

# **TEMA 3: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ACTIVIDADES TURÍSTICAS**

**3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD**

**3.2 – GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD**

**3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD**

**3.4 – EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD**

**3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

**Fuente: Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004): Operaciones y procesos de producción en el sector turístico. Ed. Síntesis.**

## **OBJETIVOS:**

- 1.- Entender la subjetividad de la calidad, la dificultad para definirla y la importancia que tiene para el éxito empresarial.**
- 2.- Conocer los aspectos que intervienen en la gestión de la calidad y su impacto en la empresa.**
- 3.- Identificar y calcular los costes de calidad y no-calidad de una empresa y averiguar sus orígenes.**
- 4.- Conocer los principales certificados de calidad y gestión ambiental.**

## **3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD**

### 3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD

**CALIDAD:** grado de acercamiento entre las características deseadas o especificadas en un bien o servicio y las características realmente logradas en él.



**Calidad en la prestación del servicio:** existe cuando la prestación responde exactamente a las expectativas del cliente.

Por lo tanto, la calidad no es un concepto absoluto, sino **RELATIVO**

### 3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD

El nivel de **calidad se ajusta a las expectativas de los clientes**, que estarán en función de:

**TIPO DE PRODUCTO:** el cual reunirá unas características acordes con el servicio especializado que se oferte (hotel playa, termal, rural, hostel, etc.).

**CATEGORÍA:** cumple un papel fundamental como sistema de aseguramiento de mínimos (estrellas hotel, tenedores restaurante, etc.).

**PRECIO:** en función de las variables anteriores, se fijará un precio que el cliente puede asociar al nivel de calidad.



**Estas 3 variables sugerirán los mínimos a cumplir para fijar el nivel de calidad.**

### 3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD

**Table 3. Quality of service by establishment category**

Category of hotel	Expectations		Perceptions		Differences (P–E)	
Hotels 4* & 5*	<b>6.76</b>	1°	<b>6.45</b>	1°	-0.31	4°
Hotels 3*	<b>6.18</b>	3°	<b>5.89</b>	5°	-0.29	3°
Hotels 2*	<b>6.35</b>	2°	<b>6.01</b>	3°	-0.34	5°
Hotels 1*	<b>6.13</b>	4°	6.20	2°	<b>0.07</b>	<b>1°</b>
Hostels	<b>6.08</b>	5°	<b>5.91</b>	4°	-0.17	2°
Total for sample	6.30		6.06		-0.24	
One factor ANOVA	<u>p=0.000</u>		<u>p=0.000</u>		<u>p=0.000</u>	

Differ significantly (level of significance 0.05) with respect to: **Hotels 4\* & 5\*** and/or *Hotels 1\**.

*Fuente:* López Fernández y Serrano Bediá (2004), Tourism Management, Vol. 25, pp. 772.

### 3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD

**LUJO ≠ CALIDAD** → ¿Puede un hostel ofrecer una calidad de servicio mayor a la de un hotel de 5 estrellas?

**EXCELENCIA = CALIDAD MÍNIMA EXIGIDA + VALOR AÑADIDO**

Amabilidad del personal  
Cortesía  
Buen ambiente  
Iniciativa  
Distinción

### 3.1 – CONCEPTO DE CALIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD

#### CALIDAD Y COMPETITIVIDAD





## **3.2 – GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD**

## 3.2 – GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD

Una vez definido el concepto de calidad, lo siguiente será ver cómo se puede conseguir esa calidad, es decir, **cómo gestionar la calidad**.

**Una Gestión Integral de la Calidad debe considerar los siguientes aspectos:**

- **Elemento humano**, tanto personal de base como directivos.
- **Elementos materiales**: materias primas, equipos e instalaciones.
- Entorno del **destino** donde se ubica la empresa turística.

## 3.2 – GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD

Teniendo en cuenta estos aspectos, se procederá a auditar la calidad.

**AUDITORÍA DE CALIDAD:** analiza el servicio ofrecido por las organizaciones turísticas y lo compara con las expectativas que tenían los clientes, para identificar sus puntos fuertes y débiles y efectuar las oportunas correcciones o mejoras.

**Fases de una auditoría de la calidad:**

1. **Identificar necesidades y deseos de los clientes**, en función del tipo de producto demandado.
2. **Establecer estándares cuantitativos y cualitativos de calidad** que recojan las expectativas y necesidades detectadas.
3. **Comparar estándares con realizaciones** y, en caso de producirse desviaciones, efectuar las oportunas correcciones y el consiguiente *feedback*.

## 3.2 – GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD

**Con esta Gestión Integral de la Calidad se consigue:**

- 1) Incrementar la eficacia y eficiencia de empresa.
- 2) Desarrollar actividades de investigación y creatividad para diseñar productos y servicios turísticos acordes con la demanda existente en cada momento.
- 3) Aumentar la motivación del personal y su cooperación con la organización al crear un clima más participativo y una actitud más positiva hacia la empresa.
- 4) Ofrecer una imagen de productos y servicios diferenciados.

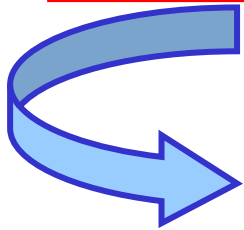
## **3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD**

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

Desde un punto de vista económico, **la gestión de la calidad conlleva costes de calidad y costes de no-calidad.**

#### **COSTES DE LA NO-CALIDAD:**

**Se producen debido a un error en la prestación del servicio.**



Originan una desviación en los procesos establecidos o en las expectativas de los clientes.

Se dividen en dos tipos:

- a) Costes de fallos internos
- b) Costes de fallos externos

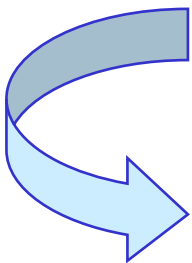
### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### **Costes de fallos internos:**

Son los que se producen antes de la adquisición del producto por parte del cliente.

#### **Costes de fallos externos:**

Son los que se producen una vez adquirido el producto o durante la prestación del servicio o tras adquirir el servicio el cliente.



**Costes tangibles:** se pueden calcular de forma objetiva, suelen venir acompañados de un desembolso de dinero y suelen estar relacionados con la mano de obra y las materias primas.

**Costes intangibles:** se calculan de forma subjetiva. Son costes de oportunidad.

## 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

### COSTES DE LA CALIDAD

Se producen al realizar una gestión y control de la calidad, los cuales se pueden dividir en costes de prevención y en costes de evaluación.

#### **Costes de prevención:**

Se derivan de cualquier actividad que tenga por objetivo evitar la mala calidad en productos o en servicios. Por ejemplo:

- *Planificar y gestionar un sistema de calidad.*
- *Costes de la estructura de calidad.*
- *Formación.*
- *“Puesta a punto” de maquinaria e instalaciones.*
- *Análisis de fallos.*
- *Aseguramiento de que proveedores y clientes cumplen requisitos de calidad.*
- *Análisis de mercado (conocer expectativas calidad turistas).*



## 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

### **Costes de evaluación:**

**Se derivan de las actividades encaminadas a conocer si se han cumplido los estándares de la calidad fijados. Se incluyen:**

- *Costes de auditorías de calidad internas y externas.*
- *Costes para averiguar el nivel de satisfacción de los clientes.*

<http://www.krishoteles.com/cliente/calidad.htm>

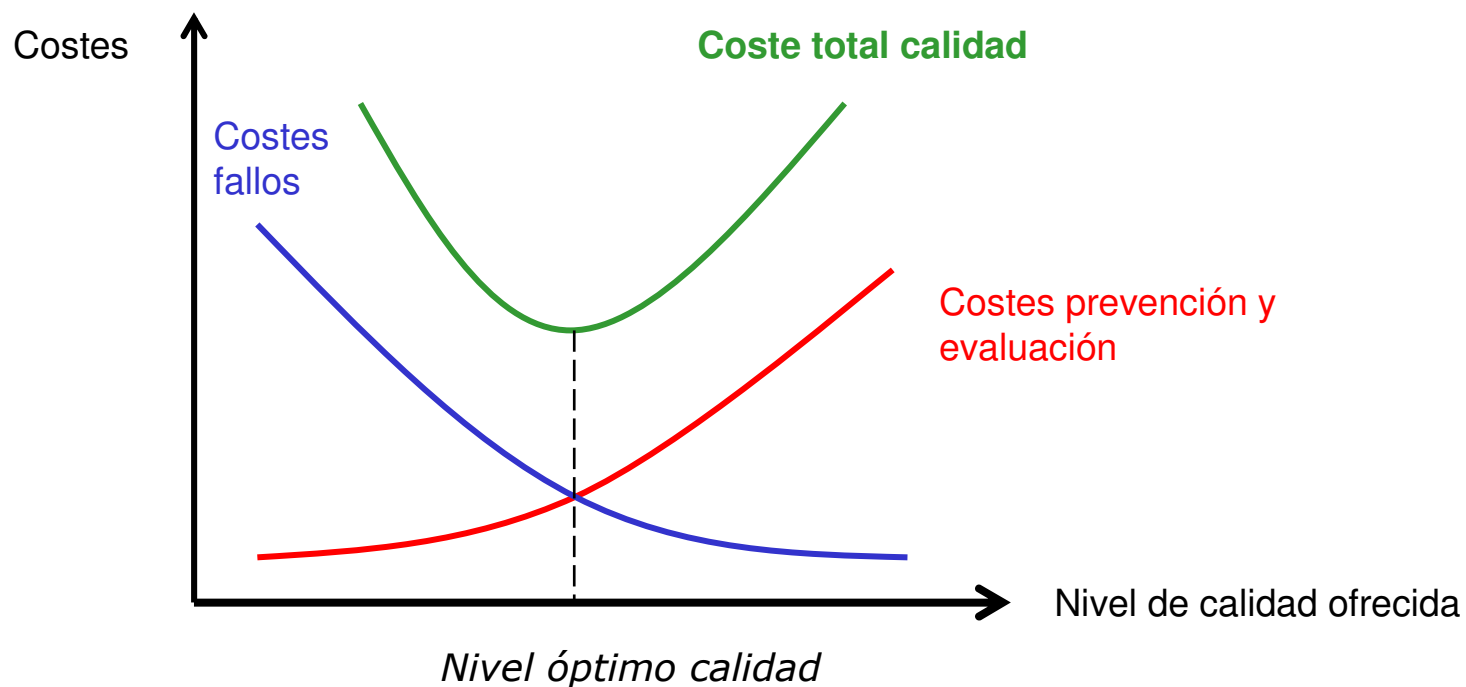
[http://www.daguisa.com/cas/opinio/opinio\\_qualitat.htm](http://www.daguisa.com/cas/opinio/opinio_qualitat.htm)

[http://www.rafaelhotel.com/cuestionario-estancia\\_417\\_ESP.htm](http://www.rafaelhotel.com/cuestionario-estancia_417_ESP.htm)

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

**COSTE TOTAL CALIDAD = COSTES NO CALIDAD + COSTES CALIDAD**

**COSTE TOTAL CALIDAD = Costes fallos + Costes prevención y evaluación**



### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO:

##### CUESTIONARIO SERVQUAL (*Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985*):

Se basa en la consideración de la calidad como una expectativa y su medición como el resultado de comparar lo que el cliente cree que la empresa debe ofrecer (***expectativas***) con la percepción del desempeño que se tiene del servicio recibido ( ***percepciones***).

El cuestionario SERVQUAL está compuesto por 22 variables y se pasa dos veces al cliente.

- 1) La primera vez se pasará antes de que el cliente reciba el servicio y éste valorará la calidad esperada.
- 2) La segunda vez se pasará cuando el servicio ya se ha prestado y el cliente valorará la calidad percibida.

## 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

### **CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO: CUESTIONARIO SERVQUAL**

Las variables que se miden en el **SERVQUAL** se agrupan en las siguientes dimensiones:

**Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal de contacto y material de comunicación.

**Fiabilidad:** habilidad para realizar el servicio prometido de forma cuidadosa y respetando los tiempos.

**Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es decir, servir eficazmente.

**Seguridad:** se refiere al conocimiento y la atención mostrados por los empleados y las habilidades de que disponen para inspirar confianza y credibilidad. Aquí deben conjugarse competencia y cortesía.

 **Empatía:** ponerse en lugar del cliente para tratar de identificar sus necesidades.

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO: VARIABLES DEL CUESTIONARIO SERVQUAL

<b>Elementos tangibles</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Equipamiento de aspecto moderno.</li><li>2. Instalaciones visualmente atractivas.</li><li>3. Apariencia del personal.</li><li>4. Elementos tangibles atractivos.</li></ol>
<b>Fiabilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Cumplimiento de promesas.</li><li>6. Interés en la resolución de problemas.</li><li>7. Realización del servicio a la primera.</li><li>8. Conclusión en el plazo prometido.</li><li>9. Ausencia de errores.</li></ol>
<b>Capacidad de respuesta</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Personal comunicativo.</li><li>11. Personal rápido.</li><li>12. Personal colaborador.</li><li>13. Personal informado.</li></ol>

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO:

#### VARIABLES DEL CUESTIONARIO SERVQUAL

<b>Seguridad</b>	14. Personal que transmite confianza. 15. Clientes seguros con su proveedor. 16. Personal amable. 17. Personal bien formado.
<b>Empatía</b>	18. Atención individualizada al cliente. 19. Horario conveniente. 20. Atención personalizada a los colaboradores. 21. Preocupación por los intereses del cliente. 22. Comprensión de las necesidades del cliente.

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO: CÁLCULO DEL MODELO SERVQUAL NO PONDERADO

1. Calcular la **puntuación SERVQUAL** para cada variable y cada cliente encuestado.

**Puntuación SERVQUAL** = Puntuación de la percepción – puntuación de la expectativa

2. Calcular la **puntuación media** que cada cliente otorga a cada dimensión. Para ello, dado un cliente determinado y una dimensión en concreto, se suman las puntuaciones SERVQUAL obtenidas para cada variable de la dimensión en cuestión y se divide entre el número de variables de la misma.

3. Calcular la **puntuación promedio** que todos los clientes entrevistados otorgan a cada una de las dimensiones. En este paso, dada una dimensión, se suman las puntuaciones obtenidas en el paso anterior para los N clientes de la muestra y se divide entre el número de clientes, N.

4. Obtener la **valoración global de la calidad del servicio**. Para ello, se suman los valores medios de cada dimensión obtenida en el punto anterior y se divide entre el número de dimensiones.

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO:

#### CUESTIONARIO HOTELQUAL (*Falcés Delgado y otros, 1999*).

Aplicable para medir la calidad percibida (no la esperada) en los servicios de alojamiento.

Valora **20 variables** agrupadas en **3 dimensiones**:

#### **Personal**

1. El personal está dispuesto a ayudar a los clientes.
2. Los colaboradores se preocupan de resolver los problemas de clientes.
3. El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente.
4. El personal es competente y profesional.
5. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.
6. El personal es confiable.
7. El personal tiene un aspecto limpio y aseado.



### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

#### CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO: CUESTIONARIO HOTELQUAL

<b>Instalaciones</b>	<p>8. Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables.</p> <p>9. Las dependencias y equipamiento del edificio están bien conservados.</p> <p>10. Las instalaciones son confortables y acogedoras.</p> <p>11. Las instalaciones son seguras.</p> <p>12. Las instalaciones están limpias.</p>
<b>Organización</b>	<p>13. Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios.</p> <p>14. Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente.</p> <p>15. Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir.</p> <p>16. Los diferentes servicios funcionan con rapidez.</p> <p>17. Los datos y la información sobre la estancia del cliente son correctos.</p> <p>18. Se resuelve de forma eficaz cualquier problema.</p> <p>19. El cliente es lo más importante.</p> <p>20. Se presta el servicio según las condiciones pactadas.</p>

### 3.3 – LOS COSTES DE LA CALIDAD Y DE LA NO-CALIDAD

**Ejemplo:** Los datos obtenidos en una casa rural tras aplicar el cuestionario HOTELQUAL son los que aparecen en la tabla.

Se pide:

- Calcula la valoración media de cada dimensión por familia y total.
- Calcula la valoración global de cada familia y total.
- Sugiere acciones de mejora.

Dimensión	Ítem	Familia 1 Valor de 1 a 5	Familia 2 Valor de 1 a 5	TOTAL
Personal	1	2	4	
	2	2	4	
	3	3	3	
	4	3	3	
	5	4	3	
	6	2	3	
	7	2	3	
<b>Valoración Media</b>				
Instalaciones	8	1	2	
	9	4	5	
	10	2	1	
	11	3	2	
	12	3	2	
<b>Valoración Media</b>				
Organización	13	3	3	
	14	3	3	
	15	2	3	
	16	3	4	
	17	3	2	
	18	3	3	
	19	4	5	
	20	3	5	
<b>Valoración Media</b>				
<b>Valoración GLOBAL</b>				

## **3.4 – EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD**

## 3.4 – EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Con el fin de homogeneizar la calidad en empresas, se han elaborado distintos sistemas de normas que *estandarizan* los pasos a seguir para ofrecer un producto de calidad.

Si se cumplen correctamente estas normas, tras un proceso de auditoría, se obtiene un **CERTIFICADO DE CALIDAD.**



## 3.4 – EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

**CERTIFICACIÓN CALIDAD ISO 9001:** es la de mayor reconocimiento a nivel internacional.

Las normas ISO 9000 son una familia de normas aplicables a todo tipo de empresas, no sólo turísticas.

**Consta de 20 puntos:**

1. Responsabilidad de la dirección.
2. El sistema de calidad.
3. Revisión del contrato.
4. Control de diseño.
5. Control documental.
6. Compras.
7. Suministros del cliente
8. Identificación y trazabilidad.
9. Control de procesos.
10. Inspección y ensayos.
11. Control de equipos de inspección, medición y ensayos.
12. Estado de inspección y ensayos.
13. Control de productos o servicios no conformes.
14. Acciones preventivas y correctivas.
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.
16. Registros de calidad.
17. Auditoría interna de calidad.
18. Formación y adiestramiento.
19. Servicio posventa.
20. Técnicas estadísticas.

## 3.4 – EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

**CERTIFICACIÓN Q del ICTE:** es una marca de calidad española que nace del Instituto de la Calidad Turística Española (ICTE) y sus normas son sólo aplicables al sector turístico.

Para que una empresa turística acceda a la certificación Q del ICTE debe:

1. Invertir en formación inicial sobre calidad.
2. Autoevaluación de la empresa a través de cuestionarios dirigidos a los clientes y a su personal.
3. Formar a los empleados sobre la utilización de herramientas de calidad.
4. Que se desarrollen planes de mejora y documentación para la implantación y el empleo de herramientas de calidad.

[www.icte.es](http://www.icte.es)

## **3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

## 3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Muy relacionado con la calidad de servicio se encuentra la práctica de un turismo sostenible por parte de los agentes turísticos.

**Un destino sostenible será más competitivo y ofrecerá una experiencia turística de mayor calidad.**

<http://es.youtube.com/watch?v=0khlwsbO3Hg&feature=related>

Para desarrollar un turismo sostenible, se debe llevar a cabo una **GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Consiste en gestionar el impacto de una compañía sobre el medio ambiente.

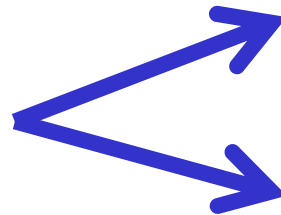


## 3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Para llevar a cabo una gestión medioambiental se ha de crear un **SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL (SIGMA)**

Sistema de gestión por el que una compañía controla las actividades, productos y procesos que causan o podrían causar impactos medioambientales y, así, minimiza sus efectos negativos sobre el medio ambiente.

**CERTIFICACIONES  
MEDIOAMBIENTALES**



**ISO 14001**

**EMAS**

## 3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

### ISO 14001

Serie de normas internacionales para la gestión ambiental aplicables a todo tipo de empresas.

Su **objetivo principal** es la protección medioambiental y la prevención de la contaminación.

#### **Pasos:**

1. Identificar los efectos medioambientales que podría causar la empresa.
2. Establecer metas al respecto.
3. Especificar los procedimientos a seguir para alcanzar dichas metas.

## 3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

### EJEMPLO:

<b>Efectos ambientales</b>	<b>Metas</b>	<b>Procedimiento</b>
Energía no renovable. Contaminación del agua. Contaminación del aire.	Reducción del consumo eléctrico al 20%. Emisión cero de cianuro. Reducir humos emanados al interior. Reducir emisión al aire externo.	Control proceso. Sist. captura cianuro. Sist. limpieza de aire. Sist. captura de humos.

## 3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

### EMAS

Reglamentación de la UE relacionada con los SIGMA que permite la participación voluntaria de las compañías en un Programa Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría.

EMAS establece que la auditoría de un SIGMA se debe realizar al menos cada 3 años (ISO no especifica frecuencia).

Su **objetivo principal** es promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de las organizaciones.

## 3.5 – CERTIFICACIONES DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

### ETAPAS PARA IMPLANTAR EMAS:

**1) Compromiso de la dirección:** Declaración de intenciones por las cuales se asume la intención de corregir, adecuar y mantener una política organizativa que incorpore el factor medioambiental como parte importante en su estructura.

**2) Diagnóstico medioambiental:** Identificar el comportamiento de la empresa y ver qué necesidades va a cubrir el SIGMA implantado. Hay que revisar algunos aspectos básicos:

- Grado de cumplimiento de la legislación vigente.
- Evaluación de los efectos medioambientales.
- Examen de los procesos existentes de gestión medioambiental.
- Valorar si se han aprovechado incidentes anteriores.
- Analizar posibles situaciones de emergencia, y desarrollar planes de emergencia.
- Ver si existe un sistema de gestión de la calidad implantado anteriormente y ver si se puede aprovechar la estructura ya existente.

**3) Declaración pública y formal de política ambiental de la empresa.**

<http://www.hotelesrh.com/>