

## EFICIENCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS<sup>1</sup>

Rubén Huertas García\*

**Resumen:** Las empresas turísticas necesitan para poder competir ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores. Esto implica disponer de un sistema de gestión de calidad que controle todo el proceso de prestación de servicios desde la compra de las materias primas hasta los servicios postventa. Un mecanismo habitual para incorporar la gestión de la calidad en las empresas turísticas son los sistemas de calidad, el más popular es el de la Q del ICTE. Ahora bien, todo proyecto de mejora de la calidad debe tener previsto el resultado económico a alcanzar, lo cual nos permitirá controlar la eficiencia de dicho proyecto. El rendimiento del activo es una medida efectiva para evaluar la mayoría de proyectos de mejora de la calidad a corto plazo. Para comprobar la eficiencia de la implantación del sistema de calidad Q del ICTE, hemos tomado los resultados económicos de dos muestras aleatorias de establecimientos hoteleros: unos que han implantado la Q y el otro que no. Y mediante un test para el contraste de diferencias entre dos medias, se ha determinado si el resultado medio de la primera muestra ha sido superior al resultado medio de la segunda (la muestra no expuesta). El resultado nos muestra un vínculo entre la rentabilidad y la implantación de sistemas de calidad más débil de lo esperado. Y, por tanto, no podemos afirmar que las empresas que han implantado la Q tengan una rentabilidad media superior a las otras.

**Palabras clave:** sistemas de calidad, calidad turística, gestión de la calidad, evaluación eficiencia.

**Abstract:** Tourism companies in order to compete must offer quality products and services that satisfy consumer necessities. This demands high quality management systems to control all service delivery processes from raw materials purchase to post sale services. A common mechanism through which tourism companies incorporate quality management is by means of quality systems –Q system from ICTE (Spanish Tourism Quality Institute) is the most popular among Spanish firms–. Furthermore, all quality improvement projects must predict the economic result to reach, which will allow us to control the efficiency of this projects. The return on investment is an effective measure to evaluate most of short-term quality improvement projects. In order to assess the efficiency of ICTE's Q quality systems implementation, we have taken two random samples of hotel's economic performance, one that implemented the «Q system» and the other that did not. And by means of a test of differences between two averages, we try to determine whether the average result of the first sample has been superior to the average result of second one (the sample not exposed). The results show a much weaker relationship between the implementation of «Q quality system» and the firm's return on investments that was a priori expected. Therefore, we cannot assert that the companies that implement the Q's system have a superior average return on investment that those which do not.

**Keywords:** quality systems, tourism quality, quality management, efficiency evaluation

### I. INTRODUCCIÓN

La industria turística se ha convertido en una de las fuerzas económicas más importante en nuestra sociedad, tanto por la creación de riqueza como por la generación de empleo

y es, sin duda, la industria más representativa de España para el resto del Mundo. El crecimiento del número de visitantes y de ingresos generados ha sido tan rápido que lo ha convertido en una industria con un sistema operativo poco eficiente. Y, como señala Peter

<sup>1</sup> Este artículo recoge parte de los resultados obtenidos en el proyecto de investigación *Eficacia y eficiencia de la implantación de sistemas de calidad en las empresas hoteleras*, cuyo objetivo es evaluar el rendimiento económico de la implantación de planes de calidad auspiciados por el ICTE. El proyecto ha sido dirigido por el autor y financiado por la *Xarxa d'Escoles de Turisme de la Universitat de Girona*.

\* Profesor del Departamento de Organización de Empresas (EUETIB) Universidad Politécnica de Cataluña. rhuertas@uoc.edu.

F. Drucker (1991), «el gran reto con que se enfrentan los directivos de los países industrializados del mundo es elevar la productividad de los trabajadores intelectuales y del sector servicios».

Según la *Cuenta Satélite del Turismo*, elaborada por el INE, el turismo proporciona en España el 10,1% de los empleos y supone el 12,1% del PIB (cifras de 1999). Siendo una de las primeras potencias mundiales del turismo. Es el segundo país destino del mundo, en cuanto a número de visitantes, por detrás de Francia (1), y el segundo, de nuevo, en cuanto a ingresos por turismo, por detrás de EE.UU. En el Cuadro 1 podemos observar la aportación que tenía la actividad turística a la configuración del PIB entre 1996 y 1999. Aunque debemos tener en cuenta que todas estas cifras son estimaciones, dado que el turismo es un sector transversal, lo que significa que múltiples empresas, de distintas ramas de actividad, participan en la oferta de servicios a los turistas, al tiempo que realizan otros bienes o servicios que nada tienen que

ver con la actividad turística. Por tanto, es muy difícil la contabilización directa debiéndose recurrir a estimaciones analíticas.

Dentro de la actividad turística, el alojamiento supone en torno al 23% de los ingresos, empleando a más de 196.000 personas, de las cuales 154.000 se concentran en los hoteles. Es, en la España insular, donde la actividad turística tiene mayor importancia. En Canarias, más de 42.000 personas trabajan en alojamientos turísticos y casi 30.000 personas en las Islas Baleares (INE, 2002).

Podemos considerar los servicios turísticos como el conjunto de actividades que abarcan desde el transporte de personas, la utilización de espacios de ocio y cultura, el alojamiento y la restauración, hasta la organización de dichas actividades, que posibilitan la producción y la distribución, o que añaden valor a nuestras vidas personales. Integrados en el sector terciario de la economía y, con las mismas características de intangibilidad, heterogeneidad, no almacenabilidad y que, en la mayoría de casos, requieren un alto contacto con el cliente.

### Cuadro 1

#### Aportación del turismo al PIB de la economía española (precios corrientes)

Millones de euros	1996	1997	1998	1999*
Turismo receptor	23.318,0	26.356,8	29.692,9	33.601,8
Otros componentes de la demanda turística	27.951,8	29.792,4	32.055,7	34.850,7
<b>TOTAL</b>	<b>51.269,8</b>	<b>56.149,2</b>	<b>61.748,6</b>	<b>68.452,5</b>
<b>Porcentajes sobre el PIB</b>				
Turismo receptor	5,0	5,3	5,6	5,9
Otros componentes de la demanda turística	6,0	6,0	6,0	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>11,0</b>	<b>11,3</b>	<b>11,6</b>	<b>12,1</b>

\* Estimación avance

Fuente: INE. *Cifras INE. Cuenta Satélite del Turismo. 2/2002.*

A pesar de la tendencia positiva que sigue la actividad turística, comienzan a emerger los primeros síntomas de las deficiencias de su estructura productiva. Algunos destinos del turismo tradicional, como el caso de Lloret de Mar en la Costa Brava, han reducido el número de visitantes (*País Semanal* 18-07-2004) y, por otro lado, aparecen problemas operativos en algunos sectores como, por ejemplo, la falta de mano de obra, la alta rotación o la escasa cualificación de la misma que redundan en una baja calidad de servicio ofrecido en la hostelería, fruto de unas condiciones laborales y salariales que lo hacen un sector poco atractivo para los empleados (2).

El argumento básico utilizado para justificar estas condiciones laborales y salariales, está en la baja productividad que es capaz de generar dicho sector. Para Murdick, Render y Russell (1990) la clave para incrementar la productividad está en la cantidad de recursos que se asignan a investigación y desarrollo. Tomando, como ejemplo, la situación de la industria manufacturera en los Estados Unidos, señalan que mientras contabiliza una quinta parte del Producto Interior Bruto es la responsable de más del 96% de todo el gasto en Investigación y Desarrollo.

Por tanto, si queremos que la denominada «industria» turística que genera el 12,1% de la riqueza de nuestro país y que da ocupación a 1,4 millones de personas, mantenga su actividad en un entorno competitivo debe incrementar sus esfuerzos en perseguir un sistema más productivo y deben buscarse acuerdos y alianzas para, según el término de Muñoz de Escalona (1992), desarrollar las técnicas turísticas.

En este contexto, la apuesta por la calidad se muestra como un argumento importante para evitar la crisis turística, dado que se ha convertido en una fuerte arma competitiva, debido a diversos factores: en primer lugar, la prestación de un servicio de calidad que responda a las expectativas de los clientes fomenta su lealtad (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996) y mejora la imagen de la empresa constituyendo una ventaja competitiva basada en la diferenciación; en segundo lugar, un control de la calidad adecuadamente aplicado reducirá los costes de producción y creará una ventaja competitiva basada en el liderazgo en el coste y, por último, se puede utilizar como criterio de gestión contribuyendo a crear una cultura de mejora de la calidad dentro de la empresa tanto de los servicios, los procesos, la información y el resto de funciones empresariales.

Hasta los años 80 la política turística nacional estaba dominada por un enfoque puramente económico y, en la mayoría de los casos, el resultado fue un proceso de degradación del entorno físico y socio-cultural en las zonas turísticas, reduciendo la calidad de la experiencia turística. Por tanto, no es sorprendente, que la industria turística comenzara a preocuparse por la calidad de sus productos y servicios, particularmente aquellos destinos que operan en mercados competitivos caracterizados por una elevada elasticidad precio y por un alto grado de sustituibilidad (el turismo de sol y playa).

También contribuyó a incrementar el interés por la calidad, el amplio reconocimiento de la interdependencia que existe entre calidad y beneficio a largo plazo, los investigadores han identificado, generalmente, una

relación positiva entre la calidad del servicio y el retorno de la inversión en su segmento de mercado (Buzzell y Gale, 1987).

Además, la aparición de un número de nuevos factores ha intensificado la necesidad para que las organizaciones turísticas adopten la perspectiva de la calidad en la planificación y gestión de sus operaciones:

- En primer lugar, la naturaleza del consumo turístico ha sufrido una transformación importante no sólo por la emergencia del denominado «nuevo» turismo que busca alternativas al tradicional turismo de sol y playa, sino además porque se incrementa la demanda de los turistas que buscan mayor calidad por el valor por su dinero. Como turistas se han convertido en más experimentados y sofisticados y ya no aceptan los servicios mediocres.
- En segundo lugar, y relacionado con el anterior, los turistas son cada vez más conscientes de sus derechos como consumidores y, como resultado, se han hecho más frecuentes las reclamaciones compensatorias por la mala calidad.
- En tercer lugar, en un entorno cada vez más competitivo, el negocio turístico debe esforzarse por cambiar hacia nuevos modelos de ventaja competitiva basados en la calidad.

Por último, una mayor legislación y regulación sobre la industria está obligando a las organizaciones a dirigir su negocio hacia la calidad. Por ejemplo, la Regulación Europea de los Paquetes de Viaje de 1992.

Para intentar paliar estos problemas el gobierno desarrolló algunos instrumentos de política económica: medidas legislativas para regular los asentamientos y proteger el entorno, medidas financieras para desarrollar nuevas áreas de interés turístico y medidas estratégicas y operativas mediante la planificación turística. Dentro de estas medidas, el gobierno adoptó un importante papel en mejorar la calidad del producto turístico español desarrollando medidas para crear un sistema nacional de calidad turística, al cual las empresas privadas se pueden adherir, o son libres para desarrollar sus propios sistemas de calidad. En nuestro país, el modelo más utilizado es el de la Q del Instituto para la Calidad Turística de España (ICTE) por 606 empresas (junio de 2005).

Es evidente, que proporcionar servicios turísticos de calidad no es un proceso espontáneo, sino que requiere ser planificado y gestionado desde el diseño hasta la entrega, para conseguir unas operaciones eficientes que aseguren la calidad de los servicios prestados a los clientes. Pero, el problema de mejorar la calidad de los productos turísticos tiene dos perspectivas: una perspectiva local o regional y otra perspectiva empresarial. Desde la política regional o local se pueden desarrollar instrumentos para el aseguramiento y control de la calidad. Por ejemplo, fuera de nuestras fronteras, el English Tourist Board adoptó en 1992 un sistema de control de la calidad, para el territorio de Inglaterra, basado en la inspección de establecimientos y equipamientos turísticos cuyo objetivo era evaluar la provisión y los estándares de prestación de servicios alcanzados, premiando con un certificado al operador que superaba la inspección (Miroslawa, 1998). Además, la administra-

ción debe ejercer su papel regulador para preservar el medio ambiente, delimitando el desarrollo urbanístico o proporcionando servicios públicos (carreteras, transporte público, aparcamientos, servicios sociales, etc.).

Desde la perspectiva empresarial la mayoría de establecimientos turísticos conocen y son conscientes de la necesidad de mejorar la calidad del servicio suministrado. No obstante, sólo unos pocos establecimientos han incorporado algún tipo de sistema de calidad, en la gestión de sus operaciones, con el objeto de proporcionar una mayor satisfacción a los clientes. En general, los sistemas de gestión de la calidad han sido adoptados por las compañías turísticas más importantes (Cadena Marriott, Milton). Mientras la gran mayoría de medianas y pequeñas empresas turísticas no han adaptado ningún tipo de sistema de gestión de la calidad.

Nuestro objetivo es demostrar si las empresas turísticas que utilizan sistemas de gestión de la calidad obtienen unos resultados superiores a las empresas que no los utilizan, lo cual proporcionaría una argumentación muy válida a la hora de fomentar su implantación en todas las empresas turísticas. En el apartado 2 definimos el concepto de calidad. En el 3 repasamos brevemente la evolución de la gestión de la calidad. En el 4 introducimos el concepto de la calidad de servicio y comentamos los últimos avances hacia su configuración. En el apartado 5 y 6 describimos el sistema de calidad turística español y en los apartados 7 y 8 realizamos una investigación empírica para corroborar nuestra hipótesis, cuyo resultado se muestra en el apartado 9. Finalmente, en el apartado

10 se exponen las conclusiones y se proponen líneas de actuación para mejorar el presente trabajo.

## **II. EL CONCEPTO DE CALIDAD**

La calidad aparece en la literatura como un concepto muy poco preciso. Según Garvin (1984) se pueden considerar cinco enfoques en la definición de calidad: 1) Enfoque trascendente de calidad; 2) Enfoque basado en el producto; 3) Enfoque basado en el usuario; 4) Enfoque basado en la fabricación y 5) Enfoque basado en el valor. Consideremos brevemente estos cinco enfoques:

- En el enfoque trascendente se considera la calidad como algo totalmente subjetivo de la persona que la evalúa. Para esta valoración, el sujeto debe utilizar la información almacenada en su memoria, resultado de sus experiencias anteriores. En las propias palabras de Garvin (1984), se trata de «una simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer sólo a través de la experiencia». Es decir, un individuo proyectará un enfoque personal y subjetivo sobre un objeto siempre que el objeto ofrezca un refuerzo a lo que ya había aprendido previamente. Este enfoque está siendo estudiado por los teóricos del comportamiento del consumidor y requiere, todavía, de mayor investigación para concretar mejor el fundamento de esta visión de la calidad.

- El enfoque basado en el producto. En este caso, la calidad está determinada como una variable precisa y medible, y las diferencias de calidad se reflejan mediante diferencias en la cantidad de cierto ingrediente o

atributo poseído por un producto respecto a otro. Este enfoque considera la calidad como una función de las características reales u objetivas del producto sin considerar la opinión del consumidor.

- El enfoque basado en el usuario. La calidad la determina el usuario quien tiene diferentes gustos y necesidades y, por tanto, los productos que satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida.

- El enfoque basado en la fabricación. Propuesto por Crosby (1979), quien la define como la conformidad con los requisitos. En este caso, se debe asegurar que se minimicen las desviaciones del modelo estándar –las especificaciones de diseño–, ya que éstas reducen la calidad del producto fabricado. Por tanto, esta estrategia se caracteriza por el aumento de la precisión productiva (menos desviaciones) que redundará en unos costes más bajos.

- Y, por último, el enfoque basado en el valor. Garvin (1984) sugiere que la base de este enfoque está en la comprensión psicológica del significado de valor. Concepto de difícil definición e interpretación. Sabemos que muchas personas asocian precio bajo a baja calidad y precio alto a alta calidad.

Posteriormente, Paul James (1997) sintetiza estos cinco enfoques reduciéndolos a tres:

- Enfoque psicológico de la calidad (trascendente), basado en la visión del usuario y en el valor percibido.

- Enfoque basado en el proceso de producción, tanto de bienes como de servicios.

- Enfoque centrado en el producto o servicio final.

Dando lugar a la calidad de servicio (percibida), a la calidad de proceso y a la calidad de producto.

Es importante comprender que ninguna de estas perspectivas tiene más importancia que otra. Sin embargo, la calidad de proceso (especialmente la tolerancia) se ha considerado como la líder del fundamento de la calidad industrial mientras que la psicológica se ha utilizado para la evaluación de los servicios.

### III. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Podemos considerar que la evolución de la gestión de la calidad a lo largo del siglo XX ha pasado por cuatro etapas:

En la primera etapa se desarrolló la calidad a través de la inspección. Antes de la Revolución Industrial los artesanos eran los únicos fabricantes de mercancías, la técnica que utilizaban consistía en la elaboración manual de los diferentes componentes y en la supervisión continua por parte del maestro artesano. Los componentes que contenían algún defecto simplemente eran rechazados y sustituidos por otros. La fabricación seguía unas especificaciones fruto de la experiencia gremial pero no se producían productos estándares.

La Revolución Industrial trajo consigo la división del trabajo, que ahorraba tiempo, incrementaba la destreza y facilitaba las tareas de los operarios. Esto llevó a la descualificación del trabajo artesanal, dado que el desglose en tareas elementales permitía a cualquier empleado, con una mínima formación, realizar el trabajo.

La dirección científica propuesta por Frederick Taylor, a principios del siglo XX, ofreció el telón de fondo para el desarrollo de la inspección. Taylor centró sus estudios en la producción para alcanzar la eficiencia de las operaciones. Proponía un método científico para el estudio del trabajo considerando que existía una manera óptima de realizar las tareas, de seleccionar el mejor hombre para cada trabajo y de formarlo en los procedimientos que debía seguir. Esto mejoró la precisión de las especificaciones. La tarea de la dirección consistía en la planificación, la organización y el control para asegurarse que el trabajo se está realizando de la forma prescrita por las especificaciones. Se produce, pues, un distanciamiento entre la producción realizada por los operarios y el control realizado por la dirección. Si los trabajadores realizaban sus tareas según las especificaciones no era necesaria ninguna inspección y, por tanto, sólo se realizaba al finalizar el proceso con los productos acabados. El problema apareció cuando se demostró que ni la maquinaria ni el equipo mantenían el proceso según las especificaciones debido al desgaste en la maquinaria o al cansancio en los trabajadores.

La aparición de las técnicas de muestreo, con lo cual se podía tomar una muestra de productos acabados o servicios prestados sin necesidad de proceder a inspeccionarlo todo,

permitió pervivir a este sistema de control de calidad hasta los primeros años 60.

En la segunda etapa se desarrolló la calidad a través del control del proceso de producción mediante la gestión de datos.

El Dr. Walter A. Shewhart, de Bell Telephone Laboratories, en 1924 desarrolló los conceptos fundamentales del control estadístico de la calidad. En su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, publicada en 1931, se presentan las bases del control de calidad moderno mediante la aplicación de los gráficos de control. Inspeccionar el 100% de una partida no era la mejor forma de garantizar partidas de mercancías sin defectos. Shewhart propuso que los principios y las prácticas de la probabilidad y la estadística podían ser aplicados a los problemas de la calidad en la producción. También admitió que el proceso productivo era de naturaleza variable y que esta variabilidad ocurría a lo largo de todas las etapas y del tiempo. Esto significaba que los productos no podían ser totalmente estandarizados, aunque se podían producir con constancia dentro de una determinada tolerancia.

La dirección necesitaba, por tanto, determinar qué variación era aceptable y cuál no. Shewhart aplicó los gráficos del control de calidad para separar la variabilidad entre causas asignables (la variación que no era normal) y causas no asignables. Si se aplicaba este simple proceso de control de calidad en cada fase de fabricación del producto o servicio y si cuando el proceso mostraba una causa asignable de variación ésta era corregida, se estaba llevando a cabo un control de todo el proceso productivo. No obstante, sólo

se aplicaron en serio en la industria cuando era inminente la Segunda Guerra Mundial. Para que la industria de armamento Norteamericana las adoptara se promulgaron una serie de normas entre 1941 y 1942, las Z1.1-Z1.3. (Ishikawa 1994). También, en la Gran Bretaña avanzó el desarrollo teórico del control de calidad, como era de esperar del país que dio origen a la estadística moderna. En 1935, sobre la base de los artículos publicados por E. S. Pearson et al., para el desarrollo de la Norma Británica BS 600 (James, 1997).

No obstante, el desarrollo de las técnicas de muestreo aplicadas a las técnicas de inspección final relegó hasta los años sesenta la utilización de los gráficos de control. Así, en 1965 se creó la Organización Europea para el Control de Calidad (EOQC).

En la tercera etapa surgió el aseguramiento de la calidad. Tanto en el muestreo como en el control de procesos, el control de la calidad era una labor que realizaban especialistas. En la década de los 80, la calidad empezó a convertirse en algo más que una preocupación del especialista y pasó a un criterio de gestión que implicaba a los trabajadores, a la dirección y a los clientes. Los avances que había realizado Japón en el control de calidad y la competitividad con la que sus productos amenazaban a la industria occidental, hizo necesario desarrollar los sistemas estándares (ISO 9000), que implicaba la planificación, de forma sistemática, de las acciones necesarias para ofrecer la confianza de que el producto o servicio satisfará los requisitos de calidad. En este sentido, el aseguramiento de la calidad necesita auditorías, que estén diseñadas para ofrecer una evidencia real de la

integridad del sistema de producción a través de una inspección independiente. Esto implica el desarrollo de un sistema interno generador de datos para indicar que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y borrado del sistema.

La última etapa surge del desarrollo de la calidad a través de la Gestión de la Calidad Total o TQM (Total Quality Management). Es una filosofía que busca el compromiso de toda la organización, a través de la participación, para gestionar de manera eficaz la calidad, que permita minimizar los errores y satisfacer a los clientes de una forma constante. La TQM necesita el equilibrio de cinco sistemas: proceso, tecnología, personas, tareas y estructura. La implantación de la TQM en una organización genera muchos problemas debido a que requiere considerar toda la estructura de la organización, un compromiso sincero de la dirección, la aplicación de nuevos criterios de gestión y el desarrollo de una cultura de la calidad en los trabajadores. La aplicación de la TQM significa esencialmente facultar a los trabajadores ampliando la comunicación, la educación y la formación.

#### IV. LA CALIDAD DE SERVICIO

El concepto de calidad de servicio surge como una respuesta a la naturaleza diferente que presentan los servicios frente a los productos (Churchill y Surprenant, 1982). Desarrollándose a lo largo de los 80 una literatura disidente frente a la calidad del producto que era la dominante. En general, las actividades de las empresas turísticas se han considerado

como un servicio, dada su intangibilidad, su heterogeneidad, perecederabilidad y simultaneidad, así como la naturaleza diversa de la experiencia turística.

Desde la perspectiva de los destinos, un servicio de calidad es consecuencia de un proceso turístico de calidad. Esto es, si un destino busca desarrollar un turismo de calidad (habitualmente definido como alternativo a los paquetes turísticos de costa, masificados y estandarizados) debe proporcionar unos productos que combine equipamientos, entretenimientos, infraestructuras y servicios de calidad, junto con experiencias culturales y educativas que atraigan al turista de calidad (el gastador). No obstante, como ha argumentado Smith (1994) el producto final turístico es la experiencia turística. Por consiguiente, desde el punto de vista del consumidor, la calidad del servicio turístico dependerá de cómo sus expectativas se hayan alcanzado en los llamados «momentos de la verdad» cuando el servicio es proporcionado y recibido. Esto es algo, implícitamente, dinámico o infinitamente variable de acuerdo con las necesidades o expectativas de los turistas individuales.

Esta diferencia entre cómo percibe la calidad el productor y cómo la percibe el consumidor es la base teórica de los modelos de calidad del servicio, y el intervalo que separa percepciones representa la ausencia de calidad en el servicio. El concepto de esta diferencia o intervalo entre la calidad esperada y percibida en los servicios sustentan el paradigma de las dos principales escuelas de pensamiento respecto a la calidad de servicio:

La escuela norteamericana, representada por los trabajos de Parasuraman, Zeithaml

and Berry (1985) presenta el paradigma de la disconformidad sobre la base de las cinco discrepancias entre el servicio esperado y el servicio suministrado. Y, posteriormente, proponen el modelo SERVQUAL, en 1988, como instrumento que proporcione la base para el desarrollo de estrategias de gestión de la calidad que reduzcan las discrepancias entre el servicio esperado y el percibido. Este modelo se basa en cinco dimensiones: la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y los tangibles.

La escuela nórdica, representada por Grönroos (1983), cuya argumentación se basa en que la imagen de la calidad de servicio del consumidor es determinada por la discrepancia entre el servicio esperado y el percibido fruto de su experiencia. No obstante, esa imagen está en función de dos elementos: la calidad técnica de un servicio ¿qué recibe? (por ejemplo: la calidad de la carne suministrada en un restaurante) y la calidad funcional ¿cómo lo recibe? (la forma en que el servicio es suministrado). Por tanto, sugiere que un servicio de calidad puede ser suministrado prestando atención a los elementos funcionales de la calidad, como es el comportamiento y la actitud del personal. Variaciones en la prestación del servicio puede influir en la satisfacción de los consumidores, por tanto, gestionar el «¿cómo se recibe?» requiere la búsqueda de estándares de calidad. Preguntando a los clientes sólo obtendremos una impresión global del servicio, puesto que es difícil que recuerden los detalles de la prestación del servicio. Por tanto, se requieren instrumentos que nos permitan evaluar los procedimientos más que instrumentos que evalúen opiniones sobre la experiencia de servicio (Wilson, 1998).

La dificultad principal, de estos modelos, estriba, según Hongyi Sun (2001), en medir y cuantificar la calidad y, además, en identificar las causas de los fallos en calidad. Un primer intento fue el modelo SERVQUAL que ha generado diferentes versiones adaptadas a los diversos servicios (por ejemplo: MECAL, HOTELQUAL) (3). Estas modificaciones añaden o reducen dimensiones al servicio esperado o modifican la metodología para su evaluación (Carman, 2000).

No obstante, las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL pueden ser usadas para refinar algunos aspectos de la calidad de servicio. No obstante, la cuestión principal debería ser: qué debería ser fiable, responsable, seguro, empático y tangible para asegurar la excelencia en el servicio. Es decir, ¿qué atributos influyen en la percepción de la calidad en el servicio?

En la última década, la literatura ha retomado el trabajo de Grönroos basado en la calidad técnica y funcional (Lassar, Manolis y Winsor, 2000; Brandy y Cronin, 2001) No obstante, se le ha añadido una tercera dimensión que es el entorno del servicio, debido a las recientes evidencias sobre la influencia que ejerce dicho entorno en la percepción de calidad de servicio (Spangenberg, Crowley y Henderson, 1996). Quedando, por tanto, que la evaluación de la calidad de servicio se basa en la percepción sobre las tres dimensiones del encuentro con el servicio: la interacción entre el cliente con los empleados (la calidad funcional), el servicio prestado (la calidad técnica) y el entorno en el que se ha prestado.

Aunque en un principio existe un consenso en que la percepción de la calidad del ser-

vicio es multidimensional, no existe acuerdo sobre el número de dimensiones ni el contenido de las mismas. Por tanto, se trata de un problema todavía no resuelto (Caruana, Ewing y Ramaseshan, 2000) y lejos de estar concluido (Athanasopoulos, 2000).

No obstante, y tal y como señala Marcjana Mirosława (1998) para incrementar la calidad del servicio y, en concreto, del servicio turístico se requiere cumplir tres condiciones:

1. Un sistema de calidad turístico debe asegurar la adecuación de los inputs en términos de recursos físicos, humanos y financieros así como una correcta información sobre las necesidades de los clientes.
2. El proceso de transformar los inputs en outputs se deben basar sobre los principios del TQM, teniendo en consideración que se trata del modelo más avanzado de gestión de servicios turísticos. Es decir, todo el personal que participa en el proceso de prestación de servicios sigue el procedimiento de mejora continua; que las necesidades declaradas y no declaradas se satisfacen completamente y que haya un compromiso completo por parte del personal de dirección.
3. Para asegurar la calidad total del producto turístico debe existir una gestión efectiva de las relaciones con nuestro entorno externo. En particular, el número de proveedores debería reducirse al mínimo necesario, aquel que nos permita la provisión de todos los

componentes del producto turístico y, a la vez, el control de la calidad de los mismos.

## **V. EL SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICO ESPAÑOL**

En España, podemos destacar dos experiencias pioneras de la implantación de sistemas de calidad en el turismo, la que se inició en 1994 en el Puerto de la Cruz (Tenerife) y la que surgió a posteriori en Baleares en 1996.

Entre los años 1994 y 1996, se inició un proyecto piloto en el Puerto de la Cruz en el que participaron 25 hoteles y apartamentos turísticos. Estas empresas colaboraron en la elaboración de un borrador que, posteriormente, dio lugar a lo que hoy constituyen las «Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos», también realizaron las primeras auditorias y certificaciones de calidad de hoteles y apartamentos.

En 1996 surgió en el gremio de restauración de Baleares la inquietud de implantar un sistema de gestión de la calidad como medio para garantizar el desarrollo del sector. Con el apoyo económico del Govern Balear y el Ministerio de Comercio y Turismo, dentro del plan FUTURES, se realizaron cursos que abordaban temas como: motivaciones, estilos de dirección, organización empresarial, actitudes y comportamientos, y calidad en la atención al cliente. La buena acogida de los cursos y la fuerza que estaba tomando el movimiento europeo por la calidad llevó a impulsar la implantación de las normas ISO de la serie 9000, y la obtención del certificado de registro de empresa.

Tras la experiencia tinerfeña se creó, en noviembre de 1996, el Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE). Éste es el antecesor del actual Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), el cual nace de la puesta en marcha del Plan de Calidad Turística Española (PCTE). El PCTE es un plan diseñado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, con el cual se pretendía la creación de una metodología común en la implantación de la calidad para todos los subsectores turísticos, ofreciendo respaldo institucional tanto técnico como financiero, e implantando la Marca de Calidad Turística Española. Los objetivos de este plan eran: dotar a las empresas de un sistema de gestión y mejora de la calidad de sus productos y servicios, que les permita crear una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos que el mercado les plantea, y conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad.

El ICTE nace del acuerdo entre las asociaciones hoteleras y el gobierno, para impulsar y desarrollar un Sistema de Calidad para los establecimientos turísticos. Con este fin se desarrolla el Plan Nacional de Calidad del Sector Hotelero con las siguientes características: su participación es voluntaria, está autorregulado por el propio sector, se encuentra orientado hacia la rentabilidad, ya que pretende la mejora competitiva resultado del incremento de productividad al implantar la gestión de calidad y, además, del efecto generado por la comunicación al mercado de la mejora de la calidad de la empresa, a través de una marca conocida y prestigiosa, la Q. Tiene, además, un carácter sectorial (aunque está integrado en un sistema de calidad turística de ámbito nacional de acuerdo con los

estándares de calidad internacional, así como con las normas de certificación europeas e internacionales correspondientes), es adaptable a la política de calidad que pueda desarrollar cada una de las empresas, es compatible con el sistema oficial de estrellas, y es flexible adaptándose a cada tipología de establecimiento hotelero.

Este sistema de calidad se sustenta sobre tres pilares fundamentales: las Normas de Calidad, el Sistema de Certificación, y el Ente Gestor.

1. Las Normas de Calidad. Constituyen el modelo de referencia en el que se establecen los requisitos y los estándares de servicio y proceso que deben cumplir los establecimientos que deseen ostentar la Marca de Calidad. Estas normas han sido elaboradas por empresarios y directivos del sector, apoyados por un grupo de técnicos especialistas y con el soporte económico de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes. En definitiva, las normas son un compendio de requerimientos que deben cumplir las diferentes unidades de servicio, siete en total: la Unidad de Dirección, la Unidad de Recepción, la Unidad de Limpieza, la Unidad de Restauración, la Unidad de Animación, la Unidad de Mantenimiento, la Unidad de Aprovisionamiento y Almacenaje, y la Unidad de Organización de Eventos. Se han utilizado los requisitos y recomendaciones de las normas ISO 9000.

2. El Sistema de Certificación. Establece los criterios y procedimientos básicos para que un establecimiento hotelero pueda acceder a la Marca de Calidad. Para ello hay previsto un sistema de auditorias de los estable-

cimientos a través del cual se verifica el cumplimiento de los requisitos especificados en las Normas de Calidad. Estas auditorias las realizan entes totalmente independientes que no han intervenido en el desarrollo del proyecto pero que se encuentran acreditados por el ICTE.

3. El Ente Gestor. Es el tercer pilar fundamental del Sistema de Calidad. Su misión es la de impulsar el propio sistema, velar por el cumplimiento de lo establecido y actualizar el sistema conforme a la evolución de las necesidades sectoriales.

Todas aquellas empresas que cumplen con los requisitos que exigen las Normas en la mejora continua pueden exhibir ante los clientes la marca Calidad Turística Española «Q», que garantiza que el producto ha alcanzado un nivel de calidad que concuerda con las expectativas y exigencias del cliente. Se intenta que la Marca de Calidad Turística Española sea reconocida tanto por los consumidores nacionales como por los operadores y consumidores de los mercados emisores.

## **VI. CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS DE CALIDAD PARA HOTELES Y APARTAMENTOS TURÍSTICOS**

La norma de calidad pretende actuar como un instrumento de gestión que permita ofrecer a los clientes un servicio de calidad a través de unos procesos eficaces y eficientes. El punto de partida es la normativa y la reglamentación que afectan a la actividad de los establecimientos hoteleros a las que se aña-

den unas Normas de Calidad de Servicio, que establecen los valores mínimos a alcanzar por los hoteles y apartamentos que quieren acceder a la certificación.

La normativa se centra en los atributos clave del servicio y la gestión empresarial del alojamiento y no está centrada en las instalaciones, dado que está reglamentado por la ley. Se espera que las mejoras que se introduzcan sean fruto de la implantación de la Calidad Total y, en particular, el desarrollo de la mejora continua.

El contenido de la norma se estructura en seis apartados:

1. Objetivo y propósito de la norma.
2. Alcance: servicios concretos y ámbitos del hotel a los que se refiere la norma.
3. Responsabilidades de ejecución y supervisión.
4. Requerimientos de servicio a través de unas características generales, debiendo desarrollar cada establecimiento sus características específicas.
5. Mecanismos de control.
6. Anexos para material complementario.

Este contenido se aplicará, en cada establecimiento, a las unidades fundamentales que disponga.

Sin duda, el apartado más complejo es la definición de los requisitos. La norma contiene dos tipos de requisitos: unos de gestión y

otros de proceso. En los de gestión, se define la obligatoriedad de establecer un sistema de gestión de la calidad con flexibilidad en sus criterios y contenidos. Los requisitos de proceso, identificados como atributos, definen niveles de prestación de los servicios o de ejecución en los procesos correspondientes. Según la Norma, estos atributos se basan en las necesidades y expectativas del cliente y están graduados en tres categorías: las de obligado cumplimiento de manera inmediata, las de obligado cumplimiento a corto plazo y las complementarias. Estos atributos, según su naturaleza, se podrán evaluar mediante medición, los de expresión objetiva, y mediante apreciación, los que no se pueden expresar de forma objetiva.

Por otra parte, la evaluación del cumplimiento de la calidad se basa en dos mecanismos: la auto evaluación, de carácter interno para comprobar el grado de cumplimiento de la norma, y la auditoria, de carácter externo realizada por auditores autorizados.

La autoevaluación se basa en un Cuestionario que plantea una serie de preguntas enfocadas a evaluar los diferentes requisitos de la Norma y las respuestas están graduadas de 1 a 10, al cual se le aplica una fórmula de ponderación incluida y la dirección del establecimiento puede evaluar su sistema de calidad. Estas evaluaciones deben ser realizadas periódicamente de manera sistemática por personal preparado e independiente del área a evaluar.

La auditoria se realiza durante la visita que realiza el auditor autorizado al establecimiento, mediante dos tipos de evaluaciones y dos criterios de valoración:

1. Comprobación. Donde el auditor trata de comprobar, mediante evidencias objetivas, que el establecimiento cumple los requisitos generales indicados en la Norma. Esta comprobación se realiza mediante entrevista del auditor con el Gestor de la calidad del establecimiento, donde además se comprueba que se sigue la documentación requerida en el procedimiento de gestión.
2. Evaluación, por parte del auditor, del nivel de prestación del servicio con un protocolo similar al cuestionario de autodiagnóstico. La evaluación se realiza mediante comprobación «in situ» de las características o procesos, midiendo o apreciando sus resultados, bien sea de manera global o por muestreo de los servicios evaluados.

Además de las auditorias internas, cuyo resultado será la base para los planes de mejora, el establecimiento deberá conocer el grado de satisfacción de los clientes, mediante encuestas, cuya técnica también será identificada por el establecimiento y establecer mecanismos de mejora de la calidad. Estos mecanismos de mejora continua deben basarse en el análisis y mejora de los procesos críticos y, para ello, se establecerán equipos de mejora interfuncionales.

Por otro lado, también se deberá implantar un sistema de recogida de quejas y sugerencias para recoger los fallos de calidad y que sean la base para acciones correctoras y preventivas.

Los mecanismos de control, del Sistema de Calidad, se basan en la supervisión del respon-

sable de la unidad de que se cumplen los requisitos indicados en la Norma. El mecanismo habitual es la inspección del trabajo realizado por los operarios o el control durante la prestación de servicio en el caso de un servicio de interacción, por ejemplo, en la restauración.

Se puede considerar, que las normas desarrolladas dentro del Sistema de Calidad Turístico Español, se encuentran situadas entre la ISO 9000 y el Modelo de Excelencia Empresarial Europeo (EFQM).

## VII. LA EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Tal y como hemos visto anteriormente, en todo sistema de calidad aparece como objetivo, además de la satisfacción del cliente, mejorar la productividad y la eficacia. Definimos eficacia como la búsqueda de los resultados deseados, en nuestro caso la implantación de un proceso de calidad. Y definimos eficiencia como el logro de alcanzar el resultado deseado con el mínimo de recursos. Se suele considerar la productividad como una relación entre la eficacia y la eficiencia (Chase y Aquilano, 1992; Heizer y Render, 2001):

$$Productividad = \frac{Eficiencia}{Eficacia} \text{ o } \frac{Valor \text{ para el cliente}}{Coste \text{ para el productor}}$$

Dado un objetivo a alcanzar: cantidad producida, calidad percibida o ambos; la productividad se incrementa al aumentar la eficacia que corresponde a la disminución del coste de producción.

Uno de los problemas principales de las empresas es la pérdida de productividad. Ésta

puede obedecer tanto a factores internos como externos. Se consideran factores externos: la disponibilidad de materias primas, la calificación de la mano de obra, las políticas tributarias y arancelarias, la disponibilidad de capital y los tipos de interés, y las medidas de ajuste aplicadas por el gobierno a la economía o a ciertos sectores económicos. Mientras que los internos los proporciona la propia empresa fruto de su gestión. Nos centraremos en los factores internos de la empresa, dado que consideraremos a todos los establecimientos hoteleros dentro de un mismo entorno.

En una empresa típica la producción se mide en términos de productos fabricados o, como en nuestro caso, por los servicios prestados. Éstos serán medidos tanto en unidades producidas como en ingresos generados.

La productividad se puede expresar con mediciones parciales, multifactoriales y totales. Si nos interesa la relación entre la producción y un solo input, tendremos una medición parcial. Si nos interesa ver la relación entre un producto y un grupo de inputs, pero no todos, tenemos una medición multifactorial. Si queremos expresar la relación entre los productos y todos los inputs, tendremos una medición total que puede utilizarse para medir la productividad de toda una organización e incluso un país.

La productividad más analizada es la del trabajo ya que suele constituir la base de la estadística oficial; no obstante y dada la dificultad de determinar la cantidad de horas-hombre utilizadas por los hoteles, vamos a utilizar como indicador de productividad un instrumento de análisis de los estados financieros: el rendimiento del activo. El rendi-

miento del activo es una medida efectiva para evaluar la mayoría de proyectos de mejora de la calidad a corto plazo. Además nos pueden servir como argumento para poder vender los proyectos de mejora de la calidad al poder demostrar los beneficios que reportan la aplicación de dichos proyectos (Westcott, 2005). Éste se define como la relación entre el beneficio obtenido y la inversión realizada, y es un instrumento utilizado para diagnosticar la productividad del activo.

$$\text{Rendimiento del activo} = \frac{\text{BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)}}{\text{Total activo}}$$

Se toma el beneficio antes de intereses e impuestos para aislar los efectos de la gestión financiera (gastos financieros) y de la política fiscal (impuestos), que nada tienen que ver con el rendimiento del activo. Cuanto mayor es este *ratio* mayor es la productividad que obtiene la empresa con su activo y por lo tanto, es más eficiente en la utilización de sus recursos. Se considera a esta relación relativamente estable, es decir, que no debería variar significativamente de un ejercicio contable a otro, salvo que la empresa incorporara una nueva tecnología altamente rentable que no le hubiera exigido grandes inversiones (Davies, 1991). Por otro lado, es bastante habitual que la implantación de proyectos de mejora de la calidad no tengan previsto el ahorro de costes que se va a obtener, e incluso muy pocos proyectos son evaluados después de su implantación (Westcott, 2005). Esto constituye una práctica nada recomendable y que debe ser revisada, todo proyecto de implantación de un sistema de gestión de la calidad o cualquier desarrollo de un proyecto de mejora de la calidad debe tener previsto el resultado económico a alcanzar, lo cual nos permitirá controlar la eficacia y la eficiencia de dicho proyecto.

### VIII. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA: METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo del estudio se ha seguido la metodología de Box, Hunter y Hunter (1989) utilizada para evaluar el resultado medio de dos muestras aleatorias. El proceso ha sido el siguiente, se ha tomado una muestra aleatoria de los resultados económicos de hoteles que han implantado la Q del ICHE. Paralelamente se ha tomado otra muestra, por cuotas, de resultados económicos de los establecimientos que no han implantado dicho sistema de calidad, denominada muestra no expuesta. Y mediante un test para el contraste de diferencias entre dos medias, se ha determinado si el resultado medio de la primera muestra ha sido superior al resultado medio de la segunda (la muestra no expuesta).

La hipótesis del trabajo se sustenta en el principio, propuesto por la literatura, que la implantación de sistemas de calidad actúa desde dos perspectivas: por un lado se reducen los costes de fallos tanto internos como externos (en definitiva los costes de producción), y por otro lado al ofrecer la calidad deseada por los clientes se incrementan los ingresos (Normativa ICTE, 2000). Así que el resultado económico debe ser, en proporción, superior en las empresas que no han implantado dicho sistema. El rendimiento del activo, como se ha comentado anteriormente, es una relación económica relativamente estable en el tiempo, salvo que la empresa hubiera incorporado una tecnología más eficiente pero sin grandes inversiones, como la implantación de un sistema de gestión y control de la calidad. Por tanto, el supuesto de que la implantación de un sistema de calidad deba reflejar su efi-

ciencia en el resultado económico es perfectamente plausible.

El trabajo de campo ha consistido en recolectar los balances y las cuentas de resultados depositadas en el Registro Mercantil de las dos muestras mencionadas, lo que presentó diversas dificultades:

Mientras que el ICHE otorga la Q al establecimiento que acredita su implantación, es decir, al hotel concreto, los resultados que se presentan en el registro mercantil se realizan por empresas, algunas de las cuales explotan diferentes establecimientos hoteleros, unos con Q y otros sin Q. Por lo tanto hemos debido desechar los resultados de este tipo de empresas, así pues, la mayoría de resultados recogidos corresponden a empresas que explotan un solo establecimiento y que además dispone de la Q. En un principio consideramos utilizar los resultados del año 2002, pero ante la gran cantidad de cuentas de aquel año, que a finales del 2004 todavía no se habían depositado, hemos considerado los correspondientes al 2001. También debemos remarcar que un porcentaje importante de establecimientos nunca ha depositado sus cuentas y lo único que hemos recibido del Registro Mercantil ha sido una nota simple informativa comunicándonos tal hecho.

Dado el número de restricciones, la muestra quedó reducida a 22 establecimientos hoteleros que han implantado el sistema de calidad del ICHE sobre los más de 260 certificados y otra muestra de 22 hoteles de características similares (localización y categoría) que no disponen de la Q. Discriminación necesaria para asegurar la relevancia del conjunto de referencia (la muestra no expuesta).

## IX. RESULTADOS

Hemos analizado sus balances y sus cuentas de resultados, y hemos calculado para cada uno de los establecimientos el rendimiento del activo. Posteriormente, para cada uno de los grupos hemos calculado el rendimiento medio y la varianza. La rentabilidad media de los establecimientos con Q es del 9,08% frente a la de los establecimientos sin Q del 8,32%. El resultado se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Rentabilidad estimada para las muestras de establecimientos con Q y sin Q**

Rentabilidad	Establecimiento con Q	Establecimiento sin Q
Media (%)	9,08	8,32
Varianza	0,00956	0,00705
Desviación típica	0,0977	0,0839

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, verificamos si estos resultados eran significativos, para ello los sometemos a un contraste de hipótesis de diferencia de medias. Para realizar este test debemos suponer que cada una de las muestras de los establecimientos, con Q o sin Q, son independientes y que siguen una distribución normal con media  $\mu_1$  y  $\mu_2$  y una varianza común. Aunque la igualdad de varianzas es un supuesto razonable, en este caso hemos utilizado los datos disponibles para contrastar su validez.

Sea  $S_1^2 = 0,00956$  la varianza muestral de los 22 establecimientos hoteleros que han implantado el sistema de calidad del ICHE y  $S_2^2 = 0,00705$  la varianza muestral de la muestra de los 22 hoteles que no disponen de la Q, y ambas pertenecen a poblaciones normales con  $\sigma_1^2$  y  $\sigma_2^2$ . Dado que  $S_1^2$  es mayor que  $S_2^2$ , para contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas de dos poblaciones normales haremos lo siguiente:

$$H_0 = \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

Frente a la alternativa bilateral

$$H_1 = \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

La regla de decisión es rechazar  $H_0$  si

$$\frac{S_1^2}{S_2^2} > F_{n_1-1, n_2-1, \alpha/2}$$

Donde  $F_{n_1-1, n_2-1, \alpha/2}$  tiene una distribución  $F$  con  $(n_1 - 1)$  grados de libertad en el numerador y  $(n_2 - 1)$  grados de libertad en el denominador.  $\alpha$  es el nivel de significación.

Hemos utilizado el test  $F$  para contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas de dos poblaciones normales para un nivel de significación de  $\alpha/2 = 0,05$ . El contraste nos propone aceptar la hipótesis nula y, por tanto, considerar la igualdad de varianzas en las dos muestras. E incluso para  $\alpha/2 = 0,01$  se aceptaría la hipótesis nula.

Una vez verificada la igualdad de la varianza, a un nivel de significación de  $\alpha/2 = 0,05$ , podemos definir un estimador de la varianza poblacional común, a partir de las dos varian-

zas muestrales  $S_1^2 = 0,00956$  y  $S_2^2 = 0,00705$ , que obtenemos mediante:

$$S^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

dando  $S^2 = 0,008303$ . Luego la desviación típica común se estima como

$$S = \sqrt{S^2} = 0,09112$$

Dadas las medias muestrales del rendimiento de los activos observadas en la muestra de empresas con Q,  $\bar{x}_1 = 0,0908$ , y en la muestra de control  $\bar{x}_2 = 0,0832$ , realizamos el contraste de hipótesis para la diferencia de medias utilizando como regla de decisión la  $t$  de Student para un nivel de significación de  $\alpha = 0,05$ .

$H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$ , es decir, no existen diferencias significativas en la media de los rendimientos de los activos, frente a la alternativa:

$H_a = \mu_1 - \mu_2 > 0$ , el rendimiento medio de los activos de los hoteles con Q es superior al rendimiento medio de los hoteles sin Q.

La regla de decisión será rechazar  $H_0$  si:

$$\frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S\sqrt{n_1 + n_2}} \geq t_{n_1 + n_2 - 2, \alpha}$$

Donde  $S$  es la desviación típica del estimador de la varianza poblacional común y  $t_{n_1 + n_2 - 2}$  tiene una distribución  $t$  de Student con  $(n_1 + n_2 - 2)$  grados de libertad y  $\alpha$  es el nivel de significación del contraste.

El resultado ha sido:

$$0,2767 < 1,684 = t_{22 + 22 - 2, \alpha = 0,05}$$

En consecuencia, puesto que 0,2767 no supera a 1,684, no puede rechazarse la hipótesis nula de igualdad de medias frente a la alternativa unilateral al nivel de significación del 5%. Tampoco para el 10% que es 1,303 ni para el 1% que es 2,423. Los datos de las muestras no contienen suficientes evidencias que sugieran que, en promedio, se generan mejores resultados en los establecimientos con Q. Lo que representa poner en cuestión la eficiencia de la implantación de los sistemas de calidad.

## X. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

A lo largo de los años se ha ido instaurando la creencia de que las características de los servicios y, en particular, los servicios turísticos son tan diferentes de los productos industriales que requerían el desarrollo de un nuevo paradigma de gestión adaptado a los servicios. No obstante, tanto los productos industriales como los servicios turísticos tienen un objetivo común: satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes. Y, en la medida, en que las empresas sean capaces de proporcionar productos o servicios que cumplan estos requerimientos estarán ofreciendo productos y servicios de calidad.

Dada, por tanto, la uniformidad de objetivos entre unos y otros no nos debería sorprender que las técnicas e instrumentos de gestión sean mucho más polivalentes que lo que en un principio podríamos suponer. En los últimos años y, después de la corriente

secesionista de los años 80, la tendencia es hacia la convergencia de las herramientas, considerando que muchos de los instrumentos utilizados en la gestión industrial pueden tener su adaptación en la prestación de servicios. Una muestra, la podemos encontrar en el proceso de adaptación del Despliegue de la Función de Calidad (QFD), utilizada en la industria desde finales de los años 70 y que, desde los años 90, también se utiliza en el sector servicios con gran éxito, incluso en el turístico (Jeong y Oh, 1998).

Para gestionar la calidad ésta debe estar integrada en todas las fases del proceso productivo: desde el diseño del producto o servicio, pasando por la planificación y desarrollo del proceso, así como la gestión de los recursos humanos. No obstante, para la adecuada implantación es necesario el control. Los instrumentos de control son variados y han evolucionado desde la inspección, pasando por el control de producto y de proceso hasta la implantación de la gestión de la calidad total (TQM). Y, de cara a conseguir reconocimiento exterior, se han desarrollado los sistemas de certificación: ISO 9000, Q del ICTE, etc.

Aunque los sistemas de certificación son vistos como pilares que soportan el avance, mediante la mejora continua, hacia la calidad total de una organización. Ese avance será más o menos lento y costoso dependiendo del momento en que se introduzca la calidad en la gestión. Podemos considerar, de manera general, tres momentos para la introducción de la calidad (Cuatrecasas, 1999):

- *Calidad del pasado.* Se trata de un sistema primario basado en la inspección o el muestreo de aceptación, donde se con-

trola la calidad del producto o servicio ya obtenido, es decir, cuando ya ha pasado el proceso de producción. Se trata de una gestión de la calidad de intensidad baja y de alto coste, por cuanto los defectos tienen lugar sin acción alguna para evitarlos.

- *Calidad del presente.* Se trata de un sistema más evolucionado que el anterior donde se actúa sobre el proceso para evitar la aparición de defectos. Requiere un control *in situ* y las técnicas utilizadas son el Control Estadístico de Procesos (SQC). Se trata de una gestión de la calidad de intensidad media y de coste medio.
- *Calidad del futuro.* Corresponde a la etapa más avanzada de la gestión de la calidad, ya que se introduce la gestión de la calidad desde el diseño del producto y en la planificación del proceso productivo buscando la sencillez y la robustez (4). La calidad se introduce antes de iniciar el proceso garantizando productos y servicios adecuados a las necesidades de los consumidores. Se suelen utilizar como técnicas el Despliegue de la Función de Calidad (QFD), el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) y el Diseño Estadístico de Experimentos (DEE). Se trata de una gestión de la calidad de elevada intensidad y de coste bajo.

El sistema de certificación Q, del ICTE, se sustenta en tres elementos: la auditoria realizada al establecimiento por un auditor autorizado que comprueba los requisitos generales indicados en la Norma, mediante entrevista

con el Gestor de la calidad y la revisión de la documentación requerida, y evalúa el nivel de prestación del servicio con un protocolo similar al cuestionario de autodiagnóstico; las encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente, utilizando protocolos basados en escalas de actitud, y que constituyen la información básica para los mecanismos de mejora continua y, por último, un sistema de recogida de quejas y sugerencias para recoger los fallos de calidad y que constituyan la base para acciones correctoras y preventivas. Este sistema utiliza como principio básico la inspección y el muestreo de aceptación para medir y evaluar los resultados de la prestación de servicios. Por tanto, se trata de una gestión de la *calidad del pasado*, de intensidad baja y de alto coste, por cuanto los defectos tienen lugar sin acción alguna para evitarlos.

La Norma se debe entender como un instrumento, elaborado bajo el auspicio de la Administración Pública, para introducir los conceptos de la gestión de la calidad en los establecimientos turísticos de nuestro país, pero que por su instrumentación es poco eficiente para una Gestión de la Calidad Total. Es decir, no debe considerarse la Norma como un fin en si misma sino como un principio para desarrollar un sistema de gestión basado en el conocimiento de las necesidades de los consumidores y en la mejora continua, para conducir el establecimiento hacia la excelencia y una mayor competitividad. Por tanto, la eficacia de la norma está en fomentar una cultura de calidad, dentro del hotel, que le permita desarrollar instrumentos para evaluar la *calidad presente* y, posteriormente, llegar a evaluar la *calidad futura* y su ineficacia estaría en considerarla una norma finalis-

ta. Es decir, faltaría desarrollar un sistema de control de la calidad del proceso, que garantizara que el procedimiento que está siguiendo el empleado sea el correcto. Utilizando mecanismos de control donde el propio empleado sea responsable de su tarea y no sea necesaria la inspección del supervisor y la adaptación de procedimientos para diseñar servicios de calidad y, por tanto, con capacidad de trasladar la calidad a la concepción del producto o del proceso. Se han desarrollado algunos instrumentos para controlar la calidad del proceso en las empresas de servicio, aunque basado en la inspección, uno de ellos es el «mystery shopping», que consiste en utilizar a inspectores de calidad como clientes para controlar la calidad del proceso y del procedimiento utilizado durante la prestación del servicio (Wilson, 1998). Esta técnica es utilizada habitualmente en el sector de servicios financieros, en las empresas de comida rápida y más recientemente en la hostelería. Empresas como Kentucky Fried Chicken, Domino's Pizza, Burguer King, Taco Bell y Arby's tienen programas de «mystery shopping» desde principios de los 70 (Erstad, 1998). Otras técnicas por desarrollar en el sector hostelero son el Despliegue de la Función de la Calidad (QFD) y el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).

Además, tal y como nos señala Smith (1994) el producto turístico final es la experiencia turística y, ésta no sólo depende de su experiencia en el hotel sino también de su experiencia fruto del contacto con la población y los equipamientos y atractivos turísticos dentro del territorio que configura el destino turístico. Por tanto, la calidad turística también es responsabilidad de la administración pública que controla el territorio del des-

tino turístico. Y, en nuestro país, ha sido una de las mayores responsables del deterioro territorial de gran parte de los destinos turísticos tradicionales. Por consiguiente, la falta de iniciativa pública para administrar su territorio puede jugar como handicap en la valoración, por parte del turista, de su experiencia turística.

El vínculo entre la rentabilidad y la implantación de sistemas de calidad, basados en la Norma Q, es más débil de lo esperado. Y, por tanto, no podemos afirmar que las empresas que han implantado la Q tienen una rentabilidad media superior a las otras. Dada la cantidad de restricciones a la hora de elaborar la muestra y el reducido tamaño muestral obtenido ha podido influir, sin duda, en el resultado obtenido. Por tanto, es preferible esperar a estudios posteriores antes de aceptar el resultado del trabajo como concluyente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ATHANASSOPOULOS, A. D. (2000): «Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior», *Journal of Business Research*, n.º 47 (3), pp. 191-207.
- BOX, GEORGE E. P; W. G. HUNTER y J. S. HUNTER (1989): *Estadística para investigadores*, Barcelona, Ed.Reverté.
- BRADY, M. K. y J. J. CRONIN Jr. (2001): «Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach». *Journal of Marketing*, n.º 65 (julio), pp. 34-49.
- BUZZELL, ROBERT D. y BRADLEY T. GALE (1987): *The PIMS Principles: linking Strategy to Performance*, Nueva York, Ed. The Free Press, cap. 6.
- CARMAN, JAMES M. (2000): «Patient Perceptions of Service Quality: Combining the Dimensions», *Journal of Services Marketing*, n.º 14 (4), pp. 337-352.
- CARUANA, A.; M. T. EWING y B. RAMASESHAN (2000): «Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach», *Journal of Business Research*, n.º 49 (1), pp. 57-65.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is Free*, New York, Mc Graw Hill.
- CUATRECASAS, LLUÍS (1999): *Gestión Integral de la Calidad*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- CHASE, R. B. y N. J. AQUILANO (1992): *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones* (6.ª ed.), Madrid, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- CHURCHILL, G. A. y C. SURPRENANT (1982): «An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, n.º 19 (noviembre), pp. 491-504.
- DAVIES, DAVID (1991): *Las finanzas de la empresa*, Bilbao, Ed. Deusto.
- DRUCKER, PETER F. (1991): «The New Productivity Challenge». *Harvard Business Review*, vol. 69: 9 (nov.-dic.), pp. 69-79.
- ERSTAD, M. (1998): «Mystery shopping programmes and human resource management», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n.º 1, pp. 34-38.

- FALCES DELGADO, C.; SIERRA DíEZ, B.; BECERRA GRANDE, A. y PABLO BRIONES TURNES (1999): «HOTELQUAL: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento». *Estudios Turísticos*, n.º 139, pp. 95-110.
- GARVIN, D. A. (1984): «What does «Product Quality» Really Mean?», *Sloan Management Review*, n.º 26: 1 (otoño).
- GRÖNROOS, C. (1983): *Strategic management and marketing in the service sector*, Londres, Ed. Chartwell Brat.
- HEIZER, J. y B. RENDER (2001): *Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas* (6.ª ed.), Madrid, Ed. Prentice Hall.
- INE (2002): «Cuenta Satélite del Turismo», *Cifras INE*, n.º 2.
- ISHIKAWA, KAORU (1994): *Introducción al control de calidad*, Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- JAMES, PAUL (1997): *Gestión de la calidad total*, Madrid, Ed. Prentice Hall.
- JEONG, MINYOUNG y HAEMOON OH (1998): «Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry», *International Journal of Hospitality Management*, n.º 17, pp. 375-390.
- LASSAR, W. M.; C. MANOLIS y R. D. WINSOR (2000): «Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking», *Journal of Services Marketing*, n.º 14 (3), pp. 244-71.
- MIROSLAWA, A., MARCIANNA (1998): «The road to quality enhancement in tourism», *International Journal of Hospitality Management*, n.º 10/4, pp. 145-158.
- MUÑOZ DE ESCALONA, FRANCISCO (1992): «Turismo y Desarrollo», *Estudios Turísticos*, n.º 115, pp. 23-44.
- MURDICK, RENDER y RUSSELL (1990): *Service Operations Management*, Nueva York, Prentice Hall.
- PARASURAMAN, A.; V. ZEITHAML y L. BERRY (1985): «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, n.º 49, 4.º, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; V. ZEITHAML y L. BERRY (1988): «SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of quality service». *Journal of Retailing*, n.º 64, 1.º, pp. 12-40.
- RODRÍGUEZ, SONIA (1994): *Calidad de Servicio: Exigencia actual para entidades financieras competitivas*, Madrid, Ed. Club Gestión de la Calidad.
- SMITH, S. (1994): «The tourism product». *Annals of Tourism Research*, n.º 21, 3.º, pp. 582-595.
- SPANGENBERG, E. R.; A. E. CROWLEY y P. W. HENDERSON (1996): «Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?». *Journal of Marketing*, n.º 60 (april), pp. 67-80.
- SUN, HONGYI (2001): «Comparing Quality Management Practices in the Manufacturing and Service Industries: Learning Opportunities». *Quality Management Journal*, n.º 2- Issue 2, abril, pp. 53-71.
- WILSON, A. M. (1998): «The role of mystery shopping in the measurement of service performance». *Managing Service Quality*, vol 8, n.º 6, pp. 414-420.

WESTCOTT, RUSS (2005): «Return of Investment». *Quality Progress*, vol. 38, n.º 5 (mayo), pp. 104.

ZEITHAML V., L. BERRY y A. PARASURAMAN (1996): «The Behavioral Consequences of Service Quality». *Journal of Marketing*, n.º 60, abril, pp. 31-46.

## NOTAS

(1) Como reconoce la propia OMT, este país contabiliza como turistas todos aquellos viajeros que atraviesan su país con destino a otros terceros (OMT, 1998).

(2) Según el Periódico de Cataluña del 14 de octubre del 2002, Pág. 30: «El Gremio de Restauración de Barcelona alertó que el mes pasado (septiembre) la falta de personal ha obligado a numerosos locales a cerrar por vacaciones». Y, por otro lado, también señala que «que estas plazas se están cubriendo cada vez más con inmigrantes».

(3) MECAL es propuesto por Sonia Rodríguez (1994) para medir la calidad de servicio en las entidades financieras; el HOTELQUAL es propuesto por Falces Delgado, C.; Sierra Díez, B.; Becerra Grande, A. y Pablo Briones Turnes (1999).

(4) El concepto de «robustez» fue propuesto por Genichi Taguchi y se trata de conseguir que el producto o proceso sea lo suficientemente insensible a las causas que provocan variabilidad, es decir, suprimiendo el impacto de las causas.