V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
2, 3 e 4 de Julho de 2009
ISSN 1984-9354

DISEÑO DE UN SISTEMA ESCALONADO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE TURISMO

Carlos Torres N.
U del Bío-Bío

Álvaro Villegas
U del Bío-Bío

Resumo
Este trabajo contribuye con el desarrollo de las capacidades de gestión de una empresa turística en la región del Bío-Bío, Chile, y también, le permitirá generar nuevas oportunidades de negocio al disponer en el futuro próximo de una certificación de calidad turística que le permitirá acceder a nuevos mercados dado que hoy en día no le es posible acceder debido a la falta de aplicación de un sistema de gestión de calidad reconocida por la Dirección de Turismo del país.
El desarrollo del trabajo consideró un diagnóstico de la calidad y gestión realizado a través de la aplicación del diagnóstico denominado SIGA, que permite identificar el status de gestión en que se encuentra una organización y a la vez recomienda determinados cursos de acción para implementar iniciativas de Calidad, además, el diagnóstico se complementó al incorporar lineamientos y exigencias específicas para la industria turística vigentes en el país, contenidas en una normativa nacional para cabañas y hoteles.
Con la finalidad de posicionar a la empresa en un lugar más competitivo, se planteó un plan de acción escalonado hacia la gestión de calidad considerando: la aplicación de una normativa específica para cabañas turísticas (NCh 2964), lineamientos específicos para una gestión Pyme (NCh 2909: Gestión para pequeñas y medianas empresas), ISO 9001 e ISO 22000, esta última, por tratarse de una empresa del sector alimentos. Los resultados finales del trabajo presentan una postura estratégica para la empresa bajo estudio, la proposición de una estrategia documental, así como también la cuantificación de los desafíos económicos que implica desarrollar prácticas de excelencia en gestión en este tipo de organizaciones turísticas.
Calidad de servicios, gestión del turismo, gestión para pequeñas y medianas empresas

Palavras-chaves: Calidad de servicios, gestión del turismo, gestión para pequeñas y medianas empresas

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la industria del turismo en Chile en la última década ha llevado al Servicio Nacional del Turismo de Chile, en conjunto con la empresa privada, a desarrollar políticas que proyecten a Chile como un destino turístico sustentable, entre las que se encuentra el desarrollo de normativas de calidad turísticas enfocadas en las diferentes entidades de turismo.

El valle de la Trancas, ubicado en la cordillera de la Octava Región, en la comuna de Pinto, es un destino turístico demandado por turistas nacionales y extranjeros, durante todas las estaciones del año, teniendo como principal atractivo las termas del Volcán Chillán, las canchas de sky y los atractivos naturales de la zona, como su flora y fauna.

Cabañas Bordenieve es una empresa dedicada a ofrecer los servicios de servicio y alimentación en el Valle de las Trancas, en donde compite con otras treinta empresas de la que entregan servicios similares de alojamiento y alimentación.

Por otra parte, la creciente necesidad de mejorar las capacidades administrativas en las organizaciones de turismo en particular, hace necesario que se adopten nuevos y probados enfoques de gestión de excelencia al interior de esas organizaciones, en este sentido las normativas de gestión de calidad y literatura especializada ofrecen una oportunidad para que organizaciones de turismo como la abordada en este estudio puedan implementar nuevas y mejores prácticas de gestión.

2. SITUACIÓN PROBLEMA

La situación que da origen a este trabajo se fundamenta en los siguientes aspecto que la justifican:

- Predisposición de la alta gerencia de la empresa por desarrollar nuevas iniciativas que potencien el negocio
- Carencia de un sistema de gestión documentado, ausencia de un enfoque de procesos que promueva la estandarización de sus actividades y desafío para mejorar rentabilidad y generación de nuevos negocios.

- Creciente competitividad en la industria turística y hotelera de la región y la oportunidad de disponer de recursos estatales para quienes mejoren las capacidades de gestión en el ámbito turístico de la región.

3.- Objetivos del estudio

Diseñar una postura estratégica para la empresa turística, un sistema documental amparado en reconocidas normas de gestión y de turismo y proponer una estrategia escalonada de desarrollo para potenciar sus capacidades competitivas en la región.

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada durante el desarrollo del presente trabajo consideró principalmente, lo siguiente:

- Aplicación de un diagnóstico a la organización utilizando el instrumento de diagnóstico SIGA, instrumento propiciado por el Centro Nacional de Productividad y Calidad y la Corporación de Fomento, ambos de Chile donde se sugiere la aplicación de cuatro modelos escalonados de sistemas de gestión de calidad según los resultados reflejados en el citado diagnóstico, además se incorporaron preguntas específicas y relacionadas con las capacidades turísticas de la organización y proporcionadas por la normativa NCh 2964 (Moteles y cabañas, requisitos para su calificación).
- Reuniones periódicas con la gerencia de la empresa y desarrollo de talleres con el personal involucrados para potencias el aprendizaje técnico de calidad, deducir una mejor postura estratégica para la organización e identificar el mejor mapa de procesos que los representaba.
- Revisión de bibliografía actualizada y entrevistas con actores relevantes en la industria del turismo de la región.
- Generación de un sistema documental de modo de facilitar el entendimiento e implementación por parte de todos los actores de la organización bajo estudio.
- Utilización del enfoque del modelo Capacidad/Madurez, propuesto en la década de los 80 por la Universidad de Carnegie Mellon, en Estados Unido, y que fue concebido para el desarrollo e implementación de software, y que en la actualidad es aplicado en diferentes áreas de ingeniería. Este enfoque relaciona el estado de

madurez de una organización con los requerimientos de prácticas de gestión según el estado de crecimiento y desarrolle en que s encuentra la organización. (Chrissis, M. B. 1998). y (Kenneth M. D.,1998).

5. RESULTADOS

En la figura 1, se presenta el organigrama de la empresa y que fue necesario precisarlo y concensuarlo con la alta gerencia de la empresa, para lograr una mejor organización y además, reconocer formalmente los niveles jerárquicos y de responsabilidad que sustentarán un sistema de gestión escalonado..

Por otra parte, en la figura 2, se identifican los diferentes procesos en un mapa de procesos diseñado para la organización, en el se identifican, en la parte superior, los procesos de Gestión (que orientan el quehacer de la organización), en la parte central, se han ubicado los procesos Operativos (que caracterizan la misión del negocio) , y en la parte inferior de la figura 2 se incluyen los procesos de Apoyo (que proporcionan los recursos para la efectiva implementación y funcionamiento de las actividades que integran de los procesos operativos). Para lo anterior se han seguido las directrices presentadas en la literatura, tales como: Rey, P.D. (2003), ISO (2001) y además, las recomendaciones de Robbins y Coulter (2005), Harrington, J (1992) y conclusiones presentadas en Torres y Saldías (2007).

5.1. POSTURA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: CABAÑAS BORDENIEVE

Para el diseño de la postura estratégica de la organización, se tuvo en cuenta las exigencias de las normativas de ISO 9001:2000, NCh 2909 sobre Gestión Pyme y NCh 2964 Requisitos para la calificación de moteles y cabañas conforme con las directrices del Servicio Nacional de Turismo de Chile. Los componentes principales de la postura estratégica son los siguientes compromisos documentados: Misión, visión, política de calidad, Política de Sustentabilidad Ambiental, Política definición área de fumadores y Política tenencia de mascotas.

5.1.1. MISIÓN

"Cabañas Bordenieve tiene como misión entregar a sus clientes los servicios de alojamiento y alimentación en la alta montaña de la Octava Región con estándares de calidad a nivel mundial, lugares de esparcimiento y distracción para un descanso pleno en un medio ambiente limpio y puro, con vegetación nativa y fauna silvestre, entorno el cual Cabañas Bordenieve tiene el compromiso de cuidar y preservar para que las generaciones futuras puedan disfrutar esta. Brindando de esta forma un alto confort y goce a nuestros clientes."

Figura 1– Organigrama funcional

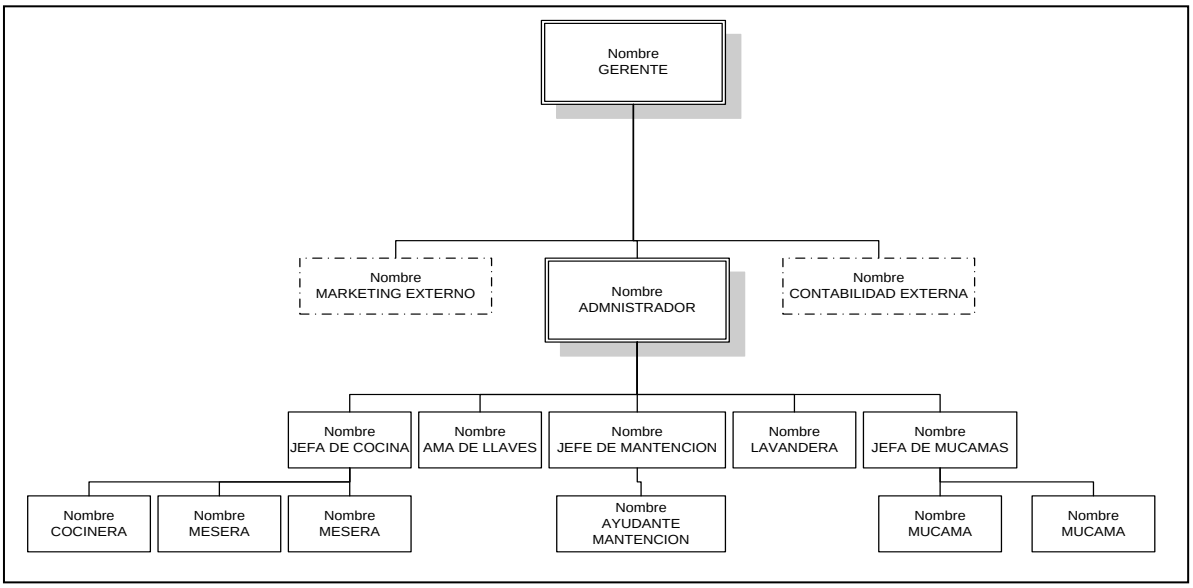
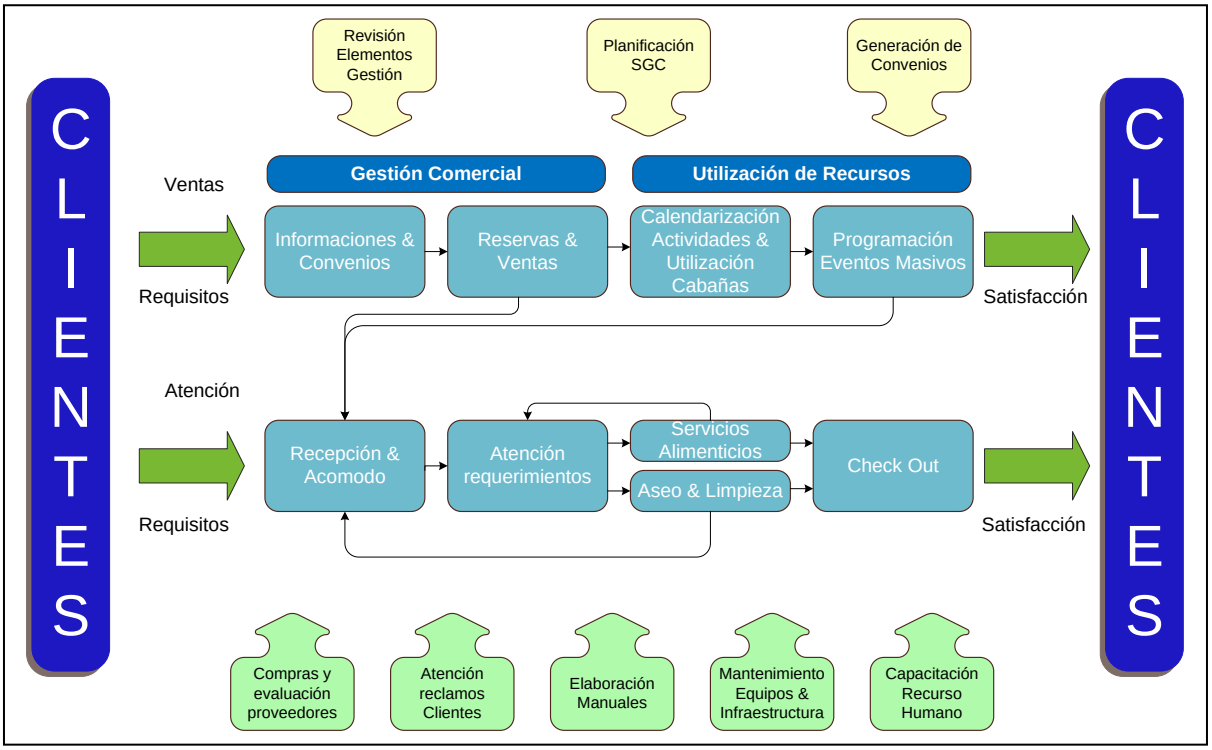


Figura 2: Mapa de procesos para la organización



5.1.2. VISIÓN

"Cabañas Bordenieve será reconocido por brindar el mejor servicio de alojamiento, alimentación y esparcimiento de alta montaña en la Octava Región del Bío-Bío. Siendo una institución comprometida con el desarrollo turístico de la región y cuidado del entorno natural."

5.1.3. POLÍTICA DE CALIDAD

En el compromiso de satisfacer a plenitud a nuestros clientes, la calidad en la Cabaña Bordenieve la manifestamos mediante la práctica de los siguientes principios:

a) Espíritu de Servicio como valor cultural maestro.
b) Pulcritud en nuestra presentación personal.
c) Conciencia de trabajo individual y equipo, libre de errores.
d) Polifuncional, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad.
e) Identificación, como sentido de relación y pertenencia con la empresa.
f) Mejoramiento Continuo de nuestros servicios.

5.1.4. POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Cabañas Bordenieve, en el cumplimiento de la legislación y en consecuencia con la misión de la empresa, basa su política de sustentabilidad ambiental en los siguientes aspectos:

a) El entorno natural en el que se emplazan las Cabañas e Instalaciones, es un bien de goce común el cual se debe preservar para el goce de futuras generaciones.
b) La flora y fauna es parte de la riqueza de la comunidad del Valle de las Trancas, y como tal se debe cuidar, evitando la caza de la fauna y la tala de la flora.
c) El uso de las aguas es una alteración del medio natural, razón por la cual se minimizarán los lavados de ropas las cabañas, conservando aseo e higiene de las mismas, utilizando siempre jabones neutros de limpieza en el interior de nuestras instalaciones.

d) La flora existente en los terrenos donde se emplazan nuestras cabañas no será talada para la construcción de instalaciones, adecuando la construcción de las cabañas a la flora.

5.1.5. POLÍTICA DEFINICIÓN ÁREA DE FUMADORES

En el estricto cumplimiento de la legislación vigente y en concordancia con nuestro compromiso por el cuidado y mantención de nuestro entorno, las áreas de fumadores de Cabañas Bordenieve se establecen bajo los siguientes criterios:

a) Las áreas cerradas de uso común para nuestros clientes serán áreas exclusivas para no fumadores, exceptuando el quincho el cual será área de fumadores.
b) Las áreas privadas, tales como cabañas, pueden ser utilizadas cómo fumadores o no fumadores, quedando bajo la responsabilidad de quienes las utilizan y respetando la presencia de menores de edad.
c) En espacios abiertos de uso de la cabaña está permitido fumar.
d) Las áreas de juegos, mesa de pool y piscina serán de no fumadores.

5.1.6. POLÍTICA TENENCIA DE MASCOTAS EN EL INTERIOR DE CABAÑAS BORDENIEVE

En el cumplimiento de nuestra misión y la sana convivencia entre nuestros clientes, Cabañas Bordenieve establece la siguiente política de tenencia de mascota en nuestras instalaciones:

a) La tenencia de mascotas en el interior de nuestra Cabañas individuales queda a criterio de nuestros clientes, conservando el higiene y limpieza de la misma durante su estadía.
b) Establecimiento de espacios comunes para el depósito desechos orgánicos de mascotas.
c) La tenencia de mascotas en espacios abiertos se debe circunscribir al espacio destinado para el uso exclusivo de cada cabaña, no utilizando espacios comunes ni de otras cabañas.

5.1.7. SISTEMA DOCUMENTAL

Los resultados del diagnóstico, la falta de disciplina administrativa detectada en al organización y las orientaciones documentales de reconocidos sistemas de gestión tales como ISO 9001, ISO 22000, etc. indican la necesidad de proponer una estrategia de diseño documental como se indica en la figura 3, de modo de compatibilizar las exigencias documentales de la normativas que decida implementar la organización en el futuro.

5.2. SISTEMA ESCALONADO DE GESTIÓN

De acuerdo a las debilidades encontradas en la organización, a la capacidad organizativa y de aprendizaje demostrada junto a la experiencia acumulada por los autores se propone la implementación de sistemas de gestión escalonados en el tiempo conforme las futuras decisiones estratégicas del negocio, los compromisos que vayan asumiendo los inversionistas de la organización y las orientaciones que para fines similares se dan a conocer en la tabla de interpretación de puntajes incluida en el formato de Diagnóstico SIGA. La secuencia escalonada de implementación para la organización bajo estudio se indica a través de la Figura 4.

La implementación, en una primera etapa, de un sistema de gestión NCh 2909 (INN, 2004) obedece al estado de madurez actual de la organización, en este sentido. Este sistema de gestión ofrece una serie de recomendaciones (requisitos normativos) que ayudan la implementación de prácticas administrativas sistemáticas acordes al tamaño de una organización como Cabañas Bordenieve, en particular. De modo que comenzar con la implementación de este tipo de gestión (NCh 2909) no resultaría excesiva ni asfixiante si lo comparamos con el desafío de implementar directamente otros sistemas de gestión, tales como ISO 9001 e ISO 22000. Por otra parte, en la etapa inicial se pueden ir implementando los requisitos particulares para empresas de turismo tales como INN(2005) para Hoteles, Moteles y cabañas.

Posterior a la implementación de un sistema de gestión Pyme, se sugiere la implementación escalonada hacia sistemas de gestión normativos escalonadamente más exigentes en prácticas de gestión tales como ISO 9001, HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, por su traducción en español) e ISO 22000.

Por otra parte, se ha hecho una estimación de potenciales ingresos e costos de que implica la implementación escalonada de los sistemas de gestión, como se presenta en la Tabla 1. En el comportamiento de los flujos de ingresos y costos estimados para estas iniciativas, en un horizonte de 7 años, indican un déficit para los dos primeros años de implementación de las iniciativas de gestión situación que cambia a partir del tercer año, arrojando un Valor Actual Neto de US$ 19.000 y una Tasa Interna de Retorno para el periodo de 53%.

Tabla 1: Estimación de ingresos y costos (en M US$)

Item	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
NCh 2964 (Implementación)	27	27					
NCh 2909 (Implementación)	1.6	1.9	0.35				
ISO 9001 (Implementación)			7	3	3	2	
ISO 22000 (Implementación)					4.8	3.5	3.5
Costos Totales	28.6	28.9	7.35	3	7.8	5.5	3.5
Potenciales Ingresos	17.6	18.9	20.2	21.6	23.2	24.8	25.8
Flujos de Ingresos – Costos	**-11**	**-10**	**12.85**	**18.6**	**15.4**	**19.3**	**22.3**

Nota: El ítem implementación incluye: asesoría, capacitación e implementación

5.3. PLAN DE ACCIÓN

Con la finalidad de precisar y orientar la implementación del sistema escalonado de gestión, se elaboró, para un contexto de 2 años, un programa de desarrollo e implementación de objetivos y estrategias, como se indican en la Tabla 2.

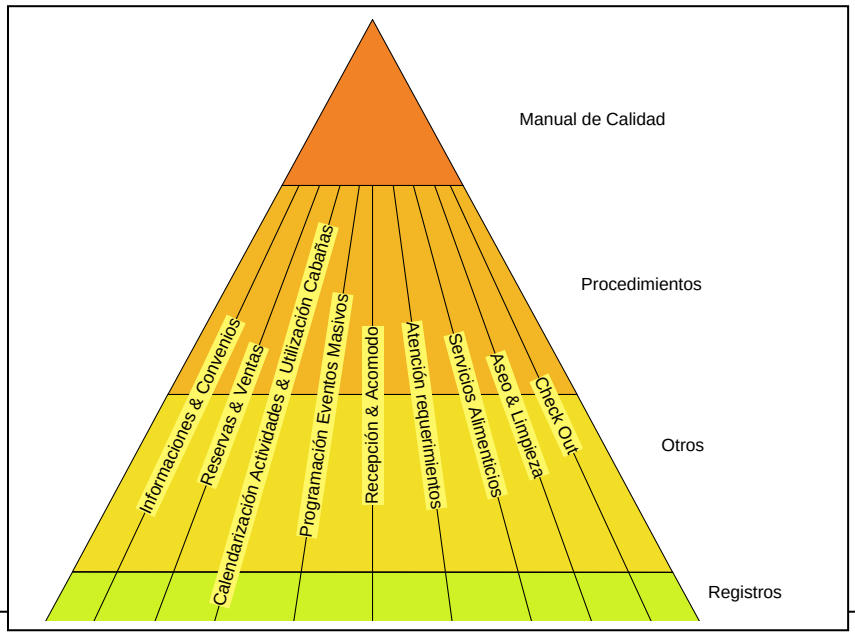
Tabla 2: Objetivos y estrategias de mediano plazo (2 años)

Objetivos	Estrategias
Cumplir con los requerimientos de infraestructura exigidos en la normativa NCh 2964 (para moteles y cabañas)	Ampliar cabañas, construir acceso para discapacitados e instalar la infraestructura faltante
Cumplir con los requerimientos de servicios según NCh 2964	Implementar los servicios faltantes para atender clientes potenciales
Cumplir con los requerimientos de equipamientos de cabañas según NCh 2964.	Realizar inversiones para equipamiento faltante
Implementar el sistema de gestión de calidad propuesto, acorde a NCh 2964 y NCh 2909.	Realizar actividades de capacitación y seguimiento conforme la certificación bajo la normativa de gestión Pyme

5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La experiencia alcanzada en el desarrollo y diseño de esta propuesta de acción para la empresa en cuestión, estimamos presenta una serie de desafíos organizativos alcanzables y generalmente presentes en procesos de implementación de sistemas de gestión de excelencia, al respecto no vemos dificultad para que este proceso culmine en el tiempo con una implementación sistemática y exitosa principalmente dado el convencimiento de la alta gerencia por adoptar estos enfoques de gestión que beneficiarán su capacidad de distinción y de competitividad en la industria del turismo regional.

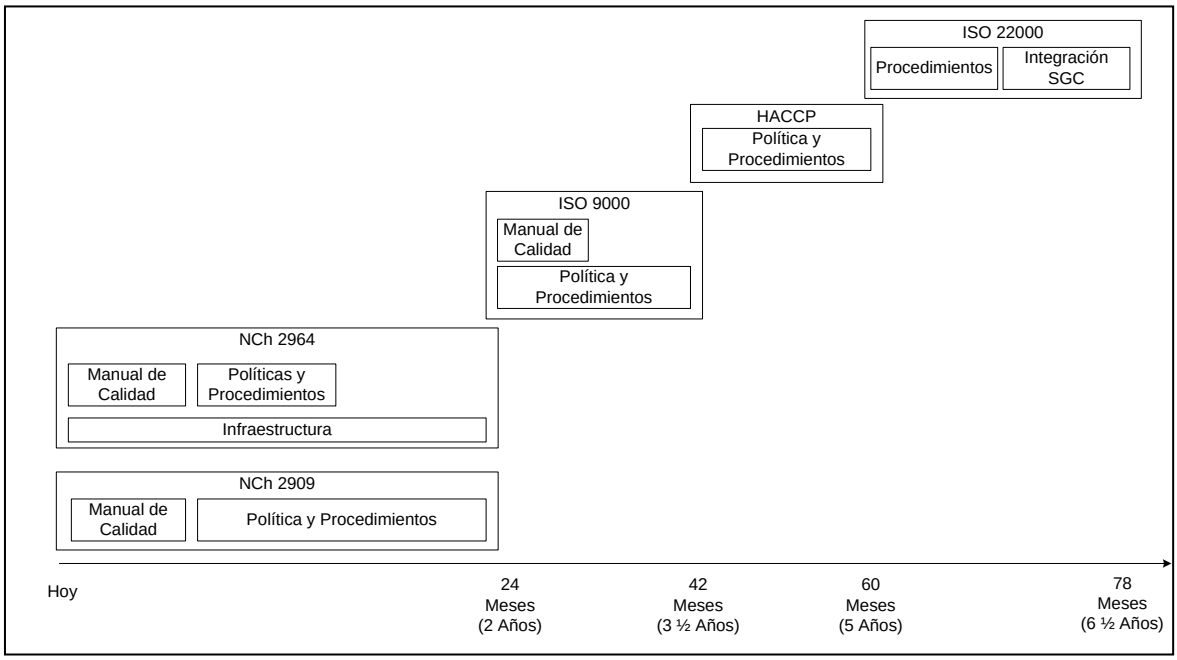
Figura Nº 3: Pirámide Documental



Por otra parte, la cuantía de las inversiones para lograr la certificación Pyme (NCh 2909) y cumplir con los requisitos de infraestructura para cumplir también con la exigencias de turismo (NCh 2964), son de aproximadamente US$ 54.000. Sin embargo, la implementación de esta última normativa le ofrece la oportunidad a la organización de alcanzar nuevos mercados, a través de la participación en los programa de turismo para la tercera edad donde el Estado subsidia este tipo de actividades en épocas no punta pudiéndose alcanzar potenciales ingresos marginales del orden de los USD 12.000 / año. Lo anterior permitiría recuperar la inversión en un periodo de 4,5 años aproximadamente.

Por otra parte, el hecho de mejorar la productividad en la organización debido a la incorporación de mejores prácticas de gestión, alcanzar mayor madurez en sus procesos operativos y mejoría adicional en la tasa de clientes anualmente atendidos acarrearía potenciales beneficios adicionales que hacen atractiva la implementación de un sistema escalonado de gestión como el que se postula en este trabajo.

Figura 4: Secuencia de implementación de sistemas de gestión



6. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se ha logrado identificar una serie de debilidades como producto de aplicar una metodologías de diagnóstico adecuada y en consecuencia el aporte relacionado con el diseño de un mapa de procesos y el desarrollo de una postura estratégica y estrategia documental permitirá a la organización estandarizar sus diversos procesos productivos, de gestión de apoyo que antes no estaban suficientemente claros ni documentados.

Si la empresa desarrolla prácticas de gestión disciplinadas como las que se han sugerido en este estudio y amparadas en normativas de gestión universalmente aceptadas le permitirá alcanzar mayor madurez administrativa y por consiguiente optar a nuevos mercados, dado que existen instancias gubernamentales en la actualidad que están destinando recursos para promover actividades turísticas pero para aquellas organizaciones turísticas que demuestren prácticas y cumplimientos normativos específicos.

Finalmente, la implementación de estas iniciativas de mejoramiento en la gestión ofrecen una rentabilidad en el mediano plazo que hace atractiva la adopción sistemática de modelos de gestión de calidad en este tipo de organizaciones de turismo.

REFERENCIAS

AUTODIAGNÓSTICO de Situación de la Gestión Actual de la Empresa / Organización (SIGA). Centro Nacional de Productividad y Calidad, Chile.

CHRISSIS, M.B. **Guidelines for Process Integration and Product improvement de SEI**. 1998.

HARRINGTON H. J. **Mejoramiento de los procesos de la empresa**, McGraw-Hill. Colombia. 1992.

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. **Requisitos fundamentales para la gestión Pyme.** Chile: INN, 2004. (NCh 2909)

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN INN. **Requisitos para Moteles y cabañas.** Chile: INN**,** 2005. (NCh 2964)

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. **Sistema de gestión de inocuidad de los alimentos, requisitos para cualquier organización en la cadena alimenticia**. Chile: INN, 2007. (NCh-ISO 22000)

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. **Orientaciones acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad.** Genove: ISO, 2001**.** Documento ISO /TC176/SC 2/N544R

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. **Sistema de Gestión de Calidad –Requisitos.** Genova: ISO, 2001. (ISO 9001:2000)

KENNETH M. D**. A Guide to the CMM**.. 1998.

REY, P. Domingo La gestión tradicional y la gestión por procesos, partes I y II. **Forum de Calidad**, p.40-45, v40, n.139. 2003.

ROBBINS, S.P., COULTER, M. . **Administración**. Ed. Pearson, México. 2005.

TORRES, C. Y SALDÍAS, N. **El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la Pyme Chilena**. Revista Ingeniería Industrial, Concepción, Chile: Año 6, Nº 1.2007.