Estudios Turísticos, n.º 139 (1999), pp. 15-33

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes

CALIDAD EN LOS SERVICIOS. UNA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

David Martín Valles *

Resumen: Tradicionalmente la tecnología de la calidad se ha desarrollado en el ámbito del sector industrial, donde lleva varias décadas de aplicación, produciéndose la evolución desde los modelos más sencillos de control de la calidad a los más evolucionados de gestión de la calidad total.

El sector servicios, sin embargo no se ha incorporado a este tren hasta la última década, utilizando las metodologías desarrolladas en el sector industrial y adaptándolas a sus propias peculiaridades.

En concreto en el sector turístico empiezan a realizarse los primeros intentos de aplicación en los grandes grupos empresariales, pero no existen ninguna sistematización y generalización para todo el sector turístico de un país, hasta que en España se desarrolla el Plan de Calidad Turística Española y los sistemas de calidad subsectoriales que lo componen. La experiencia llevada a cabo por un equipo compuesto por empresarios turísticos, que con el apoyo de empresas tecnológicas y de técnicos de la Administración pública, han trabajado intensamente para diseñar e implantar estos sistemas de calidad, adaptando toda la tecnología existente al caso de la calidad en los servicios, ha sido absolutamente satisfactoria.

El presente artículo pretende explicar la metodología utilizada, desarrollando un modelo teórico aplicable a la calidad en el sector servicios en general. Asimismo se proponen posibilidades para la evolución futura del modelo.

Abstract: Traditionally, the technology of quality has been developed within the industrial sector, to which it has been applied for decades, changing from simple quality controls to complex total quality management models.

In contrast, the service sector started to implement quality as a strategy only one decade ago. For this purpose the service sector took the methodology adopted within the industry sector and adapted it to its own characteristics and needs.

Within the tourism sector the international hotel chains start to carry out the first attempts of implementation of quality, but so far there is neither systematization nor generalization in the tourism sector in no countries, except for the Spanish Quality Plan in Tourism developed in Spain. A team of tourism entrepreneurs has carried out the project with the support from technological enterprises and experts from the Spanish Tourism Government. The team has worked out hardly to design and to implement these quality systems, adapting the existing technology to the requirements of the quality in services with successful results.

The author explains the methodology applied to develop a theoretical model applicable to the service quality in general. Finally, a future evolution of the model is proposed.

I. INTRODUCCIÓN

La economía mundial de este final de siglo tiene una clara tendencia a la terciarización, esto

el sector servicios el que mayor capacidad de crecimiento demuestra. Este crecimiento, junto con la evolución de los hábitos de consumo y gestión empresarial, configuran uno

la calidad en el sector industrial, es una disciplina de gran proyección y que en los próximos años va a ser insustituible.

Realmente los hábitos de consumo han

que se pueda aislar, como entidad independiente, del prestador, del receptor y del proceso de prestación.

Otro aspecto fundamental se refiere a l

Es decir el sector servicios no ha estado presente en los primeros esfuerzos de la carrera de la calidad, para incorporarse sólo cuando los modelos desarrollados cobran mayor interés.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, el servicio, aunque de forma menos evidente, tiene características propias que se deben objetivar y explicitar y sobre las cuales es preciso reflexionar, para establecer las medidas adecuadas de las mismas; de igual modo que un producto fabricado tiene unas características físicas, sobre las cuales se establecen las dimensiones a cumplir y es preciso realizar las correspondientes medidas para garantizar estas dimensiones y por tanto la adecuación, la calidad de la pieza.

A primera vista, pudiera parecer que los servicios prestados son **entes** absolutamente intangibles y de percepción subjetiva, por lo que no se pueden realizar medidas, ni objetivaciones sobre los mismos. Sin embargo, esto no es cierto. Por un lado los servicio son susceptibles de objetivación, definiendo sus procesos, procedimientos y requisitos de prestación, lo que permite un cierto nivel de industrialización o estandarización. Además es posible establecer distintos indicadores, que permiten la medición de las características del servicio como si se trataran de dimensiones físicas de un producto. El establecimiento del sistema de indicadores y estándares es una de las tareas más importantes, del diseño de un sistema de calidad en servicios.

En algunos casos las dimensiones que interesa medir son absolutamente subjetivas y existen sólo en el ámbito de la relación prestador-cliente, en cuyo caso solo la pregunta a estos agentes, con un alto de grado de visión personal es la única vía razonable de medición. Incluso en estos casos se puede hablar de mediciones objetivas gracias al concurso de la estadística que puede convertir opiniones subjetivas en valores matemáticos, medidos con absoluto rigor y con un índice de error acotado.

Un aspecto característico que es preciso tener en cuenta es el relativo a la extensión y globalidad de la calidad de una empresa y sus producciones. Es muy habitual en el sector industrial la implantación de sistemas de calidad relativos a aspectos parciales de la fabricación de echo existe la diferenciación entre certificación de productos y de empresa, siendo posible y razonable el desarrollo de un sistema de calidad para un producto concreto y después, en otro momento histórico, desarrollar sistema de calidad para otro producto y en otro momento, la certificación de la empresa como sistema de gestión y todo de forma independiente. Esto es coherente ya que cada producto tiene existencia plena, e independiente de la empresa que lo ha producido.

Sin embargo las empresas de servicios no pueden independizar la calidad de los procesos de gestión empresarial de la calidad de prestación de servicios, por la razón expuesta anteriormente de imposibilidad de separar el servicio de sus productores y perceptores. Por tanto existe una interacción continua entre la parte del sistema de calidad, que afecta a la organización interna y la que afecta a la prestación de un servicio concreto.

Esta interrelación permanente hace que se confundan con mucha frecuencia los conceptos de calidad en la gestión empresarial y calidad en los servicios prestados, mientras que en el caso equivalente del sector industrial, se diferencia claramente entre la calidad de un producto y la de la empre-

sa que lo produce. Este hecho es el que hace que un sistema de certificación de empresas, como es el basado en la serie de normas ISO 9000, sea insuficiente para garantizar la calidad del servicio prestado por una empresa turística por ejemplo. Este sistema es adecuado para certificar la corrección de los procesos de gestión de la empresa (comunes a cualquier empresa de cualquier sector), pero será absolutamente insuficiente para asegurar la prestación de un servicio como puede ser el prestado por la recepción en un hotel.[1]

Igual que las empresas industriales precisan definir, con normas específicas e individualizadas, las características de los productos que fabrican, en el sector servicios es preciso definir los correspondientes estándares específicos.

Pero, además, en la calidad de los servicios es preciso verificar la calidad de la organización para garantizar la calidad del servicio visto desde el cliente, ya que de otra manera no se va a poder garantizar que el servicio que un día se presta correctamente, se vaya a prestar de igual manera, el día siguiente. Esto obliga a que las certificaciones en servicios deban ser indivisibles entre la calidad en gestión empresarial y la calidad de prestación de los servicios.

Más aún, en muchas de las empresas de servicios no tiene sentido garantizar la calidad en uno o varios servicios aislados, sino que es preciso asegurar todos los servicios de forma global ya que el cliente compra o puede comprarlos todos. Es el caso de un hotel donde todos los servicios básicos están incluidos en el precio de una estancia, o un centro docente donde casi todos los servicios están orientados hacia la mayoría de los alumnos.

En conclusión, una diferencia básica de los servicios es que la gestión empresarial y la calidad de todos los servicios se deben garantizar de forma global.

III. OBJETIVO DE LA CALIDAD

Al hablar de calidad y al planificarla es importante distinguir entre fines de la calidad y medios para alcanzarla.

Debido a la gran aceptación social y empresarial que tiene la idea de calidad, se produce muy frecuentemente la confusión de pensar que los medios y sistemas para alcanzar, o mejor dicho, para buscar la calidad, son en sí mismos la calidad. Esto constituye un gran error que hace pensar a mucha gente que implantar un sistema determinado, utilizar una herramienta concreta o realizar unos documentos y unas medidas de indicadores es "tener calidad".

La cuestión es que todas estas actividades, normalmente necesarias, están más bien en el debe que en el haber de la calidad y son los costes necesarios que hay que invertir para obtener los resultados de mejora de la calidad deseados.

Es preciso en este punto reflexionar sobre los objetivos profundos de la calidad, para ello vamos a utilizar un modelo en capas concéntricas, (similar a una cebolla) que va de la visión más superficial a la más interna.[2]

En la capa más externa podemos hablar de calidad como satisfacción del **cliente** por el producto o servicio recibido y esta satisfacción medida en función de sus expectativas [3] como se plantea en la escala Servqual (Parasunaman, Zeithaml y Berry, 1995) o bien según la adecuación al guión previo de

desarrollo del servicio que ha interiorizado en su mente, a través de sus experiencias previas, como se plantean en recientes estudios.[4]

En esta capa se incluye la percepción sobre las instalaciones físicas, sobre los productos ofrecidos y sobre el servicio final recibido

Esta definición podría ser suficiente desde la perspectiva del cliente que recibe lo que espera o incluso más para el precio que ha previsto pagar. Sin embargo desde el punto de vista de la empresa esta visión aporta poca información sobre la bondad de la prestación realizada y sobre la supervivencia empresarial a largo plazo.

Desde la visión empresarial hay que pelar la "cebolla" y ver que hay en la siguiente capa.

La siguiente capa es la visión del personal de contacto, del prestador de servicio. Habrá calidad si entre estos empleados existe motivación y medios para prestar el servicio adecuado. No siendo necesaria la realización de milagros ni de esfuerzos desproporcionado a cuenta del trabajador para dar el servicio adecuado.

La tercera capa corresponde a la utilización tecnológica, se utiliza la tecnología adecuada para la organización y la prestación del servicio. Esto no significa que se logra calidad cuando se utilicen los más modernos sistemas de información y los dispositivos de tecnología más sofisticada, por el contrario se obtendrá una calificación positiva en este apartado si se adecúa la tecnología existente a las necesidades reales tanto de la organización como de la prestación del servicio.

La cuarta capa es la de la organización, es decir no sólo es necesario planificar los medios y recursos necesarios para la prestación del servicio en el momento preciso, sino que además, esté planificado y organizado de la forma más razonable. Es preciso prestar especial interés a la optimización de los recursos (humanos de información, etc.). Este aspecto incluye la utilización de modelos y herramientas de gestión adecuados.

La quinta capa es la visión del accionista. Además de hacer las cosas bien y bien planificadas, se hacen con los menores costes. En este caso es preciso considerar la rentabilidad a medio - largo plazo, teniendo un modelo de explotación sostenible y rentable.

La sexta es la visión estratégica, haciendo todas las cosas bien y al menor coste: se toman las decisiones correctas en cuanto a la orientación comercial de la empresa y a los servicios que se pueden ofrecer con los costes que son asumibles.

El corazón de la "cebolla de la calidad" corresponde a la "sociedad del servicio" (relación entre los agentes). Hay calidad en el servicio y de forma sostenible en el tiempo si todos los agentes implicados: clientes, empresa prestadora (accionistas, directivos, personal de soporte, personal de contacto) y el entorno social y medioambiental,[5] son socios en el negocio de la prestación del servicio en cuestión, esto significa que todos ellos aportan y reciben en el ciclo de prestación pero que el balance particular es positivo para todos y que todos trabajan para que así sea.

IV. ENFOQUES ADOPTADOS POR LOS SISTEMAS DE CALIDAD.

Los sistemas de calidad actuales se basan generalmente en dos enfoques bien diferen-

ciados; el enfoque a certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad y el enfoque a calidad total, de los premios de calidad y de los modelos de excelencia. Estos dos enfoques no son contradictorios sino complementarios y mientras el primero se basa en un sistema de garantía de mínimos, el segundo pone los medios para la mejora continua, trabajando siempre hacia la consecución de máximos.

IV.1. Los sistemas de aseguramiento

Se basan en el establecimiento de estándares mínimos que son acordados y publicados. Asimismo, se debe definir el sistema para identificar las empresas, productos o servicios que son conformes a estos estándares, y para garantizar su cumplimiento no sólo en el momento de la certificación, estableciendo los procedimientos necesarios para dar seguridad del cumplimiento permanente de los mismos o de las normas fijadas.

Estos sistemas se fundamentan en tres pilares, las normas donde se establecen los estándares a cumplir, el sistema de inspección, auditoría, certificación y concesión de la marca (que debe ser absolutamente riguroso y neutral para transmitir credibilidad) y el sistema de gestión que facilite el correcto funcionamiento de todos los procesos.

Como aspecto más positivo de estos sistemas, se puede citar la creación de una percepción de seguridad para el consumidor que puede confiar en que las empresas, productos o servicios garantizados van a cumplir los requerimientos establecidos, evitando así sorpresas, insatisfacciones de expectativas o problemas imprevistos.

Además las certificaciones concedidas son un instrumento eficaz para transmitir al mercado los esfuerzos realizados para conseguir una mayor calidad.

El aseguramiento de la calidad tiene una aplicación sencilla en el mundo industrial donde los productos y las empresas que los producen son fácilmente separables. Pero en servicios esto se complica, como ya se ha comentado, empresas y servicios deben certificarse conjuntamente. Igualmente la definición de las normas específicas para cada servicio concreto debe hacerse con especial atención.

De cualquier manera las ventajas citadas anteriormente, se refieren también al sector servicios. En cuanto a las dificultades, se citan a continuación, de forma genérica pero con una visión condicionada desde este sector.

Existen varios tipos de problemas en estos sistemas. El primero de ellos es el referido a la **fijación de los estándares** que deberían adecuarse siempre a los requerimientos del mercado para satisfacer la demanda.

La creación de las normas es una labor costosa y complicada que requiere un análisis profundo de la situación de la oferta y la demanda sobre el servicio que se normaliza y un amplio consenso entre todos los agentes implicados en el mismo. Esto hace que exista una gran dificultad para la producción de las normas.

Aún asumiendo el alto coste económico de normalización, es necesario encontrar la oportunidad y el acuerdo de las entidades representativas (desde todos los puntos de vista) para normalizar los aspectos en cuestión y además hay que tener en cuenta la gran dificultad técnica que significa fijar cuales son los parámetros pertinentes y cuales son los

niveles adecuados de éstos. Estas decisiones deben resolverse mediante el estudio concienzudo de la situación de partida y de la situación deseable.

Pero incluso para el desarrollo del estudio es preciso hacer una primera elección que se debe confirmar, corregir o rechazar por las conclusiones del mismo después de varias iteraciones utilizando el sistema de prueba y error. Aún después de todo lo expuesto, el resultado del estudio y por tanto, de la orientación para el diseño normativo, sólo tendría valor para ese momento histórico. Es decir, estaríamos ante una "foto fija" de la representación del servicio a normalizar.

La mayor dificultad estriba en el **mantenimiento de estos estándares a lo largo del tiempo,** en la "película" que defina la evolución. En efecto, el problema de la variación en el tiempo de las características requeridas como necesarias, que puede ser de segundo orden en el caso de certificar productos industriales o gestión empresarial, empieza a ser más costoso en el caso de los productos de consumo y sobre todo en los servicios que para adaptarse a las expectativas de la demanda deberán estar estudiando un mercado rápidamente cambiante con unos requerimientos cada vez mayores y con unos prestadores de servicios cada vez más competitivos.

Este hecho hace que no se puedan establecer unos sistemas de aseguramiento de productos o servicios de consumo, basados en un cuerpo normativo estable, sino que al definir estos sistemas, además de las normas concretas, se debe establecer muy bien el mecanismo de seguimiento de la satisfacción de la oferta-demanda y de sus repercusiones en la modificación de la norma, así como el diseño del procedimiento flexible de modificación de las normas (la máquina de hacer normas).

De otra manera, por bien que se adapte una norma, después de haber realizado un diagnóstico de oferta y demanda donde se refleja las necesidades y expectativa de clientes y aunque se haya creado un comité normativo de amplio consenso que partiendo de este diagnóstico sea capaz de realizar una norma que responda bien a la "foto" del mercado sobre el servicio que intenten asegurar, no se conseguirá un sistema adecuado en el tiempo si no se habilitan los medios para seguir estudiando la evolución de la demanda y si no se establecen los órganos y procedimiento de adecuación permanente de la norma.

Otro problema consiste en el **camino a seguir por las empresas para alcanzar los niveles establecidos** en las normas. Y como mantener estos niveles y mejorarlos en el tiempo. Si estos sistemas no se completan con procedimientos de análisis y planificación de mejoras no tienen utilidad, salvo para comunicar al mercado los logros de buenas empresas y como objetivo para mejorar, pero no van a ser muy útiles para abordar las mejoras continuas de la calidad necesarias.

El problema para la elaboración de estas normas, es la necesidad de una **autoridad o sistema de autoridades,** representativas que tengan capacidad de emitir normas relativas a los productos o servicios que se quieran certificar.

La autoridad de normalización debe ser aceptada por todos los implicados y debe tener capacidad de interlocución con los mismos. (Empresarios, clientes, trabajadores, agentes sociales, culturales, medioambientales, etc.)

Este papel es asumido a escala mundial por ISO, por CEN en Europa, por AENOR en España y en cada país por sus correspondientes organismos de normalización. Pero no siempre la penetración de estos organismos, alcanza en el momento adecuado a todos los sectores, y productos o servicios susceptibles de normalización. El necesario consenso y los largos procesos de normalización hacen que no estén disponibles, todas las normas que el mercado podría requerir, máxime si se tienen en cuenta los requisitos de adaptabilidad permanente que se ha descrito para el sector servicios.

Otro riesgo que puede aparecer en estos sistemas es la **burocratización.** En efecto, para implantar estos sistemas de aseguramiento de la calidad es preciso sistematizar y documentar todas las tareas y procesos que se desarrollen. Esto es una consecuencia de que la fijación de estándares de servicio y en especial, de gestión empresarial, exige que se objetiven las actividades de manera que pueda comprobarse su cumplimiento. Además de conseguir que la operativa a utilizar se encuentre explicitada y esté a disposición de toda la organización.

Este requerimiento, que en sí es positivo ya que ayuda a la sistematización y definición ante el personal, los clientes y proveedores, de los procesos operativos de la empresa, puede pervertirse, si los gestores y trabajadores se preocupan sólo de cumplir la parte visible del requerimiento; convirtiendo el sistema de calidad en un trabajo adicional que hay que realizar para cumplir la norma, pero del que no se obtiene ningún beneficio para la mejora continuada de la organización.

Aplicando este mismo razonamiento a los mecanismos de calidad en servicio, puede pasar que la exigencia de recoger la opinión de los clientes sobre el servicio prestado lleve a situaciones absurdas, como puede ser la de pasar encuestas de satisfacción a los clientes (lo que supone un pequeño coste en esfuerzo de estos) que después no se tabulan o que si se tabulan, la información obtenida no se utiliza para planificar la mejora, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad en servicio deben ser muy flexibles en su parte documental, de tal manera que se adecuen los requerimientos de producción de documentos a las necesidades, como herramienta de descripción y mejora de los procesos y tareas. Asimismo deben ser muy exigentes en la correlación que debe existir entre la documentación requerida y la repercusión de la misma en los hábitos de la organización, dicho de otra manera, se deberá paralizar la generación de documentación que no se corresponda con una necesidad de la organización o que no sea conocida y cumplida por todo el personal de la misma.

De lo contrario los trabajos de documentación que se hacen obligatorios, como un requerimiento de mejor funcionamiento, se convierten en una carga inútil, que no aporta valor añadido a la organización. En este caso siguiendo las pautas de la racionalización de la gestión empresarial, estos procesos, como todos los que no añaden valor a la cadena de servicios, deben ser suprimidos.

IV.2. Modelo de calidad total. Premios a la Excelencia.

El otro enfoque adoptado por los especialistas en calidad en la actualidad es el de los Modelos de Excelencia y de Calidad Total, basados en desarrollar modelos ideales para

que las empresas y organizaciones avancen hacia la excelencia en el servicio. Este enfoque es adoptado por la European Foundation for Quality Management (EFQM) en Europa. Similar planteamiento tienen el premio Malcolm Baldrige en EEUU y el Deming, otorgado en Japón. Las fundaciones que gestionan estos premios, agrupan a las empresas más importantes, que se esfuerzan de forma voluntaria, por mejorar en su propia calidad y su objetivo es definir el modelo ideal y los instrumentos para alcanzarlo. Las tres tienen una trayectoria bastante similar y sus divergencias son esencialmente debidas a su diferente ámbito territorial y a los variados enfoques sociales y empresariales de las tres áreas del mundo en que se encuentran. Cada una de estas fundaciones organiza sus premios anuales a la excelencia empresarial que sirven para reconocer a las empresas que más se han aproximado al modelo, en cada edición.

La obtención de un premio europeo a la calidad o de sus homólogos americano o japonés, son un galardón muy prestigioso que pocas empresas alcanzan a tener. Sin embargo, la importancia real de estos premios, estriba en la fijación del modelo de excelencia y en especial, en la elaboración del método de evaluación del mismo.

En efecto, a pesar de las pocas empresas galardonadas, el número de ellas que realiza evaluaciones con esta metodología es infinitamente mayor. El sistema de evaluación se ha convertido en un sistema objetivo, estandarizado y fácil de utilizar que permite a las empresas medir su situación y su evolución frente a la excelencia.

El modelo define la globalidad del entorno empresarial y todos los aspectos que deben tenerse en cuenta para definir los objetivos de calidad de una empresa. Este enfoque es mucho más flexible y adaptable que el de los sistemas de aseguramiento de la calidad, se adapta de forma inmediata al caso de las empresas de servicios y no precisa que exista una definición previa de los servicios a certificar, en función de las exigencias del mercado y por tanto puede ser gestionado sin necesidad de crear grandes autoridades de normalización, sin embargo, esta flexibilidad y generalidad en su definición son también las principales fuentes de problemas de este enfoque:

En primer lugar, el sistema de evaluación es voluntario y basado en la buena fe y en el trabajo desinteresado de evaluadores pertenecientes a las empresas asociadas. Este sistema es adecuado para la evaluación de los premios o incluso para la aplicación a un pequeño número de empresas, pero es poco operativo de cara a una extensión masiva del proceso (suponiendo que se quiera hacer una extensión masiva).

En segundo lugar, se puede citar la falta de adaptación sectorial, el modelo se define de forma intersectorial y su nivel de definición es alto en cuanto a lo intersectorial pero indefinido en los aspectos puramente específicos de cada sector. Además no existe una vía general de adaptación a los distintos sectores, aunque si que se puede adaptar de forma individualizada.

Otro problema radica en el aprovechamiento comercial de las mejoras introducidas, es decir, de la transmisión del grado de excelencia alcanzado a los clientes, que solo es efectiva en el caso de las entidades que obtienen el "Premio". Sin embargo, las empresas que realizan grandes esfuerzos en autoevaluarse y mejorar con respecto al modelo, consiguiendo con ello una mejora sustancial, pero no optan o no consiguen el premio, no

tienen ningún sistema eficiente de transmitir estos logros al mercado.

IV.3. Nuevos paradigmas, de aproximación a la calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, las entidades gestoras de procedimientos de calidad, según uno u otro enfoque, están revisando sus modelos de cara a sacar nuevas versiones que potencien las virtudes de cada modelo y eviten sus inconvenientes. Este es el caso de ISO con la revisión de las normas ISO 9000 y del EFQM con el Modelo Europeo, ambas instituciones están preparando las versiones revisadas, que mejorarán notablemente estos aspectos.

A continuación se va a realizar una aproximación metodológica a los sistemas de calidad en servicios, que debe apoyarse en los dos enfoques tradicionales, intentando sintetizar un modelo que incluye las mejores características de ambos.

La metodología que se está definiendo se basa en el presupuesto de dos líneas de actuación: En primer lugar, el desarrollo de un modelo de calidad definido a partir de estándares específicos para la unidad de servicio de la que se trate, incluyéndose en este objetivo, además de la definición de los estándares correspondientes, la implantación de un sistema de certificación del cumplimiento de los mismos. La segunda línea de actuación, se basa en definir las herramientas necesarias para implantar la calidad total en las empresas, facilitando el camino para alcanzar los estándares definidos en la primera parte. En especial, se incluyen las herramientas necesarias para autoevaluarse de forma permanente, lo que permite a los establecimientos desarrollar procesos de mejora continua.

El primer objetivo está en la línea de los sistemas de aseguramiento, mientras que el segundo es más próximo al enfoque de la mejora continua. Esto significa, poner el acento en la realidad objetiva del momento (enfoque de aseguramiento) y que además, se presta atención prioritaria a la evolución necesaria para ofrecer cada día mejor servicio (enfoque calidad total).

El planteamiento de las dos líneas de actuación, de forma simultánea es la clave de esta metodología. Los dos objetivos son complementarios y se realimentan recíprocamente. Cuando un prestador de servicio decide adherirse al sistema, generalmente suele estar motivado por la obtención de la certificación. En ese momento se le propone el desarrollo de la metodología y herramientas de mejora continua adecuadas de forma específica para cada unidad de servicio. Una vez, inmersas en esta metodología, las empresas reconocen que el seguimiento del plan de mejora para la certificación añade mucha más capacidad competitiva que la propia certificación.

A su vez la existencia de un sistema de certificación se convierte en una referencia que clarifica el objetivo de transformación de la empresa y que sirve para comunicar al mercado los logros de calidad conseguidos.

Los sistemas de calidad, que siguen esta metodología, incluyen, como se ha dicho, las correspondientes **normas específicas** para cada tipología de establecimiento prestador de servicios. Estas normas incluirán tanto los estándares de gestión empresarial (en este aspecto las normas serán consistentes con la serie ISO 9000, ya que se trata de estándares comunes a todas las empresas), como los de servicio final y de estado físico de las instalaciones. Además la norma debe

establecer requisitos propios del sistema de calidad que obligan a la utilización de las herramientas desarrolladas para conseguir el objetivo de mejora continua, que se comentan más abajo.

Estas normas tienen dos aspectos determinantes: la **especificidad** para cada tipología de prestador de servicios, lo que permite que los servicios prestados y sus características, se definan de forma muy exacta. El otro aspecto es la **globalidad**; la normativa aplicable comprende la totalidad de servicios y procesos realizados por cada prestador. Además la certificación sólo se puede hacer de forma global, que afecte a la totalidad de la norma, no siendo posible una certificación parcial, como no suele ser frecuente que el cliente de una empresa de servicios pueda recibir de forma independiente los distintos servicios.

Además de las normas, se desarrolla el sistema y los órganos de producción y modificación de las mismas, que permitan mantenerla adecuada a los requerimientos del mercado y a la orientación a negocio que son los presupuestos básicos de la metodología.

Otro de los aspectos que incluyen estos sistemas de calidad es el procedimiento de **certificación neutral**, [6] con respecto a las normas y el proceso de concesión de las correspondientes marcas a los establecimientos conformes a los estándares definidos.

En lo que se refiere a metodología de mejora continua, los sistemas desarrollan herramientas especificas para cada tipología de prestador de servicios. Estas herramientas se usan de forma cíclica (iniciando un nuevo proceso de mejora cada vez que se completa el ciclo anterior), son de varios tipos a continuación se describen las más características:

Manuales **guía para el desarrollo documental del sistema**. Uno de los aspectos más complejos para las empresas el sector servicios (con una gran incidencia entre las Pymes) que desarrollan sus sistemas de calidad es la implementación de la documentación requerida. Esta documentación (Política de calidad de la empresa, definición de procesos operativos, definición de operaciones de soporte, imputación de responsabilidades a agentes, etc.) debe confeccionarse de forma individualizada por cada prestador de servicio, sin embargo estos documentos tienen características que permiten automatizar y estandarizar parte de ellos. Esta función se hace por medio de manuales-guía, que facilitan los aspectos más generales de estos documentos así como la obtención de la información necesaria para cumplimentar las partes más especificas e individualizadas. La utilización de estos manuales, con el oportuno apoyo técnico, es la combinación adecuada para facilitar el desarrollo de la documentación de soporte del sistema de calidad, en cualquier prestador de servicio, sea del tamaño que sea.

Herramientas de recopilación y proceso de la información. Para lograr los objetivos de la calidad (la satisfacción de las expectativas de todos los agentes), es necesario, en primer lugar contar con las mejores fuentes de información y con la metodología adecuada para capturar esta información, gestionarla y procesarla, de tal manera, que se presente adecuadamente para su explotación posterior.

Entre las fuentes de esta información distinguimos las que vienen de los clientes, como es el caso de las encuestas de satisfacción, por las cuales se induce a los clientes finales a dar su opinión sobre el servicio. Otra vía de explotación de la fuente de información de los clientes son las opiniones que

ellos mismos hacen llegar a la organización prestadora, por medio de quejas, sugerencias o felicitaciones.

Otra fuente son los clientes intermedios y los agentes de comercialización. Estos clientes tienen una visión más amplia de la situación de prestación del servicio. Además su carácter profesional hace que, en muchos casos, tengan sus propios sistemas de captura de la información sobre el servicio prestado. También es de gran importancia la opinión de los propios empleados.

Las autoevaluaciones, con respecto a estándares de servicios y a estándares físicos, son la fuente de información más importante para la comparación con los sistemas de aseguramiento. Por último los sistemas de indicadores ofrecen una información muy rica de la evolución del servicio en un determinado aspecto y su tendencia de mejora o no.

Todas estas fuentes son fácilmente accesibles para cualquier empresa lo importante es definir los procesos adecuados para conseguir el máximo aprovechamiento de toda esta información, logrando así que cada empresa sepa en cada momento hacia donde debe evolucionar para mejora en la prestación del servicio.

Además de la necesidad de utilizar esta información en el ámbito de cada empresa, es preciso considerar la necesidad de agregar la información para lograr tener la fuente global de la información, necesaria para dirigir la evolución del sistema genérico de calidad hacia la mejora continua de sí mismo, como se verá en el siguiente epígrafe.

Herramientas de análisis y planificación. Una vez obtenida la información pertinente y realizada su gestión y almacenaje, es necesario utilizarla para los fines del proyecto de calidad, para lo cual es preciso contar con las herramientas adecuadas que permitan la utilización de ésta para la toma de decisiones y la identificación y puesta en marcha de proyectos de mejora. Nos estamos refiriendo a las herramientas clásicas de la gestión de la calidad (diagramas de Pareto, Ishikawa, diagramas causa efecto, etc.). Estas herramientas han sido perfectamente definidas en la teoría clásica de la calidad [7]. La adaptación al sector servicios no precisa más que tener en cuenta las características de la información disponible en este caso.

Herramientas de lanzamiento y seguimiento de la mejora. Después de identificada la situación y analizada ésta, para determinar las acciones prioritarias atendiendo a la criticidad, la urgencia y el coste de la actuación, es necesario poner en marcha los proyectos planificados. Para esto es preciso la formulación, de cada proyecto de mejora, la creación del grupo responsable, la realización de especificaciones, la implementación del proyecto, el análisis de los resultados y la toma de decisiones correctoras. Todas estas acciones se hacen de acuerdo a la técnica interactiva PDCA (Plan, Do, Check, Act) (Ishikawa, 1988) [8].

El factor clave del éxito, por encima de todos los citados son los **recursos humanos.** En efecto, para conseguir que la calidad impregne una organización y que consecuentemente produzca servicios de calidad, es preciso contar con la colaboración decidida de los recursos humanos a todos los niveles. De este planteamiento se deducen, por un lado, requerimientos específicos en la formación y capacitación del personal, por otro lado, será preciso la creación y dotación de las adecuadas estructuras organizativas.

Para llevar a cabo estos procesos de mejora, la metodología propone la creación de las estructuras y equipos de mejora de la calidad necesarios. La estructura operativa propuesta incluye un ente gestor de ámbito nacional, departamentos de apoyo a la calidad en cada agrupación empresarial, local o provincial, un responsable de la calidad por cada prestador de servicio y la constitución de grupos de mejora por cada proyecto puesto en marcha.

En resumen, la metodología propuesta en este epígrafe, intenta combinar los aspectos más positivos de ambos enfoques, por un lado proporciona un sistema de aseguramiento de calidad con sus ventajas de estandarización y comunicación al mercado. Por otra parte, proporciona el dinamismo y el enfoque metodológico de calidad total y de satisfacción de las expectativas de todos los agentes implicados (clientes, empleados, directivos, accionistas y entorno).

Con los métodos adecuados de sistematización aplicada a la mejora continua, contando con la información relevante y bien tratada y con las estructuras empresariales adecuadas, el avance continuo de la mejora empresarial, basado en proyectos concretos, tiene las más altas garantías de éxito.

Este es el caso también del Plan Calidad Turística Española que, basado en la experiencia de los dos enfoques, agrega los aspectos positivos de ambos, con una adaptación prioritaria a la calidad en los servicios, y define una metodología propia que se pone a prueba con una importante experiencia piloto para todo el sector turístico español.

La puesta en marcha del Plan de Calidad Turística Española y la movilización producida por éste, demuestra la utilidad de la metodología definida anteriormente. Se está impulsando un sistema de aseguramiento con normas específicas y un sistema de producción de las mismas, además se propone la estructura normativa de gestión del sistema y de técnicos necesaria para su desarrollo. También se facilitan las herramientas necesaria para evaluar planificar y aplicar la mejora continua en las empresas.

IV.4. Evolución en el futuro próximo

Estos planteamientos metodológicos y en especial su aplicación práctica son relativamente recientes, por tanto es necesario seguir trabajando en su perfeccionamiento, los aspectos en los que se puede avanzar en este sentido se citan a continuación.

En concreto, un aspecto sobre el que se está trabajando, es sobre los sistemas de medición de la adecuación de la norma a la satisfacción de las expectativas de todos los agentes (socios de la "sociedad del servicio"): clientes, entidades prestadoras y sociedad que lo soporta. En efecto, el diseño de las normas en cada sistema se hace en función de un diagnóstico oferta-demanda en un momento concreto, pero como se ha comentado anteriormente la evolución del mercado en el tiempo es muy cambiante para estos productos de consumo del sector servicios, lo que implicaría, de no tenerse en cuenta, que el sistema normativo específico podría ser inadecuado después de algunos años.

Para solucionar este problema, se trabaja en la definición del sistema de medición de la satisfacción de los clientes y los otros agentes implicados, de forma agregada con alcance nacional o superior, lo que proporcionará la información adecuada para que los órganos normativos (creados con carác-

ter permanente para la gestión de la calidad en cada sector), puedan tomar las decisiones convenientes y acometer los cambios necesarios para mantener las normas siempre conformes a las necesidades del cambiante mercado.

En este punto está la piedra angular de la integración de los dos enfoques. La cuadratura del círculo consiste en garantizar mediante un sistema objetivo y neutral de **certificaciones** y **marcas,** el **enfoque a resultados** que exige que se cumplan y superen las expectativas de todos los agentes implicados en el servicio y en el soporte a su prestación (los participantes en la "sociedad de servicio"). Estos agentes son precisamente los identificados en el **Modelo Europeo de la Calidad** (EFQM, 1998).

Esto significa la aplicación de la metodología definida al propio sistema metodológico. Es el "**plan de calidad del Plan de Calidad**". Se trata de utilizar herramientas de toma de información, de análisis - planificación de la mejora, de ejecución y desarrollo de los proyectos de mejora al propio sistema de aseguramiento de la calidad.

Este objetivo es posible, mediante la aplicación inteligente de los Sistemas y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En efecto, la información necesaria para alimentar, de forma sostenida el proceso de adecuación de los sistemas de normas y certificación a los requerimientos del enfoque a negocio (Calidad Total), es la misma (agregada para el universo del que se trate) que precisa cada prestador de servicio individual para mejorar su propio establecimiento.

Por otra parte es absolutamente razonable fundamentar la gestión de la información necesaria para el funcionamiento de los sistemas de calidad en procesos informáticos y telemáticos estandarizados para cada tipología de prestadores de servicio. Estos procesos se deben desarrollar y difundir, como complemento del desarrollo de cada sistema sectorial.

Para disponer de la información necesaria, que refleje de forma permanente las necesidades y expectativas que se producen en un determinado sector, solo es preciso aprovechar la información existente en cada prestador individual, agregarla y analizarla. De acuerdo a los resultados obtenidos, se planificarán las modificaciones a realizar y se llevarán a cabo, por medio de las estructuras y procedimientos establecidos para la mejora permanente del propio sistema. Este proceso debe realizarse de forma continua en el tiempo, lo que irá produciendo un acercamiento cada vez mayor entre estándares y expectativas.

El sistema automatizado de gestión del Plan incluirá (de acuerdo a este enfoque) las aplicaciones necesarias para gestionar informáticamente, todos los datos provenientes de las fuentes citadas en el epígrafe 4.3 de este artículo, sólo es necesario generalizar su uso y desarrollar los procesos de agregación y consolidación de la información para saber como el sistema, en su conjunto, responde a las expectativas.

Una vez conocida esta adecuación o inadecuación de los estándares y del sistema definidos a las exigencias de negocio, se estará en posición de aplicar la metodología de mejora continua para conseguir un **sistema de aseguramiento alineado de forma permanente con las necesidades de la calidad total.**

V. APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN SERVICIOS. EL MODELO DEL PLAN CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA

Como se ha dicho, basado en la metodología expuesta anteriormente, la Administración Turística Española, a instancias del sector empresarial ha desarrollado el Plan Calidad Turística Española, cuyo objetivo es doble, por un lado, se trata de desarrollar el diseño del esquema general, de las normas y de las herramientas adecuadas en cada tipología de prestador de servicios turísticos. El segundo objetivo es prestar el apoyo necesario para la implantación del sistema y de la metodología de actuación en cada empresa y agrupación concreta.

En cuanto al esquema general del plan de calidad, hay que tener en cuenta dos realidades básicas que provocan aproximaciones distintas y complementarias al proyecto.

En primer lugar, un hecho básico es que el cliente (turista) "compra" un destino al que desea o precisa visitar. La adquisición de los servicios turísticos elementales (hotel, transportes, restaurantes) es consecuencia, fundamentalmente, de esta primera decisión. Esto hace que, desde el punto de vista del cliente, el producto turístico es el destino y es éste el que debe aparecer como apetecible, fiable, seguro, atractivo, confortable, etc.

El segundo hecho básico es que cada producto turístico elemental que compone el destino (y sus accesos) es altamente complejo y diferenciado, que requiere un tratamiento específico y completo, por lo que es preciso considerar cada subsector turístico, de forma individualizada, para incidir en la esencia y por tanto, en la mejora de los servicios prestados. Además hay que tener en cuenta la globalidad del negocio turístico, que provoca que los conceptos aplicables al servicio turístico son universales, lo que hace que se deban establecer pautas comunes a todos los destinos.

Como consecuencia de estas dos realidades, se adoptan los dos enfoques de aproximación al Plan.

El enfoque sectorial, mediante el cual se desarrolla un sistema de calidad específico en cada subsector, que define las características de cada producto turístico y de todos los servicios que éste implica, dando lugar a las normas correspondientes aplicables en el ámbito concreto para el que han sido definidas, junto a las herramientas adecuadas en cada caso. Sin embargo el sistema de certificación y la marca pueden ser comunes a todos los subsectores implicados.[9]

El otro enfoque de aproximación, es el **enfoque a destino**, en el que aprovechando la tecnología y los instrumentos diseñados para cada subsector, se logra combinarlos y gestionar su implantación y aplicación en un destino concreto, de forma eficiente con una visión global del producto. Además se consigue extender la dinámica de la calidad a la totalidad del destino, involucrando también a sectores no turísticos y a aquellos sectores turísticos que por ser pequeños y fraccionados no son susceptibles de implicarse en el desarrollo de un sistema de calidad sectorial (taxis, tiendas de recuerdos, servicios en playas, etc.).

La evolución de la calidad en el sector servicios debe pivotar sobre el destino que como se ha dicho es el producto turístico por excelencia. Para esto es necesario como condición previa la existencia de la infraestructura de aseguramiento y de soporte específi-

cos de cada subsector participante con alcance y proyección global. Con estas "piezas" como soporte, que facilita el mayor "valor" para el cliente, es necesario realizar la gestión integral del producto-destino que exija el menor "esfuerzo" para el mismo cliente.

Una vez determinados los estándares de servicio para cada subsector y una vez garantizado que estos son los adecuados a los requerimientos del mercado y que están orientados al negocio. Es preciso desarrollar la integración de todos los servicios turísticos (públicos y privados) prestados para el destino. Para esto es necesario crear una visión del destino radicalmente distinta, desde el punto de vista del cliente, el destino debe aparecer como una "gran empresa" prestadora del servicio total. El cliente que va al destino debe obtener el mayor valor por el menor esfuerzo lo que supone la máxima competitividad del destino (Luis María Huete, 1998).

El destino debe constituirse como empresa virtual con las características definidas por McHugh, Merli y Wheeler en el libro "Más Allá De La Reingeniería Empresarial" (1994) lo que garantizaría la máxima eficiencia en la prestación de servicios. Este modelo propone la existencia de varios proveedores de servicio, funcionando de forma autónoma y flexible, pero absolutamente orientados todos en la misma dirección, gracias a la existencia de una cultura de organización común, a un sistema "neurológico" de sistemas de información, que les permite compartir la información crítica del negocio, y a un gestor de la red virtual que inicia y mantiene la coherencia de la misma. Además existen una serie de empresas que facilitan los servicios de soporte a todos las demás aprovechando

...tiendo a los
...entes cada vez más exigentes, como con-
...cuencia de una mejor información y de la
...nizativos del destino inclu-
...de garantía de calidad de to-
...prestados en el destino, así
...ructuras de soporte físico

las economías de escala y desarrollo de competencias básicas.

La mejora de la eficiencia de este modelo se basa en la cooperación interempresarial y en la especialización de cada "holón[10]" o núcleo en su competencia básica, logrando que todos los recursos participantes dediquen la mayor parte de su tiempo a desarrollar sus funciones principales.

¿Qué ventajas tiene este modelo para un destino turístico?

En primer lugar están las ventajas de funcionamiento de todos los cluster, lo que supone la mejora de los factores de competitividad de las empresas, identificados por el profesor Porter (1992), mayor competencia, disponibilidad de personal de alta cualificación, facilidad de acceso a proveedores, mejor acceso a mercados, etc.

Otra ventaja evidente son las facilidades para el cliente permitiendo opciones como la comercialización conjunta. "All inclusive para todo el destino" [11]. Esta fórmula permitiría que el cliente comprara a un solo intermediario todos los servicios que va a consumir en sus vacaciones, aunque los servicios los presten empresas independientes. Es muy cómoda para el cliente porque le permite asegurar el nivel de gasto total que quiere realizar. Con este modelo de gestión empresarial, sin embargo, se puede unir esta fórmula de comercialización al carácter abierto y de oferta plural de los destinos españoles, lo que constituye una de sus ventajas competitivas principales.

Otra ventaja es la garantía de la homogeneidad de la calidad de los servicios prestados por todos los proveedores del destino

...mo en los sistemas de producción industrial, sino que se trata de una exigencia básica de la misma naturaleza del negocio que

...cas de "benchmarking", que facilitan la mejora de los propios sistemas de la calidad del destino.

Además de la integración en cada destino, es básica la interacción de estos entre sí, lo

...cl
...sc
Los sistemas org
yen los métodos
dos los servicios
como de las es
donde se prestan

Para el desarr

nistas o ciudadanos que tienen sus intereses en estas entidades prestadoras) y en última instancia el entorno natural o social, que soporta la prestación del servicio y que es una parte vital del mismo.

Todos estos agentes se han definido como "**sociedad del servicio**" lo que corresponde a la visión aportada, que propone que todos ellos son socios del mismo negocio, en el que todos aportan para ganar y para favorecer que los demás socios también ganen.

BIBLIOGRAFÍA

BARSKY, J.D. *World Class Customer Satisfaction.* Ed. Richard Irwing (1995).

BUSCH JENSEN, P. *ISO 9000.- Guía y Comentarios.* Ed. AENOR.

CALLAN, R.J. *"Quality Assurance Certification for Hospitality Marketing, Sales and Customer Services". The Service Industries Journal,* vol. 14, nº 4, octubre, pp.482-498.

CAMISÓN, C Y YEPES. *"Normas ISO 9000 y Gestión de Calidad Total en la Empresa.*

CARLZON, J. *El momento de la verdad.* Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

CASSERLY, G.D. Restaurant Administration Quarterly, vol. 26, nº 5, noviembre pp. 52-66 (1985).

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. *Relación existente entre aseguramiento de Calidad (ISO 9000) y Gestión de calidad total.* Ed. Club Gestión de Calidad, 1995.

DEMING, W.E. *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position, MIT, Cambridge.* Ed. Española: *(Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis,)* Ed. Díaz de Santos, Madrid (1982)

DIRECTORATE-GENERAL III INDUSTRY EUROPEAN COMISSION. *The European Way to Excellence European Quality Publications Ltd.* EFQM/European Comission, 1997.

E.F.Q.M. *Determining Business Excellence, A. Questionnaire Approach.* (Con traducción al castellano: *Diagnóstico de la Excelencia Empresarial). El Cuestionario: un Enfoque.* Ed. E.F.Q.M. y C.G.C., 1996). Ed. E.F.Q.M., 1994

E.F.Q.M. *"Autoevaluación 1998, Directrices para Empresas".* European Foundation for Quality Management.

FALCES, C., SIERRA, B., BRIÑOL, P. Y BECERRA, A. *"Script satisfaction and Perceived Quality: An exploratory study".* XXIst Annual Conference of International Association for Economic Psychology (1996).

FEIGENBAUM, A.V. *Total Quality Control.* McGraw-Hill Book Co., Nueva York, 3ª ed. (1983). Edición española: *Control Total de la Calidad.* CEC, S.A. México, 1988.

GALE, B.T. *Managing customer value. Creating quality and service that customers can see.* Ed. Collier & Mcmillan (1994).

GRÖNROOS, C. *"A Service Quality Model and its Marketing Implications".* European Journal of Marketing, vol 18, nº 4. (1984).

HOROVITZ, J. *La Calidad del Servicio.* Ed. Mc. Graw-Hill. Madrid, 1987.

ISHIKAWA, K. *Dai-3-pan Hinshitsu Kanri Nyumon. JUSE Press Ltd., Tokyo.(1988).* Edición española: *Introducción al Control de Calidad.* Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1994, traducción de la edic. inglesa de 1989.

HUETE, LUIS M. *"Servicios y Beneficios".* Ed. Deusto, 1998.

KEITH DENTON, D. *Calidad en el Servicio a los Clientes.* Ed. Díaz de Santos, 1991.

LELE, M.M. *El Cliente es la Clave.* Ed. Díaz de Santos, 1989.

MCHUGH, MERLI.Y. WHEELER *"Más allá de la Reingeniería Empresarial",* 1994

PORTER, MICHAEL E. *"Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior".* 8ª Reimpr. México: Compañía Editorial Continental, SA, 1992.

RODRÍGUEZ, S. *Calidad de SERVICIO.* Ed. Club Gestión de Calidad, 1994.

ROSANDER, A.C. *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios.* Ed. Díaz de Santos, 1992.

TEBOUL, J. *Managing Quality Dynamics.* Ed. Prentice Hall, 1991.

ZEITHAMI, V. ET AL. *Calidad total en la Gestión de Servicios.* Ed. Díaz de Santos, 1993.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations.* The Free Press, Nueva York (1990).

NOTAS

(1) Véanse la serie de normas ISO 9000 (versión oficial EN-ISO 9000-1 1994).

(2) Este modelo de la visión de la calidad en capas, se ha referido a la calidad en servicio, la extensión al caso de la calidad de producto no es complicada de hacer, pero es interesante que se haga en este sentido, ya que siempre se ha hecho la adaptación de modelos de la industria a los servicios.

(3) Hay que tener en cuenta que en esta visión de la calidad se separa del concepto de lujo, para incidir en la adecuación del servicio recibido a las expectativas previas y al precio que se paga.

(4) Véase por ejemplo "Script satisfaction and Perceived Quality; Falces C.; Sierra B.; Briñol P. y Becerra A.; 1996.

(5) Aquí se han considerado todos agentes, que participan en el negocio de la prestación del servicio están incluidos todos los resultados a considerar del Modelo Europeo (European Foundation Quality Management, EFQM)

(6) De acuerdo a los requisitos establecidos en las normas ISO 45.000.

(7) Véase por ejemplo el libro "los 7 instrumentos de la calidad total, Alberto Galgano, 1995. La adaptación de estas al sector turístico aparece en la documentación del Plan de calidad Hotelera, de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de las Pymes, desarrollado por Coopers & Lybrand-Galgano; 1997)

(8) Véase también Calidad Total; Alberto Galgano; 1993.

(9) La existencia de un sistema de certificación y una marca común para todos los subsectores no es un hecho contradictorio con la especificidad que la metodología propone para cada tipología de prestadores de servicio. Por el contrario una marca común es un factor de competitividad que facilita el aprovechamiento de las economías de escala, en especial en los esfuerzos de promoción de la marca. La consecuencia de la existencia de una marca común es que exista también un sistema de certificación común, que cumpliendo con todas las garantías necesarias de neutralidad y rigor (normas ISO 45.000), garantice la coherencia entre todos los subsectores en la aplicación de sus normas, que serán distintas en cuanto a contenidos, pero no en su estructura y nivel de exigencia

(10) El concepto de holón se define en el libro Más Allá de la Reingeniería Empresarial, citado anteriormente y se refiere a cada núcleo empresarial integrado en una "empresa virtual".

(11) All inclusive es una fórmula de comercialización turística por la que el cliente adquiere un producto que le permite realizar todo el consumo turístico previsto, con una tarifa cerrada, en un único prestador de servicios, tiene mucho éxito en algunos destinos, en España sin embargo esta fórmula tiene poco éxito debido a la imposibilidad de interactuar con la gran pluralidad de prestadores de servicio que los destinos españoles suelen tener.