

## SUMARIO

### ENTREVISTA A JAIME ALONSO

LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

CULTURA SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA PROMOCIÓN DEL TURISMO

LOS VALORES DEL EJECUTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

EL ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SUS APLICACIONES A PROYECTOS RELACIONADOS CON EL TURISMO Y LA RECREACIÓN

LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN: UNA SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA



LA IMPORTANCIA QUE HOY EN DÍA SE ESTA CONCEDIENDO a temas relacionados con la calidad ha motivado que en este número trece de *PAPERS DE TURISME* se recojan diversos artículos sobre la aplicación de procesos de mejora de la calidad a la industria turística.

Concretamente se incluyen las ponencias presentadas por los profesores Jaime Alonso, Chad Richardson y Oscar Johansen en el seminario "Management of International Tourism: A Quality Approach", organizado por el ITVA el pasado mes de septiembre con el objetivo de analizar la problemática que afecta a las operaciones de servicio en el turismo y estudiar estrategias de mejora de la calidad para la empresa turística.

Asimismo, se incluye una entrevista, realizada al Dr. Jaime Alonso durante su estancia en Valencia, en la que este experto internacional en calidad expresa sus opiniones sobre la materia.

Las dos colaboraciones que completan esta entrega de *PAPERS DE TURISME* atienden dos aspectos de gran interés para un mayor acercamiento a la realidad del sector turístico.

El profesor Joan Cals, de la Universidad Autónoma de Barcelona, aborda la metodología del análisis coste-beneficio y analiza su aplicabilidad al campo del turismo y el ocio. En su artículo efectúa una introducción teórica sobre los efectos externos que genera cualquier decisión sobre un proyecto turístico, máxime conocidos los impactos que producen las implantaciones en el territorio, como recurso escaso y de usos alternativos, y la necesidad de efectuar una evaluación no redundante y económicamente ajustada a la realidad. También aborda la importancia de efectuar evaluaciones correctas de las inversiones turísticas con el objetivo de proteger el patrimonio natural y cultural, que perfilan por extensión el patrimonio turístico.

El trabajo de Vicente Molés, está referido a los hoteles de la provincia de Castellón y concretamente el autor analiza en profundidad la situación actual de los establecimientos hoteleros de la categoría de tres estrellas. La segmentación efectuada responde al peso que en la oferta turística de la provincia, que coincide también en la Comunidad Valenciana, ostenta esta tipología de establecimientos. De los datos aportados por el autor se puede extraer una visión actualizada de la situación de la hotelería castellanense, conociéndose a su vez algunas de las deficiencias que impiden un mayor volumen de negocio a estos establecimientos.

**PAPERS DE TURISME**  
INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ

---

**Diseño y Maquetación:** Jordi Ballester

**Secretaria:** Celia Calabuig

**Subscripciones:** Distribución, Área Económica  
y de Organización. ITVA.

**Impresión:** Gráficas Lersi, S. L.

**Preimpresión:** Nova Composición, S. A.

---

**Dep. Legal:** V-2046-1989

**I.S.S.N.:** 0214-8021

---

**Edita ITVA, Institut Turístic Valencià.** Avenida de Aragón, 30, 8.ª planta - Teléfono 398 60 00 - Fax 362 55 50 - 46021 Valencia (España)

---

# Í N D I C E

	<u>Págs.</u>
Editorial .....	5
Papers de Turisme	
Entrevista a Jaime Alonso .....	9
Papers de Turisme	
Las etapas de madurez de la organización y su relación con el proceso de mejora de la calidad .....	19
Jaime Alonso Gómez	
Cultura social y su impacto en la promoción del turismo .....	31
Chad Richardson	
Los valores del ejecutivo en la toma de decisiones .....	41
Oscar Johansen	
El análisis coste-beneficio y sus aplicaciones a proyectos relacionados con el turismo y la recreación .....	53
Joan Cals Güell	
Los hoteles de tres estrellas en la provincia de Castellón: una segmentación diferenciada .....	63
Vicente J. Molés Molés	

---



**L**A CULTURA DE LA CALIDAD COMO ELEMENTO diferenciador de los negocios competitivos, se ha convertido en una filosofía de actuación de los emprendedores de iniciativas empresariales, al tiempo, y de manera inevitable, que ha adquirido connotaciones de oportunidad y de moda.

Este último aspecto, la moda, no entendida como la mayor frecuencia en la constatación de un hecho debido a causas que en mayor o menor medida justifiquen tal evolución, sino como algo que parece atraer a una mayoría y que, sin argumentos sustentados en la realidad, hace que se incline hacia una determinada posición una parte de un colectivo, es la que preocupantemente parece haber impregnado al sector turístico.

Así, se está atravesando una etapa singularmente caracterizada por opiniones y comentarios que inducen a la colectividad turística hacia la calidad total como herramienta intangible de resolución de limitaciones competitivas sin explicar de qué manera y a partir de qué medios es posible cruzar el umbral de la calidad, que será capaz de modificar las expectativas de negocio de una empresa, ya sea turística o industrial.

Ante todo debe concienciarse el empresario o profesional turístico de que la calidad aplicada al sector servicios es sumamente novedosa, pues el origen de la misma es fundamentalmente industrial y habitualmente empleada para corregir defectos de índole física perfectamente identificables.

En el turismo, como ocurre en otras especialidades del sector terciario, el producto que se comercializa es un servicio, que por su propia inmaterialidad es difícil de medir, de ponderar y de contrastar.

La literatura clásica sobre calidad aporta modelos como el de Juran, Crosby, Deming o Taguchi, por citar algunos, que revelan desde distintos enfoques y con diferentes premisas en su conceptualización, las posibilidades de la cultura de la calidad aplicada a las empresas. A pesar del hándicap que podría haber supuesto el origen y bagaje industrial de estos modelos, la trayectoria experimentada por las economías industrializadas, ha mostrado la aplicabilidad real de algunas de estas técnicas a empresas de la economía de los servicios, de las que son un buen ejemplo la experiencia de ciertos grupos bancarios o la misma concesión en 1993 del galardón Malcolm Baldrige Award a la empresa Ritz-Carlton.

No obstante, se encuentran ya loables ejemplos entre la hotelería española donde algunas cadenas de establecimientos de alojamiento de reconocido prestigio, han asumido en su modelo de gestión programas en los cuales aplican modelizaciones de calidad, que han contribuido a mejorar su imagen, lo cual ha quedado corroborado por el incremento en su volumen de negocio, a partir de la demanda creciente producida por esos clientes más satisfechos, con elevadas tasas de repetición en los hoteles de la cadena y con, asimismo, altos porcentajes de recomendación (boca-oreja).

En la Comunidad Valenciana la situación es peculiarmente distinta, dado que la calidad aplicada al sector turístico nace de una iniciativa pública, auspiciada por la Generalitat Valenciana, que desde hace ya algunos años ha venido apoyando diagnósticos y planes de mejora de la calidad, como elementos de difusión de las posibilidades que ofrece la cultura de la calidad en los modelos empresariales.

Esta experiencia, sin duda interesante, ha mostrado a su vez la necesidad de verse reforzada con acciones de más amplio alcance que configuren estilos de gestión apoyados en programas de calidad, pues en caso contrario las acciones emprendidas quedan aisladas y tan sólo ejercen influencia en la corrección de aspectos físicos de las instalaciones, sin incidir en la dirección de los negocios, piedra angular de arranque de cualquier intento aplicado de la calidad.

El negocio turístico es ante todo un sistema productor de servicios, por tanto en todo momento se debe ser consciente de que el entramado empresarial descansa básicamente en los recursos humanos de la empresa, de lo que se deduce la esencialidad de contar con éstos a la hora de implantar cualquier innovación bien sea tecnológica o de gestión como en este caso supone las técnicas de calidad aplicadas al establecimiento turístico. Por ello, la formación se convierte en el punto crítico para hacer extensivo y participe a un mismo tiempo a todo el capital humano que configura un proyecto empresarial, y es la formación la única que podrá garantizar la nueva sensibilidad que se requiere de los recursos humanos para hacer exitosa la fase de introducción de modalidades de gestión enfocadas hacia la calidad, en nuestro caso dirigidas a la calidad en las empresas turísticas.

Así, la elaboración de estándares de calidad o incluso la promoción de asociaciones o clubes de calidad son partes de un nuevo enfoque en los negocios, pero si verdaderamente se quiere identificar una actividad con los conceptos de la calidad, como paso previo a una mayor rentabilidad y a una más extensa capacidad de negocio, indudablemente hay que comenzar por fijar una cimentación estable, que ulteriormente nos sitúe dentro del concepto de calidad total aplicada al sector turístico.

Esta fase probablemente no es otra que la de aleccionar a los tomadores de decisiones empresariales de las oportunidades y ventajas que confiere la calidad aplicada a la gestión de sus negocios. Si estos creadores de opinión apuestan por la calidad su credibilidad vendrá de su propia praxis en cuestiones relativas a la calidad, y serán, de igual modo, capaces de transmitirlos a sus empleados, quienes se sentirán partícipes, responsables y comprometidos por el efecto generado por la conducta de sus líderes en el establecimiento.

Existen, por tanto, numerosas actuaciones encaminadas a mejorar la calidad de los servicios que prestan los negocios turísticos de la Comunidad Valenciana, pero no dejan de ser acciones que requieren un fondo de compromiso social del empresariado turístico, que deberá actuar como ejemplo permanente de sus colaboradores, mostrándoles así su identificación con esa filosofía de la calidad, que cabe insistir, responde prioritariamente a un modelo de gestión que mejora en última instancia la competitividad y, por ende, la rentabilidad de las inversiones.

Pero que no puede ser instrumentada simplemente a partir de actuaciones correctas y bien planificadas, que sólo afecten, y de manera parcial, a determinados segmentos de la producción turística, ya que los programas reales de calidad influyen en la totalidad del negocio y pueden permitir al producto turístico valenciano en su conjunto, diferenciarse de sus más inmediatos competidores, siempre y cuando se de una auténtica asunción de los postulados de la calidad desde la cabeza decisonal de los negocios hasta la totalidad de sus empleados, de manera que las actuaciones se produzcan en un clima de convencimiento de lo que supone la filosofía de la calidad, enfocada siempre al éxito competitivo; preocupando mucho menos los recuentos físicos de aspectos que provienen de una media que probablemente no se relacione con las preferencias reales de los consumidores del producto turístico valenciano, que son precisamente las que deben tenerse en cuenta para asumir cualesquiera estándares de calidad del negocio turístico.

El lector podrá encontrar en este número de *PAPERS DE TURISME*, algunas de las opiniones del profesor Jaime Alonso de la Universidad de Monterrey (México), quien destila, a través de una larga entrevista que le realizaron los técnicos del ITVA, Celia Calabuig y Francisco Amor, numerosas recomendaciones en torno a la calidad. De entre las sugerencias del profesor Alonso destacan algunos de los manifiestos retrasos que, a su entender, arrastran ciertas actuaciones emprendidas por la Administración turística valenciana bajo el denominador de la calidad.

No es propósito de esta introducción editorial desvelar el contenido de la entrevista, por lo que invitamos a una pausada lectura de la misma, pues la formación del Dr. Jaime Alonso en universidades de Estados Unidos, Japón y Canadá lo avalan como un experto internacional en la calidad, y las reflexiones que vierte en su entrevista serán enormemente ilustrativas para aquellos que duden sobre la eficacia y utilidad de los planteamientos estratégicos de las empresas al aplicar programas fundamentados en la calidad.

El profesor Alonso colabora, así mismo, en este número de *PAPERS DE TURISME* con un artículo referido obviamente

a la calidad, por ser su área de especialización y de trabajo habitual, que resulta enormemente ilustrativo de los planteamientos del autor dentro de esa cultura de gestión que mejora la capacidad de negocio de las empresas.

El trabajo de Jaime Alonso, junto al de los profesores Oscar Johansen y Chad Richardson que incluye este número 13 de *PAPERS DE TURISME*, pertenecen a las conferencias dictadas por estos docentes en un seminario organizado por el ITVA el pasado mes de septiembre, bajo el título "Management of International Tourism: An International Approach". El seminario sirvió para intercambiar con universitarios valencianos experiencias y planteamientos recientes sobre la calidad aplicada al sector turístico, a partir de las investigaciones afrontadas por estos profesores.

Incluso cabe señalar cómo la colaboración de Oscar Johansen, con un fuerte sustrato ético, intenta precisamente familiarizar al lector con los diferentes códigos de valor que formalizan un concepto de calidad u otro entre sociedades o dentro de una misma tipología de negocio, sabido que la importancia o relevancia que se conceda a distintos aspectos de una empresa por sus responsables puede establecer conceptualizaciones de calidad divergentes.

Chad Richardson alude en su contribución a los contrastes culturales entre el origen de los turistas y los espacios de acogida, que de igual modo provocan conductas diferentes que es necesario unificar hacia aspectos generalmente aceptados, de forma que los modelos de gestión finalmente instaurados sean capaces de satisfacer demandas exógenas sin detrimento de la gestión proveniente del modelo cultural propio de esa sociedad.

Podrán sorprender algunas de las manifestaciones de estos autores o incluso resultar paradójicas las incursiones en la ética o en la cultura de las sociedades, pero no cabe la menor duda de que la introducción de la calidad como nueva herramienta de gestión supone un reto cultural que precisa de

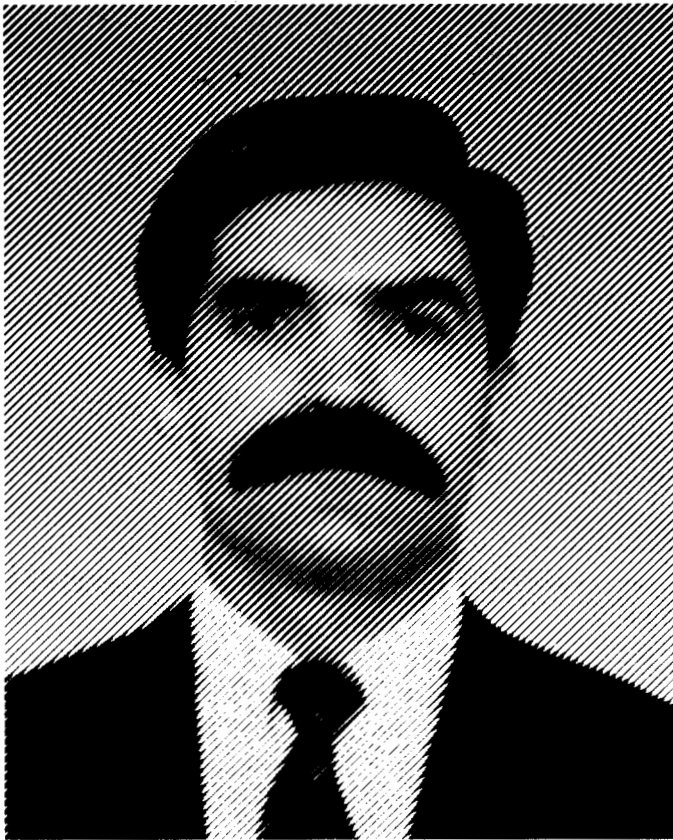
elementos de autoevaluación que permitan fijar los niveles en los que desea posicionarse el sector turístico valenciano, que por un lado se identifiquen con la tradición que atesora tras la ya larga evolución de la actividad turística en nuestro modelo económico, y por otro lado asuma los niveles que recomienda la demanda habitual de nuestro producto como media representativa de las expectativas del consumidor del turismo de la Comunidad Valenciana.

Se ha querido dedicar el editorial de este número de *PAPERS DE TURISME* a efectuar una reflexión en voz alta sobre la calidad aplicada al sector turístico, fundamentalmente por, como ya se ha dicho, la enorme variedad de opiniones y recomendaciones, a veces contrapuestas, que recaen sobre los profesionales de la actividad turística valenciana, al tiempo que se ha pretendido comentar las dificultades intrínsecas que conlleva la implantación de programas de calidad si no se efectúan desde la dirección de las empresas, haciendo poco útiles los esfuerzos parciales de corregir elementos aislados del negocio que de ningún modo suministrará una imagen de calidad total del sector turístico valenciano. No obstante, tan sólo se ha pretendido trazar unas breves pinceladas que requerirán inexcusablemente un debate profundo y comprometido de todos los profesionales, de manera que se asuma la calidad como elemento competitivo de futuro y reto actual de negocios en busca de nuevas vías de competitividad.

En definitiva, el sector turístico de la Comunidad Valenciana debe asumir como hecho sólito la implantación de la I+D como elemento inductor de ventajas competitivas frente a otros competidores, que dé paso a actuaciones estratégicas, como es el caso de programas de calidad, que resulten finalmente ser garantes de la implantación de su liderazgo en el mercado turístico.

**Institut Turístic Valencià (ITVA)**  
Área de Estudios y Formación

# JAIME ALONSO



# ENTREVISTA

El Dr. Jaime Alonso es investigador, catedrático y consultor. Actualmente ocupa la Dirección del Programa de Graduados en Administración del ITESM Campus Monterrey, es consejero del Centro de Estudios sobre Diversidad en el Trabajo en la Universidad de Houston, miembro del Consejo de Directores del Instituto de Negocios Internacionales de la Escuela Superior de Administración de Negocios de Lima, Perú, e Investigador Asociado del Centro de Estudios Estratégicos México, U.S.A.

**PAPERS DE TURISME: ¿Podría explicarnos cómo empezó su interés por temas relacionados con la gestión de la calidad?**

*Jaime Alonso:* Empecé la carrera de ingeniería industrial hace 20 años y ya desde antes de terminar la licenciatura me dediqué a trabajar en diferentes empresas muy orientadas al área de producción y a los procesos necesarios para fabricar productos de calidad. Terminé la licenciatura y me fui a trabajar a una empresa siderúrgica, donde me di cuenta que la calidad se estaba logrando totalmente pero no sólo desde el punto de vista tecnológico, sino también en los procesos humanos para lograr una combinación que yo llamo "socio-técnica" que hiciera de un sistema de trabajo

algo robusto, algo sólido, para fabricar productos y/o servicios con calidad.

Después entré en una empresa petroquímica donde pasé por el área de finanzas, el área de costes y llevé la parte administrativa también (administrativa, tecnológica y humana). Me di cuenta entonces de que para diseñar sistemas de calidad robustos y sólidos se requiere no solamente entusiasmo y ganas, sino que se requieren conocimientos, una formación de vanguardia.

Es así como inicié una gira donde obtuve un master en Canadá, otro en Japón y finalmente el doctorado en Wharton, y con esta formación internacional (formación técnico-administrativa), logré adquirir una serie de conocimientos e iniciar una serie de procesos de investigación que me han ayudado mucho a poder dar un mejor servicio a las empresas cuando se desarrollan procesos de consultoría o de asesoría.

A partir de entonces he estado trabajando con unas cien organizaciones en diferentes países, implementando, diseñando y planificando modelos de calidad de gestión total. Así es como se inicia mi carrera, en un principio desde el lado práctico y

después se complementa con el lado teórico, y siempre ando moviéndome en los dos escenarios, nunca en uno sólo.

**P.T.: Ha mencionado su estancia en Japón, ¿podría explicarnos algo más sobre esta experiencia?**

J.A.: Muchos de los modelos de calidad que recibimos en España, en México, en Venezuela, en Estados Unidos, en fin, en países latinoamericanos o latinoamericanos, en gran medida los recibimos a través de la óptica de los gringos, de los Estados Unidos, porque la investigación que se ha realizado en nuestros países es realmente muy reducida y lo que sucede es que los investigadores de Estados Unidos, de Alemania o de Inglaterra van a Japón y observan los fenómenos de calidad, con su perspectiva, desde su propia óptica. Por ejemplo, cuando nosotros ponemos a un hombre y a una mujer a observar una situación las percepciones y las interpretaciones son diferentes, lo mismo sucede en este caso. Cuando yo empecé a leer procesos, artículos e investigaciones sobre calidad, de inmediato identifiqué que estaban sesgados, que estaban orientados desde la óptica de Estados Unidos, dije "esto es una broma".

Los investigadores de Estados Unidos tienen muchas veces una tendencia natural a pensar que su modelo de administración es el mejor y lo toman como marco de referencia. Es por esta razón por lo que para mí era muy importante ir a Japón y estudiar con la óptica latinoamericana, a pesar de que yo ya había tenido algunos procesos de formación en el extranjero, para observar el fenómeno desde el punto de vista latinoamericano o latinoamericano, y mi perspectiva no fue la misma, fue diferente desde el momento en que mi formación es diferente.

La formación en Estados Unidos se enfoca bastante desde el lado inductivo, de lo particular, de lo práctico, de lo concreto a lo general. Nuestra formación viene, incluyendo la española, de la metodología francesa y española, que parte de modelos generales y luego aterriza en cosas concretas, desde este momento mi perspectiva es distinta. Segundo, la plataforma tecnológica de nuestros países no coincide con la plataforma tecnológica de Estados Unidos, Alemania o Inglaterra, entonces esa es otra variable a considerar. Tercero, la forma en que los sindicatos y los empresarios y el gobierno trabajan de manera conjunta, no es observada de la misma forma por un latino que por un anglo; además de todas esas percepciones, mi posición en Japón como un extranjero mexicano recibe un trato diferente a un extranjero estadounidense.

Todos estos procesos provocan una percepción que me ayuda a definir mejor las adaptaciones del modelo de gestión de calidad total japonés a la realidad mexicana y me ayuda a definir la necesidad de crear conceptos propios, diseños propios.

Por ejemplo, el modelo de gestión de calidad total para el sector turístico en España debe ser diseñado respetando las condiciones de este sector y no adaptado-prostituido en función de quién sabe qué procesos. Yo creo que debe ser un acto de diseño creativo que tenga en cuenta las funciones del recurso humano, las etapas de madurez de los líderes que dirigen las instituciones turísticas, y que tenga también en cuenta el tipo de turismo que reciben, si es un turismo de alto volumen o de alto margen, si es turismo de masas, etc. Debe ser un modelo diseñado a las condiciones del sector, más que vamos a adaptar dos, tres cosas y en el proceso de adaptación prostituimos, eliminamos, quitamos, ponemos, y se termina haciendo una compota de muchas cosas que no vienen a cuento.

Por eso para mí era tan importante ir a Japón y percibir, estudiar con mi propia óptica y llegar a conclusiones. De hecho mi tesis doctoral versó sobre un modelo para empresas mexicanas que sea dinámico y construido de acuerdo a los valores, supuestos, conductas y estilos de gerencia de México, y esta metodología la he estado adaptando a empresas del sur de Estados Unidos con alto porcentaje de mexicanos, o Venezuela o Colombia o México, y ahora estoy por primera vez aquí.

**P.T.: Vamos a entrar en el tema de la industria turística española y valenciana en concreto. Desde hace tres años se ha dado en la Comunidad Valenciana una creciente preocupación por los temas referentes a la calidad. Desde la Administración se ha apoyado la financiación de diagnósticos de calidad con el objetivo de elaborar planes de mejora de la calidad y se han realizado diagnósticos específicos para empresas concretas. Querriamos que nos comentara la utilidad de estos diagnósticos planteados de forma concreta para empresas específicas o si habría que plantearlo de forma más general.**

J.A.: Si la inquietud se inicia hace tres años, me da mucha pena decirlo pero van quince años tarde. Eso es una realidad muy concreta, sobre todo hablando de una industria turística competitiva a nivel mundial; sin embargo, es mejor tarde que nunca, pero ya llegamos tarde.

Esto implica que si llevamos quince años de retraso, no podemos hacer experimentos porque cada experimento que falla va dejando un grado de inmunidad en la gente y en el sector que empieza a plantearse que las cosas no funcionan. Esto se debe, fundamentalmente, a que hay muchos patanes y muchos pedantes que nos creemos expertos en calidad porque leímos uno o dos libros y, de repente, nos sentimos consultores a nivel internacional y hacemos un relajo, un desorden o no sé cuál será la mejor palabra. Y al final el cliente y el sector se quedan inmunes y dicen "esto de la calidad no funciona, se acabó", y se regresa a hacer lo mismo de siempre, pero con un grado de inmunidad



contra el asesor, contra el estudio de diagnóstico, contra todo aquello que en un momento me pudiera ayudar.

Es sumamente importante hacer diagnósticos en diferentes niveles, uno a nivel macro, el sector turismo, como sector y su competitividad, hacia dónde lo queremos llevar. Eso es una necesidad, sobre todo porque las reglas del juego están cambiando, por un lado los desarrollos turísticos de otras partes del mundo están capturando a ese turista que venía aquí, se está compitiendo y de manera agresiva, no solamente con esfuerzos aislados.

Se necesita entonces un direccionamiento desde arriba, pero también se requiere otro tipo de estrategia diagonal, diagnóstico a nivel intermedio (por ejemplo, vamos a dedicarnos al gran turismo), por segmentación de mercados (el de alta contribución, el de alto volumen, el de las grandes masas, el de los veleros o el de la gente con muchos recursos económicos).

Pero también es importante que al pequeño empresario se le dé soporte inteligente. Entonces, estamos hablando de tres niveles, pero los tres deben ir encadenados de manera consonante, pero no podemos pasarnos seis meses haciendo esto, por eso hablo yo de que se requiere gente que realice un esfuerzo inteligente apoyado en conocimientos, no un esfuerzo apoyado en mucha energía y buena voluntad. Ahora, estas personas que estén en el diagnóstico deben conocer el modelo de gestión de calidad, las teorías, las prácticas, pero también el sector turístico y debe ser también un diagnóstico participativo que incluya a los actores que están en el sector, a los que hacen turismo, no a los administradores o gerentes solamente, sino a la gente.

Esto ya lo hemos hecho en diferentes partes de América, donde los llamamos diagnósticos participativos a través de una metodología en particular que se apoya mucho en el sistema del método Delphi, con todo un apoyo de ordenadores. Pero esto es nada más la parte para decir, bueno, esto es mi diagnóstico que me va a ayudar a decidir "comisiones de partida", porque el diagnóstico necesita un seguimiento concreto de acciones reales.

La cultura de calidad se hace sobre la marcha, pero con un plan definido, yo no puedo esperar que cambie la cultura de Valencia para generar un proceso de calidad. Yo genero la cultura de calidad, haciéndola, trabajándola y mi tesis es que se debe trabajar en dos niveles, a nivel conductas y métodos de trabajo y a nivel valores, en la persona, actitudes; pero se requieren los dos.

Retomando la pregunta, primero, es fundamental un diagnóstico rápido, apoyado en conocimientos y participativo, ése

es un proceso que, en mi opinión, si se tiene la gente con la base sólida de conocimientos, y una serie de consultas, no debe tardar más de tres meses sobre todo por lo que yo escuchaba ayer de que hay un sentimiento de crisis en la oportunidad, no dejemos pasar tres años sin diagnosis sino tres meses, y de ahí generar un proceso de acciones concretas por segmentación de mercados, de clientes, de sectores, de áreas geográficas que ya vendría del diagnóstico. Pero ~~todo~~ este esfuerzo de mejora, donde mejora no implica solamente robustecer lo que ya tengo, sino tal vez destruir y crear cosas nuevas (destruir aquello que ya no sirve y crear cosas nuevas que requiere el cliente, el turista) se debe fundamentar en una plataforma formativa, en un proceso formativo, de hecho no puede haber calidad si no hay educación porque la gente requiere de un proceso de formación. Por lo tanto, sí es necesario el diagnóstico, sí son necesarias una serie de acciones concretas y sobre todo hay que generar un proceso para asegurar la continuidad, porque somos muy buenos para iniciar pero se acaban las energías y todo decae.

**P.T.: Usted ha planteado que sería necesario un diagnóstico en tres planos, uno para el sector turístico en general, otro para los subsectores y otro concreto para cada empresa.**

J.A.: Sí, para subsectores, regiones geográficas, o por clientes, dependiendo de la estratificación que se desee realizar, y otro a nivel puntual, concreto, porque la empresa turística implica microempresarios o pequeños empresarios. ¿Cuántos hoteles de cinco estrellas hay? Pues tres, cuatro, diez y se acabó el sector turístico en la Comunidad Valenciana está formado por pequeños negocios que requieren de una serie de apoyos de administración, de management, y es ahí donde las pequeñas cosas se transforman en efectos multiplicativos.

Se trata de contar con un programa diseñado para la pequeña y mediana empresa, aquí en España lo tienen, el PYME, pero debería realizarse específicamente para el sector turístico, los conceptos probablemente serán los mismos, pero la manera en que se entrega va a ser muy diferente. A mí me ha tocado en México trabajar en el desarrollo de pequeños y medianos empresarios incluso microempresarios, y la experiencia es que son muy demandantes, entonces necesitamos una red de voluntarios, de las universidades probablemente, muchachos jóvenes, porque no es función de institutos como éstos ser absorbidos por una o dos empresas; vamos, un hotel puede absorber a todo este departamento, y no es la función de ustedes, pero sí gestar estrategias robustas de apoyo a través de jóvenes estudiantes.

No sé si esto sería factible aquí, pero incluso se podría empezar a gestar, vía estos procesos formativos, un programa para la concesión de credenciales o diplomas o certificados, porque esta gente tiene que conseguir al final de los eventos formativos

algo para ellos, algo que puedan vender en un mercado dentro del sector turismo y fuera del sector turismo. Lo que nosotros hemos encontrado es que estos grupos de voluntarios adquieren una especialidad pero desean flexibilidad para que se aplique en diferentes lugares, entonces estoy hablando por ejemplo de un pequeño certificado en gestión general pero con especialidad en turismo, pero el de la gestión general existe, y esto nos ha dado muy buen resultado.

**P.T.: Cómo engazarían en el tiempo estos diagnósticos en los tres diferentes planos?**

J.A.: Yo creo que lo más razonable es empezar por el macro y terminar por el micro pero si hay algún valiente en el medio o a nivel pequeño que se lance al ruedo, con ése hay que trabajar, porque esperar a que los ministros y funcionarios se pongan de acuerdo a veces implica el consenso de muchos intereses que no necesariamente se da en cortos espacios de tiempo, especialmente ahora que observo que hay posiciones si no antagónicas, al menos filosóficamente diferentes dentro del sector.

Claro que un proceso de diagnóstico puede ayudar a lograr un consenso, pero la otra es la cultura empresarial, el espíritu empresarial es fundamental para que esto se dé y si hay valientes, con esos pequeños ir gestando una punta de lanza que vaya, vía el esfuerzo, la energía y el conocimiento de estas gentes permeando hacia los demás empresarios, hacia los demás sectores, porque es necesario que sea un esfuerzo, otra vez la palabra es robusto. Hay muchos esfuerzos que son caricaturas de gestión total y que se plantean, bueno, vamos a utilizar siete herramientas estadísticas, pero a lo mejor no se requieren las siete, a lo mejor se requieren cuatro, pero alguien dijo que íbamos a usar herramientas estadísticas. Otro tema es que hay que plantearse si realmente los supuestos que tenemos del sector turístico o que hemos venido teniendo los últimos diez, quince años siguen siendo válidos, porque a lo mejor vamos a mejorar lo que ya nos es válido.

¿Como vamos a hacer que el sector turístico aprenda en su parte política, en su parte administrativa, en su parte operativa? Porque el turismo es una actividad tan dinámica que necesitamos generar procesos de aprendizaje dentro del mismo sector, me refiero a organizaciones que aprenden, capaces de aprender y adaptarse de manera continua. A veces yo siento que el sistema pudiera estar anquilosado, no sé si es ésa la mejor palabra, pero sí como empantanado, atascado como cuando un coche se atasca en el lodo, y parece que nadie se mueve, ya están los mismos y la misma lucha de intereses, hay que generar, en todos estos esfuerzos de gestión total, capacidad de que el sistema aprenda y para eso se requieren siempre procesos formativos, de otra manera el sistema no aprende.

**P.T.: La Comunidad Valenciana tiene desde el año 90, un diagnóstico del sector turístico, el Libro Blanco, ¿sería el siguiente paso hacer diagnósticos de los subsectores al mismo tiempo que apoyar las iniciativas de las empresas que así lo hayan realizado?**

J.A.: Bueno, el diagnóstico de entrada es cuatro años viejo, y probablemente si se terminó en el 90, implica que se inició antes, por lo que ya tiene cinco o seis años de antigüedad. Se debería hacer un repaso con algunos expertos que pudieran decir si es válido o no, supongamos que sea válido, lo que sigue es claro, yo necesito héroes y campeones que me ayuden a hacer que el diagnóstico se transforme en una realidad, entonces necesito ser selectivo con quien me decido a realizar esfuerzos de mejora, pero no desde una plataforma, yo gobierno, te voy a dar a ti, pequeño empresario, si no vamos en calidad de socios, y a riesgos compartidos, a iniciar procesos de mejora.

Dado que no conozco el Libro Blanco desde el punto de vista metodológico, mi opinión contra él es que funciona mucho más un esquema como el que acabo de explicar que vaya eliminando la dependencia, el cordón umbilical de organismos del gobierno, y fomenta el espíritu emprendedor, y lograr que el empresario llegue si no a ser autosuficiente, sí al menos a alcanzar una interdependencia más apoyada en necesidades del sector pero que la operación del día con día sea del pequeño empresario, pero no conozco lo que el Libro Blanco dice.

Hay que aprovechar la energía del empresario, del individuo y desde luego el gerente es un asesor, un consultor, pero es un asesor-consultor que también debe ser "hacedor"; no solamente aquí estoy yo asesorándote con corbata y en mi sitio, me voy a meter a hacer, a compartir riesgos. Yo creo en el gerente "hacedor", no en el gerente pensador solamente. Es un gerente que piensa, actúa, recontempla, piensa y actúa, recontempla, piensa y actúa, de otra manera hay un despegue de lo que sucede en la realidad.

Ayer yo mencionaba en mi ponencia que una cosa es entender y otra cosa es conocer, yo puedo entender hacia dónde y por qué el sector turismo va en una dirección, y no conocer las maneras operativas, por ejemplo, yo entiendo para qué es un automóvil, un coche, es un medio de transporte, pero yo no conozco el funcionamiento de un coche, yo abro el motor y lo vuelvo a cerrar, porque no conozco, yo no lo puedo componer si nada más entiendo el para qué, necesito operar, necesito transpirar dentro de las operaciones del sector turismo.

El acto de entender el sector es un acto cognoscitivo, lógico, racional, el acto de conocer el sector turismo es un acto de conductas, es un acto de acciones, y eso presenta perspectivas

muy diferentes. Cuando más diferencias hay entre entender y conocer más difícil o más inoperantes serán los diagnósticos.

**P.T.: Lo que ocurre muchas veces es que cuando quieres involucrar a las empresas en temas de calidad, lo que están pensando es algo muy concreto, un plan de calidad para mi empresa, para mi cocina, para la recepción etc., les cuesta pensar en general.**

J.A.: Lo que pasa es que para los pequeños empresarios ésas son sus necesidades, de hecho, qué interesante, porque nuestro modelo de calidad para la pequeña y microempresa, parte de manera inductiva, no de manera deductiva, primero vemos cuál es la necesidad de la cocina, del comedor, del cuarto de máquinas y de esas necesidades parte el modelo versus sacaste el sector, que también es muy importante, y vamos hacia esta dirección, pero yo no como de planes, yo como de mi cocina, de mis clientes que van al comedor, entonces el modelo de diagnóstico debe partir de necesidades tanto del sector como del microempresario, de la cocinera, del camarero, también de ahí, de las dos, y a veces el diagnóstico se queda en la dirección estratégica, pero ya se me murieron tres cocineros.

**P.T.: Bien, supongamos que ya tenemos los diagnósticos en los tres diferentes planos, el siguiente paso sería hacer planes de mejora de la calidad.**

J.A.: Bueno, cada diagnóstico, me imagino, quiero pensar que tiene información sobre cuál es el grado de madurez, infancia, adolescencia, juventud, menopausia, senectud, moribundez o a lo mejor ya entierro de cada sector, porque no todas las estrategias, no todos los esquemas de financiamiento, no todos los procesos formativos podrán ser iguales. Si yo tengo un hijo de cuatro años no lo voy a formar igual que a uno de 14 o a uno de 24, ni va a tener el mismo proceso cognoscitivo, entonces el micro empresario tiene un perfil, el pequeño, el mediano y el gran empresario tienen otros perfiles y diferentes necesidades.

Si yo como gobierno o sector, ministro, voy a tomar un rol de soporte debe ser congruente con las madureces de cada blanco al que voy a ayudar. Hace ocho años yo tenía un puesto dentro del Tecnológico de Monterrey de asesor al micro empresario y empieza uno a darse cuenta de todo, empieza uno a ajustarse intensamente, pero a final de cuentas las necesidades del micro y pequeño empresario ahí están, y difícilmente uno dentro de su pequeñez va a componer el sector en su totalidad, y entonces no me queda más que dedicar mis esfuerzos donde me hagan caso, por eso decía, hay que buscar esos campeones y esas gentes con cierto grado de tolerancia al riesgo y vale venga. Porque tratar de hacer que el Ministro de Turismo que se ponga con el Ministro de Hacienda, etc., probablemente nunca tengamos audiencia. Pero en el aquí y en el ahora uno empieza a hacerlo.

De hecho, todo el sector, esto ya está muy trabajado en otros lugares el sector informal de la economía no se arregla desde arriba, se arregla desde abajo, y eso es trabajar en pequeño. En México el programa solidaridad así ha funcionado, involucrando a la gente con las necesidades concretas en la solución de sus problemas en el nivel en que ellos desean solucionarlos y ha dado excelentes resultados.

Todo conocimiento crea responsabilidades. En la medida en que ustedes y yo adquiramos conocimientos, nos formemos, la responsabilidad es inherente. Entonces, ¿cuál es mi rol a nivel funcionario de un Instituto, de una parte de gobierno?, apoyar a los que están a favor mío con mi conocimiento, con mi consultoría y con mis acciones. A veces lo hace uno de gratis, pero es parte del show. Sí, yo recomendaría que se hagan estrategias definitivamente estratificadas dependiendo de las madureces, dependiendo de los liderazgos de cada tipo de individuo y sobre todo el tamaño de entidad, del restaurante, del hotel, de los servicios turísticos.

**P.T.: En cierto modo el problema que tenemos es que estamos apoyando estos diagnósticos de calidad pero de alguna forma no sabemos si responden o no y si están empezando a funcionar hacia la dirección que creíamos (porque por ejemplo el hotel donde están ustedes hospedados se supone que es un hotel dentro de la zona de una categoría bastante buena. Y allí hicieron un diagnóstico de calidad, y se supone que se ha empezado a trabajar en ese tema...).**

J.A.: Qué interesante, porque yo financio un diagnóstico y uno dice, ¿cuál es mi responsabilidad, tengo la obligación de hacer un seguimiento al hotel o no? Yo creo que, por ejemplo, parte de los sistemas de financiación que pudiera tener este Instituto es O.K. te apoyo, pero te voy a hacer auditorías durante 18 meses a ver qué hiciste. Un seguimiento ya, definitivo. Porque yo no te puedo apoyar, no más por guapo, por majó, no, no, te voy a apoyar pero me interesa a ti, hotel, ayudarte pero como parte de una institución turística me interesa y además tengo la obligación de darte seguimiento. Vamos a hacer un compromiso doble, ese es otro esquema que requería, porque ya tengo el diagnóstico y digo, sí, no debo fumar ni debo comer grasas ni debo esto, pero lo sigo haciendo, entonces debe haber en el convenio de financiación, en el contrato, una serie de obligaciones y deberes a las que se comprometen las partes. Bueno, al menos yo creo que es algo deseable pero no sé si será viable.

**P.T.: ¿Es posible separar la planificación y la implementación como dos fases?**

J.A.: No, definitivamente que no, la planificación y la implementación son la misma cosa, uno mientras implementa

va planeando y mientras va planeando uno va implementando. De hecho, lo que pasa es que en la filosofía occidental, uno planea, luego organiza, ejecuta, inspecciona y mejora, pero eso es nada más en occidente, en oriente las cinco constantes que acabo de mencionar se dicen con una palabra, KANRI, todo es lo mismo. La visión del mundo occidental es discreta, en Japón por ejemplo es diferente, pero nosotros no queremos ser españoles japoneses o mexicanos japoneses, para competir debemos ser mejores españoles o mejores mexicanos, ni genética ni psicológica, ni culturalmente vamos a ser nosotros japoneses. Hay que entender que en Japón el proceso administrativo que nosotros vemos en cinco etapas allá se ve en una sola, eso es una cosa que debemos aprender, una mentalidad más "holística" más integrativa, porque alguien planea, otro ejecuta y otro organiza ¡caray!, para el tercer paso quién sabe qué sucedió. Yo creo que el que planea debe ejecutar y debe estar ahí para mejorar la operación si el sistema administrativo no permite esto, hay que cambiar el sistema administrativo, yo sé que esto es contundente, pero, es lo que pienso.

**P.T.: ¿Qué tipo de estudios serían necesarios para el KANRI?**

J.A.: Aquí hay varios niveles, uno es la parte de adquisición de conocimientos, de conceptos, de filosofías, de herramientas y ese es un proceso formativo en el lado tradicional, pero hay otro proceso formativo que es sustancial que se dé, y es "habilidades del pensamiento para la dirección".

Yo he estado trabajando con muchos empresarios que traen un pensamiento muy analítico en donde un todo lo descompongo en sus partes, estudio las partes y en función de eso concluyo con respecto al todo, pero nunca cuestioné el todo, porque por mi mentalidad analítica siempre un problema tiendo a descomponerlo en sus partes. Pero, ¿qué pasa cuando las causas del problema no están en las partes, sino fuera de la parte física, fuera de la parte administrativa? Por ejemplo, hay ocasiones en que uno dice, esto está muy simple, digamos una gerencia de recursos humanos que tiene las funciones, desde luego de administrar personal, pero además administra la cafetería, el servicio de vigilancia y limpieza, y uno lo primero que se pregunta es, ¿limpieza y vigilancia le agregan valor a mi servicio o a mi producto? Si la respuesta es no, ¿por qué lo estoy administrando?, ¿por qué me sale más barato?, sí, pero no eres empresa de vigilancia, entonces contrata los servicios.

A mí me ha tocado trabajar con empresas que han reducido su personal de 65 a 7, pero no lo han reducido despidiendo, sino que han creado unidades de negocio o han subcontratado los servicios y la compañía sigue recibiendo los servicios de cafetería o de vigilancia, pero ya no los administra, se pone en condición de cliente.

Para llegar a un pensamiento de este tipo donde más que buscar mejorar las cosas vía análisis, vía la segmentación del todo hay que tener también un entendimiento del todo, del negocio como un todo y de donde el negocio funciona en un entorno global, por ejemplo, yo les pregunto a ustedes: ¿Qué es el ITVA? Y ustedes me dicen, bueno, es un Instituto que tiene estos departamentos, que tiene estas funciones y que tiene estos esquemas de financiación. Me están describiendo el ITVA en función de sus partes, pero si de repente yo les digo, ¿para qué es el ITVA?, entonces, el ITVA es un instituto descentralizado de... y me lo definen en función de un todo mayor. Cuando uno cuestiona en función de un todo mayor, uno cuestiona la razón de existir de todas las partes y si esa razón de existir ya no es válida, se elimina cada parte y eso es ser eficiente y efectivo. Ahora lo ejemplifiqué con el caso del ITVA, pero no lo tomen personal, porque lo podía haber hecho con cualquier otra cosa.

En la visión analítica uno se va a las partes, oiga, pero cuestione el todo, o reestructure el todo, rediseñe el todo. Esto es como cuando uno se casa y decide vivir en común con otra persona, uno ya no es el todo, el todo cambió, y más cuando vienen hijos o vienen parientes, el todo sigue cambiando.

Si el todo, que es el sector turístico en el mundo, está cambiando, está dinamizándose, las compañías aéreas están cambiando, las agencias de viajes están cambiando, la manera de hacer turismo está cambiando, ¡caramba! yo debo cambiar. Entonces, ¡ok! yo entendí que debo cambiar. Ahora, ¿cómo cambio?, entonces necesito trabajar en la parte cognoscitiva del pensamiento, pero en la parte conductual del empresario, del trabajador, por eso me refería a que además de los procesos formativos de técnicas, de herramientas, filosofías, etc., debo trabajar con la parte pensante del empresario, del funcionario.

**P.T.: Quizás antes no nos hemos explicado bien cuando le preguntábamos qué tipo de estudios, nos referíamos a qué procesos de investigación serían necesarios para completar el KANRI.**

J.A.: No son estudios para completar, sino que el concepto de administración no está fragmentado en cinco elementos, lo que tengo que hacer es un cambio paradigmático y enseñarles a los trabajadores y ejecutivos a administrar en términos "holísticos", más que administrar en términos fragmentarios.

¿Qué estudios? Pues tenemos seminarios que van dedicados a enriquecer las habilidades cognoscitivas del director, del gerente. De hecho, junto con una doctora en psicología hemos desarrollado un seminario que se llama "Habilidades del pensamiento para la dirección", que se puede enfocar a nivel empresario y a

nivel trabajador, cómo aprender a dirigir, no solamente en términos analíticos sino en términos sintéticos y utilizar procesos de creatividad, innovación, de síntesis, análisis y cómo se percibe el mundo, porque mi percepción está muy influenciada por mi estilo de pensamiento y si yo nada más tengo un sólo estilo de pensamiento voy a tener una visión del mundo incompleta.

Todo esto es calidad total, no nada más producir una paella sin considerar cómo la entrego, la sirvo, el ambiente del restaurante y el servicio a posteriori, no nada más es sírvasele y que se lo coma. Todo eso es calidad.

**P.T.: La calidad y la satisfacción del consumidor son conceptos que están íntimamente unidos, y para llegar a conocer cuáles son las necesidades de los consumidores, ¿qué debemos hacer?, ¿debemos hacer encuestas a los consumidores, o bien son los profesionales los que nos deben decir cómo mejorar la satisfacción de los clientes?**

J.A.: Son las dos, de hecho se pueden hacer estudios, encuestas, entrevistas, para estratificar los segmentos de clientes o de mercados, pero también hay mucho escrito, mucho investigado ya, sobre la forma en que un consumidor se comporta, incluso por nacionalidad, por nivel de ingresos, etc. No es necesario partir de cero, hay muchos criterios, lo único que hay que hacer es aplicarlo. Como las matrices de estratificación por contacto o por orientación al cliente, orientación al proceso, ya hay mucho escrito.

Por otra parte es muy importante sobre todo entender que los servicios se consumen justo a tiempo, los servicios no se almacenan. Todas mis decisiones de capacidad, de tamaño de la entidad de la unidad de negocio, mis decisiones en los servicios tienen que ver con un pronóstico del marketing porque yo no puedo almacenar servicios, se producen y se fabrican justo a tiempo, entonces esa es una decisión estratégica y de financiación muy fuerte.

En manufacturas uno puede almacenar, en los servicios no, entonces implica por ejemplo una planta de recursos humanos que incluso llega a estar moviéndose, aunque aquí ya sé que esto es más difícil, entre regiones dependiendo de las demandas estacionales de los productos que se hacen en otros países, pero yo sé que en España es complicado. Pero bueno, acuérdense que los problemas nuevos se resuelven con soluciones nuevas, porque hay ese dicho, cuando ya me sabía todas las respuestas me cambiaron todas las preguntas, exactamente eso es lo que a lo mejor ha pasado.

**P.T.: Antes ha mencionado la formación como algo fundamental en la implementación de los procesos de calidad, ¿qué tipo de actividades formativas serían necesarias para la**

**implementación? Desde el ITVA se financia a empresas para que realicen planes de formación, ¿es positivo apoyar a las empresas de forma individual o habría que hacer algo más general?**

J.A.: Bueno, supongo que ustedes ya tienen algo al respecto en cuanto a alineamientos y políticas de cuáles son los elementos mínimos que debe tener un plan de formación. Ustedes deben decir, bueno, yo te financio, pero tu plan de formación debe tener estos cinco elementos; y la otra es el que te va a dar el plan formativo debe cumplir con estas características, si no, no se financia. Ustedes deben tener unos requisitos mínimos, porque tampoco ustedes se pueden convertir en policías de todo el mundo, pero sí unos niveles mínimos, no se trata de administrar todo, sino lo esencial.

La otra es que ustedes pudieran generar un programa de formación para formadores, incluso si pudiera ser realizado con las universidades locales, y de esa manera ustedes ya después transfieren a las universidades la responsabilidad, pero ustedes ya los formaron. Así lo hizo por ejemplo la multinacional FORD con el Tecnológico de Monterrey, tenemos 26 campus en todo México y hubo un proceso de formación de formadores donde se formaron más de trescientos profesores y ahora todos los proveedores de la cadena de montaje de FORD en diferentes lugares de México acuden a los campus del Tecnológico, porque esta gente ya está formada y lo estamos haciendo así con varias empresas, porque las empresas de automóviles se dedican a vender coches, no a formar; entonces, dejemos a los formadores que se dediquen a formar. Pero ellos tuvieron una parte muy activa en el diseño de los planes de formación. Ustedes no tienen todo el staff ni todo el tiempo para dedicarse a formar gente pero podrían hacerlo de acuerdo con las universidades, es una manera muy rápida de hacerlo.

**P.T.: Quisiéramos retomar y también relacionado con el tema de la formación esa posibilidad que habría de formar, incluso de acreditar, los estudios relacionados con la diagnosis de la calidad, ¿podría explicarse un poco más en este sentido?**

J.A.: Yo podría sacar un diploma, no sé si aquí es posible, de dos años o un curso corto de ocho meses que acredite cómo, ignoro la terminología, pero como técnico en turismo es suficiente algo equivalente que me permita, yo sé que el sector turístico tiene reglas internas de operación y de acreditación, etc., entonces, un curso corto de ocho meses o de año y medio, ya ustedes definirán que es corto, pero que me deje a mí, persona, un valor que yo pueda vender en el sector, pero que sea algo rápido, porque no tenemos mucho tiempo.

Probablemente ahora tengamos que sacar algo orientado a las necesidades inmediatas, por ejemplo, cursos de cocina, de

camareros, etc., con una parte de gerencia y aspectos inherentes a cuestiones laborales. Otra vez, porque las necesidades demandan esos productos, aunque también hay necesidades grandotas, pero en el aquí y el ahora necesitamos cosas concretas. Eso funciona muy bien y eso además se puede hacer vía un esquema de créditos, no de becas, de créditos, de forma que los muchachos al terminar su curso, lo paguen y sean autosuficientes.

Se pueden hacer muchas cosas, donde yo me confieso ignorante es en el estado del sector turístico, entonces, si se dan cuenta, mis respuestas son generales, porque sería ridículo de mi parte ponerme a opinar del sector cuando no conozco el estado del mismo. En lo que sí me considero preparado es en materia de calidad, pero es como si ustedes se encontraran a un doctor por la calle y le dijeran, hágame un diagnóstico, les diría, bueno, pues quítese la camisa y los pantalones y déjeme auscultarle, bueno, aquí es lo mismo.

**P.T.: En España existe una diplomatura en turismo que son los Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas, pero esa formación, a pesar de no haber tenido normalmente la aceptación que se hubiera esperado en el mismo sector, tiene ciertas características más bien genéricas, entonces, no permite un acceso al mercado de trabajo, directo o inmediato.**

J.A.: Entonces entren a cursos de cocina, de camareros, etcétera.

**P.T.: ¿Y relacionado con la diagnosis?**

J.A.: Pero es que si eso no se tiene, la diagnosis de base está mal.

**P.T.: Creíamos que se estaba refiriendo a una especie de diplomatura para formar personas que con unos mínimos conocimientos se dedicasen a la realización de diagnósticos de calidad.**

J.A.: Son dos cosas diferentes, una es satisfacer las necesidades del empresario turístico a nivel operativo y otra es formar personal para el corto y medio plazo, el largo todos vamos a estar muertos, pero sí para el corto y medio. Entonces, no podemos formar administradores, porque vamos a tener puros generales y nadie que opere, son muy importantes los dos, hay que trabajar siempre en paralelo, todos los programas deben trabajar en paralelo, operativo, estratégico, administrativo.

La otra es, aunque yo sé que esto aquí va a provocar cierto grado de controversia, en nuestros países se premia más al administrador que al ejecutor, todo el mundo quiere ser jefe y gerente de inmediato, entonces, nuestros esquemas de pago no

deben estar en función de la jerarquía, sino en función del servicio que presten al cliente que es el que paga.

En nuestra universidad hay profesores que ganan más que los decanos, porque es el profesor el que realmente hace que las cosas sucedan en ese momento en que se realiza el contacto con clientes, con estudiantes, con empresas, con otros institutos, el decano también es muy importante, yo soy decano pero también soy profesor, y el valor del individuo en una universidad es por su investigación y por su docencia, no tanto por su labor administrativa, aunque es necesaria.

Entonces, en el sector turístico se requieren administradores, pero se requiere también gente con un entendimiento y conocimiento de la operación turística, "hacedores", pero que se dediquen a hacer, vamos nuestro propósito no es formar puros generales del sector turístico, necesitamos tropa, pero tropa bien pagada, bien alimentada a la que se le refuerce que su deseo de ser tropa es bueno. Esto es un cambio estructural de otra magnitud y lleva tiempo, lo entiendo, pero hay que hacerlo. Nosotros, cuando cambiamos nuestro sistema de sueldos y salarios hacia reconocer el valor del que está en la línea de batalla, fue fabuloso, yo puedo dejar de ser decano para volver a ser profesor y mi nivel de sueldo casi no se altera, porque mi función es ser proveedor de servicios educativos, lo mismo en el sector turístico.

**P.T.: Un problema que caracteriza al sector turístico es la estacionalidad de la actividad y por lo tanto también la estacionalidad de la vida laboral de los que trabajan en él, ¿cómo se podría atacar ese problema?**

J.A.: No lo sé, si yo lo supiera no estaría aquí.

**P.T.: Bueno, queremos formar a los trabajadores de la industria turística, pero tenemos el problema de que no siempre hay una continuidad laboral...**

J.A.: Por eso la necesidad de tener un sistema de trabajo, porque la gente cambia yo he trabajado en compañías con una rotación de su personal del 18%, del 25% mensual, cada cuatro meses cambia toda la gente, entonces si yo dependo exclusivamente de la gente, estoy frito, estoy perdido, necesito sistemas de trabajo y esto si es para el empresario. Lo que hemos intentado hacer para atenuar, no para resolver, es que por ejemplo, los trabajos de carácter estacional se pueden apoyar mucho en mujeres, en estudiantes, gente que tradicionalmente no trabaja, pero no sé si eso será factible aquí en España, en otros países sí se hace.

**P.T.: Ayer mencionó que ha estudiado alrededor de 60 casos de empresas...**

J.A.: Yo realicé una investigación de 64 empresas, de cómo planifican, cómo implementan sus procesos de calidad total.

**P.T.: ¿De qué tipo de empresas se trataba?**

J.A.: No, éstas no son empresas del sector turístico, más bien son empresas de manufactura, pero en servicios sí que hice alguna investigación, en hospitales, bancos, hoteles, supermercados, porque definitivamente la naturaleza de las operaciones es diferente, una decisión de capacidad en una empresa de manufactura implica una decisión de cuántas máquinas compro, una decisión de capacidad de un hospital lleva una decisión de cuántas camas poner, en el sector turístico es cuántas mesas de restaurante poner, etcétera, y son decisiones que, aunque son iguales en su estructura, su operatividad es diferente, porque yo puedo subcontratar capacidad cuando mando maquinar a otro lado, o subcontrato a un taller de tornos y no tengo yo que comprar máquinas, pero en el caso de los servicios yo no puedo subcontratar. Son decisiones diferentes, que implican otra vez un proceso de toma de decisiones apoyado en conocimientos, pero no es fácil.

**P.T.: ¿A qué conclusiones llegó con el estudio a 64 empresas?**

J.A.: Muy fácil, primero las empresas hacen su diagnóstico de calidad y diseñan un modelo de calidad pero no lo vuelven a alterar y eso está mal obviamente porque se hace el diseño con unas condiciones de partida pero al año o a los dos años los factores del sistema a lo mejor ya no son los mismos o ya maduraron y requieren un tratamiento diferente a como se vio un año o dos años atrás; esta es la primera conclusión.

La otra es que los esquemas de calidad se hacían mucho por el lado de que lo importante en la calidad es la actitud y no se realizaban inversiones en nada más, solamente vamos a formar gente, "circo, teatro, y puros slogans y posters" pero nunca hacían inversiones para cambiar las camas, para mejorar el aire acondicionado, para mejorar el servicio, la luminosidad, las cortinas, detalles pequeños que son tan importantes. Lo que ocurre es que hacen programas de formación para camareros pero en las habitaciones las llaves del agua están estropeadas, entonces, de qué me sirve tener gente con mucha actitud si la parte básica no funciona.

Los esquemas de calidad iban muy orientados a mejorar la actitud del personal, pero, ¿y todo lo demás?, eso es otra cosa, se basaban en enfoques estáticos, no habilitaban para la capacidad de precisar. Segundo, iban mucho por el lado emotivo, filosófico, pero poco por la inversión, esa es otra. Tercero, que no tomaban en cuenta las etapas de madurez de las compañías. Cuarto, que no tomaban en cuenta a sus proveedores y a sus

clientes, eran esfuerzos internos nada más, cosa que también puede suceder aquí. Y el quinto, que el enfoque de servicio es desde la perspectiva del administrador y no desde la perspectiva del cliente. Esas son las cinco grandes cosas que encontramos, a nivel estratégico fueron cinco y a nivel operativo fueron veinticuatro.

Algo muy importante es que cuando un proceso de calidad no se acompaña por un esquema de inversión lo más probable es que fracase.

**P.T.: Ha dicho también que llegamos un poco tarde.**

J.A.: Yo no dije poco, yo dije años, si es poco o es mucho lo deciden ustedes.

**P.T.: ¿En qué medida esto podría ser un problema para acometer?**

J.A.: No hay nada que hacer, ya pasó el tiempo, simplemente, que bueno, ya lo iniciaron, nada más que ojalá se inicie con esquemas robustos o continúe con esquemas robustos, si fue tarde o fue temprano ya pasó. Ya no hay nada que hacer, bueno hay que reflexionar sobre eso, porque sucedió tanto, pero bueno, son pláticas de café, ya pasaron diez, quince años. Definitivamente hay que ponerse manos a la obra, sobre el pasado ya no hay nada que hacer. Pero ponerse manos a la obra apoyado en conocimientos, yo puedo comenzar con mucho entusiasmo, con muchas ganas y hacer puras estupideces, si no estoy formado, si no estoy preparado, especialmente cuando yo tengo un conocimiento del pasado, pero si mi pasado es congruente con lo que el futuro demanda.

**P.T.: Ha hablado de tres meses para la realización de un diagnóstico.**

J.A.: Sí, con el debido personal, en tres meses sale, no debe tardar más. Para el KANRI es otra cosa, es un proceso formativo que implica mucho más tiempo, pero en tres meses sale un diagnóstico, ya tienen mucha información.

**P.T.: ¿Y podría hablar de tiempo para el proceso KANRI?**

J.A.: No, vamos, sí podría hablar de tiempo pero no bajo la realidad española, sería especulativo. Bajo la experiencia mexicana hemos tenido experiencias muy exitosas entre seis, catorce y dieciocho meses de todo un cambio paradigmático en la manera en como se dirige un negocio, para darle un concepto más "holístico", más integrativo, versus la mejora de las partes, pero es muy demandante de tiempo de consultor.

# LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

JAIME ALONSO GÓMEZ

(INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, ITESM)

## JAIME ALONSO GÓMEZ

ES INVESTIGADOR, CATEDRÁTICO Y CONSULTOR.

ACTUALMENTE OCUPA LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM), ES CONSEJERO DEL CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DIVERSIDAD EN EL TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE HOUSTON, MIEMBRO DEL CONSEJO DE DIRECTORES DEL INSTITUTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN LIMA, PERÚ, E INVESTIGADOR ASOCIADO DEL CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS MÉXICO-USA.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 19-29, 1994 R E S U M E N

**I**N THIS ARTICLE, THE READER WILL BE ABLE TO STUDY the existing relationship between the effort to improve, which is here considered as a quality improvement process, and the level of maturity of the organization within which this process is planned, designed or implemented.

*The paper describes how the author considers the concept of maturity in the organization, the stages in which it reveals itself, the characteristics of each stage and the aspects that the company should consider in order to have a fluid and free of friction transition between its successive stages.*

*Finally, the author highlights the need to incorporate particular considerations regarding the quality improvement process for each stage of maturity or development and shows the benefits and advantages which emerge when incorporating the level of maturity of the organization as an element of the quality improvement process.*

**E**N ESTE ARTÍCULO, EL LECTOR PODRÁ ESTUDIAR LA relación existente entre un esfuerzo de mejora, que aquí se considerará como un proceso de mejora de la calidad, y el grado de madurez de la organización en que este proceso se planifica, diseña o implementa (1).

En primera instancia se describirá cómo el autor considera el concepto de madurez de la organización, las etapas en que ésta se presenta, las características de cada etapa y los aspectos que la empresa debería considerar para realizar una transición fluida y libre de fricciones entre etapas sucesivas.

Posteriormente (2), se estudia la necesidad de incorporar especiales consideraciones del proceso de mejora de la calidad para cada etapa de madurez o desarrollo de la organización y, bajo este formato por etapas, se podrá, de forma simultánea, observar los beneficios y ventajas que emergen al incorporar, como elemento de un proceso de mejora de la calidad, el grado de madurez de la organización.



# LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

JAIME ALONSO GÓMEZ

(INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, ITESM)

## 1. INTRODUCCIÓN

**M**ÉXICO HA INICIADO UNA SERIE DE ACTIVIDADES orientadas a posicionarse en la escena internacional en materia de comercio e industria de tal manera que nuestros productos, así como nuestras empresas, están ahora viéndose expuestas a una situación en la que hay que competir tanto en nuestro territorio como fuera de las fronteras por satisfacer los requisitos o necesidades de los clientes. Estos requisitos incluyen la calidad de los productos, y también el precio, el servicio, la solidez de la organización, etc.

En un esfuerzo por obtener competitividad en mercados de relativa libre competencia, nuestras organizaciones se han involucrado en una variedad de estrategias. La gran mayoría de ellas están directamente relacionadas con procesos de mejora que consideran a la organización de forma integral.

Estos procesos de mejora en general se han caracterizado en nuestro medio como esfuerzos con una cantidad tremenda de energía, entusiasmo y en ocasiones también de recursos materiales. Sin embargo, de la misma manera en forma general, resulta fácil observar que estos esfuerzos no han considerado, en forma sólida, factores relevantes que aseguren su diseño e

implementación exitosa. Sólo por mencionar algunos, tenemos que pocos procesos de mejora incorporan en su diseño e implementación auditorías tecnológicas de sus procesos, análisis de cultura y estructura organizacional y consideración del grado de desarrollo o madurez de la compañía.

Regularmente se concretan estos procesos de mejora en educar principalmente en forma masiva con respecto a la filosofía y conceptos relacionados con la mejora (enriquecidos por herramientas básicas) y la organización del personal en grupos de trabajo, asumiendo que solamente en ellos está el secreto para resolver todos los problemas, olvidándose los responsables del proceso de mejora que mientras el trabajador labora en el sistema, el ejecutivo realiza sus funciones sobre el sistema.

Es indudable que a medida que pasa el tiempo y se observan más empresas incorporando procesos de mejora a su actividad diaria, más repeticiones del fenómeno que aquí se describe suceden: existe mucha más energía y mucho más entusiasmo en comparación relativa con la cantidad de conocimientos, planificación y diseño que son necesarios.

## 2. ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, al igual que los seres humanos, experimentan etapas relativamente bien definidas en sus procesos de desarrollo o madurez evolutiva. Podemos mencionar en principio las etapas de infancia, adolescencia, juventud y madurez.

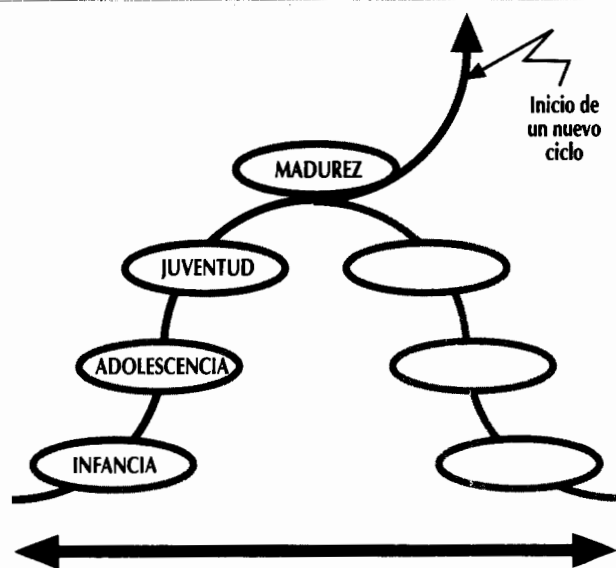
Una vez lograda la madurez una organización, a diferencia del ser humano que continúa su irremediable camino hacia su encuentro con el fin de su existencia biológica, puede «detener el paso del tiempo» e iniciar procesos que la mantengan viva, saludable e incluso compitiendo exitosamente en forma continua como veremos más adelante al estudiar el estilo de liderazgo adecuado para una organización madura.

Una forma gráfica para representar el proceso de desarrollo de una organización desde su infancia hasta su madurez es a través de la figura 1 que ilustra las etapas de desarrollo organizacional.

En cada una de las etapas mostradas por la figura 1 se observan características particulares que resultan de gran importancia en los procesos de análisis, diseño e implementación de un proceso de mejora de calidad.

Habiendo observado la figura 1 y tratando de mantener en mente la comparación de la evolución de la organización con la evolución del ser humano, procedamos a estudiar en esta sección aquellos rasgos característicos o inherentes a cada una de las etapas que se dan en una organización cuando ésta logra llegar hasta su etapa de madurez.

FIGURA 1: ETAPAS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL



### A) Infancia

En este grado de madurez inicial, la organización gira y se fundamenta alrededor de su líder o fundador. Es el sueño o visión del líder, su energía, su carisma, su credibilidad, su conocimiento y su autoridad lo que da rumbo y vida a la compañía. Es una etapa que se caracteriza por una toma de decisiones centralizada (sin que esto implique despotismo) en el líder, ya que es él el que tiene mayor grado de conocimiento de su sueño y de su organización.

En este período de desarrollo lo importante es sobrevivir a la larga lista de «enfermedades infantiles de la organización» como la falta de recursos, el tener que abrir mercados, el contar con el personal clave, retenerlo y entrenarlo, el producir con calidad y en forma oportuna, etc.

Es ésta una etapa en que el objetivo es producir resultados y/o obtener logros en todas las áreas funcionales de la empresa: en producción, en ventas, en administración, etc. El fenómeno del hombre orquesta (el líder) se da a lo largo y a lo ancho de toda la naciente organización y sus colaboradores lo siguen por sus conocimientos, su energía, su entusiasmo y su todavía correcta y bien fundamentada toma de decisiones.

Como especial información para el lector, se ha observado que una organización fuera de este comportamiento raramente sobrevive o evoluciona a etapas de desarrollo superior.

Es el pequeño tamaño y la poca complejidad de la organización en este grado infante de desarrollo el que permite toda esta situación alrededor del líder. Sin embargo, al sobrevivir la empresa a sus «enfermedades» y transformarse en una más grande y con mayor grado de complejidad, comienza a hacerse evidente la alta vulnerabilidad en la que se encuentra, ya que ha dejado de ser infante para iniciar su etapa de adolescencia.

Esta situación de vulnerabilidad se hace patente al no existir políticas, sistemas, procedimientos, presupuestos, etc., y centralizarse todo esto en un líder que comienza a presentar signos de cansancio, toma de decisiones no muy bien fundamentada por falta de información, carencia de poder para controlar todas las nuevas operaciones que han surgido en la organización y otros síntomas similares.

Enriqueciendo lo dicho en el párrafo anterior, lo que anteriormente se consideraba como «bueno» en el líder comienza a contemplarse como excesivo centralismo o uso de autoridad en el momento de tomar decisiones apoyado en su ya no tan experto conocimiento y percepción de una situación

de la cual difícilmente esta informado; su energía y entusiasmo comienzan a verse como «activitis», su credibilidad comienza a verse disminuida por sus crecientes y más frecuentes atropellos al personal, su posición de líder comienza a desintegrarse al no tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores que ya han adquirido tantos conocimientos como cierto grado de experiencia, etcétera. Todo esto constituye sin duda un cuadro que evidencia la necesidad de un cambio de estilo y un proceso de aprendizaje/evolución de la organización a una nueva etapa de madurez.

## **B) Adolescencia**

En este período (al igual que el ser humano al abandonar su infancia y llegar a la adolescencia donde aprende a administrar sus energías y se da cuenta de su alta vulnerabilidad frente al nuevo mundo) la organización ve la necesidad de crear políticas, sistemas, métodos, procedimientos (y conductas) que le permitan disminuir su vulnerabilidad y la hagan más estable, uniforme y sólida ante un mundo donde existen muchas otras organizaciones que también han dejado su etapa de infancia e inician un proceso de establecer relaciones con un mundo diferente y hasta ahora desconocido. Cambios de estilo, organización y procesos de aprendizaje especiales deben darse si la organización desea dejar su infancia y transformarse en una organización adolescente.

Es el momento de aprovechar el conocimiento de más gente que ya existe en la organización y orientarlo a la estandarización y uniformización de las operaciones que antes dependían exclusivamente de una persona o un grupo reducido de las mismas. Para esto, deben realizarse e implementarse sistemas, métodos, procedimientos, dando oportunidad a que los individuos disminuyan, al descansar en ellos, los altos niveles de «stress» en los que se encontraban y se dediquen a facilitar la evolución de la compañía de su etapa anterior a la actual y de ésta a la siguiente.

Se menciona que los individuos se encontraban sujetos a altos niveles de «stress» en una organización transicionando entre la infancia y la adolescencia, ya que al incrementarse la complejidad y el tamaño de las operaciones, y al no existir una estructura administrativa de soporte, todas las operaciones de cualquier clase tienen que ser continuamente referidas a unos pocos (o exclusivamente al líder) para decidir la forma en que se deberá realizar.

En esta etapa es necesario que el líder cambie de un estilo eminentemente orientado a la obtención de logros (productor) a un estilo dirigido a crear e implementar métodos,

sistemas, procedimientos que efficienten y consoliden la vida de la organización (administrador).

El cambio de estilo no implica el abandono del anterior; realmente éste nunca deja de existir. Es un cambio en énfasis ante la presencia de un nuevo ambiente externo e interno para la compañía. En gran medida se trata de asegurar la administración de una operación eficiente de una firma que ya posee en forma suficiente productos, mercados, gente y tecnología, fruto del éxito de su líder al sobrevivir a su etapa de infancia.

El tiempo para evolucionar a una etapa de desarrollo posterior (juventud) se manifiesta cuando la organización ha dominado productos, mercados, métodos, sistemas y el personal en general habla de participar más en los procesos de la toma de decisiones y de colaborar en el diseño de planes, dado que se siente habilitado con conocimientos y experiencia para hacerlo.

Otros síntomas que describen la necesidad de evolucionar son el surgimiento de conflictos debido a luchas por obtener el poder; la existencia de un nuevo grupo de individuos que se comienza a cansar de las historias que cuentan sus jefes o sus compañeros con más años de antigüedad, de cuando las cosas estaban realmente difíciles y «todo el mundo andaba de arriba para abajo»; el exceso de juntas (antes no ocurrían por darse una toma de decisiones centrada en el líder) comienza a hacerse sentir en forma negativa; se dice que la tecnología y los procesos de producción están relativamente dominados, etc.

## **C) Juventud**

Dada la evolución de la organización, éste es el período de desarrollar planes, estrategias y programas orientados a lograr la interacción de gente y objetivos de la organización. En este grado de madurez, el estilo del líder se caracteriza por la sonrisa, la negociación, el continuo invitar al diálogo, la promoción de eventos sociales de integración, etc., aunque no se eliminan los dos estilos anteriores de orientación al logro (productor) y estandarización, uniformización y efficientización (administrador).

Se puede observar ahora una organización relativamente más madura. Posee solidez en sus actividades y/u operaciones y genera utilidades. Son estas dos características las que en principio permiten que el líder y sus segundos de a bordo puedan, al haberse liberado de la alta tarea, inclinarse con mayor énfasis a los aspectos humanos de la organización. De hecho el líder observador puede darse cuenta que sus colaboradores cercanos conocen más que él en ciertos aspectos y ejercen mejor dominio sobre las actividades en general.

Ejemplos típicos de esta etapa de integración de la gente y la organización son la creación de credos o cuerpos de valores de la compañía, grupos de trabajo o círculos de calidad, descentralización y delegación del poder y la autoridad en forma estratificada, sesiones de sensibilidad orientadas a lograr una integración de la gente, respeto y aceptación al individuo, etc.

En esta etapa, la organización alcanza tal vez su máximo grado de energía, conocimientos e integración, aunque todavía se hacen evidentes algunas conductas de etapas de madurez anterior. Ante este grado de desarrollo, la organización se prepara para su madurez. Ésta se manifiesta como una gran cantidad de ejecutivos capaces, con alta energía y con deseos de emprender nuevas actividades.

#### D) Madurez

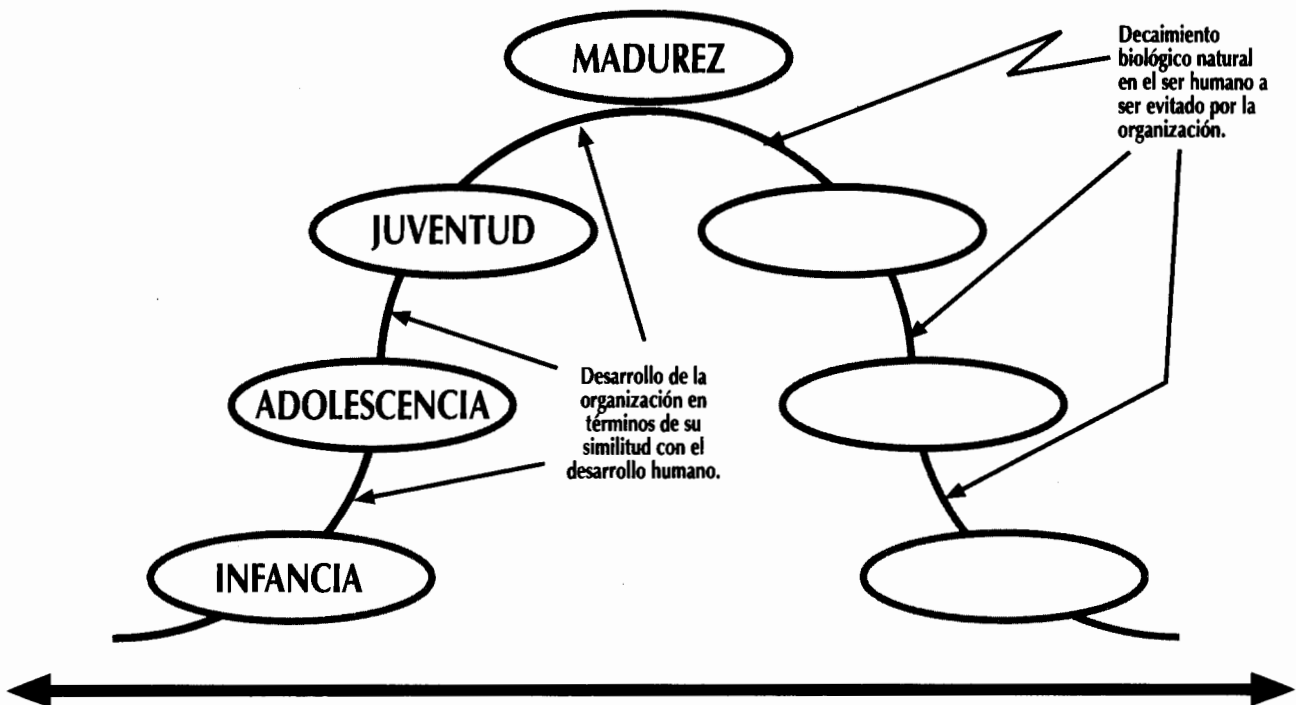
En esta etapa la organización llega a su plenitud; es financieramente sana, posee un mercado al que satisface, su gente está integrada y exhibe congruencia con los objetivos de la organización, su tecnología si no es de vanguardia, es suficiente y está siendo utilizada en su total capacidad. Este período es altamente satisfactorio, pero de continuarse por mucho tiempo

se pueden empezar a presentar síntomas de obesidad organizacional, fuerte orientación al «status», burocratización de los sistemas y alejamiento de los mercados y clientes en cuanto a no detectar sus cambios y/o tendencias. Si el líder continúa sin realizar cambios de estilo, se corre el riesgo de hacer que la organización se comporte como un club social y pierda su posición de mercado, financiera, laboral, etc.

Llega el momento para la organización de volverse una firma creativa e innovadora, de emprender nuevos vuelos, de iniciar un nuevo ciclo de vida con todo un proceso de madurez similar al estudiado en estas cuatro fases como se muestra en la figura 2.

Para promover el inicio de un nuevo ciclo se sugieren procesos generadores de creatividad y confianza hacia los nuevos líderes. Estrategias de descentralización, de formación de unidades estratégicas de negocio y de formación de centros de utilidad, son ejemplos típicos o hasta recomendables para contrarrestar una organización que pudiera iniciar un proceso de decaimiento de no realizar cambios en su estilo de liderazgo. En resumen, la organización debe ser innovadora, creativa y tomadora de riesgos para poder emprender el comienzo de una nueva curva de desarrollo.

FIGURA 2: ETAPAS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL



## Observaciones generales

Antes de continuar con la siguiente sección es conveniente considerar las siguientes observaciones con respecto al proceso de desarrollo de una organización y sus correspondientes etapas de madurez.

a) En cada etapa de madurez, la organización podrá:

- 1.º Evolucionar a la siguiente si se dan las condiciones adecuadas.
- 2.º Quedarse en esa etapa en forma indefinida sin evolucionar a etapas posteriores de desarrollo.
- 3.º «Morir» y dar por terminado su desarrollo sin lograr avanzar en su madurez.

b) Aunque se habla en forma implícita de la madurez y que la organización evoluciona a través del tiempo, este factor, en cualquiera de sus formas de ser medido (años, meses, semanas, etcétera), no es el determinante de la madurez de la firma. Son las condiciones descritas en cada etapa las que permiten identificar el grado de madurez logrado.

c) Aunque el concepto de madurez organizacional contempla sólo la parte creciente de la curva hasta llegar a la madurez, también existen en la parte decreciente de la curva las etapas de decaimiento equivalentes a la menopausia, la senilidad y la muerte. Éstas no son estudiadas aquí, ya que escapan de los propósitos de este artículo. Sin embargo, existen terapias organizacionales orientadas a devolver a una organización a etapas de «mayor energía».

## 3. EL PROCESO DE MEJORA DE CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN

Habiendo presentado una visión global del desarrollo de una organización desde su infancia hasta su madurez, procederemos ahora a sugerir algunos aspectos del Proceso de Mejora de Calidad a ser considerados o evitados en cada etapa de madurez.

### A) Infancia

Dado que lo que caracteriza a la organización en esta etapa es la energía, el conocimiento, la credibilidad, el carisma y la toma de decisiones centralizada del líder es conveniente que el Proceso de Mejora de Calidad (PMC) considere lo siguiente:

- Inicie el PMC en forma pequeña y siempre congruente con el estilo de liderazgo actual. No

involucre a toda la organización, tal vez involucre sólo al líder y a sus colaboradores inmediatos.

- El propósito de un PMC en este grado de madurez está orientado a la creación de conciencia y la generación de actitudes compatibles con las ideas de «hacer las cosas bien desde la primera vez», «producir con calidad es más barato que sin ella», «la calidad comienza y termina con el cliente», «calidad es el camino hacia la productividad», etc.

Dado que en esta etapa de arranque los procesos y productos no están todavía definidos ni en su tecnología ni en sus especificaciones, ya que la organización se encuentra en búsqueda de nichos o segmentos de mercado donde posicionarse, difícilmente se pueden incorporar por ejemplo las técnicas de control estadístico de proceso.

- Tampoco es conveniente formar círculos de calidad o incluir al personal en una toma de decisiones participativa, ya que se agregaría mucha más variabilidad a la ya variable e incipiente organización.

- En esta etapa el énfasis consiste en asegurar el concepto de cliente y la satisfacción de sus necesidades, crear conciencia, actitudes y acciones hacia el hacer las cosas bien desde la primera intención, seguir con una toma de decisiones centralizada en el líder o en unos pocos, de tal manera que se minimice la variabilidad, adquirir el conocimiento técnico de la maquinaria y equipo que la firma posea y establecer mecanismos que aseguren la calidad de salida de los productos y/o servicios de la compañía.

Resumiendo: se debe dar al líder una orientación a conceptos, ideas y filosofía en materia de calidad; mantener su estilo actual de toma de decisiones centralizada (con un grado mínimo de administración participativa), se debe mantener en niveles mínimos la variabilidad inherente a la etapa de infancia de la organización evitando procesos de alta innovación o creatividad a menos que estén directamente relacionados con la solución de problemas específicos y se deben establecer mecanismos que aseguren la calidad de salida de los productos/servicios de la organización.

### B) Adolescencia

En este nivel de madurez, la organización ya posee un mercado, una cartera de clientes, uno o varios productos de línea, una relativamente estable tecnología y un cierto número de personal estable y conocedor de sus actividades. Sin embargo

comienza a observarse cansancio y toma de decisiones no tan acertadas como antes en el líder, las actividades se acumulan alrededor del mismo, los procesos de cualquier tipo descansan exclusivamente en el talento y experiencia de los individuos y al irse cualquiera de ellos de la organización, ésta tiene que volver a iniciar desde prácticamente cero todo el aprendizaje que la persona que abandona la firma se llevó. Es esta una etapa de alta vulnerabilidad de la compañía, ya que toda la tecnología (el *know-how*) se encuentra en la «cabeza» de las personas y no existen manuales o instrumentos similares que hagan transferible este conocimiento.

La necesidad se hace obvia: es el momento en que la empresa se da cuenta (madurez) de que es necesario crear sistemas, métodos, procedimientos orientados todos a disminuir aún más la variabilidad de los procesos y hacer menos vulnerable la organización. El líder debe entonces reconocer que con pura energía («échale ganas») los procesos no se van a uniformizar, la tecnología no se va a transmitir de unos trabajadores a otros, la eficiencia de procesos no se va a dar y el dominio-control de las operaciones no surgirá.

Como consecuencia de todo esto se sugiere lo siguiente:

- Determinar con mayor grado de precisión los requisitos y/o necesidades del cliente.
- Transformar estos requisitos a especificaciones de producto o servicio.
- Estandarización y control de los procesos de fabricación de dichos productos o servicios.
- Asegurar la calidad de todas las materias primas y materiales diversos.
- Adquirir dominio tecnológico (entender y conocer) sobre la maquinaria y el equipo.
- Asegurar la implantación del concepto cliente-proveedor dentro de la organización.
- Buscar, en general, tener una organización que descansa principalmente en sistemas, métodos y procedimientos, todos ellos enriquecidos (con relativamente poco grado en libertad) con el talento y experiencia de los individuos.

Es en esta etapa donde el uso de técnicas se recomienda. Algunas de ellas son: las Siete Herramientas Básicas,

la Metodología Estadística de los Ocho Pasos para la Resolución de Problemas, el Control Estadístico de Procesos, los Estudios de Regresión y Correlación, el Diseño de Experimentos, etc.

Es éste un período de aprendizaje difícil para la organización, ya que no se tiene la cultura (hábitos) para trabajar por sistema. En ocasiones el lograr este nivel de madurez implica cierto grado de «cirugía organizacional» (despidos) o «sublimación organizacional» de algunas personas (se crean puestos *staff* de alto nivel, pero con poca influencia sobre los procesos y actividades de la organización).

El coordinador de calidad del PMC deberá en gran medida pasar de una etapa de conciencia y sensibilizar al líder en materia de filosofía, conceptos e ideas a una etapa de aplicación en forma selecta de las técnicas que existen para sistematizar y uniformizar (poner bajo control) los procesos de la organización. Esto permitirá a la compañía transformarse en una firma mucho más hábil para competir no sólo con productos sino como un todo.

Sin embargo, todavía no es el momento de formar Círculos de Control de Calidad, de ser altamente creativo o de incorporar a todo el personal de la organización en el PMC; el propósito es administrar y controlar vía sistemas, métodos y procedimientos operados por personas.

### C) Juventud

Al lograr la etapa de madurez de la adolescencia, la organización posee básicamente las siguientes características: clientes, productos, procesos, proveedores y personal estables, posición financiera sana y un sentimiento de dominio tecnológico de su maquinaria y equipo, entre otras.

Sin embargo, también se presentan otras características relacionadas con un sentimiento por parte de los mandos intermedios de querer participar en la toma de decisiones, con ciertos principios de luchas de poder, con ciertos indicios de excesivo uso de la autoridad por parte del líder formal de la organización y con ciertos indicios de rotación de personal ejecutivo que abandona la empresa para buscar otras que sean más «humanísticas».

Todas estas características, las «buenas» del párrafo anterior y las «malas» que se acaban de describir son síntomas de una necesidad: cambiar el estilo de liderazgo orientado a administrar y controlar vía sistemas, métodos y procedimientos a un estilo de liderazgo que integre al personal y a los objetivos de la organización.

Es ahora cuando se sugiere, en forma gradual, la implementación de los Círculos de Control de Calidad o la formación de grupos de trabajo, el cambiar de una toma de decisiones todavía centralizada a una toma de decisiones más participativa en función del conocimiento técnico y administrativo del personal con respecto a sus funciones, el delegar autoridad para que la toma de decisiones se dé en el lugar en donde pueda ocurrir la variación, etc.

Podemos observar cómo hasta el momento el liderazgo ha ido evolucionando de un estilo eminentemente orientado a la obtención de logros, pasando por un estilo dirigido a administrar y eficientar, a un estilo orientado a integrar la gente y los objetivos de la organización.

De lograrse lo anterior la organización llega a su madurez plena. Se tienen, como ya se dijo antes, clientes, productos, procesos, proveedores y personal estables, posición financiera sana y dominio tecnológico de su maquinaria y equipo, y además gente integrada y contenta en el desempeño de sus funciones.

#### D) Madurez

La empresa madura es autosuficiente, es sólida y es atractiva para el externo. Se respira seguridad, bonanza y tranquilidad. Sin embargo, demasiado tiempo en esta etapa termina por «cansar».

Fruto de este «cansancio organizacional» se empieza a volver molesto el «ahora» excesivo «papeleo», las demasiadas juntas y comités, la lentitud con que se realizan las cosas, la «falta» de líderes, etc.

Llega entonces el momento de un estilo de liderazgo innovador y creativo. Un proceso de mejora de calidad puede incorporar aquí el uso de técnicas o sistemas modernos de manufactura como *Flexible Manufacturing Systems*, *Just in Time*, *CAD/CAM*, *Optimization Production Technology*, *Manufacturing Requirements Planning*, etc.

Es también el período en que a los productos y procesos se les puede agregar valor con el propósito de satisfacer en otros aspectos las actuales necesidades de los clientes o los nuevos requisitos por parte de los mismos.

Algunos puntos a considerar en este proceso de innovación y creatividad son los siguientes:

- Los individuos que vayan a emprender nuevos proyectos o a quienes se les delegue autoridad y se les conceda independencia organizacional, deben ser conscientes de que iniciarán una nueva curva de desarrollo y de los estilos que deberán mostrar y actuar si desean una evolución «natural», libre de conflictos, demoras, obstáculos, etc.
- Es importante observar también que existen personas que no desean cambiar (o no pueden) su estilo de liderazgo. El permanecer en esta posición afectará inevitablemente el desarrollo de la organización.
- Finalmente, cuando una organización madura se decide a emprender un nuevo ciclo de desarrollo, debe darse cuenta que es precisamente su condición de madura lo que le va a hacer más difícil el hacerlo. Sus sistemas, las conductas aprendidas de sus ejecutivos y el sentimiento generalizado de «estamos bien, para qué le movemos» serán obstáculos que hay que vencer para evitar que la organización comience a mostrar signos de burocracia, inhabilidad para reaccionar al entorno, obsolescencia de sus productos y tecnología, etc.

#### 4. COMENTARIOS GENERALES Y CONCLUSIÓN

Hemos observado en este artículo la importancia de considerar en un proceso de mejora de calidad las diferentes etapas de madurez de una organización. Con el propósito de ilustrar esta importancia, se han mencionado los principales aspectos a incluir y a excluir de un proceso de mejora de calidad en función de la etapa de madurez en que se encuentre la compañía al momento de iniciarse el esfuerzo de mejora.

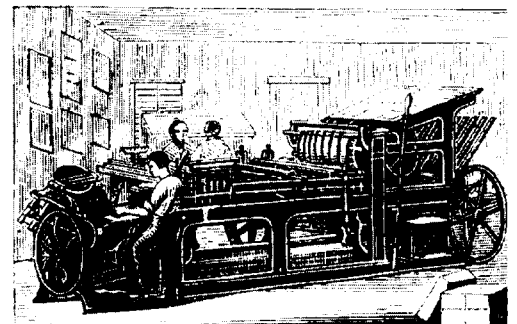
Aunque las etapas de madurez se describieron de forma relativamente excluyente una de las otras, éstas pueden ocurrir de forma simultánea en una organización. Por ejemplo, una compañía puede estar madura en sus productos, adolescente en su tecnología y procesos, joven en la forma en que administra sus recursos humanos de niveles organizacionales intermedios y bajos, e infante en su toma de decisiones y liderazgo. Sin embargo, ésta sería una empresa que también merece una adecuación del proceso de mejora de calidad.

La información que se acabó de describir nos invita a considerar, de entrada, en esta compañía la necesidad de consolidar sus procesos y tecnología (i. e., control estadístico de proceso), la necesidad de ser creativa e innovadora (i. e., agregación de valor a productos y/o generación de nuevos

productos) y así, respectivamente, podemos continuar nuestro diseño de un proceso de mejora de calidad que sea armónico con los diferentes grados de madurez de una empresa.

No olvidemos que todo este proceso de diseño-  
adecuación de la mejora de calidad a las condiciones propias

de una organización debe ser fruto de un proceso inteligente, apoyado en estudios formales (para los que existen metodologías), e incorporando individuos de la organización en donde se iniciará el proceso de mejora, así como un agente-consultor externo que provea un punto de vista «relativamente» objetivo y sus experiencias y conocimientos de otras organizaciones.





## BIBLIOGRAFÍA

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1981): «An optimal solution for a singular dynamic economic system», Technical paper published by the *University of Waterloo Systems Design Department*, December 1981.

GÓMEZ-AGUIRRE, J., (1982): «Líneas de guía metodológicas para el diseño y modelación de sistemas», artículo publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. et al. (1984): «Ingeniería de sistemas», texto publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1986): «Grupos de Tecnología de Proceso», artículo publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1986): «La metodología estadística para la solución de problemas en productividad-calidad (7HB + 8P)», artículo publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1988): «Manufacturing technology transfer. A socio-technical study of its inadequacies», paper published by *The Graduate Group in Social Systems of the Wharton School*, University of Pennsylvania, April 1988.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1990): *Planing and Implementing Dynamic Total Quality Control Systems: A Research on Mexican Manufacturing Companies*, *Doctoral Dissertation*, The Wharton School of the University of Pennsylvania.



---

## NOTAS

(1) El autor se encuentra actualmente trabajando en una investigación cuyo fruto será una serie de artículos (éste es el primero de ellos) orientados a ilustrar la forma en que un proceso de mejora de la calidad se

relaciona con variables cuya importancia y trascendencia es obvia pero que, paradójicamente, son excluidos o poco considerados.

(2) El autor asume que el lector está familiarizado con los principales conceptos e ideas relacionados con procesos de mejora de la calidad. En caso contrario, se sugiere al lector que lea primero algunos de los escritos del Sr. Crosby, el Dr. Deming, el Dr. Ishikawa o el Dr. Juran.

# CULTURA SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA PROMOCIÓN DEL TURISMO

CHAD RICHARDSON  
(UNIVERSIDAD DE TEXAS-PAN AMERICAN, EDINBURG, TEXAS)

**CHAD RICHARDSON**

ES PROFESOR DE SOCIOLOGÍA Y DIRECTOR DEL PROGRAMA DEL  
MÁSTER EN SOCIOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE TEXAS-PAN AMERICAN,  
EN EDINBURG, TEXAS.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 31-40, 1994 R E S U M E N

*I*F TOURISM IN ANY COUNTRY IS TO SURVIVE, AND even capture an ever larger portion of today's tourist market, it will be necessary to take into account many of the major cultural obstacles that exist between sending and receiving countries. These cultural obstacles are essentially the different ways of interpreting life that characterize each country. In spite of the great variety of cultural differences, there are certain key cultural dimensions that allow us to speak of basic cultural patterns of each society. In addition, we should also recognize that these cultural dimensions have a great deal to do with the ease with which managers from any country can apply the principles of total quality management (TQM). This recognition of the key role of culture makes it possible to apply, in a more focused fashion, the basic principles of management among those who have the most direct contact with tourists.

**P**ARA QUE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN CUALQUIER país logre sobrevivir, e incluso capte una porción mayor del mercado actual del turismo, habrá que reconocer los grandes obstáculos culturales que existen entre las sociedades de donde provienen la mayoría de los turistas y las que los reciben. Estos obstáculos culturales constituyen las diferentes formas de interpretación de vida que existen en cada país. A pesar de la gran variedad cultural, hay algunas dimensiones sobresalientes que nos permiten hablar de patrones centrales de cada cultura. Hay que reconocer, además, que estas dimensiones culturales tienen mucho que ver con la facilidad con la cual gerentes de empresas de cualquier país pueden poner en práctica los principios de la gestión de la calidad total (*Total Quality Management*). El reconocimiento del rol de la cultura social permite adaptarse a las necesidades de los clientes y poner en práctica, de una forma más centrada, los principios del *management* entre los que tienen el contacto más directo con los turistas.

# CULTURA SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA PROMOCIÓN DEL TURISMO

CHAD RICHARDSON  
(UNIVERSIDAD DE TEXAS-PAN AMERICAN, EDINBURG, TEXAS)

## 1. INTRODUCCIÓN

**H**OY VIVIMOS EN UN MUNDO MUY DIFERENTE AL que conocíamos hace apenas veinte años. Vivimos en un mundo en que el producto de la mayoría de las empresas es el proveer un servicio en lugar de algo manufacturado. También es un mundo mucho más pequeño de lo que antes era por las muchas posibilidades de viajar a cualquier parte del mundo. Además, es un mundo en que el cliente tiene muchas más posibilidades de dónde y cómo gastar su dinero. Estos tres aspectos tienen un impacto directo en el turismo. Estos cambios serán beneficiosos para los que reconocen que el viajero internacional va a gastar su dinero en servicios de alta calidad. Para los que quieren seguir viviendo en un mundo tradicional, cada año perderán una parte mayor de su mercado.

Sería difícil encontrar a alguien que no reconozca la importancia de la calidad. Hasta las empresas más tradicionales lo ponen como lema en su propaganda. La dificultad es conseguirlo como parte internalizada de todos los trabajadores de una empresa, desde el director hasta la camarera, para que lo tengan como valor alto y muy propio.

Muchas empresas del turismo fallan en establecer un alto nivel de calidad de servicio porque no reconocen la importancia de la cultura en las consideraciones del empleado

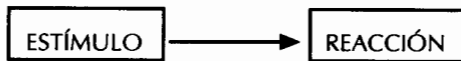
y del turista. La calidad no es un estímulo directo en decisiones de dónde gastar dinero y en consideraciones de qué es lo que recibimos después. Siempre existe un paso entre el estímulo de ofrecer un servicio y la respuesta de gastar o no el dinero. Para entenderlo mejor, consideremos un ejemplo presentado por la psicóloga Carol Tavris en su libro *Anger* (Simon and Schuster, 1982):

“Ella nos relata que hace varios años estaba en la ciudad de Nueva York y salía del metro. De repente sintió una mano por detrás en su pierna. Inmediatamente pensó que era uno de esos perversos, de los cuales tiene fama Nueva York. Decidió no hacerle caso, pero de repente lo sintió de nuevo. Le dio rabia y decidió enfrentarse al malvado. Se dio la vuelta, levantando el paraguas para pegarle y vio con mucha sorpresa que era su esposo. En fracción de un segundo su ira se volvió risa. Al comentar el caso, ella enfatizó que el cambio de reacción no dependía del llamado «estímulo», sino de la interpretación que ella hizo ante el estímulo.”

Así sucede en casi todo lo que hacemos en la vida. Nuestra reacción depende no tanto del estímulo como de la interpretación que hacemos a los estímulos, como lo muestra la figura 1.

FIGURA 1: MODELOS DE COMPORTAMIENTO

**MODELO DE COMPORTAMIENTO  
DE LOS ANIMALES**



**MODELO DE COMPORTAMIENTO  
DEL SER HUMANO**



Esta figura nos señala un error de psicología popular. Muchos piensan que el ser humano, como otros animales, responde directamente a los estímulos de la vida. Esta idea se llama "estímulo-respuesta". Está equivocada, porque el ser humano reacciona, casi siempre, no a los estímulos, sino a las interpretaciones que le dan su experiencia propia o las interpretaciones internalizadas de su cultura.

La cultura de cada país proporciona a los que la tienen una gran serie de interpretaciones para comprender lo que nos ocurre en la vida. Lo que en una sociedad causa enojo, en otra causa risa. Lo que unos interpretan como ofensivo es para otros lo más normal. La cultura de cada sociedad, vista así, está constituida por diferentes interpretaciones. Para comprender a las personas de otra sociedad tenemos que comprender cómo su cultura interpreta diversas situaciones, en especial las que tienen que ver con el proveer un servicio.

Es especialmente importante para el empleado que está en el punto de contacto para ofrecer servicios al turista. Esta interacción traerá una serie de interpretaciones propias, muchas veces pensando que el turista o su jefe van a hacer las mismas interpretaciones. El problema de suministrar malos servicios muchas veces se produce por la diferencia de estas interpretaciones. A veces éstas surgen por diferencias de la cultura de un país y la de otro. Otras veces suceden porque el trabajador ha internalizado una idea de lo que significa "calidad", muy distinta a la interpretación del turista.

Un ejemplo personal quizás pueda iluminar las diferentes interpretaciones que surgen a raíz de diferentes culturas del mundo:

"Hace varios años yo estuve trabajando como consultor en una compañía norteamericana que había establecido una fábrica en México. Un día, uno de los gerentes norteamericanos me señaló a un ingeniero mexicano y me dijo: *Este ingeniero es de los mejores que tenemos, pero parece que voy a tener que despedirlo*. Cuando le pregunté el porqué de una acción tan drástica, me contó que aquella mañana le había dicho al ingeniero que tuviera un envío de motores listo para que los cargaran en un camión que llegaba a las once de la mañana. Le había dicho: *No hay nada más importante hoy para ti que el tener estos motores listos, porque si no sale el camión a las doce perderemos un cliente*. Poco después —me dijo— *lo busqué y alguien me dijo que una trabajadora había enfermado y que este ingeniero la había llevado a la clínica*. Después se había producido un conflicto entre algunas personas y el ingeniero se había metido para solucionar el problema. Para hacer corto el relato, cuando llegó el camión no estaba listo el pedido y perdimos al cliente."

Al investigar la situación pude ver que el problema era más cultural que personal. El norteamericano estaba acostumbrado a pensar que cada cosa tiene su prioridad y hay que trabajar dentro de estos límites. El mexicano, en cambio, estaba acostumbrado a ser más flexible ante lo que ocurre en la vida. Además, el mexicano daba más importancia a las relaciones, mientras que el norteamericano daba mayor importancia a resultados más económicos o relacionados con las metas de la organización. Cada uno estaba trabajando bien dentro de su propia cultura. El problema se solucionó cuando cada cual entendió la interpretación que el otro le había dado al asunto.

Estas diferencias culturales nos harían muy difícil la interacción binacional si tuviéramos que ver cada situación como algo único. En cada sociedad hay miles de situaciones con las que nos enfrentamos cada día. No habría forma de conocer todas las interpretaciones que hacen en otro país. Pero hay varios patrones de comportamiento en cada sociedad que son dimensiones mayores de la cultura. Estas dimensiones tienen algo que ver con casi todas las interacciones y dan interpretaciones comunes a diversas situaciones. Si podemos comprender estas dimensiones sabremos cómo las personas de otra cultura van a interpretar una gran parte de las situaciones que ocurren con frecuencia.

Antes de detallar cuáles son algunas de las dimensiones más importantes, vale la pena establecer una precaución que

tenemos que tomar cuando hablamos de la cultura. Si no lo prevemos, es muy fácil cometer el error de ver la cultura con ojos de estereotipos. Tenemos que reconocer que, a pesar de las tendencias en la cultura de cada país, hay mucha variedad dentro de cada sociedad en las interpretaciones que hacen ante la vida.

La mejor forma de ilustrarlo es con un ejemplo. Si hiciéramos un análisis de la incidencia de dos formas culturales de interpretar la importancia del individuo en una sociedad, veríamos que algunas sociedades tienden a ser muy colectivistas, mientras que en otras el individualismo predomina. Uno de los rasgos más sobresalientes de la cultura norteamericana, por ejemplo, es el alto nivel del individualismo. En muchas otras sociedades, en cambio, los individuos tienden más al colectivismo, dando más importancia a la familia, a la vecindad o al grupo.

Pero en cada sociedad hay mucha variación. Los norteamericanos tienden al individualismo, pero hay muchas excepciones. Los mexicanos tienden al colectivismo, pero también hay muchas excepciones. Así que tiene más validez ver la cultura como tendencia que como rasgo. Es decir, hay que reconocer que a pesar de que la mayoría de un país tiende a interpretar las cosas en una forma común, habrá variaciones, aunque en números menores, hacia los extremos.

También es importante señalar que la cultura de cualquier país depende mucho de las formas de estructura de la misma sociedad. Es decir, la cultura tiende a seguir las formas específicas de las relaciones establecidas en un país. Si vemos que la cultura de un país, por ejemplo, tiende a la adaptación, en lugar del control de eventos, es probable que la sociedad no haya logrado un control avanzado de las interacciones diarias. Las sociedades que por su nivel de tecnología han logrado controlar la enfermedad, o las que disponen de sistemas de transporte avanzados, pueden tener una cultura en la cual es muy importante ser puntuales y planear el futuro. En cambio, las que todavía no han logrado estos sistemas, a lo mejor tienen una cultura que le dice al individuo que hay que ser más flexible ante los eventos.

Con la precaución de hablar de tendencias en lugar de rasgos y con la idea de interacción entre la cultura y la estructura de la sociedad, veamos cuáles son algunas de las dimensiones principales que distinguen a las culturas del mundo. Con el fin de comentarlo, mencionaremos algunas de las principales dimensiones que tienen que ver con el grado de modernización que ha alcanzado cada país.

## 2. LAS DIMENSIONES DE LA MODERNIZACIÓN

La palabra “modernización” es asociada con una teoría de las ciencias sociales de gran aceptación en los años cincuenta. En su forma más básica, dice la teoría que cada país tiene que aceptar ciertos cambios en su cultura para poder avanzar económica, política y socialmente. Una sociedad, por ejemplo, que pone demasiado énfasis en las tradiciones va a tener dificultad en aceptar la ciencia y la administración racional. Según la teoría, los países económicamente más avanzados son los que hicieron estos cambios primero.

No hay duda que ciertas adaptaciones culturales son necesarias para lograr beneficios estructurales. Una sociedad que pone demasiado énfasis en la vida rural no va a poder lograr grandes ciudades. Los que quieren mantener relaciones personales sobre las relaciones despersonalizadas no van a poder lograr los beneficios mencionados por Max Weber respecto a la organización racional.

El error de esta teoría ha sido la idea de que hay sólo un camino hacia la modernización —el que habían elegido Estados Unidos y algunos países de la Europa Occidental—. Los japoneses nos han mostrado que pueden haber otros caminos, aunque incluso ellos han tenido que cambiar su cultura en algunos aspectos para lograr el desarrollo.

En la figura 2 vemos algunas de las principales dimensiones entre las culturas que, según la teoría, son premodernas y las que ya han pasado el cambio a la modernización. Veremos a los dos extremos como tipos ideales, según la definición de Max Weber, en lugar de pensar que son descripciones de algún país actual.

Entre estos cambios destaca el sentido de cada individuo en cuanto al control del ambiente (en lugar de una actitud de adaptación al ambiente). Tanto Japón como los Estados Unidos han basado su producción en la estandarización, el hacer que cada caso sea igual para poder aplicar pasos o acciones uniformes. Los japoneses y los norteamericanos tienen robots de producción que dependen de una consistencia cada vez más exacta. La diferencia entre ellos hoy día es que los japoneses han sido pioneros en poder crear robots capaces de adaptarse rápidamente a los deseos del cliente, un principio básico del *Total Quality Management* (TQM). Los países como México, en cambio, tienen una cultura que se basa más en la adaptación a individuos y relaciones personales, como lo indica el ejemplo del ingeniero mexicano previamente mencionado.

Cuando vemos que estas tendencias son parte de patrones que dominan muchos aspectos de la cultura, nos damos

FIGURA 2: PRINCIPALES DIMENSIONES CULTURALES (COMO TIPOS IDEALES)\*

## CULTURA TRADICIONAL

## CULTURA MODERNISTA

### 1. BASES DE LEGITIMIDAD

#### A) Religión y tradición

1. Justificaciones místicas
2. Orientación al pasado
3. La religión es la base de la verdad
4. Costumbres, hábitos y fe guían la acción

#### B) Condición basada en estatus atribuido

1. Posición basada en condición heredada
2. Se valora dignidad, honor y "mantener la imagen"
3. Respeto de posición por encima del mérito
4. Mistificación de la autoridad

#### A) Racionalidad y pragmatismo

1. Justificaciones materialistas/objetivas
2. Orientación al presente y futuro
3. La ciencia es la base de la verdad
4. Razón y escepticismo guían la acción

#### B) Condición basada en un estatus adquirido

1. Posición basada en logros personales
2. Se valora objetividad y franqueza
3. Respeto del mérito por encima de la posición
4. Autoridad basada en la razón y las leyes

### 2. LUGAR Y NIVEL DE CONTROL

#### A) La vida es responder a los acontecimientos

1. Toman la vida como viene (van con la corriente)
2. Destino y suerte determinan los resultados
3. Estándares flexibles y personalizados
4. El hombre está controlado por fuerzas externas

#### B) Orientación flexible al tiempo

1. El tiempo es general y adaptable
2. Pocos plazos y planificación
3. Evitan compromisos futuros rigurosos

#### A) La vida es controlar los acontecimientos

1. Controlan los acontecimientos (controlan la corriente)
2. Habilidad/trabajo determinan los resultados
3. Estándares rígidos y uniformes
4. El hombre puede controlar las fuerzas naturales

#### B) Orientación rígida al tiempo

1. El tiempo es específico y controlador
2. Plazos y planificación son importantes
3. Expectativas de compromisos rigurosos

### 3. OBLIGACIONES ENTRE EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

#### A) Relaciones primarias (total-persona)

1. Todos los aspectos del individuo se abren al grupo
2. La mayoría de las relaciones se basan en la lealtad
3. Lealtad por encima de la libertad individual
4. Los amigos son leales y comprometidos

#### B) Solidaridad social basada en la pertenencia

1. Cooperación sobre competición
2. Necesidades del grupo por encima del interés personal
3. La identidad del individuo proviene del grupo

#### A) Relaciones secundarias (estatus-específico)

1. El individuo busca privacidad respecto al grupo
2. La mayoría de las relaciones son utilitaristas y prácticas
3. Libertad personal por encima de las necesidades del grupo
4. Amigos cordiales pero con poco compromiso

#### B) Individualismo principal vínculo social

1. Competición sobre cooperación
2. Interés personal por encima de las necesidades del grupo
3. La identidad se basa en los rasgos individuales

(\*) El término "tipo ideal" lo utilizó Max Weber para hablar de posibilidades teóricas tan extremistas que nunca se realizan en su forma pura en cualquier sociedad. Su utilidad está en ver hasta qué punto una sociedad se inclina hacia un extremo u otro.

cuenta de que lo que sucede en las empresas es muy parecido a lo que sucede en otros aspectos de la vida. Como ejemplo de ello veamos las diferencias en la forma de conducir un coche en cada país. El norteamericano y el japonés quieren controlar el tráfico, mientras que el mexicano (y yo diría el español) prefiere adaptarse al fluido del tráfico. El mexicano es más consciente de los que le rodean, mientras el norteamericano quiere que el tráfico sea controlado por líneas, por leyes, por semáforos y por la policía.

El mismo patrón tiene su influencia en el comportamiento en cuanto al reloj. El mexicano, y en un grado menor el español, está mucho más dispuesto a perdonar tardanzas y desviaciones que el norteamericano o el alemán porque, en el caso del mexicano, es parte de una cultura adaptada a situaciones que todavía son más difíciles de controlar.

La idea básica de la teoría de modernización —que considera que un país no va a desarrollarse hasta lograr ciertos cambios culturales y estructurales—, sigue en vigor entre muchos sociólogos e historiadores. Recientemente, por ejemplo, Harrison (1992) hace una comparación entre varios países con diferentes niveles de desarrollo. Propone que un rigor alto del sistema ético, una confianza alta en los sistemas de la sociedad, el otorgar autoridad por méritos del individuo, y el pensar que el trabajo es un valor en sí, son rasgos de culturas que tienen más prosperidad. En un capítulo sobre España, comenta que los cambios dramáticos en la época post-Franco fueron principalmente cambios culturales y que esos cambios hicieron posible el gran avance que se llevó a cabo en los años setenta y ochenta. Añade que los problemas actuales de la crisis se deben, en parte, a ciertos rasgos culturales de la sociedad tradicional que aún existen entre muchos españoles (por ejemplo, en ver el trabajo como algo necesario, pero no deseable; la persistencia de ideas religiosas que describen el éxito o el fracaso como la voluntad de Dios, y un individualismo excesivo que se traduce en soberbia).

Pero no es el nivel de desarrollo lo que principalmente nos concierne en este trabajo, sino las diferencias culturales entre el país de origen del turista y el país que los recibe. Además, queremos ver las dificultades que un país como España tendrá en desarrollar una subcultura de calidad en las empresas del turismo.

Sean situaciones de producción, de tráfico, o que se refieran a cómo actuar ante una falta de puntualidad, las tendencias del patrón cultural de cada país guían las interpretaciones que se hacen en esa sociedad. Pero muchas veces, los ciudadanos de estas sociedades no son conscientes de que están siguiendo un patrón. Esto se debe a dos causas principales. Por una

parte, estos patrones están tan internalizados que pensamos que esta forma de interpretar las cosas es parte de la naturaleza humana. O sea, el etnocentrismo nos hace pensar que las interpretaciones de nuestra propia cultura son naturales. Cuando vemos a los que no piensan así, pensamos que hay algún problema en ellos —que su cultura es una violación a la naturaleza humana.

La otra causa de la inhabilidad para conocer el porqué de muchas de nuestras interpretaciones culturales nos la señala el sociólogo Garfinkle (Schutz, 1982) en su teoría de *Deep Meaning* ("Significado Profundo"). Tomando en parte la idea de Freud de la subconsciencia, Garfinkle propone que muchos aspectos de nuestras guías de interpretación (y no sólo en lo sexual, como solía decir Freud) provienen de una parte no consciente de la mente. Nos influyen en nuestras interpretaciones, sin que nos demos cuenta de la causa de estas interpretaciones.

Quizás la razón principal de este efecto es algo que podemos observar en el aprendizaje del idioma por parte de los niños. El niño no aprende el idioma de sus padres escuchando reglas de gramática. Él descubre estas reglas sin que nadie se las diga, pero no es consciente de la regla. Si uno le pregunta, por ejemplo, "¿por qué pones primero en una frase declarativa el sujeto y luego el verbo (el perro ladra, por ejemplo), pero cuando haces una pregunta lo haces al revés (ladra el perro)?", no sabrá decirnos la regla. Pero lo sabe perfectamente bien, porque sabe cómo producir frases correctas en su forma de hablar.

Este ejemplo nos muestra que el ser humano es capaz de detectar patrones de interpretación sin saber que lo ha hecho y sin poder decir cuál es el patrón que le está guiando. Sólo se siente incómodo cuando ve una violación de estos patrones. Y muchas veces pensará que se debe a la personalidad de la persona que viola su norma, en lugar de considerarlo parte de un patrón de cultura diferente del suyo.

Si todo esto es cierto, es evidente la necesidad de enseñar a los empleados que trabajan con turistas de otros países cuáles son algunas de estas dimensiones más importantes. Si el alemán es rigurosamente delicado a cierto nivel de limpieza, por ejemplo, o se molesta ante faltas de puntualidad, el empleado debe entender que esto es parte de diferencias en algunas dimensiones culturales muy importantes. De igual forma, cuando el turista inglés se molesta si los que están esperando su turno para abordar un avión o recibir un servicio no hacen una cola muy rigurosa, el empleado debe entender la importancia que tiene en los patrones principales de su cultura.

### 3. LA CULTURA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Los principios de cultura ya mencionados nos sirven para otro propósito si consideramos la gestión de calidad como cultura organizacional. Muchos escritores ven la gestión de calidad total como una subcultura (Westbrook, 1993) que define relaciones dentro de la organización y hacia el cliente. Y los que han estudiado los fracasos en implementar TQM señalan que uno de los errores principales es el no reconocerlo como subcultura y no reconocer que los cambios culturales requieren mucho tiempo en su creación. Atkinson y Naden (1993), quienes hicieron un análisis de TQM en comparación con varios países, nos dicen que TQM es una estrategia que principalmente tiene que ver con el cambiar las creencias fundamentales, los valores y la cultura de una empresa.

El comprender lo que es la cultura, tanto como el apreciar cómo influye en el comportamiento humano, nos puede guiar para ayudar a las empresas del turismo a establecer la gestión de calidad total en sus operaciones. Lo principal en esta tarea, como acabamos de mencionar, es la comprensión de TQM como una cultura nueva. En la mayoría de las empresas, tendrán que cambiar muchas formas de interpretación, algunas de las cuales son muy arraigadas y hasta opuestas a la cultura de la sociedad general.

En España, por ejemplo, como en muchos países, el estatus de muchos gerentes es, para ellos, algo casi sagrado. Tales jefes quieren que los demás reconozcan su prestigio y su poder y utilizan muchos recursos de la empresa para mantener esas distinciones y definiciones de su estatus superior. En tales casos, va a ser muy difícil hacer más horizontal la autoridad y la delegación de tareas a círculos de calidad. Será difícil crear una cultura de trabajar en equipo si los miembros del equipo no tienen la seguridad de que se van a respetar sus decisiones.

Esto no es sólo una idea democrática. Es algo esencial a las empresas que van a seguir sus operaciones en los años venideros. Hemos experimentado una revolución dramática al igual que la revolución industrial. Como dicen Belasco y Stayer (1993: 47-52):

"Karl Marx tenía razón. Los dueños de los medios de producción determinan la estructura económica... En el siglo pasado, el capital (y el control de fábricas y máquinas) fue el recurso más escaso y necesario... En aquella época, la manera más eficaz de administrar era la forma del control burocrático descrito por

Weber en la que el jefe planeaba, organizaba, mandaba y controlaba al trabajador. Pero los tiempos han cambiado. Hoy los medios de producción son las ideas y los talentos (el capital intelectual) de la gente que tiene que dar el servicio al cliente... Y el hacerles capaces y responsables para su producto va totalmente en contra de algunos valores culturales muy internalizados de muchos gerentes."

De igual forma, es difícil para muchas empresas lograr introducir la calidad, según el punto de vista del turista, como valor principal de la empresa. Eso no se hace simplemente por decirlo repetidas veces en reuniones o en lemas puestos en las paredes. Requiere un patrón de comportamiento en el cual el que hace esfuerzos para aumentar la satisfacción del turista sea reconocido y premiado con la aprobación de sus jefes y compañeros.

Esto, quizás, representa una ventaja en los países en que las relaciones personales y el reconocimiento ante el grupo son de mayor importancia que un pago económico. Los que han estudiado el éxito en crear una cultura de calidad total (por ejemplo Doyle, 1992) destacan la importancia de usar incentivos grupales e internos, en lugar de remuneraciones económicas.

Las empresas turísticas que de verdad quieren crear una subcultura de la gestión de calidad total tendrán que reconocer que no es simplemente un nuevo programa de administración. Normalmente requiere varios años el lograr que sea una cultura gerencial. Y la técnica más importante para lograrlo es la constancia. No podemos decirlo unas veces y luego dejarlo para resolver otros problemas. Tiene que ser parte de la capacitación inicial, igual que una formación continua.

Se tiene que mantener una constancia también entre los diferentes niveles de la empresa. El subdirector tiene que estar tan convencido como el director, y ellos tienen que recibir el apoyo de los líderes informales entre los grupos de trabajadores.

Finalmente, los gerentes tienen que adaptar una nueva forma de supervisión. El gerente que más éxito va a tener en crear una cultura de calidad en su empresa va a ser el que sea capaz de reconocer ejemplos de acción que representan calidad de servicio, en lugar de aquel que se dedica a encontrar fallos.

Como mencionamos anteriormente, todo esto requiere una convicción intensa de la necesidad de una cultura de calidad total. El factor más importante es la competencia que están presentando las empresas que lo han logrado. En pocos años,



los que no logran una cultura de calidad total no tendrán sus empresas.

Los que piensan que el sol y la cultura de España serán suficientes para mantener sus empresas se olvidan que los japoneses y los demás empresarios están comprando y edificando empresas turísticas en España.

Otro ejemplo que recientemente apareció en los periódicos nos dice lo mismo. Hace varios años un coreano vino a España para aprender algo de la construcción de la guitarra española. A muchos les gustó el interés que manifestó ese hombre

en una parte tan importante de su cultura. Cuál fue su sorpresa unos años después cuando los coreanos empezaron a fabricar guitarras "españolas" de alta calidad y a un costo menor del que se conseguía en España.

Como hemos dicho, hay que comprender la importancia de la cultura nacional y la cultura organizacional en las empresas turísticas de Valencia. Una orientación cultural no debe tener el propósito de cambiar la orientación cultural, ni del valenciano ni del turista. Si lo hacemos bien, dará al empresario y al trabajador una forma mejor para ofrecerle servicios de calidad al turista de cualquier país.



## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, P. E. (1991) "Leadership: Total quality and cultural change", *Management Services*, pp. 16-19.
- ATKINSON, P. E., y NADEN, J. "Total Quality Management: Eight lessons to learn from Japan", *Management Services*.
- BELASCO, J. A., y STAYER, R. C. (1993) *Flight of the Buffalo*, New York, Warner Books.
- BOWEN, D. E., y LAWLER, E. E. III (1992) "Total quality-oriented human resources management", *Organizational Dynamics*, pp. 29-41.
- DOYLE, K. (1992) "Who's killing total quality?", *Incentive*, pp. 12-19.
- HARRISON, L. E. (1992) *Who prospers how cultural values shape economic and political success*, New York, Harper Collins Publishers.
- LAZA, R. W., y WHEATON, P. L. *Recognizing the pitfalls of total quality management*.
- REED, S. R. (1993) "Making common sense of Japan", *University of Pittsburgh Press*, Pittsburgh, PA.
- SCHUTZ, A. *Life forms and meaning structure*, London, Routledge and Kegan Paul, 1982.
- TAVRIS, C. (1982) *Anger the misunderstood emotion*, New York, Simon & Schuster, Inc.
- TOBIN, L. M. (1990) "The new quality landscape: Total quality management", *Journal of Systems Management*, pp. 10-14.
- WESTBROOK, J. D. (1993) "Organizational culture and its relationship to total quality management", *Industrial Management*, pp. 1-3.



## NOTAS

La importancia relativa entre la cultura y la estructura es uno de los debates más importantes de las ciencias sociales. Max Weber, por ejemplo, señalaba la importancia de la cultura de la ética protestante (cultura) en la creación del capitalismo (estructura). Karl Marx proponía una teoría al

revés, es decir, que la estructura de las relaciones entre las clases sociales era la causa de la forma que tuviera la cultura de cualquier sociedad. Hoy día sigue el debate. Hay muchos que proponen, por ejemplo, que los avances que han hecho los japoneses se deben a ciertos aspectos de su cultura. Otros (Steven Reed, por ejemplo, 1993) señalan que las formas específicas de la estructura de las instituciones japonesas (o la estructura de su sociedad) son la causa predominante de su nivel del desarrollo.

# LOS VALORES DEL EJECUTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

OSCAR JOHANSEN

(FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE)

## OSCAR JOHANSEN

ES INGENIERO COMERCIAL POR LA UNIVERSIDAD DE CHILE,

MBA POR LA COLUMBIA UNIVERSITY.

EN LA ACTUALIDAD ES PROFESOR TITULAR Y DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 41-51, 1994

R E S U M E N

*THIS COLLABORATION BEGINS WITH A BRIEF REFLECTION on the role played by decision-makers in productive units, considering however responsible in the decision-making process, any individuals within the company who are responsible for areas in which objectives have to be reached though the joint effort of a group of people (reception managers, bar managers, etc.).*

*The author then approaches the decision-making process that the person responsible for the business has to assume. There then follows an analysis of the various factors which could form the structure of this process. Once the decision-making process within the company is defined and identified, Professor Johansen has proposed an evaluation of the ethical considerations which should be backbone of a good decision-making exercise and evaluates the different ethical positions and how they can affect to a lesser or greater degree the effectiveness of the company's management.*

ESTA COLABORACIÓN SE INICIA CON UNA BREVE reflexión en torno al rol o función que ejercen los tomadores de decisiones en las unidades productivas, pero entendiendo como responsables en la toma de decisiones a cualesquiera individuos que dentro de la empresa sean responsables de áreas que tengan objetivos que deban ser alcanzados por el esfuerzo de un grupo de personas (jefe de recepción, jefe de cocina, responsable del bar, etc.).

A continuación el autor aborda el proceso de la decisión que debe asumir un responsable del negocio, y analiza los distintos factores en que puede ser estructurado aquél. Una vez definido e identificado el proceso decisional dentro de la empresa, el profesor Johansen realiza una evaluación de la ética que debe presidir un buen ejercicio de toma de decisiones, y evalúa las diferentes posiciones éticas y cómo pueden influir éstas en una mayor o menor eficacia y rentabilidad de los responsables de la empresa.

*A correct configuration of value codes outline the ethical conduct which each business assumes within its structure and which permits it to differentiate itself from the competition. From this positioning will emerge the concept of quality as an asset. The most professional business will be the ones whose management is more likely to incorporate the concept of total-quality, as a specific asset identified with a higher capacity for giving a competitive tourist service, adopting it as a "meta-asset" in the sense that is a permanent asset which should accompany the various and specific assets of the company, converting itself into its hallmark.*

Una correcta configuración de los códigos de valor perfilan la ética que cada negocio asume en su estructura y que le permite diferenciarse de otros competidores, viendo a partir de este posicionamiento dónde surge el concepto de la calidad como un valor. Serán los negocios más profesionales los más proclives a aproximarse a gestiones relacionadas con la calidad total, como valor específico e identificándolo con la escala de mayor capacidad de prestación de un servicio turístico competitivo por asumirlo como "meta-valor" en el sentido de que es un valor permanente que debe acompañar a cualquiera de los valores particulares en la empresa, convirtiéndose así en un estandarte de ese negocio.



# LOS VALORES DEL EJECUTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

OSCAR JOHANSEN

(FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE)

## 1. INTRODUCCIÓN

**P**ARA LOS EFECTOS DE ESTE TRABAJO DEFINIREMOS AL ejecutivo de una organización social como aquel individuo que desempeña el rol o función cuya actividad consiste en lograr que esa organización social alcance los objetivos que para ella han sido propuestos y que es su responsabilidad lograrlo. Fundamentalmente, ese ejecutivo lleva a cabo estas tareas a través de la toma de decisiones, en otras palabras, es un decisor. Dicho de otra manera, su misión es la de conducir al grupo organizado hacia los resultados deseados y ello lo logra a través de su capacidad para elegir la alternativa más adecuada, la que él selecciona entre aquellas que cree disponer. Todo ello, con el fin de resolver, de la forma más conveniente posible aquellos problemas que se le presentan, los que, de alguna manera, atentan contra el logro de los cometidos esperados.

La posición concreta del rol o de la función, dentro de la estructura de la organización, del ejecutivo al que nos referimos aquí, es aquel cuyo rol función se encuentra ubicado en la cúspide de la estructura empresarial que dirige y de la cual es responsable. Esa organización puede ser tanto la organización total como una parte de ella. Puede ser la empresa completa o una unidad interna, como una gerencia de ventas, un departamento de portería o una sección de control de calidad. Para nuestros efectos, cada una de ellas se constituye en una organización particular y el ejecutivo (jefe o administrador) es aquel que se encuentra ubicado en el tope de esa pirámide organizacional

concreta. Por ejemplo, el gerente del hotel es un ejecutivo que se encuentra en la cima del sistema total (el hotel). Pero también lo es el jefe de cocina, ya que la cocina es, también, una organización (dentro del hotel). Lo mismo sucede con el jefe de recepción, la camarera jefe, el encargado del bar o cualquier otra función cuyo objetivo deba ser alcanzado a través del esfuerzo de un grupo de personas.

La ubicación de cada uno de estos "ejecutivos" se encuentra en una posición muy particular, la que le proporciona toda la información necesaria para sus decisiones. Por una parte a ella llega la información relevante de su propia organización y, además, esa ubicación le permite disponer de la información del medio inmediato y cuyas conductas tienen consecuencias directas importantes para su organización y, por lo tanto, para los resultados que de ella el ejecutivo espera (el medio de la organización hotel o el medio de la organización bar). Debido, precisamente, a esa disponibilidad de información es él la única persona, dentro de su sistema particular, que se encuentra en las mejores condiciones para determinar los problemas que vive o enfrenta su organización, determinar las posibles alternativas para su solución, y elegir aquella que considera la mejor para esa organización particular.

De esta forma, el ejecutivo, debido a esa posición clave que ocupa, se constituye en un verdadero puente entre su organización y el medio en el cual ésta desarrolla su actividad,

y por ello puede disponer de información adecuada para tomar decisiones, es decir, desarrollar su trabajo. Sin embargo, para efectuar este proceso decisional, el jefe no sólo pone en juego la información que posee, sino que también le agrega ciertos elementos que son propios de él. Estos le pertenecen como persona. Esta variable adicional puede hacer que dos ejecutivos, aun disponiendo ambos de la misma información y ante un problema similar, puedan optar por alternativas diferentes, es decir, resolver el problema de una manera distinta. Esta variable corresponde a los valores que posee ese ejecutivo como persona. Y son esos valores los que caracterizan o personalizan su dirección y hacen que su cometido adquiera características propias e individuales.

Es esta variable particular la que se investiga en este trabajo, tratando de identificar su presencia e influencia y consecuencias dentro del proceso de la toma de decisiones desarrolladas por el ejecutivo.

## 2. EL PROCESO DE LA DECISIÓN

Sin duda, con el fin de examinar la incidencia de los valores en las decisiones es conveniente observar, brevemente, el proceso mismo de la toma de decisiones, examinando los elementos que en él participan. Ello nos debe conducir, necesariamente, a discutir someramente la forma en que se gesta una decisión.

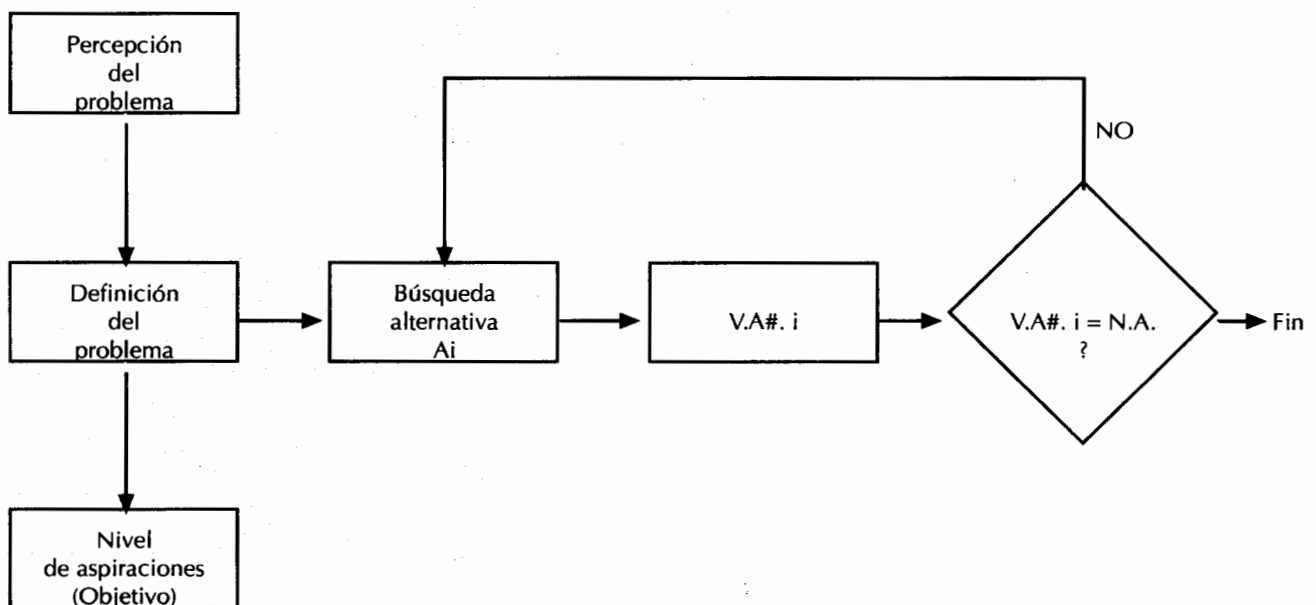
Se han desarrollado numerosos estudios en torno a la conducta que desarrolla una persona en su acción de decidir. Estas investigaciones se preocupan por comprender la forma en que un individuo efectivamente decide, sin referirse a cómo debería tomar una decisión. Desde este punto de vista, se busca conocer la realidad como es y no como debería de ser. Se constituye, entonces, en un estudio eminentemente descriptivo y no normativo.

Los resultados de muchos de estos estudios concluyen en el hecho de que existe un proceso más o menos generalizado y común, el que todo decisor desarrolla, ya sea de una manera consciente o inconsciente. Desde este punto de vista, este proceso de carácter "instintivo" tiende a considerarse como una conducta "natural" que el hombre desarrolla para tomar decisiones. Este proceso y las diferentes partes o elementos que comprende y que pueden distinguirse en su interior, desde un punto de vista analítico, se esquematiza en la figura 1.

Como puede observarse en ella, el proceso se puede dividir en las siguientes partes:

- a) Percepción del problema.
- b) Definición del problema.
- c) Determinación del nivel de aspiraciones.
- d) Búsqueda de alternativas.
- e) Evaluación de alternativas y opción.

FIGURA 1: EL PROCESO DE LAS DECISIONES



A continuación se describen brevemente cada una de estas etapas:

a) Etapa de la percepción del problema. Para una persona un problema surge cuando, frente a una situación determinada, ella experimenta una sensación de malestar, es decir, cuando le surge una molestia que lo lleva a preocuparse o a no ser capaz de tolerarla. El jefe de cocina puede sentirse molesto por algunos comentarios que ha escuchado en relación a la presentación de los platos que él envía al comedor. Ese malestar está indicando que su nivel de satisfacción con respecto a algo (la presentación de los platos) ha experimentado un descenso, y se encuentra ahora en una zona de insatisfacción. En concreto, cuando un ejecutivo o un jefe experimenta un grado de insatisfacción en relación a los hechos que se suceden y que afectan a su organización (y, por lo tanto, complican el logro de los objetivos que persigue), entonces puede decirse que este jefe se encuentra frente a una situación problemática. Este malestar se constituye, entonces, en una señal de la existencia de un problema, aunque a esas alturas puede que no sepa, realmente, en qué consiste ese problema.

b) Etapa de la definición del problema. La segunda etapa del proceso consiste, precisamente, en la construcción de la definición del problema que podría estar originando esa sensación de insatisfacción experimentada en la etapa anterior. Sin duda que éste es un momento clave para todo el proceso de decisión. Ello porque normalmente las posibles decisiones tienen su punto de partida en la definición que se ha hecho del problema. Si esa definición es la adecuada, las soluciones que se seleccionen realmente serán efectivas (es decir, devolverán al jefe a un nivel de satisfacción aceptable). Si ello no ocurre, el malestar continuará, porque el problema no ha sido resuelto.

Por todo esto, probablemente éste sea el punto crítico en la decisión porque debe ser desarrollado cuidadosamente. Esto porque mientras mejor definida se encuentre la situación problemática, mejor será el resultado que se alcance a través de la decisión. Lo contrario también es válido. En otras palabras, existe una relación directa entre la calidad y el realismo de la definición y la calidad de la decisión a que esa definición conduce. En la medida que el jefe de cocina determine cuál es la razón de por qué surgen esos comentarios sobre la presentación de sus platos, en esa medida él podrá buscar soluciones concretas que superen la situación. Indudablemente que para lograr esto, el ejecutivo debe destinar el tiempo adecuado para buscar la información, procesarla y extraer las conclusiones relevantes. En otras palabras, nos encontramos ante una actividad netamente intelectual.

c) Etapa de la determinación del nivel de aspiraciones. Se ha observado que cualquier persona que se enfrenta con un problema, antes de intentar buscar la forma concreta de resolverlo (es decir, buscar y estudiar sus alternativas de solución) establece o define en su mente la forma en que le gustaría que ese problema se resolviera. Ese es el nivel de aspiración que se forja el resolutor del problema. Como se indicaba, este nivel no se refiere a la solución del problema general, sino a la forma que debería alcanzar aquella estrategia que él cree que debería resolver esa situación.

En otras palabras, establece el resultado que le satisfaría. El jefe de cocina podría tener la aspiración que nadie reclamara de sus platos. Sin embargo, para un decisor, eso es un sueño. Lo que él sabe es que algo tienen que hacer para volver a un estado de satisfacción. Su nivel de aspiraciones se encuentra referido a ese "algo", al resultado que él puede esperar de su efecto. Por ejemplo, él puede llegar a la conclusión que la persona a quien él tiene asignada la tarea de revisar los platos antes de que los camareros los lleven a las mesas es un individuo que le falta conocimiento y, por lo tanto, su problema es que necesita cambiarlo. Con esta formulación, el jefe ha definido su problema, es decir, la causa de su malestar. La solución será encontrar a esa persona adecuada. Su nivel de aspiraciones está constituido por las características que debería tener esa persona (por ejemplo, en cuanto a conocimiento, a experiencia, a capacidad, etc.).

Al término de esta tercera etapa, el decisor tiene ya detectada la existencia de un problema, lo ha definido y además tiene una idea de la forma satisfactoria en que ese problema podría resolverse. Hasta aquí, podríamos decir que el jefe ha trabajado intelectualmente la situación. Prácticamente, todo esto pudo haber sido elaborado sin ayuda de terceros y sin buscar y modificar el medio. Esta es una actividad eminentemente intelectual, pero cuando ésta haya concluido, el administrador debe entrar a buscar alternativas de acción que, de alguna forma, puedan resolver el problema de acuerdo con su nivel de aspiraciones. Pero también puede delegar esta tarea en otros, comunicando al delegado del problema la forma en que lo ha definido y el nivel particular de aspiraciones que desea alcanzar.

d) Etapa de la búsqueda de alternativas. La búsqueda de alternativas consiste en ubicar los diferentes cursos de acción disponibles que pudieran dar como resultado la solución del problema de acuerdo con el nivel de aspiraciones fijado (este último pasa a constituirse en una meta). Comúnmente, en los modelos normativos de decisiones, se establece que en esta etapa el ejecutivo debe buscar todas las alternativas posibles para luego optar por la que considera mejor. Los estudios sobre la conducta decisional muestran una acción diferente.

e) Etapa de la evaluación de la alternativa y la opción final. En efecto, el individuo busca una alternativa (o algunas) y luego la evalúa con respecto al nivel de aspiraciones. Es decir, compara el "valor" de la alternativa que estudia con el "valor" del nivel de aspiraciones. Este valor puede ser objetivo o subjetivo. Si lo que busca el jefe de cocina es un candidato con diez años de experiencia o con determinados estudios entonces nos encontramos con un valor objetivo. Pero si lo que busca es "buena presencia", ese valor tenderá a ser más subjetivo. Si ambos, el valor de la alternativa y el valor del nivel de aspiraciones coinciden, entonces adopta esa acción o esa alternativa, terminando así con el proceso decisional. Si no existe tal coincidencia entonces busca otra alternativa, dejando de lado la anterior.

De esta conducta se desprenden dos conclusiones importantes: que la búsqueda y el estudio de las soluciones (alternativas) posibles para el problema es de tipo secuencial, es decir, examinado una cada vez y que lo que el decisor busca no es la mejor solución o alternativa (maximización), sino que trata de encontrar una solución satisfactoria en relación con lo que él espera (nivel de aspiraciones).

Como se señalaba más arriba, estas dos últimas etapas pueden ser delegadas, no así las tres primeras. En el caso del jefe de cocina será su tarea determinar el problema y fijar sus niveles de aspiración. Esto porque es él el que se encuentra viviendo el problema y, por lo tanto, es el que posee la mejor información sobre el mismo. Sin embargo, y como se indicaba también, él perfectamente puede entregar la búsqueda de alternativas y la elección a otra persona. En efecto, puede pedirle a una oficina de selección de personal que busque a la persona adecuada, entregando las especificaciones que considera adecuadas (su nivel de aspiraciones) y exigiendo que se contrate a aquel que cumpla con ellas. Si ello no fuera posible, es decir, si él o la persona en quien ha delegado la búsqueda de alternativas fracasa, ello significaría que el nivel de aspiraciones que se ha definido es irreal y debería redefinirlo de una forma más realista.

### **3. EL EFECTO DE LOS VALORES EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE DECISIONES**

Como se señalaba al comienzo de este trabajo, frente a problemas e información similares y con un proceso decisional común, los resultados a que llegan distintos ejecutivos pueden ser, y de hecho son, diferentes. El efecto que producen estas aparentes inconsistencias, corresponde a los valores particulares (y distintos) que posee cada uno de ellos como individuo. La tarea siguiente consistirá en tratar de observar la incidencia que

esos valores individuales tienen en cada una de las etapas del proceso de decisiones descrito en la sección anterior.

Creo conveniente, a estas alturas, especificar el sentido en que aquí se emplea el concepto de valores. Toda sociedad posee una ética. Ese sistema ético particular contiene sus propios códigos morales que definen lo que para esa sociedad particular es "bueno o malo", "bello o feo". Los valores son, entonces, las reglas que se da esa comunidad para definir lo que para ella es aceptable o rechazable. Son esos códigos de valor los que se constituyen en elementos importantes que aparecen dirigiendo o restringiendo las conductas decisorias de los miembros de esa comunidad.

A continuación pasaremos a examinar la incidencia que los valores del decisor tienen en el proceso decisivo. Para ello observaremos las consecuencias de éstos en aquellas etapas o elementos del proceso decisivo que hemos descrito anteriormente.

#### **a) El efecto de los valores sobre la percepción del problema**

El nivel de satisfacción que posee un individuo frente a una determinada situación se encuentra estrechamente relacionado (o es función de) a sus valores, es decir, sus juicios acerca de lo bueno y de lo malo. Si el jefe de cocina se encuentra satisfecho con la forma en que se desenvuelve la actividad en su unidad, ello está señalando que lo que allí ocurre se encuentra dentro de lo que él acepta, es decir, todo ello está de acuerdo con sus valores, considerando las circunstancias, los acontecimientos y en término de los recursos o limitaciones que posee.

De esta forma, cuando percibe un problema, es decir, cuando su nivel de satisfacción decae y entra en áreas que le parecen intolerables o preocupantes, ello significa que lo que para él era bueno o aceptable ahora se ha transformado en malo e inaceptable.

De este hecho se pueden extraer dos conclusiones:

- Que dos jefes pueden tener reacciones diferentes frente a un mismo problema o situación, dependiendo de los valores que determinan su nivel de satisfacción. Lo que para uno puede ser intolerable para el otro puede no serlo. De esta forma, para uno esa situación señalará un problema mientras que para el otro ello no sucederá.
- Mientras más elevados sean los valores de un jefe, más problemas detectará, ello como producto



de la mayor cantidad de malestares que sentirá. Por el contrario, mientras más bajos sean esos valores, percibirá una menor cantidad de problemas. Allí creo que yacen las diferencias entre un jefe "perfeccionista" y, por lo tanto exigente, y un jefe poco exigente, "más al lote".

#### **b) El efecto de los valores sobre el nivel de aspiraciones**

Como hemos señalado anteriormente, el nivel de aspiraciones implica la forma en que ese ejecutivo desea resolver el problema, es decir, determina el tipo de solución que debe producir como efecto normalizar su nivel de satisfacción. Desde este punto de vista, el nivel de satisfacción y, por lo tanto, los valores que inciden en el primero también se encuentran presentes en el segundo.

En otras palabras, el nivel de aspiraciones determina la forma en que aquello que se consideró malo puede volver a ser bueno. La gran diferencia que existe entre ellos es que mientras en el primero era un sentimiento (eventualmente vago) de malestar, en el caso del nivel de aspiraciones éste se encuentra referido a una solución concreta, derivada de la definición del problema que ocasiona tal malestar. En el caso del jefe de cocina, las quejas ocasionadas por la mala presentación de los platos se ha transformado en el deseo de ese jefe de encontrar un ayudante con determinadas calificaciones. El puente que relaciona las quejas que afectan al jefe con el nuevo ayudante que busca se encuentra en la forma en que ese ejecutivo ha definido el problema que se encuentra detrás de su sensación de malestar.

#### **c) El efecto de los valores sobre la determinación de las alternativas**

Como indicábamos anteriormente, cuando discutíamos el modelo conductual de toma de decisiones, el decisor no busca conscientemente todas las alternativas posibles para resolver el problema. Por el contrario, éstas van siendo consideradas en una forma secuencial. Sin embargo, de todas las posibilidades que tienen de cursos de acción sólo entra a considerar aquellos que le parecen aceptables.

Esa aceptabilidad se encuentra determinada fundamentalmente por sus valores. En otras palabras, las alternativas que está dispuesto a estudiar son aquellas que, de alguna manera, están de acuerdo con su código moral, con aquellos valores que él asocia a la situación. De esta forma, si aparece una alternativa que el ejecutivo no considera aceptable, en términos de sus

valores, automáticamente la deja de lado, sin considerarla ni evaluarla como una eventual situación a su problema (probablemente pudiera volver sobre ella si las otras alternativas, aparentemente más aceptables, han fracasado).

En el caso de nuestro jefe de cocina, si éste considera que el individuo con barba, o con pelo largo, u otra característica más o menos similar no puede trabajar en la cocina, descartará de plano todo candidato posible que posea esas características. Si un gerente de marketing considera que la publicidad no debe mentir, probablemente no se detendrá a considerar la proposición que le pudiera hacer una agencia de publicidad si cree que el mensaje que transmite puede inducir a engaño del público a quien va dirigido.

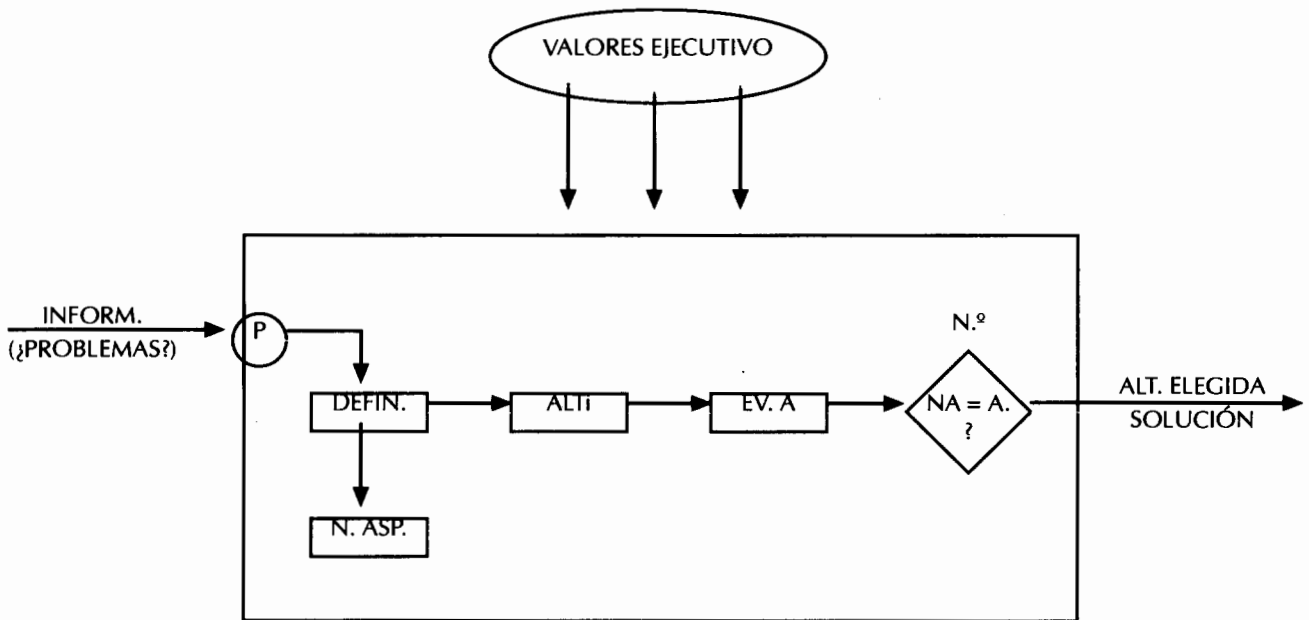
#### **d) El efecto de los valores sobre la evaluación de las alternativas**

Como lo señala la teoría económica, la evaluación que hace el ejecutivo de cada una de las alternativas que cree que pueden ser adecuadas para la solución del problema decisional, las que han superado las restricciones impuestas por sus valores se encuentra determinada por sus estimaciones de los costos y los beneficios (o por sus ventajas y desventajas). Pero en esta evaluación, tanto los costos como los beneficios se expresan en términos de los valores de los individuos. Por esta razón los "utilities", es decir, la diferencia entre el beneficio y los costos son mediciones subjetivas, porque responden a esos valores individuales.

Normalmente se asocia este análisis al dinero, se tiende a confundir "valor" con "precio". Ello porque el dinero es una medida de cuenta, una forma de cuantificar la situación para efectos de comparación. Sin embargo, mientras por el lado de los costos, en general, es posible expresarlos en términos de dinero (ya que en ellos aparecen recursos, como tiempo, materiales, etc.). Ello es mucho más difícil de lograr por el lado de los beneficios. ¿Cuánto vale para el jefe de cocina el hecho de que sus platos no sean criticados o que sus clientes queden satisfechos? Evidentemente que ello tiene consecuencias económicas, pero muchas veces prima el orgullo sobre el dinero (dentro de límites razonables... pero, ¿qué determina que algo sea razonable?).

Sin duda que el análisis que se ha hecho aquí de la incidencia de los valores en las diferentes etapas del proceso de decisiones ha sido bastante breve y probablemente incompleta. Sin embargo, creo que sirve para vislumbrar, al menos la importancia de los valores de la persona que toma la decisión. Como una forma de esquematizar la idea completa que aquí se ha expuesto se muestra en la figura 2 que se presenta a continuación.

FIGURA 2: LA MÁQUINA DECISIONAL



Dentro del rectángulo que aparece en la figura se ha dibujado el proceso decisional, éste corresponde al esquema que se había indicado anteriormente en la figura 1. Este proceso podría entenderse como “una máquina”. Los valores que aparecen sobre este rectángulo equivalen a los códigos que posee el ejecutivo que toma las decisiones (el dueño de la máquina). Ellos constituyen los parámetros que “afinan y ajustan” la máquina decisional. La flecha de la izquierda representa las informaciones que recibe el ejecutivo y que determinan eventualmente la existencia de “malestares” (nótese que la información se conecta con la etapa de Percepción de Problemas). Finalmente, la flecha de salida de la derecha representa la solución que el ejecutivo extrae de su proceso decisional (la alternativa elegida) y que debe originar una restitución de los niveles de satisfacción.

Cuando señalábamos que es posible que dos ejecutivos tomen diferentes decisiones o que no coincidan en la existencia de problemas concretos, esto se explica por la diferencia de valores que puede existir entre ellos. En efecto, la información puede ser la misma; el proceso encerrado en la máquina es también el mismo. Sólo son diferentes los valores con que cada uno de ellos afina y ajusta su máquina y ello ocasiona que las respuestas que da el proceso decisional común sean también diferentes.

De esta forma de presentar el problema decisional se pueden extraer muchas conclusiones. Sin embargo, y para los

efectos de este trabajo, me propongo presentar y discutir solamente dos. La primera se refiere a la posibilidad de lograr que, al menos los ejecutivos de una misma empresa o institución puedan ser capaces de tomar decisiones más o menos parecidas, consistentes o complementarias. La segunda conclusión tiene que ver con el concepto de Calidad Total, tan en boga en estos días.

#### 4. CONSISTENCIA EN LAS DECISIONES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

En general, podríamos dividir los valores que posee una persona en tres grandes categorías, las que van de los valores más generales a los valores más específicos. De esta forma, los valores que posee un individuo se pueden dividir en los valores propios de la humanidad (de todos los hombres), los valores propios culturales (aquellos característicos de una cultura particular) y los valores propios del individuo como individualidad.

Los valores de la humanidad son aquellos que son comunes a todos los hombres, es decir, constituyen un código moral universal. En ese sentido se podría señalar que estos se constituyen en valores absolutos. Ello explicaría el porqué existen ciertas decisiones que toma el hombre y que se repiten, más o menos de la misma forma, en todos los hombres del mundo. En

este campo se encuentran las decisiones que se refieren a la defensa de los miembros de un mismo clan, familia o comunidad; las decisiones referentes a la iniciación del hombre en la vida adulta y en el respeto a los muertos. Son estos valores los que explican el hecho de que puedan existir relaciones y acuerdos entre los hombres de las más diversas culturas y comunidades, y ello, por el solo hecho de ser seres humanos.

La segunda categoría de valores corresponde a los valores que son propios para todas las personas que componen una cultura o una comunidad particular. Estos valores permiten que los miembros de esa comunidad puedan relacionarse, interactuar adecuadamente entre ellos y establecer los patrones de relaciones que los unen como comunidad.

Dichos valores conducen a que los miembros de esa sociedad estén en condiciones de desarrollar decisiones similares o complementarias y, además, estar en condiciones de predecir las decisiones, y por lo tanto las conductas que pueden llevar a cabo sus semejantes.

Finalmente, se encuentran los valores individuales que componen el código ético de cada persona en particular. Normalmente, existe una complementación entre estos tres tipos de valores, en el sentido que los valores comunitarios comprenden a los valores universales; con los valores individuales tiende a suceder lo mismo en relación a los valores universales y los comunitarios. Todo ello permite que los hombres puedan interactuar entre ellos con alguna facilidad en término de conductas básicas. Ello porque los procesos comunes de decisiones se encuentran respondiendo a los valores o parámetros que son semejantes.

De todo esto se puede desprender que, en la medida en que los integrantes de una comunidad o una organización posean valores comunes, sus decisiones serán predecibles por el resto y, por lo tanto, disminuirán las probabilidades de decisiones conflictivas. Se puede concluir, entonces, que la importancia de la existencia de un código ético definido y explícito puede desarrollar concretamente la organización (sea esta una empresa, una universidad, un ministerio y, por supuesto un hotel). La existencia de este código no es una novedad en muchas empresas japonesas y norteamericanas. Tampoco se puede argumentar que es una novedad la necesidad que existe de comprender y desarrollar la cultura interna de la organización. Lo que aquí hemos presentado es la lógica, la explicación y las consecuencias que se encuentran tras el desarrollo de tales acciones.

Sin embargo, este código no puede ser simplemente una lista enumerativa de valores colocada en los lugares visibles de la organización. Ella debe representar los valores que realmente aquella institución posee y desea practicar. En otras palabras,

dicha lista debe convertirse en un elemento vivo, en un manual de enseñanza, de modelo de transmitir esos mensajes a todos sus miembros, especialmente a aquellos que de manera reciente se incorporan a ellos.

La enseñanza de los valores es, generalmente lenta y complicada, especialmente cuando los valores que se desea imponer no coinciden con los valores del individuo. Esto se hace peor cuando esos valores culturales no coinciden con los valores culturales de la comunidad (por ejemplo, importar valores propios de una cultura extranjera sin previamente haber tomado en cuenta ese hecho).

Enseñar valores no es propio de conferencias y salas de clase. La educación en esa área tiende a desarrollarse, fundamentalmente, a través del ejemplo concreto de las personas, especialmente de aquellas que desean enseñarlos o pretenden proclamarlos. También su enseñanza depende de las motivaciones que puedan tener los individuos para aceptarlos y hacerlos suyos, es decir, para realmente incorporarlos a su conducta normal. Finalmente, también intervienen en este proceso de aprendizaje tanto los premios como los castigos asociados con su acatamiento o su rechazo.

## 5. LA CALIDAD COMO VALOR

Hoy día se habla constantemente de la calidad y, más aún, de la calidad total. La versión japonesa de este concepto define la calidad total como "... desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (Ishikawa, 1992, 40). La calidad total se aplica, entonces, al producto que fabrica una organización.

Sin embargo, el producto debe entenderse en una forma amplia. Cualquier organización social produce algo. La empresa de zapatos hace zapatos. El hotel construye un servicio. Sin embargo, dentro de cada una de esas organizaciones existen otras numerosas organizaciones sociales que también producen bienes y servicios para el resto de la empresa, cooperando así en la fabricación de zapatos y en el servicio hotelero. Sólo por citar algunos ejemplos relacionados con la empresa de calzado, allí nos encontramos con la organización encargada de los estudios de mercado, aquella que tiene que ver con la publicidad, la que se encarga de preparar colocación para el personal y aquella que lo contrata. Cada una de ellas se encuentra elaborando algo cuyos clientes serán otras unidades y personas de esa empresa. A cada una de estas acciones debe aplicarse la idea de calidad.

En concreto, en una organización social se pueden distinguir numerosas suborganizaciones. Para que la totalidad alcance sus objetivos, esas numerosas partes deben interactuar en una relación de interdependencia, ofreciendo y demandando bienes y servicios. Cada una de las ofertas que ellas realizan deben cumplir con el principio de la calidad total.

Si todo esto es así, entonces creo que surge un interrogante básico sobre esta materia. Si se me pide que desarrolle alguna actividad particular y se me pone como condición concreta que ésta se logre con la mayor calidad posible, entonces lo que se me está solicitando es que haga bien, las cosas. Desde este punto de vista, el hecho de que se me pida hacer las cosas bien es semejante a la petición de comportarse bien, escribir bien y actuar de la misma forma. En otras palabras, lo que realmente se está exigiendo es que el individuo actúe dentro de un determinado valor. Por lo tanto, el concepto de calidad total, más que una simple colección de procedimientos y tecnologías pasa a constituirse en un valor particular y específico.

Sin embargo, a mi juicio, la calidad total como valor posee una categoría bastante especial. Hemos señalado anteriormente que los valores de un individuo son sus juicios acerca de lo que es bueno y de lo que es malo. Son estas afirmaciones las que conducen a la persona a hacer algunas cosas y otras no. Hacer bien al prójimo, respetar la vida, ser justo, etc.

Si observamos ahora la calidad, como valor, ella nos impulsa a hacer algo concreto, específico y particular. Lo que nos está exigiendo es que lo que hagamos lo hagamos bien. En otras palabras, nos está señalando que debemos hacer las cosas buenas lo mejor posible, hacer el bien, pero hacerlo bien. Mi objetivo puede ser dar una conferencia a un determinado grupo de personas, porque creo que es bueno (o correcto) participar a ellos de mis ideas. Sin embargo, además pretendo que esa conferencia sea buena, se constituya en lo mejor que puedo hacer en ese instante.

De esto se puede desprender que la calidad total es una especie de "meta-valor", en el sentido que es un valor permanente que debe acompañar a cualquiera de nuestros valores particulares. En otras palabras, condiciona a todos nuestros valores morales.

Sin duda que a ello puede ayudar la existencia de técnicas, procedimientos y rutinas. Sin embargo, esos instrumentos sólo serán útiles si el individuo que los aplica posee ya el valor de la calidad total. Y ello será posible si la organización en que se actúa (empresa, sociedad, etc.) le ha inculcado aquella meta-valor. Sólo podrá hacerlo a través de la enseñanza, de la exigencia, del ejemplo, del premio y castigo. Es decir, utilizando todos aquellos métodos a que recurren los padres para enseñar al niño respeto, disciplina y hábito para el estudio.



## BIBLIOGRAFÍA

ISHIKAWA, K. (1992): *¿Qué es control de calidad total?*, Bogotá, Norma.

JOHANSEN, O. B. (1986): *La Conducta del Ejecutivo*, Santiago de Chile, Ed. Universitaria.

JOHANSEN, O. B. (1990): "La estética y el estudio de la administración", *Academia*, 6, 1990, pp. 15-24.

SIMON, H. A. (1960): *The New Science of Management*, New York, Harper & Row.



# EL ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SUS APLICACIONES A PROYECTOS RELACIONADOS CON EL TURISMO Y LA RECREACIÓN<sup>(1)</sup>

JOAN CALS GÜELL  
(UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA)

JOAN CALS GÜELL  
CATEDRÁTICO Y DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO  
DE ECONOMÍA APLICADA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE BARCELONA

PAPERS DE TURISME 13, pp. 53-62, 1994

R E S U M E N

**T** HIS ARTICLE DEALS WITH THE EVALUATION OF SOCIAL returns of projects through Cost Benefit Analysis and adapts this methodology to tourism and leisure.

*It begins with an introduction to external effects and the important role they play in tourism and leisure activities. It follows with Cost Benefit Analysis as a tool to evaluate such effects subject to some given theoretical assumptions. The central part is devoted to the study of the elements and stages of a Cost Benefit Analysis, with a particular attention to the problems that the evaluation of shadow prices and the election of a tax of return impose. In this part notice is given about some frequent errors in the application of the method and, in particular, about double counting, the evaluation of accumulative impacts and the incorporation of secondary effects. The third part looks at three models for the evaluation of non market goods: hedonic prices, travel cost and contingent valuation. The article ends with an explanation of the option value*

**E** L ARTÍCULO TRATA SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA rentabilidad social de proyectos mediante el análisis coste-beneficio y traslada dicha metodología al campo del turismo y el ocio.

Se inicia con una introducción a los efectos externos y al importante papel que adquieren en la actividad turística y recreativa, para presentar a continuación el análisis coste-beneficio como una forma de valorar dichos efectos, condicionada por unos determinados supuestos teóricos. La parte central del trabajo se dedica al estudio de los elementos y etapas de un análisis coste-beneficio, con una atención particular a los problemas que plantea el cálculo de los precios sombra y la elección de la tasa de descuento. En esta parte se advierte sobre algunos errores frecuentes en la aplicación del método y, en concreto, sobre la doble contabilización, la valoración de impactos acumulados y la incorporación de los efectos secundarios. La tercera parte estudia tres modelos para la valoración de bienes de no

*and existence value concepts and discusses about the importance to take them into account in the decisions related to preservation of natural and cultural heritages, and by extension to tourism.*

mercado: el de los precios hedónicos, el del coste del desplazamiento y el de la valoración contingente. El artículo se cierra con una presentación de los conceptos valor de opción y valor de existencia, y se argumenta en torno al interés que tiene su consideración para el objetivo de conservación del patrimonio natural, cultural y, por extensión, turístico.



# EL ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SUS APLICACIONES A PROYECTOS RELACIONADOS CON EL TURISMO Y LA RECREACIÓN

JOAN CALS GÜELL  
(UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA)

## 1. INTRODUCCIÓN

EN LOS TRABAJOS Y MANUALES DE ECONOMÍA TURÍSTICA, la cuestión de los efectos externos (2) de dicha actividad ha sido tradicionalmente un tema obligado de estudio. Ello es particularmente cierto en los análisis sobre relaciones entre turismo y desarrollo económico, a menudo bajo la expresión "costes sociales del turismo". Sin embargo, es difícil encontrar en dicha literatura un tratamiento a la vez amplio y profundo del tema, puesto que lo que abundan son consideraciones superficiales o enfoques muy restringidos del mismo. Por otra parte, según expondremos más adelante, una cierta confusión no sólo terminológica, sino también conceptual, ha penetrado en este campo de investigación.

Se dice que existe un efecto externo cuando la actividad de un agente económico —consumo o producción— afecta la actividad de otro agente, sin que el primero se vea obligado por las instituciones sociales a cubrir de una forma u otra el coste total de su actividad. Los efectos externos pueden ser negativos o positivos. En los negativos, un agente económico impone costes sobre otros agentes sin pagarlos. En los positivos, genera unos beneficios para otros agentes que no cobra. Sólo puede hablarse de efecto externo cuando la actividad de un agente afecta al bienestar de otro por una vía ajena al mercado.

En los últimos tiempos, los efectos externos del turismo —o, más exactamente, los efectos externos relacionados

con él— son objeto de una atención renovada, que tiene causas diversas, de las cuales destacamos dos. En primer lugar, la sensibilidad actual por la conservación de la naturaleza y el equilibrio medio-ambiental. En segundo lugar, la asunción cada vez más extendida de la idea que el entorno constituye una variable decisiva para la competitividad de la industria turística (3). Por ello, no ha de extrañar que la gestión pública del turismo se interese cada vez más por disponer de un instrumental analítico con el cual evaluar la rentabilidad social de los proyectos relacionados con el turismo y, por extensión, con la recreación. Dicho instrumental es el que deriva de la metodología coste-beneficio.

En torno a la aplicación del análisis coste-beneficio al campo del turismo existe una cierta confusión provocada por el uso frecuente en la literatura de la expresión "costes y beneficios del turismo", que viene asociada al estudio de los impactos macroeconómicos de la actividad turística. Tales estudios intentan medir la aportación del turismo al desarrollo de un país o región, y utilizan para ello instrumentos como los multiplicadores turísticos y las tablas *input-output*. No se basan, pues, en la metodología coste-beneficio, la cual tiene un sentido muy preciso dentro del análisis económico. Algunos estudios han combinado las dos metodologías para evaluar la rentabilidad social del turismo en una región; véase, al respecto, el trabajo de Aguiló (1990) referido a Baleares.



El sentido preciso que atribuimos a la metodología coste-beneficio no es, sin embargo, equivalente a aceptación general, sino justamente lo contrario: tanto en sus supuestos básicos como en las técnicas de aplicación, el análisis coste-beneficio ha generado mucha discusión entre los economistas. Algunas de las críticas que ha recibido están, en mi opinión, bien fundamentadas. Con todo, creo que no invalidan la propia metodología, a condición de que no se haga de la misma una interpretación dogmática, abusiva o, sencillamente, ingenua.

Para evitar tales interpretaciones, conviene tener siempre presentes los fundamentos teóricos del análisis coste-beneficio (ACB) y los juicios de valor que incorporan. Hagamos de ellos una breve consideración.

Una primera hipótesis es que las preferencias individuales constituyen la base para la evaluación social de los costes y beneficios, es decir, la valoración global que la sociedad da a un determinado proyecto. Sin embargo, ello tiene la importante excepción de algunos bienes —los denominados *merit goods*, entre los que figura, como más destacado, la propia vida humana—, para los cuales se postulan otras formas de valoración.

Una segunda hipótesis es que las preferencias individuales se miden por la disponibilidad al pago para conseguir un cierto bien (beneficio) o la compensación necesaria para soportar un coste. El excedente del consumidor —o del productor— (4) es el instrumento utilizado para tal medición; sus limitaciones afectan, por tanto, al grado de validez de la hipótesis.

En tercer lugar, el ACB aplica como criterio de decisión para determinar si un proyecto es socialmente rentable que los beneficios netos sean positivos. En otras palabras, se aplica lo que en teoría del bienestar se conoce como criterio de compensación de Kaldor, de acuerdo con el cual un cambio en la situación social de bienestar es deseable si los que salen ganando con él pueden compensar a los perdedores, y todavía encontrarse en una situación mejor que la original (5).

Lo que acabamos de exponer plantea la cuestión de los efectos redistributivos de los proyectos sometidos a evaluación, cuestión que el ACB normalmente ignora, si bien algunos autores han propuesto corregir tal deficiencia a base de introducir pesos distributivos para ponderar los beneficios y costes según el nivel de renta de los individuos que los perciben.

Debe explicitarse que, de acuerdo con los fundamentos del ACB, los intereses de las generaciones futuras son valorados

en el cálculo sólo hasta donde los tiene en cuenta la generación presente y, en concreto, el grupo actual de beneficiarios o afectados por el proyecto objeto de evaluación.

Otros puntos objeto de discusión en el ACB serán presentados conforme se avance en la exposición de la metodología. Para los lectores interesados en una mayor profundización sobre el tema, es recomendable la lectura de los textos de Albi (1989) y Rodríguez Ondarza (1990).

Las limitaciones del ACB han estimulado el desarrollo de otros métodos, entre los que destacan el análisis coste-eficacia y el análisis multicriterio. El primero de ellos evita la valoración de los bienes de no mercado, una de las principales fuentes de críticas del ACB. Puesto que los problemas tienden a plantearse más por el lado de los beneficios que por el de los costes, el análisis coste-eficacia plantea valorar sólo los costes, que posteriormente se comparan con una medida monetaria de efectividad del proyecto; así, la decisión de aceptar o rechazar un proyecto se convierte en la de dejar al responsable de la decisión que opte por un determinado nivel de efectividad que juzga deseable en alguna escala, pero referido a los costes de alcanzarlo. En concreto, se comparan los costes de ofrecer beneficios similares no cuantificables. La valoración monetaria de los costes se hace con la misma metodología del ACB.

A su vez, el análisis multicriterio parte de la idea de que no todos los costes ni todos los beneficios pueden medirse en términos monetarios. En consecuencia, junto a la medición monetaria emplea otras, cuantitativas o cualitativas, con lo que puede atender aspectos ignorados por el ACB convencional y evitar algunas de las críticas a las mediciones que éste debe realizar. El análisis multicriterio se presenta bajo distintas formulaciones.

## 2. ELEMENTOS Y ETAPAS DEL ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

El ACB tiene por objeto la evaluación económica de proyectos, para seleccionar de un grupo de ellos aquel que maximice el bienestar social, dada una cierta restricción presupuestaria. En el supuesto de que sólo exista un proyecto, su rentabilidad se comparará con el proyecto “no hacer nada”, el “no proyecto”, consistente en mantener sin cambios la situación actual.

Las etapas a seguir en la evaluación son las siguientes:

- 1.<sup>a</sup> Identificación de los impactos.
- 2.<sup>a</sup> Predicción y cuantificación de los costes y beneficios.
- 3.<sup>a</sup> Evaluación en términos monetarios, asignando a cada efecto un valor monetario independientemente de si existe mercado para el bien en cuestión, o de si el mercado puede considerarse competitivo.
- 4.<sup>a</sup> Selección de un criterio de decisión, que permita conocer el valor presente de la corriente de beneficios y costes generados a lo largo de la vida del proyecto.

Una cuestión previa es definir el contexto temporal del análisis. Normalmente se trata de proyectos que tendrán una vida útil de varios años. A veces se hace difícil precisar cuántos. En el caso de las carreteras, por ejemplo, la convención sitúa el período de vida del proyecto, a efectos del ACB, en 15, 20, 25 ó 30 años, dependiendo del país y tipo de vía. Los márgenes de error que pueden provenir de la discrecionalidad con la que se opera en la elección de un período más dilatado o menos se ven atenuados por el hecho de que los años más alejados del inicial tienen una influencia relativamente menor sobre el resultado debido a la aplicación de una tasa de descuento positiva, aspecto que se desarrolla más adelante.

Puesto que el objeto del ACB es valorar monetariamente los costes y los beneficios que la realización de un proyecto provoca sobre la situación de los mercados directamente o indirectamente relacionados con él, deben identificarse las variables (bienes o servicios) afectadas —o, por lo menos, las más relevantes— y valorar los cambios en las cantidades. En mercados competitivos, el precio reflejará la valoración marginal del bien para los consumidores (valoración marginal social del bien), igual al coste marginal de producción; en este caso, el cambio en bienestar derivado del proyecto se medirá simplemente multiplicando el precio por la variación en la cantidad. Sin embargo, en presencia de imperfecciones (monopolios, efectos externos u otras) en el mercado, tan frecuentes en la producción y consumo turísticos, el ACB recomienda descartar el precio de mercado y buscar una medida alternativa que refleje mejor el coste marginal social; a estas medidas alternativas se les conoce como *precios sombra*.

Existe un conjunto de bienes que no se intercambian en el mercado y, por lo tanto, la aproximación al cálculo de su precio-sombra deberá responder a una metodología especial. En los últimos años, una gran parte del esfuerzo dentro del ACB se ha dirigido a mejorar tal metodología. Los esfuerzos se han concentrado en tres grandes campos: valor de los ahorros de tiempo, valor de la vida y costes ambientales en sus diversas

facetas. A pesar de ello, la evaluación monetaria que el ACB realiza de bienes como la vida humana o los recursos naturales continúa siendo objeto de fuertes críticas (6).

Si el proyecto afecta a otros mercados con bienes sustitutivos o complementarios, o si existen distorsiones en el precio del mercado, o si los costes son crecientes, se producirán unos efectos indirectos que el ACB debe considerar. Así, supongamos un proyecto consistente en la construcción de un puerto deportivo en la zona A, situado a unos pocos kilómetros de distancia de un puerto B, con un exceso de demanda y problemas de congestión viaria para llegar hasta él. Una de las consecuencias del proyecto será desviar parte de la demanda de B a A. La reducción del número de usuarios de B supone una disminución del tráfico en las carreteras de acceso y, por tanto, una reducción del coste del viaje. De esta forma se genera un beneficio indirecto para los usuarios que permanecen en el puerto B, beneficio que deberá ser evaluado en el ACB. La razón de dicho beneficio es que en la situación inicial el precio de llegar hasta B —coste de gasolina más tiempo de viaje— difiere del precio óptimo debido a la congestión. Esta distorsión es la que genera los beneficios indirectos, los cuales plantean a veces difíciles problemas de medición. Así, siguiendo con el ejemplo anterior, los efectos indirectos no se agotan en lo expuesto, ya que una disminución de los costes de acceso al puerto B hará que éste sea más atractivo frente al puerto A, provocando el trasvase de una parte de los usuarios de A a B.

Otra cuestión importante a resolver por el ACB deriva del hecho de que los costes y beneficios de un proyecto tienen lugar en un período dilatado de tiempo, dentro del cuál no son directamente comparables las valoraciones monetarias, ya que las personas prefieren el consumo presente al futuro, al margen de los temores sobre la inflación o el riesgo asociado a la recuperación del dinero en el futuro. Esto es lo mismo que decir que las personas quieren recibir algún tipo de interés para aplazar sus decisiones de consumo. Se llama valor presente de una unidad monetaria dentro de  $t$  años a la cantidad máxima que se está dispuesto a pagar hoy para obtener esta unidad monetaria en el futuro. Teniendo en cuenta todo ello, y antes de proceder a una agregación temporal de costes y beneficios, el ACB los transforma para que sean comparables. Esta homogeneización consiste en descontar el futuro de acuerdo con una tasa  $r$ .

El valor presente (VP) del flujo de beneficios y costes será el siguiente:

$$VP(\text{Beneficios}) = BO + B1/(1+r) + B2/(1+r)^2 + \dots + Bn/(1+r)^t$$

$$VP(\text{Costes}) = CO + C1/(1+r) + C2/(1+r)^2 + \dots + Cn/(1+r)^t$$

Siendo  $B_i$  y  $C_i$  los beneficios y costes de cada año.  
 $r$  la tasa de descuento.  
 $t$  los años de vida económica del proyecto.

Generalmente se evalúan los costes y beneficios en precios corrientes de cada año, bajo la hipótesis de que los precios relativos se mantendrán estables. Este cálculo en valores nominales debe llevar aparejado el empleo de una tasa de descuento también en términos nominales.

La elección de la tasa de descuento presenta aspectos muy discutibles. De acuerdo con las hipótesis básicas del ACB, la Tasa Social de Descuento vendrá determinada por las preferencias individuales. En un mundo perfectamente competitivo, la relación de preferencia temporal sería idéntica para cada consumidor, y vendría medida por el tipo de interés de mercado, el cual, a su vez, igualaría el rendimiento de la inversión privada. Sin embargo, por varias razones, el tipo de interés de mercado no refleja adecuadamente la preferencia temporal de los consumidores, ni tampoco el rendimiento marginal de la inversión privada. La resolución de este problema se ha abordado con enfoques diversos.

Según un primer enfoque, la Tasa Social de Descuento ha de ser la Tasa Marginal Social de Preferencia Temporal, que expresa las preferencias de la sociedad entre los beneficios actuales y futuros. Una tasa elevada significa unas preferencias fuertes por el presente frente al futuro, y al contrario para una tasa baja. El interrogante que plantea este enfoque es, ¿podemos pasar de las preferencias individuales a las sociales? Dicho de otra forma, ¿el tipo de interés de mercado, corregido para tener en cuenta las distintas distorsiones, es capaz de representar las preferencias sociales? Existen varios argumentos para responder negativamente. Ya en 1932 Pigou estableció que los individuos descuentan el futuro a una tasa excesivamente elevada, porque lo desconocen. Un segundo argumento se relaciona con la hipótesis que subyace en el ACB, según la cual el bienestar de las generaciones futuras se tiene en cuenta sólo hasta el punto que le preocupa a la generación presente. La propuesta de utilizar una tasa de descuento inferior a la de mercado e incluso nula, ha tomado un nuevo impulso en relación con los proyectos que comportan impactos ambientales irreversibles. Cuanto más alta sea la tasa de descuento, más rápido será el consumo de los recursos naturales por parte de la generación presente, y más afectado resultará el criterio de sostenibilidad.

Un segundo enfoque sobre la tasa de descuento utiliza la Tasa Marginal Social de Rendimiento de la Inversión, o de coste de oportunidad social del capital. Para los defensores del mismo, la tasa de descuento debe reflejar el tipo de interés perdido por llevar a cabo el proyecto. Bajo el supuesto de que el proyecto desplaza inversión privada, la tasa de descuento

debe ser la tasa de interés marginal de los proyectos en el sector privado. Es decir, el rendimiento de la inversión del proyecto que valoramos debería, al menos, igualar el rendimiento de la inversión que desplaza. Ello requiere calcular un precio sombra que refleje el coste de oportunidad social del capital.

Algunos autores han formulado propuestas de síntesis de ambos enfoques, pero la conclusión no puede ser otra que descartar la existencia de una Tasa Social de Descuento aplicable a todos los proyectos. La decisión deberá tomarse en cada caso, teniendo en cuenta los elementos anteriormente expuestos. Una alternativa práctica es descontar el futuro para un rango de tasas y calcular los cambios que de ellos se deriva en el valor presente. Si el resultado no es sensible a la elección de la tasa de descuento, el problema, propiamente, no existe; en caso contrario, la decisión entra en el terreno de la discrecionalidad.

Una vez valorados los costes y beneficios del proyecto, y actualizados a una tasa  $r$ , debe aplicarse una regla de decisión para:

- Aceptar o rechazar el proyecto.
- Elegir entre proyectos mutuamente excluyentes cuando todos superan el test de aceptación.
- Ordenar los proyectos factibles en caso de restricciones presupuestarias.

Los criterios utilizados son, principalmente, dos: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa de Rendimiento Interno (TRI). En algunos casos la respuesta puede diferir según el criterio adoptado.

El VAN es, posiblemente, el criterio de uso más frecuente. Su objetivo es maximizar la corriente de beneficios netos calculados para la vida económica del proyecto, y se expresa así:

$$\text{VAN} = (B_0 - C_0) + B_1 - C_1/(1 + r) + B_2 - C_2/(1 + r)^2 + \dots + (B_n - C_n)/(1 + r)^t$$

donde  $t$  es la vida económica del proyecto.  
 $r$  es la tasa de descuento.

Se acepta un proyecto si el VAN es positivo, es decir, si la suma de los beneficios supera la suma de los costes para una tasa de descuento  $r$  determinada previamente. El VAN permite, también, decidir entre proyectos mutuamente excluyentes, eligiéndose el que arroje un VAN más alto. Finalmente, frente a restricciones presupuestarias, los proyectos se ordenarán según

el VAN calculado, excepto cuando la existencia de indivisibilidades lo desaconseje.

A su vez, la Tasa de Rendimiento Interna (TRI) es aquella que iguala a cero los beneficios netos del proyecto, es decir, el VAN. Con ella, se acepta el proyecto si la tasa calculada  $i$  supera a la tasa de descuento  $r$ , y se rechaza en caso contrario. La principal ventaja del uso de la TRI es de orden práctico, en el sentido que ofrece el resultado en las mismas unidades que el coste del capital; resulta, además, más fácil razonar en términos de tasa de rendimiento que en valores absolutos de una corriente de costes y beneficios. Sin embargo, la TRI presenta algunos inconvenientes. En particular, su uso para seleccionar proyectos excluyentes, o para ordenar en caso de restricciones presupuestarias, puede llevar a decisiones erróneas. Ello es debido a que el criterio de la TRI discrimina en contra de los proyectos con un coste de capital inicial más elevado, los proyectos con una vida económica larga y los que tienen un período de gestación más dilatado.

En el caso del turismo y la residencia secundaria el cálculo de los efectos externos negativos puede verse dificultado por el hecho de que debe valorar un número elevado de pequeñas decisiones individuales de construir. Cuando el impacto ambiental de cada proyecto individual sobre el entorno es negligible, el valor económico total no tendrá en cuenta sus efectos agregados, pero la suma de múltiples pequeñas decisiones puede dar lugar a un impacto importante y, probablemente, irreversible, sobre la zona, fruto de lo que podríamos denominar tiranía de las pequeñas decisiones.

Los impactos acumulados pueden manifestarse de formas diversas según el tipo de proyecto. Sea cual sea la forma, deben predecirse tanto en el espacio como en el tiempo y ser valorados conjuntamente. En caso contrario, la consideración aislada de los proyectos individuales conduciría a decisiones erróneas, pues la suma de las valoraciones de cada uno de ellos subvaloraría los efectos externos que se desprenden del conjunto de actuaciones; el resultado final sería, en nuestro caso, un desarrollo turístico o residencial excesivo.

Antes de cerrar este apartado, debe advertirse sobre algunos errores frecuentes en la práctica del ACB originados, bien por la doble contabilización de costes y/o beneficios, bien por la confusión entre ambos conceptos. Así, en el primer sentido, es posible que un mismo efecto —coste o beneficio— se manifieste en más de una forma. Supongamos, por ejemplo, que la construcción de un puerto deportivo aumenta el atractivo de una área turística costera y, como consecuencia, crece la disponibilidad al pago de los visitantes, variación que puede medirse a partir del excedente del consumidor. Por otro lado, aumenta el precio

de los terrenos de la zona de influencia del puerto. Este aumento de precio no puede considerarse como un nuevo beneficio del proyecto, ya que también es un reflejo del aumento de la disponibilidad al pago de los visitantes; el ACB no debe incluir, a la vez, la variación del excedente del consumidor y el aumento del valor de los terrenos, puesto que expresan el mismo beneficio, es decir, el mayor atractivo de la zona turística. Si el ACB incorpora a ambos cae en el error conocido por “doble contabilidad”.

En relación con el error debido a la confusión entre beneficios y costes de los proyectos, procede recordar que el ACB examina aspectos de eficiencia, de modo que las decisiones respecto a los proyectos o políticas maximicen el bienestar de la sociedad. Debido al auge que en el campo del turismo han tenido los estudios de impactos macroeconómicos basados en el análisis del multiplicador, la aplicación del ACB a proyectos relacionados con el turismo ha tendido a cometer errores como los siguientes:

- Considerar como beneficios de un proyecto los efectos secundarios a través del efecto multiplicador. Rosen (1987) ha señalado que si se consideran los beneficios secundarios por el lado de los beneficios, al final se puede obtener un resultado positivo para casi todos los proyectos. La deficiencia del procedimiento reside en la no inclusión en el cálculo de las pérdidas inducidas por los proyectos; en otras palabras, la valoración de los efectos secundarios suele estar sesgada en favor de los efectos positivos.
- Partiendo de la consideración positiva que merece la creación de puestos de trabajo debidos a una inversión turística, incluir como beneficios en el ACB los salarios pagados en la construcción del proyecto. Ello constituye un error, puesto que los salarios son costes del proyecto.
- Considerar un beneficio del proyecto los aumentos de recaudación para la Hacienda Pública, cuando en realidad se trata de una transferencia de renta.

### 3. VALORACIÓN DE BIENES DE NO MERCADO Y TURISMO

Una primera pregunta debemos responder: ¿Cuál es el precio implícito en el comportamiento del consumidor respecto a un determinado bien de no mercado? Para responder a ello se utilizan, esencialmente, tres metodologías:

a) Valoración en los mercados secundarios (precios hedónicos). Se trata de obtener el precio de un bien por sus efectos en un mercado real relacionado con él. El caso más utilizado es la valoración de la calidad del medio ambiente a través de su incidencia en el mercado de la vivienda.

b) Obtención del precio a partir del comportamiento individual de las preferencias reveladas por las personas al intercambiar dinero por el bien de no mercado. Por ejemplo, los ahorros de tiempo conseguidos al viajar por una autopista de peaje en sustitución de una carretera libre, pero más lenta. La metodología más frecuentemente utilizada ha sido la sugerida por Clawson (1959), basada en el tiempo de viaje para acceder a las zonas de recreación.

c) Valoración contingente. Se basa en la formulación de preguntas a las personas para que revelen sus preferencias respecto a los bienes cuyo precio deseamos conocer.

### 3.1. Modelo de los precios hedónicos

Pretende identificar en qué medida las distintas características de un bien contribuyen a su precio de mercado. La propiedad inmobiliaria de las zonas turísticas constituye un excelente caso para este modelo, puesto que se trata de un bien heterogéneo cuyo precio viene influido notablemente por características ajenas a la construcción propiamente dicha (calidad de vida, vistas paisajísticas, accesibilidad, etc.).

El modelo expresa el precio del bien como función de las características antes señaladas.

### 3.2. Modelo del coste del desplazamiento

Es particularmente útil para medir el valor de disfrutar de un paisaje o espacio de interés natural, recreativo o turístico libremente abierto al público. Con este método se obtiene la función de demanda del espacio en cuestión —y, en consecuencia, el excedente del consumidor— a partir de una idea y un procedimiento que en su formulación más directa son de comprensión sencilla, tal como se expone a continuación.

Aunque el precio de entrada a un espacio de interés natural o turístico sea cero, el coste de acceso generalmente no lo es. Así, la persona de la ciudad que se desplaza los domingos a una zona de montaña en su automóvil privado está pagando,

al menos, el precio de la gasolina y el desgaste del coche. Por tanto, su valoración de un día en la montaña es, al menos, igual al coste de su desplazamiento. Sumando los precios implícitamente pagados por todos los visitantes se obtiene la valoración de la zona en cuestión.

Frente a la sencillez del planteamiento expuesto, la aplicación práctica se encuentra con diversas complicaciones. Un primer grupo de ellas reside en el cálculo del coste del viaje, en el que no sólo deben entrar los precios pagados por el transporte —privado o público— sino también el valor del tiempo invertido y otras partidas de coste. Para la compleja cuestión de la valoración del tiempo remitimos al lector a la investigación empírica de Matas (1990).

El método del coste del desplazamiento permite, según hemos afirmado antes, estimar la curva de demanda del bien en cuestión, un espacio concreto. A diferencia de un bien de mercado típico —con un precio que no difiere significativamente de un grupo de consumidores a otros—, este espacio concreto suele estar sujeto a fuertes variaciones en el coste de disfrutarlo según la distancia que haya que recorrer para acceder a él. Tal diversidad en el precio implícito es la que ofrece la posibilidad de observar distintos puntos de la curva de demanda del bien. Sobre las variantes y complicaciones que presenta la estimación de la curva de demanda, remitimos a Cals, Matas y Riera (1993, págs. 88-90 y 147-150).

La determinación de la curva de demanda permite, entre otras aplicaciones, calcular el excedente del consumidor —como indicativo de los beneficios— y predecir el efecto sobre el número de visitantes de un impuesto o precio de entrada sobre un lugar turístico o recreativo.

### 3.3. Método de valoración contingente

Se basa en una valoración directa mediante encuesta. Tiene la ventaja de que puede ser aplicado casi siempre a los bienes de no mercado, siendo a menudo el único operativo para el investigador.

La valoración contingente en el ACB tiene por objeto, lógicamente, determinar el valor social de los beneficios y costes. Por ello, el precio que se pretende obtener de las respuestas de la encuesta es el máximo que el interesado estaría dispuesto a pagar por un determinado bien, o el mínimo a aceptar en compensación por la pérdida del mismo.

La principal debilidad de este método reside en lo que Samuelson apuntó ya en 1954: la probable existencia de

comportamientos estratégicos por parte de los entrevistados, que buscarían así obtener beneficios personales de respuestas que no revelan de forma auténtica sus preferencias personales frente a efectos externos positivos o bienes públicos de cuyo aprovechamiento no pueden ser excluidos. A pesar de los errores a que puede inducir este sesgo estratégico y otros también específicos del método en cuestión, en los últimos años ha aumentado mucho la utilización de la valoración contingente. Una aplicación de la misma en España es la realizada por Riera (1993).

Conviene señalar, a efectos de la investigación en turismo y recreación, que el método de valoración contingente suele ser el único disponible para calcular monetariamente la variación en el bienestar de los no usuarios de un proyecto. Ello es aún más notorio cuando se trata de medir los valores de opción y de existencia, lo cual reviste gran importancia para el análisis de transformaciones de lugares y recursos turísticos.

#### **4. VALOR DE OPCIÓN Y VALOR DE EXISTENCIA: SU RELEVANCIA PARA EL TURISMO**

Las zonas turísticas se ven sometidas normalmente a impactos ambientales importantes que, a menudo, son irreversibles. Los ACB de los proyectos que causan tales impactos han de valorarlos como costes. Según se ha establecido anteriormente, la valoración en términos monetarios se basa en la disponibilidad al pago de las personas usuarias de los bienes que van a resultar afectados por la ejecución de un determinado proyecto, por ejemplo un paisaje o una playa. Weisbrod (1964) puso de manifiesto que las personas pueden estar dispuestas a pagar una cantidad superior al valor derivado del futuro uso de un bien. Esta cantidad adicional responde a la voluntad de preservar la opción de utilizar dicho bien en el futuro. Es un hecho evidente que algunas personas están dispuestas a pagar una cierta cantidad de dinero para mantener la opción de una playa concreta limpia, aunque no sean usuarias reales —sino sólo potenciales— de la misma.

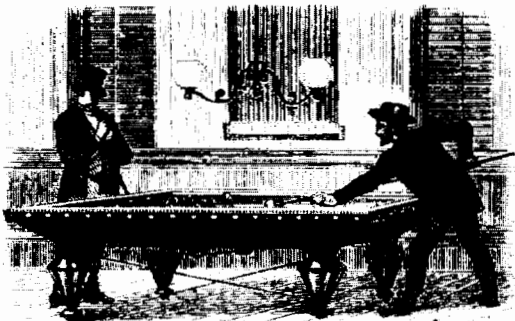
Debido a la creciente destrucción y degradación de elementos medio-ambientales —naturaleza, paisajes, especies animales, calidad del aire, etc.— el concepto de valor de opción ha ido adquiriendo mayor relevancia. En el ACB, la cantidad adicional que las personas están dispuestas a pagar a efectos de preservar una oferta para el futuro debe añadirse al excedente del consumidor.

Por otro lado, Krutilla (1967) definió dos nuevos conceptos: valor de existencia y valor de herencia. El primero se define como la disponibilidad al pago para mantener especies o entornos que se considera no deben desaparecer, independientemente de su valor para la Humanidad. Es un valor no relacionado con el uso del bien ni con su valor de opción futuro. Se le ha denominado valor intrínseco. Por algún motivo altruista, las personas están dispuestas a mantener vivas especies animales en peligro de extinción, o ecosistemas completos como selvas, montañas, lagos, ríos o parajes naturales, aunque nunca gocen directamente de su uso, ni tan siquiera de la opción de uso. La evidencia empírica confirma la existencia de tal comportamiento y, por tanto, la validez del concepto valor de existencia, aunque sea más difícil de acotar que el valor de opción.

Por último, el valor de herencia se corresponde con la disponibilidad al pago para que los sucesores puedan disfrutar de un bien. Algunos autores incluyen este concepto dentro del valor de opción, dado que valora el uso del bien en cuestión para los descendientes.

Así pues, el valor económico total de un bien puede expresarse como la suma de los siguientes términos: valor de uso directo para el consumidor, valor de opción —incluyendo el valor de herencia— y valor de existencia.

Pearce y Turner (1990) señalan que la inclusión de los valores de opción y existencia en el cálculo económico favorece la preservación del entorno ambiental en contra de los proyectos de desarrollo económico. Sin embargo, desde la perspectiva del presente artículo, debe destacarse que ello apoya la sostenibilidad de los flujos turísticos y la de la amplia industria tributaria de los mismos.



## BIBLIOGRAFÍA

AGUILÓ, E. (1990) "Una estimación de la rentabilidad social del turismo", *Papeles de Economía Española-Economía de las Comunidades Autónomas*, núm. 8.

ALBI, E. (1989) *Introducción al análisis coste-beneficio*, Ministerio de Economía y Hacienda, 2.ª edición, Madrid.

BANDRÉS, E. (1993) *Economía y Redistribución*, Ministerio de Trabajo, Madrid.

CALS, J.; MATAS, A. y RIERA, P. (1993) *Evaluación de Proyectos. Análisis de la rentabilidad social desde la perspectiva del turismo y el ocio*, Secretaría General de Turismo, Madrid.

KRUTILLA, J. V. (1967) "Conservation Reconsidered", *American Economic Review*, vol. 57.

MATAS, A. (1990) *El transporte urbano: Análisis de la eficiencia y factores condicionantes de la demanda*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

PEARCE, D. W., y TURNER R. K. (1990) *Economics of Natural Resources and Environment*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hemstead.

RIERA, P. (1993) *Los cinturones de ronda de Barcelona. Un análisis coste-beneficio*, Ed. Civitas, Madrid.

RODRÍGUEZ ONDARZA, J. A. (1990) "Análisis coste-beneficio", *Hacienda Pública Española*, núm. 115.

ROSEN, H. S. (1987) *Manual de Hacienda Pública*, Ed. Ariel, Barcelona.

WEISBROAD, B. A. (1964) "Environmental policy choice under uncertainty", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 78.



## NOTAS

(1) Este artículo está basado en el libro *Evaluación de proyectos*, escrito por el autor junto con Anna Matas y Pere Riera y editado por la Secretaría General de Turismo.

La investigación ha contado con ayuda económica de dicho organismo y del proyecto de investigación Cicyt SEC-93-0666.

(2) Utilizamos la expresión "efectos externos" —positivos o negativos— en lugar de externalidades, que es una traducción literal del inglés, y de economías o deseconomías externas. Por el lado de los costes, la suma de los costes privados de producción más los costes externos da como resultado el coste total o coste social.

(3) La producción de servicios turísticos es una de las actividades en las que son más relevantes y frecuentes las consecuencias de los efectos externos sobre la competitividad de su industria. Nótese, además, que la

industria turística tiene la particularidad de que los efectos externos negativos que ella provoca son soportados por los consumidores propios (los turistas), otros consumidores (ciudadanos en general) y, también, por la misma industria.

(4) El excedente del consumidor puede definirse como la diferencia entre lo que un consumidor está dispuesto a pagar por un bien —es decir, su valoración marginal— y lo que realmente paga. A su vez, el excedente del productor expresa la diferencia entre el precio de venta del bien y el precio al cual se estaría dispuesto a venderlo.

(5) Las implicaciones de la aceptación del criterio de compensación de Kaldor son complejas y sólo pueden comprenderse en el marco general de la Economía del Bienestar. Para el lector interesado en ello, es recomendable la lectura del libro reciente de Bandrés (1993).

(6) La delicada y controvertida cuestión de la valoración de la vida humana es tratada de forma diversa por los manuales de análisis coste-beneficio, siendo eludida en algunos. Una panorámica de los distintos enfoques puede verse en Cals, Matas y Riera (1993, págs. 110-112).

# LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN: UNA SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA

VICENTE J. MOLÉS MOLÉS

VICENTE J. MOLÉS MOLÉS

INGENIERO INDUSTRIAL POR LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.  
EN LA ACTUALIDAD ES BECARIO EN EL INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 63-79, 1994 R E S U M E N

**T** HIS STUDY IS PART OF A RESEARCH DOCUMENT on Castellón's hotel sector and is the result of the summary and restructuration of one of its chapters. This research was developed from some sectorial studies whose main objective was to increase the knowledge of the main sectors which constitute the economic development of the Valencian region.

*The aim of this study is to create a base in order to develop a strategic plan for Castellón's hotel sector. This objective was achieved after intense labor of compilation, classification and synthesis of the tourist sector of the Valencian region, broken down into counties and towns. The result of this investigation was condensed in a document from which the following pages were extracted and which refer to some aspects of supply, demand and exploitation indicators of three star hotels using comparative analysis with other tourist areas.*

**E** STE ESTUDIO FORMA PARTE DE UN TRABAJO DE investigación del sector hotelero de la provincia de Castellón y es el resultado de la síntesis y reelaboración de uno de sus capítulos. El mencionado trabajo surgió en el entorno de una serie de estudios sectoriales, cuyo objetivo fundamental era avanzar en el conocimiento de los sectores generadores de riqueza en la Comunidad Valenciana.

La concepción de este estudio es la de servir de base a partir de la cual poder desarrollar una planificación estratégica del sector hotelero de Castellón. En el esfuerzo por cumplir este objetivo, se realizó un intenso trabajo de recopilación, clasificación y síntesis de información del sector turístico de toda la provincia desagregada por comarcas y municipios. El resultado de esta investigación se condensó en un extenso trabajo, del que se extrae en estas páginas una parte, en la que se estudian aspectos de la demanda, oferta e indicadores de explotación de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, a través del análisis comparativo con otras zonas turísticas.



# LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN: UNA SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA<sup>(1)</sup>

VICENTE J. MOLÉS MOLÉS

## 1. LA OFERTA HOTELERA EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

**E**L SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, al igual que acontece en la mayoría de las zonas turísticas del Mediterráneo español, está muy condicionado por la evolución del turismo en sus etapas iniciales de crecimiento (1960-68) y "boom" turístico (1969-72), que provocaron un crecimiento muy rápido y desordenado de la oferta de alojamiento en general y la planta hotelera en particular. La afluencia masiva de turistas en estos años en busca del producto "sol y playa", sin necesidad de acciones de marketing ni de ofertar un producto de excesiva calidad garantizado por el excelente clima, los precios bajos y el exotismo que ofrecía el país, propició un crecimiento no planificado, cuyas consecuencias hasta hoy se arrastran y que explican los problemas de congestión, la escasa renovación del producto hotelero y una falta de adaptación del empresariado del sector para competir en condiciones difíciles.

Como resultado de estas etapas de crecimiento no planificado, en la actualidad la provincia de Castellón se encuentra con:

- Una planta hotelera obsoleta, en general.
- Desórdenes urbanísticos e impactos medio-ambientales en el litoral.

- Actividad muy sobrecargada en el producto "sol y playa". Turismo de masas.

- Escasa preparación empresarial, en muchos casos, para enfrentarse a la gestión y venta del producto turístico en las condiciones actuales del mercado.

Sin embargo, estas limitaciones del sector no resultan tan negativas si se ubican en el contexto general del sector hotelero y turístico español. No obstante, la evolución del sector turístico mundial, con la aparición de nuevos competidores, obliga a comparar el sector hotelero castellanense, no sólo con el resto de España, sino también con otras zonas del mundo. Desde esta visión más global y competitiva del sector hotelero y turístico, se entiende mejor la necesidad de una actualización de las formas de gestión empresarial encaminadas a corregir el producto hotelero tanto en calidad como en rentabilidad, y la asimilación de políticas de marketing adecuadas y eficientes por parte del empresariado hotelero.

La especialización del sector hotelero hacia el producto "sol y playa", como se ha comentado, es constatable observando la distribución de la planta hotelera en el espacio geográfico provincial (tabla 1). Así pues, más de tres de cada

cuatro plazas hoteleras (76%) de Castellón están ubicadas en el litoral; además, el posicionamiento de esta planta hotelera en la costa es desigual, existiendo municipios que albergan gran cantidad de establecimientos, léase el caso de Peñíscola y Benicàsim,

respeto por la naturaleza en los escenarios preseleccionados para cubrir su ocio, y que evidentemente rechaza las ofertas saturadas con establecimientos estándar, que no cubren los requisitos mínimos de esos turistas.

TABLA 1: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS HOTELERAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

COMARCAS	HOTELES		HOSTALES		TOTAL	
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos	Plazas	Establecimientos	Plazas
ELS PORTS	1	83	7	223	8	306
EL BAIX MAESTRAT	37	4.140	40	1.029	77	5.169
L'ALT MAESTRAT	4	305	4	295	8	600
L'ALCALATÉN	—	—	—	—	—	—
LA PLANA ALTA	36	4.496	48	2.131	84	6.627
LA PLANA BAIXA	3	212	9	415	12	627
L'ALT MILLARS	1	49	4	252	5	301
L'ALT PALÀNCIA	1	57	6	127	7	184
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>83</b>	<b>9.342</b>	<b>118</b>	<b>4.472</b>	<b>201</b>	<b>13.814</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT, CICT, COCIN Castellón, Patronato Turismo Costa del Azahar y trabajo de campo.

núcleos turísticos más conocidos de la provincia. La concentración de establecimientos hoteleros en estos municipios es tal, que la mitad de las plazas hoteleras provinciales se encuentran emplazadas en ellos.

La ausencia de una política urbanística en el pasado, y también en la actualidad, ha permitido en estos municipios un crecimiento desordenado de todo tipo de oferta de alojamiento, consintiendo la construcción de un sinfín de edificios junto al mar que transforman estas playas en un acantilado de hormigón, condiciones que hacen difícil la opción de albergar un turismo de calidad, demanda con un mayor poder de gasto que facilitaría buenos niveles de ingresos con una sobrecarga menor de estas zonas turísticas. Entendiendo por turismo de calidad, la demanda turística selectiva que valora prioritariamente el paisaje y el

La opción por una demanda de calidad media-baja y baja ha condicionado desde sus inicios las características de la planta hotelera provincial, de tal forma que, del total de plazas hoteleras provinciales el 32% se refiere a hostales, de las cuales una gran mayoría son hostales de una estrella. En cuanto a los hoteles, un elevado número de establecimientos se encuentran clasificados en la categoría de tres estrellas, que representan más del 51% de las plazas existentes en los hoteles de la provincia.

Del total de establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana, el 28% está emplazado en la provincia de Castellón (tabla 2). En media y en todas sus categorías, los establecimientos hoteleros de Castellón son de menor tamaño que los de la Comunidad Valenciana, por tanto, se está analizando

TABLA 2: ANÁLISIS COMPARATIVO COMARCAS, PROVINCIA DE CASTELLÓN, COMUNIDAD VALENCIANA (HOTELES + HOSTALES)

COMARCAS	TOTAL COMARCA		COMARCA / PR. CASTELLON		COMARCA / C. VALENCIANA	
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos %	Plazas %	Establecimientos %	Plazas %
ELS PORTS	8	306	4,0	2,2	1,1	0,4
EL BAIX MAESTRAT	77	5.169	38,3	37,4	10,8	6,6
L'ALT MAESTRAT	8	600	4,0	4,3	1,1	0,8
L'ALCALATÉN	—	—	—	—	—	—
LA PLANA ALTA	84	6.627	41,8	48,0	11,8	8,5
LA PLANA BAIXA	12	627	6,0	4,5	1,7	0,8
L'ALT MILLARS	5	301	2,5	2,2	0,7	0,4
L'ALT PALÀNCIA	7	184	3,5	1,3	1,0	0,24
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>201</b>	<b>13.814</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>28,1</b>	<b>17,7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT, CICT, COCIN Castellón, Patronato Turismo Costa del Azahar y trabajo de campo.

un sector muy atomizado y caracterizado en muchos casos por una gestión familiar. Sólo el 8% de los establecimientos hoteleros está administrado por una cadena hotelera, de las cuales, más de la mitad son de ámbito provincial o regional. Estas agrupaciones hoteleras poseen establecimientos de mayor categoría (3 y 4 estrellas) y de un tamaño superior a la media.

Con referencia a los datos estadísticos de la oferta hotelera, hay que hacer notar la gran diferencia que se produce entre el número real de plazas hoteleras de la provincia de Castellón y las que contemplan las estadísticas oficiales. Según informaciones proporcionadas por los empresarios del sector, se estima que en la provincia de Castellón existen alrededor de 20.000 plazas hoteleras, frente a las 12.635 que contemplan los registros oficiales de la administración autonómica. La razón de este desfase es que la autoridad turística únicamente contabiliza aquellos establecimientos que cumplen todos los requisitos legales, y es sabido que existen hoteles en funcionamiento con ciertas formalidades pendientes, bien por estar en proceso de tramitación o por encontrarse en "otras situaciones". En conclusión, puede producirse un desajuste de hasta tres años, desde que un establecimiento se pone en funcionamiento hasta que es computado en las estadísticas oficiales.

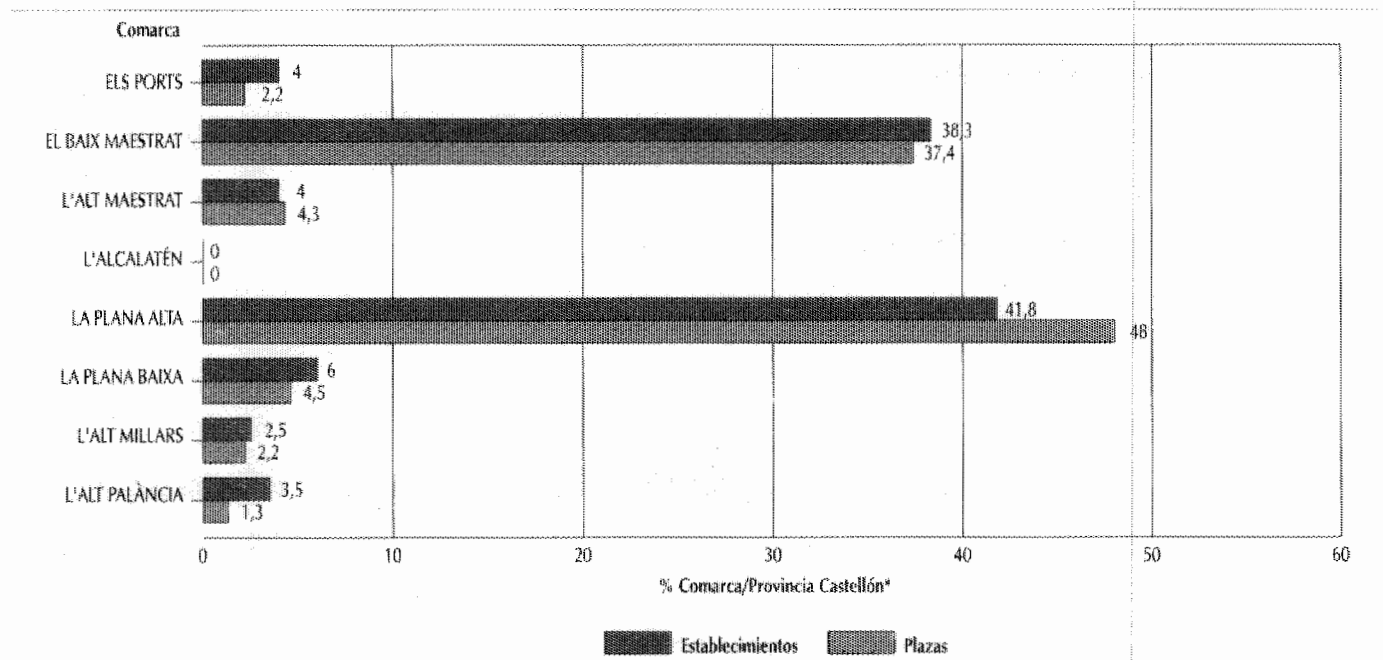
En la actualidad, la oferta hotelera de la provincia de Castellón se podría considerar que se encuentra en una etapa de diversificación, fase que se inició en 1989 y en la que se

está asistiendo a una especialización de la oferta a través de la creación, renovación o estimulación de otros tipos de productos hoteleros, aunque sigue siendo mayoritaria la oferta dirigida al segmento de "sol y playa".

En el sector hotelero de la provincia de Castellón se pueden distinguir diversos tipos de hoteles con características propias, que intentan captar distintos segmentos de mercado:

- Oferta de "Sol y Playa": supone más del 76% de las plazas hoteleras y es herencia de las etapas de expansión y "boom" turístico de los años sesenta y setenta, y de la etapa de reajuste y expansión de finales de los ochenta. Es un producto maduro, muy estacional, y en general, de poca calidad y escasamente profesionalizado. Se encuentra en una fase de estancamiento, aunque los sucesos acaecidos en países competidores están ralentizando esta tendencia. Los establecimientos, en una gran mayoría, sólo permanecen abiertos en temporada.
- Oferta de "Interior/ocio": ubicados en el interior de la provincia, su existencia data de antiguo, aunque su presencia se debió a motivos religiosos o a la exigencia de prestar servicio a la gente de

FIGURA 1: ANÁLISIS COMPARATIVO. COMARCAS PROVINCIA CASTELLÓN. COMARCA/PROVINCIA CASTELLÓN\*



Fuente: Elaboración propia.  
\*Total hoteles más hostales.

paso. En los últimos años se han implantado establecimientos para satisfacer el turismo de ocio, impulsados por acciones de la Generalitat Valenciana. En la actualidad se encuentran en una etapa de activación y crecimiento. El conjunto de establecimientos que cabe considerar en esta segmentación, representa más del 5% de las plazas hoteleras provinciales.

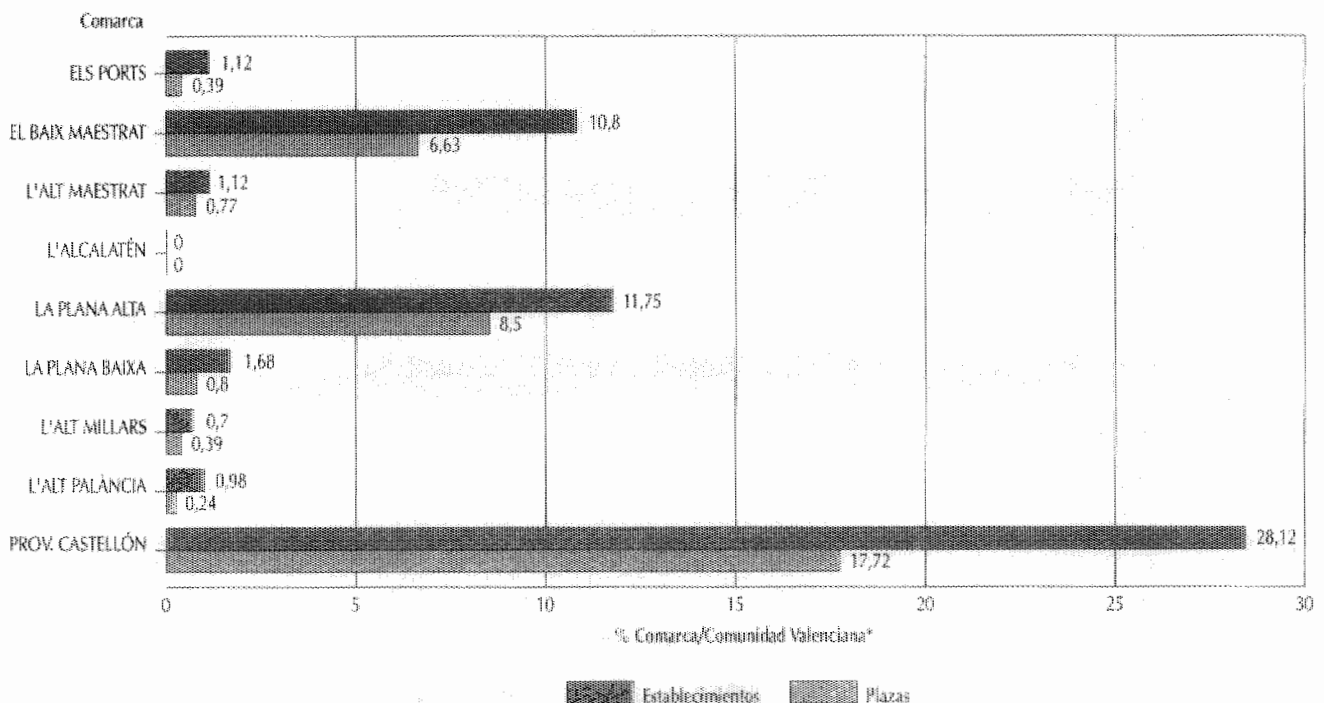
- Oferta de "Ciudad": más de una de cada diez plazas hoteleras (11%) está emplazada en este tipo de hoteles y en este momento se encuentra en una fase de ajuste, especialización y expansión, sobre todo en las categorías altas (3 y 4 estrellas), impulsada por la penetración en el segmento, a nivel provincial, de cadenas hoteleras especializadas de ámbito nacional y otras de carácter local. Estos establecimientos de mayor categoría son más profesionales que en otros segmentos. Los establecimientos permanecen abiertos durante todo el año.
- Oferta de "Salud": en su mayoría se trata de establecimientos que son herencia del siglo pasado o principios del presente, ubicados en el interior y pertenecientes a categorías bajas (hostales y hoteles de una estrella), dedicados fundamentalmente a los

servicios relacionados con las aguas minero-medicinales, cuyos servicios son poco profesionales y desfasados en comparación con las nuevas tendencias del turismo de salud. Se pueden catalogar de prácticamente obsoletos, salvo alguna excepción. Suponen el 7% del total de las plazas hoteleras provinciales.

Podría considerarse otro grupo de establecimientos, que estando ubicados en las cercanías de las principales redes de comunicación, intentan captar a gente de paso y clientes que se desplazan por trabajo (comerciales, técnicos...) sin ser un verdadero turismo de negocios en el sentido actual del concepto, si bien obedece a una demanda de origen comercial que, sin embargo, ocupa un espacio bajo la actual filosofía del turismo de motivación profesional, pues efectúa consumos de orden turístico (2). Por lo general, son establecimientos de baja categoría (hostales), poco profesionales y antiguos. Se encuentran situados principalmente en el Baix Maestrat, la Plana Alta y el Alto Palancia.

Esta segmentación de la oferta hotelera de la provincia de Castellón puede intuirse analizando la distribución de los establecimientos en las distintas comarcas (figuras 1 y 2).

FIGURA 2: ANÁLISIS COMPARATIVO. COMARCAS PROVINCIA CASTELLÓN. COMARCA/COMUNIDAD VALENCIANA



Fuente: Elaboración propia.  
\*Total hoteles más hostales.

## 2. ANÁLISIS DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

### 2.1. Visión general

Siguiendo la pauta general del sector hotelero en la Comunidad Valenciana, los hoteles de tres estrellas representan el grueso de la planta hotelera de la provincia de Castellón. El total de establecimientos de esta categoría a nivel provincial es de 25 hoteles con más de 4.700 plazas, lo que supone que el 30% de los hoteles y el 51% de las plazas pertenecen a esta agrupación. A nivel provincial y de forma general, los hoteles de tres estrellas son de mayor capacidad que los hoteles del resto de categorías (tabla 3).

sector en los últimos años para actualizar un producto ya maduro y que se enfrenta, cada vez más, con una fuerte competencia. Sin embargo, esta conclusión no se puede generalizar y se debe realizar el análisis por segmentos e incluso por establecimientos individuales. Así pues, el segmento de "sol y playa" es un producto maduro y se encuentra en una etapa de estancamiento con un capital humano de profesionalidad media-baja. Los hoteles de ciudad, siendo también antiguos, se encuentran en una fase de expansión, especialización y renovación, catalizados además por un personal mucho más profesional, como se ha mencionado anteriormente.

El crecimiento de los hoteles de ciudad, en los últimos años, se debe en gran medida a la presión ejercida en

TABLA 3: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN.

COMARCAS	TOTAL HOTELES 3*		HOTELES 3*/ (TOTAL HOTELES COMARCA)		HOTELES 3*/ (TOTAL H. + Hs. COMARCA)	
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos %	Plazas %	Establecimientos %	Plazas %
ELS PORTS	1	83	100	100	12,5	27,1
EL BAIX MAESTRAT	12	2.378	32,4	57,4	15,6	46,0
L'ALT MAESTRAT	—	—	—	—	—	—
L'ALCALATÉN	—	—	—	—	—	—
LA PLANA ALTA	11	2.223	30,6	49,4	13,1	33,5
LA PLANA BAIXA	1	106	33,3	50,0	8,3	16,9
L'ALT MILLARS	—	—	—	—	—	—
L'ALT PALÀNCIA	—	—	—	—	—	—
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>25</b>	<b>4.790</b>	<b>30,1</b>	<b>51,3</b>	<b>12,8</b>	<b>34,9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT, CICT, COCIN Castellón, Patronato Turismo Costa del Azahar y trabajo de campo.

Donde mayor proporción existe de hoteles de esta categoría es en las comarcas con un mayor peso específico en el total de la planta hotelera provincial. Así pues, en el Baix Maestrat el 46% del total de establecimientos hoteleros pertenece a esta agrupación y en la Plana Alta el 33%. No es de extrañar, a la luz de estos datos, que la gran mayoría de los hoteles de tres estrellas (80%) se instalen en el segmento de "sol y playa", ya que el grueso de estos hoteles están en la comarcas de litoral (Plana Alta y Baix Maestrat), como se ha comentado. Un 12% de estos establecimientos se centra en los hoteles de ciudad y tan sólo una ínfima parte (4%) está en el interior de la provincia, concretamente en Morella.

La antigüedad (fecha de construcción o última renovación total) de estos establecimientos es alta, ya que la media se sitúa en torno a los doce años. La edad de la planta hotelera muestra la escasez de inversiones realizadas en este

este segmento por la construcción (o renovación) de establecimientos por parte de cadenas hoteleras, atraídas por la creciente actividad industrial de la zona, en busca del segmento de hombre de negocios. Estas inversiones se han producido en las categorías de tres y cuatro estrellas, debido a las mayores posibilidades que ofrecen estos hoteles a la hora de rentabilizar las inversiones, al permanecer abiertos todo el año, en contraposición a los hoteles de "sol y playa", que son establecimientos de temporada en su inmensa mayoría.

### 2.2. Metodología seguida para el estudio de los hoteles de tres estrellas

La información de que se dispone en relación con la actividad turística es escasa y poco fiable en muchos casos, ciñéndose ésta al cómputo de la oferta existente (y como se ha

comentado dista mucho de la real) y a estimar los movimientos de viajeros entrados en establecimientos hoteleros y el número de pernoctaciones. La provincia de Castellón no escapa a esta realidad, por lo que ha sido imprescindible la realización de un trabajo de campo para poder recopilar información añadida de interés.

El trabajo de campo ha consistido en la realización de entrevistas a directivos (3) de los establecimientos hoteleros, teniendo como guía un formulario elaborado previamente, con un formato que permitiera la comparación de los datos obtenidos con la información disponible del sector hotelero en otras zonas del mundo. La búsqueda de información ha ido dirigida a aspectos concretos de la demanda, datos generales del establecimiento e indicadores de explotación. No se dispone de información elaborada referente a estos aspectos para el sector hotelero castellanense. A nivel nacional y mundial sólo se ha realizado por consultoras especializadas, por lo que queda sobradamente justificada la necesidad de esta investigación.

Se han efectuado entrevistas al 60% de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, que representan más del 80% de las plazas de los hoteles de esta categoría. Se han elegido establecimientos de características y ubicación diferente, de forma que fueran representativos del total de los hoteles de esta tipología en la provincia.

De la muestra tomada, la tendencia central posee las siguientes características fundamentales:

- Hoteles de tres estrellas.
- Ubicados en la playa (la mayoría), ciudad e interior.
- Antigüedad o última renovación total después de 1960, que conforma una edad media de doce años para la muestra.
- Tamaño de los establecimientos entre 44 y 551 habitaciones (83/1.250 plazas). El tamaño medio es de 158 habitaciones y 322 plazas.
- Hoteles de temporada y hoteles de apertura permanente. Como media permanecen abiertos nueve meses al año.
- Grado medio de ocupación en temporada baja 33% y en temporada alta 80%. Grado medio de ocupación anual 56%.
- Clientes mayoritarios: turistas individuales.

Para el tratamiento de los datos obtenidos en el trabajo de campo se han seguido dos métodos distintos:

- MÉTODO 1: obtención de los datos finales a partir de la media aritmética de todos los hoteles visitados. Es el método utilizado en la documentación que se posee de otras zonas.
- MÉTODO 2: en este caso se obtienen los datos finales mediante medias ponderadas, considerando el peso específico de cada hotel en el total de pernoctaciones de los hoteles de tres estrellas visitados. Para ello se ha tenido en cuenta el número de plazas del hotel, el grado de ocupación medio y el número de meses que permanece abierto al año.

Para obtener los indicadores de explotación de los hoteles a nivel provincial se ha considerado el primer método. Todos los datos referentes a la demanda se han calculado en base a los dos métodos, pero se consideran más correctos aquellos obtenidos a partir de la media ponderada, por entenderse que se ajustan más a la realidad.

Sin entrar en consideraciones particulares, del análisis de las tablas 4 y 6, y comparando ambos métodos, se desprenden una serie de características generales para aquellos hoteles de tres estrellas que más contribuyen a la generación de pernoctaciones provinciales (por alguno de los factores anteriormente resaltados), en comparación con el resto de establecimientos:

- Acuden más grupos turísticos y menos hombres de negocios.
- Reciben más visitantes extranjeros.
- La forma de pago se realiza más en base a crédito que a pago en efectivo.
- Las reservas se formalizan en mayor medida a través de tour-operadores (TT. OO.) y menos de forma directa.

### 2.3. Análisis de la demanda

Como acontece, tanto a nivel estatal como en la Comunidad Valenciana, la demanda predominante en la provincia de Castellón es de origen nacional, aunque en esta provincia esta tendencia se refuerza, y así, el 74% de los viajeros entrados

en establecimientos hoteleros de tres estrellas son de esta procedencia, mientras en la Comunidad Valenciana es de casi el 72% y a nivel español desciende a tres de cada cinco (61%).

La demanda que se dirige a este tipo de hoteles en la provincia de Castellón, procede en gran medida de aquellas comunidades autónomas con mayor importancia en cuanto a emisión de turismo: Madrid y Cataluña. El resto de visitantes procede de Aragón y en menor cuantía del País Vasco y la misma Comunidad Valenciana (tabla 4, figura 3). No es casualidad que el origen de esta demanda hotelera sea aquellas zonas con una mayor renta familiar disponible, factor que influye en el nivel de gasto familiar y por tanto en el consumo turístico.

TABLA 4: ORIGEN DE LA DEMANDA HOTELERA EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

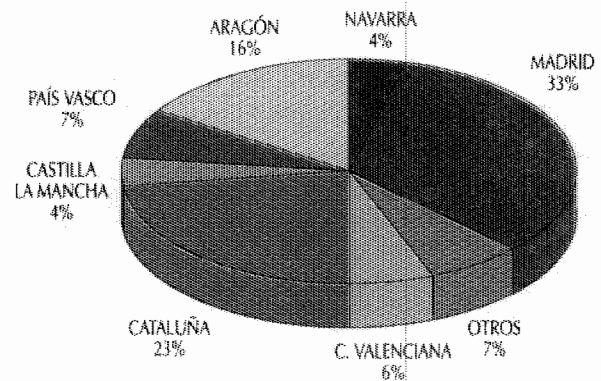
ORIGEN	DEMANDA HOTELERA*	
	Media aritmética	Media ponderada
<b>Españoles</b>	<b>79</b>	<b>74</b>
MADRID	33	33
NAVARRA	3	4
ARAGÓN	15	16
CATALUÑA	24	23
PAÍS VASCO	8	7
COMUNIDAD VALENCIANA	6	6
CASTILLA-LA MANCHA	4	4
OTROS	6	7
<b>TOTAL ESPAÑOLES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Extranjeros</b>	<b>21</b>	<b>26</b>
ALEMANIA	32	32
BENELUX	6	10
FRANCIA	30	29
ITALIA	12	5
REINO UNIDO	7	8
PORTUGAL	1	1
OTROS EUROPEOS	8	9
AMÉRICA	1	0
ASIA	0	0
PAÍSES ÁRABES	2	1
OTROS	3	5
<b>TOTAL EXTRANJEROS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Hay que destacar que la composición media de los turistas nacionales de esta provincia se corresponde a grandes rasgos con la que se obtiene en el caso de la Comunidad

Valenciana, si bien, con más protagonismo de los viajeros procedentes de Cataluña y Aragón, debido a la proximidad geográfica.

FIGURA 3: ORIGEN DE LA DEMANDA NACIONAL %.  
PROVINCIA DE CASTELLÓN: HOTELES DE TRES ESTRELLAS, 1992



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

La composición de los usuarios de los hoteles de tres estrellas de Castellón es diversa en función del tipo de hotel de que se trate e incluso de la comarca en que esté ubicado. Así, los hoteles de interior y de ciudad poseen una mayor proporción de clientes de origen nacional, en contraposición a los hoteles de litoral (tabla 5). En los hoteles de "sol y playa", los emplazados en el Baix Maestrat poseen mayor porcentaje de clientes nacionales que los que se encuentran en la Plana Alta, en estos últimos, sólo el 57% de la demanda es de origen español, influido, sin duda alguna, por los hoteles que absorben mayor volumen de pernотaciones, ya que reciben turistas extranjeros en superior medida.

En cuanto a la composición de la demanda nacional que acude a los hoteles de "sol y playa", hay que distinguir entre los establecimientos situados en la Plana Alta (Benicasim, Oropesa), que poseen una configuración muy polarizada, ya que el 56% de los viajeros entrados en establecimientos hoteleros proceden de Madrid, mientras que los establecimientos ubicados en el Baix Maestrat (Peñíscola) gozan de una demanda más diversificada y por tanto con menor riesgo ante cualquier factor que pudiera afectar a la misma. En conjunto, estos establecimientos de litoral tienen un público más heterogéneo que los de ciudad y los de interior.

En los hoteles de ciudad, su dependencia turística pivota entre Madrid y Cataluña, principales centros administrativos y de negocios a nivel nacional, siendo este tipo de usuario el que predomina en estos hoteles. En la capital de Els Ports (Morella), la demanda que predomina de forma abrumadora es la procedente de la misma Comunidad Valenciana, aspecto atípico con respecto al resto de hoteles de la provincia de Castellón. También los visitantes procedentes de Cataluña son cuantiosos, debido a la proximidad geográfica que ya ha creado unos vínculos constatables entre ambas zonas.

TABLA 5: MATRIZ DE MERCADO "ORIGEN-DESTINO DE LA DEMANDA".  
HOTEL DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

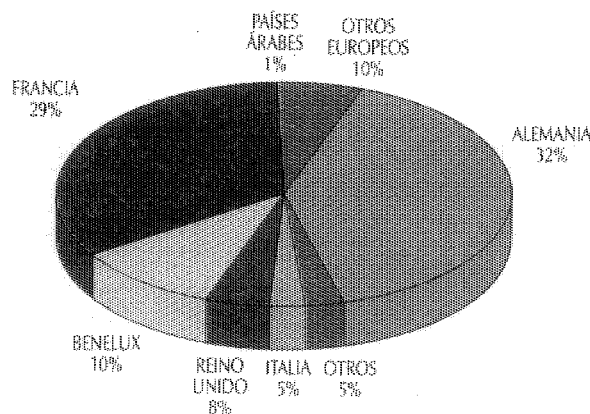
ORIGEN DEMANDA %	DESTINO DEMANDA* TIPO DE HOTELES		
	CIUDAD	INTERIOR (Morella)	SOL Y PLAYA
<b>Españoles</b>	<b>78</b>	<b>85</b>	<b>73</b>
MADRID	38	3	33
NAVARRA	0	0	5
ARAGÓN	0	2	17
CATALUÑA	32	25	22
PAÍS VASCO	9	3	7
COMUNIDAD VALENCIANA	0	65	5
CASTILLA-LA MANCHA	0	0	4
OTROS	21	2	7
<b>TOTAL ESPAÑOLES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Extranjeros</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>27</b>
ALEMANIA	16	40	33
BENELUX	0	3	11
FRANCIA	3	40	31
ITALIA	43	5	3
REINO UNIDO	13	5	8
PORTUGAL	6	1	0
OTROS EUROPEOS	2	2	10
AMÉRICA	0	3	0
ASIA	0	1	0
PAÍSES ÁRABES	17	0	0
OTROS	0	0	4
<b>TOTAL EXTRANJEROS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

En cuanto a la demanda extranjera con destino a la provincia de Castellón (figura 4), que como ya se ha comentado posee menor protagonismo, tiene algunas especificidades propias que la hacen, a priori, atractiva en comparación a la que existe en el conjunto de la Comunidad Valenciana:

- Está más diversificada.
- La demanda predominante procede de Alemania, visitantes que disfrutaban de un poder adquisitivo más elevado que los de otros orígenes turísticos europeos.

FIGURA 4: ORIGEN DE LA DEMANDA EXTRANJERA %.  
PROVINCIA DE CASTELLÓN: HOTEL DE TRES ESTRELLAS, 1992



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Recordar que en el total de la Comunidad Valenciana, el 53% de las pernoctaciones hoteleras son realizadas por clientes de origen británico y el 18% por ciudadanos de Benelux, sin embargo, en los hoteles de tres estrellas de la provincia de Castellón esta demanda sólo representa el 7% y 6%, respectivamente, ya que el protagonismo lo ostentan Alemania, Francia e Italia.

Si se consideran los distintos tipos de establecimientos hoteleros de tres estrellas, se aprecian grandes diferencias en cuanto al origen de la demanda extranjera (tabla 5). Los establecimientos de ciudad están dominados en su mayoría por un público cuya motivación son los viajes de negocios, este factor les dota de características propias, tanto por la duración de la estancia (estancias más cortas, 1-3 días) como por la procedencia de la misma. Respecto al origen de estos visitantes existe un predominio de los clientes de nacionalidad italiana, que al igual que la mayoría de los clientes de los países árabes y muchos de procedencia alemana, se desplazan a esta provincia por motivos de trabajo relacionados con la industria azulejera. Los británicos y parte de los alemanes acuden a estos hoteles por negocios ligados a la industria petroquímica. En todos estos casos se trata de directivos, comerciales o técnicos vinculados con las industrias citadas.



Según informaciones facilitadas por los empresarios del sector, se está percibiendo una tendencia de los clientes del segmento de viajes de negocios a reducir la duración de sus estancias y el nivel de gasto, inducido por la crisis económica.

Los hoteles de "sol y playa" poseen una dependencia extranjera muy similar al total provincial, es decir, predominio de los clientes procedentes de Alemania, Francia, Benelux y Reino Unido. Una característica a destacar es que se trata en su mayoría de una demanda muy fiel, sobre todo la que acude a establecimientos de menor tamaño y con cierta tradición, reiterándose el caso de familias que han acudido al mismo hotel durante años. Sin embargo este fenómeno va en descenso, al igual que la duración de la estancia, que ha evolucionado desde casi un mes en temporada veraniega en los años setenta a permanecer entre cinco y diez días en la actualidad.

Otras características de la demanda hotelera, que se derivan del trabajo de campo realizado, hacen referencia a la composición de la misma, forma de pago y sistema de reserva utilizado. De la tabla 6 se intuyen algunas características (confirmadas por los empresarios hoteleros) en aquellos hoteles que contribuyen en menor proporción al total de pernoctaciones obtenidas en la provincia (menor tamaño, inferior grado de ocupación y/o mayor grado de estacionalidad), a saber:

- El pago efectuado por los clientes se desarrolla principalmente mediante efectivo y tarjeta de crédito.
- La reserva de la habitación se gestiona fundamentalmente de forma directa, por lo que la participación de las agencias de viajes en estos establecimientos es meramente testimonial.

En el total provincial, el 55% de los clientes que acuden a hoteles de tres estrellas son turistas individuales y más del 25% son viajeros que forman parte de grupos turísticos. La forma de reservar sus habitaciones es mayoritariamente a través de TT. OO. (esta característica está muy condicionada por aquellos hoteles que gestionan gran cantidad de pernoctaciones a nivel provincial) y en menor medida, merced a agencias de viajes o por reserva directa. Gran parte de la contratación por medio de operadores de mercado se abonan mediante crédito y por este motivo más de la mitad de los viajeros que acuden a estos hoteles pagan su estancia por este sistema (tabla 6, media ponderada).

Hay que destacar que solamente el 15% de los visitantes que acude a esta categoría de hoteles en Castellón tiene como finalidad un viaje de negocios o congresos y convenciones. Es importante potenciar este segmento de mercado

TABLA 6: CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

VARIABLE EN ESTUDIO	DEMANDA HOTELERA*	
	%	
	Media aritmética	Media ponderada
<b>Composición del mercado %</b>		
VIAJES DE NEGOCIOS	16	11
CONGRESOS-CONVENCIONES	4	4
TURISTAS INDIVIDUALES	54	55
GRUPOS TURÍSTICOS	23	27
OTROS	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Formas de pago %</b>		
EFFECTIVO	30	20
TARJETA DE CRÉDITO	31	23
CRÉDITO	39	57
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Sistema de reserva %</b>		
DIRECTA	43	26
AGENCIA DE VIAJES	28	23
TT. OO.	21	42
PROPIO	2	2
REPRESENTANTE DE HOTEL	1	2
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES	1	2
SISTEMA INDEPENDIENTE	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

por ser un cliente con un elevado gasto medio en sus desplazamientos. Como ya se ha expuesto, este tipo de demanda la absorben mayoritariamente los hoteles de ciudad, ya que en los hoteles de "sol y playa" únicamente un 6% de los viajeros que entran son hombres de negocios y un 4% se alojan por algún congreso o convención, empero, esta proporción es mayor en temporada baja (tabla 7).

La zona de interior (Morella), que aun teniendo un porcentaje bajo en el segmento de congresos y convenciones, ve cómo la demanda de reuniones de trabajo y pequeños congresos va en aumento, auspiciada por las condiciones de la histórica ciudad, que favorecen la convivencia y la labor de grupo de los asistentes a los eventos convocados, además de poder disfrutar de la riqueza cultural y gastronómica que la comarca de Els Ports puede ofrecer.

La demanda predominante en los hoteles de litoral (tabla 7), son los turistas individuales (59%) y, en general, estos

son los que realizan estancias más largas, distinguiéndose entre los 15 días de media de los españoles y entre 5-10 días los extranjeros. Un número significativo de grupos turísticos que se aloja en algunos hoteles de este tipo, son gente de paso (entre su zona de origen y la zona turística de destino) que realizan estancias de una o dos noches.

TABLA 7: MATRIZ DE MERCADO "COMPOSICIÓN-DESTINO DE LA DEMANDA".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

VARIABLE EN ESTUDIO	DESTINO DEMANDA* TIPO DE HOTELES		
	CIUDAD	INTERIOR (Morella)	SOL Y PLAYA
<b>Composición del mercado %</b>			
VIAJES DE NEGOCIOS	79	10	6
CONGRESOS-CONVENCIONES	4	10	4
TURISTAS INDIVIDUALES	7	40	59
GRUPOS TURÍSTICOS	7	40	28
OTROS	3	—	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

TABLA 8: MATRIZ DE MERCADO "FORMA PAGO-DESTINO".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

VARIABLE EN ESTUDIO	DESTINO DEMANDA* TIPO DE HOTELES		
	CIUDAD	INTERIOR (Morella)	SOL Y PLAYA
<b>Formas de pago %</b>			
EFFECTIVO	23	—	18
TARJETA DE CRÉDITO	46	—	21
CRÉDITO	31	—	60
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Las reservas recibidas en los hoteles de "sol y playa" se cursan en gran medida a través de TT. OO. y agencias de viaje (tabla 9), lo que influye de forma decisiva en la forma de pago, que se realiza mayoritariamente mediante crédito (tabla 8). Por contra, tanto los hoteles de ciudad como los de interior reciben sus reservas básicamente de forma directa y en menor cuantía por medio de agencias de viajes. En los hoteles de ciudad, al ser en su mayoría viajes de negocios, la forma de pago se realiza bien a cuenta de la empresa (mediante acuerdos previos, créditos) o la forma habitual con que pagan los viajeros por razón de negocios, es decir, tarjeta de crédito.

TABLA 9: MATRIZ DE MERCADO "SISTEMA RESERVA-DESTINO DE LA DEMANDA".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

VARIABLE EN ESTUDIO	DESTINO DEMANDA* TIPO DE HOTELES		
	CIUDAD	INTERIOR (Morella)	SOL Y PLAYA
<b>Sistema de reserva %</b>			
DIRECTA	80	60	21
AGENCIA DE VIAJES	20	30	24
TT. OO.	0	0	45
PROPIO	0	0	3
REPRESENTANTE HOTEL	0	0	2
COMPAÑÍA TRANSPORTES	0	0	2
SISTEMA INDEPENDIENTE	0	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

#### 2.4. Estudio de los indicadores de explotación: comparación con establecimientos de otras zonas

En este análisis se pretende tener una visión de cuál es la gestión y los resultados que se están obteniendo en los hoteles de 3 estrellas de la provincia de Castellón, en comparación con los hoteles de la misma categoría del resto de España. También se cotejan con hoteles de todas las grandes zonas mundiales, aunque estos valores están agregados para el total de la planta hotelera.

Si lo que se pretende es analizar la gestión y los resultados alcanzados en un establecimiento hotelero a través de la comparación con otros hoteles, con independencia del tamaño, estructura, condiciones impositivas, políticas de amortizaciones, etc., que posee cada establecimiento, un buen mecanismo es aplicar el *Uniform System of Accounts for Hotels* (USAH). Este método contiene ventajas superiores a las de un plan contable, ya que posibilita establecer comparaciones entre distintos establecimientos hoteleros a efectos analíticos de gestión y resultados. Este sistema está muy implantado a nivel mundial y en España se utiliza cada vez más, por los atractivos que ofrece.

Como muestra la tabla 10, el conjunto de los hoteles de tres estrellas de la provincia de Castellón tiene mejor resultado bruto de explotación (G.O.P.) que la media del total de hoteles de tres estrellas en España. Para Castellón el resultado bruto de explotación es un 37,1% del total de ingresos, frente al 23,7% en España. La diferencia en más de 13 puntos se debe fundamentalmente al mayor gasto en personal en los hoteles

españoles que, en media, asciende a un 45,3% del total de ingresos, mientras que en los establecimientos de Castellón estos gastos sólo representan el 32,4%.

TABLA 10: INDICADORES DE EXPLOTACIÓN (USAH) EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN Y ESPAÑA, 1992.

CONCEPTO	PROVINCIA CASTELLÓN	ESPAÑA*
	% respecto total ingresos	% respecto total ingresos
<b>Ingresos</b>		
HABITACIONES	56,6	55,1
ALIMENTOS	27,7	29,1
BEBIDAS	10,2	9,1
TELÉFONO	4,4	3,8
DEPARTAMENTOS MENORES	0,8	
ALQUILERES Y RENTAS	0,4	2,9
<b>(1) = TOTAL INGRESOS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Gastos operativos</b>		
HABITACIONES	19,5	23,76
ALIMENTOS	17,7	
BEBIDAS	4,9	35,8
TELÉFONO	2,3	3,7
DEPARTAMENTOS MENORES	0,2	—
<b>(2) = TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>44,7</b>	<b>62,3</b>
<b>(3) = (1) - (2) = MARGEN OPERATIVO</b>	<b>55,3</b>	<b>37,7</b>
<b>Gastos generales</b>		
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	3,3	4,0
MARKETING	1,7	1,8
ENERGÍA	5,4	3,0
MANTENIMIENTO	4,8	6,0
OTROS GASTOS DEPARTAMENTALES	1,7	—
CONSUMO ALIMENTOS Y BEBIDAS PERSONAL	1,2	—
<b>(4) = TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>18,2</b>	<b>14,8</b>
<b>(3) - (4) = RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (G.O.P.)</b>	<b>37,1</b>	<b>23,7</b>

\* Datos elaborados a partir de Horwath Consulting.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Puesto que en los hoteles de esta provincia existen 29,6 empleados por cada 100 habitaciones disponibles y en España 30 (en media), la diferencia en los gastos de personal únicamente puede ser motivada por un menor nivel salarial, inducido por una mayor proporción de empleados eventuales, al estar afectada esta provincia por una alta estacionalidad, factor

que hace posible este tipo de contratos. En algunos hoteles de Castellón esta reducción en el gasto de personal se debe a una reducción real del número de empleados, o de sus horas contratadas, aunque los mecanismos para llevar a cabo esto son diversos y con efectos contrapuestos:

- Algunos establecimientos reducen personal en plantilla subcontratando algunas tareas, por ejemplo, las tareas de limpieza de habitaciones, lo que permite que estos empleados estén el tiempo justo para estos servicios (sin tiempos muertos), sistema que mejora en gran medida la rentabilidad del hotel sin disminuir la calidad del servicio, ya que facilita a los empleados del hotel especializarse en lo que son tareas de atención al cliente.
- En otros casos se realiza una reducción de personal a todos los efectos, provocando una reducción drástica en la calidad de servicio y una sensación de poca profesionalidad ante el cliente (4).

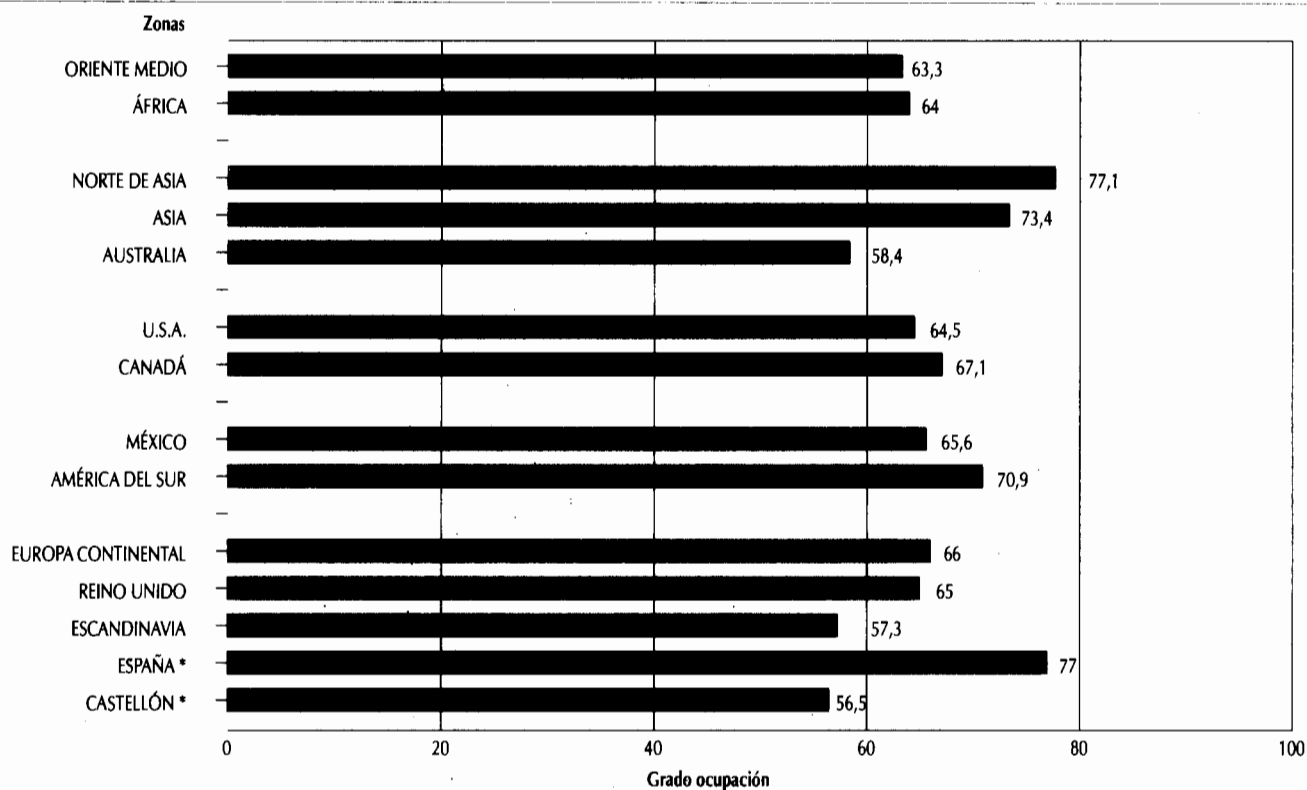
Siguiendo con los indicadores de explotación, los departamentos con mayores márgenes son los correspondientes a "Habitaciones" y "Alimentos y Bebidas". Los establecimientos de Castellón poseen mejores resultados que la media nacional en estas áreas, motivado por el mayor gasto en personal que repercute sobre estos departamentos en superior cuantía (en el caso de España), sobre todo en el de "Alimentos y Bebidas".

Un factor que caracteriza al sector turístico y hotelero de Castellón es la estacionalidad, más acusada que en otras zonas, aspecto muy negativo y que hace difícil rentabilizar las inversiones y sobre todo consolidar un capital humano profesional. Los hoteles de Castellón permanecen abiertos, en media, 9 meses al año y su grado de ocupación se sitúa alrededor del 33% en temporada baja y el 80% en temporada alta. En media, el grado de ocupación anual es de 56,5% frente al 77% de los hoteles de tres estrellas españoles. Comparando esta variable con otras zonas del mundo, se aprecia cómo la provincia de Castellón posee un índice de ocupación extraordinariamente bajo (figura 5).

Por contra, si se compara esta provincia con el resto del mundo en cuanto al resultado bruto de explotación, se aprecia que Castellón obtiene uno de los mejores resultados, sólo superado por los hoteles del norte de Asia (figura 6), inducido fundamentalmente por:

- Bajos costes en personal, como se ha comentado.
- Reducidos costes en el departamento de administración y gestión.

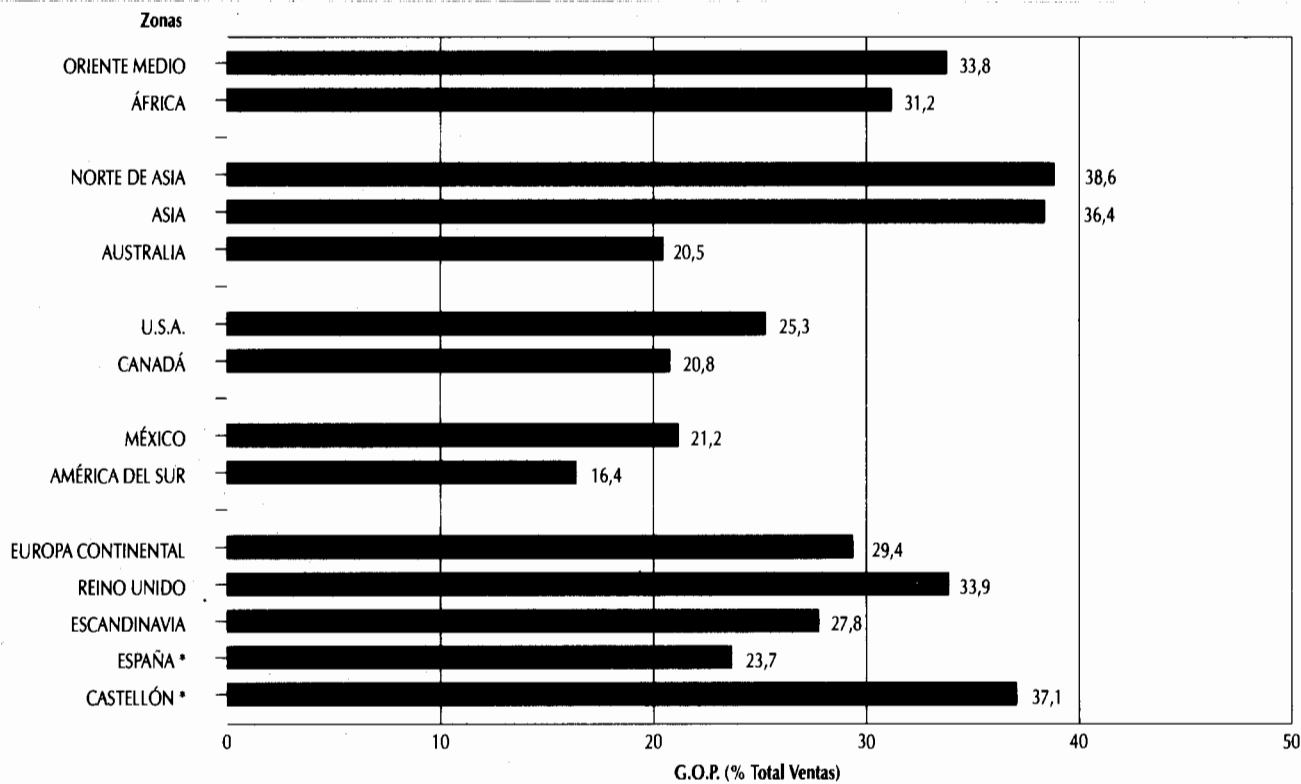
FIGURA 5: SECTOR HOTELERO CASTELLÓN/RESTO MUNDO. GRADO MEDIO DE OCUPACIÓN ANUAL. 1990.



\* Sólo H 3\*, año 1992.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo y Horwath International.

FIGURA 6: SECTOR HOTELERO CASTELLÓN/RESTO MUNDO. RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (G.O.P.), 1990.



\* Sólo H 3\*, año 1992.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo y Horwath International.

Costes operativos inferiores a otras zonas en el departamento de "Alimentos y Bebidas".

Sin embargo, los gastos en el departamento de habitaciones son superiores a la media mundial.

Un aspecto a resaltar de los establecimientos de la provincia de Castellón (y también a nivel estatal), es la escasa inversión en marketing respecto a otras zonas del mundo (América del Norte, Asia y Australia). Este fenómeno puede evidenciar el alto grado de tutela a que está expuesto el sector turístico y hotelero valenciano por parte de la Administración Pública y que ha oscurecido esta acción empresarial de forma notable. Este factor también está muy influenciado por los mecanismos de comercialización de este sector, ya que está dominado por los grandes TT. OO., que han sido los artífices de la promoción y comercialización, relajándose los profesionales en la responsabilidad de asumir la venta directa de su producto. El apoyo, en esta faceta, por parte de las autoridades turísticas es muy importante, pero el empresariado no debería descuidar sus propias actuaciones en marketing, siempre y cuando sea coherente con la imagen de conjunto que se pretende comunicar de la zona turística. Todas las acciones deberían ir encaminadas a eliminar, de forma gradual, la dependencia respecto a los operadores de mercado, cuyo poder de negociación es muy fuerte y están forzando al sector hotelero a competir en costes, estrategia difícil de mantener en las condiciones competitivas actuales.

Si se analizan los indicadores de explotación para distintos tipos de hoteles en la provincia de Castellón, se observa que los hoteles de "sol y playa" poseen un elevado resultado bruto de explotación, que supone el 40,9% del total de ingresos, derivados de los buenos márgenes que se consiguen en los departamentos de "Habitaciones", "Comidas y Bebidas" y los bajos gastos en "Administración y Gestión" (tabla 11). Los gastos en personal son reducidos en comparación con los hoteles de otras zonas, 33% del total de ingresos, mientras que el número de empleados por 100 habitaciones asciende a 31.

Los hoteles de ciudad de esta provincia, ubicados en la capital y alrededores, captan sus ingresos en mayor cuantía en el departamento de "Habitaciones" respecto a otros tipos de hoteles. Los mayores márgenes se consiguen en "Habitaciones" y en el apartado de "Bebidas". Un aspecto a destacar son los elevados gastos generales inducidos, fundamentalmente, por los gastos de "Administración y Gestión", "Mantenimiento" y "Otros gastos departamentales". Los gastos más altos en "Administración y Gestión" son propios de un tipo de hotel con un superior nivel profesional, que poseen un equipo administrativo más numeroso y consolidado, en contraposición a los hoteles de "sol y playa", que al ser de temporada, mantienen un equipo de gestión más

"informal" e incluso dirigido desde equipos administrativos externos al hotel que gestiona distintos tipos de sociedades, lo que permite distribuir estos gastos entre distintas empresas.

TABLA 11: INDICADORES DE EXPLOTACIÓN (USAH) EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

CONCEPTO	HOTELES CIUDAD	HOTELES SOL Y PLAYA
	% respecto total ingresos	% respecto total ingresos
<b>Ingresos</b>		
HABITACIONES	68,0	54,6
ALIMENTOS	17,6	29,7
BEBIDAS	6,6	11,1
TELÉFONO	5,3	3,5
DEPARTAMENTOS MENORES	2,5	0,5
ALQUILERES Y RENTAS	0,0	0,6
<b>(1) = TOTAL INGRESOS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Gastos operativos</b>		
HABITACIONES	20,5	19,0
ALIMENTOS	14,0	17,7
BEBIDAS	4,0	5,1
TELÉFONO	4,0	1,3
DEPARTAMENTOS MENORES	1,0	0,1
<b>(2) = TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>43,5</b>	<b>43,2</b>
<b>(3) = (1) - (2) = MARGEN OPERATIVO</b>	<b>56,3</b>	<b>56,8</b>
<b>Gastos generales</b>		
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	9,8	2,2
MARKETING	1,3	1,8
ENERGÍA	5,0	5,4
MANTENIMIENTO	6,0	4,9
OTROS GASTOS DEPARTAMENTALES	5,0	0,7
CONSUMO ALIMENTOS Y BEBIDAS PERSONAL	0,8	0,9
<b>(4) = TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>27,8</b>	<b>15,9</b>
<b>(3) - (4) = RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (G.O.P.)</b>	<b>28,6</b>	<b>40,9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

En los hoteles de ciudad, los gastos en personal ascienden al 37,5% del total de ingresos (superior a la media provincial), mientras que el número de empleados por cien habitaciones es de 27,5, inferior a la media provincial. Comparados estos datos con los hoteles de "sol y playa" confirman el mayor nivel salarial de los empleados de los hoteles de ciudad, derivados tanto de su mayor profesionalidad como de los contratos más consolidados.

La reducción en gastos operativos y generales es deseable siempre que sean derivados de una buena gestión hotelera y un incremento en la productividad. No deben aumentarse los márgenes a través de una reducción en la calidad del producto y del servicio. Por tanto, la vía correcta para aumentar la competitividad es la constante inversión en tecnología e infraestructuras que mejoren el producto y la insistente formación del capital humano a todos los niveles (desde el nivel operativo a la dirección), que optimice la profesionalidad, la calidad en el servicio y la gestión empresarial.

### 3. CONCLUSIONES

- El sector hotelero de la provincia de Castellón, mayoritariamente de "sol y playa", es un producto maduro, muy estacional, que acoge a un turismo de masas y que está apoyado por un capital humano poco profesionalizado, en general. Este modelo ha provocado grandes impactos medio-ambientales y urbanísticos en el litoral: deberían revisarse los planes urbanísticos locales para atajar este proceso, que sigue desarrollándose todavía en la actualidad.
- Los hoteles de tres estrellas de Castellón poseen unos excelentes resultados brutos de explotación (G.O.P.), suscitados, fundamentalmente, por los bajos costes de personal. Los mecanismos empleados para la reducción de los gastos de personal son diversos: subcontratación de tareas (método correcto ya que aumenta la rentabilidad sin disminuir la calidad del servicio) o la reducción drástica de personal (afecta directamente a la calidad del servicio, convirtiéndose en una práctica comprometida).
- El aumento en la rentabilidad debe realizarse merced a una buena gestión empresarial y una

creciente productividad. Los mecanismos adecuados deben llevarse a cabo a través de inversiones en infraestructuras (revisiones periódicas totales), en tecnología y en formación del capital humano (desde los niveles operativos hasta la alta dirección). El acceso a la calidad en el servicio debe pasar necesariamente por un alto nivel profesional, ya que el componente humano es clave en los servicios y en muchos casos es lo que puede diferenciar el producto hotelero, por lo que la constante formación del personal es fundamental.

- Una gran parte de los beneficios empresariales debe reinvertirse en el producto hotelero en su totalidad, y así obtener una oferta cada vez más diferenciada que permita captar una demanda de mayor calidad, turismo que facilitaría la descongestión de las zonas receptoras, aportando buenos niveles de ingresos.
- Los grandes hoteles de la provincia de Castellón están condicionados en buena medida por las acciones de los tour-operadores, que imponen unos precios cada vez más bajos. Estas políticas de precios influyen indirectamente sobre el resto del sector. Deben diseñarse estrategias para reducir la dependencia respecto a estos operadores y aumentar el poder negociador frente a ellos. Esto facilitaría una relajación en los precios y una mayor libertad para seleccionar la demanda, lo que permitiría desarrollar acciones encaminadas a diferenciar el producto más que, como ocurre en la actualidad, a luchar en costes. La colaboración entre el empresariado y las Administraciones Públicas es fundamental. La agrupación empresarial es imprescindible, por tratarse de un sector muy atomizado. Se está planteando un cambio estratégico largo, laborioso y difícil, pero necesario.

## BIBLIOGRAFÍA

Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme (1992): *El Turismo en la Comunidad Valenciana, 1992*, Generalitat Valenciana, Valencia.

DALMAU, J. I.; DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E.; MIQUEL PERIS, S. (1993): *Análisis estratégico de los sectores industriales y del turismo en la Comunidad Valenciana*, Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, Universidad Politécnica de Valencia, Servicio de Publicaciones, U. P. Valencia, Valencia.

GASSÓ-HORWATH, S. A. (1989): *Industria Hotelera en España*, Gassó-Horwath, S. A., Barcelona.

HORWATH CONSULTING (1993): *Industria Hotelera en España*, Horwath Consulting, Madrid.

HORWATH CONSULTING IN EUROPE (1990): *European Hotel Industry*, MacMillan, London.

HORWATH INTERNATIONAL (1991): *Worldwide Hotel Industry*, Horwath International, New York.

MESTRE, J. R. (1990): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*, Escuela de Turismo de Sant Pol de Mar, Gráficas Europa, Girona.

MOLÉS, V. J. (1993): *Análisis Sectorial: Sector Hotelero en la Provincia de Castellón*, Proyecto Fin Carrera de la E.T.S.I. Industriales, Valencia.

Patronato Provincial de Turismo Costa del Azahar (1991): *Costa del Azahar*, Diputación Provincial de Castellón, Castellón.

Turespaña (1993): *Guía Oficial de Hoteles (Profesional)*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

---

## NOTAS

(1) Este trabajo se extrae del Proyecto Fin de Carrera, presentado por el autor en la E.T.S. de Ingenieros Industriales de Valencia, y dirigido por el Dr. Enrique De Miguel Fernández, catedrático de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Aprovecho esta ocasión para reiterarle mi agradecimiento por la didáctica y ejemplarizante dirección de este estudio, ya que sin su ayuda y constante asesoramiento el citado Proyecto no se hubiera podido realizar.

Agradezco a Vicente Monfort Mir, jefe del Área de Estudios y Formación del ITVA, la corrección de un primer borrador de este texto y las sugerencias aportadas. Hago extensiva esta mención a todo el equipo de redacción de la revista PAPERS DE TURISME y, especialmente, a Celia Calabuig Gimeno.

(2) La diferenciación a establecer en ocasiones entre demandas turísticas de origen comercial o lúdico es más producto de laboratorio que de la realidad, pues la venta y el consiguiente ingreso, repercute en un negocio turístico que es lo que se trata de promover en esos espacios, siendo en ese

caso indiferente el origen de la remuneración percibida, pues las consecuencias que produce son idénticas.

(3) Llegado este punto, quisiera reconocer la labor de todos aquellos empresarios que han colaborado en este estudio mediante la aportación de datos de sus empresas y con valoraciones personales sobre el sector. Es mi deseo que el tratamiento dado a la información suministrada aporte algún provecho, por humilde que fuere, que permita mejorar la intensa y difícil tarea de gestión y dirección de estos profesionales.

Agradezco la labor de Tomás Escuder Palau, Jefe del Departamento de Turismo de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, por la ayuda prestada en las acciones necesarias para establecer contacto con empresarios del sector y por las sugerencias aportadas.

(4) Un ejemplo real, observado durante el trabajo de campo, hace referencia al caso de una empleada de un hotel que realiza tareas de limpieza, cocina y recepción indistintamente (en horas valle) y, claro está, con la misma indumentaria (el uniforme de personal de limpieza).

## NORMAS DE COLABORACIÓN

1. Los artículos deberán enviarse por duplicado a:

PAPERS DE TURISME

**Institut Turístic Valencià**

Área de Estudios y Formación

Avda. Aragón, 30

46021 Valencia

Para cualquier consulta o aclaración:

Teléfono (96) 398 60 00. Fax (96) 362 55 50

2. La extensión total de los trabajos será de entre 25 y 40 páginas (incluyendo tablas y gráficos), mecanografiadas a doble espacio (30 líneas en folios de tamaño DIN A-4).

3. Al principio del artículo debe incluirse: el título, nombre, dirección y teléfono del autor, así como una referencia biográfica del autor o autores, con una extensión máxima de 10 líneas.

4. Se debe incluir, asimismo, un resumen de su contenido (no superior a 20 líneas) en castellano e inglés.

5. Los artículos deberán, a ser posible, presentarse en diskette, preferiblemente con formato WORD para DOS o WORD para WINDOWS.

6. Los originales deberán ser inéditos y, en caso de incluir reproducción de textos ajenos, deberán contar con la pertinente autorización. Una vez aceptada la publicación del original por el Consejo de Redacción, ya no podrá ser propuesto a otros editores sin el previo y expreso consentimiento de la dirección de la revista.

7. En las referencias bibliográficas deberán constar los datos del autor, título, editorial, lugar y año de publicación, número de edición y páginas que se citan. La forma de citar los trabajos será la siguiente:

• Libros:

PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

• Publicaciones periódicas:

RITCHIE, J. R. B. (1992) "Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo", *PAPERS DE TURISME*, 1992 (8/9), pp. 25-38.

• La alusión en el texto a una referencia bibliográfica se hará mediante el apellido del autor seguido de la fecha de la obra aludida: Aguiló (1992), Morant (1992).

8. Las notas deberán aparecer al final del artículo e ir numeradas correlativamente. En el texto aparecerá el número correspondiente, entre paréntesis.

9. Los términos y abreviaturas nuevos o infrecuentes deben ser escritos con todas sus letras y serán definidos en la primera mención que de ellos se haga en el texto.

10. Todos los gráficos y tablas deben estar numerados y titulados y debe indicarse la fuente de procedencia. Se debe hacer mención a éstos en el lugar que corresponda en el texto.

11. La dirección de la revista decidirá, caso por caso, la conveniencia de publicar los originales que se presenten, atendiendo a sus características formales y de contenido.

12. Por razones operativas, las galeradas o pruebas de imprenta no serán sometidas a sus autores para su corrección, salvo solicitud expresa. Las correcciones deberán realizarse en un plazo máximo de tres días, transcurridos los cuales, si no ha habido respuesta, se entenderá que no tienen ninguna observación que hacer y se considerará el texto como definitivo.



