



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

**Título ASPECTOS DE GESTIÓN EN LA CALIDAD DE SERVICIO. UNA
APLICACIÓN DEL CONCEPT MAPPING AL CASO DE LAS
CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA**

Realizada por **RICARD SANTOMÁ VICENS**

en el Centro **Facultat d'Economia IQS**

y en el Departamento **Gestión Empresarial**

Dirigida por **Dr. Josep Rios Gual**

Dra. Mar Vila Fernández-Santacruz

A Ana, Claudia, Alexandra y Olivia

A mis padres y hermanos

AGRADECIMIENTOS

Decía Jans, un hospitalero del Camino de Santiago, que mientras caminas llega un momento en que te das cuenta de que todas las pequeñas casualidades no son tal sino que son los Ángeles del Camino que te acompañan.

La realización de este trabajo ha sido como el Camino, también han aparecido Ángeles que, con su ayuda, han facilitado alcanzar los objetivos. A todos ellos, gracias.

Me gustaría comenzar los agradecimientos por mi familia: a mi mujer Ana, quien en todo momento me ha ayudado y animado a que pueda dedicar horas y horas a este trabajo, se ha esforzado tanto o más que yo y ha sabido suplirme en mis tareas con la familia cuando lo he necesitado.

A nuestras hijas Claudia, Alexandra y Olivia, quienes sin saber bien a que me dedicaba, han sabido, con su ternura, cariño y comprensión animarme a “ir a estudiar” – como decían ellas.

A mis padres Ricardo y Alicia, gracias por su enorme generosidad y por facilitarme la formación que he recibido y sin la cual no hubiese podido alcanzar los objetivos de este trabajo.

A mis hermanos, Gonzalo, Eduardo y Elena y Alicia. A todos ellos gracias. Gracias a Quimet y Albina, gracias a Marta, Cristina y Juan Pablo y como no a Jimena.

Especialmente me gustaría agradecer a mis directores. Dr. Josep Ríos, por estar siempre disponible, por las siempre palabras de ánimo y por facilitarme los contactos necesarios para poder desencallar los problemas que han ido surgiendo. Y a la Dra. Mar Vila, por todo el apoyo mostrado desde el primer día, por la cantidad de horas invertidas en la revisión del trabajo, por estar siempre disponible, por facilitarme el contacto con numerosos profesionales y expertos del sector y por los proyectos profesionales que hemos compartido durante este período.

A los miembros del tribunal por haber accedido a formar parte de éste y por dedicar su valioso tiempo a la revisión y mejora del trabajo de investigación realizado.

A los miembros del GRUGET de ESADE: Xari, Gerard, Pere, Josep-Francesc, Rafael y Mar. Han sabido aportar las mejoras necesarias para la realización del trabajo. Especialmente querría agradecer a la Dra. Xari Rovira, por sus propuestas metodológicas y horas invertidas en la revisión del trabajo, al Dr. Gerard Costa por su

apoyo en los momentos de establecer los planteamientos metodológicos y al Dr. Rafael Perriñez por introducirme al mundo del *concept mapping*.

Al Instituto Químico de Sarrià de la Universitat Ramon Llull, institución que me ha permitido realizar este trabajo de investigación. En especial me gustaría agradecer las recomendaciones y apoyo dado por el Dr. Lucinio González.

A TSI – Turismo Sant Ignasi y a Sant Ignasi-Sarrià, especialmente a la directora Carmina Solà-Morales y también a quien fue director, Enrique López Viguria, por el apoyo que me mostraron desde el comienzo de este viaje. A mis compañeros del “altell 2” y al resto de compañeros de TSI. A todos ellos gracias.

A todos vosotros mi más profundo agradecimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	15
Justificación	18
Objetivos del trabajo de investigación.....	19
Metodología utilizada	20
1. Conceptualización de la calidad y la calidad de servicio.....	22
1.1. Enfoque y objetivos	23
1.2. Concepto y evolución de la calidad	25
1.2.1. Concepto de calidad	25
1.2.2. Evolución histórica del concepto	32
1.2.3. Principales aportaciones a la teoría de la calidad.....	38
1.2.3.1. Gestión de la calidad según Deming	39
1.2.3.2. Gestión de la calidad según Juran.....	42
1.2.3.3. Gestión de la calidad según Crosby	44
1.2.3.4. Gestión de la calidad según Ishikawa.....	46
1.2.3.5. Gestión de la calidad según Feigenbaum.....	47
1.2.3.6. Comparación entre los autores.....	48
1.3. Modelos de calidad	52
1.3.1. Modelo de gestión de la calidad ISO 9001:2000	52
1.3.1.1. Normalización y certificación	52
1.3.1.2. Evolución de las normas ISO 9000.....	54
1.3.1.3. Las normas ISO 9000 en la versión del año 2000	55
1.3.1.4. Principales motivaciones para la implantación de las normas ISO 9000	60
1.3.2. Modelo de excelencia de la european foundation for quality management. 63	
1.3.2.1. Modelos de excelencia y gestión de la calidad total.....	63
1.3.2.2. Antecedentes del modelo EFQM: el modelo <i>Malcolm Baldrige</i> y Deming Prize	65
1.3.2.2.1. El modelo Malcolm Baldrige	65
1.3.2.2.2. El modelo del Deming Prize de Japón	69
1.3.2.3. El modelo de excelencia europeo.....	72
1.3.2.3.1. Conceptos fundamentales del modelo EFQM.....	73
1.3.2.3.2. Estructura del modelo EFQM.....	74
1.3.2.3.3. Beneficios de la implantación del modelo EFQM	80

1.3.3. Comparación entre los diferentes modelos	81
1.3.3.1. Comparación entre el modelo de excelencia EFQM y las normas ISO 9000:2000	81
1.3.3.2. Comparación entre los modelos de excelencia EFQM, <i>Malcolm Baldrige</i> y <i>Deming Prize</i>	85
1.4. Concepto y evolución de la calidad de servicio.....	90
1.4.1. Concepto de servicio.....	90
1.4.2. Definición de calidad de servicio	93
1.4.3. Modelización y medición de la calidad de servicio.....	95
1.4.3.1. La escuela norte europea de calidad de servicio	95
1.4.3.2. La escuela norteamericana de calidad de servicio. El modelo SERVQUAL	96
1.4.3.3. Modelos alternativos al modelo SERVQUAL	101
1.4.3.3.1. Modelo SERVPERF.....	102
1.4.3.3.2. Modelo <i>Evaluated Performance</i>	102
1.4.3.3.3. Modelo <i>Normed Quality</i>	103
1.4.3.4. Otras aproximaciones a la calidad de servicio	103
2. Caracterización del sector hotelero español y la gestión de la calidad.....	105
2.1. Enfoque y objetivos	106
2.2. El turismo como primer sector de la economía mundial.....	108
2.2.1. La evolución histórica del turismo	108
2.2.2. El futuro del turismo en España	111
2.3. El sector hotelero español	114
2.3.1. Conceptualización del sector hotelero español	114
2.3.2. Características de la demanda hotelera en España	115
2.3.3. Características de la oferta hotelera en España	120
2.3.4. Las cadenas hoteleras como parte de la oferta del sector hotelero español...	131
2.3.4.1. Caracterización de las cadenas hoteleras en España	131
2.3.4.2. Desarrollo de las cadenas hoteleras en España.....	135
2.3.5. Factores críticos de éxito en el sector hotelero.	139
2.4. La gestión de la calidad en la industria hotelera española.....	143
2.4.1. Modelo de excelencia en el sector hotelero español	143
2.4.2. La certificación de la calidad en el sector hotelero	145

2.4.3. El sistema de calidad turística española.....	146
2.4.3.1. Antecedentes	147
2.4.3.2. El plan integral para la calidad turística española	148
2.4.3.3. El instituto para la calidad turística española	150
2.4.3.4. La marca Q de calidad turística en establecimientos hoteleros	154
2.4.4. Iniciativas privadas de gestión de la calidad en la hotelería española	157
3. Formulación de las preguntas de la investigación.....	159
3.1. Enfoque y objetivos	160
3.2. Revisión de la literatura	162
3.2.1. Objetivo y planteamiento de la revisión de la literatura.....	162
3.2.2. Análisis de la literatura	162
3.2.3. Principales estudios sobre calidad de servicio en la hotelería	166
3.2.3.1. Calidad de servicio en la industria turística - Fick y Ritchie (1991)..	167
3.2.3.2. Escala lodgserv - Knutson <i>et al.</i> (1991)	167
3.2.3.3. Calidad de servicio en la hotelería – Saleh y Ryan (1991).....	168
3.2.3.4. Escala lodgqual - Getty y Thompson (1994).....	169
3.2.3.5. Incidentes de servicio para mejorar la calidad - Lockwood (1994)..	169
3.2.3.6. Escala hotelqual – Falces <i>et al.</i> (1999)	170
3.2.3.7. Escala holserv – Mei <i>et al.</i> (1999).....	170
3.2.4. Análisis de los estudios	171
3.2.4.1. Trabajos que han realizado un análisis teórico.....	171
3.2.4.2. Trabajos que analizan la gestión de la calidad total.....	171
3.2.4.3. Estudios basados en el modelo SERVQUAL.....	172
3.2.4.4. Estudios basados en otras técnicas propias de investigación.....	174
3.2.5. Conclusiones a la revisión de la literatura	176
3.2.6. Planteamiento de las preguntas de investigación.....	178
4. Metodología y resultados obtenidos	181
4.1. Enfoque y objetivos	182
4.2. Metodología utilizada	184
4.2.1. Metodología utilizada en la pregunta de investigación principal	184
4.2.1.1. Definición del <i>concept mapping</i>	185
4.2.1.2. Proceso del <i>concept mapping</i>	188

4.2.2. Metodología utilizada para responder a la segunda y tercera pregunta de investigación	192
4.2.2.1. Optimización cualitativa	193
4.2.3. Resumen de las metodologías utilizadas	196
4.3. Resultados obtenidos	197
4.3.1. Principal pregunta de la investigación	197
4.3.1.1. <i>Concept mapping</i> – primera fase.....	197
4.3.1.2. <i>Concept mapping</i> – segunda fase	199
4.3.1.3. <i>Concept mapping</i> – tercera fase.....	202
4.3.1.4. <i>Concept mapping</i> – cuarta fase	203
4.3.1.5. <i>Concept mapping</i> – quinta fase	205
4.3.1.6. <i>Concept mapping</i> – sexta fase	209
4.3.2. Respuesta a la pregunta de investigación principal.....	211
4.3.3. Segunda pregunta de investigación	211
4.3.3.1. Encuesta al sector hotelero	212
4.3.3.2. Priorización de las ideas.....	213
4.3.4. Respuesta a la segunda pregunta de investigación	223
4.3.5. Comparación de resultados del <i>concept mapping</i> y los de la encuesta....	223
4.3.6. Tercera pregunta de investigación	232
4.3.6.1. Comparación de los resultados con el modelo EFQM	233
4.3.7. Respuesta a la tercera pregunta de investigación	241
5. Conclusiones	242
5.1. Conclusiones de la revisión de la literatura.....	244
5.2. Conclusiones de la metodología utilizada y los resultados obtenidos	247
5.3. Conclusiones generales	251
5.4. Limitaciones al estudio y futuras líneas de investigación	253
Bibliografía	255
Anexos	271
Anexo 1: Ranking de cadenas hoteleras en España	272
Anexo 2: Cuota de mercado de las cadenas hoteleras en España	273
Anexo 3: Documentación de la sesión de trabajo con el <i>focus group</i>	274

Anexo 4: Carta de invitación a participar en la encuesta enviada a las cadenas hoteleras	277
Anexo 5: Encuesta enviada a las cadenas hoteleras españolas	278
Anexo 6: Multidimensional scaling. Coordenadas de las 84 variables en el mapa de puntos	282
Anexo 7: Dendograma fruto del análisis cluster	286

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 0.1: Estructura de la metodología de investigación realizada.....	21
Figura 1.1: Evolución de la gestión de la calidad.....	35
Figura 1.2: Ciclo de Deming.....	40
Figura 1.3: Diagrama de la Trilogía de Juran.....	43
Figura 1.4: Diagrama causa-efecto.....	47
Figura 1.5: Sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2000.....	58
Figura 1.6: Modelo Malcom Baldrige.....	66
Figura 1.7: El premio Deming.....	70
Figura 1.8: Modelo de Excelencia EFQM.....	75
Figura 1.9: Cadena de valor en los servicios.....	93
Figura 1.10: Niveles de calidad de servicio.....	94
Figura 1.11: Modelo de Grönroos.....	96
Figura 1.12: Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.....	98
Figura 1.13: Modelo de deficiencias.....	101
Figura 2.1: Número de turistas según tipo de alojamiento.....	115
Figura 2.2: Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y similares en España (2000 – 2006).....	116
Figura 2.3: Evolución de la estancia media (en días) por categoría de hotel (2000 – 2006).....	118
Figura 2.4: Evolución del número de establecimientos hoteleros en España según número de estrellas (2000 – 2006).....	121
Figura 2.5: Evolución de la ocupación en los establecimientos hoteleros por categorías (2000 – 2006).....	124
Figura 2.6: Evolución de la ocupación media ponderada, pernoctaciones y oferta de plazas hoteleras (2000 – 2006).....	125
Figura 2.7: Evolución del ingreso medio por habitación disponible en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (2000 – 2006).....	128
Figura 2.8: Evolución del ingreso medio por habitación disponible y del PIB (2000 – 2006).....	128
Figura 2.9: Escenario del Sector Hotelero Español.....	130
Figura 2.10: Mapa de procesos de un establecimiento hotelero según la norma UNE 182001:2007.....	156
Figura 4.1: Proceso del <i>concept mapping</i>	188

Figura 4.2: Ejemplo de una matriz de similitud $S_{10 \times 10}$	190
Figura 4.3: Universo completo de descriptores de OM(n)	194
Figura 4.4: Estructura de la metodología de investigación realizada	196
Figura 4.5: Extracto de la matriz de agrupaciones	203
Figura 4.6: Mapa de puntos resultado del MDS	204
Figura 4.7: Mapa de clústeres	204
Figura 4.8: Mapa de clústeres con etiquetas	206
Figura 4.9: Gráfico de dispersión de distancias	226
Figura 4.10: Gráfico de dispersión de posiciones	227
Figura 4.11: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 1	228
Figura 4.12: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 2	229
Figura 4.13: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 3	229
Figura 4.14: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 4	230
Figura 4.15: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 5	231
Figura 4.16: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 6	231
Figura 4.17: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 7	232

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1: Comparación entre Crosby, Deming y Juran	49
Tabla 1.2: Principales motivaciones internas para la certificación ISO 9000.....	62
Tabla 1.3: Principales motivaciones externas para la certificación ISO 9000.....	62
Tabla 1.4: Comparación modelo ISO 9000 y EFQM	83
Tabla 1.5: Comparación de los criterios de excelencia en los modelos EFQM, Malcolm Baldrige y Deming Prize	97
Tabla 1.6: Comparación de elementos en el sistema de retroalimentación de los modelos de excelencia	88
Tabla 1.7: Principios fundamentales en los modelos EFQM, Malcolm Baldrige y Deming Prize	89
Tabla 1.8: Elementos del cuestionario SERVQUAL	99
Tabla 2.1: Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media por categoría de hotel (2000 – 2006)	118
Tabla 2.2: Evolución del número de hoteles y plazas por categorías (2000 – 2006)..	122
Tabla 2.3: Ocupación de los establecimientos hoteleros por categorías (2000 – 2006)	123
Tabla 2.4: El sector hotelero en España por CC. AA. (2006)	126
Tabla 2.5: Evolución de la cuota de las cadenas hoteleras en España (1997 – 2006)	132
Tabla 2.6: Número de hoteles por tamaño de cadena hotelera en España en 2006..	133
Tabla 2.7: Evolución de la oferta de habitaciones en el mercado vacacional (2003 – 2006)	134
Tabla 2.8: Evolución de la oferta de habitaciones en el mercado urbano (2003 – 2006)	135
Tabla 2.9: Prioridades de actuación en los hoteles españoles	141
Tabla 2.10: Evolución del número de empresas de hostelería certificadas según la norma ISO 9000.	145
Tabla 2.11: Empresas turísticas certificadas según la norma Q – calidad turística en el año 2007	152
Tabla 2.12: Establecimientos que han implantado la norma UNE-182001 en 2007 ..	155
Tabla 3.1: Clasificación de los estudios sobre calidad y calidad de servicio en hotelería	165
Tabla 3.2: Principales estudios sobre calidad de servicio en hotelería	166
Tabla 3.3: Atributos de calidad de servicio	173

Tabla 4.1: Artículos de revistas académicas y conferencias que utilizan la técnica del <i>concept mapping</i>	187
Tabla 4.2: Ficha técnica de las entrevistas no estructuradas	197
Tabla 4.3: Lista de ítems resultado del brainstorming	200
Tabla 4.4: Clúster 1	207
Tabla 4.5: Clúster 2	207
Tabla 4.6: Clúster 3	208
Tabla 4.7: Clúster 4	208
Tabla 4.8: Clúster 5	208
Tabla 4.9: Clúster 6	209
Tabla 4.10: Clúster 7	209
Tabla 4.11: Ficha técnica de la encuesta	212
Tabla 4.12: Listado de ideas ponderadas según su distancia a la óptima de la encuesta a cadenas hoteleras españolas	215
Tabla 4.13 Distancias a la óptima del clúster 1: gestión de los recursos humanos....	218
Tabla 4.14 Distancias a la óptima del clúster 2: Gestión de la información de clientes	219
Tabla 4.15 Distancias a la óptima del clúster 3: Gestión del marketing estratégico ...	219
Tabla 4.16 Distancias a la óptima del clúster 4: Gestión interna de la calidad.....	220
Tabla 4.17 Distancias a la óptima del clúster 5: Gestión interna de la cadena	221
Tabla 4.18 Distancias a la óptima del clúster 6: Gestión estratégica de la calidad ...	221
Tabla 4.19 Distancias a la óptima del clúster 7: Gestión estratégica de la cadena hotelera	222
Tabla 4.20 Listado de ideas ponderadas según su distancia a la óptima de la valoración hecha por los expertos participantes en el <i>concept mapping</i>	224
Tabla 4.21: Ideas del <i>concept mapping</i> que no se han asociado a ningún criterio del modelo EFQM	240

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El sector turístico constituye la primera industria mundial, si se considera su producción mundial (cerca al 11% del PIB), el valor añadido, la inversión de capital y el empleo generado, según confirma el *World Travel and Tourism Council* (WTTC). España desempeña un papel fundamental en este escenario, dado que se sitúa como líder del segmento de *sol y playa* y ocupa las primeras posiciones del ranking mundial, a tenor de aspectos como el volumen de la demanda internacional o la cifra de ingresos generados por el sector.

En el ámbito económico, el sector hotelero disfruta de una notable relevancia, por su contribución a la generación de empleo y por los efectos indirectos que tiene en su entorno. En efecto, la presencia de un hotel en una determinada zona permite impulsar el desarrollo de actividades complementarias, mejorar la renta de los habitantes en las áreas turísticas de influencia y revitalizar una serie de actividades que, sin la figura del hotel y del sector turístico, podrían desaparecer.

En nuestra opinión, los trabajos de investigación y los trabajos académicos desarrollados en el ámbito de la gestión hotelera son escasos, sobre todo si se considera la importancia que este sector, considerado estratégico, tiene en la economía mundial y, en particular, en la española. El presente trabajo de investigación se propone aportar conocimiento al respecto.

La evolución del sector hotelero desde sus primeros pasos en la economía española es positiva, pero hoy aparecen una serie de elementos que hacen necesario estudiar las estrategias de desarrollo futuras. En este sentido, durante los últimos años, el sector muestra una serie de datos económicos que señalan la necesidad de replantear el negocio y de buscar una ventaja competitiva clara. La demanda hotelera, cada vez más exigente, la revolución que han supuesto las tecnologías de la información y la comunicación y la reestructuración de la demanda muestran un escenario donde la demanda del turismo de *sol y playa*, tal y como se ha concebido hasta la fecha, está cada vez más cuestionada. En los últimos tiempos, el sector hotelero señala la necesidad de revisar el modelo de negocio: por una parte, la concentración y la importancia de las cadenas hoteleras es cada vez mayor; por otra parte, existe una nueva demanda que obliga a buscar estrategias de diferenciación que no se basen únicamente en el precio, sino en el servicio.

En este contexto, la calidad de servicio se perfila como un elemento diferencial que puede servir para responder a la evolución de la demanda y la necesidad de revisión del modelo de negocio. En este trabajo, la calidad se determina como una filosofía de adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del cliente, y como un elemento que la industria hotelera debe considerar para hacer frente a esa nueva demanda y a las exigencias del mercado. El planteamiento de este trabajo es ayudar a identificar los ámbitos de la gestión de la cadena hotelera para mejorar la calidad de servicio en el sector, entendiendo que la calidad de servicio se plantea como una filosofía de gestión que permite alcanzar una ventaja competitiva a la cadena hotelera que la aplica.

A la vista del marco hasta aquí descrito, el objetivo de esta tesis es determinar cuáles son los aspectos de gestión de una cadena hotelera que pueden llevarla a mejorar su calidad de servicio. En este sentido se utiliza la técnica del *concept mapping* sobre las opiniones tanto de expertos en gestión hotelera como de directivos hoteleros, pues entendemos que son las figuras que implementan esta filosofía y los principales aspectos de la gestión.

La tesis se estructura en cinco capítulos, con sus correspondientes objetivos:

1. El propósito del primer capítulo es presentar el marco conceptual de la calidad a partir de las diferentes concepciones de su definición, su evolución histórica, las aportaciones realizadas por los principales autores, y la modelización y normalización llevadas a cabo tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional, así como estudiar las concreciones a propósito de la calidad de servicio.
2. El segundo capítulo pretende, en primer lugar, analizar la evolución del sector hotelero español y estudiar las principales variables que lo caracterizan. Para llevar a cabo este análisis se ha considerado la evolución que experimenta la demanda, las características propias de la oferta hotelera en España, el papel de las cadenas hoteleras españolas y, por último, los factores críticos de éxito que garantizan el futuro del sector hotelero. En segundo lugar, se analizan los diferentes modelos de calidad que se pueden aplicar al sector hotelero español, ya sean de ámbito público o privado.
3. El tercer capítulo plantea las preguntas de investigación de la tesis. Para ello, en primer lugar, se lleva a cabo una revisión de la literatura que ha analizado la

calidad de servicio específica para la industria hotelera. En segundo lugar, a partir de los dos primeros capítulos y de la revisión de la literatura, se plantean las preguntas de investigación. Es preciso destacar que la revisión de la literatura que se realiza en este capítulo fue presentada en el XVI Simposio de Turismo de ESADE y ha sido publicada en la revista *Análisis Turístico*¹. También se ha publicado una adaptación en la revista *Alta Dirección*².

4. En el cuarto capítulo, tras la explicación de la metodología a aplicar, se aplica la metodología del *concept mapping* a la información obtenida de un *focus group*, y se desarrolla un proceso de razonamiento cualitativo basado en las órdenes de magnitud con los resultados de una encuesta que hace a las cadenas hoteleras españolas. Parte de los resultados de este trabajo de investigación han sido presentados en el *Atlas Annual Conference*³ y publicados en las actas del congreso.
5. El quinto capítulo corresponde a la exposición de las conclusiones a las que se ha llegado tras el trabajo de investigación y el trabajo de campo. Además, se plantean algunas sugerencias para la industria hotelera española y se identifican las líneas de investigación futuras.

¹ Santomà, R. y Costa, G. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura", *Revista de Análisis Turístico*, 3, pp. 27-44.

² Ríos, J. y Santomà, R. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL", *Alta Dirección*, 251-252, pp. 47-54.

³ Santomà, R.; Batallé, P.; Rovira, X.; Costa, G. y Vila, M. (2007). "Development of a Service Quality Model for the Hospitality Industry Using Concept Mapping", actas del ATLAS Annual Conference 2007 *Destinations revisited Perspectives on developing and managing tourist areas*. Viana do Castelo, Portugal.

JUSTIFICACIÓN

La industria hotelera se presenta hoy como uno de los subsectores más destacados del sector turístico y del sector económico español. Su impacto tanto en la economía como en el entorno de actuación es muy destacable y estratégico para el desarrollo del país y su zona de influencia.

En los últimos años, el sector basa su estrategia en un desarrollo desmedido de la oferta. Sin embargo, durante esta misma etapa, la demanda ha experimentado una serie de cambios ocasionados por la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, la aparición de nuevos segmentos y el aumento de la exigencia de la relación calidad-precio. Asimismo, en este período han tenido lugar una serie de sucesos en el ámbito internacional que han provocado una disminución de la demanda, lo que se ha traducido en un exceso de oferta. Frente a esta situación, el sector hotelero responde con una disminución de los precios. Este hecho ha supuesto una caída de la rentabilidad —con una disminución máxima del RevPAR del 3% en 2004— y ha llevado a plantearse si la disminución de los precios es la mejor respuesta frente a los cambios que acontecen en el entorno.

Hasta la fecha, aunque la calidad ha sido un elemento valorado por el sector, no se han conseguido grandes avances en lo que respecta a la implantación de esa filosofía. El sector público español apuesta por su implantación mediante el desarrollo de normas de calidad; el sector privado, paralelamente, desarrolla sellos y marcas turísticas para destacar la calidad de los establecimientos acogidos. Pese a todas estas actuaciones, la implantación no es tan elevada como sería deseable, lo que ha llevado a plantearse si los planes desarrollados son realmente los más adecuados para el sector.

En última instancia, la necesidad de evaluar el modelo de negocio hotelero y la preocupación por la calidad que muestran tanto el sector público como el sector privado, justifican la realización de trabajos de investigación que aporten conocimiento y permitan avanzar hacia un modelo propio para el sector ante la situación actual.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Una vez que se han analizado los conceptos de calidad y calidad de servicio, se ha estudiado la evolución del sector hotelero en España y se ha llevado a cabo una revisión de la literatura, se pueden plantear los objetivos de investigación.

La concreción de estos objetivos de investigación parte de una pregunta de investigación de la que, posteriormente, se derivan otras dos preguntas. La primera y principal pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?

Se plantea que los resultados obtenidos de esta pregunta de investigación servirán como punto de partida para responder a otras dos preguntas de investigación, que son las siguientes:

1. a. ¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?
1. b. ¿Existe alguna similitud entre los resultados obtenidos y algún modelo de gestión de la calidad ya establecido?

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizan diferentes metodologías de investigación que suponen una aproximación al concepto mediante técnicas cuantitativas y cualitativas.

Las fuentes de datos con que se trabaja son primarias y su comparación se lleva a cabo con fuentes secundarias de información.

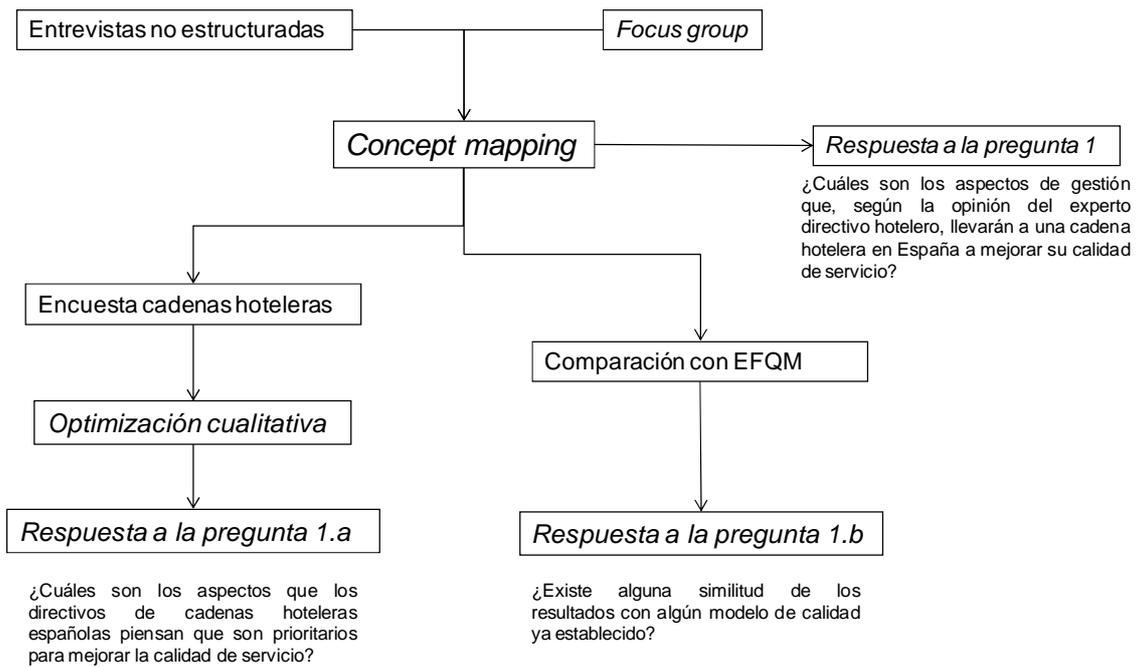
Para responder a la primera y principal pregunta de investigación, “¿cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?”, se ha partido de la información proporcionada por una serie de entrevistas no estructuradas y la realización de un *focus group* con expertos directivos hoteleros. La información cualitativa y primaria obtenida se trabaja con la técnica del *concept mapping*, de la que resulta, tras la aplicación de un *multidimensional scaling* y un análisis clúster, una relación de aspectos de gestión que responden a la pregunta de investigación. La presentación de los resultados se realiza en forma de lista, en forma de mapa de puntos y en forma de mapa clúster.

Para responder a la segunda pregunta de investigación, “¿cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?”, se toma como punto de partida la relación de aspectos de gestión que mejoran la calidad de servicio que se ha obtenido en el apartado anterior. Esta relación se convierte en una encuesta de valoración que se envía a las cadenas hoteleras españolas pequeñas, medianas y grandes. Seguidamente, se aplica a los resultados de la encuesta un proceso de optimización cualitativa que permite, mediante el cálculo de distancias entre la valoración de cada elemento y la valoración óptima, establecer una jerarquización de los aspectos de gestión tanto a nivel general como para cada clúster. Los resultados obtenidos por medio de la encuesta se comparan con los resultados de la fase anterior (*concept mapping*) mediante el cálculo de correlaciones.

La respuesta a la tercera pregunta de investigación, “¿existe alguna similitud entre los resultados obtenidos y algún modelo de calidad ya establecido?”, se obtiene tras comparar los resultados fruto de la primera pregunta de investigación con los modelos de calidad reconocidos tanto académica como profesionalmente. En particular, se

realiza la comparación con el modelo EFQM a nivel teórico, lo que, si bien implica cierto grado de subjetividad, permite estimar la validez teórica de los resultados obtenidos.

Figura 0.1. Estructura de la metodología de investigación realizada



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 1

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD Y LA CALIDAD DE SERVICIO

1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD Y LA CALIDAD DE SERVICIO

1.1. ENFOQUE Y OBJETIVOS

En este capítulo se hace una reflexión sobre los conceptos de calidad y calidad de servicio que servirán para enmarcar la hipótesis general del trabajo y justificar la investigación realizada. A partir de una revisión del concepto, se recogen las principales teorías sobre la calidad y su evolución hacia la calidad de servicio, como elementos diferenciados finalizando con la definición de calidad de servicio que más se adapte a la industria hotelera.

La definición de calidad ha sido objeto de estudio por parte de muchos autores durante la historia del *management* y hasta la fecha no se aprecia un consenso acerca de su conceptualización. Dependiendo del tipo de industria, el cliente o la organización que la considere, la idea sobre el significado de calidad puede ser diferente. En la industria hotelera española, donde se ubica este trabajo de investigación, la preocupación por la calidad ha sido destacable desde que la competencia basada en los precios ha significado una disminución de la rentabilidad de los negocios y se ha valorado positivamente buscar nuevas estrategias de actuación.

En este primer capítulo del trabajo de investigación se realiza un repaso al concepto actual de calidad así como la evolución que ha tenido tanto a nivel teórico como práctico.

En el apartado 1.2 se analizan las diferentes reflexiones hechas sobre el concepto de calidad por parte de diferentes autores internacionales y que se consideran para determinar qué definición servirá como base para la realización de este trabajo de investigación. En el apartado se pone de relieve las diferentes opiniones realizadas por los autores analizados hecho sobre el que se deduce la falta de un consenso sobre una definición única sobre la calidad y que, por tanto, significa la necesidad de tomar una definición de calidad sobre la que se basará este trabajo de investigación.

La segunda parte del apartado analiza la evolución histórica del concepto desde la aparición de los primeros controles de producción de 1920, la revolución del concepto de calidad en Japón desarrollado a partir de la segunda Guerra Mundial hasta las nuevas concepciones actuales de gestión integral de la calidad.

Tras la revisión de la evolución histórica del concepto pasa a analizarse las diferentes aportaciones sobre la Gestión de la Calidad hechas por los autores: Deming, Juran,

Crosby, Ishikawa y Feigenbaum. Sus aportaciones significan la concepción moderna de la gestión de la calidad y han servido como punto de partida para la actual modelización de la calidad.

En el apartado 1.3 se presentan y analizan los diferentes modelos de calidad que son de aplicación por las diferentes organizaciones. Se hace especial hincapié en el análisis de los modelos UNE-EN-ISO 9001:2000 y el modelo europeo de excelencia EFQM ya que son los que tienen un mayor desarrollo en las empresas en la actualidad además de ser de aplicación por las cadenas hoteleras españolas, objeto de estudio de este trabajo de investigación. Paralelamente se analizan los modelos que han sido los precursores del modelo europeo de excelencia, el modelo *Malcolm Baldrige* de aplicación en Estados Unidos de América y el Premio Deming de aplicación en Japón.

Tras la revisión del concepto de calidad, su evolución histórica, las aportaciones realizadas al concepto por los principales autores y la modelización realizada por las diferentes organizaciones se pasa al apartado 1.4 en el que se analiza el concepto y evolución de la calidad de servicios, concepto surgido del marketing y que ha supuesto una nueva concepción de la calidad ante las especificaciones propias de los servicios. Tras una conceptualización de los servicios, en los que se enmarcan las cadenas hoteleras, se hace un repaso a las diferentes escuelas de conocimiento, haciendo especial hincapié a la escuela Norteamericana y al modelo SERVQUAL.

1.2. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es una disciplina de estudio viva y que está en permanente evolución y construcción. Su concepto ha ido evolucionando a lo largo de los tiempos y su aplicación se ha hecho en todo tipo de organizaciones y para cualquier tipo de productos o servicios.

El propósito de este capítulo es el de analizar la manera en que los diferentes estudios y autores han entendido y tratado el concepto de calidad. La lectura confirma la falta de una definición y conceptualización única. Tal como indican Reeves y Bednar (1994), la búsqueda de una definición o concepto único de calidad lleva a resultados inconsistentes. Una definición única no existe ya que dependiendo de las circunstancias, pueden ser apropiadas multitud de ellas.

Para el desarrollo del capítulo se ha empezado estudiando las diferentes definiciones del concepto de calidad, su evolución a través de la historia y por último una descripción de las principales teorías sobre calidad que han evolucionado el concepto.

1.2.1. CONCEPTO DE CALIDAD

Muchos autores han procurado dar una definición del concepto de calidad, tras la revisión de la literatura puede apreciarse que no existe una única concepción aceptada sino que hay diferentes puntos de vista que pueden ser válidos dependiendo del momento, tipo de negocio, mercado, etc.

En primer lugar puede analizarse la definición que dan organismos transnacionales. La International Organization for Standardization (ISO) en su norma ISO 8402 define el concepto de calidad como:

“En esta Norma Internacional la calidad se define como el conjunto de características de una entidad que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas y las implícitas.” (AENOR, 1995:6)

La organización destaca el fin último de la calidad como la satisfacción de necesidades haciendo un especial énfasis en que éstas pueden estar expresadas o implícitas. La definición no hace diferencia en si las expectativas son las propias del cliente externo (comprador) o bien del cliente interno (trabajador), por lo que esta definición puede generalizarse a todo el conjunto de la empresa.

La misma organización ISO, en la norma ISO 9000:2000 ofrece una definición de calidad bastante genérica y de aplicación en distintos campos:

“Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con unos requisitos.” (ISO FDIS, 2000:13)

Es remarcable la diferente definición dada por una misma organización. En esta el concepto dado se aleja de la satisfacción de necesidades y la sustituye por el cumplimiento de requisitos. El cumplimiento de requisitos podría asociarse a la satisfacción de necesidades, el cumplimiento de unas determinadas normas o bien alcanzar unos ciertos resultados. Este hecho sería propio de cada realidad empresarial. La definición de ISO 9000:2000 es, por tanto, más amplia que la ofrecida en la ISO 8402.

Según Deming (1989) la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuando el servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. Deming pone énfasis en las especificaciones previas y en adecuarse a las necesidades. Estos aspectos pueden relacionarse con la definición dada por la ISO 9000 cuando ésta hace referencia al cumplimiento de los requisitos.

Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). A su vez Juran afirma que la calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- 1) Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- 2) Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (1951, en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.
- 3) Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado, esto es, en base a unas especificaciones previas.
- 4) Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001). La definición de Juran (Juran y Blanton, 2001) puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido. El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

Garvin (1988) plantea cinco enfoques diferentes en el momento de definir la calidad:

- 1) Enfoque trascendente: es la consideración de calidad como una propiedad absoluta equivalente a la excelencia. Se trata de un concepto abstracto y subjetivo que es difícil de medir y que puede reconocerse mediante la experiencia.
- 2) Enfoque basado en el producto: es equivalente al concepto de calidad como diseño, supone una diferencia en la cantidad de alguna característica o atributo del producto que lo hace diferente.
- 3) Enfoque basado en el cliente: es la visión subjetiva que tiene el cliente tras consumir un producto que ha satisfecho sus necesidades. Este enfoque es propio de cada cliente ya que depende de sus preferencias.
- 4) Enfoque basado en el proceso de fabricación: la calidad es conformidad con unas normas o especificaciones. La medición de la calidad se hace en base al número de desviaciones de la producción respecto del estándar. Las especificaciones son definidas por los diseñadores del producto.
- 5) Enfoque basado en el valor: la calidad es una medida de la utilidad o valor que tiene un bien para el usuario. Bajo este enfoque el consumidor evalúa el valor que tiene el producto y su precio.

Camisón *et al.* (2007) hacen una extensa reflexión sobre el concepto de calidad y a la hora de definirlo lo hacen desde cinco puntos de vista:

- 1) Calidad como excelencia. Esta definición se basa en que un producto o servicio de calidad es aquel que cumple con la mayoría de estándares en todas sus características. Los autores indican que esta definición está cercana al concepto de calidad de diseño y al lujo. A su vez señalan que esta aproximación al concepto es más fácil de entender en tanto que el producto o servicio alcanza unos estándares que son fáciles de ver y concluyen que un producto o servicio que base su concepción de calidad en a la excelencia sigue una estrategia de diferenciación comercial. Como principales inconvenientes de esta definición señalan la dificultad de definir el estándar de excelencia, desde el momento que su definición es subjetiva y basada en las opiniones de cada uno de los clientes, será difícil encontrar una definición única de estándar de excelencia. También indican que el mayor inconveniente aparece cuando las organizaciones que siguen esta filosofía se centran únicamente en fabricar, diseñar y ofrecer productos y servicios de alta

calidad de diseño o diseño superior sin considerar cuáles son las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes y lo que están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio, debido a que esta visión de la calidad implica unos mayores costes y por tanto un mayor precio final. Los autores concluyen esta visión indicando que un producto excelente, si no satisface ninguna necesidad de mercado, será un producto de mala calidad porque nadie lo comprará, colocará a la empresa en desventaja competitiva que acabará redundando en pérdidas. A su vez señalan que la calidad debe reflejarse en las ventas y los resultados empresariales, en la satisfacción del cliente y en la posición competitiva de la empresa.

- 2) Calidad como conformidad con las especificaciones. Este punto de vista surge desde la concepción de calidad a partir del producto y en donde el fabricante determina cuáles deben ser las características de calidad del producto, considerando las necesidades de los clientes, autores como Crosby (1987) o Juran (Juran y Blanton, 2001) contemplan este mismo punto de vista. Considerar las especificaciones implica centrar la calidad en la producción y en minimizar los errores. Camisón *et al.* (2007) ponen de relieve la preponderancia de adecuarse a unos procesos productivos cuando se acepta esta definición. A la vez, indican que esta definición sería de fácil aceptación cuando las expectativas de los clientes son claras y por lo tanto una conformidad con las especificaciones sería sinónimo de una conformidad con las necesidades de los clientes. El problema, manifiestan, es que la mayoría de empresas productivas cuentan con complicadas redes de distribución que dificultan el contacto con el cliente y, por lo tanto, un menor conocimiento de cuáles son sus necesidades. Los autores ponen de manifiesto una serie de ventajas de la concepción de calidad como conformidad con las especificaciones que son, la facilidad de medición, en tanto un producto será de calidad si cumple con lo especificado; la necesidad de desagregar el producto con el fin de conseguir un estándar para cada uno de los componentes, tarea que minimiza el riesgo de error; la claridad en la determinación de responsabilidades contraídas por cada uno de los responsables de cada parte del proceso productivo; y por último, el cumplimiento de una serie de estándares ayudará a la organización a mejorar la eficiencia productiva minimizando errores y los costes propios de la no calidad.
- 3) Concepto estadístico de calidad como uniformidad. Concepción que sigue centrada en los aspectos relacionados con la producción pero basa la idea de calidad en

conseguir productos o servicios libres de errores y que sean acordes con las especificaciones de diseño. Este punto de vista, busca cuáles son los márgenes de tolerancia admisibles, determinar los procedimientos necesarios para conseguirlos y a la vez establecer una planificación para alcanzar el “hacerlo bien y a la primera”, concreción que aparece de las teorías de Shewhart. Deming (1989) afirma que conseguir los cero defectos es una falacia y que han de admitirse unas ciertos márgenes a partir de una especificación central, el trabajo de la empresa está en ir disminuyendo estas tolerancias siguiendo una filosofía de minimización de los errores. Para Taguchi (Taguchi y Clausing, 1990) el incremento de las desviaciones respecto a una especificación central implican una pérdida de calidad en tanto se producen pérdidas económicas y se pierden clientes debido a su insatisfacción.

- 4) Concepto de calidad como aptitud para el uso. Esta concepción es cercana a la definición dada por Juran (Juran y Blanton, 2001) en la que indican que el cliente es la pieza fundamental para conseguir la calidad por parte de una empresa, la empresa debe orientarse hacia el consumidor. Este punto de vista difiere de los vistos hasta el momento ya que los anteriores no han considerado al cliente sino que han basado su concepción de calidad en aspectos internos de la empresa y como eje central el proceso productivo. Este concepto de calidad pasa de centrarse en aspectos productivos a centrarse en el cliente como referencia para definir la calidad. Juran y Gryna (1993) indican que la calidad de un producto tiene un conjunto de características que satisface las necesidades de sus clientes y consecuentemente lo hacen satisfactorio. Siguiendo a Juran, un producto será de calidad cuando su principal concepción sea el uso que le exigen sus clientes y por tanto, cuando sus características le permitan desempeñar la función para la que ha sido diseñado. Bajo esta perspectiva, el producto deja de ser un producto en sí mismo sino un conjunto de necesidades satisfechas. Camisón *et al.* (2007) afirma, bajo esta definición de calidad, que los consumidores no compran un producto en sí mismo sino los servicios que pueden alcanzar con su utilización. Por lo tanto, según la referencia de calidad como adecuación al uso, cuando se analice la calidad de un producto o servicio debe medirse o evaluarse la calidad de los servicios que el producto o servicio prestan al consumidor. Este punto de vista también aleja la definición de calidad de la primera concepción (calidad como excelencia) desde el momento que la aptitud al uso no implica alcanzar un lujo extremo o la mejor calidad de diseño sino que significa satisfacer los requisitos del cliente en su uso.

5) Concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. Camisón *et al.* (2007) indican dos inconvenientes a la hora de definir la calidad como aptitud para el uso. Por un lado destacan que los consumidores de un producto o servicio no siempre evalúan su calidad en base a su conformidad con las especificaciones preestablecidas y por otro afirman que un producto o servicio en sí mismo no es evaluado sino que intervienen aspectos complementarios, ajenos al proceso de producción, como puede ser el mismo servicio de venta, pudiéndose dar el caso de un producto que cumpla con las especificaciones pero que sin embargo la información dada al cliente no ha sido correcta. Ante estos apuntes surge la idea de que la calidad significa la satisfacción de las expectativas de los clientes y por tanto su medición ya no se hace desde el producto sino desde la percepción que manifieste un consumidor tras su uso. Los autores afirman que aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas, y estas son susceptibles de medición, si bien de manera complicada en algunos casos. Esta orientación del término de calidad implica pasar de una visión objetiva del concepto a otra subjetiva basada en las opiniones de los clientes. Las escuelas que analizan el concepto de calidad de servicio han basado su estudio en esta concepción de la calidad. La escuela norte europea, encabezada por Grönroos (1984) parte de la trilogía de la calidad en donde existe una calidad técnica, el servicio que recibe el cliente, una calidad funcional, cómo recibe el servicio el cliente, y una imagen corporativa, cómo la empresa se comunica con los clientes potenciales. Estos tres ejes de la calidad son los que considera el cliente a la hora de percibir el servicio recibido. Esta percepción es objeto de comparación con las expectativas previas determinando el cliente si el servicio recibido ha sido de calidad o no. La escuela Norteamericana, encabezada por Parasuraman *et al.* (1985), basa su teoría de la calidad de servicio desde la percepción del cliente y afirman que el cliente a partir de experiencias previas, comunicaciones o bien su propia necesidad, se crea una expectativa previa al servicio que van a recibir. Esta expectativa la comparan con su propia percepción del servicio, determinando el servicio consumido es de calidad o no.

Considerando las reflexiones anteriores, este trabajo de investigación se apoya en las definiciones de calidad que toman como eje central al cliente y consideran sus expectativas y percepciones como elementos de evaluación de la calidad. Así pues, según esta concepción, se considerará que un producto o servicio será de calidad

cuando la percepción recibida por el cliente sea superior a las expectativas que tenía previas al consumo del producto o servicio.

1.2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO

El concepto de calidad ha ido evolucionando, a la par que lo ha hecho la economía, desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general (Albacete, 2004).

El concepto de calidad y control de la producción se remonta a los principios de la historia de la humanidad, desde el momento en que empiezan a fabricarse productos siguiendo unos mínimos estándares puede apreciarse el nacimiento de la calidad.

A principios de los años 1920, una serie de empresas norteamericanas como Ford Motor Company, American Telephone and Telegraph, Western Electric, etc. empiezan a implantar una serie de criterios de control de la producción basados en criterios de calidad. Esta profesionalización de la actividad puede considerarse como el momento en que nace el concepto moderno de calidad. En esta misma etapa se empieza a aplicar el control estadístico de la producción y el control estadístico de la calidad, este último desarrollado por Shewart (Cuatrecasas, 2005).

Tras la Segunda Guerra mundial, se comienzan a implantar las teorías de calidad de los grandes autores como Deming y Juran a la vez que se avanza con la concepción de qué significa la calidad. Durante esta época se produce una exportación de las ideas sobre calidad hacia Japón. Autores como Deming o Juran empiezan a aplicar sus teorías sobre la calidad en el país nipón. Hasta los años 1980 la aplicación de las teorías de calidad sigue centrada en Japón, es a partir de entonces que Crosby introdujo programas de mejora de la producción en empresas norteamericanas. A partir de esta década, la filosofía de calidad evoluciona hacia lo que se conoce como la Gestión de la Calidad Total o TQM (Cuatrecasas, 2005).

La calidad ha permitido que las empresas y organizaciones orienten sus esfuerzos a alcanzar la eficiencia en la gestión tanto interna y la eficacia externa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Alonso *et al.*, 2006).

Galeana (2004) analiza el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad e indica las cuatro etapas en la evolución del concepto:

Etapa 1ª Calidad mediante inspección. Es la idea primitiva de calidad que surgió a consecuencia de los modelos de producción en masas con la aplicación de las ideas tayloristas. A consecuencia de la división del trabajo y el trabajo en cadena debía realizarse una inspección del producto antes de pasar de una fase de la producción a la siguiente e impedir la fabricación de productos o servicios inadecuados. Fernández *et al.* (2003, en Galeana 2004) indican que esta etapa de la calidad no añade valor al producto e incrementa su coste de producción debido a que no determina mejoras en la producción.

Etapa 2ª Control estadístico de la calidad. El avance de esta etapa está en la aplicación de las técnicas estadísticas para el control del proceso. La calidad se convierte en una herramienta de previsión cuando detecta los primeros errores. En esta etapa se utilizan técnicas de muestreo estadístico para determinar si el proceso está o no bajo control y el control de la calidad se traslada a las distintas fases de producción.

Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad. Tras las dos etapas anteriores en las que la calidad está centrada en la producción, la siguiente centra la calidad en los clientes y considera que debe contemplarse la cadena de producción completa desde el diseño del producto hasta que éste es consumido por el cliente. En esta fase se considera que el producto no sólo depende de la producción sino también de su diseño, las compras de materiales que se incorporan al producto, las necesidades de los clientes y el servicio postventa. La calidad, por tanto, incorpora actividades productivas y no productivas.

Etapa 4ª Gestión de la calidad total. La calidad pasa de ser un conjunto de herramientas de gestión a convertirse en una filosofía de la empresa que la considera como necesaria para asegurar el éxito de sus negocios. En esta fase la calidad se incorpora al nivel estratégico de la organización y se implican a todas las personas de la organización, a los clientes y a los proveedores.

Camisón *et al.* (2007) analizan lo que denominan “10 generaciones de la Gestión de Calidad” (figura 1.1) e indican que la revisión histórica del concepto permite identificar diez aproximaciones distintas del concepto. Algunas han sido históricamente consecuentes, pero otras se han producido durante el mismo espacio temporal. Los autores agrupan las 10 generaciones en tres enfoques diferentes: Enfoque técnico, enfoque humano y enfoque estratégico.

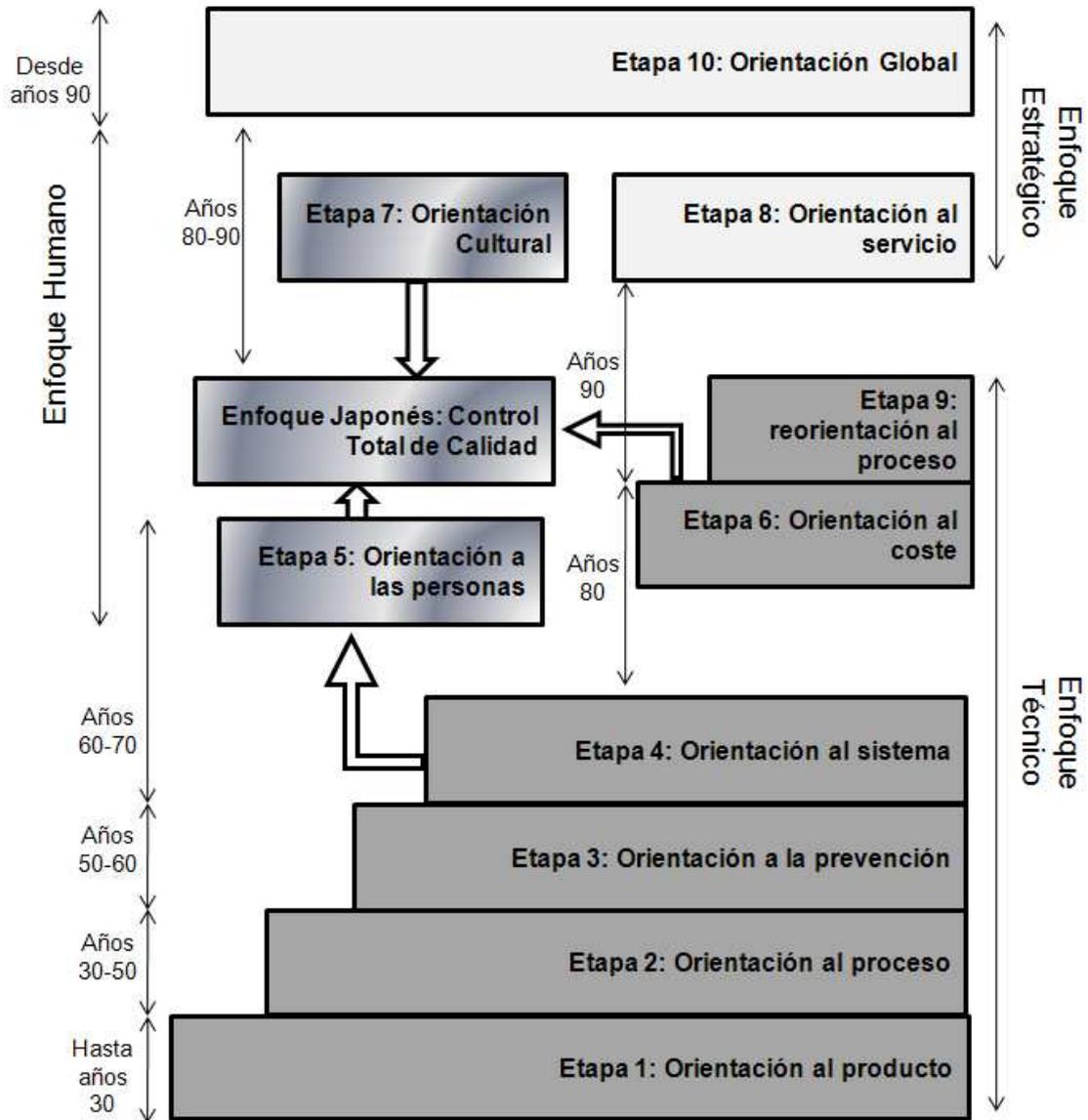
Siguiendo con Camisón *et al.* (2007) el enfoque técnico está basado tanto en el cumplimiento de los estándares como en los análisis estadísticos de la producción. La fuente en la que se basa el enfoque es la ingeniería y la estadística. El enfoque técnico sólo tiene en cuenta quién fabrica el producto adoptando, por lo tanto, una perspectiva interna de la calidad orientada a la eficiencia tanto en la definición como en la gestión interna del sistema. El papel que juegan los clientes, sus necesidades y expectativas desempeñan un papel secundario en el enfoque técnico de la calidad.

El enfoque humano de la calidad parte de un alejamiento de la disciplina de calidad de la ingeniería ya que al incorporarse a la dirección debe considerarse al factor humano como eje central de la calidad. Este enfoque convierte a las personas como factor central de la calidad y su mejora.

El enfoque estratégico de la calidad surge cuando los sistemas de gestión empiezan a incorporar la perspectiva externa de la empresa y se añade al mercado en la propia definición del concepto de calidad. La figura del cliente se convierte en un eje central de la nueva concepción de calidad y la satisfacción de sus expectativas es la medida de la calidad que se considera.

Haciendo un repaso a las 10 etapas de la calidad, agrupadas según cada uno de los tres enfoques (figura 1.1) que indican Camisón *et al.* (2007) tendríamos:

Figura 1.1: Evolución de la gestión de la calidad

Fuente: Camisón *et al.*, 2007Enfoque técnico

Etapa 1, orientación al producto. Es la primera etapa del enfoque técnico y es equivalente a la etapa de calidad mediante inspección definida por Galeana (2004). En esta etapa el centro de preocupación de la calidad es el producto y la eficiencia se encuentra en el cumplimiento de una serie de características o especificaciones. En esta primera visión de la calidad la medida se hace mediante inspección del producto

una vez finalizada la fabricación. Tal como se ha indicado anteriormente estos hechos implican un mayor coste del producto a la vez que no significan una mejora del proceso de producción.

Etapa 2, orientación al proceso. Centra la idea de calidad en el control del proceso de producción alejándose del control del producto final. Según Camisón *et al.* (2007), esta etapa es liderada por las ideas de Shewhart, de quién fue discípulo Deming. La idea principal de esta nueva concepción es el control estadístico de los procesos con el propósito de buscar la eficiencia de la producción. El concepto de calidad que surge de esta fase sigue estando centrado en el cumplimiento de unos estándares pero la labor de la calidad ya no se basa en comprobar la validez de los productos acabados sino que añade el estudio de los problemas de la cadena de producción.

Etapa 3, es la orientada a la prevención. En esta etapa se produce una sustitución del concepto de control de la producción hacia un aseguramiento de la calidad. Esta nueva filosofía propugna por el cambio de la inspección y el control por la planificación, organización y control de todas las actividades que realiza la organización. Camisón *et al.* (2007) indican que los trabajos de Juran son los que inician esta nueva concepción de la calidad. Juran indica que la calidad es la aptitud para el uso e identifica que esta aptitud debe darse en el diseño, en la conformidad con las especificaciones de los clientes, con la disponibilidad y el servicio que se ofrece al cliente.

Etapa 4, orientación al sistema. Esta etapa supone una ruptura con la filosofía de las dos primeras etapas. Se considera que la mejora de la calidad no puede quedar relegada a la producción sino que existen otras figuras dentro de la empresa que también juegan un papel importante. En esta etapa la calidad pasa las fronteras de la producción hacia otras áreas funcionales de la empresa. Camisón *et al.* (2007) indican que el artículo de Feigenbaum "Quality as management" supone el inicio de esta nueva concepción de la calidad. Su teoría implica abandonar el control de la calidad basado en los procesos o productos y analizar la calidad desde una concepción sistémica de la empresa. La consecuencia de esta nueva filosofía de la calidad es la aparición de los sistemas de aseguramiento de la calidad desarrollados mediante las normas ISO 9000.

Etapa 6, orientación al coste. La concepción de calidad se centra en la disminución de los costes mediante la minimización de los errores y por tanto de los costes de la no-calidad. El principal autor de esta etapa es Crosby. Su concepción de la calidad se

basa en alcanzar lo que llama error cero y la medición de la calidad se basa en el número de errores. La mejora continua se alcanza mediante una mejora de los procesos para conseguir una disminución constante de los errores.

Etapa 9, reorientación al proceso. Esta fase está basada en la reingeniería de procesos, cuya definición es volver a empezar partiendo de cero (Hammer y Champy, 1993 en Camisón *et al.*, 2007). El énfasis de esta fase está en la innovación de los procesos de la empresa. El desarrollo de Seis Sigma supone un último paso en la eliminación de los defectos y en una concepción de que un producto bien hecho es un producto sin defectos y sin costes de no calidad.

Enfoque humano

Etapa 5, orientación a las personas. El concepto de calidad supera las fronteras de la ingeniería y, forzados por una nueva concepción del mercado, la calidad contempla aspectos de la dirección de personas y la teoría de la organización. El Enfoque japonés de la calidad se convierte en el eje fundamental de esta nueva concepción y se empieza a valorar las relaciones entre las personas y sus aportaciones a la mejora como elementos importantes de la gestión de la calidad. El papel de la dirección es el de liderar un proceso de calidad, la toma de decisiones se hace extensiva a todos los trabajadores de la organización, se estimula a los trabajadores a conseguir la mejora continua de la calidad, se invierte en formación de los empleados y las fronteras entre los departamentos se rompen. En esta fase los trabajos de Ishikawa son los que desarrollan esta nueva concepción de la calidad.

Etapa 7, orientación cultural. En esta fase la gestión de la calidad se centra en la necesidad de un cambio cultural en la empresa desarrollando lo que se conoce como cultura de la calidad. Los valores de una organización orientada a la calidad incorporan este concepto dentro de la cultura corporativa. Esta orientación implica la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo y los elementos de motivación, trabajo en equipo, equipos de mejora, etc. son la consecuencia de una filosofía basada en la calidad.

Enfoque estratégico

Etapa 8, orientación al servicio. Esta nueva etapa surge a partir de la importancia que adquieren los servicios en la economía. A partir de los años 80 una serie de trabajos analizan el concepto de calidad desde la perspectiva del servicio considerando una serie de características que los hacen diferentes a los productos (intangibilidad,

heterogeneidad, carácter perecedero y consumo simultáneo a la producción). Este nuevo enfoque centra la concepción de la calidad en el consumidor, y su satisfacción será la unidad de medida de la calidad. La calidad pasa de tener una concepción objetiva a depender de unas opiniones y por tanto subjetiva. La trascendencia de esta orientación no sólo ha sido en los servicios sino que ha afectado a los bienes materiales.

Etapa 10, orientación global. A partir de los años 90 el concepto de calidad evoluciona hacia el *Total Quality Management* (TQM) o Gestión de la calidad total (GCT). Las principales innovaciones que aporta la nueva concepción son, en primer lugar que la calidad y la gestión se incorporan a la planificación estratégica de la organización pasando a depender de la alta dirección que es quien asume su liderazgo, en segundo lugar que la nueva concepción afecta globalmente a la empresa tanto a los procesos como a los departamentos, en tercer lugar que la nueva concepción de calidad es más sensible a las necesidades de los clientes orientándose al mercado desde el primer momento, en cuarto lugar que la calidad se convierte en una variable presente en la concreción de los objetivos de cualquier departamento de la empresa incorporando siempre la figura del cliente, tanto interno como externo, en quinto lugar que se enfatiza la innovación, el aprendizaje y la mejora continua mediante y por último, que la gestión de las personas se convierte en un factor clave de la gestión de la calidad.

Tras el repaso hecho sobre la evolución del concepto de calidad, podría considerarse que el objeto de estudio de esta investigación, las cadenas hoteleras españolas en España, se situarían en la etapa 8 de Camisón *et al.* (2007) debido a su condición de empresas de servicio y dentro de la etapa de Gestión de la calidad total de Galeana (2004) debido a su incorporación del concepto al nivel estratégico de la organización.

1.2.3. PRINCIPALES APORTACIONES A LA TEORÍA DE LA CALIDAD

Autores como Juran, Deming, Crosby, Ishikawa o Feigenbaum han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad sin que este hecho signifique que sus aproximaciones al concepto sean iguales. Sus definiciones y puntos de vista significan el punto de partida de muchas investigaciones. Krüger (2001) hace un repaso de los autores que más influencia han tenido en el desarrollo y aplicación de las ideas de calidad e identifica a estos cinco autores apodándolos como el "big 5". Multitud de obras hacen referencia a las teorías de estos cinco autores (por ejemplo

Alonso *et al.*, 2006; Badía, 2001; Bendell *et al.*, 1995; Camisón *et al.*, 2007; Cuatrecasas, 2005; Julià *et al.*, 2002; Martínez-Lorente *et al.*, 1998; Reeves y Bednar, 1994).

En un principio se realiza un repaso a los tres autores más citados, Deming, Juran y Crosby y a continuación se exponen las principales aportaciones de Ishikawa y Feigenbaum.

1.2.3.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN DEMING

Para Deming (1989), mediante la mejora de la calidad es posible incrementar la productividad de la empresa y por tanto aumentar la competitividad de la organización. Según el autor, una calidad baja implica unos altos costes que llevarían a la compañía a perder su posición competitiva.

Según Deming:

“La mejora de los procesos incrementa la universalidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el malgasto de recursos humanos, así como de materiales, lo que produce outputs con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes, gente más feliz en el trabajo y más puestos de trabajo gracias a una mejor posición competitiva de la empresa.” (Deming, 1989 en Alonso *et al.* 2006:40)

Deming concibe la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones llamadas Ciclo de Deming o PDCA (Figura 1.2) (Cuatrecasas, 2005):

Plan (P) – Planificar: es la primera acción del plan que consiste en establecer cuáles son las necesidades del cliente y establecer la planificación de diseño, de procedimientos, de especificaciones, etc., necesarias para alcanzarlas.

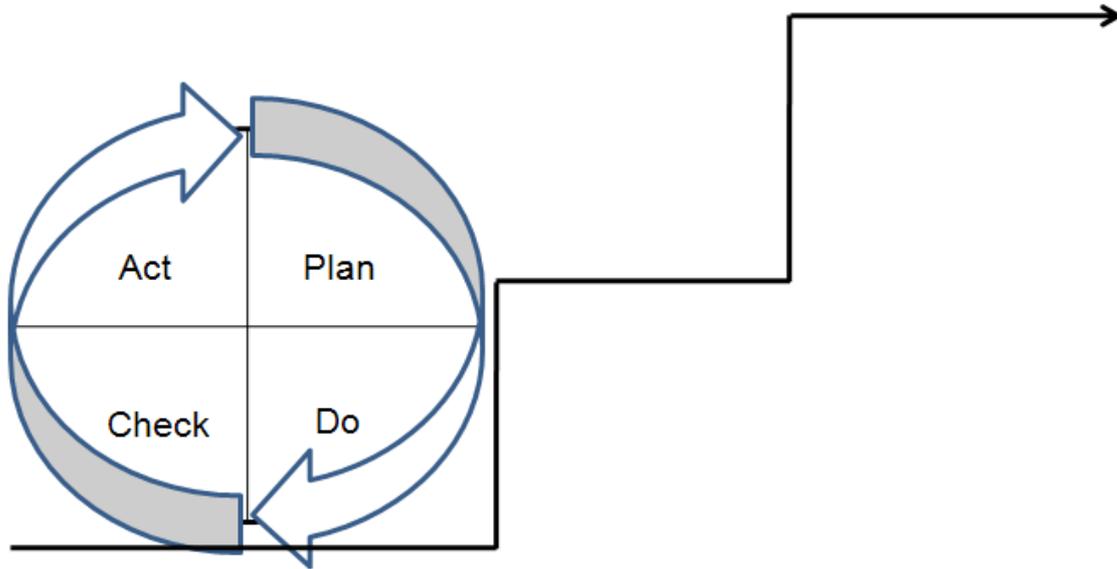
Do (D) – Hacer: es la segunda fase del ciclo que consiste en llevar a cabo lo planificado en la fase anterior.

Check (C) – Comprobar: es la tercera fase del ciclo que consiste en medir los resultados fruto de la fase anterior.

Act (A) – Actuar: es la última fase del ciclo y será la información necesaria para poder empezar el ciclo otra vez. Consiste en analizar los resultados obtenidos de la fase

anterior, descubrir qué piensa el cliente y por qué no se han cumplido los planes establecidos en la primera fase.

Figura 1.2: Ciclo de Deming



Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso *et al.*, 2006

Con el fin de llevar a cabo la calidad y conseguir que la empresa alcance un cierto grado de competitividad, Deming propone 14 principios (Alonso *et al.*, 2006; Krüger, 2001)

1) Crear y difundir visión, propósito y misión. Deming indica que la empresa tiene dos grandes grupos de problemas, los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy son los que centran la atención de la empresa sin que presten atención a los problemas del futuro. Por esta razón Deming propone que la competitividad futura de la empresa pasa por la planificación, reducción del número de quejas, comunicación, atención constante a las necesidades del cliente.

2) Adoptar la nueva filosofía. La calidad debe convertirse en la nueva filosofía de la empresa. La compañía no puede aceptar un cierto grado de errores, defectos, mala formación, etc. Deming indica que hay que adaptar una nueva concepción de la empresa y no conformarse y aceptar las cosas mal hechas.

3) Dejar de depender en la inspección. Ha de pasarse de una inspección de los productos finalizados por la empresa a un control estadístico del proceso que mejore no sólo el producto final sino la manera en que se trabaja.

- 4) Dejar la práctica de hacer negocios a base de bajar precios. Hasta la fecha un criterio que utiliza la empresa a la hora de realizar sus compras es hacerlo a un precio bajo. Debería incorporarse la variable calidad a la hora de determinar cuáles son los mejores productos a comprar por la empresa.
- 5) Mejorar el sistema de producción mediante la puesta en marcha del ciclo de Deming o PDCA.
- 6) Implantar formación en el trabajo a todos los niveles directivos.
- 7) Instaurar métodos modernos de supervisión. Los métodos modernos se basan en la confianza, y la dirección debe adoptar esta confianza para comprender los errores del sistema escuchando a los empleados.
- 8) Desechar el miedo. Es responsabilidad de la dirección crear un clima de confianza en el que ningún empleado tenga miedo de hacer preguntas ni de dirigirse a los superiores con el propósito de mejorar.
- 9) Derribar barreras entre departamentos. La información de un departamento puede resultar de utilidad a los demás y las barreras entre departamentos pueden dificultar este hecho.
- 10) Eliminar los objetivos numéricos para los trabajadores. Los eslóganes, dibujos y pósters que animen a alcanzar un cierto grado de productividad o errores deben ser eliminados. La empresa debe adoptar la filosofía de hacerlo bien y a la primera y poner los medios necesarios para conseguirlo.
- 11) Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra. Basar la producción en unos números o cierto nivel de producción puede llevar a hacer las cosas de cualquier manera sin considerar si está bien hecho o no.
- 12) Eliminar las barreras que priven al trabajador de estar orgulloso. Cuando los empleados hacen bien su trabajo hay que reconocerlo para fomentar la motivación y el esfuerzo por hacer bien las cosas.
- 13) Implantar un programa de formación y mejora individual. Todo el mundo en la organización debería estar permanentemente formado a medida que las necesidades de los clientes evolucionan a lo largo del tiempo.

14) Crear una estructura en la que haya un compromiso constante de la alta dirección para mejorar de forma constante la calidad así como para implantar los 13 principios anteriores.

Deming no considera algunos aspectos de la aproximación de la Gestión de la Calidad Total como la necesidad de dar un mayor reconocimiento al trabajador individual para que realice un trabajo de mejora constante de la calidad. Küger (2001) afirma que el papel del departamento de recursos humanos realiza una función muy importante para conseguir la calidad, hecho que Deming pasa por alto.

1.2.3.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN JURAN

Juran parte de la base que la empresa tiene tres grandes problemas para conseguir la calidad que son: la organización, la comunicación y la coordinación interna. Según su punto de vista, la calidad pasa a ser cosa de todos los miembros de la organización (Alonso *et al.*, 2006; Küger, 2001). Según Juran (Juran y Blanton, 2001) La calidad se entiende como la adecuación al uso previsto. Sin un cliente satisfecho que juzgue el producto o servicio adecuado a sus necesidades, no puede hablarse de necesidad (Alonso *et al.*, 2006).

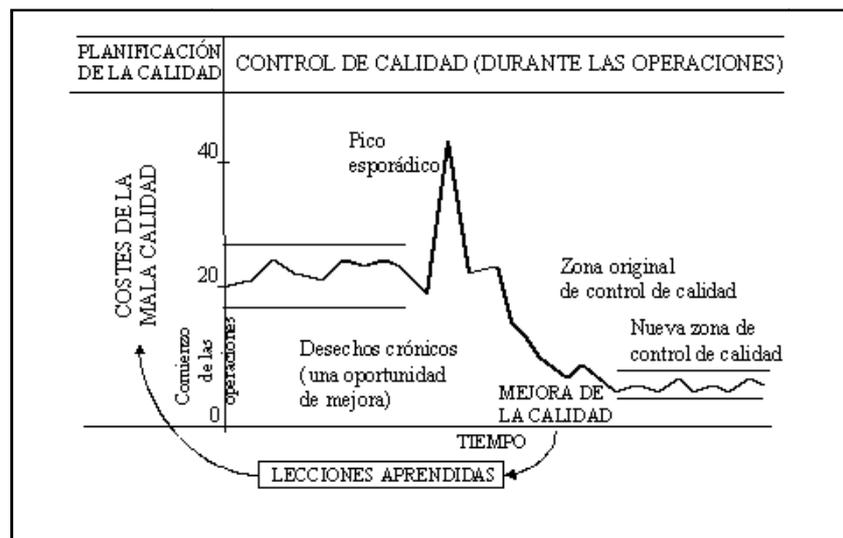
La calidad, según Juran, se realiza mediante lo que se conoce como la “Trilogía de la calidad” (Badía, 2001). Esto es un conjunto sistémico de tres procesos que son: la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad.

- 1) Planificación de la calidad: Según Juran (Juran y Gryna, 1993) la calidad debe planificarse e incorporarse dentro del planteamiento de los objetivos de la organización. Para planificar la calidad indican que hay que seguir una serie de pasos: a) establecer las metas u objetivos de calidad, b) identificar qué clientes se verán afectados por los objetivos planteados en el punto anterior, c) determinar las necesidades implícitas y explícitas del cliente, d) una vez se conocen las necesidades es momento de diseñar el producto o servicio adecuado para satisfacer estas necesidades, e) se pasa ahora a planificar el proceso más eficiente para conseguir el producto o servicio planificado, f) determinar los controles a establecer para asegurar que se cumple lo que se ha planificado.
- 2) Control de calidad: Una vez planificada la calidad, esta debe llevarse a cabo. Mediante el control de calidad se determinarán las acciones necesarias para

alcanzar los objetivos planificados. El control de la calidad es un ciclo continuo que se compone de un primer paso de evaluación de la realidad de la calidad, un segundo paso de comparación entre la calidad real y la planificada y por último un tercer paso de adopción de medidas sobre las desviaciones encontradas. (Alonso *et al.*, 2006).

- 3) Mejora de la calidad: es la etapa en la que se buscan unos resultados de calidad mejores a los anteriores. En esta situación Juran define dos posibles problemas asociados con la calidad, los problemas esporádicos, que son situaciones puntuales que requieren una solución inmediata y a corto plazo, y los problemas crónicos, que son problemas estructurales de la organización y son difíciles de resolver en el corto plazo. Estos últimos problemas son los que Juran identifica deben resolverse mediante el proceso de Mejora de la Calidad (Badía , 2001).

Figura 1.3: Diagrama de la Trilogía de Juran



Fuente: Juran, 1951 (en Badía, 2001)

Tal como muestra la figura 1.3, en un inicio se realiza la etapa de planificación de la calidad en la que se estudian las necesidades de los clientes, se diseña el producto y el proceso. Al comenzar el trabajo se establecen unos controles de calidad que determinan dos tipos de problemas, los crónicos y los esporádicos. Mediante el

proceso de mejora de la calidad, se reducen los problemas crónicos (medidos a través de los costes de la mala calidad) .

Además de la trilogía de la calidad, Juran determinó una serie de pasos a seguir con el fin de conseguir la mejora de la calidad. Estos son: a) concienciar a toda la organización acerca de la necesidad de mejorar, b) Determinar objetivos de mejora, c) organizarse para alcanzar los objetivos, d) Formar a las personas, e) realizar proyectos para resolver problemas, f) informar a todo el mundo sobre las mejoras alcanzadas, g) reconocer y valorar los logros conseguidos, h) comunicar los resultados, i) mantener un registro de logros, j) mantener el impulso haciendo que las mejoras anuales sean parte de la actividad normal de la organización (Corma, 2005).

1.2.3.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN CROSBY

Crosby afirma que la calidad y los programas de mejora de la calidad contribuyen básicamente a reducir los costes de la no calidad, mejorando la productividad del trabajo y, por tanto, la rentabilidad de la organización. Aporta la idea de que la calidad es gratis, no cuesta, lo que cuesta es no hacer bien las cosas a la primera. Según su teoría, hacer bien las cosas no implica un mayor coste para la empresa y por tanto, ésta, debe establecer su estándar en los cero defectos (Alonso *et al.*, 2006; Badía, 2001; Corma, 2005).

Crosby basa su plan para conseguir superar los cuatro defectos en tres pilares: los cuatro absolutos de la gestión de la calidad, los elementos básicos de mejora, los pasos para la mejora de la calidad (Crosby, 1987).

Los cuatro absolutos de la gestión de la calidad son su propia concepción del concepto y en donde desarrolla su idea de los cero defectos. Para Crosby (1987) los principios en los que se basa son: A) la calidad es el cumplimiento de unos requisitos, que han de cumplirse bien desde la primera vez. La empresa es responsable de poner los medios necesarios para cumplirlo. B) El sistema de calidad se basa en la prevención, han de preverse los problemas y buscar la solución antes de que ocurra. C) El estándar que la empresa debe seguir es el de cero defectos. D) La forma de medir la calidad es por los costes de la no calidad, por hacer mal las cosas. Según Crosby (1987), la dirección debe fijar su atención en los costes de la no calidad y utilizarlos como indicador para medir la mejora de la calidad.

Crosby (en Alonso *et al*, 2006) cita los tres elementos básicos para conseguir la mejora de la calidad. En primer lugar la determinación por conseguir que la mejora de la calidad forme parte de los objetivos propios de cualquier empleado, en segundo lugar, formar a todos los empleados haciendo especial hincapié en el papel que juegan para conseguir la calidad y por último lugar, la implantación de la calidad, que debe ser planificada a largo plazo para que produzca un cambio de filosofía de la organización hacia la mejora continua.

Para alcanzar los cero defectos, Crosby desarrolla un plan de acción que se resume en 14 pasos (Badía, 2001). Estos son:

- 1) Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse con una política de mejora de la calidad que afecte a todos los miembros de la organización.
- 2) Equipos de mejora de la calidad: una vez establecido el compromiso, la dirección promoverá la creación de equipos de mejora para redefinir la filosofía de la empresa hacia la calidad.
- 3) Medidas de calidad: deben reunirse datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización. Cada indicador debe hacerse público y será el control que determine el avance de la organización.
- 4) El coste de la calidad: es la medida principal del avance, el coste de la calidad es el de hacer mal las cosas y no a la primera. La calidad se mide por la no calidad.
- 5) Tener conciencia de la calidad: una vez la dirección determina el concepto de calidad y cuáles son los costes de hacer mal las cosas, adopta un método de comunicación interno manifestando los convencimientos de la empresa.
- 6) Acción correctiva: se establece una sistemática para identificar y resolver los problemas encontrados, es importante que participen aquellas personas que están directamente relacionadas con el problema en cuestión.
- 7) Planificar los cero defectos: esto es decidir el plan a seguir para alcanzar el objetivo de calidad. Definir el programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.
- 8) Capacitación del supervisor: la dirección recibe preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.

- 9) El día de los cero defectos: consiste en planificar el día a partir del cual la organización tiene como propósito iniciar la filosofía de los cero defectos.
- 10) Fijar metas: cada una de las personas con responsabilidad, se reúne con su personal para determinar qué metas deciden ponerse con el fin de alcanzar el objetivo general de la empresa que es alcanzar los cero defectos.
- 11) Eliminar las causas de los errores: se pide al personal que muestre proactividad e informe de las posibles causas que puedan originar los errores de la empresa.
- 12) Reconocimiento: se establece un programa de incentivos para los logros importantes.
- 13) Consejo de calidad: implica reuniones periódicas de todos los profesionales de mejora de la calidad para conseguir intercambio de opiniones y un aprendizaje de la empresa hacia los cero defectos.
- 14) Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo que no termina nunca, una vez se ha llegado al final vuelve a empezarse.

1.2.3.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISHIKAWA

La principal aportación de Ishikawa al desarrollo de la calidad está en el desarrollo de una estrategia, basada en la filosofía Japonesa, que consiste en la implicación de la calidad, no sólo desde arriba hacia la parte baja de la organización, sino también de principio a fin en el ciclo de vida del producto (Badía, 1998).

Define el control de calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad (Alonso *et al.*, 2006). Concibe el control de la calidad total como algo que debe ser aprendido, no sólo por directivos y mandos intermedios, sino por todos los trabajadores de la organización ya que la implicación de todos la define como decisiva.

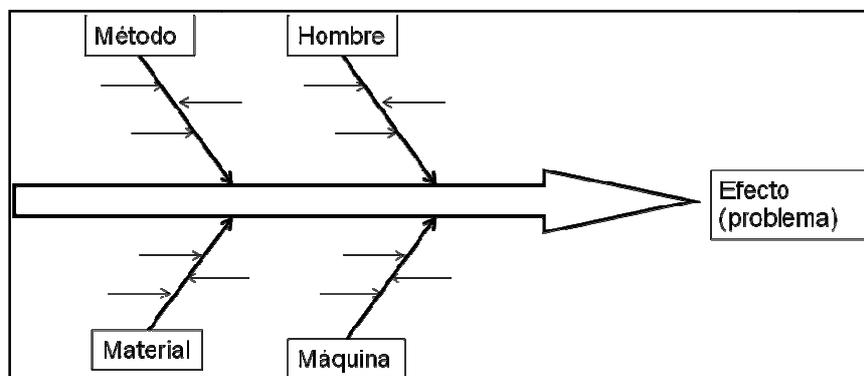
Destacan su aportación con dos herramientas para la gestión de la calidad: Los Círculos de Calidad y el diagrama causa-efecto (Krüger, 2001).

Los círculos de calidad son concebidos para contribuir al desarrollo y mejora de la empresa a la vez que para proporcionar un espacio para los trabajadores para participar de forma creativa en temas relacionados con el desarrollo de su trabajo. Tienen una gran aceptación tanto en empresas americanas como japonesas. Como

dato significativo, las compañías japonesas con implantación de círculos de calidad llegan a recoger un promedio de una sugerencia por empleado y mes y, aproximadamente, un 70% de estas sugerencias se convierte en mejora efectiva de un proceso (Badía, 1998).

El diagrama causa-efecto (figura 1.4) es una representación gráfica de las relaciones que existen entre las causas que provocan un determinado efecto. Su principal validez está en la posibilidad de identificar, clasificar, y jerarquizar las causas de un determinado problema. Su uso principal está en la resolución de problemas cuando hay falta de información (Badía, 1998).

Figura 1.4: Diagrama causa-efecto



Fuente: Elaboración propia a partir de Badía, 1998

1.2.3.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN FEIGENBAUM

El concepto de “calidad total” es una de las principales aportaciones de Feigenbaum al constructo de la calidad. La idea se desarrolla a partir de elementos como pueden ser la gestión de la calidad, el sistema de calidad total, estrategias de gestión (Krüger, 2001). Además del concepto, Feigenbaum aporta ideas como la promoción de la ética de la calidad y la clasificación de los costes de la calidad (Alonso *et al.*, 2006).

La idea básica que muestra en su libro *Total Quality Control* originariamente publicado en 1951 (Krüger, 2001) es que la calidad es una filosofía corporativa y debe formar parte de la cultura de la empresa. Su principio básico es que la calidad es trabajo de todos aquellos que intervienen en cada una de las fases del proceso.

Hay que considerar dos aspectos relacionados con la teoría de Feigenbaum (Küger, 2001): por un lado que la calidad es responsabilidad de todo el mundo en la compañía,

desde la alta dirección hasta los trabajadores. La calidad no sólo se relaciona con el departamento de producción sino que afecta a todas y cada una de las actividades que realiza la empresa. Por otro lado Feigenbaum reconoce que los costes de la no calidad deben categorizarse si quieren gestionarse, así afirma que los costes de control y los costes de fallos de control deben minimizarse.

En 1991 se reedita su manual con motivo del 40 aniversario de su primera publicación. Se amplía el concepto de calidad con la aportación de 10 sentencias clave (Alonso *et al.*, 2006):

- 1) La calidad es un proceso que involucra a toda la compañía.
- 2) La calidad es lo que el cliente dice que es.
- 3) La calidad y los costes son una suma, no una diferencia.
- 4) La calidad requiere un fanatismo tanto individual como colectivo.
- 5) La calidad es un modo de dirigir y por tanto es responsabilidad de la alta dirección su difusión a toda la empresa.
- 6) La calidad e innovación dependen la una de la otra.
- 7) La calidad es una ética que se debe aplicar en todas las áreas de la empresa.
- 8) La calidad requiere mejora continua.
- 9) La calidad es el camino a la productividad más eficaz en relación con el coste y con menor intensidad de capital.
- 10) La calidad se implementa dentro de un sistema total conectado a clientes y proveedores.

1.2.3.6. COMPARACIÓN ENTRE LOS AUTORES

Una primera comparación puede realizarse entre los tres principales autores que teorizan sobre la calidad. Corma (2005) realiza un análisis entre los tres autores a partir de la comparación de la definición de calidad de cada autor, el grado de responsabilidad de la dirección, la motivación para conseguir la calidad, el enfoque que debe tomar la implantación de la calidad, la propuesta que hace cada autor para conseguir los objetivos de calidad, las bases para la mejora, el equipo humano que

debe prepararse para conseguir la calidad y por último la unidad de medición de los avances de la calidad por parte de la empresa (Tabla 1.1).

Tabla 1.1: Comparación entre Crosby, Deming y Juran

Contenido	Crosby	Deming	Juran
Definición de calidad	Conformidad con las especificaciones	Uniformidad a bajo coste y adecuada al mercado	Adecuación al uso
Responsabilidad de la dirección	Responsable de impulsar la calidad	Responsable de la mayoría de los costes de la calidad	Responsable de la calidad
Motivación	Cero defectos	Control estadístico para la mejora	Evitar la búsqueda de la perfección
Enfoque	Prevención	Reducir variabilidad	Planificación de la calidad
Propuesta	14 pasos para mejorar la calidad	14 para la dirección	Trilogía de la calidad
Bases para la mejora	Un proceso	Mejora continua	Equipo por proyecto
Equipos	Comité de calidad	Participación de los empleados en la toma de decisiones	Círculos de calidad
Medición de la calidad	Costes de no calidad	Mejora continua	La calidad si cuesta, hay un óptimo

Fuente: Corma, 2005

Puede observarse la coincidencia de unos puntos básicos entre los tres que son: la necesidad de liderazgo de la alta dirección así como su participación, la necesidad de formar a los trabajadores, la importancia de la planificación de la calidad y que ésta involucre a todas las personas de la organización y por último, una presencia permanente de la mejora de la calidad ya que una vez finalizado un proceso, debe volverse a comenzar (Corma, 2005).

Además de lo expuesto hasta el momento, pueden identificarse una serie de conceptos comunes en los diferentes autores estudiados y que suponen los constructos básicos para desarrollar las ideas de gestión de la calidad o gestión de la calidad total. Estos conceptos son fundamentales a la hora de determinar la estrategia

al igual que en el momento de desarrollar las operaciones. Tal como indican Tummala y Tang (1996), son: la orientación al cliente; liderazgo; mejora continua; planificación estratégica de la calidad; calidad de diseño, prontitud y prevención; participación de las personas y de la organización; gestión basada en los hechos.

Orientación al cliente: tal como indican la mayoría de autores, la calidad debe ser definida por el cliente. Juran y Crosby subrayan este concepto definiendo calidad como adecuación al uso o conformidad con las especificaciones, Ishikawa incide en la importancia de que los productos o servicios sean acordes a los deseos de los clientes.

Liderazgo: la dirección de la empresa es quien crea los valores centrados en la calidad es primordial que sean visibles y claros. Crosby, al igual que Deming y Juran destaca la importancia del liderazgo de la dirección ya que ésta ha de ser quién impulse la calidad y la cultura necesaria para que la organización alcance una mejora continua. Feigenbaum habla de calidad como fanatismo individual y colectivo y cuya comunicación y animación depende de la dirección general, mientras que Ishikawa indica que es necesaria la participación de todos en la calidad y sin un liderazgo este hecho no sería posible.

Mejora continua: todos los autores parten de la base de que la calidad es un proceso que se inicia sin tener un fin y que el objetivo es la mejora continua de la organización. Crosby habla de alcanzar los cero defectos, Deming determina una metodología para la mejora continua (PDCA), Juran indica que para conseguir la calidad ésta ha de ser planificada a largo plazo y una vez finalizado un plan debe volver a empezarse, Feigenbaum afirma que la calidad requiere una mejora continua e Ishikawa, mediante los círculos de calidad refuerza la necesidad de una mejora continua que surge de la propia organización.

Planificación estratégica de la calidad: alcanzar la excelencia en la calidad y un liderazgo en el mercado requiere una orientación hacia el futuro y una voluntad de compromiso con los clientes, empleados, propietarios, proveedores y la comunidad en general (Tummala y Tang, 1996). La orientación a la calidad de la empresa requiere que esta voluntad se refleje en los planes, así Juran indica en su trilogía de la calidad que el primer paso implica una planificación de la calidad, Deming con la propuesta un ciclo de mejora continua (PDCA) indica que el primer paso es la planificación, Crosby, a su vez, indica que para implantar la calidad, ésta debe ser planificada a largo plazo

para que se produzca un cambio de filosofía de la organización hacia la mejora continua, Feigenbaum señala que la calidad está implementada dentro de un sistema global y que, en sí misma, implica un nuevo modo de dirección.

Calidad de diseño, prontitud y prevención: la calidad en el diseño previo del producto y la prevención de errores es uno de los aspectos que señalan los autores en sus teorías. Crosby indica que el producto se ha de hacer bien y a la primera y determina el estándar de la empresa en los cero defectos, Deming indica que debe dejarse de depender de la inspección a pasarse a un control estadístico del proceso que mejore el producto final y la forma en la que se trabaja. Juran afirma que hasta que no se conocen las necesidades del cliente no hay que diseñar el producto a la vez que hay que comparar la calidad real con la planificada y corregir las desviaciones encontradas. Ishikawa incluye el diseño en su definición de calidad y Feigenbaum dice que los costes de los fallos deben minimizarse.

Participación de las personas y de la organización: al indicar el término personas, se remarca todas aquellas que trabajan en la organización independientemente de su categoría laboral. Ishikawa indica que todos los empleados deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos de calidad y productividad, Deming indica que debe crearse un clima de confianza para que todos los miembros de la organización se animen a participar en la mejora, Juran indica que toda la organización debe ser consciente acerca de la necesidad de mejorar, Crosby habla del papel que juegan todos y cada uno de los empleados para conseguir la calidad, Feigenbaum sostiene que la calidad requiere un fanatismo individual y colectivo y que involucra a toda la compañía.

Gestión basada en los hechos: la gestión de la calidad indica partir de hechos concretos y medidos, por lo que la objetividad y la claridad de la medición son imprescindibles para la gestión. Deming habla del control estadístico de los procesos, Crosby de que la medida de calidad está en los costes de la no calidad, Juran habla de los óptimos de la calidad, Ishikawa concibe un control de la calidad que debe ser realizado por todos y Feigenbaum habla de que la calidad es el camino a la productividad más eficaz en relación con el coste al igual que indica que los costes de la no calidad deben categorizarse si se quieren gestionar.

1.3. MODELOS DE CALIDAD

Tras un repaso al concepto de calidad, su evolución histórica y las aportaciones hechas por los principales autores se pretende analizar la modelización de la calidad. Diferentes organismos nacionales e internacionales han realizado una labor de concreción de las teorías de calidad en modelos de aplicación por parte de las organizaciones. En este apartado del trabajo se pretende hacer un repaso de los principales modelos con dimensión internacional y global que son aplicables por las empresas españolas, sin entrar a considerar los modelos propios de la industria hotelera que serán objeto de trabajo en capítulos posteriores.

En primer lugar se hace un análisis al modelo UNE-EN-ISO 9000 como modelo de gestión de la calidad. Este ha sido el modelo con más aceptación entre las empresas españolas a nivel general, sobre todo porque su certificación es reconocida internacionalmente. En segundo lugar se estudia el modelo de excelencia europeo propuesto por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). El modelo de excelencia ha sido valorado como el modelo de calidad total ya que su existencia facilita la labor de la empresa para su consecución. Sus principales referentes se encuentran en el modelo norteamericano *Malcolm Baldrige* y el *Deming Prize* de Japón.

1.3.1. MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2000

1.3.1.1. NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Las últimas décadas del siglo XX significan un nuevo escenario en la gestión de las empresas que se ha basado en la calidad (Heras *et al.*, 2006). La calidad se ha convertido en una herramienta estratégica que busca la ventaja competitiva de la empresa (Hansen, 2001). Esta concepción del concepto de calidad ha tenido una tendencia hacia la normalización buscando la demostración y certificación de la calidad como instrumento para responder a su propia definición (Alonso *et al.*, 2006).

La normalización consiste en desarrollar normas para regular situaciones que se repiten en la realidad. Una norma es un documento consensuado y aprobado por un organismo reconocido nacional o internacionalmente, dependiendo del ámbito de aplicación de la norma (Alonso *et al.*, 2006; Badía, 2001). El objetivo principal de la

normalización es la unificación de criterios realizada de manera consensuada entre todos los agentes implicados en la norma en cuestión (Camisón *et al.*, 2007).

Una norma para un producto especifica cuáles son las características técnicas y de diseño que debe reunir el producto. Una norma para un sistema refleja cuáles son los criterios que debe cumplir el sistema para alcanzar el objetivo de la normalización (Claver *et al.*, 2005).

Que una norma logre su principal objetivo, depende de que su elaboración cumpla una serie de requisitos: a) su aplicación es voluntaria, b) la norma se ha alcanzado mediante un proceso consensuado por todos los agentes implicados, c) la norma recoge las experiencias y refleja la realidad, d) la norma está aprobada por un organismo reconocido por el sector al que se aplica y e) la norma es difundida y es de conocimiento público y aceptación general (Camisón *et al.*, 2007).

Relacionada con la normalización aparece el concepto de certificación, que es la acción llevada a cabo por una entidad independiente y reconocida para emitir un documento que verifica un bien o servicio acorde a una norma determinada. La certificación permite a la empresa obtener una marca que acredita su calidad y a la vez asegura el cumplimiento de una norma. La certificación se lleva a cabo en sistemas, productos o personas (Claver *et al.*, 2005).

La certificación de sistemas de gestión consiste en la emisión de un documento que acredita que las políticas, procedimientos e instrucciones de la gestión son acordes con las directrices marcadas por la norma a la que se hace referencia. A nivel general, los principales sistemas de gestión certificados están relacionados con la gestión de la calidad y la gestión medioambiental (Camisón *et al.*, 2007).

La certificación de productos implica la verificación de las propiedades y características que reúne un producto y que son acordes con las especificaciones marcadas por una determinada norma. Esta certificación no considera, a diferencia de la certificación de sistemas, los aspectos relacionados con políticas, procedimientos o instrucciones ya que su relación es solamente con el producto analizado. El principal interés de la certificación de productos está en el aseguramiento del cumplimiento de unos estándares que son necesarios para el consumo final del producto o bien como parte integrante de otro producto.

La certificación de personas tiene que ver con la acreditación de unos conocimientos, aptitudes o habilidades que posee una persona para desarrollar una cierta actividad.

Para lograr la certificación, la persona debe demostrar ante el organismo certificador que posee los conocimientos, aptitudes y habilidades requeridos para el desarrollo de la actividad normalizada.

Para el desarrollo de este punto del trabajo, se tomará en consideración la certificación de sistemas por la propia naturaleza de la calidad.

1.3.1.2. EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000

En 1947 se constituye la Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización que toma el nombre de *International Organization for Standardization* (ISO). Actualmente se define como una red de instituciones nacionales de normalización que representa a 157 países⁴.

En 1979 se crea un comité técnico dentro de la organización ISO encargado de desarrollar una norma que tenga por objetivo la creación de unos estándares genéricos de organización. En 1987 el comité publica la norma *ISO 9000 Quality Assurance Standards* (Anderson y Sohal, 1999). Esta norma es adoptada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), quién representa a España en la *International Organization for Standardization*, convirtiéndose en la norma UNE-EN-ISO 29000. En donde UNE significa Una Norma Española y EN una Norma Europea.

En la década de 1990 se realiza una revisión de la norma que significa una nueva edición en 1994. En España se adopta el nombre de UNE-EN-ISO 9000. Las principales novedades que se introducen están relacionadas por las críticas a la burocratización que tiene la versión de 1987.

La serie publicada en 1994 contiene cinco normas, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004 (Badía, 1998).

La primera, ISO 9000:1994, es de carácter general y sirve como guía de aplicación de las demás. Su principal objetivo está en facilitar la aplicación de la familia de normas.

⁴ Información obtenida de la página web de la International Organization for Standardization <http://www.iso.org> consultada el día 26 de octubre de 2007

ISO 9001:1994 - Modelo para la garantía de calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa - es prescriptiva para las empresas que en su proceso de gestión abarcan desde el diseño hasta el servicio postventa.

ISO 9002:1994 – Modelo para garantía de calidad en la producción e instalación – está pensada principalmente para organizaciones que deben asegurar la producción e instalación ya que no diseñan ni ofrecen un servicio postventa.

ISO 9003:1994 – Modelo para la garantía de calidad en la inspección y ensayos finales – es de aplicación cuando la empresa debe asegurar su sistema de calidad en la inspección final y los ensayos finales. La empresa, por su propia naturaleza, no garantiza el diseño, el desarrollo, la producción y la instalación.

ISO 9004:1994 – Gestión de calidad y elementos de un sistema de calidad – incluye todos los aspectos necesarios para garantizar la calidad de la producción de servicios.

Durante el año 1997, el comité encargado de las normas ISO 9000 realiza un estudio para recoger las necesidades de la revisión de la norma. El estudio manifiesta que las normas ISO 9000, en su nueva versión, deben ser más simples, se adecuar a cualquier tamaño de empresa, estar mejor estructuradas, orientarse a procesos, contemplar la satisfacción del cliente y la mejora continua (Marimon, 2004).

1.3.1.3. LAS NORMAS ISO 9000 EN LA VERSIÓN DEL AÑO 2000

La evolución del mercado, las nuevas concepciones de la calidad y el estudio realizado por el comité encargado de las normas ISO 9000 provocan una revisión de las normas durante 1999 que culmina con la publicación de una nueva versión en diciembre del 2000. AENOR publica la versión española bajo el epígrafe UNE-EN-ISO 9000:2000 (ISO FDIS, 2000). La nueva familia, actualmente en vigor, contiene tres normas básicas:

ISO 9000: Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Como requisitos generales, la norma ISO 9000:2000 determina que la empresa debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorarlo continuamente a través de seis actividades (ISO FDIS, 2000):

- 1) Identificación de los procesos.
- 2) Determinación de la secuencia y relaciones entre los procesos.
- 3) Determinación de los criterios y métodos para controlar y asegurar la eficacia de los procesos.
- 4) Disposición de los recursos e información necesaria para realizar y llevar un seguimiento de los procesos.
- 5) Realización de un seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- 6) Implantación de acciones para alcanzar los objetivos planificados y la mejora continua.

A la vez, la norma basa la gestión de la calidad en 8 principios que pueden ser concebidos como básicos para que la dirección de la organización alcance los objetivos de mejora que se ha planteado. En concreto, y reproduciendo directamente de la norma ISO 9000 son (ISO FDIS, 2000, punto 0.2):

- 1) Organización enfocada al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas.
- 2) Liderazgo de la dirección. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos también deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda implicarse completamente con el logro de los objetivos de la organización.
- 3) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse un enfoque basado en procesos.

- 5) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

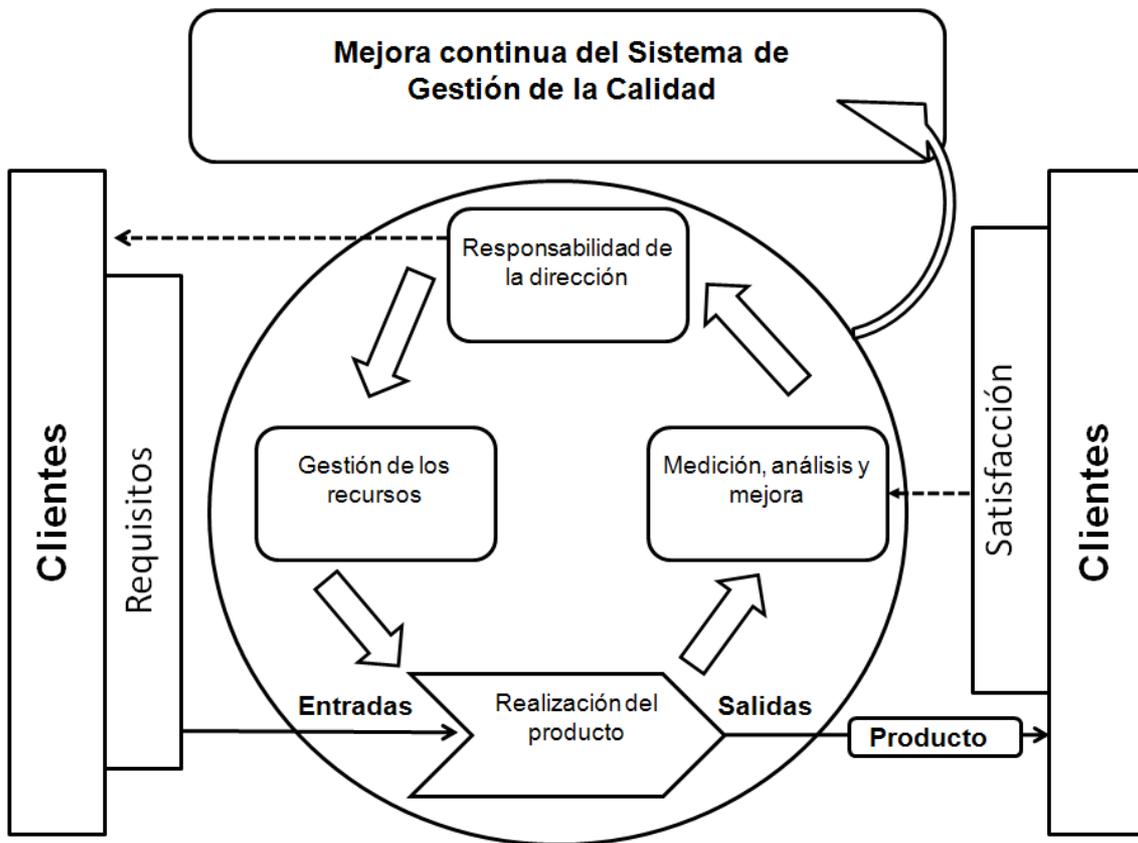
La orientación de la norma hacia el cliente es una de las novedades e incorporaciones que se han hecho en la nueva versión del año 2000 (Badía, 2001). Según la norma, el sistema de gestión de la calidad debe tener como objetivo la satisfacción del cliente ofreciéndole productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Esta situación implica pasar de un modelo centrado en el producto a otro centrado en las especificaciones hechas por el mercado (Camisón *et al.* 2007).

La incorporación de la filosofía PDCA, formulada por Deming, inspira la propuesta de mejora continua que hace la versión del año 2000 de la norma ISO 9000 (Alonso *et al.*, 2006). La norma indica que una vez implantado el sistema de calidad, el camino que aún queda por recorrer es largo y propone la filosofía de mejora continua como camino para asegurar el futuro de la organización y la adecuación a las necesidades de los clientes.

La visión sistémica de la organización también se puede leer como otra novedad (Camisón *et al.*, 2007). La anterior versión se basaba en una imagen mecanicista de la organización mientras que la nueva versión destaca la interrelación de los procesos y la necesidad de una concepción sistémica para conseguir la eficiencia de la organización (ISO FDIS, 2000).

La norma ISO 9000:2000 propone un modelo de gestión de la calidad (Figura 1.5), al que llama Sistema de Gestión de la Calidad, en el que destaca la figura del cliente tanto al inicio como al final de la actividad. Al inicio el cliente hace referencia de cuáles son sus requisitos y al final muestra una satisfacción por el producto o servicio.

Figura 1.5: Sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2000



Fuente: ISO FDIS (2000)

El sistema propuesto se estructura en varios ámbitos en los que debe actuar la organización. Siguiendo los aspectos definidos en la figura 1.5:

- A) La responsabilidad de la dirección: la dirección de la organización debe considerar los aspectos necesarios para desarrollar y mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente capaz de alcanzar los objetivos planificados. La dirección es responsable de conocer quiénes son los clientes y cuáles son los requisitos que estos imponen. La responsabilidad de la dirección consiste en comprometerse con la calidad, enfocar la organización al cliente, establecer la política de calidad de la organización, establecer los planes de actuación fijando los objetivos de calidad y el sistema de gestión para alcanzarlos, comunicar los planes a la organización y establecer controles sobre su actuación (Alonso *et al.*, 2005; Camisón *et al.*, 2007; ISO FDIS, 2000).

-
- B) Gestión de los recursos: la organización debe determinar y proporcionar los recursos, tanto humanos como materiales, para establecer y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad (Alonso *et al.*, 2005). La misma dirección es la responsable de las partidas presupuestarias para cubrir las necesidades del sistema (Claver *et al.*, 2005). La norma indica no sólo una gestión de recursos humanos e infraestructura sino que también es necesario gestionar y determinar el ambiente de trabajo para lograr los objetivos de la organización (ISO FDIS, 2000).
- C) Realización del producto: este apartado es en el que la norma pone énfasis en la gestión por procesos e indica que la organización debe planificar, desarrollar y controlar los procesos necesarios para la realización del producto o servicio. En concreto, la norma identifica seis aspectos relacionados con la realización del producto: planificación de la realización del producto, determinación de las especificaciones del cliente, diseño y desarrollo del producto, gestión de las compras, producción y prestación del servicio, control de los dispositivos de medición (Camisón *et al.*, 2007).
- D) Medición, análisis y mejora: este apartado hace referencia a la necesidad de la organización de planificar e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del producto con las necesidades del cliente, asegurar la conformidad con el propio sistema de gestión de la calidad y mantener una mejora continua de la organización. Para ello la organización debe contemplar aspectos como el seguimiento de la satisfacción del cliente, para ello deberá planificar las herramientas e indicadores que utilizará; planificación de las auditorías internas de calidad; control de las no conformidades, esto es establecer el procedimiento necesario para identificar y controlar los productos que no son conformes con el propio proceso o con las necesidades de los clientes; análisis de datos, la organización debe determinar los datos necesarios y el sistema de recogida para demostrar la validez del sistema y evaluar dónde son necesarias las mejoras; mejora, para que la mejora sea continua, la empresa deberá determinar acciones correctivas para solucionar los problemas detectados y acciones preventivas para que no vuelvan a pasar en un futuro.

1.3.1.4. PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000

Diferentes autores centran su investigación en determinar cuáles son las principales motivaciones que llevan a una empresa a certificar su actividad mediante la norma ISO 9000 así como los beneficios de la certificación (entre otros Boulter y Bendell, 2002; Buttle, 1997; Calisir, 2007; Gunnlaugsdóttir, 2002; Heras *et al.*, 2006; Jones *et al.*, 1997; Leung *et al.*, 1999; Magd y Curry, 2003; Sun *et al.*, 2004).

Varios autores identifican básicamente dos tipos de motivaciones que se convierten en los beneficios de la certificación, motivaciones internas y externas. Las internas se relacionan con la mejora de los procesos, eficiencia productiva, reducción de costes, mejora de la gestión y las externas con los aspectos relacionados con la imagen de la organización, la satisfacción del cliente, el aumento de la cuota de mercado, etc. (Adanur y Allen, 1995; Boulter y Bendell, 2002; Heras *et al.*, 2006; Leung *et al.*, 1999).

Adanur y Allen (1995) identifican cinco beneficios a consecuencia de la implantación de la ISO 9000, uno de ellos se consideraría externo y cuatro de ellos internos: la reducción de las quejas de los clientes, la mejora de la calidad ofrecida, la mayor implicación de las personas, la reducción de los costes y la mejora del negocio.

El estudio realizado por Buttle (1997) entre compañías del Reino Unido, identifica que la certificación ha supuesto una mejora de los procesos así como una mejora de la imagen de la empresa y sus acciones de marketing. Leung *et al.* (1999) identifican aspectos externos parecidos a los de Buttle (1997) los identifican no con el mercado sino con un aumento de las demandas de los consumidores.

Un estudio realizado por la Nottingham Trent University (1998), también entre compañías del Reino Unido, afirma que la certificación ISO 9000 supone una mejor eficiencia de los procesos internos de la organización, en el estudio se identifica que las motivaciones externas son las menos importantes. Por el contrario, Gotzmani y Tsiotras (2002) afirman que las motivaciones externas relacionadas con las demandas de los consumidores y la certificación por parte de los competidores son las principales razones que llevan a una organización a implantar y certificar el sistema de calidad.

Najmi y Kehoe (2001) identifican seis aspectos que llevan a las organizaciones estudiadas a implantar la ISO 9000, la mejora de la eficiencia, la mejora de la comunicación, la adquisición de una ventaja competitiva, el incremento de la cuota de mercado, la reducción de costes y el aumento del valor de stock producido. Whitters y

Ebrahimpour (2001) afirman que la mejora de la calidad implicará nuevos clientes, un aumento de las ventas y una reducción de costes operativos, que consecuentemente llevará a una mejora de la rentabilidad de la organización.

Jones *et al.* (1997) dividen las motivaciones y beneficios de la implantación del modelo ISO 9000 en dos grupos de razones, las que implican un desarrollo de la organización, como son la mejora de los procesos o la competitividad y las que no implican un desarrollo como son los requerimientos de los clientes, las acciones de marketing y las relaciones públicas. Anderson *et al.* (1999) afirma que no existen motivaciones internas sino que las organizaciones se certifican básicamente por motivaciones relacionadas con las demandas de los clientes.

También existen algunos autores que no están muy de acuerdo con la certificación ISO 9000 y afirman que sus beneficios no son consecuencia de su implantación o que el propio sistema no aporta una clara mejora. Así pues Terziovski *et al.* (1996) afirman que la presencia o ausencia de la certificación ISO 9000 es un indicador pobre del rendimiento de la empresa o por ejemplo, Samson y Terziovski (1999) cuando indican que aspectos como el compromiso directivo, la delegación de autoridad o una cultura abierta son aspectos que ofrecen mayores ventajas competitivas que la implantación de una certificación ISO 9000. En la misma línea, Beattie y Sohal (1999) indican que un sistema de calidad certificado, por sí solo, no ofrece mejores resultados, es necesario combinarlo con iniciativas de mejora de la calidad. Reavill (1999) concluye en su estudio que la certificación ISO 9000 supone una mejora de la documentación pero no implica unas mejoras organizativas.

Con la finalidad de resumir los diferentes argumentos de los trabajos estudiados se han construido las tablas 1.2 y 1.3.

A nivel español, la implantación de los certificados ISO 9000 ha aumentado espectacularmente durante los últimos años. Desde su inicio en 1987 en el que sólo se contaba con una empresa certificada, se ha pasado a 47.445 empresas certificadas a fecha 31 de diciembre de 2005 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2006).

Por tanto, y a modo de conclusión, puede observarse la importancia que ha supuesto para la implantación de la calidad el desarrollo de la certificación ISO 9000 tanto en los beneficios internos y externos que aporta a la empresa como en la repercusión nacional e internacional que ha supuesto.

Tabla 1.2: Principales motivaciones internas para la certificación ISO 9000

Motivaciones internas	Fuentes
Mejora de los procesos	Buttle (1997), Jones <i>et al.</i> (1997), Lipovartz <i>et al.</i> (1999), Gunnlaugsdóttir (2002), Kartha (2002)
Mejora de la eficiencia	Jones <i>et al.</i> (1997), Nottingham Trent University (1998), Singels <i>et al.</i> (2001), Gunnlaugsdóttir (2002), Heras <i>et al.</i> (2006)
Disminución de defectos y de costes	Adanur y Allen (1995), Ragothaman y Korte (1999), Najmi y Kehoe (2001), Withers y Ebrahimpour (2001), Heras <i>et al.</i> (2006)
Mejora de la gestión	Buttle (1997), Ragothaman y Korte (1999), Singels <i>et al.</i> (2001)
Mejora del producto o servicio	Adanur y Allen (1995), Boulter y Bendell (2002), Kartha (2002), Heras <i>et al.</i> (2006)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.3: Principales motivaciones externas para la certificación ISO 9000

Motivaciones externas	Fuentes
Demanda de los clientes	Jones <i>et al.</i> (1997), Nottingham Trent University (1998), Leung <i>et al.</i> (1999), Anderson <i>et al.</i> (1999), Gotzmani y Tsiotras, (2002), Heras <i>et al.</i> (2006)
Nuevos clientes	Beattie y Sohal (1999), Ragothaman y Korte (1999), Najmi y Kehoe (2001), Withers y Ebrahimpour (2001), Boulter y Bendell (2002)
Mejora de la imagen	Giguere y Smith (1999), Heras <i>et al.</i> (2006)
Mejores acciones de marketing	Rayner y Porter (1991), Buttle (1997), Lipvartz <i>et al.</i> (1999), Giguere y Smith (1999), Najmi y Kehoe (2001), Boulter y Bendell (2002), Stevenson y Barnes (2002), Heras <i>et al.</i> (2006)

Fuente: Elaboración propia

1.3.2. MODELO DE EXCELENCIA DE LA EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

1.3.2.1. MODELOS DE EXCELENCIA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Cuando una organización empresarial se propone ir más allá de la certificación ISO 9000 y alcanzar la gestión de la calidad total (*Total Quality Management – TQM*) es recomendable adaptar alguno de los modelos de calidad que la permitan alcanzar su objetivo. Srinidhi (1998) indica que si la empresa decide ir por libre hacia la consecución de la calidad total no obtendrá los resultados esperados debido falta de coordinación entre las acciones previstas o bien un desajuste con la estrategia de la empresa. Será recomendable que la empresa recurra a alguno de los modelos existentes para conseguir un éxito en su propósito. Conti (2007) indica a su vez, que la creación del premio europeo a la excelencia - EFQM - implicó el despegue de la gestión de la calidad total en Europa al igual que había pasado en Estados Unidos con el premio *Malcolm Baldrige*.

Camisón *et al.* (2007) indican que el propósito de los premios a la excelencia es procurar el reconocimiento a las empresas que son excelentes en la Gestión de la Calidad. A su vez indican que además del reconocimiento que ofrecen, resultan herramientas útiles para el diseño e implantación de un enfoque hacia la gestión de la calidad total. En la misma línea Puig-Durán (2006) indica que los modelos referidos en el párrafo anterior están basados en la estructuración de los principios de la calidad total, de modo que se cubran todas las áreas clave del negocio.

Conti (2007) afirma que hasta 1980 los modelos de gestión de la calidad total eran modelos “sui generis”, representaban el punto de vista del autor que lo proponía pero la única novedad que aportaban era una lista de actividades a realizar. Eran modelos que no representaban el dinamismo de la organización sino que se convertían en guías para evaluar la situación de la organización. Aún y así, aportaron aspectos muy importantes como el redescubrimiento de la figura del cliente y su percepción de resultados.

Corma (2005) afirma que los modelos de excelencia referidos anteriormente, han tenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de sistemas de calidad total en las empresas.

Van der Wiele *et al.* (2001) concluyen en su estudio que existe un gran desajuste entre la gestión de la calidad total y el modelo ISO 9000 y afirman que el modelo EFQM

define y describe la gestión de la calidad total de una manera entendible por la dirección de la empresa.

Coleman y Douglas (2003) siguen en la misma línea indicando que un gran número de empresas consideran la certificación ISO 9000 como el final del camino hacia la calidad. Este hecho lo consideran debido a el avance hacia la gestión de la calidad total es demasiado abstracto y con requerimientos demasiado complicados de alcanzar. Los autores siguen su argumento indicando que las organizaciones que consideren alcanzar la gestión de la calidad total pueden encontrar la respuesta en el modelo EFQM.

Camisón *et al.* (2007) destacan que los diferentes premios a la excelencia detallan los criterios para alcanzar la gestión de la calidad total y a la vez aportan un método para medir el progreso de la organización. Lo justifican por cuatro aspectos:

- 1) Los modelos de excelencia contemplan todos los elementos fundamentales que las empresas deben adoptar para conseguir la gestión de la calidad total.
- 2) Los modelos de excelencia son una vía para la integración de los sistemas de gestión.
- 3) Los modelos de excelencia basan la mejora en la autoevaluación, elemento que constituye una guía para identificar las fortalezas y debilidades organizativas.
- 4) Los premios que otorgan los premios significan una concienciación de cualquier organización sobre la importancia que una gestión de la calidad total tiene para conseguir la competitividad y rentabilidad futura de la organización.

Desde su creación en 1990 el principal objetivo del Premio a la Calidad Europea (*European Quality Award* - EQA) ha sido reconocer la excelencia organizativa entre las empresas europeas (Bou-Llusar *et al.*, 2005). El modelo de excelencia propuesto por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) ha sido el marco en que se ha basado el premio y se ha convertido en el modelo de gestión de la calidad total más extendido de Europea (Westlund, 2001 en Bou-Llusar *et al.*, 2005).

Las principales aplicaciones del modelo han sido varias, entre las más importantes: la realización de una autoevaluación, realización de una autoevaluación por parte de una tercera persona, como base para actividades de benchmarking, como criterio para presentar la candidatura al Premio Europeo de la Calidad (Camisón *et al.*, 2007).

1.3.2.2. ANTECEDENTES DEL MODELO EFQM: EL MODELO *MALCOLM BALDRIGE* Y *DEMING PRIZE*

1.3.2.2.1. EL MODELO *MALCOLM BALDRIGE*

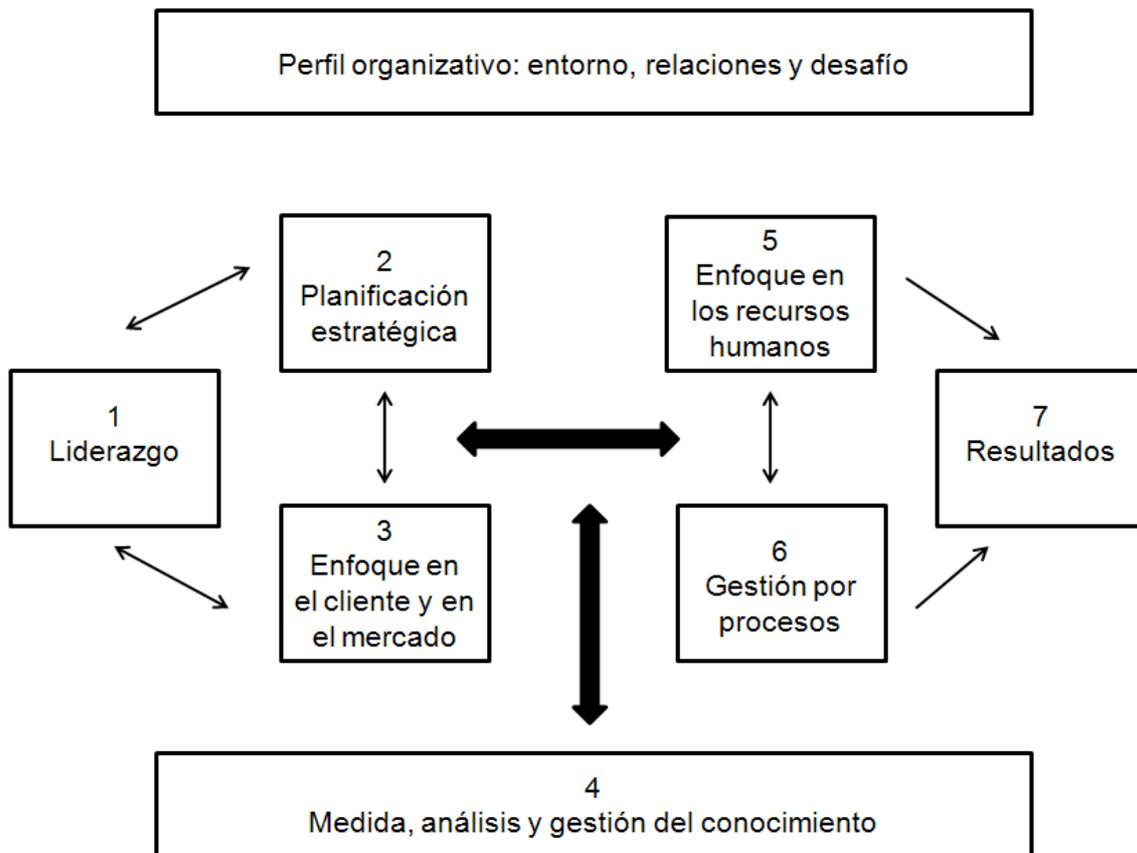
La Gestión de la Calidad Total en Estados Unidos basa su mayor reconocimiento en el los criterios establecidos por la *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Según su acta fundacional de 1987 las principales motivaciones para la creación del premio son: por un lado las implicaciones que tiene la mala calidad para la economía norteamericana, traducida en incremento de costes del 20% de los ingresos, una pérdida de competitividad y una disminución de la productividad y por otro las consecuencias de una mejora de la calidad en aspectos organizacionales, aspectos estratégicos, competitivos y de rendimiento humano y económico (página web *Malcolm Baldrige Quality Award*⁵).

El modelo establece que los líderes de la organización excelente orientan su gestión en base a la dirección estratégica y los clientes (Camisón *et al.*, 2007). A su vez, el modelo indica que el desarrollo competitivo, las medidas y los indicadores son la base sobre la que construir la estrategia de la organización (Conti, 2007).

El modelo basa su desarrollo en once valores fundamentales de la calidad: calidad dirigida al cliente, liderazgo, mejora continua y aprendizaje, valor del personal, respuesta rápida, planificación de la calidad y prevención, amplia visión de futuro, gestión basada en hechos, desarrollo de las alianzas, responsabilidad pública y social y orientación a los resultados (Alonso *et al.*, 2006).

Sobre los once valores fundamentales, el modelo desarrolla siete criterios que deben seguir las organizaciones excelentes que quieran acceder al premio. Cada uno de los criterios permite obtener una cierta puntuación en base al grado de cumplimiento. Tras una autoevaluación, la organización determina cuál es su puntuación siendo el máximo posible 1.000 puntos. La figura 1.6 representa gráficamente la versión del modelo vigente del año 2006.

⁵ http://baldrige.nist.gov/Improvement_Act.htm consultada el 30 de octubre de 2007.

Figura 1.6: Modelo *Malcolm Baldrige*

Fuente: Camisón *et al.*, 2007

Cada uno de los siete criterios se divide en subcategorías, cada una de las cuales, a su vez, incluye diferentes áreas. En concreto los criterios son (Nieto y Ros, 2006):

- 1) Liderazgo (125 puntos). El modelo acentúa sus observaciones sobre cómo la alta dirección crea valores y expectativas, cómo orienta su gestión hacia el cliente y cómo fortalece la innovación, el aprendizaje y la organización. A sí mismo no olvida cómo la organización se relaciona con su entorno y ejerce su responsabilidad pública ante la comunidad de referencia.
- 2) Planificación estratégica (85 puntos). Referida a la reflexión que tiene que realizar la empresa sobre su proceso de desarrollo de la estrategia de la organización, incluyendo la clarificación de los objetivos estratégicos de la organización, los planes de acción y el desarrollo de recursos humanos y materiales.

- 3) Enfoque en el cliente y en el mercado (85 puntos). En este apartado la empresa debe analizar cómo determina cuáles son las necesidades de sus clientes y su mercado, cómo centra sus decisiones en la satisfacción de estas necesidades y cómo averigua el grado de cumplimiento de estas expectativas.
- 4) Medida, análisis y gestión del conocimiento (85 puntos). Determina cómo la organización implementa y utiliza sistemas de medición de los logros alcanzados para poder establecer los planes de mejora. Así mismo analiza cómo la organización analiza los indicadores para evaluar y entender los resultados obtenidos y así crear una cultura de avance hacia la mejora.
- 5) Enfoque en los recursos humanos (85 puntos). Analiza cómo se alinea la gestión de las personas de la organización con la planificación estratégica determinada, se contemplan aspectos como la formación, la preparación, el desarrollo de la cultura, etc. Así mismo, evalúa los esfuerzos para crear un clima que favorezca la participación de las personas, el liderazgo de la calidad y el crecimiento de la organización.
- 6) Gestión por procesos (85 puntos). Determina los aspectos fundamentales de la gestión por procesos: diseño orientado al cliente, procesos productivos, procesos de entrega del servicio, procesos de soporte, gestión de suministros.
- 7) Resultados (450 puntos). Evalúa los resultados de la organización y las mejoras obtenidas en cada una de las áreas de la organización. Determina los resultados obtenidos entre los clientes (su satisfacción), resultados financieros y de comportamiento del mercado, resultados de los recursos humanos, resultados de proveedores y organizaciones asociadas, resultados de la organización en términos de eficiencia.

Así pues, el Modelo propuesto por *Malcolm Baldrige* y que conduce al premio *Malcolm Baldrige National Quality Award*, se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo de la organización, la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización (Nieto y Ros, 2006).

El propio modelo *Malcolm Baldrige* se constituye sobre una serie de valores o conceptos fundamentales que las organizaciones que lo implanten deben comprometerse a difundir con el fin de que se conviertan en valores de la organización (Camisón *et al.*, 2007; Nieto y Ros, 2006). En concreto son:

- 1) Liderazgo visionario: los responsables de la organización deben determinar una dirección clara hacia la que dirigir la organización, crear una orientación al cliente, establecer unos valores claros y unas elevadas expectativas. Los líderes de la organización deben conseguir la motivación de las personas hacia la consecución de dichos valores.
- 2) Excelencia orientada al cliente: los consumidores son quienes juzgan la calidad y desempeño de la organización por tanto ésta debe orientarse hacia el cliente. Para ello es imprescindible que la organización conozca cuáles son las expectativas y necesidades de los clientes para aportarles valor.
- 3) Aprendizaje organizativo y personal y mejora continua: las organizaciones excelentes deben promover el aprendizaje de la organización y las personas que trabajan. Los resultados significarán una mejora de la organización en tanto aumenta la aportación de valor a los clientes, se desarrollan nuevas oportunidades, se reducen los costes de la no calidad y mejora de las personas en tanto están más motivadas, aumentan el valor del activo de la organización y mejora el entorno de trabajo.
- 4) Valoración de los empleados y los socios: una organización excelente se compromete con la aportación de valor a sus empleados y a sus socios, para ello debe perseguir su satisfacción, su desarrollo y su saber hacer.
- 5) Agilidad: al operar en entornos cambiantes, las organizaciones requieren agilidad para adaptarse a las nuevas situaciones. Las organizaciones deben afrontar ciclos cortos para la introducción de nuevos productos o mejorarlos.
- 6) Enfoque en el futuro: la creación de una organización sostenible requiere la adaptación de factores que afecten a su desarrollo a corto y largo plazo. Es necesario que la organización asuma compromisos a largo plazo con los grupos que le son de interés.
- 7) Gestión para la innovación: la mejora de los productos y servicios de la organización debe ser una constante de la organización excelente, para ello deberá repensar procesos y operaciones y crear un nuevo valor para sus grupos de interés.
- 8) Gestión por hechos: con el fin de conseguir la mejora continua, la organización excelente debe establecer una correcta medición del desempeño y su análisis. Los

datos necesarios para su análisis deben proceder tanto de fuentes internas como externas.

- 9) Responsabilidad social: las organizaciones excelentes deben cumplir con sus responsabilidades públicas, seguir un comportamiento ético y promover la práctica de una buena ciudadanía
- 10) Enfoque a resultados y creación de valor: los resultados clave deben ser utilizados para crear y equilibrar el valor de los grupos de interés. El desempeño de la organización debe centrarse en estos resultados.
- 11) Perspectiva de sistema: la concepción sistémica del modelo debe ser asumida por la organización. El modelo es un total que debe incorporar la empresa a sí misma y orientarse hacia la consecución de un desempeño excelente.

1.3.2.2.2. EL MODELO DEL DEMING PRIZE DE JAPÓN

Durante 1950 la organización japonesa de científicos e ingenieros (JUSE) invitaron al Dr. William Edwards Deming a Japón, Durante su estancia ofreció una serie de seminarios en los que desarrollo los principios básicos del control estadístico de la calidad. Sus explicaciones causaron una fuerte impresión entre los participantes y significaron el inicio del control de la calidad en Japón.

Como agradecimiento al trabajo realizado por Deming, la JUSE en 1951 desarrolló un premio que, basado en sus catorce principios fundamentales, pretendía promover el desarrollo de la calidad en Japón. Este modelo ha supuesto una gran influencia entre las compañías japonesas en las que se ha implantado una filosofía de de control de la calidad y calidad de la gestión (página web de la fundación Deming⁶).

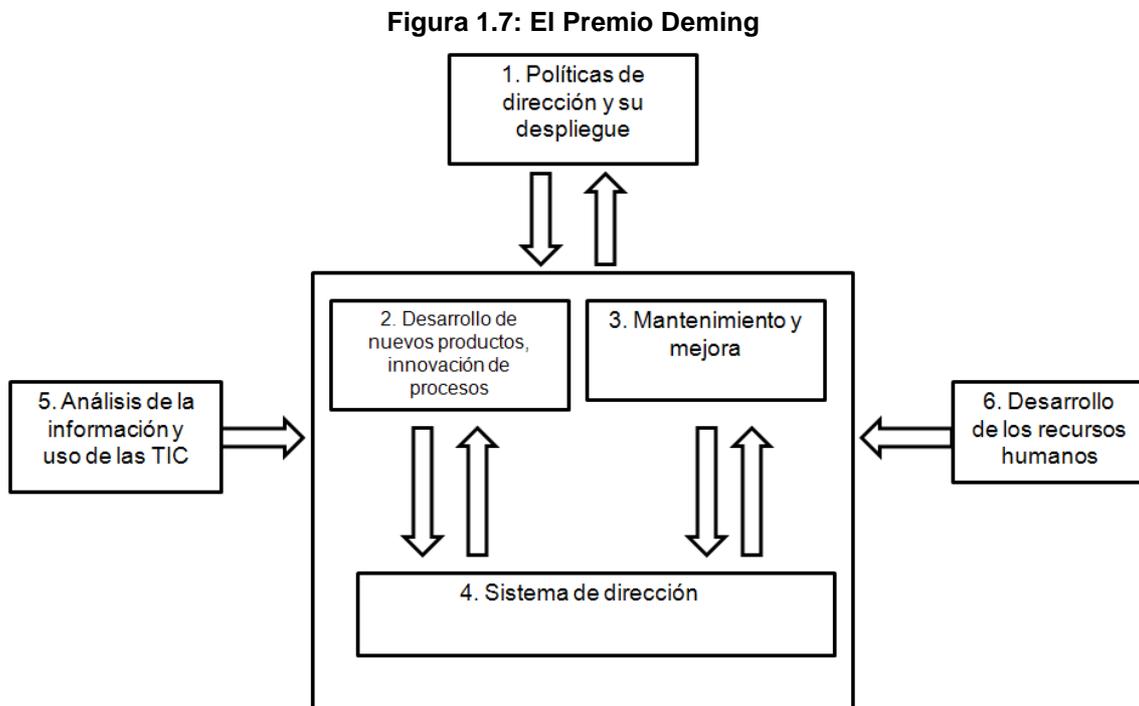
A diferencia de otros premios a la excelencia, a las empresas que quieren acceder al premio Deming no han ajustarse a un modelo preestablecido sino que han de realizar una autoevaluación que determine el punto de partida, determinación de objetivos y la estrategia para alcanzarlos (Camisón *et al.*, 2007). Aún y así, la guía de la JUSE de 2004 contempla una serie de aspectos que no fueron reproducidos en la guía de 2006, pero que son útiles a efectos de comparación entre los modelos. Los aspectos

⁶ <http://www.deming.org/demingprize/> consultada en 31 de octubre de 2007

propuestos en la citada guía fueron (The Deming Prize, 2004 en Camisón *et al.*, 2007)):

- 1) Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad.
- 2) Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
- 3) Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
- 4) Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
- 5) Recolección y análisis de la información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
- 6) Desarrollo de los recursos humanos.

La representación gráfica de los criterios puede apreciarse en la figura 1.7.



Fuente: *The Deming Prize Guide* (2004) en Camisón *et al.* (2007)

Para evaluar a los candidatos que aspiran al premio, la organización considera una serie de criterios en base a su efectividad, consistencia, continuidad y minuciosidad (Camisón *et al.*, 2007).

Corma (2005) y Alonso *et al.* (2006) analizan los diez criterios que analiza el premio Deming, y los concretan en:

- 1) Políticas y objetivos: análisis sobre como la organización aspirante determina las políticas, concreta objetivos, determina las estrategias adecuadas para conseguirlos y utiliza indicadores para estudiar su evolución.
- 2) Organización y dirección: determinación sobre cómo la organización determina la organización interna haciendo una clara división de las responsabilidades, determinando las relaciones de autoridad, facilitando la cooperación entre las divisiones.
- 3) Educación y difusión: se considera un aspecto importante que la organización tenga un plan formativo entre todos sus empleados que les ayude a tomar conciencia sobre la calidad y su control. A su vez, se evalúa el grado de libertad que tienen las personas de la organización para sugerir e implementar mejoras.
- 4) Ensamble y difusión de la información: en este apartado se considera cómo la organización utiliza y difunde la información que obtiene del exterior y cómo la utiliza para la mejora.
- 5) Análisis: apartado que valora cómo la organización selecciona los principales problemas a resolver, el uso de técnicas analíticas para determinar su alcance, y su uso posterior para la mejora.
- 6) Normalización: estudio sobre el uso interno de normas que hace la organización.
- 7) Control: determinación sobre los sistemas de control de la calidad que utiliza la organización, los métodos estadísticos, y cómo los implementan en los objetivos de mejora.
- 8) Garantía de calidad: examina el sistema de dirección para garantizar la calidad en todas las actividades esenciales de la organización.

- 9) Efectos: analiza los resultados obtenidos en la calidad de los productos y servicios como consecuencia de la implantación de la actividad de control, así mismo determina el grado de mejora que obtiene la organización en los resultados tras la implantación de las mejoras.
- 10) Plantes futuros: examinan si en la situación actual, los puntos fuertes y débiles de la organización son detectados de forma adecuada y cómo se planifican las estrategias en base a éstos y para mejorar la calidad.

1.3.2.3. EL MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO

El Modelo Europeo de Gestión de la calidad se desarrolló en 1990 a partir de la experiencia del premio Malcom Baldirige y el Deming Prize. Los antecedentes consideran la calidad como un aspecto primordial a la hora de conseguir una mayor eficiencia en los productos y servicios para impulsar el desarrollo de la sociedad y consecuentemente determinaron una serie de directrices útiles para las organizaciones que, al igual que los modelos, considerasen la calidad (Alonso *et al.*, 2006).

En un principio se concibió como un modelo básico que se centraba en la premisa de que los mejores resultados se obtenían implicando a las personas en la mejora de la organización (Camisón *et al.*, 2007). El modelo evolucionó en su desarrollo y en 1999 se publicó una nueva versión más general que la anterior y que fue bautizada como Modelo de Excelencia de la EFQM. Los principales cambios que se introdujeron estaban referidos a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como elemento de ventaja competitiva, mayor peso de los clientes y grupos de interés de la organización, y una mayor importancia del conocimiento dentro de la organización (Conti, 2007).

En el año 2003 el modelo volvió a revisarse y se introdujeron pequeñas modificaciones para ajustarlo a la nueva realidad del entorno de la organización, convirtiéndose en la versión actual.

Desde una perspectiva general, el modelo EFQM permite determinar un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para la autoevaluación de una organización (EFQM, 2004). El pilar en que se basa el modelo de calidad es:

“Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.” (EFQM, 2003:5)

La metodología que utiliza EFQM para determinar su implantación, y que es de gran utilidad para las organizaciones, es la autoevaluación. Este hecho permite detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a partir de los cuales establecer los criterios de mejora.

1.3.2.3.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EFQM

El modelo destaca ocho conceptos que considera fundamentales para que la organización se convierta en excelente. El modelo indica que es necesario que el equipo directivo comprenda y aplique estos conceptos fundamentales (EFQM, 2003).

En concreto son:

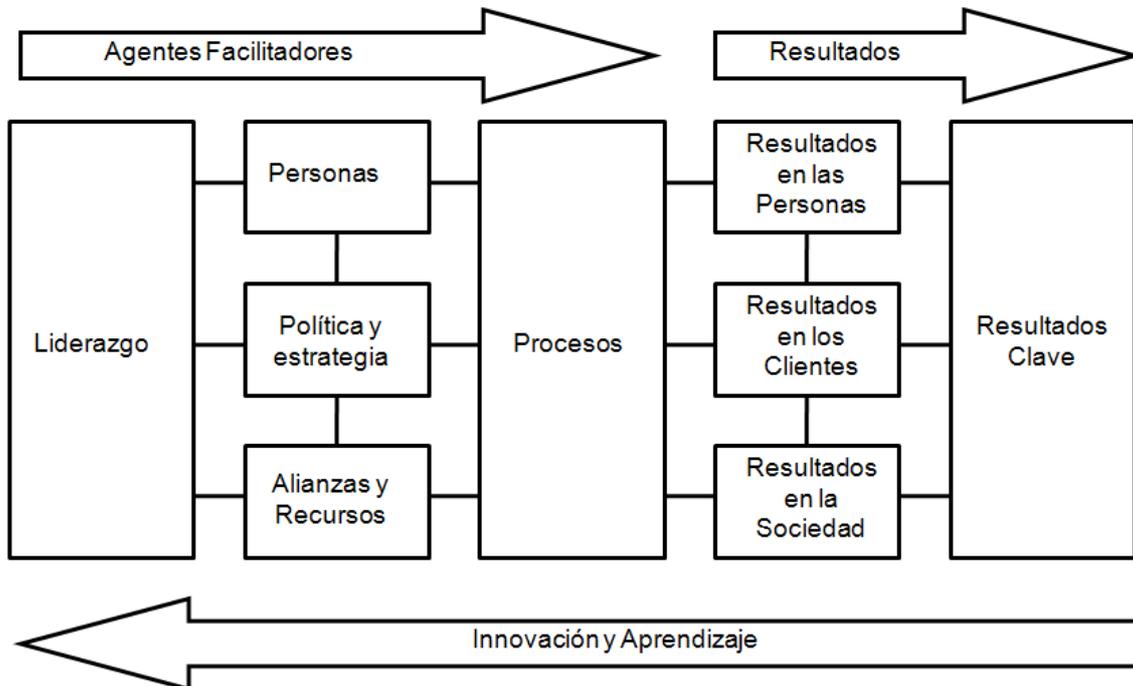
- 1) **Orientación hacia resultados:** los resultados de la organización deben satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la organización. La organización debe mostrar agilidad y adaptación ante el entorno cambiante y debe replantear sus resultados ante los cambios del entorno.
- 2) **Orientación al cliente:** el modelo orienta sus actividades hacia la satisfacción del cliente y por tanto se convierte en su principal punto de vista. Este concepto fundamental indica que las organizaciones deben conocer a sus clientes, entienden que su satisfacción es la medida de la calidad y entienden cuál es su ventaja competitiva respecto a sus competidores.
- 3) **Liderazgo y coherencia:** los líderes de la organización excelente deben tener una capacidad de visión que les permita orientar a la organización hacia la excelencia. En la organización, los líderes deben conseguir una motivación de las personas que componen la organización.
- 4) **Gestión por procesos y hechos:** la gestión de la organización es sistémica y se debe basar en unos procesos interrelacionados y que consideran los hechos como medidas de mejora. El sistema de gestión debe ser eficiente y basarse en los datos para la mejora.

- 5) Desarrollo e implicación de las personas: debe conseguirse un pleno desarrollo de las personas en la organización con el fin de que contribuyan a la excelencia. Las personas de la organización deben sentirse motivadas y compartir los valores propios de la organización.
- 6) Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: la organización excelente no debe conformarse con su posición actual, debe desarrollar una cultura que promueva el cambio y el aprendizaje continuo. Para poder conseguirlo, la innovación se convierte en una herramienta fundamental para alcanzar la mejora.
- 7) Desarrollo de alianzas: las organizaciones excelentes son conscientes de que su futuro pasa por el desarrollo de alianzas, mutuamente beneficiosas, con proveedores, con agentes sociales e incluso con competidores. Estas alianzas aportarán valor a la organización y consecuentemente implicarán una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes.
- 8) Responsabilidad social de la organización: la organización excelente no debe centrarse en el marco legal de referencia y debe comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. Las organizaciones excelentes poseen un carácter ético altamente desarrollado.

1.3.2.3.2. ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM

El modelo EFQM busca identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, considerando la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados (Camisón *et al.*, 2007). Para ello determina dos grupos de criterios, los Agentes Facilitadores y los Resultados (Figura 1.8). Los criterios del grupo Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización excelente las actividades clave, cómo la organización se organiza para alcanzar los resultados previstos y, por tanto, significa el cómo. El modelo determina cinco criterios relacionados con los agentes facilitadores: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, y procesos. Los criterios del grupo Resultados hacen hincapié en lo que ha conseguido la empresa con los Agentes Facilitadores y mide los resultados obtenidos en las personas que forman la organización, los clientes, la sociedad así como en los resultados que la organización considere claves (EFQM, 2003).

Figura 1.8: Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: EFQM (2003)

Las flechas en el modelo representan una retroalimentación, así pues el trabajo conseguido mediante los Agentes Facilitadores tiene una consecuencia en Resultados. La medición, análisis y propuesta de mejora de los Resultados implicará una innovación y aprendizaje de la organización que la llevarán a determinar nuevas reflexiones sobre los Agentes Facilitadores.

El modelo establece una ponderación entre cada uno de los criterios, siendo el 50% del total para los Agentes Facilitadores y el otro 50% para los resultados. Mediante la autoevaluación y la ponderación de cada criterio, las organizaciones pueden calcular una puntuación sobre 1.000 puntos que les servirá como referencia para establecer sus criterios de mejora en cada uno de los apartados.

El modelo determina una descripción para cada uno de los criterios y a su vez los divide en subcriterios que permiten a la organización una mejor comprensión de su significado. En concreto la descripción de los criterios que hacen referencia a Agentes Facilitadores (EFQM, 2003):

Criterio 1. Liderazgo (10% - 100 puntos)

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambios son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas.” (EFQM, 2003:13).

Este criterio se divide en cinco subcriterios que destacan la importancia de que los líderes desarrollen la misión, la visión y los principios éticos, impliquen al personal, interactúen con los clientes, refuercen la cultura de la excelencia y definan e impulsen el cambio en la organización.

Criterio 2. Política y Estrategia (8% - 80 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y su visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.” (EFQM, 2003:13).

El modelo considera fundamental que las organizaciones se planteen cómo desarrollan sus estrategias y cómo incorporan el concepto de misión y visión en ellas. Para su evaluación el modelo divide este criterio en cuatro subcriterios que destacan la necesidad de que la organización determine las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, establezca medidas que le informen del rendimiento, determine una revisión de la política y estrategia y establezca un plan de comunicación.

Criterio 3. Personas (9% - 90 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su

compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.” (EFQM, 2003:13).

El criterio descrito identifica a las personas como el principal activo de la organización y pone de relieve la importancia que la organización permita desarrollar sus habilidades, aptitudes y actitudes mejores en beneficio de todos y de la organización en sí misma. Para analizarlo, el modelo propone cinco subcriterios dentro del criterio Personas. Éstos destacan la necesidad de planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de la organización; identificar, desarrollar y mantener el conocimiento y las capacidades de las personas; implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas; existencia de un diálogo; recompensa y reconocimiento a las personas de la organización.

Criterio 4. Alianzas y Recursos (9% - 90 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.” (EFQM, 2003:14).

El modelo, con este criterio, pone de relieve la importancia de considerar a los aliados como a los proveedores como parte integrante del negocio ya que sus relaciones significarán el futuro de la empresa excelente. Para la evaluación del criterio, el modelo lo divide en cinco subcriterios que hacen hincapié en la gestión de las alianzas externas; la gestión de los recursos económicos y financieros; la gestión de los edificios, equipos y materiales; la gestión de la tecnología; y la gestión del *know-how* de la organización.

Criterio 5. Procesos (14% - 140 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.” (EFQM, 2003:14).

Este es el criterio con mayor peso en el grupo Agentes Facilitadores. Pone de relieve la importancia de la gestión por procesos y para su despliegue se divide en cinco subcriterios que analizan cómo la organización diseña y gestiona los procesos; cómo introduce las mejoras necesarias en los procesos tras su evaluación a fin de satisfacer

las necesidades de los clientes; cómo diseña y desarrolla los productos y servicios de la organización para que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; cómo produce y distribuye los productos y servicios de la organización; cómo gestiona y mejora las relaciones con los clientes.

Además de los cinco criterios del grupo Agentes Facilitadores, el otro 50% de la ponderación se corresponde a los cuatro criterios del grupo Resultados que son (EFQM, 2003):

Criterio 6. Resultados en los clientes (20% - 20 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.” (EFQM, 2003:14).

Los clientes son el eje fundamental del modelo ya que, además de ser el criterio que mayor peso tiene en el modelo los criterios del grupo Agentes Facilitadores basan su medida y su cumplimiento y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes. El criterio se divide en dos subcriterios que hacen referencia a las medidas de percepción y a los indicadores de rendimiento.

Criterio 7. Resultados en las personas (9% - 90 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.” (EFQM, 2003:15).

Este criterio considera a los miembros de la organización como un aspecto que la organización debe considerar y conseguir su mejora ya que de ellos depende la mejora de la organización. Se divide en dos subcriterios que son medidas de percepción e indicadores del rendimiento.

Criterio 8. Resultados en la sociedad (6% - 60 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.” (EFQM, 2003:15).

Este criterio supone una diferencia con los modelos de referencia (*Malcolm Baldrige* y *Deming Prize*) en tanto que hace especial hincapié en los efectos que tiene la organización sobre la sociedad, entendiendo que una relación beneficiosa para ambas partes es propia de una organización excelente. Al igual que los demás criterios de

Resultados, los subcriterios que propone el modelo son las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento.

Criterio 9. Resultados Clave (15% - 150 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.” (EFQM, 2003:15).

El modelo considera que la organización, a partir de su planificación estratégica, debe considerar cuáles son los resultados clave para conseguir la excelencia. Los dos subcriterios en que se divide son los resultados clave del rendimiento de la organización y los indicadores clave del rendimiento de la organización.

La lógica que subyace tras los cinco criterios de los Agentes Facilitadores y los cuatro criterios de resultados es que la satisfacción de los clientes y las personas de la organización, así como la obtención de un impacto positivo en la sociedad, se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de adaptación constante de la empresa a su entorno, mediante el establecimiento de unas políticas y estrategias, un eficiente uso de los recursos y alianzas de la organización, todo ello con una visión sistémica que propicia la gestión por procesos todo lo cual lleva a la organización a conseguir cumplir los resultados que considera clave (Corma, 2005).

La herramienta básica para realizar el proceso de autoevaluación por parte de las organizaciones es la llamada lógica REDER que corresponden a las siglas de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

La lógica implica que en primer lugar la organización ha de establecer los Resultados y objetivos a alcanzar por la organización, o por el criterio que se está evaluando. A continuación se desarrollarán una serie de Enfoques para alcanzar los resultados previstos, estos son las estrategias que la empresa seguirá para conseguir los objetivos. Posteriormente la organización Desplegará dichos enfoques de manera sistemática para conseguir los objetivos y por último Evaluará y Revisará los enfoques de las acciones así como el despliegue llevado a cabo (EFQM, 2003).

Esta herramienta es considerada por Alonso *et al.* (2006) como una adaptación del ciclo de mejora PDCA de Deming. Los autores consideran que el primer elemento Resultados tiene que ver con el grupo de Resultados del modelo EFQM mientras que

cuatro de los cinco aspectos de la lógica REDER están relacionados con los Agentes Facilitadores (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Estos últimos cuatro aspectos se corresponderían Enfoque – Plan, Despliegue – Do, Evaluación – Check, Revisión – Act.

1.3.2.3.3. BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM

Diferentes autores han estudiado los principales beneficios que significa la implantación del modelo EFQM en organizaciones (entre otros Bou-Llusar *et al.*, 2005; Camisón, 1996; Camisón *et al.*, 2007; Conti, 2007; Eskildsen *et al.*, 2001; Hendricks y Singhal, 1997; Heras *et al.*, 2006; Wongrassamee *et al.*, 2003;;).

Un beneficio que la mayoría de estudios indican es que el modelo permite distinguir claramente las fortalezas y debilidades de la organización, poniendo especial enfoque en las relaciones existentes entre el personal, los procesos y los resultados (Camisón, 1996; Conti, 2007; Wongrassamee *et al.*, 2003).

Otro aspecto destacado es la concepción del modelo como herramienta de autoevaluación que permite a la organización medir su situación actual y establecer los criterios que la lleven a la mejora (Bou-Llusar *et al.*, 2005; Eskildsen *et al.*, 2001). En otras palabras, Wongrassamee *et al.*, (2003) indican que el modelo EFQM es una guía utilizada por la dirección de la empresa para conseguir la mejora continua y que el modelo permite a las organizaciones autoevaluarse y así comprender su posición actual y planificar la mejora continua.

Heras *et al.* (2006) identifican cinco razones para implantar el modelo EFQM que se convierten en beneficios organizativos: decisiones corporativas, mejora de la motivación de las personas de la organización, creación de un marco estratégico, mejora de la gestión y organización y mejorar la imagen de calidad de la empresa. En su estudio, los autores indican que la implantación del modelo EFQM se debe principalmente a razones internas debido a que no implica una certificación reconocida a nivel internacional.

La mayoría de investigaciones han encontrado una relación directa entre la implantación de los modelos de excelencia y los resultados de la empresa (Camisón *et al.*, 2007). Sin embargo, las empresas que implanten un modelo EFQM pueden

conseguir beneficios que van más allá de los resultados, como pueden ser (Camisón *et al.*, 2007):

- 1) Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización así como una medida de la evolución del progreso de la compañía.
- 2) Mejor determinación de la estrategia de la compañía.
- 3) Un mayor compromiso de las personas de la organización al entender cuál es su papel en la mejora continua de la organización.
- 4) Determinar un lenguaje común y unos criterios únicos a la hora de determinar la mejora de la organización.
- 5) Integrar la mejora continua en la gestión operativa de la compañía.
- 6) Utilizar unos criterios que permiten la comparación con otras normas y organizaciones europeas.
- 7) Aprendizaje organizativo.
- 8) En caso de obtención del premio, la organización consigue un reconocimiento.

Hendricks y Singhal (1997) hicieron un estudio entre 600 compañías que habían obtenido algún premio a la calidad y compararon sus resultados quinquenales con los de otra serie de empresas del mismo tamaño y sector. Los resultados financieros que obtuvieron indicaban que las empresas que habían obtenido un premio a la calidad tenían una rentabilidad de sus acciones un 44% mejor que las empresas que no tenían el premio; unos ingresos operativos 48% mejores; una mejora del 37% en ingresos por ventas; y una mejora de 8 puntos en el margen neto. Estos datos mostraban que las empresas que obtenían un premio a la calidad tenían mejores resultados financieros y por tanto la implantación de modelos de calidad resultaba rentable.

1.3.3. COMPARACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES MODELOS

1.3.3.1. COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM Y LAS NORMAS ISO 9000:2000

La comparación entre los modelos ISO 9000:2000 y EFQM ha sido el objeto de trabajo de diferentes autores (entre otros Alonso *et al.*, 2005; Boulter y Bendell, 2002; Camisón *et al.*, 2007; Corma, 2005; Magd y Curry, 2003; Nieto y Ros, 2006; Sun *et al.*, 2004).

El modelo EFQM y el premio europeo a la calidad se crean con el objetivo de reconocer a las organizaciones europeas comprometidas con la excelencia. El modelo, mediante la autoevaluación, pretende implicar a las personas para que consigan resultados superiores en la organización. Estos resultados se centran en las mismas personas que los desarrollan, en los clientes y en la sociedad en general. El modelo toma como punto de partida la excelencia y destaca la innovación y mejora continua como retroalimentación (Camisón *et al.*, 2007; Magd y Curry, 2003; Nieto y Ros, 2006).

Las normas ISO 9000:2000 se centran en los aspectos mínimos que debe contener un sistema de gestión de la calidad y tienen como principal objetivo determinar un sistema de calidad que permita a la organización producir bienes y servicios que sean conformes con los requerimientos de los clientes (Magd y Curry, 2003). Estas normas no determinan cómo deben alcanzarse los objetivos de calidad pero las empresas que la implanten podrán conseguir una mejora del funcionamiento y eficiencia (Camisón *et al.*, 2007; Corma, 2005;).

Varios autores coinciden en afirmar que el modelo EFQM y las normas ISO 9000:2000 no son alternativas ya que el modelo EFQM implica un mayor compromiso y un paso más hacia la calidad total (Boulter y Bendell, 2002; Camisón *et al.*, 2007; Nieto y Ros, 2006). De hecho Camisón *et al.* (2007) remarcan que conseguir la certificación ISO 9000 puede constituir entre el 30% y 35% de los criterios establecidos por el modelo EFQM. Los mismos autores indican que las normas ISO 9000:2000 respecto a las normas ISO 9000:1994 han evolucionado hacia el modelo EFQM y parece que vayan en una misma dirección. En esta misma línea, las novedades incorporadas en la versión del año 2000 del modelo ISO 9000 implican un alineamiento con el ciclo de mejora de Deming PDCA ya que se hace especial hincapié en la medida y análisis de los resultados como fundamentos de la revisión y mejora de los procesos (Magd y Curry, 2003). Este hecho implica un claro acercamiento del modelo ISO 9000:2000 hacia el modelo EFQM aunque manteniendo la distancia.

Nieto y Ros (2006) realizan un análisis comparativo entre ambos modelos (tabla 1.4) en la que destacan su estructura básica, su aplicación geográfica, y el enfoque general de ambos modelos. Destacan que las motivaciones de ambos modelos son diferentes en tanto el propósito del modelo ISO 9000:2000 es promover el comercio internacional en igualdad de condiciones.

Tabla 1.4: Comparación modelos ISO 9000 y EFQM

	EFQM	ISO 9000
Año de creación	1990	1987
Reconocimiento	Premio Europeo a la Calidad	Certificación ISO 9000
Alcance geográfico	Europa	Mundial
Propósito	Mejora continua en todos los aspectos de gestión y la cultura organizativa	Guía y directrices para la evaluación interna del sistema de calidad
Definición de calidad	Calidad definida por los clientes, las personas y la sociedad en general	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas
Contenido	Aspectos propios de la dirección general de la organización	Elementos básicos de un sistema de calidad total
Énfasis	La excelencia empresarial	Prácticas directivas eficaces
Contribución	Introduce explícitamente los resultados financieros y no financieros	Recoge de forma estructurada los elementos clave de la calidad

Fuente: Nieto y Ros (2006) y Camisón *et al.* (2007)

Respecto a los problemas de los diferentes modelos, Sun *et al.* (2004) analizan el carácter burocrático del modelo ISO 9000 al igual que el modelo europeo EFQM. Las empresas que los han implantado destacan, según los autores, la necesidad de utilizar demasiadas ideas para expresar aspectos obvios aspecto que dificulta la implicación de las personas en la mejora de la organización. Desde otra concepción, Magd y Curry (2003) indican que la implantación del modelo ISO 9000 está centrada en las personas que conforman la organización mientras que el modelo EFQM está más relacionado con la alta dirección de la empresa y por tanto más alejada del resto de la organización.

Respecto a la continuidad, un estudio realizado por Taylor (1995) indica que la mayoría de organizaciones que implantan la certificación ISO 9000 no continuarían avanzando en términos de calidad, sólo un 18% de las organizaciones encuestadas

manifiestan su voluntad de continuar hacia la Calidad Total mediante la implantación del modelo EFQM.

A nivel interno, Puig-Durán (2006) identifica que ambos modelos tienen una filosofía de mejora continua y resalta una serie de convergencias entre ambos:

- 1) La aplicación de la mejora continua en ambos modelos se basa, fundamentalmente, en la medición y análisis de resultados. En este sentido, la norma ISO 9000:2000 incorpora un apartado específico de medición, análisis y mejora mientras que el modelo EFQM a través de la lógica RADAR se orienta a resultados y exige mediciones continuas para determinar las debilidades y fortalezas de la organización.
- 2) Ambos modelos parten de la planificación que ha de desarrollar la organización. En el caso del modelo EFQM existe dos criterios, liderazgo y políticas y estrategias, que indican claramente la necesidad de planificar, igualmente con la lógica REDER, la planificación es el punto de partida de cada nueva mejora. En el caso del modelo ISO 9000:2000 en su apartado responsabilidad de la dirección, recoge como requisito la necesidad de definir las políticas y objetivos planteados en el seno de la organización.
- 3) Para el desarrollo de los planes de mejora, las personas que conforman la organización resultan cruciales para el modelo EFQM y lo pone de relieve en los criterios Personas y Alianzas y Recursos. En el caso del modelo ISO 9000:2000 tiene un apartado relacionado con recursos en donde deben especificarse tanto los recursos humanos y materiales necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- 4) La gestión por procesos también es común en ambos modelos y es tratado de manera específica por cada uno de ellos. El modelo EFQM identifica un criterio específico para procesos mientras que el modelo ISO 9000:2000 tiene un capítulo en el que hace referencia a la realización del producto o servicio en donde hace hincapié en la gestión por procesos.

Puig-Duran (2006) indica que ambos modelos evolucionan y hacen todo lo posible para mejorar sus esquemas. Igualmente indica que un primer paso para mejorar la calidad está en implantar la norma ISO 9000:2000 para posteriormente continuar con el modelo EFQM debido a que, pese a sus semejanzas, el modelo EFQM está un paso más allá que el modelo ISO 9000:2000.

1.3.3.2. COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE EXCELENCIA EFQM, MALCOLM BALDRIGE Y DEMING PRIZE

Los modelos *Malcolm Baldrige* y Deming Prize han supuesto el inicio y desarrollo del modelo europeo EFQM (Conti, 2007). Varios autores han realizado comparaciones entre los modelos (entre otros Camisón *et al.*, 2007; Corma, 2005; Ghobadian y Woo, 1996; Mavroidis *et al.*, 2007; Nieto y Ros, 2006; Tummala y Tang, 1996)

Los diferentes autores hacen una exhaustiva comparación entre los tres modelos en base a la comparativa de las variables definitorias de la misión, enfoque, esquema de criterios, sistemática, retroalimentación y principios fundamentales. Sus objetivos fundamentales son determinar la manera cómo dichos modelos abordan el concepto de calidad total.

Respecto a la misión, indican que el modelo EFQM se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto a las personas de la organización, los clientes, la sociedad y al rendimiento de la empresa se logran a través del liderazgo, el personal, la política y la estrategia, las alianzas y recursos y los procesos. El Deming Prize tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la gestión por procesos. Por último, el modelo *Malcolm Baldrige* se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y el mercado (Nieto y Ros, 2006).

Con respecto al enfoque, el modelo EFQM basa la consecución de sus resultados mediante la acción de los agentes facilitadores. El Deming Prize basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento y la mejora continua. El modelo *Malcolm Baldrige*, se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, el apoyo a la organización, en la medición de índices y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización. Los autores indican que tanto el modelo EFQM como el *Malcolm Baldrige* tienen una similitud de objetivos con respecto al Deming Prize consistentes en establecer un conjunto de criterios para evaluar la excelencia organizacional mientras que el Deming Prize no se basa en criterios sino que da orientaciones sin que sean prescriptivas para el premio (Nieto y Ros, 2006).

El esquema de criterios también es objeto de análisis de los citados autores (tabla 1.5). Así pues claramente existe un criterio específico relacionado con la planificación, con el liderazgo, con las personas de la organización y con la gestión de recursos y el

conocimiento para cada uno de los criterios. Respecto a la gestión por procesos, mientras los modelos *Malcolm Baldrige* y EFQM lo generalizan en un solo criterio, el Deming Prize lo divide en cuatro criterios que son: análisis, normalización, control y garantía de calidad. Este aspecto destaca la voluntad de control de calidad que desde un principio ha mostrado el Deming Prize de Japón (Camisón *et al.*, 2007). Respecto a los resultados obtenidos, el Deming Prize no hace referencia a las consecuencias de la organización en los clientes y destaca dos criterios relacionados con resultados que son los Efectos y los Planes futuros. El modelo *Malcolm Baldrige* hace una diferenciación entre Resultados y el enfoque que la empresa debe tener hacia el cliente y el mercado. El modelo EFQM es el más claro de los tres en el apartado resultados ya que identifica claramente cuatro resultados a considerar por la organización, los resultados en las personas, en la sociedad, los resultados clave y los resultados en los clientes (Corma, 2005; Tummala y Tang, 2006). Según los criterios que determinan la implantación del modelo, presentes en los modelos EFQM y *Malcolm Baldrige*, Tummala y Tang (1996) hacen una comparación de los dos modelos relacionándolos con los aspectos fundamentales de la calidad total e identifican la presencia de los aspectos en cada uno de los modelos. Los autores concluyen que ambos modelos están orientados a los resultados, consideran la satisfacción del cliente como fundamental y ambos otorgan la máxima puntuación a esta categoría, indican que el modelo EFQM cubre un mayor número de resultados que el modelo *Malcolm Baldrige*, que el modelo EFQM considera aspectos financieros para medir los resultados de la organización mientras que el modelo *Malcolm Baldrige* no lo hace. Afirman que ambos modelos son factibles de implementarse tanto en una organización que fabrique productos como en una de servicios.

Tabla 1.5: Comparación de los criterios de excelencia en los modelos EFQM, *Malcolm Baldrige* y Deming Prize

Deming Prize	<i>Malcolm Baldrige</i>	Modelo EFQM
Políticas y objetivos	Planificación estratégica	Política y Estrategia
Organización y dirección	Liderazgo	Liderazgo
Educación y difusión	Enfoque en los RR.HH.	Personas
Ensamble y difusión de la información	Medida, análisis y gestión del conocimiento	Alianzas y recursos
Análisis	Gestión por procesos	Procesos
Normalización		
Control		
Garantía de calidad		
Efectos	Resultados	Resultados en personas
Planes futuros		Resultados en sociedad
		Resultados clave
	Enfoque en el cliente y en el mercado	Resultados en clientes

Fuente: Corma (2005)

Respecto a la sistemática de los modelos, mientras el Deming Prize presenta una lista de aspectos que considera deseables en una organización excelente, sin indicar metodología de implantación o causalidad entre ellas, los modelos *Malcolm Baldrige* y EFQM se basan en la autoevaluación y otorgan una puntuación que permite a las organizaciones poder medir su grado de mejora de un período a otro (Ghobadian y Woo, 1996; Mavroidis *et al.*, 2007).

El sistema de retroalimentación que utilizan los modelos es ciertamente semejante (tabla 1.6) ya que todos cuentan con las mismas características y se comprometen con los mismos elementos (Nieto y Ros, 2006). Así pues este hecho destaca la importancia de la gestión estratégica de la mejora y el uso de instrumentos de medida

para poder obtener datos que permita a la organización establecer sus objetivos de futuro y la mejora continua.

Tabla 1.6: Comparación de elementos en el sistema de retroalimentación de los modelos de excelencia

Modelo EFQM	Deming Prize	<i>Malcolm Baldrige</i>
Enfoque	Planificar	Estrategia
Despliegue	Hacer	Despliegue
Evaluación	Comprobar	Revisión
Revisión y Resultados	Actuar	

Fuente: Nieto y Ros (2006)

Los principios fundamentales de los tres modelos también son objeto de análisis por parte de diferentes autores (Tummala y Tang, 1996; Nieto y Ros, 2006). Un aspecto señalado es que el número de conceptos fundamentales es muy diferente entre los tres modelos (tabla 1.7) ya que EFQM está basado en ocho principios fundamentales, *Malcolm Baldrige* en once y el Deming Prize en los catorce principios de Deming. Comparando los principios de *Malcolm Baldrige* y EFQM puede observarse que los principios del modelo EFQM y ocho principios del modelo *Malcolm Baldrige* son muy parecidos, las diferencias se encuentran en el principio de agilidad, enfoque en el futuro y perspectiva de sistema.

El Deming Prize cuenta con más diferencias, los catorce principios fundamentales de Deming llevan a un enfoque más técnico en cuanto a las consideraciones de tener en cuenta a la hora de implantar el modelo (Nieto y Ros, 2006). Los catorce principios son unos conceptos que ofrecen un mayor detalle que los de los otros modelos, pero a pesar de ello tienen mucho en común con los otros principios. Es por ello que los catorce puntos podrían simplificarse en solo unos pocos, o lo que es lo mismo, podrían incluirse dentro de los conceptos de los otros modelos.

Tabla 1.7: Principios fundamentales en los modelos EFQM, *Malcolm Baldrige* y Deming Prize

Deming Prize	<i>Malcolm Baldrige</i>	EFQM
Crear y difundir visión, propósito y misión	Liderazgo visionario	Orientación hacia resultados
Adoptar la nueva filosofía.	Excelencia orientada al cliente	Orientación al cliente
Dejar de depender en la inspección	Aprendizaje organizativo y personal y mejora continua	Liderazgo y coherencia
Dejar la práctica de hacer negocios a base de bajar precios	Valoración de los empleados y los socios	Gestión por procesos y hechos
Mejorar el sistema de producción	Agilidad	Desarrollo e implicación de las personas
Implantar formación en el trabajo a todos los niveles directivos.	Enfoque en el futuro	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
Instaurar métodos modernos de supervisión	Gestión para la innovación	Desarrollo de alianzas
Desechar el miedo	Gestión por hechos.	Responsabilidad social de la organización
Derribar barreras entre departamentos	Responsabilidad social	
Eliminar los objetivos numéricos para los trabajadores	Enfoque a resultados y creación de valor	
Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra	Perspectiva de sistema	
Eliminar las barreras que priven al trabajador de estar orgulloso		
Implantar un programa de formación y mejora individual.		
Emprender acciones para alcanzar la transformación		

Fuente: elaboración propia a partir de Nieto y Ros (2006)

1.4. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Tras haber analizado el concepto de calidad, su evolución histórica y los principales autores en un primer apartado de este capítulo y las diferentes certificaciones y modelos de calidad en un segundo apartado, se pretende hacer un estudio sobre los conceptos de calidad específicos para los servicios. Este punto del trabajo de investigación tiene por objetivo hacer un repaso de las principales aportaciones hechas a la calidad de servicio en tanto que diferentes de los productos. La propia naturaleza de los servicios implica que la medición de la calidad no puede ser gestionada de la misma manera como se hace con los productos tangibles ya que ésta estará fuertemente influida por la opinión que tengan los clientes sin que sea posible desagregarla en otras dimensiones (Camisión *et al.*, 2007).

En primer lugar se hace una definición del concepto de servicio, ya que el objeto de estudio de esta investigación, las cadenas hoteleras, se engloban dentro de esta definición. A continuación se analiza el concepto de calidad de servicio haciendo especial hincapié a las aportaciones hechas por las escuelas norte europea y norteamericana.

1.4.1. CONCEPTO DE SERVICIO

La mayoría de empresas compiten en el área de los servicios. Difícilmente puede encontrarse un sector en el que no aparezcan los servicios para poder completar el producto ofrecido. En el ámbito industrial el servicio se presenta como una parte del producto (Miguel, 2002). De hecho Grönroos (1984, 2001) indica que se debería hablar de gestión de servicios o del factor servicios en los negocios, con independencia de si la organización pertenece a lo que se conoce como sector servicios o sector industrial. Miguel (2002) indica que caminamos hacia una época en la que el factor servicio es al que se le da más importancia en cualquier tipo de negocio, y más aún, la calidad de servicio.

Existen unas claras diferencias entre la fabricación de un producto y la prestación de un servicio que tienen una influencia clara en el enfoque de la gestión de la calidad (Albacete, 2004).

Según Kotler *et al.* (2004) un producto es “todo aquello que se ofrece en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o

necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas". Los autores indican tres maneras de clasificar los productos:

- 1) Bienes de consumo perecederos: productos que se consumen en uno o varios usos, siempre durante un tiempo corto.
- 2) Bienes de consumo duradero: productos que se utilizan durante un largo período de tiempo y pueden utilizarse varias veces.
- 3) Servicios: actividades, beneficios y satisfacciones que se venden. Los servicios tienen la característica de la intangibilidad y su posesión no es acumulativa.

Todo producto es un servicio en tanto su consumo o uso es para una finalidad concreta y satisfacer una necesidad. Un producto tangible en sí mismo no tiene ninguna utilidad, es el uso que le de el consumidor cuándo este se convertirá en útil (Lovelock 1983).

García (2001) afirma que un servicio puro es intangible, heterogéneo, caduco (no almacenable) y su producción es inseparable de su consumo. Mientras que un bien de consumo puro es tangible, acumulable y estandarizable.

Existen una serie de aspectos de los servicios que los hacen diferentes de los productos y, por tanto, afectan a su gestión (Vila, 2004):

- 1) Debido a su intangibilidad resultan ambiguos y por tanto provocan incertidumbre en la satisfacción de las expectativas.
- 2) Una mayor involucración del cliente en su producción, hecho que implica una personalización de los servicios y por tanto una heterogeneidad en su producción. Este hecho implica una dificultad de estandarización y por tanto una dificultad añadida en su gestión y su medición de la calidad.
- 3) Su condición de caduco y el hecho que su producción y su consumo coincidan en el tiempo implica la imposibilidad de almacenamiento además de que la evaluación del servicio por parte del cliente se hace en el mismo momento del consumo, aspecto que dificulta la información que utiliza la empresa.

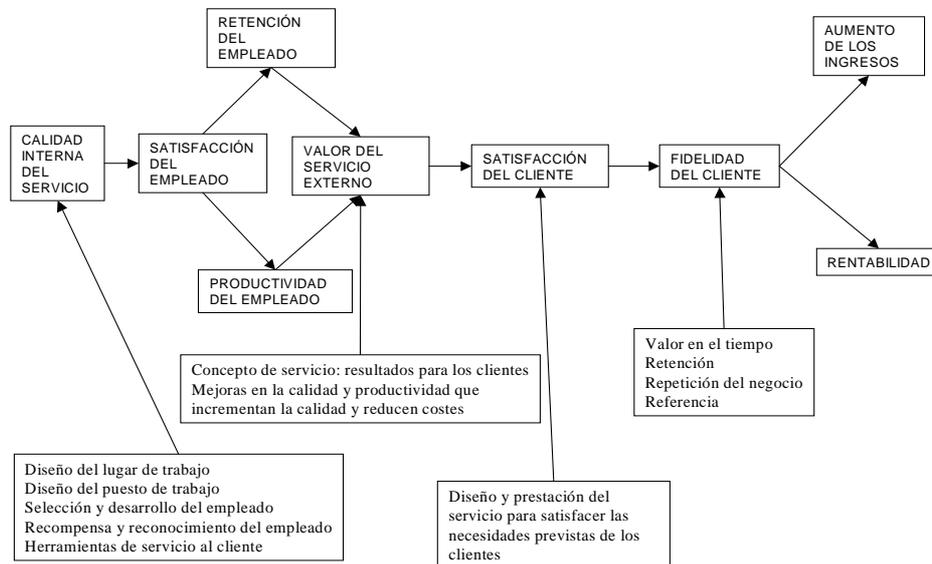
Para Grönroos (2001) un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor.

Vila (2004: 99) afirma que “los servicios y los productos industriales están cada vez más entrecruzados, y la intangibilidad no constituye su principal diferencia. (...) La única diferencia en la mayor parte de las cuestiones relativas a la gestión radica en la forma de la relación del servicio, el modo de conexión en el tiempo, el espacio, y las reglas de interacción entre productores y consumidores.”

Ante las propias especificaciones de los servicios, se ha propuesto una sistemática para el análisis de relaciones causales que llevan a la consecución del servicio. Se trata de la cadena de valor de los servicios propuesta por Heskett *et al.* (1994) (Figura 1.9), una ordenación de las interrelaciones en la generación de beneficios en los servicios. El concepto parte de la base de que el éxito en los servicios está basado en la fidelidad del cliente, que implica un aumento de los beneficios y una mejora de la rentabilidad de la organización. Para que un cliente sea fiel es necesario que esté satisfecho y, por tanto, el valor que perciba del servicio recibido tiene que ser elevado, esta percepción es subjetiva y depende de las expectativas previas que tiene el cliente. El valor de los servicios es producido por los empleados y para que sea de alto valor, es necesario que éstos también alcancen unos elevados grados de satisfacción, aspecto que depende de la calidad del entorno de trabajo y la calidad interna, que incluye conocimiento del producto y del cliente, y soporte tecnológico y personal para desempeñar el trabajo.

Leyendo la cadena en sentido contrario, unos empleados insatisfechos implicará una deficiencia en la calidad de servicio, por tanto unos clientes insatisfechos que no son fieles al servicio, implicando un empeoramiento de los resultados del servicio (Heskett *et al.*, 1994). Este hecho implica que los servicios dependen de los empleados y las políticas de recursos humanos son las herramientas fundamentales para conseguir su satisfacción, retención y productividad (Vila, 2004).

Figura 1.9: Cadena de valor en los servicios



Fuente: Heskett *et al.* (1994)

1.4.2. DEFINICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO

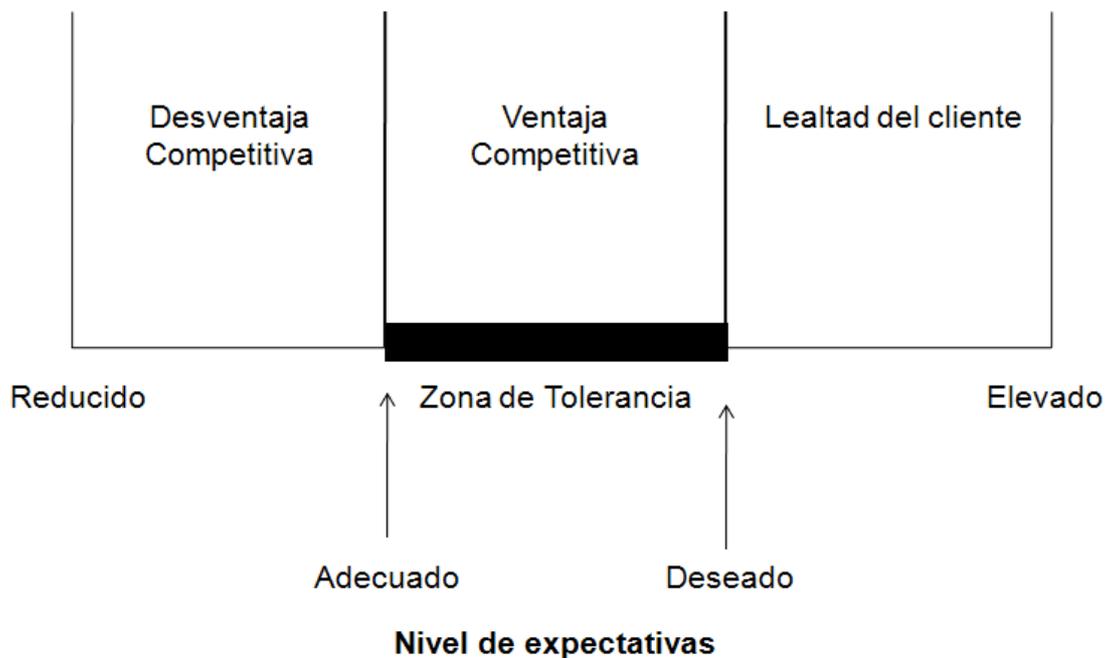
Oliver (1981) introdujo el modelo “*expectancy-disconfirmation*” para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta. Dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo *et al.* (2006), realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

Grönroos (1984) apunta que la calidad de los servicios debe ser contemplada desde la óptica de los clientes indicando que es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido. El autor pone el énfasis en el cliente, indicando que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de la figura del cliente.

Zeithaml *et al.* (1993: 19) definen el concepto de calidad de servicio a partir de los hallazgos aportados por las sesiones de grupo que hicieron en su investigación. Afirman que “todos los grupos entrevistados apoyaron decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio”.

En un estudio anterior, Parasuraman *et al.* (1991) indican dos tipos de expectativas del consumidor respecto a la calidad de servicio, el nivel deseado y el nivel adecuado (figura 1.10). El primero sería equivalente al servicio que el cliente desearía haber recibido tras su consumo y el segundo significaría el que el cliente considera mínimo para satisfacer sus expectativas. Entre ambos niveles de expectativas de servicio existe lo que los autores denominaron “zona de tolerancia”. Cuando el servicio recibido por el cliente está dentro de los parámetros de la zona de tolerancia, la organización que presta el servicio se encuentra en una situación de ventaja competitiva, si está por debajo se encontraría en una zona de desventaja competitiva y si supera el nivel deseado se encontraría en una zona de lealtad del cliente.

Figura 1.10: Niveles de calidad de servicio



Fuente: Parasuraman *et al.* (1991)

Buzzell y Gale (1987 en Lloréns y Fuentes, 2005) afirman que la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es. Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las percepciones propias del consumidor.

La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999).

En contraposición a las teorías anteriores, autores como Cronin y Taylor (1992) o Teas (1993) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre su prestación y no a partir de las expectativas.

A partir de las teorías estudiadas podemos definir la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con unas impresiones previas al consumo.

1.4.3. MODELIZACION Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO

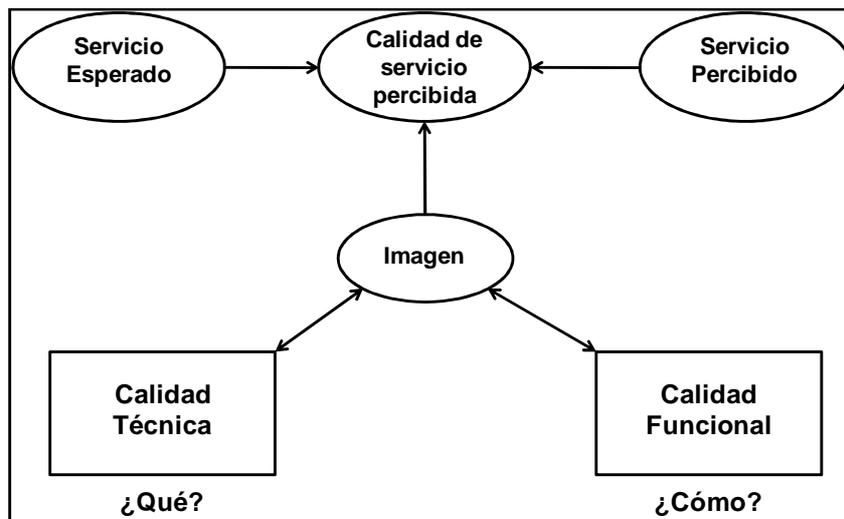
Una primera aproximación a la calidad de servicio puede estructurarse a partir de las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la norteeuropea y la norteamericana (Brogowicz *et al.*, 1990; Valls, 2004).

1.4.3.1. LA ESCUELA NORTE EUROPEA DE CALIDAD DE SERVICIO

Encabezada por Grönroos (1984) y Lehtinen y Lehtinen (1991). Sus aportaciones se basan principalmente en aportar unos modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, éste determina si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se focaliza principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores. Grönroos es el máximo exponente de la escuela y afirma, tal como se representa en la figura 1.11, que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica (representada por el Qué) y que representa el servicio que los

clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra, según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo. En segundo lugar está la calidad funcional (representada por el cómo) que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es cómo el cliente ha experimentado el servicio. Esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes. En tercer lugar existe una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y es la referida a la imagen de la organización. Esta dimensión tiene que ver con los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente. La función que esta dimensión ejerce es una función de filtro de las dos dimensiones anteriores.

Figura 1.11: Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos (1984)

1.4.3.2. LA ESCUELA NORTEAMERICANA DE CALIDAD DE SERVICIO. EL MODELO SERVQUAL

Encabezada por Parasuraman *et al.* (1985, 1988) creadores del modelo SERVQUAL. El modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios. El modelo define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y

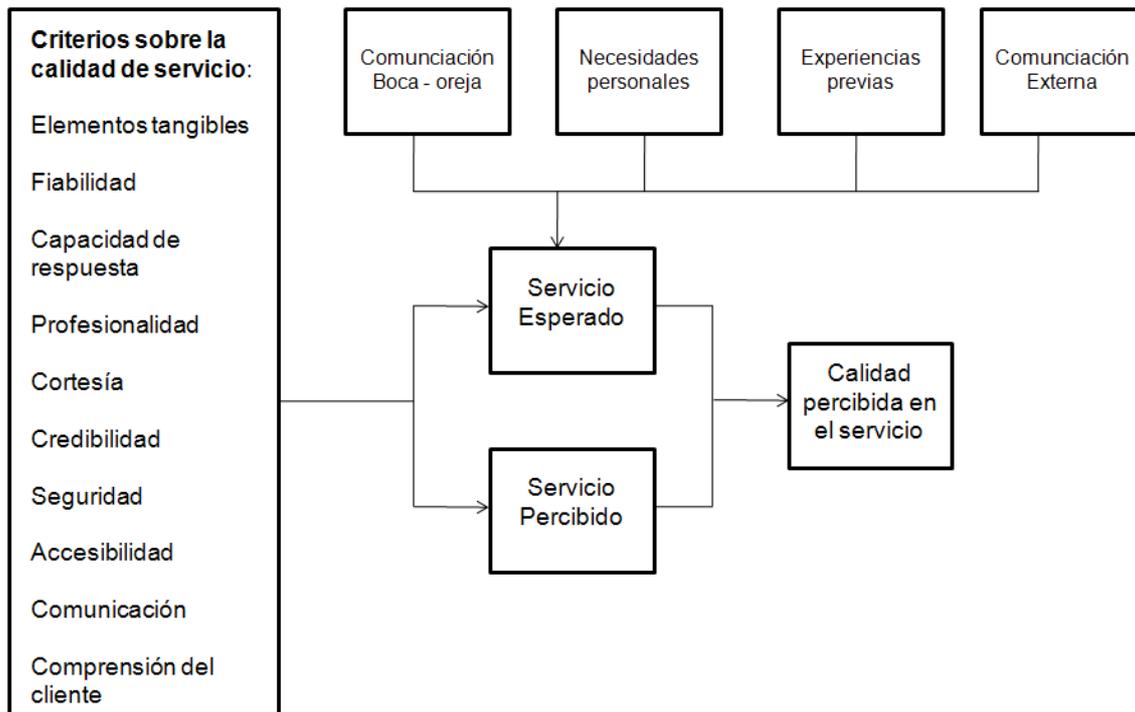
ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad.

Para realizar la medición de la calidad de servicio, los autores diseñaron un modelo de calidad de servicio al que denominaron SERVQUAL.

Mediante su investigación, determinaron una primera lista de diez aspectos que consideraban fundamentales en la prestación del servicio (Zeithaml *et al.*, 1993):

- 1) Elementos Tangibles. “Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 24).
- 2) Fiabilidad. “Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 24).
- 3) Capacidad de Respuesta. “Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 24).
- 4) Profesionalidad. “Posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 24).
- 5) Cortesía. “Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 24).
- 6) Credibilidad. “Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 25).
- 7) Seguridad. “Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 25).
- 8) Accesibilidad. “Accesible y fácil de contactar”. (Zeithaml *et al.*, 1993: 25).
- 9) Comunicación. “Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 25).
- 10) Comprensión del cliente. “Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.” (Zeithaml *et al.*, 1993: 25).

Para los autores la calidad de servicio se considera a partir de las diferencias entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio una vez se ha consumido. Las expectativas previas están condicionadas por la comunicación boca-oreja, las necesidades personales, las experiencias previas y la comunicación interna. El servicio será evaluado en base a los diez aspectos fundamentales propuestos por los autores (Figura 1.12).

Figura 1.12: Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio

Fuente: Zeithaml et al. (1993)

Al hacer el análisis estadístico de los 10 criterios, se encontraron elevadas correlaciones entre algunos de ellos hecho que llevó a la agrupación y determinar una lista final de 5 atributos de calidad de servicio (Zeithaml et al., 1993):

- 1) Elementos tangibles
- 2) Fiabilidad
- 3) Capacidad de respuesta
- 4) Seguridad: que incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad
- 5) Empatía: que incluye accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.

Con el objeto de realizar la medición, el modelo SERVQUAL propone un cuestionario que recoge las expectativas previas al consumo y la percepción post consumo (Tabla 1.8). Mediante una escala de likert de 1 a 7 los clientes determinan su grado de ajuste con una serie de cuestiones que miden los cinco elementos fundamentales de la calidad del servicio.

Tabla 1.8: Elementos del cuestionario SERVQUAL

Atributos calidad de servicio	Ítem	Aspecto valorado
Elementos Tangibles	1	Equipos de apariencia moderna
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas
	3	Empleados con apariencia pulcra
	4	Elementos materiales visualmente atractivos
Fiabilidad	5	Cumplimiento de promesas en el tiempo previsto
	6	Soluciones sinceras de los problemas de los clientes
	7	Realización del servicio bien y a la primera
	8	Realización del servicio en el tiempo prometido
	9	No se cometen errores
Capacidad de Respuesta	10	Empleados comunicativos
	11	Empleados que ofrecen un servicio con prontitud
	12	Empleados dispuestos a ayudar a los clientes
	13	Empleados que responden
Seguridad	14	Empleados que transiten confianza
	15	Clientes seguros con su proveedor
	16	Empleados amables con los clientes
	17	Empleados bien formados
Empatía	18	Atención individualizada al cliente
	19	Horarios de trabajo acordes a los clientes
	20	Empleados que ofrecen atención personalizada
	21	Preocupación por los intereses de los clientes
	22	Comprensión de las necesidades de los clientes

Fuente: Zeithaml *et al.* (1993)

Una vez evaluados los 22 ítems en referencia a expectativas y servicio percibido, el nivel de calidad de servicio se operativiza mediante la siguiente fórmula (Zeithaml *et al.*, 1993):

$$Q_i = \sum_{j=1}^K (P_{ij} - E_{ij})$$

Q_i = Calidad percibida del objeto i

K = número de atributos (22 en este caso)

P_{ij} = Percepciones sobre el atributo j del objeto i

E_{ij} = Expectativas sobre el atributo j del objeto i

Según esta fórmula los resultados para cada uno de los atributos del modelo SERVQUAL, valorados según escala de Likert de 1 a 7, pueden oscilar entre -6 y +6 existiendo tres posibilidades:

- 1) Que la diferencia sea positiva ($P > E$) y por tanto donde la percepción sea superior a la expectativa. Se trataría de calidad positiva.

- 2) Que la diferencia sea negativa ($P < E$) y por tanto situación en la que expectativa supera la percepción, provocando una situación de mala calidad.
- 3) Que ambos valores sean iguales ($P = E$) y por tanto una situación en la que el cliente recibe aquello que esperaba.

Esta fórmula elemental ha sido el germen de los modelos operativos de calidad de servicio y ha significado el inicio de muchas investigaciones con el fin de mejorarlas (Miguel, 2002).

Con el fin de determinar las causas de la falta de calidad, los autores realizan un análisis de las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas de la organización (Figura 1.13). Según los autores, el desajuste en la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser debido a cinco posibles causas que dan lugar a las cinco deficiencias:

Deficiencia 1: Desajuste entre las expectativas del cliente y la percepción que tienen los directivos sobre ellas.

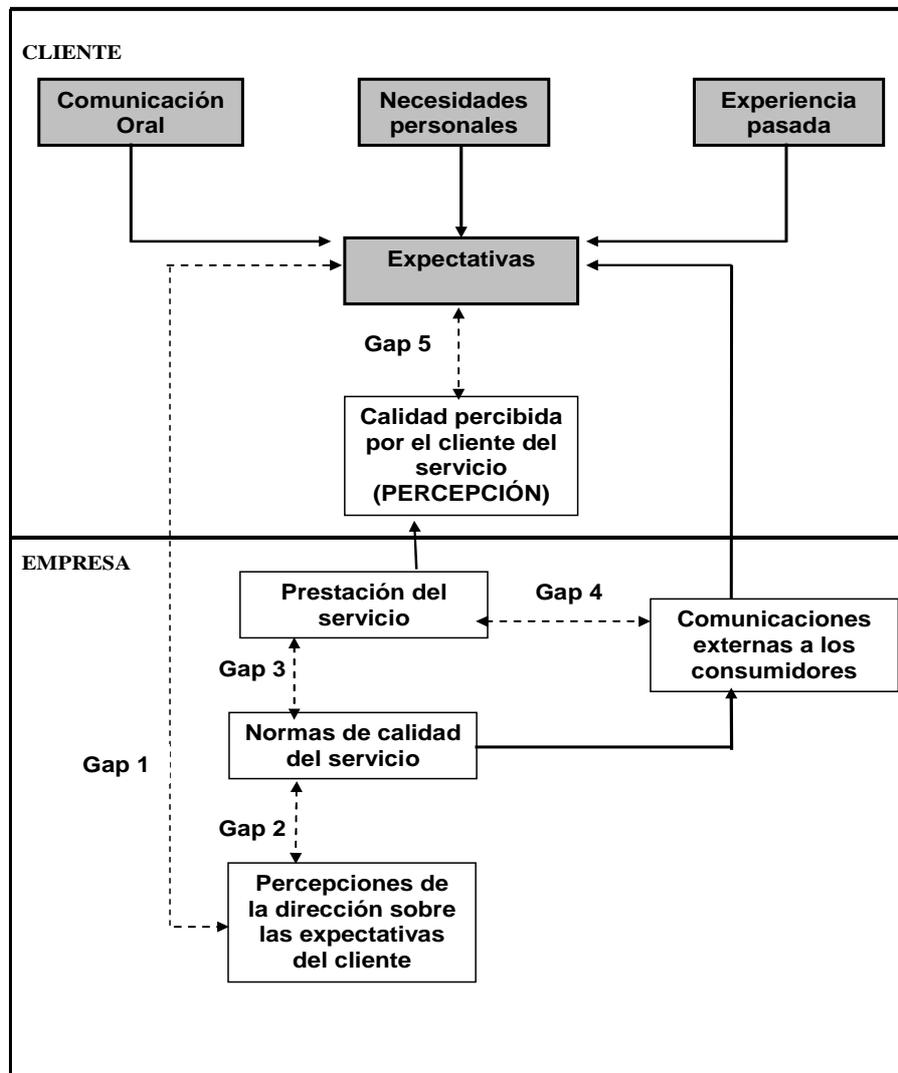
Deficiencia 2: Desajuste entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las normas establecidas sobre la prestación del servicio.

Deficiencia 3: Desajuste entre las normas establecidas sobre la prestación del servicio y la prestación del servicio.

Deficiencia 4: Desajuste entre la prestación del servicio y la comunicación externa hecha a los clientes.

Desajuste 5: Desde el punto de vista del cliente, desajuste entre el servicio recibido y las expectativas previas al servicio.

Figura 1.13: Modelo de deficiencias

Fuente: Parasuraman *et al.* 1985

1.4.3.3. MODELOS ALTERNATIVOS AL MODELO SERVQUAL

La repercusión que ha tenido el modelo SERVQUAL en los trabajos de investigación sobre calidad de servicio ha sido muy amplia pero a la vez ha recibido diferentes críticas tanto por la metodología utilizada como por las limitaciones del modelo (Miguel, 2002; Camisón *et al.*, 2007).

Las diferentes revisiones hechas por diversos autores han provocado la aparición de modelos alternativos al SERVQUAL. Entre ellos destacan las aportaciones hechas por Cronin y Taylor (1992) con el desarrollo del modelo SERVPERF y Teas (1993)

mediante el desarrollo de los modelos del *Evaluated Performance* (EP) y *Normed Quality* (NQ).

1.4.3.3.1. MODELO SERVPERF

Cronin y Taylor (1992) investigaron la conceptualización y medida de la calidad de servicio y su relación con la satisfacción del consumidor y las intenciones de compra. Para realizar el trabajo, partieron de las investigaciones de Parasuraman *et al.* (1985) sobre la modelización de la calidad de servicio y el modelo SERVQUAL (Seth *et al.*, 2005). En sus conclusiones afirman que la medición de la calidad de servicio debe hacerse solamente en base a percepciones sin considerar las expectativas previas ya que la calidad de servicio es una actitud del consumidor en base a su percepción tras el consumo (Cronin y Taylor, 2002).

Determinan que la medición de la calidad de servicio se hace en base a la fórmula:

$$SQ = \sum_{j=1}^k W_j P_{ij}$$

SQ = Calidad de Servicio

k = número de atributos

W_j = Importancia del atributo j en la calidad percibida

P_{ij} = Percepción del resultado del objeto i respecto al atributo j.

Según la fórmula descrita, cuanto mayor sea el resultado de la fórmula, mayor será la calidad de servicio percibida por el cliente.

1.4.3.3.2. MODELO EVALUATED PERFORMANCE

Teas (1993) desarrollo dos modelos de calidad de servicio con el objeto de mejorar la medición de la calidad de servicio que ofrecía el modelo SERVQUAL (Camisón *et al.*, 2007). El *Evaluated Performance* (EP) mide la calidad de servicio en base a la “congruencia relativa entre el producto y las características ideales del producto para el consumidor” (Camisón *et al.*, 2007: 924). El modelo puede evaluarse en base a la siguiente fórmula:

$$Q_i = -1 \left[\sum_{j=1}^m W_j [P_{ij} - I_j] \right]$$

Q_i = Calidad percibida del elemento i
 W_j = Importancia del atributo j como determinante de la calidad percibida
 P_{ij} = Cantidad percibida del atributo j por el elemento i
 I_j = Cantidad ideal del atributo j como el punto ideal en los modelos actitudinales
 m = Número de atributos

Cuanto mayor sean los resultados de Q_i mayor será la calidad de servicio.

1.4.3.3. MODELO *NORMED QUALITY*

Además del modelo descrito anteriormente, Teas (1993) desarrollo el modelo *Normed Quality* (NQ) como alternativa al modelo SERVQUAL. Este modelo compara la calidad percibida del objeto que se evalúa y la calidad percibida de otro objeto que se toma como referente, que hace la función de las expectativas en el modelo de Percepción – Expectativas (Camisón *et al.*, 2007). La expresión del modelo se haría en base a la siguiente expresión:

$$NQ = [Q_i - Q_e]$$

NQ = calidad normalizada para el objeto i
 Q_i = calidad percibida del elemento i
 Q_e = calidad percibida como excelente

Cuanto más positiva sea la NQ, mayor calidad tendrá el objeto analizado. El principal problema que se destaca de este modelo es la cantidad de información necesaria para poder evaluar la calidad del servicio y la dificultad que existe para obtenerla (Camisón *et al.*, 2007).

1.4.3.4. OTRAS APROXIMACIONES A LA CALIDAD DE SERVICIO

Otra manera de categorizar las aportaciones hechas a la calidad de servicio es a partir de la técnica de medida aportada. Los estudios pueden ser clasificados en dos grupos, los basados en el estudio del incidente crítico (*Critical Incident Factor*) o los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio (Akbaba, 2006). Los basados en la técnica del incidente crítico utilizan experiencias explicadas por los clientes sobre situaciones del servicio. Los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio tienen como principal objetivo la medición de la calidad de servicio y los

elementos que la afectan, están principalmente encabezados por el modelo SERVQUAL.

Existen otros autores que han profundizado en los diferentes atributos que configuran la calidad de servicio y, a partir de un paralelismo con la teoría dual de Herzberg, defienden que existen atributos que provocan satisfacción, atributos que provocan insatisfacción, atributos que provocan ambos o atributos que no provocan ni satisfacción ni insatisfacción (entre otros Johnston, 1995 o Pizam y Ellis, 1999).

A partir de las diferentes definiciones y teorías analizadas en este capítulo del trabajo de investigación, podría determinarse, tras el análisis de los conceptos de calidad de servicio, la importancia que tiene el juicio realizado por los clientes a la hora de determinar el nivel de calidad de servicio. Pese a las diferentes opiniones estudiadas, este trabajo se basa en que la calidad de servicio es una evaluación realizada por el cliente o consumidor del servicio a partir de la comparación entre sus expectativas previas al servicio y la percepción del servicio una vez ha finalizado.

Prestando atención a las diferentes teorías sobre calidad de servicio analizadas en este trabajo, podría contemplarse que la mayoría de ellas se han basado en la medición de la calidad de servicio, y por tanto, en cuál es la mejor manera para medir el grado de satisfacción por parte de los clientes. No se ha encontrado ningún modelo específico de calidad específico para el sector servicios ni ningún modelo propio de calidad de servicio. Este hecho podría radicar en la propia peculiaridad de la calidad de servicio y en la dificultad de estandarizar un modelo para cualquier tipo de organización que ofrezca servicios. Lo que sí ha sido de aplicación son las adaptaciones hechas a los modelos de calidad genéricos para hacerlos útiles a la industria de servicios.

CAPÍTULO 2

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1. ENFOQUE Y OBJETIVOS

Tras haber hecho un repaso sobre la calidad y la calidad de servicio, en este capítulo se hace una reflexión sobre el objeto de estudio de este trabajo, el sector hotelero en España.

El sector hotelero, enmarcado dentro del sector turístico, es uno de los puntales de la economía española y, habiendo alcanzado la fase de madurez, pasa, tras una primera etapa de focalización de su competitividad en el precio, a plantearse la diferenciación mediante la calidad como elemento que le permita asegurar la viabilidad en el futuro.

Para hacer el estudio sobre su caracterización se parte en primer lugar de un análisis sobre entorno turístico español en el que está inmerso el sector hotelero. En el análisis se pone de manifiesto la evolución que experimenta el sector en España, colocándose como uno de las industrias más relevantes del turismo mundial, y las tendencias de futuro que se están planificando desde la Administración Pública española.

A continuación, y la reflexión sobre el concepto de hotel, se analiza la evolución del sector hotelero español, tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta. En este apartado se pone de relieve la evolución que ha tenido la demanda hotelera España y cómo ésta, ha forzado un cambio de estrategia del sector hotelero hacia una mayor calidad en el servicio. Para ello se ha analizado la importancia del alojamiento hotelero, la evolución de las principales magnitudes de la demanda así como la procedencia e importancia de internet en la contratación de servicios hoteleros.

Con el propósito de analizar la evolución de la oferta hotelera, se ha estudiado la evolución de la planta hotelera española, su distribución en el territorio nacional, la evolución de los principales datos de gestión de la industria así como la evolución del personal. En este apartado se pone de relieve la estrategia de liderazgo en costes que se sigue en los hoteles españoles desde el año 2002 como elemento de diferenciación. Este hecho implica una caída de la rentabilidad generalizada durante los años 2002-2006 y la necesidad de revisar el modelo de gestión, los factores

críticos de éxito y las nuevas fuentes de ventaja competitiva sobre las que basar la estrategia del sector hotelero.

En un tercer paso se estudia la evolución de las cadenas hoteleras en España, objeto de estudio de este trabajo. Para la realización de este apartado se han considerado los trabajos realizados por diferentes organismos públicos y consultorías (Pricewaterhousecoopers, 2006; Ernst & Young, 2006; INE, 2006; Secretaría General de Turismo, 2006; MKG, 2007; IREA, 2007). Para finalizar este apartado se hace una revisión sobre cuáles son los principales Factores Críticos de Éxito que diferentes autores hacen sobre el sector hotelero.

Tras la conceptualización del sector hotelero en cuanto a dimensión, evolución y tendencias de futuro, pasa a evaluarse el concepto de calidad en el sector hotelero español. Para ello se hace una reflexión sobre los diferentes planteamientos de calidad turística que se han desarrollado desde la administración pública así como la implantación de modelos de calidad genéricos como puede ser la ISO 9000 o bien el modelo EFQM. Además de los planes propuestos desde el sector público, se repasan las iniciativas que internamente el sector hotelero ha puesto en marcha. Con esta revisión se pone de relieve que la calidad y la calidad de servicio son aspectos que tienen alta consideración en el sector hotelero español pero a los que aún no se ha llegado a un acuerdo sobre la mejor metodología o mejor sistema.

2.2. EL TURISMO COMO PRIMER SECTOR DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

2.2.1. LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TURISMO

El turismo representa el mayor generador de riqueza y trabajo en el mundo (Rita, 2000). La *World Travel and Tourism Council*⁷ (WTTC) estima que durante el año 2007, esta industria genera alrededor de 7 billones de dólares alcanzando los 13 billones en la próxima década con unas tasas de crecimiento del 4,5% anuales. La WTTC determina que durante el año 2007 hay, en el mundo, 231,2 millones de empleos relacionados directamente con el sector turístico, representando un 8.3% del total de empleos del mundo.

Haciendo una breve revisión de su evolución histórica, desde el inicio del transporte hasta la actualidad, el sector turístico ha pasado por cinco grandes etapas, ampliamente descritas por Valls (2003) a las que Vila (2004) añade una nueva.

Primera etapa: de la máquina de vapor hasta la Primera Guerra Mundial. Es una época en la que gracias a los avances tecnológicos y el desarrollo de los diferentes medios de transporte se desarrolla los primeros pasos de la industria turística.

Segunda etapa: de la Primera Guerra Mundial hasta el final de la Segunda. En esta época, la aparición del automóvil permite dar paso a las primeras líneas motorizadas de transporte de pasajeros. Se produce un cierto auge de asociaciones que promueven la excursión.

Tercera etapa: desde la Segunda Guerra Mundial hasta 1960. Durante esta etapa la mejora de las tecnologías junto con al desarrollo de grandes infraestructuras terrestres, marítimas y aéreas permiten cubrir unas necesidades que ya se consideran masivas. Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO⁸) durante el año 1950 se producen 25 millones de desplazamientos turísticos en el mundo.

Cuarta etapa: desde 1960 hasta 1980. En esta época el aspecto decisivo los dan los gobiernos al establecer el marco que permite el completo desarrollo del turismo. Se empiezan a asumir vacaciones pagadas y se generan los recursos suficientes para poder mantenerlas. Este período se describe como la primera revolución del turismo (Valls, 2003). En España, la década de los sesenta significa la consolidación de un destino de sol y playa convirtiéndose en el lugar de vacaciones del norte de Europa.

⁷ <http://www.wttc.org/> consultada el día 10 de noviembre de 2007

⁸ UNWTO = United Nations World Tourism Organization

Se desarrollan las primeras campañas promocionales del destino y se lleva a cabo un desarrollo legislativo que la convierten, durante la década de 1970, en el líder en turismo receptivo de sol y playa (Urtasun, 2001; Vila, 2004).

Según la UNWTO, en 1970 el turismo significa 166 millones de desplazamientos. Estos hechos aún no significan el verdadero despegue del turismo ni su conversión como primer motor de la economía mundial (Valls, 2004).

Quinta etapa: desde 1980 hasta el 2000. Durante este período el turismo se convierte en el motor económico de muchos países. Las políticas públicas comienzan a coordinarse con las iniciativas privadas y empiezan a desarrollarse las ideas respecto a la sostenibilidad del turismo. El abaratamiento del transporte aéreo permite el auge de los desplazamientos de larga distancia.

Según la UNWTO, durante el año 1980 se producen 288 millones de desplazamientos turísticos, en España se supera la cifra de 40 millones de visitantes en 1981 y en 1987 ya se superan los 50 millones (Vila, 2004).

Desde un punto de vista empresarial se produce, por un lado una expansión de grandes grupos turísticos y cadenas hoteleras, y por otro aumenta el número de pequeñas y medianas empresas, predominantes en el sector (Vila, 2004).

La década de 1990 supone la segunda revolución del turismo (Valls, 2004) motivado por una mayor esperanza de vida, la incorporación tardía de los jóvenes al mundo laboral y el aumento de la necesidad del ocio. Este hecho se traduce en un aumento del turismo internacional a la cifra de 450 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo y una cifra de ingresos cercana a los 300.000 millones de dólares (UNWTO, 2007). Para conseguir estas cifras, las empresas pasan de fijarse únicamente en los costes y la producción a considerar la satisfacción del cliente como aspecto clave que asegure su lealtad al negocio (Vila, 2004).

En 1993 crea el Ministerio de Comercio y Turismo y se incorporan los planes de estudio sobre dicha materia a la universidad española (Uriel *et al.*, 2001).

Sexta etapa: desde el 2000 hasta la actualidad. El inicio de esta etapa está marcado por una fuerte incertidumbre provocada por la situación económica mundial, en la que se produce una recesión de las economías de los principales mercados emisores; por la inseguridad consecuencia de los conflictos bélicos y los actos de terrorismo; y un

cambio en la estructura social al iniciarse una variación en la pirámide de población al aumentar el peso de la población de tercera edad (Vila, 2004).

En el año 2006 se considera que esta situación se ha superado al ser el tercer año consecutivo en el que los resultados turísticos mundiales mejoran (UNWTO, 2007). El turismo mundial aumenta a una tasa del 5,4% alcanzándose la cifra de 846 millones de llegadas de turistas internacionales. El sector sigue mostrando resultados por encima de la media en la que la mayoría de regiones turísticas lograron un crecimiento positivo.

El papel de España en esta etapa sigue siendo de liderazgo, se consolida como segundo destino turístico mundial con una cifra de 58,5 millones de turistas internacionales y unos ingresos de 51,1 miles de millones de dólares americanos (UNWTO, 2007).

Desde un punto de vista empresarial, los clientes solicitan una mayor variedad en sus viajes y una mejor adecuación de la oferta a sus necesidades. Se buscan nuevas experiencias y se desarrollan conceptos como el turismo rural y el de salud, se recuperan destinos como Yugoslavia o Bulgaria y la demanda muestra una mayor concienciación por la seguridad buscando los llamados "Destinos seguros" (Valls y Vila, 2003).

El desarrollo de las Tecnologías de la Información la Comunicación (TIC) suponen un gran cambio en el modelo de gestión y el sector, altamente influido por estas tecnologías, se ve forzado a cambiar la metodología de trabajo de la propia producción turística y sus modelos técnicos de producción (Sheldon, 1997).

Este nuevo mercado que surge a partir del desarrollo de las TIC implica una gran incertidumbre en el mercado y cambios en el entorno (aparecen las compañías aéreas de bajo coste o los hoteles comercializan sus servicios directamente al cliente). Se produce una competencia creciente y las empresas buscan la competitividad redefiniendo productos o centrándose en unos determinados mercados. Aparece una tendencia hacia la globalización del sector turístico que implica grandes operaciones empresariales de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas (Vila, 2004).

2.2.2. EL FUTURO DEL TURISMO EN ESPAÑA

Para España el turismo supone una importante fuente de ingresos y un estímulo para la actividad económica del país, un motor de crecimiento económico y un impulsor de la creación de empleo (Secretaría General de Turismo, 2007).

En el plan Horizonte 2020 desarrollado por la Secretaría General de Turismo y aprobado por el consejo de ministros el 8 de noviembre de 2007⁹ se diagnostican una serie de factores críticos que supondrán la estrategia turística de futuro para España. Los aspectos que se destacan son (Secretaría General de Turismo, 2007):

- 1) La situación del turismo español se encuentra en una situación competitiva como consecuencia del establecimiento de un modelo turístico:
 - a. España es el segundo país receptor de turistas a nivel mundial y con una elevada experiencia y conocimiento del sector.
 - b. El turismo supone un motor de desarrollo para la economía del país.
 - c. Supone una contribución al PIB alrededor del 11%, dato que ha permanecido estable durante la última década.
 - d. Es una de las alternativas de equilibrio de la Balanza de Pagos.
 - e. Emplea de forma directa a 2,3 millones de personas.
 - f. Supone un impulso para el desarrollo de otras actividades económicas relacionadas.

- 2) A su vez, existen una serie de aspectos que deben ser revisados:
 - a. La excesiva dependencia del producto “sol y playa”.
 - b. Los indicadores turísticos se mantienen estables frente a una competencia que va en aumento.
 - c. La productividad evoluciona a un ritmo inferior que el de los sectores más punteros de la economía.
 - d. Existen algunos destinos que se encuentran altamente saturados, suponiendo un riesgo para la sostenibilidad medioambiental y urbanística.

⁹ Noticia aparecida en la web de turismo 2020 (<http://www.turismo2020.es/>) consultada el día 22 de noviembre de 2007.

- e. El grado de concienciación de la sociedad española frente al turismo es bajo en relación a la importancia que supone.
- f. Existe una carencia generalizada en las áreas de formación y gestión de las personas que dificultan la mejora de la calidad turística.
- g. Las políticas turísticas han estado demasiado enfocadas a la promoción del destino descuidando aspectos relacionados con el producto turístico.
- h. Es necesaria una mayor conversación entre el sector público y privado para conseguir el desarrollo de procesos de calidad, la innovación y la mejora continua del sector.

Frente a esta situación, el plan Turismo 2020 propone seis áreas de trabajo que permitirán el desarrollo estratégico del turismo. El objetivo general es fundamentar el modelo turístico español en el desarrollo sostenible y competitivo a medio y largo plazo. Las áreas en cuestión son.

- 1) Las personas: son la “cara del negocio” y su gestión y formación son aspectos clave para el éxito del sector turístico. El negocio turístico depende de las personas en tanto son la “cara” del negocio y quienes prestan el servicio. Por tanto parte del éxito y la satisfacción de las expectativas de los clientes pasa por la buena gestión de las personas.
- 2) Desarrollo sostenible: el medioambiente y la masificación son aspectos fundamentales para la continuidad de un destino además de ser variables que afectan a la elección, o no, de una determinada zona. El modelo turismo 2020 busca conciliar una rentabilidad con la sostenibilidad.
- 3) Mejora de los productos: este punto de la estrategia turística busca conseguir unos productos turísticos de calidad. Pese a la gran importancia del turismo de sol y playa quiere revisarse el concepto y poner en auge otros tipos de turismo que aseguren la continuidad y mantenga altos niveles de calidad y crecimiento.
- 4) Marketing: es necesario un replanteamiento de las estrategias de marketing turístico para continuar atrayendo turistas en un entorno cada vez más competitivo. Para ello se considera imprescindible el conocimiento de la demanda, uso de herramientas de marketing relacional, ajustar los productos a las necesidades de los clientes, desarrollo de acciones orientadas a segmentos específicos.

- 5) Innovación: es necesario innovar en los procesos empresariales para desarrollar modelos de negocio eficientes y rentables que permitan atraer más turistas y mejorar el ingreso medio. En este punto se destaca la necesidad de mejorar la oferta de alojamiento ante una mayor demanda de servicios de comunicación y mejora de la calidad.
- 6) Agentes: es la última línea de trabajo del plan y afecta a los agentes involucrados en el desarrollo de turismo español. Se requiere un liderazgo conjunto que afecte tanto a agentes públicos como a agentes privados. Los agentes públicos son capaces de aportar imparcialidad y defensa de intereses comunes, mientras que los privados mayor conocimiento de los productos y mayor eficiencia económica.

En el plan turismo 2020, que marca las grandes líneas estratégicas para el turismo español de los próximos años, puede contemplarse que la calidad aparece como un aspecto subyacente entre las líneas de reflexión. Es necesaria una mejora en la formación de las personas, un convencimiento por la mejora continua, una mejora de los procesos, una mayor eficiencia en el desarrollo de los productos. Todos estos son aspectos relacionados con la calidad e implican una voluntad estratégica por seguir estudiando el concepto y continuar aplicando los principios para poder mantener los niveles del sector turístico y no ceder ante la elevada competencia que aparece en el sector mundial ante los nuevos destinos emergentes.

2.3. EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

El ámbito de estudio de este trabajo de investigación se centra en el sector hotelero español. En este apartado se hace una revisión de su evolución desde el punto de vista de la demanda, de la oferta y se plantean los factores críticos de éxito a los que se enfrenta. Se hace un especial hincapié al desarrollo de las cadenas hoteleras.

2.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Los alojamientos turísticos son “los establecimientos destinados a proporcionar, mediante un precio, habitación o residencia, con o sin otros servicios complementarios, en épocas, zonas o situaciones turísticas” (Muñoz, 1994:221). A esta definición, Valls (2003) le añade la característica que este servicio se realiza de forma provisional.

En el grupo de los alojamientos turísticos, se encuentran los hoteles en donde, según Valls (2003), basan sus servicios en una habitación a la que añaden, según la categoría, lugares y especialidades, servicios complementarios como pueden ser los de restauración: desayuno, comidas, bar y cafetería; servicio de habitaciones: limpieza y lavandería; servicios de asistencia: recepción, teléfono, mensajería, conserjería, información sobre actividades y organización de excursiones y salidas; servicios adicionales: aparcamiento, espacio para el deporte, gimnasio, tiendas y zonas comerciales, alquiler de vehículos; salones: para reuniones, banquetes, convenciones, espectáculos; servicios generales: agua caliente, climatización, servicios contra incendios, etc.

De forma parecida, la norma UNE-182001 indica que un establecimiento hotelero es una empresa en el que el hospedaje constituye su actividad principal, aunque se desarrollen en él otras actividades secundarias (AENOR, 2005).

Según la Comunidad de Madrid (2006), se denominan hoteles los establecimientos comerciales abiertos al público que, ofreciendo alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos. Asimismo, pueden ostentar la denominación de "hotel" aquellos

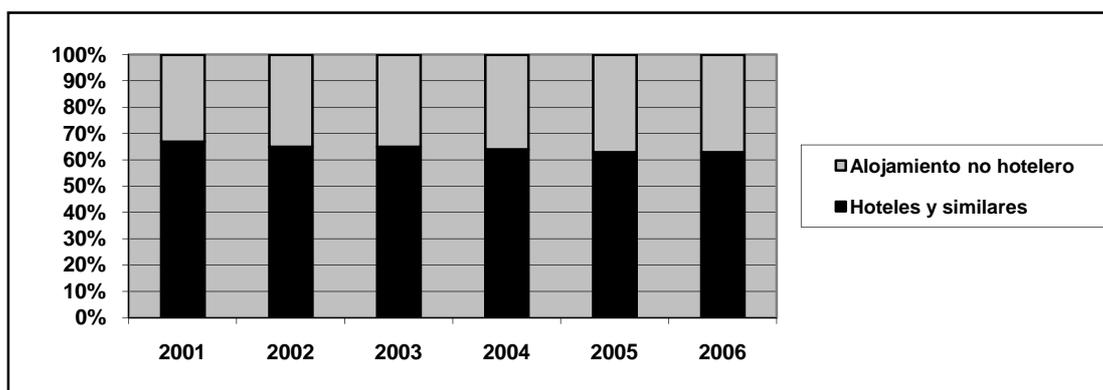
establecimientos constituidos por dos o más edificios integrados en un recinto debidamente independizado.

2.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA HOTELERA EN ESPAÑA

Considerando los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (Instituto Nacional de Estadística, 2007) y del Balance del Turismo en España (Secretaría General de Turismo, 2006) se realiza una descripción de las principales características de la demanda de establecimientos hoteleros en España.

El establecimiento hotelero continúa siendo el principal alojamiento utilizado por los turistas cuando vienen a España, así pues, según los datos oficiales, durante el año 2006, el peso de los turistas extranjeros que escogen el establecimiento hotelero como lugar de alojamiento se sitúa en el 62,6% del total frente al 13,1% que escogen la vivienda de familiares o amigos, 9,1% que acuden a una vivienda en propiedad, 8,1% que eligen una residencia de alquiler o el 6,3% que se decantan por otro tipo de alojamiento. Estos datos se mantienen con una cierta estabilidad desde el año 2001 tal como se muestra en la figura 2.1. Estas cifras de alojamiento implican que durante el año 2006, el gasto de los turistas alojados en hoteles asciende a 31.749 millones de euros, dato que supone un incremento del 2,6% respecto el año 2005 (Secretaría General de Turismo, 2006).

Figura 2.1: Número de turistas según tipo de alojamiento

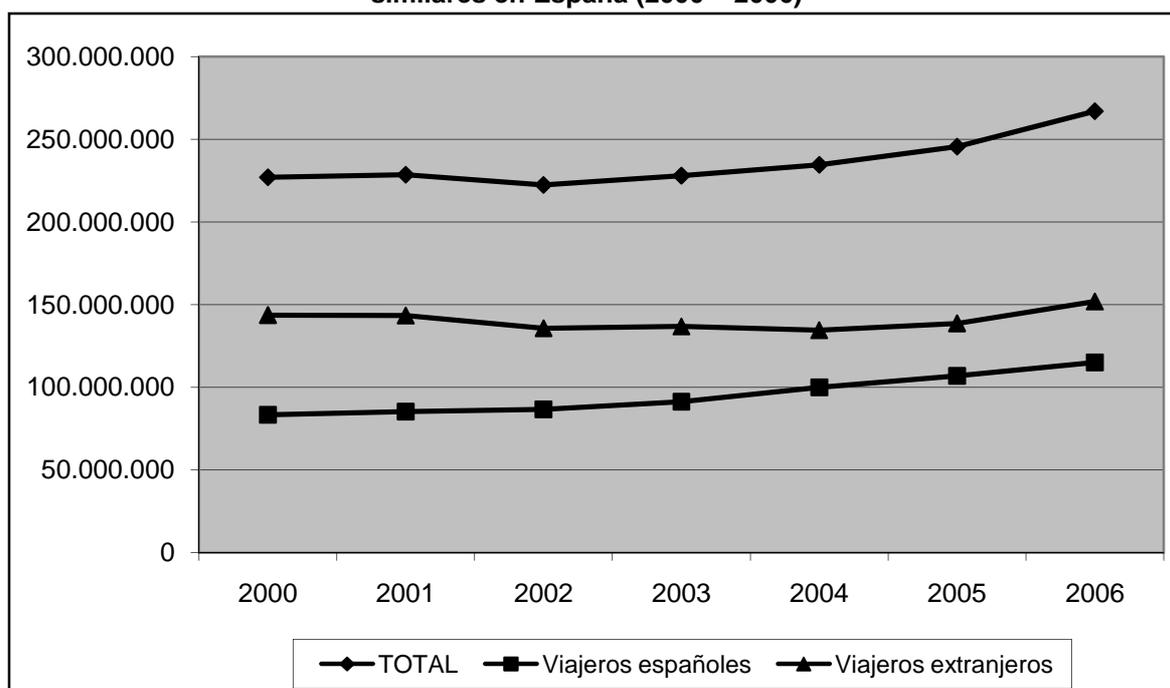


Fuente: Secretaría General de Turismo (2006)

Madrid y Catalunya son las comunidades autónomas, con mayor proporción de turistas alojados en establecimientos hoteleros, que observan durante el año 2006 variaciones positivas más destacables en el conjunto español con incrementos del 13,8% en Madrid y 11,5% en Catalunya (Secretaría General de Turismo, 2006).

Durante el año 2006 en España se realizan un total de 267.027.859 pernoctaciones en hoteles y hostales, dato que supone un incremento superior al 17% respecto del año 2000. Tal como se muestra en la figura 2.2 la variación en las pernoctaciones es positiva con excepción del año 2002, decremento debido principalmente a una disminución de las pernoctaciones por parte de los turistas extranjeros a consecuencia de la situación política y económica mundial.

Figura 2.2: Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y similares en España (2000 – 2006)¹⁰



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2007)

Pese a los datos positivos que muestra el número de pernoctaciones, el promedio de estancia media de los clientes en los establecimientos hoteleros pasa de 3,83 días en el año 2000 a 3,26 días en el año 2006 (Instituto Nacional de Estadística, 2007). Estos datos muestran que el incremento de turistas es superior al incremento en las

¹⁰ Esta figura considera tanto los hoteles como los hostales de cualquier categoría

pernoctaciones, así pues mientras que en el año 2000 hay un total de 59.282.522 viajeros que se alojan en establecimientos hoteleros, en el año 2006 se alcanza la cifra de 81.855.902, suponiendo un incremento superior al 38% (mientras que el número de pernoctaciones aumenta, durante el mismo periodo, un 17%).

Del total de los 81.855.902 viajeros que se alojan en establecimientos hoteleros o similares durante el año 2006, un 58% corresponde a viajeros residentes en España y un 42% a viajeros residentes en el extranjero. Sin embargo, de las 267.027.859 pernoctaciones que hay en España, un 43% son realizadas por viajeros españoles y un 57% por viajeros extranjeros. Del total de viajeros extranjeros un porcentaje superior al 85% proceden de la Unión Europea, siendo los dos principales países emisores Alemania (con un 29,54% de las pernoctaciones y un 20,65% de los viajeros) y Reino Unido (con un 29,15% de las pernoctaciones y un 23,19% de los viajeros).

Analizando la demanda hotelera por categorías (tabla 2.1), puede observarse una desaceleración de la estancia media en todas las categorías de establecimientos siendo la más acusada en los de categoría 1 estrella (pasando de 3,20 días por estancia en el año 2000 a 2,66 días en el año 2006). Esta misma categoría, además, sufre una disminución tanto en número de viajeros alojados como en el número de pernoctaciones. Las categorías de 3 y 4 estrellas son las más demandadas y suponen el 80% de los viajeros alojados y el 83% de las pernoctaciones durante el año 2006.

Continuando con los datos de la tabla 2.1 y los de la figura 2.3, cabe destacar que las categorías de hoteles de 4 y 5 estrellas son las que menos sufren las variaciones en el número de estancia promedio y son las que mayor estabilidad muestran en los datos. En concreto en el período 2000 – 2006 los hoteles de 5 estrellas aumentan en un 100% el número de viajeros y en un 89% el número de estancias, suponiendo una disminución de la estancia promedio de un 5,6% en el período. En los hoteles de cuatro estrellas el número de viajeros aumenta en un 83% mientras que el número de estancias lo hace en un 71% hecho que supone una disminución del 6,84% en la estancia media. En el caso de los hoteles de tres estrellas, el número de viajeros aumenta en un 30,18% durante el período 2000-2006 y el número de pernoctaciones lo hace en un 2,14% esta diferencia implica que la estancia media disminuya en un 23,19% (más de un día). Los hoteles de gama baja, 2 y 1 estrella, son los que peores datos representan en la demanda hotelera con variaciones negativas tanto en el número de viajeros como en el número de pernoctaciones. Así pues los hoteles de 2 estrellas aumentan el número de viajeros en 5,14% en los seis años considerados

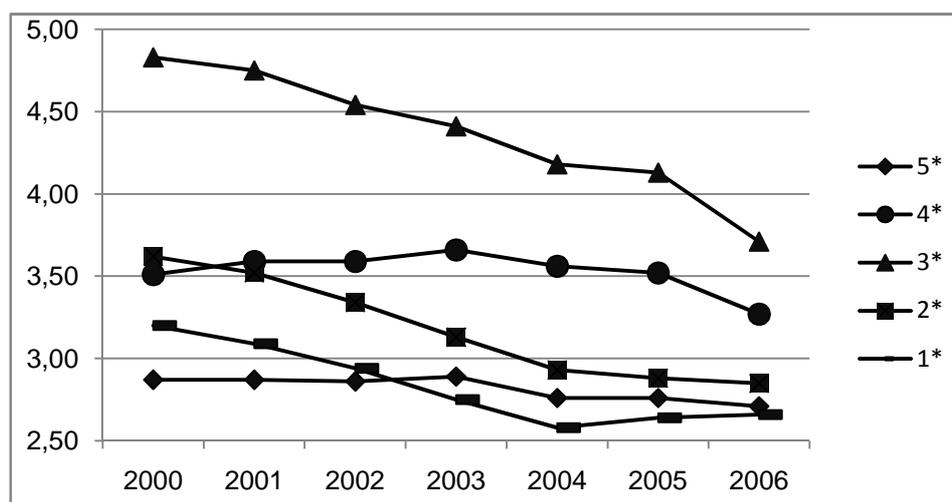
pero disminuyen el número de pernoctaciones en un 17,11% y la estancia promedio en un 21,27%. El caso de los hoteles de 1 estrellas es el que peor resultados tiene ya que el número de viajeros disminuye en un 5,95%, el número de pernoctaciones disminuye en un 21,8% y la estancia media se reduce en un 16,88%.

Tabla 2.1: Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media por categoría de hotel (2000-2006)¹¹

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5*	Viajeros	2.070.568	1.991.463	2.116.798	2.496.469	2.922.289	3.265.800	4.142.368
	Pernoctaciones	5.943.513	5.716.477	6.050.229	7.217.537	8.063.371	9.005.202	11.243.844
	Esta. media	2,87	2,87	2,86	2,89	2,76	2,76	2,71
4*	Viajeros	17.065.557	17.521.629	18.324.777	20.490.488	23.618.048	25.548.310	31.273.158
	Pernoctaciones	59.872.744	62.944.738	65.753.758	74.965.567	84.198.243	89.847.961	102.373.839
	Esta. media	3,51	3,59	3,59	3,66	3,56	3,52	3,27
3*	Viajeros	20.318.093	20.738.887	20.639.675	21.060.688	21.779.140	22.997.342	27.060.364
	Pernoctaciones	98.220.726	98.612.407	93.716.412	92.857.714	91.004.017	94.946.935	100.319.578
	Esta. media	4,83	4,75	4,54	4,41	4,18	4,13	3,71
2*	Viajeros	7.010.414	6.910.469	6.740.301	6.626.279	6.855.014	6.992.912	7.385.273
	Pernoctaciones	25.363.889	24.336.722	22.526.391	20.775.653	20.056.690	20.158.441	21.023.318
	Esta. media	3,62	3,52	3,34	3,13	2,93	2,88	2,85
1*	Viajeros	3.195.347	2.954.511	2.743.348	2.806.550	2.850.480	2.848.020	3.005.377
	Pernoctaciones	10.218.418	9.142.874	8.059.900	7.711.491	7.351.667	7.512.438	7.991.669
	Esta. media	3,20	3,09	2,94	2,75	2,58	2,64	2,66

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2007)

Figura 2.3: Evolución de la estancia media (en días) por categoría de hotel (2000 – 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

¹¹ En esta tabla sólo se consideran los hoteles, se han excluidos los hostales de 3, 2 y 1 estrellas.

Internet también supone un cambio en la demanda hotelera, así pues según los datos de red.es¹² del total del negocio que se realiza por internet, el 11,1% de las compras es para la reserva de alojamiento hotelero. Si se amplía este dato al sector turístico, el 48% de los compradores de internet compran bienes y servicios de este sector de actividad.

González y Talón (2002) determinan una serie de aspectos descriptivos de la demanda hotelera actual, que son determinantes a la hora de establecer un modelo de gestión y resultan una información complementaria a la expuesta anteriormente para describir la demanda hotelera en España. En concreto los autores consideran:

- 1) Mayor experiencia e información: el consumidor actual al poseer un mayor nivel cultural, tiene un mayor dominio de las tecnologías de la información y la comunicación y tiene acceso a un mayor nivel de información. Estos aspectos significan un aumento de su exigencia y la búsqueda de la mejor relación calidad-precio. Su relación con el establecimiento hotelero se produce de manera más directa hecho que implica una disminución paulatinamente la figura de los intermediarios. Al aumentar su posibilidad de elección, su acto de compra es más racional y meditado.
- 2) Aumento del tiempo de ocio: en los países desarrollados se está produciendo un aumento de viajes de placer, sobre todo de corta duración. Este hecho facilita una desestacionalización del sector turístico y la aparición de nuevos productos que satisfacen esta nueva manera de viajar. Este dato juntamente con el aumento de las rentas desplaza el producto turístico de un bien de lujo a un bien de masas.
- 3) Cambios en las preferencias: las necesidades de los consumidores evolucionan hacia tres conceptos: entorno, entretenimiento y educación. Por un lado, cada vez existe una mayor concienciación por el entorno y aparecen iniciativas relacionadas con el medio ambiente y el turismo sostenible. El turista busca nuevas experiencias en sus viajes y unas vacaciones activas. El viajero es más culto y desea conocer la identidad de los lugares que visita.
- 4) Aparición de nuevos segmentos de demanda: la población está cambiando estructuralmente, aumenta la esperanza de vida y se mantiene la edad de jubilación. Este hecho permite el desarrollo de un nuevo segmento de turista

¹² Información extraída de la página web <http://www.red.es> consultada el día 15 de noviembre de 2007

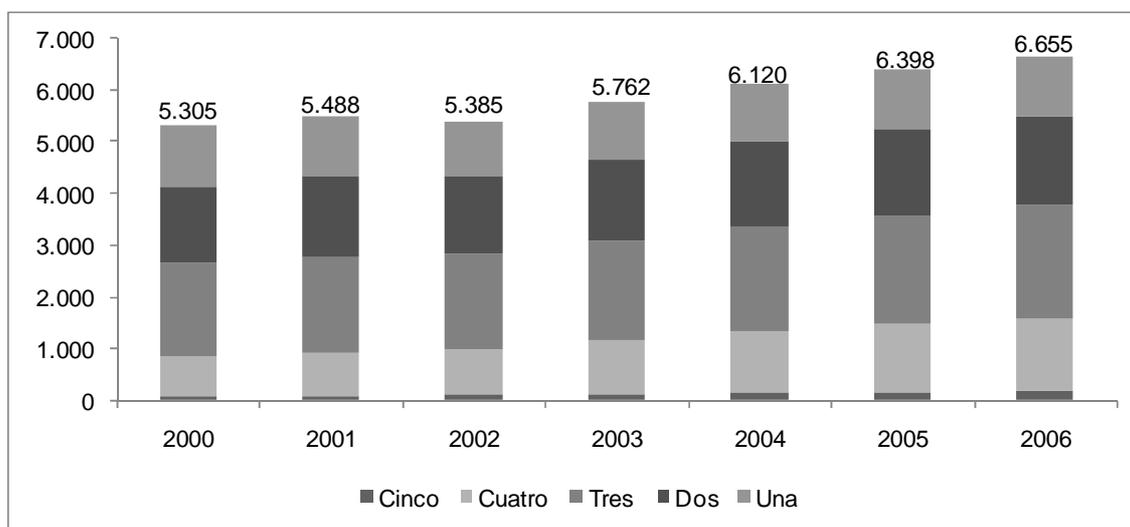
senior, cuyo nivel de ingresos ha aumentado y se encuentra en óptimas condiciones para viajar. A la vez, la tardía asunción de responsabilidad de los jóvenes y la tardía edad a la que marchan del domicilio paterno, facilita que viajar se convierta en una preferencia importante para el colectivo joven. Además de estos grupos de edades, aumenta la preocupación por el bienestar y con un consecuente aumento del turismo de salud.

2.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA

En España, la importancia del sector hotelero es relevante. Supone en torno al 1% de la producción total española de modo directo, aunque su impacto es muy superior ya que impulsa muchas otras actividades relacionadas directa o indirectamente (Vila, 2004). Según el Instituto Nacional de Estadística (2007), la inversión bruta dedicada al sector hotelero español en el año 2005 asciende a 2.416 millones de euros, genera un volumen de negocio de 15.649 millones de euros y supone más de 300.000 empleados.

El número de establecimientos hoteleros en España evoluciona acorde al incremento del turismo (Figura 2.4). En 2000 en España hay 5.305 hoteles y en 2006 el número aumenta a 6.655 suponiendo un incremento del 25,4%. Esta evolución muestra la continua expansión en la que se encuentra el sector y es un dato más que apunta a su aspecto clave dentro de la economía española (Moral, 2006).

Figura 2.4: Evolución del número de establecimientos hoteleros en España según número de estrellas (2000 – 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

Si se analizan los datos por plazas hotelera y categorías hoteleras (tabla 2.2) puede observarse la evolución que experimentan los hoteles de cuatro y cinco estrellas desde 2000 hasta 2006. En el caso de los hoteles de 5 estrellas, pasan de 81 hoteles y una oferta de 27.775 plazas en 2000 hasta 175 hoteles y una oferta de plazas de 60.403 en 2006, suponiendo un incremento del 116% de los hoteles y del 117% en oferta de plazas hoteleras. En el caso de los hoteles de cuatro estrellas, los establecimientos aumentan un 83% y las plazas un 76%. En el caso de tres estrellas, el número de hoteles incrementan un 22% y el número de plazas hoteleras de esta categoría lo hace un 9%. En el caso de dos estrellas, pese a aumentar el número de hoteles en un 15%, la oferta de plazas disminuye un 4%. En el caso de hoteles de una estrella, el número de hoteles baja un 0,2% y la oferta de plazas también baja en un 8%.

Tabla 2.2: Evolución del número de hoteles y plazas por categorías (2000 – 2006)

		5*	4*	3*	2*	1*	Total
2000	Núm. Estab.	81	772	1.793	1.497	1.162	5.305
	Núm. Plazas	27.775	250.353	380.029	119.093	57.446	834.696
	% de plazas	3,3%	30,0%	45,5%	14,3%	6,9%	100,0%
2001	Núm. Estab.	85	827	1.870	1.557	1.149	5.488
	Núm. Plazas	28.999	269.574	384.993	119.113	53.785	856.464
	% de plazas	3,4%	31,5%	45,0%	13,9%	6,3%	100,0%
2002	Núm. Estab.	90	895	1.834	1.518	1.048	5.385
	Núm. Plazas	31.865	293.201	387.949	118.821	52.102	883.938
	% de plazas	3,6%	33,2%	43,9%	13,4%	5,9%	100,0%
2003	Núm. Estab.	115	1.042	1.915	1.598	1.092	5.762
	Núm. Plazas	39.432	332.983	391.262	114.088	52.410	930.175
	% de plazas	4,2%	35,8%	42,1%	12,3%	5,6%	100,0%
2004	Núm. Estab.	133	1.207	2.006	1.662	1.112	6.120
	Núm. Plazas	45.110	378.955	395.562	114.321	51.552	985.500
	% de plazas	4,6%	38,5%	40,1%	11,6%	5,2%	100,0%
2005	Núm. Estab.	153	1.301	2.111	1.700	1.133	6.398
	Núm. Plazas	50.512	403.419	406.703	113.350	52.528	1.026.512
	% de plazas	4,9%	39,3%	39,6%	11,0%	5,1%	100,0%
2006	Núm. Estab.	175	1.415	2.185	1.720	1.160	6.655
	Núm. Plazas	60.403	440.821	413.124	113.994	52.845	1.081.187
	% de plazas	5,6%	40,8%	38,2%	10,5%	4,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

A partir de los datos de la tabla 2.2 y siguiendo a Moral (2006), puede determinarse que existe una tendencia a la reducción paulatina de los alojamientos de menor calidad, tanto en establecimientos como en plazas. De forma contraria, los alojamientos de categoría superior, 4 y 5 estrellas, están aumentando en establecimientos y en plazas. Estos datos son consecuentes con los ofrecidos en el apartado de demanda hotelera (tabla 2.1) en tanto la mayor variación experimentada en la demanda hotelera se produce en los segmentos más altos (hoteles de 4 y 5 estrellas), tanto en el número de viajeros como en el número de pernoctaciones. El turismo en la actualidad cuenta con mayor poder adquisitivo y busca mejores niveles

de calidad a costa de reducir el número de días que dedica a la actividad turística¹³ (Moral, 2006).

Diferentes autores (Sanchís y Campos, 2001; Uriel *et al.*, 2001) indican que el sector hotelero español se encuentra en fase de madurez o transición hacia la madurez. En esta etapa, se ralentiza el crecimiento, el cliente fiel disminuye debido a que se vuelve más experimentado, aumenta la rivalidad competitiva y los establecimientos buscan su ventaja competitiva vía liderazgo en costes o bien diferenciación (Porter, 1985).

El crecimiento sostenido que experimenta el sector, en cuanto a número de plazas y establecimientos, no ha tenido el mismo reflejo en la ocupación que ha experimentado el sector tal como puede apreciarse en la tabla 2.3 y la figura 2.5

Tabla 2.3 : Ocupación de los establecimientos hoteleros por categorías (2000-2006)

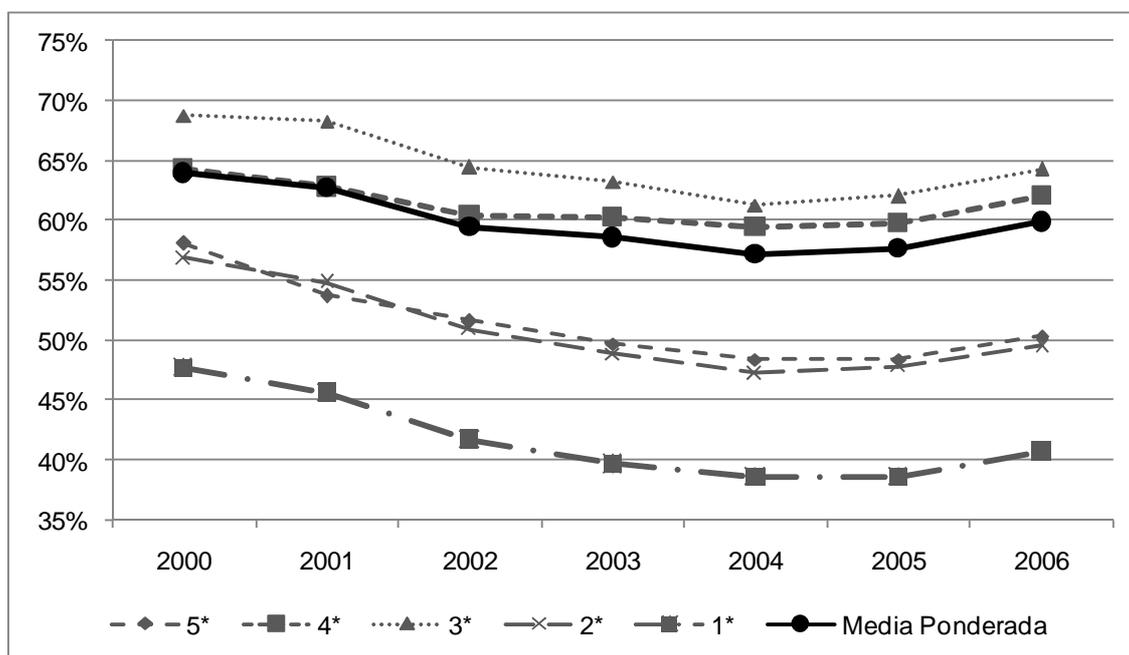
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5*	58%	54%	52%	50%	48%	48%	50%
4*	64%	63%	60%	60%	59%	60%	62%
3*	69%	68%	64%	63%	61%	62%	64%
2*	57%	55%	51%	49%	47%	48%	49%
1*	48%	46%	42%	40%	39%	39%	41%
Media Ponderada ¹⁴	64%	63%	59%	58%	57%	58%	60%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

¹³ Hecho que se deduce de la disminución de la estancia media de los viajeros indicado en la figura 2.3

¹⁴ La media se ha ponderado al número de plazas que ofrece cada tipología de establecimiento en el año considerado.

Figura 2.5: Evolución de la ocupación en los establecimientos hoteleros por categorías (2000-2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

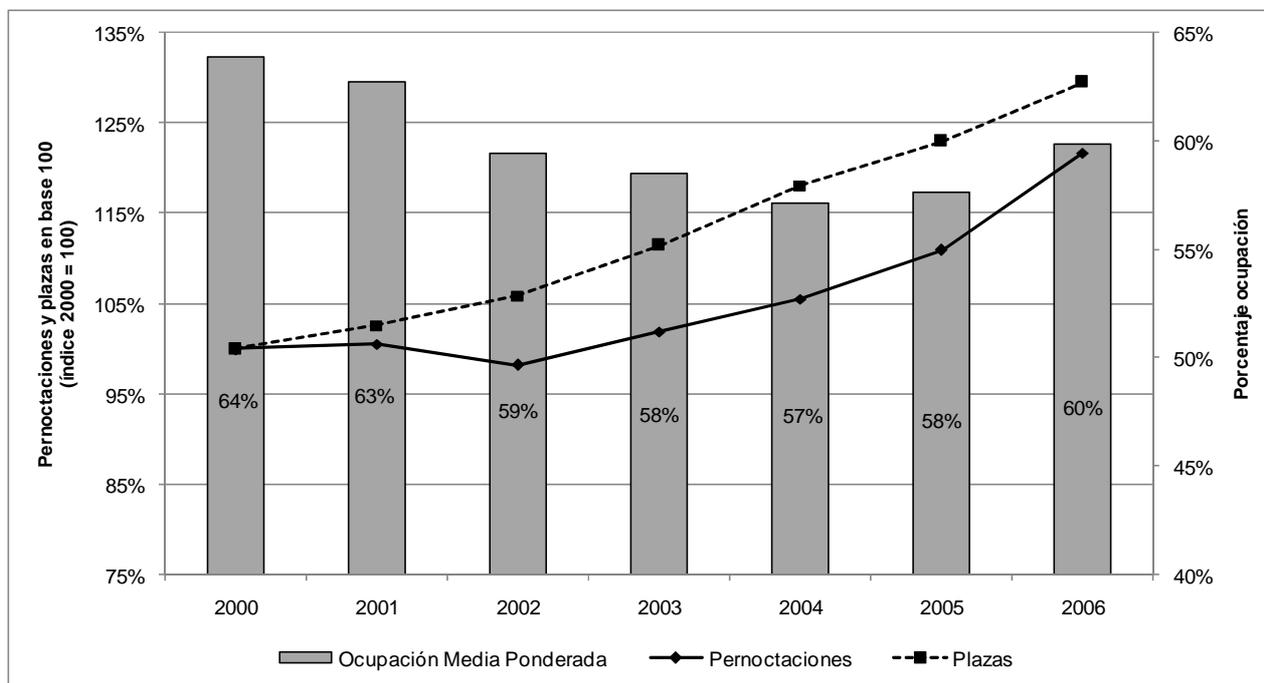
Tomando la media ponderada en la ocupación puede advertirse una paulatina disminución en la ocupación pasando de un 64% de ocupación media ponderada en el año 2000 a bajar hasta el 57% en el año 2004 y remontar hasta el 60% en el año 2006.

Las ocupaciones más elevadas se dan en los hoteles de 3 y 4 estrellas, en segundo lugar en los de 2 y 5 estrellas y por último en los hoteles de 1 estrella. En todas las categorías de hoteles existe un período en el que la ocupación disminuye (2000 – 2004) tras el que pasa a remontar de nuevo hasta el 2006. Los hoteles de 4 estrellas son los que menos acusan la disminución en el primer período y los de 1 estrella son los que más la sufren perdiendo hasta un 10% de la ocupación.

Estos datos ponen de manifiesto un problema de sobreoferta hotelera y que pese a haber superado la disminución experimentada hasta el año 2004 el problema aún no se ha solucionado (Moral, 2006).

Para evaluar la situación, puede compararse el comportamiento de la tasa de ocupación con la evolución de las plazas hoteleras y las pernoctaciones (Figura 2.6).

Figura 2.6: Evolución de la ocupación media ponderada, pernoctaciones y oferta de plazas hoteleras (2000 – 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

En la figura 2.6 la capacidad de la oferta se mide por la evolución del número de plazas disponibles y la demanda por el número de pernoctaciones (ambos datos se han representado en índices para facilitar la comparación). En términos agregados, el número de plazas disponibles (oferta hotelera) no ha dejado de crecer, experimenta un crecimiento cercano al 30% en la planta hotelera. Por el contrario la evolución de las pernoctaciones (demanda hotelera) presenta una evolución desfavorable, sobre todo en el período 2000 – 2002. Este hecho significa que desde el año 2002 se hable de sobreoferta hotelera (Moral, 2006) provocando una disminución de la tasa de ocupación hotelera.

El hecho descrito en la figura 2.6 no tiene el mismo impacto en todas las categorías hoteleras, así pese a haber una disminución de la ocupación en cualquier tipología de hotel, el impacto ha sido menor en los hoteles de categoría alta (4 y 5 estrellas), siendo los únicos que además aumentan en las pernoctaciones durante el período 2000 – 2006. En este caso, el incremento de la oferta tiene sentido y se considera una actuación correcta aunque la disminución en la ocupación indica que el aumento de la capacidad ha sido excesiva (Moral, 2006).

En los hoteles de menor categoría se ha iniciado un ajuste de la oferta pero todavía no ha alcanzado su óptimo en tanto la ocupación ha descendido en casi un 10%.

A partir de la tabla 2.4 puede analizarse la distribución de la oferta hotelera en las diferentes Comunidades Autónomas del territorio español.

Tabla 2.4: El sector hotelero en España por CC. AA. (2006)

	Plazas (En porcentaje)	Ocupación (En porcentaje)	Tamaño medio
TOTAL	100%	56,38	89,9
Andalucía	17,81%	52,17	95,9
Catalunya	15,27%	57,61	101,7
Canarias	14,63%	68,55	379,7
Balears (Illes)	14,62%	73,73	256,1
Comunitat Valenciana	8,85%	59,46	114,9
Madrid (Comunidad de)	6,73%	52,94	75,7
Galicia	4,52%	36,79	39,4
Castilla y León	4,26%	36,37	40,2
Aragón	2,36%	39,98	46,6
Castilla-La Mancha	2,29%	34,12	38,5
Asturias (Principado de)	1,83%	38,27	35,8
País Vasco	1,67%	50,55	55,0
Cantabria	1,33%	44,85	44,5
Extremadura	1,29%	33,63	44,4
Murcia (Región de)	1,21%	47,59	86,9
Navarra (Comunidad Foral de)	0,77%	40,50	39,9
Rioja (La)	0,43%	46,89	51,9
Ceuta y Melilla	0,07%	42,76	61,6
Melilla	0,07%	39,95	72,9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2007)

Analizando los datos de la tabla, se aprecia la importancia del turismo de sol y playa desde el momento que el 77% del total de las plazas hoteleras se encuentran distribuidas en Andalucía, Catalunya, Canarias, Illes Balears y Comunitat Valenciana. El resto del 23% se encuentra disperso entre el interior y el norte de la Península Ibérica.

Respecto al tamaño medio de los establecimientos, destacan claramente las Comunidades Autónomas situadas en espacios insulares con tamaños medios de 380 plazas en Canarias y 256 en las Illes Balears. En el resto de Comunidades Autónomas

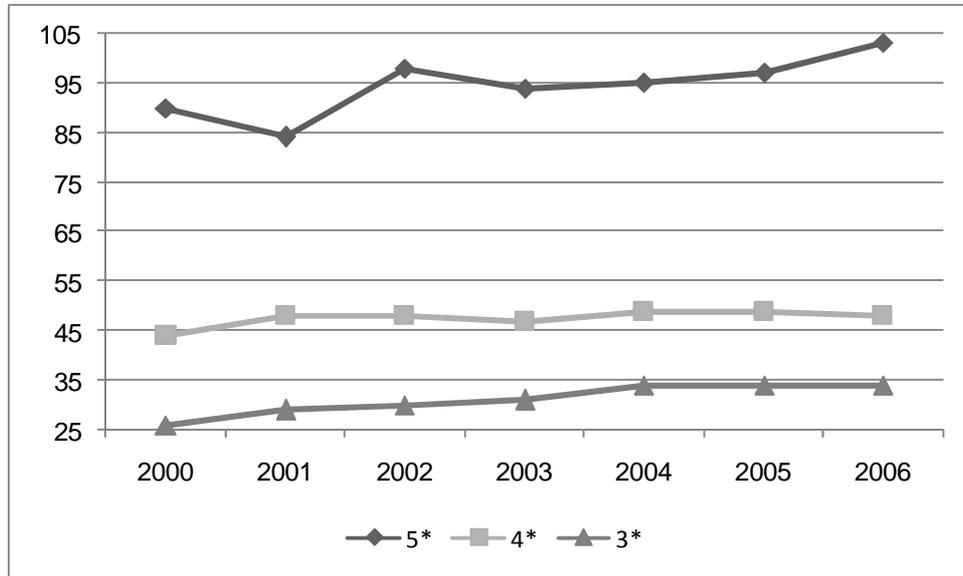
las diferencias en el tamaño medio son acusadas. En el caso de Catalunya y Andalucía el tamaño medio, menor que el de Canarias e Illes Balears, se debe principalmente a la dualidad de la planta hotelera de estos espacios ya que conviven grandes complejos hoteleros con pequeños negocios, principalmente familiares, distribuidos por la costa (Moral, 2006).

Las mejoras tasas de ocupación se encuentran en Canarias con un 73% y las Illes Balears con un 69%, ambos datos se encuentran a más de 15 puntos de la media nacional. Además es destacable que ambas Comunidades son las que tienen los mayores complejos hoteleros del territorio. Pese a los datos positivos de ambas Comunidades Autónomas, Moral (2006) indica que estos datos en 1999 son el 82% en Canarias y el 75,8 en Illes Balears significando una posible saturación del modelo turístico de sol y playa.

La disminución en el número de estancia promedio, el descenso en el número de pernотaciones y el continuado aumento en el número de hoteles significa la saturación de la oferta hotelera e implica un empeoramiento de los datos económicos de los establecimientos hoteleros españoles.

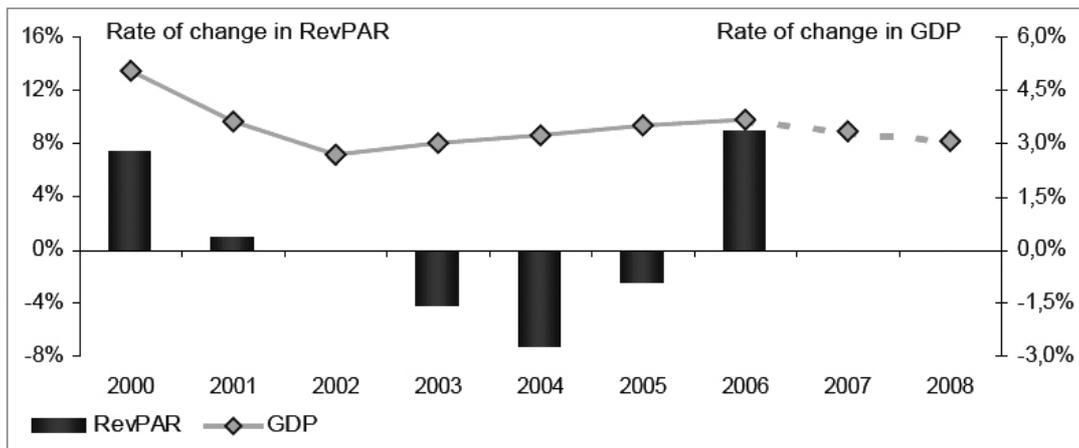
Según la encuesta realizada por Ernst and Young (2006) entre los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas del territorio español y reflejada en la figura 2.7, el ingreso medio por habitación disponible, entre los años 2000 y 2005, tiene un comportamiento diferenciado. Así en los hoteles de 5 estrellas, tras una disminución durante el año 2001 se recupera y presenta un crecimiento del 14%. Los hoteles de 4 estrellas, mantienen la cifra durante el período considerado experimentando una disminución durante el año 2003 para luego recuperarse y tener un crecimiento entre los años 2000 y 2005 del 9%. En el caso de los hoteles de 3 estrellas, los años 2001 a 2003 implican una ralentización del ingreso medio por habitación disponible, en el período 2003-2005 empieza a aumentar implicando un crecimiento en el período 2000 – 2005 del 17%.

Figura 2.7 Evolución del ingreso medio por habitación disponible en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (2000 – 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de Ernst & Young (2006)

Figura 2.8: Evolución del ingreso medio por habitación disponible y del PIB (2000 – 2006)



Fuente: MKG Consulting (2007)

En la figura 2.8 se destaca más claramente los efectos que ha tenido el sobredimensionamiento de la oferta hotelera en España implicando una disminución generalizada de los ingresos por habitación disponible de hasta el 8% durante el año 2004. MKG Consulting (2007) considera que España es uno de los países con las tarifas “menos caras” de Europa y que la política seguida de rebajar precios para combatir el crecimiento de la oferta supone un descrédito para la industria hotelera española. A su vez indica en el modelo de crecimiento debe basarse en la diferenciación y en la búsqueda de unos elevados estándares de calidad que aseguren el mantenimiento de la oferta a largo plazo.

La característica principal del empleo en este sector es la elevada rotación de personal debido, principalmente, a la estacionalidad del sector turístico español (Vila, 2004). Este hecho provoca una pérdida en la productividad del sector y precariedad en el empleo. Los datos del año 2000 muestran que en el sector hotelero, un 47% lo hace con un contrato fijo, un 24% con un contrato fijo-discontinuo y un 29% con un contrato eventual (FEHR, 2001 en Vila, 2004). Desde el punto de vista nacional, el empleo generado en la hostelería llega a representar un 6,15% del total en el año 2002 cuando, en 1996 significa el 5.70% de los empleos.

Vila (2004) indica una serie de aspectos relacionados con la oferta hotelera que describen la situación en la que se encuentran: continuo crecimiento del número de establecimientos y plazas hoteleras; saturación de la oferta y el espacio en determinados destinos; dificultad de desarrollo de nuevos proyectos por la escasez de suelo urbano y los elevados costes; concentración de la oferta en hoteles de tres y cuatro estrellas; elevado grado de atomización de la oferta. González y Talón (2002) también analizan las tendencias de la oferta hotelera y determinan una serie de aspectos que condicionan el futuro del sector, estos aspectos son: la calidad y fidelización del cliente, la diversificación de la oferta, la concentración e internacionalización del sector, el desarrollo tecnológico tanto en las infraestructuras, los canales de distribución y los procedimientos de gestión, la profesionalización y la sostenibilidad.

Considerando el escenario general del sector hotelero, pueden identificarse una serie de aspectos que ocasionan la evolución de la oferta hotelera nacional (Vila, 2006), estos son la situación económica de los mercados emisores, los nuevos destinos competidores, el efecto de las líneas aéreas de bajo coste, el exceso de oferta hotelera y la indiferenciación del producto hotelero. La respuesta dada a estos hechos

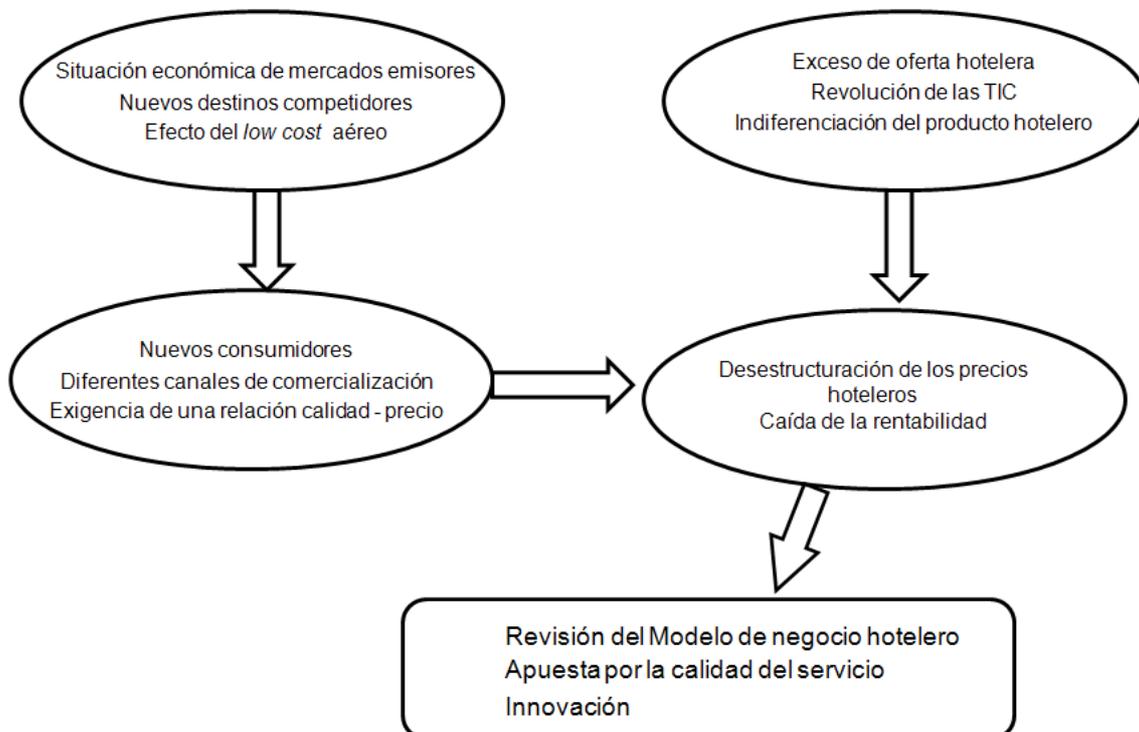
por parte de la industria hotelera consiste en una desestructuración de los precios hoteleros, específicamente durante los años 2002-2006, hecho que implica la consecuente caída de rentabilidad mostrada en la figura 2.8.

Junto con la situación de la oferta, hay que añadir las implicaciones de la demanda hotelera descritas en el apartado anterior. Vila (2006) indica que han cambiado los hábitos de compra de los consumidores, hecho que implica una mayor exigencia de una calidad-precio y una nueva manera de comprar en donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación juegan un papel fundamental.

Ante esta situación se plantea una necesaria revisión del modelo de negocio hotelero en donde la calidad de servicio aparece como ventaja competitiva y se convierte en la estrategia de diferenciación a seguir por el sector hotelero español (figura 2.9)

En este escenario, las cadenas hoteleras juegan un papel fundamental ante el cambio estructural que se produce debido al incremento del peso que tienen y convertirse en el refugio de muchos establecimientos independientes.

Figura 2.9: Escenario del Sector Hotelero Español



Fuente: Vila (2006)

2.3.4. LAS CADENAS HOTELERAS COMO PARTE DE LA OFERTA DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

2.3.4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA

La hotelería española, desde los años 1980, experimenta un cambio estructural que se traduce en una aceleración de los procesos de concentración e integración implicando que la pertenencia a una cadena hotelera significa una optimización de la gestión, la comercialización y la promoción del establecimiento (Villacorta, 2002). Los hoteles independientes, con el propósito de superar esta nueva situación competitiva y obtener resultados parecidos a los hoteles de cadenas, se agrupan entorno a asociaciones profesionales.

Se entiende que una cadena hotelera está compuesta por un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas del territorio, con una gestión unificada pero con fórmulas de gestión y estructura empresarial diversas (Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, 2000). Con el fin de establecer una diferenciación con otro tipo de asociación de establecimientos hoteleros, una cadena hotelera tiene ciertos elementos comunes en cada uno de los establecimientos que permitan identificar la cadena a la que pertenece el establecimiento (Urtasun, 2001).

La pertenencia a una cadena hotelera, supone una serie de ventajas al establecimiento hotelero, pero a la vez la asunción de una serie de inconvenientes. Villacorta (2002), reflexiona sobre estos aspectos en los que destaca como ventajas:

- 1) Una simplificación del proceso de comunicación al existir un único mensaje emitido en común, promocionando los productos mediante una marca única. La marca aporta una estabilidad y una identidad única para los clientes.
- 2) Reducción de los costes de búsqueda para los clientes potenciales al extrapolar la imagen y la calidad percibida en uno de ellos al resto de hoteles de la cadena.
- 3) Facilita el acceso a efectos de experiencia, sinergias, economías de escala y una mejor oferta de servicios que, en el caso de un hotel independiente, no podría alcanzar.
- 4) Opción de mejorar las instalaciones y conseguir una mayor profesionalización del personal vía la formación, abaratándose los costes totales de producción como consecuencia de la mejora de la eficiencia.

- 5) Mayores facilidades financieras al obtener una mayor capacidad de obtención de créditos y superación de las posibles pérdidas de un establecimiento.

Los principales inconvenientes de pertenencia a una cadena hotelera que señala el autor son:

- 1) Dificultades propias de una empresa de gran dimensión, como pueden ser los problemas de coordinación, dificultades de motivación, control o comunicación.
- 2) Si alguno de los establecimientos de la cadena no ofrece un servicio a la altura de la exigencia del servicio, repercutirá sobre todos los establecimientos de la cadena. Una mala gestión de la calidad en un hotel no afecta solamente al establecimiento que lo ha ocasionado sino que sus efectos se reparten entre todos los miembros de la cadena hotelera.
- 3) Al existir un mayor volumen de habitaciones a vender, puede caerse en la tentación de venderlo a precios bajos, atrayendo un segmento de cliente diferente al segmento objetivo de la cadena.
- 4) En algunos casos, los procesos de estandarización de la cadena implican una rigidez en los servicios que provocan una inadecuación a las necesidades propias de un cliente en un momento determinado.

A finales del año 2006, los establecimientos hoteleros pertenecientes a cadenas hoteleras representan el 58,98% del total de hoteles españoles (Hostelmarket, 2007). Pese a haber experimentado un crecimiento continuado durante los últimos años, parece ser que durante este año 2006 se produce una leve ralentización.

Del total de la planta hotelera española, en el año 2006, el 16,69% de los establecimientos pertenecen a alguna de las diez primeras cadenas hoteleras en España. El resto de las 270 cadenas hoteleras poseían el 42,20% (Tabla 2.5)

Tabla 2.5: Evolución de la cuota de las cadenas hoteleras en España (1997-2006)

Cadena	1997	2000	2002	2005	2006
10 primeras cadenas hoteleras	13,60%	15,90%	16,50%	16,87%	16,69%
Resto cadenas hoteleras	32,30%	35,00%	36,60%	41,79%	42,29%
Total cadenas	45,90%	50,90%	53,10%	58,66%	58,98%
Hoteles independientes	54,10%	49,10%	46,90%	41,34%	41,02%

Fuente: Hostelmarket (2007)

Una posible clasificación de las cadenas hoteleras puede realizarse dependiendo del número de hoteles que pertenecen. Así pues se considera una cadena hotelera grande si posee más de 30 hoteles, se considera mediana si posee entre 16 y 30 hoteles, se considera pequeña si posee entre 5 y 15 hoteles y se considera microcadena si posee menos de cinco hoteles y más de 1 (Vila, 2004).

En el año 2006, hay 15 cadenas hoteleras grandes, 13 cadenas hoteleras medianas, 76 cadenas hoteleras pequeñas y 108 cadenas hoteleras micro (tabla 2.6).

Tabla 2.6: Número de hoteles por tamaño de cadena hotelera en España en 2006

Tipo cadena	Total cadenas	% Respecto al total
Grandes	15	7%
Medianas	13	6%
Pequeñas	76	36%
Micro	108	51%
Total	212	

Fuente: Hostelmarket (2007)

Las principales cadenas españolas operan principalmente en el mercado vacacional¹⁵ y las 10 más grandes suponen, en el año 2006, el 17% del total de habitaciones en España (IREA, 2007) suponiendo este dato un crecimiento del 1% que puede interpretarse como una disminución del interés de las cadenas hoteleras a crecer dentro del territorio español debido a la saturación de la oferta. En esta línea, las dos principales cadenas hoteleras en España (Sol Melià y Riu Hotels) disminuyen el número de establecimientos que gestionan en una cifra cercana al 1% durante el año 2006 tal como puede apreciarse en la tabla 2.7. Este hecho también puede asociarse a la desaceleración del modelo vacacional basado en el sol y playa yendo, las grandes cadenas hoteleras, a buscar otros negocios más dinámicos yendo incluso a apostar por el segmento urbano o destinos internacionales.

¹⁵ Aproximadamente el 70% de los hoteles en España pertenecen al segmento vacacional (IREA, 2007)

Tabla 2.7 Evolución de la oferta de habitaciones en el mercado vacacional (2003 - 2006)

	2003	2004	2005	2006	Crecimiento (%)
Sol Meliá	22.833	22.356	22.240	22.351	-0,7
Riu Hotels	14.605	15.845	15.279	14.217	-0,9
Iberostar	9.707	9.707	10.241	10.758	3,5
Grupo H10	8.373	8.756	8.807	8.817	1,7
Barceló	7.025	6.589	7.807	8.040	4,6
Fiesta	7.874	7.874	7.549	7.094	3,1
Princess	6.480	6.480	7.049	7.971	0,4
Best Hotels	5.502	5.810	5.810	5.821	1,9
Gruphotel	5.597	5.789	5.935	5.872	1,6
Playa Senator	5.502	4.463	5.442	5.273	-1,4
Top 10	93.498	93.669	96.159	96.214	1
Otras cadenas	203.048	211.073	218.289	206.186	0,5
Independientes	204.178	208.258	212.552	237.600	5,2
Total	500.724	513.000	527.000	540.000	2,5

Fuente: IREA (2007)

Con respecto al mercado urbano, un estudio realizado por la consultora IREA (2007) con los datos ofrecidos por Hostelmarket (2007) en las ciudades de Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza, presenta unos datos diferenciados respecto al mercado vacacional. Según estos datos (tabla 2.8) el mercado urbano continúa siendo de interés para la mayoría de cadenas hoteleras españolas habiendo un crecimiento promedio del 6,4% en la oferta de habitaciones en el período 2003 – 2006. Cabe remarcar que en este mercado, al igual que en el vacacional, Sol Meliá sigue desinvirtiendo, con una disminución del 2,3%, para afrontar nuevos proyectos internacionales. Por encima de Sol Meliá se posiciona por primera vez la cadena NH Hoteles con un crecimiento anual medio del 4% desde 2003 a 2006. Al igual que NH la mayoría de grupos hoteleros urbanos están involucrándose en proyectos de expansión que implica dificultades en la variación de las cuotas de mercado.

El interés general por el mercado urbano español para los principales operadores hoteleros implica una estructura diferente del mercado vacacional. En este segmento

las 10 principales cadenas hoteleras, por número de habitaciones, implica el 41% de la oferta urbana en el año 2006 (frente al 17% del mercado vacacional) (IREA, 2007).

Tabla 2.8 Evolución de la oferta de habitaciones en el mercado urbano (2003 - 2006)

	2003	2004	2005	2006	Crecimiento (%)
NH Hoteles	7.143	7.309	8.096	8.061	4,1
Sol Meliá	8.638	8.700	8.673	8.052	-2,3
Accor	2.613	3.208	4.057	4.228	17,4
Husa	3.242	3.431	3.533	4.110	8,2
AC Hoteles	1.988	2.179	2.614	3.095	15,9
Catalonia	2.861	2.960	3.048	2.960	1,1
Silken	1.737	2.056	2.669	2.562	13,8
Hesperia	1.571	1.731	1.925	2.150	11
Intercontinental	2.033	1.968	2.208	2.017	-0,3
Eurostars	1.465	1.683	1.809	1.881	8,7
Top 10	33.291	35.225	38.632	39.116	5,5
Otras cadenas	22.135	27.890	31.749	33.910	15,3
Independientes	23.124	22.521	23.327	21.536	-2,3
Total	78.550	85.636	93.708	94.562	6,4

Fuente: IREA (2007)

2.3.4.2. DESARROLLO DE LAS CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA

El crecimiento de las cadenas hoteleras en España constituye la principal característica de desarrollo de sus estrategias (Vila, 2004). Diferentes trabajos analizan las diferentes tipologías de crecimiento que utilizan las cadenas hoteleras en España (por ejemplo Martorell y Mulet, 2003; Such, 2007; o bien Villacorta, 2002). Los diferentes estudios identifican diferentes estrategias:

- 1) Estrategia de especialización: es la estrategia que trata de mejorar el producto que ofrece, en este caso el servicio hotelero, intensificando la concentración de recursos en una actividad que supone su principal conocimiento (*core of business*). Es la estrategia que siguen aquellas cadenas hoteleras que se centran en el sector hotelero sin incorporar otro tipo de actividades. Como ejemplo, la cadena hotelera

Sol Melià, centra sus actividades en el sector hotelero y actividades complementarias definiéndose como “la compañía hotelera vacacional más grande del mundo”¹⁶

- 2) Estrategia de diversificación: con el propósito de disminuir el riesgo, las compañías hoteleras llevan a cabo actividades diferentes a la propiamente hotelera. Esta estrategia es poco frecuente en España (Such, 2007) aunque pueden encontrarse algunas iniciativas por parte de las grandes cadenas.
- 3) Integración vertical: consistente en la integración de las diferentes actividades que corresponden a una misma cadena de producción. Esta estrategia se está desarrollando con fuerza durante los últimos años (Vila, 2004) y podemos encontrar ejemplos como el grupo Globalia¹⁷ (que consta de una división aérea, una división de handling, una división de touroperación, una de agencias de viajes, una división hotelera y un resto de pequeñas actividades complementarias), o la alianza que establecieron Sol Melià e Iberia para crear Viva Tours.
- 4) Integración horizontal: se produce cuando varias empresas de un mismo estadio productivo se unen para alcanzar un mayor volumen de producción y encontrar una posición más fuerte. Esta estrategia de crecimiento es la forma más común en el sector hotelero español (Vila, 2004). El proceso de integración (horizontal) en el sector hotelero tiene consecuencias positivas y negativas (Ingram y Baum, 1997). Entre las positivas se encuentran el aprendizaje y transmisión de conocimientos entre empresas; economías de escala por el nuevo tamaño de la organización; reputación; credibilidad e imagen. Entre las negativas hay que destacar las restricciones de pertenencia a una cadena hotelera o la mayor complejidad en la gestión de la cadena.
- 5) Integración diagonal: es una estrategia de crecimiento basada en la integración de actividades que no pertenecen al sector turístico con la finalidad de reducir costes y acercarse a los consumidores. Un ejemplo es el protagonizado por Barceló Hotels & Resorts al establecer una *joint venture* con Argentaria y Fomento de

¹⁶ Información obtenida en la página web de Sol Melià: http://inversores.solmelia.com/view_manager.html?root=114,118,130 consultada el día 17 de noviembre de 2007.

¹⁷ Información obtenida en la página web de Golbalia: <http://www.globalia.com/sobreglobalia/default.htm> consultada el día 17 de noviembre de 2007.

Construcciones y Contratas. El resultado es la creación de Grubages, empresa que abarca todo el proceso productivo del negocio hotelero.

- 6) Fusiones y adquisiciones: con la entrada al mercado bursátil de diferentes cadenas hoteleras, las fusiones y adquisiciones aumentan considerablemente. Específicamente para el sector hotelero, la escasez de ubicaciones, los altos costes de la construcción y la necesidad de localizaciones estratégicas para poder mantener una posición competitiva aceleran esta estrategia desde la década de 1990. A la vez, los procesos de fusiones y adquisiciones se convierten en una vía utilizada por las cadenas hoteleras para poder mantener sus estrategias de crecimiento (Vila, 2004).
- 7) Las alianzas estratégicas: estas estrategias de crecimiento están basadas en acuerdos entre diferentes partes con el fin de poner en marcha diferentes propuestas de negocio. Las alianzas estratégicas pueden concretarse en diferentes modalidades dependiendo del grado de implicación de las partes, yendo desde el acuerdo temporal, los consorcios, las *joint ventures* o las uniones temporales de empresas. En el caso de las cadenas hoteleras, las alianzas estratégicas se describen en función del grado de implicación de las partes y son: *one-night stand*, acuerdo temporal relacionado principalmente con acciones comerciales; *affaire*, acuerdo a medio plazo que tiene por principal objetivo la protección frente a terceros; *I do*, acuerdo a largo plazo (Martorell y Mulet, 2003). Una de las principales razones que las cadenas hoteleras llevan a cabo alianzas estratégicas a largo plazo es para iniciar procesos de internacionalización, ya que ir de la mano de otra empresa con experiencia, facilita el proceso de aprendizaje necesario para llevar a cabo la actividad.
- 8) Propiedad: se trata de la adquisición total de un establecimiento hotelero por parte de una cadena hotelera. Esta fórmula es más utilizada por las cadenas españolas y europeas que las norteamericanas.
- 9) Branding: se trata de una fórmula de crecimiento basada en la cesión de la marca de la cadena hotelera permitiendo, de esta manera, la fidelización de la clientela.
- 10) Crecimiento contractual: cuando un hotel se incorpora a una cadena hotelera puede hacerlo según diferentes modalidades contractuales. Cada una de ellas implicará un diferente grado de compromiso por las partes.

- a. La franquicia: es una fórmula muy extendida en la industria hotelera y supone una vía de crecimiento muy rápida. De las diez mayores cadenas hoteleras del mundo, siete han sido pioneras en el uso de esta modalidad (Such, 2007). En la industria hotelera esta modalidad implica que el hotel que se incorpora a la cadena adopta una marca, una imagen y un método productivo común a todos los hoteles, a cambio pagará unas cuotas en función de su negocio, número de habitaciones vendidas, etc. En las franquicias, el control operativo y el control de los activos reside en la franquicia y no en la empresa propietaria del hotel.
- b. *Management contract* o contrato de gestión: este sistema consiste en un acuerdo entre una compañía propietaria de un establecimiento y una empresa gestora que se compromete a explotar el establecimiento. A través del acuerdo, la cadena hotelera se compromete a gestionar el hotel. La empresa hotelera será quién asuma las decisiones operativas y la propiedad del establecimiento asumirá los riesgos de la gestión. A cambio de la gestión, la cadena hotelera recibirá un porcentaje del negocio que se produzca como consecuencia de su actividad. Esta modalidad proporciona un control operacional elevado sin tener la propiedad y no permite un control sobre las estrategias a largo plazo.
- c. Alquiler: se trata de un contrato mediante el cual un propietario de un establecimiento lo alquila a una cadena hotelera durante un período de tiempo determinado. El objeto del contrato es el negocio hotelero y no las instalaciones físicas (Such, 2007) ya que el mantenimiento de éstas suelen ir a cargo del propietario.

La realidad hotelera española indica un retroceso de las intenciones mostradas por las cadenas hoteleras de incorporar hoteles en propiedad, pasando de un 25% a un 17% del año 2006 al 2007. La incorporación de hoteles en régimen de alquiler ha disminuido pasando de una preferencia en el 25% de las cadenas en 2006 a un 6% en el 2007. Bajo el régimen de *management contract* se produce un significativo incremento al pasar de una intencionalidad del 40% en el año 2006 a un 67% en el año 2007. Surgen nuevas formas de crecimiento contractual que consisten en la combinación de alquiler más gestión y afectaría al resto de cadenas (Dyrecto, 2007).

2.3.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL SECTOR HOTELERO.

Con el propósito de determinar cuáles son los factores determinantes del sector hotelero español, se han estudiado las consideraciones realizadas por Vila (2004) en el que indica cinco trabajos de investigación que tienen por objeto la determinación de los factores críticos de éxito (FCE) en el sector hotelero: dos trabajos son en el ámbito internacional Geller (1985) y Enz (2001) y tres en el ámbito nacional, Fridolín (1995), Monfort (2000), Sanchís y Campos (2001). Para completar la lista de los FCE, se ha considerado las conclusiones de los trabajos de Moral (2006), Villacorta (2002), Pricewaterhousecoopers (2006) y Claver *et al.* (2007).

El primer grupo de FCE son los relacionados con el establecimiento de la estrategia. Los trabajos identifican aspectos como la coordinación, el control del mercado, la cuota de mercado, la reducción de costes, la comunicación tanto interna como externa, la alineación con los intereses de los accionistas o las consideraciones de amenazas y oportunidades en otros países (Enz, 2001; Fridolín, 1995; Geller, 1985; Monfort, 2000; Sanchís y Campos, 2001 en Vila, 2004). En este mismo apartado puede señalarse que la pertenencia a una cadena hotelera o bien la comprensión de la ventaja competitiva son aspectos estratégicos que significan un FCE (Claver *et al.*, 2007). En este sentido, Pricewaterhousecoopers (2006) indica que el sector hotelero español está yendo hacia una progresiva concentración influida, sobretudo, por la presión ejercida por los grandes grupos hoteleros internacionales. A su vez, el citado estudio indica que un FCE en el sector está en el desarrollo de nuevas fórmulas de gestión y financiación de proyectos.

Un segundo grupo de FCE son los relacionados con la gestión de los costes. Así pues, Fridolín (1995), Monfort (2000) o bien Enz (2001) (en Vila, 2004) indican que el control de los costes, la maximización de ingresos y el uso efectivo del capital son aspectos que aseguran el futuro de la compañía. En la misma línea, Moral (2006) indica que una rentabilidad elevada debe mantenerse siempre que no signifique una saturación del mercado. Pricewaterhousecoopers (2006) hace hincapié en el factor precios como principal aspecto de competencia ante la sobreoferta de establecimientos hoteleros.

La gestión de las personas aparece como un tercer grupo de FCE. Así pues aspectos como la motivación, la formación, la profesionalización, el desarrollo de carreras profesionales, las políticas retributivas, la mejora de la cualificación, aparecen como aspectos críticos para asegurar el futuro de la cadena hotelera (Enz, 2001 en Vila,

2004). Moral (2006) insiste en la productividad como aspecto fundamental para asegurar la rentabilidad de la empresa y Pricewaterhousecoopers (2006) indica que el desarrollo profesional de las personas y la búsqueda de mecanismos de motivación y fidelización de las plantillas son aspectos fundamentales para el futuro del sector hotelero español.

La calidad es el cuarto grupo de FCE y es un punto en el que una gran parte de los trabajos coinciden. Aspectos como la imagen, el control, la previsión de necesidades, la satisfacción del cliente, la relación calidad-precio, la innovación, los programas de fidelización o la participación del consumidor, son citados por Fridolín (1995), Monfort (2000), Sanchís y Campos (2001), Geller (1985) o Enz (2001) (en Vila, 2004). Moral (2006) indica que la planta hotelera española debe basarse en la búsqueda de mayores niveles de calidad e incrementar el número de hoteles de 4 y 5 estrellas en todos los destinos turísticos. Claver *et al.* (2007) indican que la búsqueda de la ventaja competitiva puede hacerse mediante la innovación y de hecho identifican un grupo de hoteles que basándose en este aspecto consiguen unos mejores resultados financieros. Pricewaterhousecoopers (2006) añade que la calidad de servicio se convierte en un aspecto fundamental en la oferta hotelera ante una oferta cada vez más sofisticada.

Por último, tanto Vila (2004) como Pricewaterhousecoopers (2006) hacen referencia a un grupo de FCE relacionados con el uso de las tecnologías de la información, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, la buena información al cliente y el uso de herramientas "Customer Relationship Management" (CRM) aparecen como aspectos fundamentales para el éxito de la compañía hotelera.

De los grupos expuestos, la orientación hacia la satisfacción del cliente es uno de los aspectos que destacan con más fuerza la mayoría de autores y que implica una mayor atención hacia las políticas de recursos humanos y las de marketing (Vila, 2004).

En una revisión al documento Turismo 2020 (Secretaría General de Turismo, 2007), se destaca una serie de aspectos de tendencias que afectan al sector hotelero. El documento hace hincapié en las tendencias socio-demográficas debidas a los cambios en la estructura de la población. Este hecho acentúa la necesidad de diferenciación de la oferta hotelera y la especialización hacia nuevos mercados emergentes. También pone de relieve las TIC ya que implican una nueva relación entre el cliente y el establecimiento hotelero. Junto con la preocupación medioambiental, surge una

tendencia de la sociedad a pedir la incorporación de valores éticos en la gestión de las empresas hoteleras. Estos aspectos ponen de relieve la necesidad del sector hotelero por continuar desarrollando políticas de calidad ya sean desde la perspectiva pública como privada. Entendiendo que la calidad implica una gestión basada en las necesidades de los clientes (tendencias sociodemográficas y TIC) y una mayor sensibilidad social (tendencias éticas).

Pricewaterhousecoopers (2006) hace un resumen de las prioridades de actuación de los establecimientos hoteleros, a partir de las opiniones de los directores de hotel, según atienden al mercado vacacional, urbano o mixto (tabla 2.9).

Tabla 2.9: Prioridades de actuación en los hoteles españoles

	Vacacionales	Urbanos	Mixtos
Máxima Prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • Función comercial • Imagen y reputación de marca • Información de valor sobre clientes • Eficiencia y eficacia de las actividades de la compañía • Aplicación de las TIC para la gestión de la oferta y demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de valor sobre clientes • Imagen y reputación de marca • Función comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Función comercial • Estrategia corporativa • Información de valor sobre clientes • <i>Balanced Scorecard</i>
Mínima Prioridad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Gestión de las expectativas de los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de la calidad y desempeño de la organización • Actividades de I+D+i • Aplicación de las TIC a la gestión interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de la calidad y desempeño de la organización. • Sistemas de reconocimiento y evaluación del desempeño

Fuente: Pricewaterhousecoopers (2006)

Como puede apreciarse la calidad aparece como una prioridad máxima si se asocia a una mejora de la imagen y reputación de la marca y a la vez aparece como una prioridad mínima en el caso de la certificación. Este hecho puede hacer reflexionar sobre la importancia que otorga la industria hotelera a la calidad desde un punto de vista de servicio e imagen, sin embargo, no valora las diferentes certificaciones de

calidad disponibles para la industria siendo necesario reflexionar sobre el mejor sistema para asegurar la calidad en el sector.

2.4. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

La calidad en la hotelería surge como una gran preocupación desde que, a principios de los años 90, se empieza a percibir que el sector turístico se ha convertido en un referente mundial y aparecen nuevos destinos turísticos con características similares y precios iguales.

La necesidad de diferenciación se plantea en el sector como una solución a los cambios del entorno y la presión competitiva que ejercen los nuevos destinos. Para dar respuesta a esta necesidad, surgen iniciativas desde el ámbito público y desde el ámbito privado. Las primeras pretenden aunar conceptos y, desde una posición neutral, establecer políticas generales para todo el sector turístico y hotelero y conseguir una diferenciación como destino turístico de calidad. Las segundas son las iniciativas privadas que desarrollan las propias cadenas hoteleras para poder diferenciar su oferta tanto de la competencia nacional como de la presión internacional.

La calidad aparece como eje fundamental de las iniciativas de diferenciación, y tanto el sector público como el privado hacen una clara apuesta por potenciar la imagen de calidad y la gestión de la calidad en todas las empresas turísticas y hoteleras. Este aspecto sigue vigente en los planes de desarrollo turístico y hotelero y está pasando a ser un aspecto ya no diferenciador de la oferta hotelera sino una exigencia propia del mercado.

2.4.1. MODELO DE EXCELENCIA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

A diferencia de otros certificados de calidad como la ISO 9000 o bien la Q-calidad turística, el modelo de excelencia EFQM ha sido escasamente implantado en el sector hotelero. Al no existir una certificación propia del modelo, es difícil encontrar información al respecto.

En una consulta realizada a la página web de la *European Foundation for Quality Management*¹⁸ se constata que ningún establecimiento hotelero español ha obtenido un premio europeo a la excelencia o bien tiene un reconocimiento de *Commitment to Excellence*.

¹⁸ Página web de EFQM con la lista de organizaciones que muestran una orientación hacia la excelencia: http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/orglist_comm.asp consultada el día 27 de noviembre de 2007.

El Club Excelencia en la Gestión, representante de EFQM en España, en el III Informe de la Excelencia en España (Club Excelencia en la Gestión, 2006) publica el listado de empresas españolas que han obtenido algún premio a la excelencia según tres categorías: Organizaciones con excelencia europea, las que tienen una puntuación EFQM superior a 501 puntos, organizaciones con excelencia europea a nivel de consolidación, las que tienen entre 401 y 500 puntos, y las organizaciones con calidad europea, las que tienen entre 200 y 400 puntos.

Entre el listado publicado en su informe del año 2006 no figura ningún establecimiento hotelero ni ninguna cadena hotelera.

A su vez, el informe hace referencia a los organismos que promueven a la excelencia en las Comunidades Autónomas:

- Centro Andaluz para la Excelencia en la gestión (Andalucía)
- Instituto Aragonés de Fomento (Aragón)
- Club Asturiano de Calidad (Asturias)
- Institut d'Innovació de les Illes Balears (Islas Baleares)
- Agencia de inversiones y servicios de Castilla León (Castilla León)
- Centre de Suport a l'Excel·lència (Catalunya)
- Fundación Valenciana a la Calidad (Comunidad Valenciana)
- Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y Desarrollo Tecnológico de Galicia (Galicia)
- Club de Marketing de La Rioja (La Rioja)
- Madrid Excelente (Madrid)
- Instituto Murciano de Excelencia (Murcia)
- Fundación Navarra para la Calidad (Navarra)
- Euskalit (País Vasco)

En el listado general de premios a la excelencia que ofrece cada una de estas instituciones no figura ningún establecimiento hotelero.

2.4.2. LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

La mejora de la calidad es una de las prioridades competitivas dentro del sector turístico y hotelero. Tanto las nuevas exigencias de la demanda junto con la creciente competencia internacional, hacen que la calidad se convierta en una vía de diferenciación clara y necesaria para el sector hotelero (Camisón *et al.*, 2007; ECA-Cert, 2005).

En el sector hotelero, la certificación de sistemas de gestión de la calidad sigue un ritmo constante durante los últimos años (tabla 2.10), así mientras durante el año 2000 existen 121 empresas del sector de la hostelería con certificación ISO 9000, en el año 2006 esta cifra sube a 487 empresas (Fórum Calidad, 2007).

Tabla 2.10: Evolución del número de empresas de hostelería certificadas según la norma ISO 9000

Entidades	2000	2001	2004	2006
AENOR	67	87	109	(*)
BVQI	12	18	66	86
LRQA	8	9	23	25
ECA	3	11	30	72
SGS	8	14	82	97
DNV	13	14	10	18
APP			11	24
TÜV	1	3	21	42
DQ Cert		4	5	
BSI	1		6	7
QMS	1	2	1	1
CC	3	3	4	5
IVAC	2	2	7	5
EQA			1	10
DEKRA			2	1
CALITAX	2	2	3	5
IAC			4	44
GLOBAL			2	37
BM			3	8
TOTAL	121	169	390	487

(*) En el año 2007 AENOR no facilitó los datos

Fuente: Forum calidad (2007)

Tal como puede apreciarse en la tabla 2.10, la certificación está muy concentrada en tres grandes empresas: AENOR, SGS y BQI. Pese a este dato, el interés por la certificación en la hostelería también se ha puesto de manifiesto entre las empresas certificadoras.

La baja penetración de las normas ISO 9000 en el sector hotelero, con respecto a otros sectores¹⁹, es una alerta hecha desde diferentes estamentos que se fundamenta, principalmente, en la atomización del sector hotelero y la dificultad que muestran las pequeñas y medianas empresas hoteleras en asumir los costes y las dificultades de la certificación (Camisón *et al.*, 2007; Puig-Duran, 2006). Esta situación implica la necesidad creciente de disponer de unos sistemas de calidad específicos para el sector hotelero que consideren la propia realidad del sector y sus necesidades.

Pese a las dificultades, el sector no es ajeno a la necesidad y trabaja en el desarrollo de marcas de calidad y cuenta con herramientas y certificaciones que pueden medir su grado de compromiso con la calidad (ECA-Cert, 2005).

2.4.3. EL SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA

La Secretaría General de Turismo de España juega un papel muy importante en la concienciación de las empresas turísticas españolas para mejorar su competitividad y calidad. Esto se traduce en una mejora del destino turístico español y la construcción de una marca turística de calidad a nivel mundial (Camisón *et al.*, 2007).

Según información de la Secretaría General de Turismo²⁰ un destino turístico líder, como es el español, debe definir su política y su estrategia de manera autónoma y por delante de sus competidores, constituyéndose como punto de referencia. Tiene que basar su posición de liderazgo en la calidad.

La concepción de la calidad en el sector turístico por parte de las administraciones públicas ha venido de la mano de un plan estratégico, que abarca los años 2000-2006, y que ha supuesto el desarrollo de un sistema de calidad en el sector turístico español (SCTE).

¹⁹ En el año 2006, la certificación en empresas de hostelería significa menos del 1% de las 40.972 empresas certificadas en España (Fórum Calidad, 2007).

²⁰ Información obtenida en la página web de la Secretaría General de Turismo <http://www.mcx.es/turismo/picte2000/> consultada el 25 de noviembre de 2007

La calidad en el sector continúa siendo un aspecto fundamental para las administraciones públicas hecho que han demostrado mediante el plan Turismo 2020 con un desarrollo estratégico hasta el año 2020.

2.4.3.1. ANTECEDENTES

A principios de la década de 1990 se manifiesta en el sector turístico español una presión competitiva ocasionada, en gran parte, por ser un referente mundial en el sector. Aparecen nuevos destinos turísticos con ofertas similares a las españolas, con precios parecidos o incluso más asequibles²¹.

Las empresas turísticas españolas detectan la necesidad de definir una serie de estrategias que se basan en la diferenciación del producto ofrecido al cliente, partiendo de la concepción de la calidad.

En 1995 se desarrolla una experiencia piloto en los hoteles mediante la aplicación de unos supuestos de calidad en una serie de apartamentos turísticos del Puerto de la Cruz, metodología que sirve de base para el desarrollo de un modelo turístico propio. En 1997 se desarrolla el primer congreso nacional de turismo en el que queda manifiesta la necesidad de diferenciación en la oferta mediante la calidad en los hoteles españoles y el sector turístico en general.

A partir de las reflexiones surgen los Planes de Calidad Turística que evolucionan hasta convertirse en el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), con metodología creada a partir de la Secretaría General de Turismo.

La filosofía mostrada en el SCTE está basada en la voluntariedad de la empresa turística de aplicar un sistema de gestión basado en el aseguramiento de la calidad fundamentada en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El SCTE surge con un enfoque sectorial que muestra la heterogeneidad del sector turístico, las áreas sobre las que se centra son: agencias de viaje, alojamientos rurales, alojamiento de pequeñas dimensiones, autocares de turismo, balnearios, campings, campos de golf, *convention bureaux*, espacios naturales protegidos, estaciones de esquí, hoteles y apartamentos turísticos, oficinas de información

²¹ La información de este apartado 2.3.2.1 ha sido obtenida de la página web Calidad Turística de España:

<http://www.calidadturistica.es/index.aspx> consultada el día 25 de noviembre de 2007

turística a nivel nacional y supranacional, palacios de congresos, playas, servicios de restauración y tiempo compartido.

La puesta en marcha del SCTE se realiza con el fin de cumplir dos grandes objetivos (Camisón *et al.*, 2007):

- 1) Dotar a las empresas turísticas españolas de una metodología común para la puesta en marcha de un sistema de gestión y mejora de la calidad.
- 2) Respaldo institucionalmente la imagen de calidad mediante la puesta en marcha de una imagen, Marca de Calidad Turística Española Q, que reconoce a las empresas que se adhieren a las propuestas del SCTE.

El desarrollo del SCTE supone la creación del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) como entidad de normalización que hace el seguimiento del desarrollo de la calidad en el sector turístico y da soporte a los diferentes sectores que conforman el sector turístico consolidando la existencia de un único ente gestor.

2.4.3.2. EL PLAN INTEGRAL PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA

El Plan Integral para la Calidad Turística Española (PICTE) supone el impulso, desde la Secretaría General de Turismo, de la implantación de una filosofía de calidad en el sector turístico español con el propósito de adecuarse a las nuevas tendencias de la demanda, las exigencias de la oferta y conseguir una imagen de calidad de España como destino turístico²².

El plan se desarrolla para el período 2000 – 2006, plantea una serie de principios básicos que sirven para alcanzar unos objetivos concretos.

Los principios básicos que fundamentan el PICTE son:

- 1) Calidad como concepto integral. Entendiendo calidad como el impulso hacia un cambio radical del sector turístico en su estructura, gestión y expansión internacional; calidad como tecnificación y profesionalización; calidad para superar la idea de competitividad en base al liderazgo; calidad como rasgo diferencial de la oferta turística española; calidad para superar la dicotomía rentabilidad – IPC; calidad como proceso permanente de mejora frente al riesgo de la competencia.

²² La información de este capítulo 2.3.2.2 se ha extraído de la página web de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo: <http://www.mcx.es/turismo/picte2000/> consultada el día 25 de noviembre de 2007

- 2) **Carácter integral:** el PICTE aborda a todo el sector turístico en su conjunto pero a su vez individualmente a cada uno de sus sectores, el plan tiene un carácter comprensivo de todos los sectores y factores que componen el servicio turístico.
- 3) **Rentabilidad:** la estrategia turística basada en la calidad no debe olvidar la rentabilidad como eje fundamental para perpetuarse como estrategia diferenciadora.
- 4) **Calidad y coste:** es necesario huir de la concepción de calidad=coste. La eficiencia en los procesos reduce los costes al conseguir hacer las cosas bien y a la primera.

Estos principios básicos fundamentan el desarrollo del Plan que tiene como objetivos de política turística:

- 1) Consolidación del liderazgo del turismo español a medio y largo plazo.
- 2) Incremento de la rentabilidad del sector.
- 3) Sostenibilidad sociocultural y medioambiental de la actividad turística.
- 4) Diversificación de la oferta y demanda.
- 5) Mayor distribución territorial de los flujos turísticos.
- 6) Aumento de la calidad del empleo en el sector.
- 7) Aumento de la presencia internacional de la empresa turística española.
- 8) Consecución de indicadores completos de la actividad turística.
- 9) Reconocimiento del sector turístico por el resto de los sectores económicos e integración del mismo en los esquemas de financiación, exportación, etc.

Para el desarrollo del plan turístico, se propone una adecuación para cada uno de los sectores empresariales relacionados con el turismo y bajo una única certificación de calidad –Q calidad turística- se desarrolla una normativa específica para cada sector. Las características generales del sistema de calidad en cada uno de los sectores son: voluntariedad, en tanto su aplicación no es obligatoria; auto regulado, en tanto cada sector determina las normas que le son de aplicación; abierto a nuevos sectores, entendiendo que la lista de aplicación puede ampliarse a otros sectores que en un principio no se hayan considerado; neutral en las certificaciones; flexible, atendiendo a las especificidades de cada sector; compatibles con la regulación específica de cada Comunidad Autónoma; complementario con otros sistemas de gestión de la calidad.

La puesta en marcha del PICTE significó una mayor cooperación entre la Administración Pública General del Estado, la autonómica y la local, así como con el sector privado. Cada uno de ellos estaba encargado de aplicar diferentes partes del plan en función de las competencias que tenía asignadas (Alonso *et al.*, 2006).

2.4.3.3. EL INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA

Como respuesta a la necesidad de asistencia técnica y de homogeneización del desarrollo de SCTE en los diferentes sectores del turismo español, en el año 2000 se crea el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)²³.

En una primera fase, el instituto se dedica a la creación de normas para los diferentes sectores turísticos e inicia los procesos de certificación. Más tarde desarrolla un catálogo de normas e incentiva la promoción entre empresas turísticas.

En la actualidad, el ICTE se define a sí mismo como “una entidad de certificación de sistemas de calidad especialmente creados para empresas turísticas, un organismo español, privado, independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito nacional”

Las funciones básicas que desarrolla son:

- a) Normalización: Creación, desarrollo, actualización, y revisión de las Normas de Calidad Turística adaptadas al mercado turístico. Estas Normas son elevadas a Normas Públicas españolas (UNE-s) con la colaboración de AENOR.
- b) Certificación: Reconocimiento al esfuerzo realizado por las empresas turísticas en la implantación de Sistemas de Calidad mediante la concesión del sello de Calidad Turística Española.
- c) Promoción. De un Sistema de Calidad, de la Marca de Calidad Turística Española como elemento distintivo y de los establecimientos que la ostentan, en campañas de publicidad, publicaciones, representación en ferias, notas de prensa, etc.
- d) Formación: Organización de cursos y programas de asistencia técnica y edición de publicaciones específicas, en el campo de la Calidad Turística.

²³ La información de este capítulo es de la página web del ICTE: www.ictes.es consultada el día 25 de noviembre de 2007.

- e) Asistencia: Apoyo a las empresas turísticas para mejoras internas, soporte y adaptación a los sistemas de Calidad actuales, mediante asistencia técnica y formativa.

Desde el año 2005 el ICTE inicia una fase de transformación de sus normas particulares a normas públicas - UNE (Una Norma Española) - para lo cual se crean Comités Técnicos de Normalización que, bajo la tutela de AENOR como ente normalizador en España, adaptan las normas redactadas por ICTE a normas UNE. Estas acciones facilitan la transparencia de los procedimientos y la participación de todas las partes en la redacción de las normas (Camisón *et al.*, 2007).

En su actividad de certificación, el ICTE consigue que, a fecha 27 de noviembre de 2007, hayan 2.150 empresas turísticas adheridas al sistema de calidad turístico español mediante la marca Q-Calidad Turística. Entre las empresas certificadas, el grupo más numeroso es el correspondiente a las Agencias de Viajes con 1.167 certificaciones, al que le sigue el sector hotelero con 446 (Tabla 2.11).

Tabla 2.11: Empresas turísticas certificadas según la norma de calidad Q – calidad turística en el año 2007

	TOTAL
Agencias de Viajes	1.167
Alojamientos Rurales	187
Alojamientos de Pequeñas Dimensiones	57
Autocares de Turismo	3
Balnearios	19
Campings	20
Campos de Golf	0
Convention Bureaux	6
Espacios Naturales Protegidos	16
Estaciones de Esquí	12
Hoteles y Aptos Turísticos	446
Oficinas de Información Turística	32
Oficinas de Información Turística de ámbito Supramunicipal	6
Palacios de Congresos	5
Playas	67
Servicios de Restauración	107
Tiempo Compartido	0
TOTAL	2.150

Fuente: Página web del ICTE²⁴

Según la subdirección general de Calidad e Innovación Turística del Ministerio de Comercio y Turismo de España²⁵ la certificación que obtienen las empresas turísticas por medio del ICTE y con la marca de Q-calidad turística, implican una serie de ventajas para el establecimiento:

- 1) Al tratarse de unas normas autorreguladas por el sector cumplen con las exigencias y tendencias del mercado propios del sector turístico al que hacen referencia.

²⁴ Información obtenida de la página web del ICTE:
<http://www.calidadturistica.es/ICTEWeb/EntidadesCertificadas.aspx> consultada el 27 de noviembre de 2007

²⁵ Información de la página web de la subdirección general de Calidad e Innovación Turística:
<http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadSectores/CalidadEnSectoresQ.asp?menu=SectoresMarcaCalidad&scroll=ventajasQ&vis=tres> consultada el día 27 de noviembre de 2007

- 2) Son normas específicas para el sector turístico que fijan unos estándares exigentes con un lenguaje claro. Las normas de calidad del ICTE están pensadas para la estructura de cada tipología de negocio turístico.
- 3) La implantación de la norma implica un cumplimiento de la legislación vigente en tanto es uno de los requisitos para su certificación.
- 4) La norma exige además de una eficaz gestión de un sistema de calidad, una evaluación de la prestación de los servicios ofrecidos y una comprobación física de las instalaciones y equipamientos.

Los sistemas Q-calidad turística e ISO 9000, pese a ser compatibles entre sí, no se tratan de dos sistemas idénticos. Camisón *et al.* (2007) identifican una serie de diferencias entre ambos:

- 1) La norma del ICTE considera los requisitos y recomendaciones de la norma ISO 9000. De hecho, sin indicarlo directamente, la norma ICTE especifica que debe determinarse un sistema de calidad propio del establecimiento turístico.
- 2) La norma ISO 9000 es específica para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad mientras que las norma del ICTE incluyen las especificaciones del servicio que debe implementar la empresa que se adhiera al sistema.
- 3) Desde un punto de vista genérico, la norma ISO 9000 es más versátil y aplicable a cualquier organización mientras que las normas del ICTE son sólo aplicables a la actividad turística.
- 4) Por contrapartida al punto anterior, desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO 9000 no garantiza un nivel de calidad concreto sino que el servicio se ajustará a las especificaciones marcadas por el establecimiento. El sistema de calidad del ICTE marcará un nivel de calidad de servicio mínima que debe cumplir el establecimiento.

Por tanto, ambos sistemas son compatibles y complementarios, siendo deseable que la empresa turística que se decante por la filosofía de calidad alcance ambos certificados.

2.4.3.4. LA MARCA Q DE CALIDAD TURÍSTICA EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Tal como se ha descrito anteriormente, la marca Q-calidad turística engloba una serie de normas específicas para cada uno de los sectores turísticos. En concreto en el sector hotelero existe una norma Q-calidad turística cuyo alcance son los hoteles y apartamentos turísticos.

Durante el año 2005 esta norma es elevada a norma pública por AENOR y pasa a denominarse “UNE 182001:2005 Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio” (AENOR, 2005).

Durante el año 2007 el comité técnico de normalización CTN-182001 revisa la norma y elabora la versión que será publicada en el año 2008.

La versión del año 2005, vigente en el momento de redacción de este trabajo, indica que la norma supone una mejora de los requisitos básicos de calidad establecidos por ley, asegurando un servicio que supere los marcados por la legislación y el número de estrellas del establecimiento. A su vez indica que marca unos estándares a cumplir que definen el servicio al cliente, incrementando el estándar de acuerdo con la tipología del establecimiento. La norma hace una revisión tanto a los procesos que se prestan directamente al cliente como a las funciones de gestión necesarias para el idóneo funcionamiento del establecimiento hotelero configurándose como una herramienta de gestión de los procesos. La norma marca un servicio mínimo y es potestad del establecimiento superarlo en la medida que desee (AENOR, 2005).

La filosofía de la norma es la de ofrecer la sector un conjunto de requisitos que sirvan de estímulo para el logro de cotas crecientes de calidad, aplicando para ello un sistema de gestión basado en procesos. La norma busca compatibilizar el valor de la mejora continua con la aceptación de la realidad del sector, permitiendo la implantación de estándares de calidad en el servicio. Por otro lado, la norma busca actualizar sus requisitos para adecuarlos a la realidad del mercado y a las cambiantes exigencias de la demanda, para quien la calidad de los servicios que recibe es un aspecto que el establecimiento debe comprender y sobre el que basar su ventaja competitiva (AENOR, 2005).

El número de establecimientos acogidos a la norma UNE-182001 durante el año 2007 ascendía a 446. En concreto y por Comunidades Autónomas quedarían como se muestra en la tabla 2.12.

Tabla 2.12: Establecimientos que han implantado la norma UNE-188001 a fecha 2007

	Hoteles y Aptos Turísticos
Andalucía	59
Aragón	14
Asturias	18
Baleares	65
Canarias	34
Cantabria	11
Castilla la Mancha	18
Castilla y León	26
Catalunya	56
Ceuta	1
Valencia	50
Extremadura	9
Galicia	26
La Rioja	5
Madrid	9
Melilla	1
Murcia	12
Navarra	10
País Vasco	22
TOTAL	446

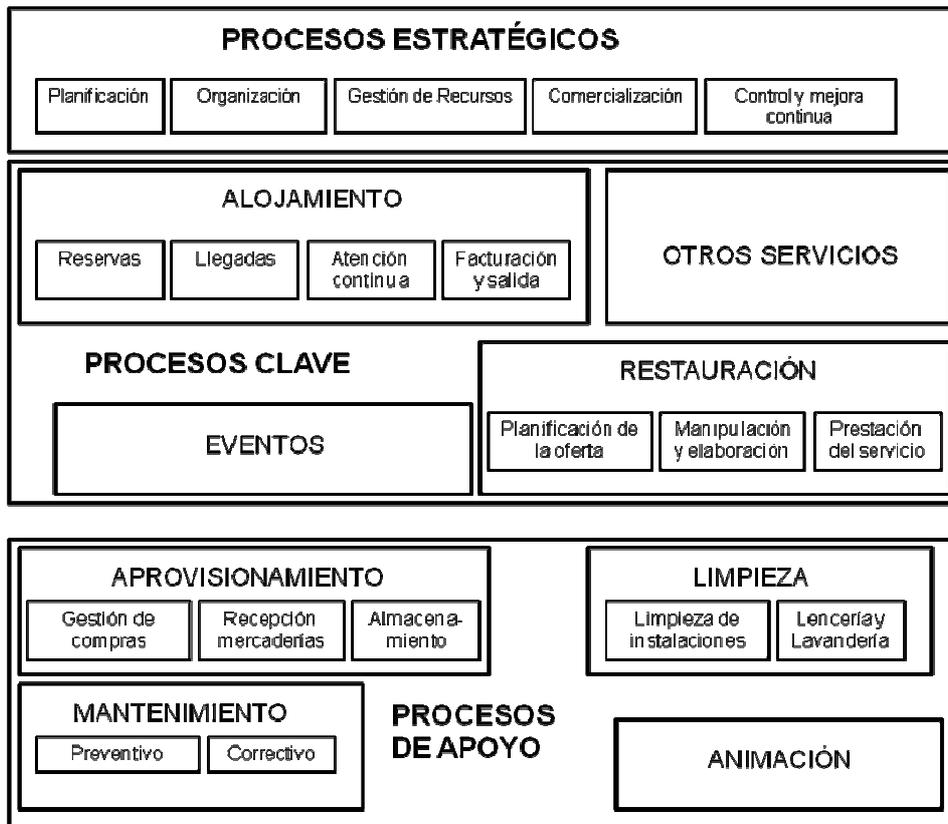
Fuente: ICTE²⁶

En su versión del 2007, la norma UNE 182001 propone como sistemática, la gestión por procesos. Para ello, tal como puede apreciarse en la figura 2.10 identifica tres tipos de procesos, los estratégicos, los clave y los de apoyo (AENOR, pdte. publicación).

²⁶ Datos obtenidos de la página web del ICTE:

<http://www.calidadturistica.es/ICTEWeb/EntidadesCertificadas.aspx> consultada el 27 de noviembre de 2007

Figura 2.10: Mapa de procesos de un establecimiento hotelero según la norma UNE 182001:2007



Fuente: AENOR (pendiente de publicación)

Los procesos estratégicos del hotel son aquellos que están relacionados con la planificación estratégica y que implican decisiones a largo plazo. La norma los engloba bajo el epígrafe de “Dirección” y contempla los procesos de Planificación, Organización, Gestión de recursos, Gestión de la comercialización, Control y mejora continua.

La norma identifica que la dirección del establecimiento asume la máxima responsabilidad y es la encargada de asumir las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, comercialización, control y mejora continua de la organización para asegurar que los servicios prestados se ajustan a los objetivos de la calidad.

Los procesos clave se refieren a los que están en contacto directo con el cliente y están estructurados en cuatro áreas, alojamiento, restauración, eventos y otros servicios. La norma hace una descripción exhaustiva de la prestación del servicio en

cada uno de los procesos clave y determina una serie de características mínimas que ha de cumplir el establecimiento en los procesos.

Los procesos de apoyo son aquellos que no están en contacto directo con el cliente ni determinan la estrategia propia del establecimiento hotelero. La norma establece el servicio mínimo para los procesos relacionados con el aprovisionamiento, la limpieza, el mantenimiento y la animación.

La norma Q-calidad turística, pese al empeño mostrado por la administración pública española y el aumento de hoteles certificados, no se ha convertido en un sello mayoritario en el sector hotelero. Los datos muestran una implantación del 9% de los hoteles. Este hecho no implica un desinterés de la calidad por parte de los hoteles sino la necesidad de contar con una serie de instrumentos más adecuados para la realidad del sector hotelero.

2.4.4. INICIATIVAS PRIVADAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA HOTELERÍA ESPAÑOLA

La industria hotelera también ha mostrado iniciativa a la hora de determinar parámetros de calidad en sus establecimientos, la clasificación se ha hecho siguiendo las propias consideraciones de las empresas que los han implantado y no han participado diferentes agentes para determinarlas, a diferencia de las certificaciones surgidas desde las administraciones públicas. Las propuestas que se hacen las recogen ampliamente Camisón *et al.* (2007).

La certificación de la calidad y la apuesta por la calidad en España la convierten en pionera dentro del sector turístico europeo (Camisón *et al.*, 2007; Puig-Duran, 2006) este hecho supone la aparición de asociaciones privadas que ofrecen un sistema voluntario de calidad a los establecimientos que deseen acogerse. Así pues la Dirección General de Turismo (1998, en Camisón, 2004) identifica una serie de iniciativas privadas como pueden ser:

- 1) Andalucía Gran Reserva: certificado de calidad que la asociación otorga a los hoteles que, según sus propios criterios, cumplen los criterios de excelencia.
- 2) Club de Calidad de Casonas Asturianas: marca que agrupa a una serie de establecimientos rurales asturianos que cumplen una serie de requisitos en la

prestación del servicio además de cumplir con una serie de especificaciones sobre la ubicación o dimensión.

- 3) Club de Calidad de Hoteles de Alicante: integra a una serie de establecimientos hoteleros que consensuan unos requisitos mínimos de calidad en el servicio y en las instalaciones. El propio club realiza las auditorías y entrega o retira el certificado.
- 4) Instituto de Turismo Responsable: se trata de una organización no gubernamental que, con el propósito de promover el turismo responsable, desarrolla un sistema de calidad responsable que incluye una certificación privada.

Diferentes empresas han publicado en sus guías aquellos establecimientos hoteleros que disponen de la certificación Q de calidad turística. A modo de ejemplo, el touroperador alemán TUI o bien los británicos *First Choice* o *Thomas Cook* distinguen en sus folletos de vacaciones aquellos establecimientos hoteleros que disponen de la certificación. Este hecho surge fruto de un acuerdo establecido por el ICTE en su campaña de comunicación exterior. Estas empresas cada año otorgan un galardón a los establecimientos hoteleros que consideran más prestigiosos del mundo.

*Thomson Holidays*²⁷ otorga medallas *Platinum* o *Gold* a los establecimientos hoteleros que destacan por su excelencia. O bien la mayorista española Turavia²⁸, identifica con un delfín aquellos hoteles que cumplen con sus criterios de calidad.

También existen cadenas hoteleras que sólo incorporan establecimientos que cumplan una serie de requisitos y, por tanto, sean identificados como hoteles que cumplen un cierto estándar y por tanto alcancen un cierto nivel de calidad. Así pues *The Leading Hotels of the World*²⁹ establece una serie de estándares de calidad en su guía *Global Luxury Standards*.

²⁷ Información que publica en su página web: <http://www.thomson.co.uk/brochures/platinum.html> consultada el día 30 de noviembre de 2007

²⁸ Información que publica en su página web: <http://www.turavia.es> consultada el día 30 de noviembre de 2007.

²⁹ Información obtenida de su página web: <http://www.lhw.com> consultada el día 30 de noviembre de 2007

CAPÍTULO 3

FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

3. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y OBJETIVOS

En este capítulo se formalizan las cuestiones en las que se basa el objetivo de investigación. Para su planteamiento se toma como marco conceptual el desarrollado en los capítulos primero y segundo de este trabajo, la revisión de la literatura que se realiza en este apartado, y a partir de los propios razonamientos alcanzados.

El estudio de la calidad en el sector de los servicios ha experimentado un avance significativo durante los últimos años del siglo XX, tal como se ha descrito en el capítulo primero. La plasmación de los avances conseguidos en un plano teórico no se han visto reflejados en un mismo grado en el sector de los servicios y en menor medida en el sector hotelero español, ya que, tal como se describe en el capítulo segundo, se han dado pasos hacia la consecución de la calidad como herramienta estratégica pero sin exista un consenso sobre la mejor manera de implantación de los conceptos de calidad y calidad de servicio. Esta voluntad de diferenciación a partir de la calidad se refuerza desde el año 2000, cuando el sector hotelero español sufre un empeoramiento en sus cifras, ocasionado principalmente por un sobredimensionamiento de la oferta hotelera y el agotamiento de una estrategia hotelera basada en los precios y el turismo de sol y playa.

Considerando la importancia de estudiar la relación entre calidad de servicio y hotelería en España, y con el propósito de concretar la línea de investigación que se lleva en el trabajo, en la primera parte de este tercer capítulo se hace una revisión de la literatura que pretende analizar el estado de la cuestión sobre los diferentes trabajos académicos publicados sobre calidad de servicio en hotelería. En este apartado se comprueba la preponderancia del modelo SERVQUAL como punto de partida de muchos trabajos de investigación así como la figura del cliente como punto de partida de la investigación en calidad de servicios.

En la segunda parte del capítulo, considerando las conclusiones de la revisión de la literatura, se plantea como objetivo general del trabajo estudiar cuáles son los conceptos de gestión de una cadena hotelera que la llevaría a mejorar su calidad de servicio. El enfoque es del directivo hotelero y del experto en gestión hotelera ya que son ellos (o ellas) quienes desarrollan estos conceptos de gestión y quienes toman las decisiones que llevarán a la cadena hotelera a mejorar (o no) su calidad de servicio.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en el primer objetivo de investigación, se plantea la respuesta a dos preguntas consecuentes de la primera, una hace referencia a la prioridad que determinan los directivos de las cadenas hoteleras españolas respecto a los aspectos de gestión determinados y la segunda pretende determinar si existe alguna similitud de los resultados obtenidos con algún modelo de calidad o calidad de servicio preestablecido.

3.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.2.1. OBJETIVO Y PLANTEAMIENTO DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para realizar el estudio se parte de una lista inicial de 45 artículos de revistas académicas que analizan los conceptos de calidad en la hotelería. Las revistas académicas estudiadas han sido seleccionadas a partir del estudio de McKercher *et al.* (2006) y en las que más estudios sobre calidad de servicio sobre hotelería se han encontrado han sido: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Annals of Tourism Research y Managing Service Quality. Para realizar el análisis de los artículos se han utilizado las consideraciones de la revisión de la literatura hecha sobre la calidad de servicio en general por Seth *et al.* (2005) así como las consideraciones de los trabajos de Akbaba (2006), Ekinci *et al.* (1998) y Pizam y Ellis (1999). Los aspectos que se han destacado han sido las principales áreas sobre las que se ha centrado la investigación, las principales conclusiones a las que han llegado los estudios y, finalmente, si determinaban la existencia de una relación entre las formas de gestión del establecimiento y su incidencia en la calidad de servicio.

3.2.2. ANÁLISIS DE LA LITERATURA

Desde un punto de vista temporal, los artículos comprenden desde 1990 hasta el último del 2007. A partir de los trabajos analizados puede contemplarse que la década donde más estudios sobre calidad en hotelería se han realizado es 1990 – 2000 y a partir de entonces el número de trabajos disminuye sin que esto signifique haber llegado a unas conclusiones definitivas sino que los mismos autores confirman que debería profundizarse en el tema y depurar más los instrumentos propuestos (Akbaba, 2006).

Una primera revisión de los artículos sirve para determinar una clasificación de los trabajos en tres grandes grupos, los que hacen un análisis teórico del concepto, los que estudian la gestión de la calidad y los que realizan una medición de la calidad de servicio en hotelería. Este último grupo puede subdividirse en otros dos, los trabajos que realizan la medición de la calidad de servicio a partir del modelo SERVQUAL y los trabajos que miden la calidad de servicio utilizando otros criterios ya sean propios o no (como por ejemplo la zona de tolerancia, incidentes críticos, etc.). En esta primera revisión hay 10 trabajos que no se han considerado ya que su estudio no se ajusta a la calidad de servicio en la hotelería.

De los 35 trabajos finalmente considerados, 2 hacen un análisis teórico, 7 realizan un estudio de la gestión de la calidad en los establecimientos hoteleros (tanto desde la ISO 9000 como desde el modelo EFQM) y 26 centran su estudio en la medición de la calidad de servicio en establecimientos hoteleros. De los 26 estudios que realizan la medición de la calidad de servicio, 17 se han basado en el modelo SERVQUAL para realizar el estudio y 9 se corresponden con estudios que miden la calidad de servicio desde otra perspectiva (zona de tolerancia, incidentes críticos, etc.).

Los trabajos que hacen un análisis teórico se centran, por un lado en hacer una revisión de los modelos de referencia para realizar la medición de la calidad de servicio (Ekinici, 2002) o el análisis del concepto de satisfacción y su aplicación a la industria turística haciendo especial énfasis en aspectos interculturales (Pizam y Ellis, 1999).

Los estudios que analizan aspectos relacionados con la gestión de la calidad evalúan la implantación de una certificación de calidad como, por ejemplo, ISO 9000 (Claver *et al.*, 2006), la validez del modelo EFQM en la hotelería (Camisón, 1996; Ribeiro, 1999) o el análisis de la gestión de la calidad total sin entrar a evaluar ningún modelo en concreto (Motwani *et al.*, 1996).

Los estudios que han medido la calidad de servicio a partir del modelo SERVQUAL tienen como principal objetivo medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. La técnica principal para obtener los datos es mediante la aplicación de una encuesta, normalmente adaptada a partir del modelo de partida, y los resultados que se obtienen son los atributos que determinan la calidad de servicio en los establecimientos estudiados ya sea desde el punto de vista del cliente (entre otros Falces *et al.*, 1999 o bien Getty y Getty, 2003) o desde el punto de vista de la dirección del establecimiento o los empleados (entre otros Douglas y Connor, 1993; Saleh y Ryan, 1991).

El resto de estudios que miden la calidad de servicio a partir de técnicas diferentes u objetivos diferentes no concluyen con una lista de atributos de calidad de servicio. Un grupo de estudios no parten de un índice previo y procuran determinar aspectos relacionados con la calidad de servicio a partir de la interacción directa con el cliente. Jones *et al.* (1997) pasan cuestionarios libres a los clientes para que evalúen la calidad de servicio antes del consumo (expectativas) y después del consumo

(percepción del servicio) y determina la jerarquización que hacen de las variables antes y después del consumo. Mattila (1999), a partir de la realización de entrevistas en profundidad y un focus group, determina las características del hotel de lujo que son importantes para el cliente. Mattson (1992, 1994) realiza un estudio parecido al de Mattila pero sin llegar a determinar las características de la calidad de servicio. Oh (1999) estudia los elementos que afectaban a la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, intención de compra y recomendación posterior. Nadiri y Hussain (2005) analizan la zona de tolerancia para las expectativas sobre el servicio que tienen los clientes para así determinar el grado de satisfacción, a la herramienta la llaman HOTELZOT. Ekinci y Riley (1999) utilizan la herramienta Q-Sort para determinar los atributos de calidad de servicio en los establecimientos hoteleros, los autores tienen por objeto superar las limitaciones del modelo SERVQUAL estudiando el concepto de calidad de servicio sin una premisa previa. Lockwood (1994) hace un estudio sobre la viabilidad de la técnica del incidente crítico para evaluar la calidad de servicio de los establecimientos hoteleros. En la tabla 3.1 se muestra la clasificación hecha de los estudios sobre calidad en hotelería.

Tabla 3.1 : Clasificación de los estudios sobre calidad y calidad de servicio en hotelería

Análisis teórico	Ekinci (2002) Pizam y Ellis (1999)
Gestión de la calidad	Camisón (1996) Claver, <i>et al.</i> (2006) Keating y Harrington (2003) Motwani, <i>et al.</i> (1996) Nield y Kozak (1999) Ribiero (1999) Saunders y Graham (1992)
Medición de la calidad a partir del SERVQUAL	Akan (1995) Akbaba (2006) Alexandris, <i>et al.</i> (2002) Antony <i>et al.</i> (2004) Douglas y Connor (2003) Ekinci, <i>et al.</i> (1998) Falces, <i>et al.</i> (1999) Fick y Ritchie (1991) Getty y Getty (2003) Getty y Thompson (1994) Juwaheer (2004) Knutson, <i>et al.</i> (1991) López y Serrano (2001) Mei, <i>et al.</i> (1999) Olorunniwo <i>et al.</i> (2006) Saleh y Ryan (1991) Tsang y Qu (2000)
Medición de la calidad a partir de otra metodología	Barsky (1992) Ekinci y Riley (1999) Johns, <i>et al.</i> (1997) Lockwood (1994) Mattila (1999) Mattsson (1992) Nadiri y Hussain (2005) Oh (1999) Radder y Wang (2006)

Fuente: elaboración propia

3.2.3. PRINCIPALES ESTUDIOS SOBRE CALIDAD DE SERVICIO EN LA HOTELERÍA

Con el objetivo de profundizar en los estudios realizados, se han escogido los artículos que han sido referenciados por las demás autores en sus investigaciones. Seis de ellos están en el grupo de medición de la calidad de servicio a partir del modelo SERVQUAL y uno está en el grupo de autores que han medido la calidad de servicio a partir de otra metodología. Se exponen en función a su año de publicación. En la tabla 3.2 se muestra un resumen con los datos más relevantes.

Tabla 3.2 : Principales estudios sobre calidad de servicio en hotelería

	Modelo de partida	Negocios investigados	Objetivos	Principales resultados	Atributos de Calidad de Servicio (*)	Propuesta
Fick y Ritchie 1991	SERVQUAL	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes, estaciones de esquí	Validación SERVQUAL en la industria turística	Confirmación atributos SERVQUAL en el sector turístico	(1) Fiabilidad (2) Seguridad (3) Elementos tangibles (4) Capacidad de respuesta (5) Empatía	
Knutson et al. 1991	SERVQUAL	Hoteles	Validación modelo SERVQUAL en la industria hotelera	Confirmación de los cinco atributos del modelo SERVQUAL	(1) Fiabilidad, (2) Seguridad, (3) Capacidad de respuesta, (4) Elementos tangibles, (5) Empatía	Escala LODGSERV
Saleh y Ryan, 1991	SERVQUAL	Hoteles urbanos canadienses de 300 habitaciones o más	Validación de los atributos del modelo SERVQUAL tanto desde la perspectiva del cliente como del directivo	Sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos. No se confirman los cinco atributos del modelo SERVQUAL	(1) Sociabilidad (2) Elementos tangibles	
Getty y Thompson, 1994	SERVQUAL	Hoteles	Construcción de un instrumento de medida de la calidad de servicio en hoteles	Validación del instrumento LODGQUAL para medir la calidad de servicio	Fiabilidad Elementos tangibles Contacto	Escala LODGQUAL
Lockwood, 1994	Incidente Crítico	Hoteles	Testar la viabilidad técnica del incidente crítico en la hotelería.	Validación de la técnica del incidente crítico para evaluar la calidad de servicio		
Falces et al., 1999	SERVQUAL	Hoteles comunidad de Madrid	Elaborar una escala para medir la calidad percibida por los clientes de servicios de alojamiento	Validación de la escala. Nuevos atributos de calidad de servicio	(1) Personal, (2) Elementos tangibles (3) Organización del servicio	Escala HOTELQUAL
Mei et al., 1999	SERVQUAL	Hoteles Australia	Determinar las dimensiones de la calidad de servicio.	Validación del instrumento HOLSERV. Tridimensionalidad de la calidad de servicio	(1) Empleados / personal (2) Elementos tangibles (3) Fiabilidad	Escala HOLSERV

(*) El número muestra la importancia del atributo

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.1. CALIDAD DE SERVICIO EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA - FICK Y RITCHIE (1991)

Los autores se proponen hacer una aplicación del instrumento SERVQUAL a la industria turística (toman como negocios las líneas aéreas, hoteles, restaurantes y estaciones de esquí). Los objetivos que plantean son rehacer el estudio SERVQUAL con las particularidades de las nuevas industrias de servicio consideradas, aplicar el modelo SERVQUAL a la industria turística, comparar los resultados en la propia industria turística y por último reexaminar la aplicación de la escala de medida sugiriendo mejoras o modificaciones. Analizando los resultados obtenidos dentro del sector hotelero, éstos confirman los atributos del modelo SERVQUAL en la industria hotelera. Jerarquizando los atributos en base a los resultados obtenidos, se tiene en primer lugar la fiabilidad (confianza de los clientes en que van a obtener el servicio que el establecimiento les ha asegurado iba a ofrecer), en segundo lugar la seguridad (nivel de confianza que los empleados del establecimiento transmiten a los clientes), en tercer lugar los elementos tangibles, en cuarto lugar la capacidad de respuesta (la prontitud con la que se presta el servicio, capacidad para reaccionar frente a una queja) y por último la empatía.

3.2.3.2. ESCALA LODGSERV - KNUTSON *ET AL.* (1991)

LODGSERV, tal como indican los autores, es un índice de 26 indicadores diseñado para medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. El estudio parte de la base de que la calidad de servicio en la industria hotelera es difícil de medir debido a las propias características de los servicios y los hoteles en particular. Para realizar la investigación, los autores diseñaron un cuestionario para evaluar la calidad de servicio (percepción de servicio menos expectativas) a partir del trabajo realizado por Parasuraman *et al.* (1985). El cuestionario, tras los estudios preliminares, consiste en 26 preguntas. Los resultados confirman las cinco dimensiones sobre la calidad de servicio del modelo SERVQUAL. El orden de importancia, según la varianza experimentada por cada dimensión, es en primer lugar los elementos relacionados con la fiabilidad, en segundo lugar los relacionados con la seguridad, en tercer lugar está la capacidad de respuesta, en cuarto lugar los elementos tangibles del establecimiento y por último la dimensión empatía.

3.2.3.3. CALIDAD DE SERVICIO EN LA HOTELERÍA – SALEH Y RYAN (1991)

Los autores parten de la base de que los componentes del servicio están divididos en tres componentes, tal como desarrolla la escuela norte europea. Para los autores la calidad física (técnica) son los componentes visibles del establecimiento hotelero. La calidad interactiva (funcional) que es la relacionada con la forma en la que se presta el servicio, la atención al cliente, el saludo, etc. La imagen del hotel se corresponde con la tercera categoría de la calidad de servicio y es la consecuencia de los dos primeros componentes – calidad física y calidad interactiva– así como de las acciones comerciales y de comunicación que ha realizado el establecimiento hotelero. Los autores indican que la dimensión interactiva es la dimensión más importante, pese a que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, las reacciones del personal ante las posibles deficiencias del servicio (calidad interactiva) resultan claves en la calidad de servicio percibida por el cliente.

Con el fin de evaluar la dimensión interactiva del servicio (funcional) los autores toman como referencia las cinco dimensiones de calidad de servicio del modelo SERVQUAL y construyen un cuestionario con 33 ítems a evaluar. El estudio, a su vez, pretende evaluar cuál es la percepción que tienen los directivos hoteleros sobre las expectativas de los clientes, para ello el cuestionario se utiliza tanto con clientes como con directivos de establecimientos hoteleros.

Los resultados obtenidos muestran una sobreestimación de las expectativas de los clientes por parte de los directivos de los establecimientos. Sin embargo, al tratar sobre la prestación del servicio, las percepciones de los directivos se parecen más a las evaluaciones que hacen los clientes, significando este hecho una congruencia con el propio servicio.

Mediante el análisis factorial, los autores procuran validar los cinco atributos de calidad de servicio propuestos por el modelo SERVQUAL. Los resultados muestran una diferencia notable respecto al modelo de referencia, de hecho un solo atributo (convivencia o sociabilidad) explica el 62,82% de la varianza total, el siguiente atributo (elementos tangibles) explica el 6,95% de la varianza. El resto de los tres atributos considerados tienen una presencia muy débil pudiendo significar este hecho una característica bifactorial de la calidad de servicio.

3.2.3.4. ESCALA LODGQUAL - GETTY Y THOMPSON (1994)

El estudio pretende proporcionar un instrumento válido (LODGQUAL) para medir las percepciones de los clientes respecto a la calidad de servicio en la industria hotelera. Para realizar el estudio, parten del modelo SERVQUAL que modifican a partir de la revisión de la literatura y entrevistas con consumidores y profesionales del sector hotelero. Los resultados obtenidos tras la realización del estudio confirman tres atributos de calidad de servicio en hotelería que son: elementos tangibles, fiabilidad y contacto (que incluye los atributos de capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Los resultados son confirmados al demostrar que el modelo LODGQUAL tiene una alta fiabilidad a la hora de predecir la calidad de la estancia desde una perspectiva global.

Getty y Getty (2003) retoman el estudio y construyen el índice LQI (Lodging Quality Index), la metodología de investigación seguida es la misma que en el modelo LODGQUAL pero el objetivo no es determinar los atributos de calidad de servicio sino construir un indicador de la calidad de servicio que pueda ser de utilidad para los directivos de los establecimientos hoteleros. Los resultados muestran cinco dimensiones a evaluar sobre la calidad de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza (que dan los empleados del establecimiento) y comunicación.

3.2.3.5. INCIDENTES DE SERVICIO PARA MEJORAR LA CALIDAD - LOCKWOOD (1994)

El autor realiza un estudio para testar la viabilidad de la técnica del incidente crítico para determinar la calidad de servicio en la hotelería. El trabajo consiste en cuatro fases, recogida de los incidentes, análisis de los incidentes, priorización de los incidentes y propuesta de mejora. En la tercera fase, el autor parte del trabajo de Cadotte y Turgeon (1988) y clasifica los incidentes en cuatro categorías, satisfactorios (incidentes que su presencia provoca satisfacción), insatisfactorios (aquellos incidentes que su ausencia provoca insatisfacción), neutros (no tienen una clara consecuencia sobre la satisfacción) y críticos (si están provocan satisfacción y si no están provocan insatisfacción).

Para demostrar la validez de la técnica el autor realiza un estudio piloto que significa 48 entrevistas tanto a clientes como a empleados que dan lugar a 70 incidentes. En el estudio no se determinan atributos de calidad de servicio.

3.2.3.6. ESCALA HOTELQUAL – FALCES *ET AL.* (1999)

El objeto del estudio es elaborar una escala para medir la calidad percibida por clientes de servicios de alojamiento. En una primera fase, los autores, a partir de la revisión de la literatura y tomando como base el modelo SERVQUAL, realizan un cuestionario adaptado a la industria hotelera. Una segunda fase consiste en aplicar el cuestionario a una muestra representativa de usuarios de hoteles tras la que pasa a validarse la nueva escala de medida.

Los resultados obtenidos muestran que los cinco atributos del modelo SERVQUAL no son válidos ya que el estudio, tras el análisis factorial, muestra una agrupación en tres atributos: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones del hotel y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel. Estos tres factores explican el 67% de la varianza común.

3.2.3.7. ESCALA HOLSERV – MEI *ET AL.* (1999)

Los autores se proponen testar la fiabilidad y validez de una aplicación del modelo SERVQUAL a la industria hotelera, determinar el número de atributos que definen la calidad de servicio en un hotel y por último determinar cuál es la dimensión que mejor predice la calidad global de servicio. Para cumplir los objetivos los autores construyen el modelo HOLSERV a partir de una adaptación del modelo SERVQUAL al sector hotelero.

Los resultados del estudio muestran que hay tres factores que explican la calidad de servicio en la industria hotelera, el primer factor se describe bajo el epígrafe “empleados” e incluye los aspectos relacionados con el comportamiento y apariencia de los empleados, como la rapidez del servicio, disposición, confianza, educación, conocimiento del trabajo, etc. El segundo factor son los “elementos tangibles” e incluye aspectos como imagen de las instalaciones, decoración, materiales de construcción, limpieza, facilidad de uso de las instalaciones, etc. El tercer factor es la “fiabilidad” haciendo referencia al mantenimiento de las promesas y a la prestación de un servicio preciso y a tiempo. Los aspectos que mejor explican la satisfacción general de los clientes son los relacionados con el factor “empleados”.

3.2.4. ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS

Para evaluar los estudios se toma en consideración la agrupación hecha en el análisis de la literatura. En primer lugar se evaluarán los que han realizado un análisis teórico del concepto, en segundo lugar los que han analizado la gestión de la calidad en la hotelería y en tercer lugar los dos grupos que hacen medición de la calidad de servicio, los que toman como referencia el modelo SERVQUAL y el resto de estudios.

3.2.4.1. TRABAJOS QUE HAN REALIZADO UN ANÁLISIS TEÓRICO

Los trabajos incluidos en este apartado son los de Pizam y Taylor (1999) y el de Ekinci (2002). Ambos estudios realizan una revisión de los conceptos relacionados con la calidad de servicio en la hotelería e inciden en aspectos diferentes, así Pizam y Taylor (1999) tras una revisión sobre la dimensión y atributos relacionados con la satisfacción del cliente, hacen una revisión a los principales métodos de medición de la satisfacción y concluyen con una revisión de aspectos globales e interculturales que afectan a la satisfacción. Ekinci (2002) hace una revisión de los conceptos de calidad de servicio a partir de las dos escuelas de conocimiento, la norte europea y la norte americana, reflexionando sobre el concepto de expectativa y su medición. Concluye su trabajo indicando que es necesario determinar unos atributos “universales” de calidad de servicio en hotelería al igual que establecer unos estándares comunes de comparación.

3.2.4.2. TRABAJOS QUE ANALIZAN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Las principales conclusiones a las que llegan los trabajos que analizan la gestión de la calidad total hacen referencia a la importancia de implantar sistemas de calidad en las organizaciones hoteleras. El modelo que más se analiza es el de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Así pues Ribeiro (1999) concluye que el modelo EFQM es aplicable a los hoteles urbanos pero con alguna matización debido a la propia naturaleza del negocio.

Los estudios de Saunders y Graham (1992); Motwani *et al.* (1996) y Claver *et al.* (2006) concluyen con las razones para implantar un sistema de calidad en un hotel indicando que implica una mejora de la calidad del servicio, mejora la eficiencia,

mejora en la satisfacción del empleado y, consecuentemente, un efecto positivo sobre las ventas y el posicionamiento competitivo.

Keating y Harrington (2003) concluyen su estudio revisando cuáles son los aspectos fundamentales de la organización hotelera para implantar con éxito un sistema de gestión de la calidad total y remarcan la importancia de la implicación de la dirección general, de la implantación de una filosofía de delegación de autoridad y de fomentar un cambio cultural.

Camisón (1996) analiza el uso del modelo EFQM en los hoteles valencianos y concluye con la idea que los directivos de los establecimientos hoteleros tienen una concepción de la calidad superior a la real y que perciben el concepto de calidad desde una perspectiva de justificación y no de autocrítica y mejora de la organización.

La principal futura línea de investigación que proponen los trabajos analizados es la profundización en el concepto, ya que destacan la poca investigación académica realizada al efecto debido a que la mayoría de estudios se han basado en la medición de la calidad de servicio y no en conceptos más amplios de calidad como puede ser la gestión de la calidad total o el modelo EFQM. Remarcan que la mayoría de estudios son cualitativos y que faltaría desarrollar estudios que analizaran el desarrollo de modelos en los hoteles.

3.2.4.3. ESTUDIOS BASADOS EN EL MODELO SERVQUAL

La mayoría de trabajos analizados en esta revisión de la literatura toman como punto de partida el modelo SERVQUAL. Los trabajos procuran confirmar el modelo y determinar cuáles de los atributos de calidad de servicio descritos por el modelo son de aplicación a la industria hotelera. La mayoría de los trabajos confirman dos de los cinco atributos de calidad de servicio del SERVQUAL, que son elementos tangibles (en un 93% de los estudios) y fiabilidad (en un 80% de los estudios). Tal como puede apreciarse en la tabla 3.3, el resto de trabajos identifican diferentes elementos como seguridad, empatía, capacidad de respuesta, personal.

Tabla 3.3: Atributos de calidad de servicio

	Fiabilidad	Elementos tangibles	Seguridad	Empatía	Capacidad de Respuesta	Sociabilidad	Contacto	Elementos intangibles	Personal	Organización del servicio	Oferta Complementaria	Confianza	Comunicación	Cortesía
Knutson <i>et al.</i> (1991)	1	1	1	1	1									
Saleh y Ryan (1991)		1				1								
Fick y Ritchie (1991)	1	1	1	1	1									
Getty y Thompson (1994)	1	1					1							
Akan (1995)	1	1	1	1	1								1	1
Ekinci <i>et al.</i> (1998)		1						1						
Falces <i>et al.</i> (1999)		1							1	1				
Mei <i>et al.</i> (1999)	1	1							1					
Tsang y Qu (2000) *														
López y Serrano (2001)	1	1							1		1			
Alexandris <i>et al.</i> (2002) *														
Getty y Getty (2003)	1	1			1							1	1	
Douglas y Connor (2003)	1	1	1	1	1									
Antony <i>et al.</i> (2004)	1	1	1	1	1									
Juwaheer (2004)	1	1	1	1			1				1		1	
Olorunniwo <i>et al.</i> (2006)	1	1			1		1							
Akbaba (2006)	1		1			1					1		1	1
TOTAL	12	14	7	6	7	2	3	1	3	1	3	1	4	2
	80%	93%	47%	40%	47%	13%	20%	7%	20%	7%	20%	7%	27%	13%

(*) No indica atributos de calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

Getty y Thompson (1994) determinan, mediante el indicador LODGQUAL, una tridimensionalidad de la calidad de servicio en el establecimiento hotelero y a partir de la opinión del cliente. Los indicadores que encuentran son: elementos tangibles, fiabilidad y contacto. El último factor, contacto, lo identifican como una combinación de los atributos capacidad de respuesta, empatía y seguridad.

Falces *et al.* (1999) también determinan una tridimensionalidad de la calidad de servicio en los hoteles estudiados, a partir de las opiniones de los clientes entre los que realizan el estudio. Los atributos que determinan para el sector hotelero son: elementos tangibles, personal y organización. En sus conclusiones indican que el factor organización es semejante al factor fiabilidad y puede entenderse que el atributo personal es equivalente al factor contacto de Getty y Thompson (1994).

López y Serrano (2001) identifican, en su aplicación del SERVQUAL, cuatro atributos de calidad de servicio, fiabilidad, características del personal, elementos tangibles y oferta complementaria. En su descripción de características del personal se incluyen aspectos relacionados con capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En el trabajo realizado por Saleh y Ryan (1991), dos atributos son los que explican la mayor parte de la calidad de servicio, convivencia y los elementos tangibles, siendo la

convivencia la que tiene mayor peso. En su artículo indican que el elemento convivencia representa una mezcla de aspectos relacionados con una parte de aspectos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

Mei *et al.* (1999) identifican tres atributos que definen la calidad del servicio en los hoteles estudiados: fiabilidad, elementos tangibles y personal, siendo este último el que mejor ayuda a la satisfacción global de la estancia del cliente. El atributo personal engloba los aspectos relacionados con la apariencia como el comportamiento frente al cliente.

Los estudios analizados concluyen indicando que el índice SERVQUAL es un buen instrumento para medir la calidad de servicio en la hotelería pero necesita una adaptación debido a las características propias de la hotelería, ya que pese a ser un servicio el servicio hotelero es un producto-servicio y estaría compartiendo características propias tanto de los productos como de los servicios. El servicio hotelero se apoya tanto en elementos tangibles como en aspectos intangibles (García, 2001) y por tanto no puede ser tratado como cualquier tipo de servicio.

Como conclusión a este punto, puede indicarse que las grandes áreas que afectan a la calidad de servicio de la hotelería están centradas en los elementos tangibles, la fiabilidad y el desempeño del personal. Este hecho puede relacionarse con la tridimensionalidad de la calidad de servicio propuesta por Grönroos (1984) que indica que el cliente para evaluar el servicio se basa en tres aspectos, la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen.

Las líneas de investigación futuras que proponen los autores analizados están relacionadas con la mejora de los instrumentos de medida de la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros ya que hasta la fecha no existe un indicador que pueda generalizarse (véase por ejemplo Akbaba, 2006; Falces *et al.*, 1999; López y Serrano, 2001; Mei *et al.*, 1999).

3.2.4.4. ESTUDIOS BASADOS EN OTRAS TÉCNICAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN

Un último grupo de trabajos son los que han considerado otros modelos de partida para medir la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Los estudios analizados siguen unos procesos de investigación que no parten de un modelo de

calidad preestablecido sino que van al origen a analizar cuáles son las características de la calidad de servicio en la hotelería. Ninguno de los artículos analizados ha sido referenciado por ningún otro autor estudiado y las conclusiones a las que llegan son diferentes; así pues, cabe destacar que Oh (1999) concluye indicando que el precio juega un papel fundamental y negativo sobre la calidad de servicio y demuestra la relación existente entre satisfacción, intención de compra y recomendación posterior. Mattila (1999) indica que las instalaciones juegan un papel importante en el reconocimiento del lujo del hotel y que la tolerancia al error de los empleados de los clientes de establecimientos de lujo es baja.

Los estudios no proveen de unas claras futuras líneas de investigación y concluyen con la bondad del instrumento que han propuesto y la validez de la investigación realizada.

Otros trabajos parten de algún instrumento de medición como la técnica del incidente crítico, la zona de tolerancia o a partir la técnica del Q-Sort.

Ekinci y Riley (1999) aplicando la técnica de análisis cualitativo Q-sort intentan proponer una metodología de investigación alternativa a la utilizada por Parasuraman *et al.* (1985) en el modelo SERVQUAL. Concluyen indicando que la industria hotelera no tiene un instrumento completamente validado y aceptado y por lo tanto debe profundizarse en este aspecto.

Lockwood (1994), aplicando la técnica del incidente crítico, señala que es necesario escuchar las historias de los clientes para poder comprender cuáles son sus expectativas y necesidades, concluye indicando que la técnica del incidente crítico es útil debido a que provee de una gran cantidad de datos que pueden ser tratados cualitativamente y a la vez indica que estos datos pueden servir para priorizar las acciones de gestión en la empresa hotelera.

Nadiri y Hussain (2005) estudian la zona de tolerancia, esto es la diferencia entre los atributos de calidad deseados y los adecuados, en la hotelería. Concluyen indicando que existe esta zona de tolerancia en los hoteles por lo que los clientes aceptan un servicio mínimo pero desearían uno mayor. Igualmente confirman la definición de calidad de servicio como una diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas previas al consumo. Como futuras líneas de investigación aportan la posibilidad de aplicar la técnica de investigación a otra tipología de hoteles, añadir

otros atributos de calidad de servicio en el estudio o determinar que estrategias de marketing pueden ser las más adecuadas para la gestión de la calidad de servicio.

3.2.5. CONCLUSIONES A LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Mediante esta revisión de la literatura se pretende analizar el desarrollo de diferentes modelos de calidad de servicio en hotelería y el estado en el que se encuentra la investigación.

La implantación de una filosofía de calidad de servicio en un establecimiento hotelero es evaluada en la investigación académica analizada como importante, por cuanto implicará una actitud positiva del cliente hacia la repetición de la compra y también una recomendación positiva del establecimiento (Oh, 1999; y Olorunniwo et al, 2006); siendo una filosofía que incide directamente sobre la cuenta de resultados en tanto implica clientes satisfechos que repiten. La industria hotelera presenta unos rasgos propios ya que se considera un producto-servicio (García, 2001) pero que está altamente influida por las opiniones y valoraciones hechas por los clientes. Este hecho implica la necesidad de establecer unos puntos de vista específicos que incluyen, entre otros, aspectos relacionados con la calidad de servicio (Reisinger, 2001)

La aparición del modelo SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1985) implica un punto de partida importante para una gran cantidad de investigaciones sobre la calidad de servicio en la hotelería. Las principales conclusiones de estos estudios son: en primer lugar que el modelo es válido para ser aplicado a la industria hotelera, y en segundo lugar se indica que son trabajos que tienen en cuenta una tipología específica de hotel, una muestra de clientes limitada pero que ponen de manifiesto la necesidad de realizar modificaciones del modelo SERVQUAL si quiere ser aplicado a la industria hotelera (Falces et al., 1999; Getty y Thompson, 1994; Knutson *et al.*, 1991).

Los estudios que miden la calidad de servicio en la hotelería desde el punto de vista del cliente, determinan una serie de atributos que pueden agruparse en tres grandes grupos. Primero, los relacionados con los aspectos tangibles del establecimiento: ya sean las instalaciones, el aspecto de los empleados, la apariencia del establecimiento, etc. En segundo lugar los relacionados con la fiabilidad, esto es la seguridad que tiene el cliente de que aquello que se le prometió es lo que se le va a ofrecer, ejemplos como reservas garantizadas, solución de problemas rápida y eficazmente, información puntual, etc.; grupo de atributos muy relacionado con los aspectos organizativos del

establecimiento hotelero. Y en tercer lugar los relacionados con el desempeño de los empleados: serían aspectos relacionados con la profesionalidad, capacidad de respuesta, trato cordial, etc.

Esta tridimensionalidad de atributos de calidad de servicio en la hotelería, descrita a partir de los estudios que han tomado como referencia el modelo SERVQUAL, parece apuntar al sentido de las teorías de la escuela norte europea ya que la modelización de calidad de servicio que plantean está relacionada con el servicio comprado, la forma en la que los empleados prestan el servicio y la imagen que tienen los clientes del establecimiento (Grönroos, 1984).

La revisión realizada, aporta otros estudios que procuran medir la calidad de servicio considerando técnicas de investigación diferentes a las propuestas en el modelo SERVQUAL (Ekinci y Riley, 1999); y finalmente otros investigadores se han alejado de la calidad de servicio y han estudiado el concepto de calidad en la hotelería introduciendo los conceptos de ISO 9000, EFQM o TQM; validando la necesidad de implantar estos sistemas de calidad en la hotelería e indicando ciertas modificaciones para conseguir el éxito del sistema.

Podría concluirse este punto del trabajo poniendo de manifiesto la preponderancia del modelo SERVQUAL para medir la calidad de servicio en la hotelería, ya sea aplicando las mismas técnicas de investigación del modelo o aplicando otras para confirmar los atributos de calidad de servicio.

Finalmente, y con el propósito de plantear los objetivos de investigación de este trabajo, se plantea que la gestión de la calidad de servicio que se ha medido en la mayoría de los trabajos analizados se ha hecho desde el punto de vista del cliente sin que se aprecie un estudio sobre los aspectos a considerar en la rutina diaria para alcanzar esta calidad de servicio. Aparece un posible objetivo consistente en analizar el proceso de gestión de la calidad en hotelería, que de modo diferencial sobre la investigación revisada, se centre en las percepciones de los directivos que, dentro de las empresas, protagonizan esta gestión; y por tanto que investigue el cómo estos procesos son gestionados por los directivos. La riqueza de esta línea vendría dada por acceder a la experiencia de estos sujetos. Poder investigar la implantación de dichos modelos dentro de las características de las compañías es un modo para mejor comprender como los modelos pueden mejorar efectivamente los procesos de gestión.

Tras la revisión de la literatura y habiendo analizado cuáles han sido las principales líneas de investigación llevadas a cabo desde el sector académico, se plantea un trabajo de investigación que, sin tomar un modelo de calidad de partida, analice la gestión de la calidad de las cadenas hoteleras españolas desde la perspectiva del directivo hotelero.

3.2.6. PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En el primer capítulo de este trabajo de investigación se ha determinado el concepto, la evolución y la normalización de la calidad y la calidad de servicio, determinando el grado de implementación y avance que ha tenido especialmente en los servicios. En el capítulo segundo se ha analizado la importancia de la calidad para el sector hotelero, destacando su prioridad como ventaja competitiva dentro del sector y la importancia que se otorga como necesidad para asegurar las cifras de crecimiento que está teniendo. Estos aspectos determinan la necesidad de continuar investigando sobre la calidad de servicio en la industria hotelera.

Tal como se ha descrito en la revisión de la literatura, la mayoría de trabajos de investigación han considerado, como punto de partida, el modelo SERVQUAL. Pese a ser un modelo ampliamente valorado por el sector académico, éste no ha sido ampliamente utilizado en el sector hotelero. A su vez también se ha puesto de manifiesto que no existe un modelo de calidad preferido por la industria hotelera, pese a la importancia que da al tema. Por tanto, en este trabajo no se pretende tomar como referencia ningún trabajo previo sino empezar a analizar la información desde la propia opinión del directivo.

En la revisión de la literatura también se ha considerado que la mayoría de trabajos de investigación analizados estudian la medición de la calidad de servicio en el sector hotelero tomando como referente al cliente, debido a que éste quien determina la calidad del servicio recibido. Este trabajo pretende, partiendo de la definición de calidad de servicio, profundizar en la opinión del directivo hotelero y del experto hotelero, como agentes que toman las decisiones y cuyas consecuencias determinarán el tipo de gestión que se desarrolla en la cadena hotelera, y que serán definitivas para que el cliente perciba y determine el grado de calidad de servicio del establecimiento. Este trabajo considera que las opiniones de los directivos y expertos

hoteleros son fundamentales para que una cadena hotelera mejore su calidad de servicio y por eso tiene por objetivo analizarlas.

Como primera pregunta a responder en esta investigación se plantea:

1. ¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?

Se considera que mediante esta pregunta se da respuesta a un aspecto que no se considera ha sido ampliamente investigado hasta la fecha y que puede resultar de interés tanto a nivel académico como a nivel profesional. Tanto la revisión de la literatura como la descripción hecha del sector hotelero español, muestran la importancia que otorga tanto el sector académico como el profesional a la calidad de servicio en la industria hotelera como elemento de diferenciación y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El interés del trabajo, desde un punto de vista académico, resulta al analizar la calidad de servicio desde el punto de vista del directivo sin considerar ningún modelo de partida previo. Se plantea el trabajo con datos primarios obtenidos a partir de opiniones de expertos directivos hoteleros y que servirán como base para responder a la primera pregunta de investigación

A partir de la primera pregunta de investigación se plantea responder a otras dos preguntas:

1. a. ¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?

1. b. ¿Existe alguna similitud de los resultados con algún modelo de calidad ya establecido?

Los resultados obtenidos de la pregunta 1 se tomarán como base para responder a las preguntas 1.a y 1.b.

El interés de las dos preguntas es la clasificación de los aspectos de gestión en aquellos que son altamente prioritarios, los que tienen una prioridad media y los que se considera tienen una prioridad baja. Se considera que la respuesta a esta pregunta

puede resultar de utilidad en este trabajo de investigación y en futuros trabajos que pretendan modelizar la calidad de servicio en la industria hotelera.

La última pregunta de investigación pretende determinar el nivel de parecido de los resultados obtenidos con modelos establecidos. La comparación se tratará de hacer con los modelos de calidad descritos en el primer capítulo de este trabajo de investigación que son el modelo EFQM, ISO 9000 y Q-calidad turística.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA Y RESULTADOS OBTENIDOS

4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. ENFOQUE Y OBJETIVOS

En este capítulo del trabajo de investigación se pretende poner de relieve los aspectos centrales del trabajo que son la metodología de investigación utilizada para responder a las tres preguntas de investigación determinadas en el apartado anterior y por otro lado exponer los resultados a los que se ha llegado tras la realización del trabajo.

Respecto de la metodología utilizada:

En un primer lugar se describe la metodología del *concept mapping* que es la utilizada para responder a la primera pregunta de investigación. Se ha considerado que, mediante la aplicación de esta metodología, podrían obtenerse unos resultados que, además de responder a la pregunta planteada, sirvan como punto de partida para responder a las siguientes preguntas.

En un segundo lugar se describe la aplicación metodológica de razonamiento cualitativo que se utiliza para responder a la segunda pregunta de investigación. Se ha considerado que, además de servir para obtener unos resultados para responder al objetivo determinado, permitiría establecer comparaciones entre resultados con la utilidad de poder estudiar posibles coincidencias.

En último lugar se describe el proceso de comparación que se lleva a cabo entre los resultados fruto de las fases anteriores y el modelo de excelencia europeo EFQM. La comparación es utilizada para responder a la tercera pregunta de investigación.

Respecto de los resultados obtenidos:

Con el propósito de iniciar el trabajo de investigación se decide utilizar los datos fruto de la revisión de la literatura hecha en el capítulo tercero y la realización de unas entrevistas no estructuradas con el propósito de establecer y estructurar el concepto de partida que sirve para desarrollar el trabajo de investigación.

En un primer lugar se obtiene, mediante la aplicación de la técnica del *concept mapping*, unos mapas de ideas de expertos directivos hoteleros que responden a la primera pregunta de investigación: ¿cuáles son, según el punto de vista del experto directivo hotelero, los aspectos de gestión de una cadena hotelera que la llevan a

mejorar su calidad de servicio?. Los resultados de fase de la investigación se consideran datos primarios sobre los que se ha trabajado a fin de obtener respuesta a las demás preguntas.

Para profundizar en los resultados obtenidos en la primera fase y obtener una opinión de la industria hotelera, se desarrolló una encuesta en formato de cuestionario que, durante el mes de septiembre de 2007, y que fue enviada a las cadenas hoteleras españolas pequeñas, medianas y grandes. Se solicitó a las participantes valorasen la importancia que otorgaban a las diferentes ideas fruto de la etapa anterior, en su consecución a la mejora de la calidad de servicio de las cadenas hoteleras.

Los resultados obtenidos en la encuesta, tratados con las técnicas de optimización cualitativa, sirven para contestar a la segunda pregunta de investigación.

Finalmente se ha realizado una comparación de los resultados obtenidos en fases anteriores con el modelo de excelencia EFQM, modelo contrastado y analizado en la marco teórico de este trabajo de investigación, y que sirve para responder a la tercera pregunta de investigación.

4.2. METODOLGÍA UTILIZADA

4.2.1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN PRINCIPAL

El principal objetivo de esta investigación plantea responder a la pregunta:

¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?

Para realizar el trabajo de investigación se plantean dos necesidades metodológicas:

- 1) Una aproximación al concepto mediante la consulta a expertos. Al ser un trabajo que no parte de un modelo previo y que no tiene unas premisas iniciales, se plantea iniciar el trabajo a partir de un estudio cualitativo.
- 2) La utilización de técnicas estadísticas con el fin de contrastar y objetivar los resultados fruto de las fases anteriores. El uso de la estadística implica un estricto diseño de investigación, ya que los resultados se someten a una operativa que ofrece unos resultados objetivos y contrastables con otros estudios (Nabitz *et al.*, 2001).

Un primer planteamiento de trabajo lleva a considerar la metodología Delphi. Linstone y Turoff (1975, p.3) definen la técnica Delphi como *“un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”*.

Nabitz *et al.* (1975) afirman que el método Delphi implica una aproximación inductiva al concepto a desarrollar implicando la ventaja que de que obtiene el máximo conocimiento de los participantes. Sin embargo destacan que esta metodología no es democrática ni transparente. La posible aproximación a la investigación mediante una encuesta y un tratamiento estadístico de los resultados, implica una aproximación deductiva al objetivo de investigación, suponiendo una mayor transparencia de los resultados pero con el inconveniente de que no permite el máximo aprovechamiento de la experiencia y conocimiento de los expertos participantes del proceso.

Con el propósito de aprovechar las ventajas de ambas metodologías, combinar los aspectos inductivos de la metodología Delphi y los aspectos deductivos de las encuestas, y responder a las necesidades de investigación planteadas, se decide

utilizar la metodología del *concept mapping* debido a que se considera tiene las ventajas de las metodologías valoradas anteriormente.

4.2.1.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPT MAPPING

En el momento de planificar o evaluar un proyecto, el paso más difícil es el de la conceptualización. Trochim (1989a) define este concepto como la representación objetiva de pensamientos, ideas, intuiciones y afirma que en muchas ocasiones es necesario conceptualizar medidas, resultados que se consideran importantes, ideas, muestras, etc. La técnica del *concept mapping*, desarrollada por Trochim (1989a), trata de dar respuesta a las necesidades de conceptualización y propone una metodología para objetivar las opiniones e ideas de un grupo de expertos.

El *concept mapping* es un proceso dividido en diferentes pasos que utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para determinar un mapa conceptual de conceptos relacionados entre sí (Rosas y Camphausen, 2007)

Según Nabitz et al (2001) la técnica del *concept mapping* es un proceso aplicado que ha sido desarrollado en los campos de la educación, la investigación social y la ciencia del *management*, para generar marcos conceptuales basados en aspectos específicos. Es una aproximación paulatina a un concepto a partir de unas ideas que son generadas, evaluadas, analizadas estadísticamente y finalmente interpretadas. El método sirve para dar claridad, desarrollar un modelo o especificar un marco conceptual.

Bigné *et al.* (2002) afirman que la técnica del *concept mapping* es capaz de estructurar un proceso de conceptualización objetivando los resultados de un *focus group*, representando las ideas expresadas en un mapa conceptual y, opcionalmente, ayudando a destacar las más importantes, relevantes o apropiadas.

Toral *et al.* (2006) destacan que un mapa conceptual es una generación y una agrupación de conceptos estructurados, que pueden ser utilizados para desarrollar un marco conceptual. Indican que para la elaboración del *concept mapping* se emplean metodologías cuantitativas y cualitativas a partir de una sesión de *brainstorming* con expertos en el tema a desarrollar. Se construyen, mediante el uso de métodos estadísticos multivariantes, unos mapas conceptuales que muestran las principales

categorías de ideas. De esta manera los mapas representan y sistematizan las opiniones de los expertos participantes.

Rosas y Camphausen (2007) afirman que la técnica del *concept mapping* consiste en un proceso compuesto por diferentes fases en las que se integran técnicas cualitativas y cuantitativas que incluyen una gestión del conocimiento de un grupo de expertos, análisis multivariante, e interpretación de los mapas conceptuales fruto del proceso.

La técnica del *concept mapping*, desarrollada por Trochim (1989a), ha sido utilizada en diferentes artículos publicados en revistas académicas (tabla 4.1). Entre ellos destacan los de Trochim (1989 a, 1993), Trochim *et al.* (2003) en los que se hace una descripción metodológica del concepto.

Varios autores han utilizado la técnica para determinar los conceptos a desarrollar. Por ejemplo Nabitiz *et al.* (2001) utilizan la técnica con el propósito de reformular los contenidos, pesos y formulación del modelo EFQM. Para ello dispusieron de un grupo de expertos compuesto por directivos de diferentes organizaciones europeas. Bigné *et al.* (2002) utilizan la técnica para determinar cuáles son los aspectos que determinan la lealtad de un cliente hacia la agencia de viajes. En este caso el grupo de expertos estaba compuesto por consumidores. Trochim *et al.* (2003) describen el caso del departamento de salud de Hawaii en el que se utilizó la técnica para determinar cómo una comunidad afecta al comportamiento de un individuo respecto al consumo de tabaco, su nutrición y actividad física. Calvo de Mora *et al.* (2004) utilizan la técnica entre empleadores turísticos para determinar cuáles son los aspectos que deben contemplar los estudios universitarios de turismo desde la perspectiva de los empleadores.

Rosas y Camphausen (2007) identifican diferentes ámbitos en los que se ha aplicado la técnica del *concept mapping* entre los que destaca el desarrollo de modelos lógicos (Anderson *et al.*, 2006; Yampolskaya *et al.*, 2004), determinación de criterios de calidad (Barth, 2004) o bien análisis de respuestas estadísticas (Jackson y Trochim, 2002). A su vez, indican que la técnica se ha utilizado entre personal de base, directivos y clientes.

Tabla 4.1 Artículos de revistas académicas y conferencias que utilizan la técnica del *concept mapping*

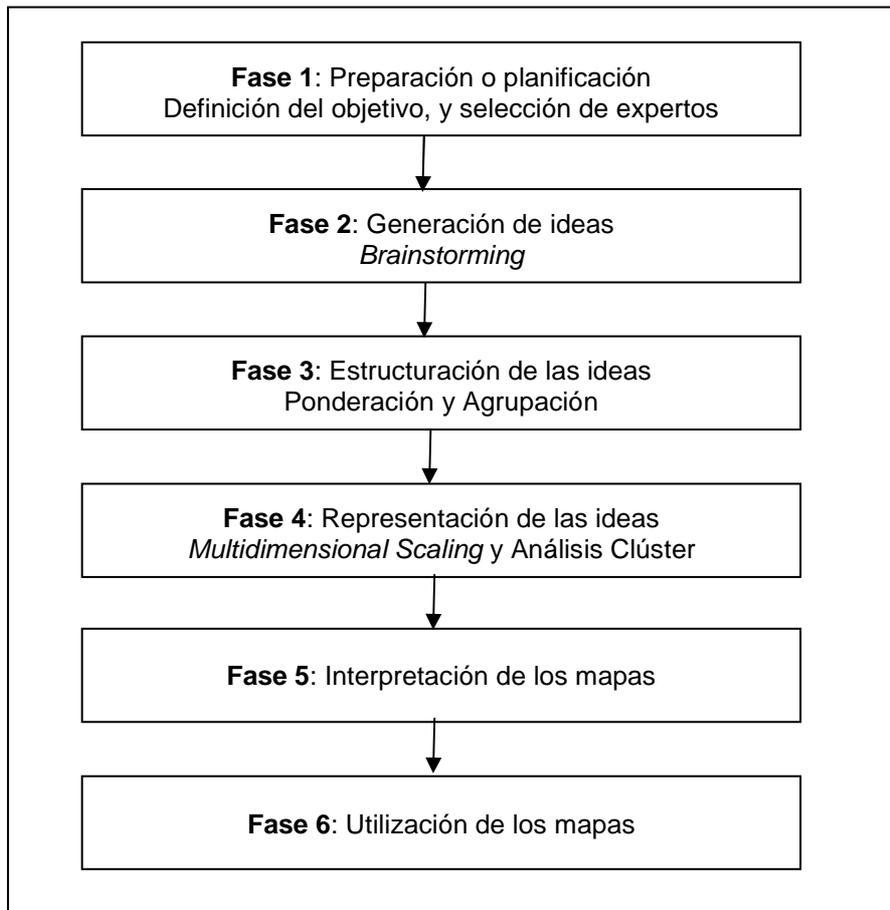
Autor(es)	Título
Anderson <i>et al.</i> (2006)	Using concept mapping to develop a logic model for the Prevention Research Centers Program.
Barth (2004)	A low-cost, post hoc method to rate overall site quality in a multi-site demonstration.
Bigné, <i>et al.</i> (2002)	The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector.
Calvo de Mora, <i>et al.</i> (2004)	Desarrollo de un instrumento para evaluar la idoneidad de los planes docentes: una aplicación a la diplomatura de turismo.
Calvo de Mora, <i>et al.</i> (2004)	La metodología del <i>concept mapping</i> como instrumento de apoyo para el estudio de la inserción profesional de los egresados.
Jackson y Trochim (2002)	Concept Mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses.
Kelly <i>et al.</i> (2007)	Translating research into practice: using concept mapping do determine locally relevant intervention strategies to increase physical activity.
Mannes (1989)	Using concept mapping for planning the implementation of a social technology.
Michalski y Cousins (2000)	Differences in stakeholder perception about training evaluation: a concept mapping / pattern matching investigation.
Nabitz <i>et al.</i> (2001)	Improving the EFQM model: an empirical study on model development and theory building using concept mapping.
Rosas y Camphausen (2007)	The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation.
Simpson (1994)	How do women scientists perceive their own career development?
Sutherland y Katz (2005)	Concept Mapping methodology: a catalyst for organizational learning.
Toral <i>et al.</i> (2006)	Determinación de las variables de diseño en el desarrollo de una herramienta de e-learning.
Trochim (1993)	The reliability of Concept Mapping.
Trochim, <i>et al.</i> (2003)	Setting objectives for community and systems change: an application of concept mapping for planning state wide health improving initiative.
Trochim, W (1989a)	An introduction to concept mapping for planning and evaluation.
Yampolskaya <i>et al.</i> (2004)	Using concept mapping to develop a logic model and articulate a program theory: a case example.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. PROCESO DEL *CONCEPT MAPPING*

La técnica del *concept mapping* significa el desarrollo de seis fases diferenciadas, tal como indica Trochim (1989a) (Figura 4.1):

Figura 4.1: Fases *Concept mapping*



Fuente: Trochim (1989 a)

Fase 1: preparación o planificación. Consiste en el desarrollo de dos aspectos. Por un lado debe definirse el objetivo se quiere investigar y por otro han de escogerse las personas que participarán en el proceso.

Para determinar el objetivo, Bigné *et al.* (2002) realizan una revisión de la literatura y entrevistas entre diferentes expertos con el propósito de clarificar diferentes conceptos a utilizar durante el proceso. En el caso de Nabitz *et al.* (2001) utilizan el modelo EFQM como punto de partida y por tanto el objetivo es previo al inicio de la investigación.

La selección de los participantes es diferente entre los diferentes estudios. Trochim (1989a) indica que para obtener mejores resultados es recomendable disponer de un grupo entre 8 y 15 participantes lo más heterogéneo posible con el propósito de abarcar la mayoría de puntos de vista posibles. Bigné *et al.* (2002) escogen a un grupo de 15 consumidores. Rosas y Camphausen (2007) trabajan con un grupo de 14 personas compuesto por directivos y técnicos. Calvo de Mora *et al.* (2004) parten de un grupo de 10 empleadores de hoteles y agencias de viajes.

Fase 2: generación de ideas. Se solicita a los participantes que, mediante la técnica del *brainstorming*, generen ideas que respondan al concepto que quiere investigarse. El objetivo principal de esta fase es la obtención del máximo número de ideas, que serán depuradas al final de la fase. Cabe destacar que Nabitz *et al.* (2001) no realizan un *brainstorming* sino que parten de un modelo previo, que es el objeto de análisis. Simpson (1994) tampoco realiza una sesión de *brainstorming* y trabaja con un *focus group* a distancia y mediante el uso de cuestionarios. El resto de trabajos analizados sí que utilizan la técnica del *brainstorming*.

Fase 3: estructuración de las ideas. Una vez se dispone del conjunto de ideas que describen el dominio conceptual del tema determinado en la primera fase, se necesita proporcionar información sobre cómo están relacionadas estas ideas entre sí y su ponderación respecto al tema tratado. Para ello se pide a los participantes, en un primer trabajo, que agrupen las ideas fruto del *brainstorming*, según su propio criterio respetando las reglas de no agrupar todas las ideas en un mismo grupo, no hacer tantos grupos como ideas y tener en cuenta que cada idea sólo puede ir en un grupo. En un segundo trabajo se les pide que evalúen la importancia de cada una de las ideas con respecto al concepto a desarrollar. Para ello se les solicita que puntúen cada una de las ideas respecto a una escala de Likert de 1 a 5 en donde 1 indica que la idea contribuye poco al objetivo de la investigación y 5 que contribuye mucho.

El análisis comienza con la construcción de una matriz de similitud $S_{N \times N}$ para cada uno de los participantes, de dimensión N filas por N columnas y en donde N es el número total de ideas surgidas en la sesión de *brainstorming*. En la intersección de las ideas “i, j” ($S_{i,j}$) se colocará un “1” si las ideas fueron colocadas por el participante en el mismo grupo, mientras que un “0” indicará que no fueron incluidos en el mismo grupo. El valor de la diagonal principal siempre será “1” debido a que cada idea estará consigo misma en el mismo grupo (figura 4.2).

Figura 4.2. Ejemplo de una matriz de similitud $S_{10 \times 10}$

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
5	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
6	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
8	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
9	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Trochim (1993)

A continuación se suman todas las matrices de similitud individuales $S_{N \times N}$ para obtener la matriz del grupo $T_{N \times N}$ (matriz de agrupaciones). Esta matriz de agrupaciones también tiene tantas filas y columnas como ideas han surgido del *brainstorming*, sin embargo, el número presente en cada intersección oscilará entre 0 y M, indicando el número de participantes entre el total de M participantes que han puesto el par de ideas en el mismo grupo independientemente del criterio seguido por cada persona para realizar la agrupación. El valor de la diagonal principal de la matriz será igual al número total de participantes que han tomado parte en esta fase de la investigación (Trochim, 1993).

La matriz de agrupaciones proporciona información sobre cómo los participantes piensan que las ideas deben agruparse. Un alto valor en la intersección de dos ideas es indicativo de que un elevado número de participantes las colocan juntas y por tanto que están muy cerca conceptualmente. Un bajo valor indicará que pocos participantes han puesto las ideas en el mismo grupo y, por tanto, no están conceptualmente agrupadas.

La Fase 4 de representación de las ideas, tiene por objetivo la obtención de una representación gráfica de los resultados obtenidos. Para ello, la matriz de agrupaciones obtenida en la fase anterior, se somete a un *multidimensional scaling* del que se obtiene un mapa en el que se representa geográficamente cada una de las ideas. Cuando dos ideas están muy juntas en el mapa significa que muchos participantes las han puesto juntas y que, por tanto, están relacionadas. Si dos ideas

están separadas, significa que pocos participantes han pensado que puedan estar en el mismo grupo de ideas.

A continuación se realiza un análisis clúster, utilizando las mismas coordenadas del escalado multidimensional, con el fin de determinar cuáles son los diferentes grupos de ideas que explican el concepto desarrollado.

El *multidimensional scaling* es una técnica estadística multivariante que, a partir de una matriz de agrupaciones de tamaño $N \times N$, representa en un espacio las distancias entre las ideas reflejadas en la matriz (Farhrmeir *et al.*, 1984; Hair *et al.*, 2006).

El *multidimensional scaling* lleva al investigador a determinar el número de dimensiones que representarán el conjunto de puntos. Si se necesita una solución unidimensional, los puntos se colocarán sobre una recta. La solución bidimensional coloca el conjunto de puntos sobre un plano. Pueden utilizarse más dimensiones sin embargo es difícil interpretarlas y representarlas, es por ello que los mapas conceptuales utilizan la solución bidimensional (Marín *et al.*, 2006). Kruskal y Wish (1978) indican que generalmente es más sencillo trabajar con configuraciones determinadas en dos dimensiones que con dimensiones superiores, por ejemplo, cuando a partir de un estudio *multidimensional scaling* desea realizarse un análisis clúster, la configuración con dos dimensiones es mucho más útil que otro tipo de configuración.

El análisis clúster analiza la información y la organiza en grupos homogéneos de conceptos, tomando como punto de partida el mapa de puntos obtenido del *multidimensional scaling* (Trochim, 1993). En principio, el análisis clúster considera cada ítem como un clúster propio, obteniéndose una solución con N clústeres. Para cada nivel de análisis, el algoritmo de Ward (Ward, 1963) combina los clústeres siguiendo una aglomeración de ideas, optimizando la suma de las distancias al cuadrado de cada elemento al centro del clúster. A medida que las ideas se van agrupando, van disminuyendo los clústeres hasta que todos ellos se encontrarían en uno solo (Marín *et al.*, 2006). Lo importante es determinar el número de clústeres para encontrar la solución final sin que exista un único método para alcanzarla (Hair *et al.*, 2006).

Fase 5: interpretación de los mapas. En este apartado del estudio se reparten los mapas fruto de las fases anteriores al grupo de participantes y se les recuerda la metodología seguida hasta el momento (Bingé *et al.*, 2002). A continuación se les pide

que realicen una interpretación de los mapas poniendo una etiqueta descriptiva a cada uno de los grupos fruto del análisis clúster. La etiqueta identifica las diferentes ideas que forman parte del clúster. Posteriormente se pide al grupo acuerde un solo nombre para cada uno de los grupos que describa la idea general que da el grupo de expertos. Hay que remarcar que en esta fase, los participantes pueden fusionar o separar clústeres, incluso pueden decidir cambiar una idea a un clúster que consideren más adecuado. El consenso es el criterio más importante a seguir en esta parte de la investigación.

En la fase 6, utilización de los mapas, se toman los mapas como una representación gráfica de una explicación de un grupo de expertos sobre un concepto concreto, significando una representación teórica de las opiniones de los expertos al respecto.

4.2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA RESPONDER A LA SEGUNDA Y TERCERA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Una vez determinados los aspectos de gestión que llevan a una cadena hotelera a mejorar su calidad de servicio se plantean responder a dos cuestiones que implican el uso de metodologías diferentes.

La segunda pregunta que se plantea es:

¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?

Una vez se ha definido cuáles son los elementos que mejoran la calidad de servicio de una cadena hotelera se pretende determinar una priorización de los elementos. Para ello surge la necesidad de contar no sólo con los datos obtenidos mediante la técnica del *concept mapping* sino que se plantea la necesidad de comparar los resultados con los de la industria. Por ello se consideran una serie de necesidades:

- 1) Obtener una evaluación de los resultados del *concept mapping* a partir de las opiniones de las cadenas hoteleras españolas
- 2) Disponer de una metodología de tratamiento de información cualitativa que permita priorizar los resultados del *concept mapping* .
- 3) Comparar los resultados obtenidos mediante la técnica del *concept mapping* con los obtenidos en la encuesta realizada al sector.

A partir de las necesidades se realiza una encuesta a las cadenas hoteleras españolas en las que, mediante una escala de Likert de 1 a 5 (Bigné *et al.*, 2002), evalúen en qué grado mejoran la calidad de servicio de la cadena hotelera los elementos surgidos del *concept mapping*.

Una vez obtenidos los resultados, se aplica un proceso de optimización cualitativa, descrito por Sánchez *et al.* (2007), basado en un modelo de órdenes de magnitud (Travé, 2003), a fin de determinar la priorización de las ideas.

Si, paralelamente se aplica esta misma metodología a los resultados obtenidos mediante el *concept mapping* también dispondremos de las priorizaciones fruto de las ideas del grupo de expertos directivos hoteleros.

La aplicación de técnicas estadísticas básicas permitirá comparar los resultados obtenidos en la encuesta con los resultados obtenidos en el *concept mapping*.

La tercera pregunta que se plantea es:

¿Existe alguna similitud de los resultados con algún modelo de calidad ya establecido?

Para responder a la pregunta se establecerá una comparación entre los diferentes criterios del modelo EFQM.

4.2.2.1. OPTIMIZACIÓN CUALITATIVA

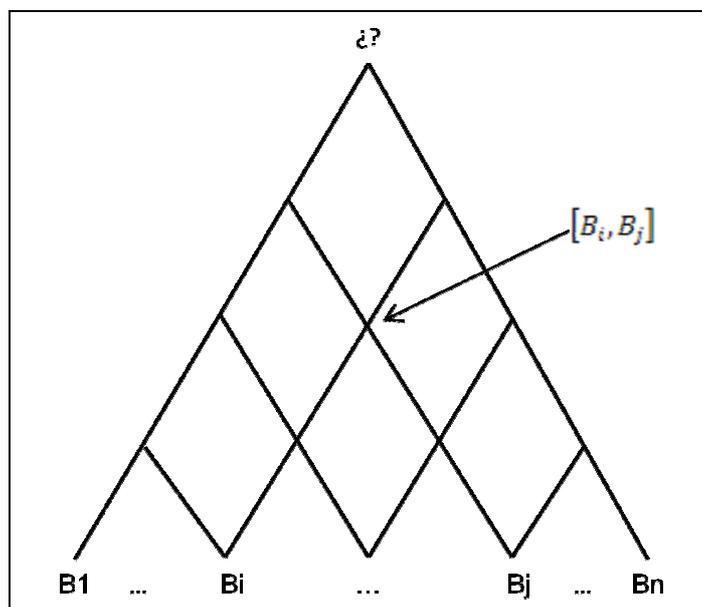
Para expresar las opiniones de los sujetos que responden a una encuesta, se considera adecuado aplicar técnicas de razonamiento cualitativo con el propósito de representar el conocimiento de las magnitudes expresadas en la encuesta (Agell y Piera, 1992).

Un espacio de órdenes de magnitud absoluto (Travé y Dague, 2003) consiste en un número finito de etiquetas cualitativas correspondientes a una escala de medida ordinal. El número de etiquetas escogidas para definir un problema no es fijo y depende de las características de cada una de las variables (Agell y Piera, 1992; Agell *et al.*, 2000).

Considérese un conjunto finito ordenado de etiquetas $S_* = \{B_1, \dots, B_n\}$ en donde cada uno de los términos corresponde a un término lingüístico, de tal manera que $B_1 \prec \dots \prec B_n$ como por ejemplo, “muy poco” < “poco” < “normal” < “bastante” < “mucho”

y en donde los elementos de S reciben el nombre de etiquetas básicas. El universo completo de descriptores del espacio de órdenes de magnitud $OM(n)$ es el conjunto $S = S_* \cup \{[B_i, B_j] | B_i, B_j \in S_*, i < j\}$, donde la etiqueta $[B_i, B_j]$ con $i < j$ se define como el conjunto $\{B_1, B_{i+1}, \dots, B_j\}$. El número n de etiquetas básicas que definen el espacio $OM(n)$ recibe el nombre de granularidad (Sánchez *et al.*, 2007).

Figura 4.3: Universo completo de descriptores de $OM(n)$



Fuente: Sánchez *et al.* (2007)

Para establecer una priorización a partir de los resultados de la encuesta se adaptará la aplicación metodológica hecha por Sánchez *et al.* (2007), con una versión simplificada, ya que en el estudio llevado a cabo en este trabajo de investigación sólo se han contemplado, del universo completo de descriptores las etiquetas básicas: $\{B_1, \dots, B_n\}$ sin contemplar la posibilidad de establecer intervalos.

Según la metodología seguida, cada una de las ideas del *concept mapping* es evaluada por k sujetos, y estas evaluaciones estarán hechas a partir de las etiquetas cualitativas básicas de un $OM(n)$.

Por lo tanto cada idea i con $i \in \{1, \dots, p\}$ se representa mediante una etiqueta k -dimensional $E(i); E(i) = (e_1^i, \dots, e_k^i)$.

El proceso de priorización de ideas que se lleva a cabo, a partir de las etiquetas que representan cada una de las ideas es el siguiente:

- Se construye la “idea óptima” $O = (O_1, \dots, O_k)$ o etiqueta de referencia, como aquella que contiene, en cada componente, el máximo de los valores asignados por el correspondiente evaluador.
- Se calcula el cuadrado de la distancia euclídea de cada una de las ideas a la óptima obteniendo así un valor d_i^2 asociado a la idea i que servirá como instrumento de priorización: $d_i^2 = d^2(O, E(i))$.

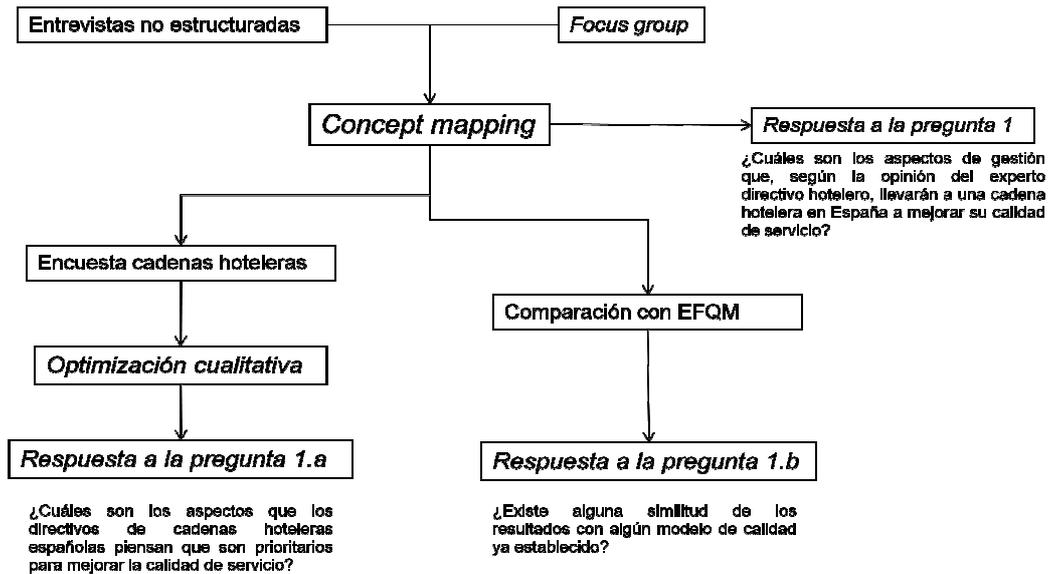
Así, si la idea i tiene una d_i^2 baja significa que muchos evaluadores la han situado cerca del óptimo, mientras que si d_i^2 es alta significará que pocos evaluadores la sitúan cerca del óptimo.

En el trabajo de Sánchez *et al.* (2007) esta metodología ha sido utilizada con el propósito de establecer un ranking de las características que describen un determinado negocio al por menor.

4.2.3. RESUMEN DE LAS METODOLOGÍAS UTILIZADAS

A fin de exponer resumidamente las diferentes metodologías utilizadas para responder a las preguntas de investigación, se presenta la figura 4.4:

Figura 4.4: Estructura de la metodología de investigación realizada



Fuente: Elaboración propia

4.3. RESULTADOS OBTENIDOS

4.3.1. PRINCIPAL PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación plantea, como principal objetivo, responder a la pregunta:

¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?

La aplicación de la técnica del *concept mapping* implica el desarrollo de seis fases con resultados en cada una de ellas, tal como se ha indicado en el apartado anterior.

4.3.1.1. CONCEPT MAPPING – PRIMERA FASE

En esta fase del proceso se desarrollan dos aspectos. Por un lado se clarifica el constructo que se quiere investigar y, por otro, se escogen las personas que participarán en el proceso. Según Trochim (1989) el grupo de participantes debe ser heterogéneo a fin de poder contar con diferentes puntos de vista.

En un primer lugar se realizó una revisión de la literatura (siguiendo las recomendaciones de Nabitz *et al.*, 2001) con el fin de clarificar el concepto de calidad de servicio en la hotelería, a continuación se llevaron a cabo cuatro entrevistas no estructuradas con el objeto de determinar con claridad el concepto que quería desarrollarse.

Entrevistas no estructuradas

Tabla 4.2 Ficha técnica de las entrevistas no estructuradas

Ámbito	Expertos en cadenas hoteleras españolas
Tamaño de la muestra	3 consultores y 1 directivo hotelero
Objetivo	Determinación del concepto
Tipo de entrevista	No estructurada
Fecha del trabajo de campo	Junio 2007

Fuente: Elaboración propia

Debido a que esta parte del trabajo pretende contextualizar el concepto a desarrollar ampliamente en una fase posterior se determinó que no era necesario utilizar una

muestra elevada ni aplicar muestreo estadístico para la determinación del tamaño muestral (Vila, 2004). El aspecto relevante que se consideró a la hora de determinar el tamaño y los participantes fue la riqueza de la información que podía obtenerse y permitir pasar de una conceptualización académica a una más cercana a la industria hotelera.

Los profesionales entrevistados se escogieron teniendo en cuenta su experiencia con cadenas hoteleras españolas. Con el propósito de no intervenir excesivamente sobre el objeto de estudio de fases posteriores, las cadenas hoteleras españolas, se decidió entrevistar a tres consultores hoteleros y a un directivo hotelero

La recogida de datos se hizo mediante grabación de audio digital. El contenido de las entrevistas se centró en la evaluación de la importancia de la calidad para las empresas hoteleras españolas y cómo éstas están afrontando la problemática ante el panorama competitivo actual.

Principales resultados de las entrevistas no estructuradas

En las entrevistas no estructuradas refleja la importancia que tiene la calidad y la calidad del servicio para la industria hotelera española. Se pone de manifiesto que entre los hoteles de categorías más altas, sobre todo los que pertenecen a cadenas hoteleras, la principal preocupación aún radica en el porcentaje de ocupación del establecimiento y el rendimiento de cuentas a la central hotelera. También aparece el tema de la certificación, los cuatro entrevistados indican que la baja certificación en España se debe, principalmente, a la poca rentabilidad comercial que ven los establecimientos hoteleros. Este hecho pone de manifiesto la escasa planificación estratégica en términos de calidad de servicio que hacen las cadenas hoteleras españolas y la necesidad de disponer de instrumentos adecuados a la realidad de la hotelería española, para poder gestionar las cadenas hoteleras de cara a obtener una ventaja competitiva no basada en el precio sino en el servicio y su calidad. Los expertos participantes indican que existe una brecha entre la gestión que llevan las centrales de las cadenas hoteleras y la que se realiza en los establecimientos cara a los clientes. Este hecho puede darse debido a que las estrategias de gestión de una cadena, en determinadas ocasiones, pueden estar lejos de la realidad del cliente, siendo el establecimiento hotelero quien contempla esta realidad más de cerca.

Definición del concepto a desarrollar y selección de participantes

Tras la revisión de la literatura y la realización de las entrevistas se planteó como concepto a desarrollar, mediante la técnica del *concept mapping*, **cuáles son los aspectos de gestión de una cadena hotelera que la llevarán a mejorar su calidad de servicio.**

A la hora de determinar los participantes, se consideraron las recomendaciones de heterogeneidad expuestas por Trochim (1989), y se seleccionó a un grupo de 8 participantes, entre los que había 2 consultores de gestión hotelera y 5 directivos del área operativa de las cadenas hoteleras y 1 profesor universitario colaborador del Instituto para la Calidad Turística Española. Para realizar el proceso de selección que consideraron las variables: experiencia directiva previa en el sector, realización de investigación en el sector, conocimiento de diferentes cadenas hoteleras españolas y familiarización con los conceptos de calidad aplicables en el sector hotelero.

La reunión se desarrolló el día 19 de julio de 2007 y se grabó en video.

4.3.1.2. CONCEPT MAPPING – SEGUNDA FASE

La segunda fase del *concept mapping* tiene por objeto la generación de ideas. La tarea principal consiste en que los expertos escogidos, a partir del planteamiento de concepto desarrollado en la fase anterior, expongan el máximo número de ideas para definir o clarificar el concepto.

En el caso de la investigación realizada para este trabajo, en un primer lugar se expuso el concepto bajo la pregunta:

¿Qué aspectos de la gestión de la cadena hotelera cree Ud. mejoran a la calidad de servicio?

Para que los participantes desarrollasen el concepto se utilizó la técnica del *brainstorming* (siguiendo las recomendaciones de, entre otros, Bigné *et al.*, 2002; Calvo de Mora *et al.*, 2004) siguiendo las recomendaciones de Osborn (1948) y Dunn (1982). Tal como realizó Bigné *et al.* (2002) el desarrollo de esta fase contó con la colaboración de un experto en la realización de dinámicas de grupo con el fin de poder obtener unos mejores resultados.

La sesión de *brainstorming* generó una primera lista de 95 ideas. En una segunda fase del trabajo, se pasó la lista inicial de ideas a todos los participantes con el propósito de que revisasen la lista completa a fin de evitar redundancias o posibles errores. Como resultado final se obtuvo una lista de 84 ítems recogidos en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Lista de ítems resultado del *brainstorming*

1	Motivación de los recursos humanos	43	Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral
2	Formación específica del puesto de trabajo	44	Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas
3	Gestión administrativa de los recursos humanos	45	Aplicar filosofía CRM
4	Realización de <i>focus group</i> con clientes	46	Existencia de una gestión presupuestaria
5	Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes	47	Definición de competencias y responsabilidades
6	Gestionar la información de clientes para segmentarlos	48	Definición puestos de trabajo
7	Claridad del posicionamiento de marca	49	Definición de planes de carrera
8	Acción comercial relacionada con el Branding	50	Definir los niveles de calidad
9	Establecer una planificación estratégica	51	Formación vertical y horizontal
10	Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales	52	Proactividad en la información hacia el cliente
11	Realizar Focus groups y encuestación del personal	53	Accesibilidad del cliente a la información
12	Buen reparto de las cargas de trabajo	54	Accesibilidad física del cliente al establecimiento
13	Cross-trainings del personal	55	Proactividad respecto al cliente
14	Gestión por procesos	56	Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas
15	Existencia de un compromiso medioambiental	57	Disponer de programas de fidelización
16	Gestión de proveedores	58	Ofrecer opciones <i>upselling</i>
17	Segmentación de hoteles a partir de clientes	59	Existencia de una política de <i>Empowerment</i> hacia el personal de front office
18	Compromiso directivo con la organización	60	Impulsar figura <i>duty manager</i>

19	Existencia de un liderazgo para la calidad	61	Saber aprovechar acciones de mejoras que plantean empleados
20	Vinculación de los estándares con la cultura de empresa	62	Imitación mejores prácticas de otros
21	Comunicación corporativa	63	Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado
22	Comunicación interna	64	Disponer y utilizar estudios sobre la competencia
23	Comunicación externa	65	Buena cohesión interdepartamental
24	Establecer la misión y la visión	66	Cuadro de mando integral
25	Implementación de un sistema de <i>mystery guest</i>	67	Implantar la cultura de la calidad
26	Realizar entrevistas a clientes	68	Convencimiento sobre la calidad
27	Diseño y mantenimiento de la página web	69	Definir, inculcar y mantener valores
28	Diseño del material de promoción	70	Satisfacción del personal
29	Desarrollo de alianzas estratégicas	71	Capacidad de influencia en la gestión del entorno
30	Control y gestión de servicios externalizados	72	Relación con organismos públicos
31	Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales	73	Utilización de la información propia sobre clientes
32	Mantenimiento edificios e instalaciones	74	Mantener relaciones con escuelas de hostelería
33	Auditorías internas departamentales	75	Innovar
34	Sistemas de coordinación entre las personas y departamentos	76	Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos
35	Certificaciones de calidad	77	Desarrollar herramientas de reconocimiento al personal
36	Compromiso por la calidad a nivel directivo	78	Buen sistema retributivo
37	Compromiso por la calidad a nivel de accionista	79	Estabilidad laboral
38	Disponer de un departamento de calidad	80	Gestión financiera de la cadena
39	Creación de grupos de mejora departamentales e interdepartamentales	81	Formación genérica de los RRHH
40	Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad	82	Inducción del personal

41	Objetivos de calidad y medioambiente con <i>timing</i> , plazos y medibles	83	Cumplimiento de la legislación vigente
42	Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	84	Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3. CONCEPT MAPPING – TERCERA FASE

El propósito de la tercera fase, estructuración de las ideas, consiste en un doble trabajo, en primer lugar en establecer una ponderación de las ideas surgidas en la fase anterior, y en segundo lugar determinar cómo están relacionadas entre sí las diferentes ideas (Trochim, 1989a).

Para ello se solicitó a los participantes dos actividades. La primera consistió en valorar la importancia de cada una de las ideas fruto del *brainstorming*, según su impacto en el tema central de la investigación, y la segunda en que cada miembro realizase agrupaciones de las ideas según criterios propios de similitud o relación buscando un grado de abstracción superior al de los ítems individualizados.

Para la primera parte se facilitó la lista de ideas a los participantes y se les pidió las puntuasen en base a una escala de Likert de 1 a 5 (tal como desarrolla Bigné et al, 2002).

Para la segunda parte, se envió por correo electrónico a los participantes una lista con los 84 ítems con el fin de que devolviesen la lista de ítems agrupados según su propio criterio. Las normas que debían seguir los participantes (Trochim, 1989a) y de las que fueron informados, eran tres:

1. No podían hacerse tantos grupos como ideas habían surgido.
2. No podían agruparse todas las ideas en un solo grupo.
3. Cada idea sólo podía estar en un grupo.

Por último se solicitó a los participantes, asignasen una etiqueta descriptiva y un nombre a cada uno de los grupos que propusieron. Para la realización de esta actividad se invitó a dos participantes más (tal como indica Trochim, 1989a).

Una vez los participantes hicieron las valoraciones y agrupaciones se construyó una matriz con tantas filas y columnas como ideas surgieron (matriz de similitud). En cada intersección se colocó un “1” si una persona del grupo había puesto los dos ítems en

el mismo grupo o un “0” en caso contrario. A continuación las matrices individuales se agregaron para conseguir una matriz de agrupaciones.

En la diagonal de la matriz de agrupaciones figura el número total de participantes y el número de cada intersección muestra el número de personas que colocaron cada par de ideas en el mismo grupo independientemente del significado o criterio que hubieran utilizado para ello (Calvo de Mora *et al*, 2004).

Figura 4.5: Extracto de la matriz de agrupaciones

	1	2	3	4	5	6	7
1	10	8	10	0	0	0	0
2	8	10	8	0	0	0	0
3	10	8	10	0	0	0	0
4	0	0	0	10	8	9	2
5	0	0	0	8	10	7	1
6	0	0	0	9	7	10	2
7	0	0	0	2	1	2	10

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.4. CONCEPT MAPPING – CUARTA FASE

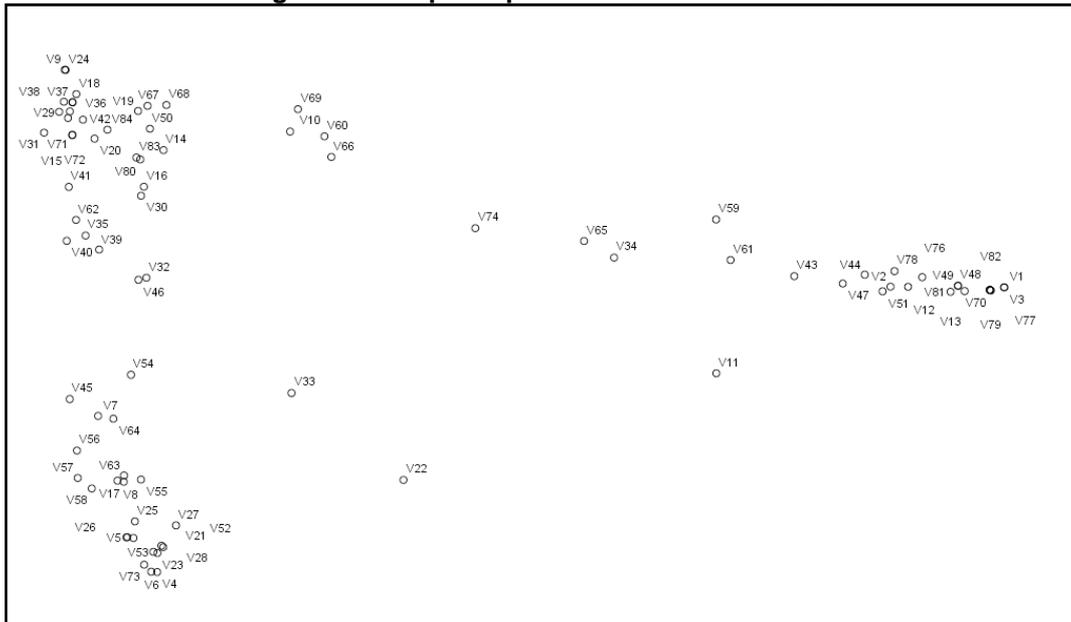
La cuarta fase, representación de las ideas, tiene por objeto establecer una representación gráfica que dé respuesta al concepto desarrollado en las fases anteriores.

La conceptualización y representación gráfica de los resultados obtenidos se realizó aplicando técnicas estadísticas. En primer lugar la matriz de agrupaciones obtenida en la fase anterior se sometió a un *multidimensional scaling* MDS (siguiendo el método Alscal (tal como indica Trochim, 1989a) del que se obtuvo un mapa en el que cada punto representaba una idea. La mayor o menor cercanía entre los puntos debe entenderse como representativa del número de expertos que colocaron dichos puntos en un mismo grupo. Una vez construido el mapa (figura 4.6), se realizó un análisis clúster jerárquico (siguiendo el método Ward (Trochim, 1989a)) utilizando las distancias entre los puntos a partir de sus coordenadas en el mapa resultante del MDS.

Al no haber encontrado una sistemática que determinase un número de clústeres (Hair, 2006), se decidió establecer un número en que las agrupaciones meramente

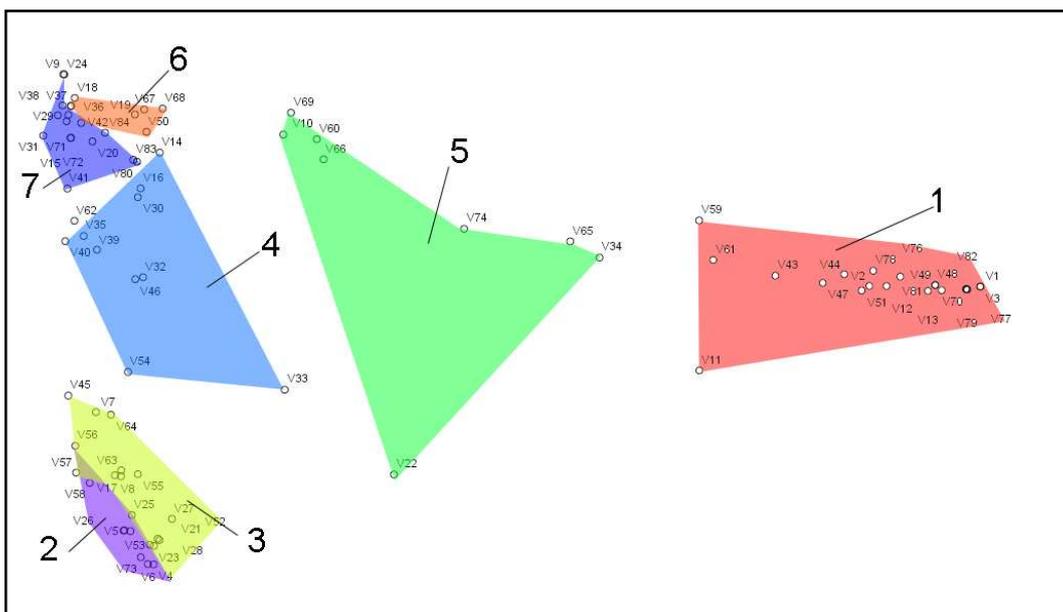
estadísticas tuvieran también una significación conceptual coherente por las ideas contenidas en cada grupo, tal como lo han hecho otros autores (entre otros Calvo de Mora *et al*, 2004; Nabitiz *et al*, 2001; Rosas y Camphausen, 2007). El resultado final fue una agrupación de 7 clústeres (figura 4.7).

Figura 4.6: Mapa de puntos resultado del MDS



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.7: Mapa de clústeres



Fuente: Elaboración propia

4.3.1.5. CONCEPT MAPPING – QUINTA FASE

La quinta fase, interpretación de los mapas, tiene por objeto hacer una descripción de los mapas fruto de las fases anteriores.

A partir del mapa de las ideas agrupadas en clústeres, se buscó una etiqueta que representase el elemento común a las principales ideas de cada grupo.

Tras una primera propuesta de los investigadores, la cuestión fue sometida a la consideración de varios expertos en la materia al objeto de:

1. Evaluar la conveniencia de alterar puntualmente la ubicación de algún ítem en aras de conseguir una mayor coherencia conceptual de cada clúster (Trochim, 1989a; Bigné *et al*, 2002).
2. Proponer, en su caso, nominaciones alternativas a las ya surgidas en el trabajo de los investigadores.

Los expertos consultados fueron un consultor en gestión de hoteles, dos profesores universitarios en materia de gestión hotelera y un directivo hotelero³⁰.

No tuvo que realizarse ningún cambio y los resultados fruto de la fase anterior se consideraron correctos. Los nombres asignados a los clústeres fueron³¹ (Figura 4.8):

1. Gestión de los recursos humanos
2. Gestión de la información sobre clientes
3. Gestión de marketing estratégico
4. Gestión interna de la calidad
5. Gestión interna de la cadena hotelera
6. Gestión estratégica de la calidad
7. Gestión estratégica de la cadena hotelera

³⁰ En este trabajo de investigación, el grupo que participó en la quinta fase fue diferente del que participó en las fases anteriores. Trochim (1989a) permite la participación de diferentes grupos durante el proceso.

³¹ El orden no implica jerarquía.

Figura 4.8: Mapa de clústeres con etiquetas



Fuente: Elaboración propia

El primer clúster, gestión de los recursos humanos está compuesto por 21 ideas, siendo el más numeroso, e incluye todos los aspectos relacionados con la gestión estratégica y operativa de las personas (tabla 4.4).

El segundo clúster, gestión de la información de clientes, está compuesto por 7 ideas y contempla las ideas relacionadas con las actividades y herramientas que implican un mejor conocimiento del cliente por parte de la cadena hotelera (tabla 4.5).

El tercer clúster, gestión del marketing estratégico, está compuesto por 15 ideas que está relacionadas con aspectos de gestión de la marca, la segmentación de clientes o las estrategias de fidelización (tabla 4.6).

El cuarto clúster, gestión interna de la calidad, está compuesto por 12 ideas y hace hincapié en aspectos relacionados con la gestión operativa de la calidad en la cadena hotelera (tabla 4.7).

El quinto clúster, gestión interna de la cadena hotelera, compuesto por 8 ideas, contempla diferentes aspectos operativos y de gestión general de una cadena hotelera (tabla 4.8)

El sexto clúster, gestión estratégica de la calidad, compuesto por 8 ideas, hace especial hincapié en la implantación de una filosofía de la calidad y por tanto la creación de un comportamiento estratégico hacia la calidad por parte de la cadena hotelera (tabla 4.9).

El séptimo clúster, gestión estratégica de la cadena hotelera, compuesto por 13 ideas, contemplan aspectos relacionados con la gestión estratégica, la planificación estratégica y los valores de la organización (tabla 4.10).

Tabla 4.4: Clúster 1

Clúster 1	Gestión de las personas
1	Motivación de los recursos humanos
2	Formación específica del puesto de trabajo
3	Gestión administrativa de los recursos humanos
11	Realizar <i>Focus groups</i> y encuestación del personal
12	Buen reparto de las cargas de trabajo
13	Cross-trainings del personal
43	Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral
44	Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas
47	Definición de competencias y responsabilidades
48	Definición puestos de trabajo
49	Definición de planes de carrera
51	Formación vertical y horizontal
59	Existencia de una política de <i>empowerment</i> hacia el personal de <i>front office</i>
61	Saber aprovechar acciones de mejoras que plantean empleados
70	Satisfacción del personal
76	Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos
77	Desarrollar herramientas de reconocimiento al personal
78	Buen sistema retributivo
79	Estabilidad laboral
81	Formación genérica de los RRHH
82	Inducción del personal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5: Clúster 2

Clúster 2	Gestión de la información sobre clientes
4	Realización de <i>focus group</i> con clientes
5	Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes
6	Gestionar la información de clientes para segmentarlos
25	Implementación de un sistema de <i>mystery guest</i>
26	Realizar entrevistas a clientes
56	Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas
73	Utilización de la información propia sobre clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.6: Clúster 3

Clúster 3	Gestión de marketing estratégico
7	Claridad del posicionamiento de marca
8	Acción comercial relacionada con el <i>Branding</i>
17	Segmentación de hoteles a partir de clientes
21	Comunicación corporativa
23	Comunicación externa
27	Diseño y mantenimiento de la página web
28	Diseño del material de promoción
45	Aplicar filosofía CRM
52	Proactividad en la información hacia el cliente
53	Accesibilidad del cliente a la información
55	Proactividad respecto al cliente
57	Disponer de programas de fidelización
58	Ofrecer opciones <i>upselling</i>
63	Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado
64	Disponer y utilizar estudios sobre la competencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7: Clúster 4

Clúster 4	Gestión interna de la calidad
14	Gestión por procesos
16	Gestión de proveedores
30	Control y gestión de servicios externalizados
32	Mantenimiento edificios e instalaciones
33	Auditorías internas departamentales
35	Certificaciones de calidad
39	Creación de grupos de mejora departamentales e interdepartamentales
40	Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad
46	Existencia de una gestión presupuestaria
54	Accesibilidad física del cliente al establecimiento
62	Imitación mejores prácticas de otros
80	Gestión financiera de la cadena

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.8: Clúster 5

(C10+C11)	Gestión interna de la cadena hotelera
10	Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales
22	Comunicación interna
34	Sistemas de coordinación entre las personas y departamentos
60	Impulsar figura <i>duty manager</i>
65	Buena cohesión interdepartamental
66	Cuadro de mando integral
69	Definir, inculcar y mantener valores
74	Mantener relaciones con escuelas de hostelería

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.9: Clúster 6

Clúster 6	Gestión estratégica de la calidad
19	Existencia de un liderazgo para la calidad
36	Compromiso por la calidad a nivel directivo
37	Compromiso por la calidad a nivel de accionista
38	Disponer de un departamento de calidad
42	Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad
50	Definir los niveles de calidad
67	Implantar la cultura de la calidad
68	Convencimiento sobre la calidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10: Clúster 7

Clúster 7	Gestión estratégica de la cadena hotelera
9	Establecer una planificación estratégica
15	Existencia de un compromiso medioambiental
18	Compromiso directivo con la organización
20	Vinculación de los estándares con la cultura de empresa
24	Establecer la misión y la visión
29	Desarrollo de alianzas estratégicas
31	Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales
41	Objetivos de calidad y medioambiente con <i>timing</i> , plazos y medibles
71	Capacidad de influencia en la gestión del entorno
72	Relación con organismos públicos
75	Innovar
83	Cumplimiento de la legislación vigente
84	Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.6. CONCEPT MAPPING – SEXTA FASE

En la sexta fase, utilización de los mapas, tanto el mapa como los nombres de cada uno de los grupos son considerados como la representación gráfica de un modelo de gestión de la cadena hotelera para mejorar su calidad de servicio.

De los siete grupos obtenidos, el primero hace referencia a la gestión de los recursos humanos. En este grupo aparecen ideas como motivación, formación, definición de tareas, definición de planes de carrera, sistema retributivo, etc. Todos ellos conforman una serie de ítems que indican que el personal de la cadena hotelera juega un papel fundamental a la hora de conseguir la calidad de servicio.

El segundo grupo contiene las ideas referentes a la gestión de la información sobre clientes. Son las ideas relacionadas con la detección de las expectativas de los clientes y su uso para mejorar la calidad de servicio. En el grupo aparecen ideas como la realización de *focus groups* con clientes, la implementación de un *mystery guests*, disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas, etc.

La gestión de marketing estratégico es el nombre del tercer grupo y hace referencia a las ideas relacionadas con una gestión a largo plazo de acciones comerciales, de comunicación y clientes. Aparecen ideas como la segmentación de hoteles a partir de clientes, diseño de material de promoción, ofrecer opciones de *upselling* o disponer de programas de fidelización.

Los grupos 2 y 3 se encuentran en una posición muy cercana en el mapa de puntos. Este hecho puede ser valorado positivamente hacia la metodología utilizada ya que los aspectos relacionados con la gestión de clientes y la gestión de marketing estratégico son muy próximas considerando la cadena de valor (Vila, 2004).

La gestión interna de la calidad aparece como nombre del grupo 4. La descripción general del grupo hace referencia a tareas de gestión interna de la calidad en el corto plazo. Aparecen elementos como la gestión por procesos, la realización de auditorías internas departamentales, el establecimiento de sistemas de medición y seguimiento de la calidad entre otros.

La gestión interna de la cadena hotelera es el grupo 5, y hace referencia a las ideas relacionadas con la gestión general de la cadena en el corto plazo. Aparecen ideas tales como: la comunicación interna, disponer de un cuadro de mando integral, potenciar sistemas de coordinación entre personas y departamentos, etc.

Los grupos 4 y 5 también aparecen en posición cercana en el mapa de puntos debido a que ambos consideran la gestión interna, ya sea desde la generalidad o específicamente desde la calidad.

El grupo 6 se refiere a la gestión estratégica de la calidad, y hace referencia a todas aquellas acciones a largo plazo que conducen a la cadena a una mejor calidad de servicio. Ideas como implantar una cultura de la calidad, compromiso de la calidad a nivel directivo o la existencia de un liderazgo para la calidad aparecen como muestra de ideas del grupo.

El último grupo tiene como nombre Gestión estratégica de la cadena hotelera, y hace referencia a los aspectos generales de gestión a largo plazo. Aparecen ideas como el establecimiento de una planificación estratégica, el compromiso directivo con la organización o bien la innovación permanente.

Puede apreciarse en el mapa la cercanía de los grupos 6 y 7 en tanto ambos hacen referencia a la gestión estratégica tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el punto de vista genérico.

4.3.2. RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN PRINCIPAL

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del *concept mapping* a las opiniones de unos expertos, se responde a la primera pregunta de investigación:

¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión del directivo hotelero, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?

Tanto las ideas que han surgido fruto del *brainstorming*, como las agrupaciones hechas mediante la aplicación del *multidimensional scaling*, han conformado una lista y una representación gráfica de ideas que este trabajo de investigación considera como respuesta al primer objetivo.

A partir de los resultados obtenidos se plantea la respuesta a las dos siguientes preguntas de investigación que permitirán, además, establecer una comparación del modelo teórico obtenido a partir de las opiniones de los expertos con los datos obtenidos de una encuesta hecha al sector hotelero español.

4.3.3. SEGUNDA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Como segunda tarea de investigación se planteó determinar una priorización entre las ideas surgidas en la fase anterior bajo la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?

Para determinar la respuesta se planteó la necesidad de disponer de la opinión de las cadenas hoteleras españolas sobre las ideas surgidas en la fase anterior. Para ello se elaboró una encuesta que se envió a las cadenas hoteleras españolas.

Los resultados que se obtuvieron de la encuesta sirvieron para, tras la aplicación de técnicas de razonamiento cualitativo, determinar cuáles son las ideas prioritarias para el sector hotelero.

4.3.3.1. ENCUESTA AL SECTOR HOTELERO

El principal propósito de la encuesta fue determinar en qué medida las diferentes ideas del *concept mapping* mejoraban la calidad de servicio de la cadena hotelera desde la opinión de las cadenas hoteleras españolas.

El cuestionario se diseñó en dos formatos (hoja de cálculo y *html*) a fin de que quién lo respondiese escogiese el que mejor se adecuaba a sus posibilidades. Ambos formatos se enviaron por correo electrónico a las direcciones de las unidades seleccionadas para el estudio, una vez se habían solicitado previamente por teléfono. Junto al cuestionario se remitió una carta de presentación en la que se exponían los objetivos del trabajo, se remarcaba la confidencialidad de los datos y se ofrecía la posibilidad de obtener las conclusiones del estudio.

El cuestionario estaba dividido en dos partes, la primera hacía referencia a datos generales sobre la cadena hotelera y la segunda exponía las 84 ideas fruto del *concept mapping*. En esta segunda parte se pedía a los participantes que valorase cada una de las ideas, siguiendo una escala de Likert de 1 a 5, en donde 1 era indicativo de que el aspecto de gestión se consideraba incidía poco en la calidad de servicio de la cadena hotelera, 2 que su incidencia se consideraba baja, 3 que tenía una incidencia considerada normal, 4 que tenía una incidencia considerada alta y 5 que se valoraba incidía mucho sobre la calidad de servicio.

Tabla 4.11 Ficha técnica de la encuesta

Universo	236 cadenas hoteleras españolas
Población invitada	Cadenas pequeñas, medianas y grandes
Tamaño de la población invitada	104 cadenas hoteleras
Tamaño de la población aceptante	76 cadenas hoteleras
Tamaño de la población productora	25 cadenas hoteleras

Fuente: Elaboración propia a partir de Sampol (2000)

Del universo de 236 cadenas hoteleras en España (Hostelmarket, 2007) se decidió invitar a participar en la encuesta a las cadenas pequeñas, medianas y grandes³² debido que se consideraron las que tenían una gestión más centralizada y podrían responder mejor a la encuesta.

Durante el mes de septiembre de 2007 se realizó una primera llamada telefónica a las 104 cadenas hoteleras con el fin de determinar la persona que debía recibir la encuesta. Finalmente se envió a directores de explotación o directores de calidad. Del total de cadenas invitadas, 76 facilitaron los datos.

Durante el mismo mes de septiembre se envió el cuestionario a las 76 cadenas que formaban la población aceptante de las que finalmente respondieron 25 cadenas hoteleras.

El porcentaje de respuesta obtenido fue de un 32% de la población aceptante y un 24% de la población invitada.

De las 25 cadenas que respondieron, 14 eran cadenas hoteleras grandes, 4 cadenas hoteleras medianas y 7 cadenas hoteleras pequeñas. El porcentaje de respuestas segmentado según tamaño de la cadena hotelera fue de un 93% de las cadenas grandes, un 30% de las cadenas medianas y un 9% de las cadenas pequeñas.

El hecho de que las cadenas que más respondiesen fuesen las grandes fue valorado como un mayor interés por su parte por la calidad de servicio.

4.3.3.2. PRIORIZACIÓN DE LAS IDEAS

Con el propósito de responder a la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?, se ha aplicado la técnica cualitativa basada en un espacio de órdenes de magnitud, ya descrita en el apartado anterior, a la segunda parte de la encuesta.

Recordemos que la segunda parte de la encuesta hace referencia al listado de las 84 ideas que surgieron del *concept mapping* y sobre las que se pidió a las cadenas hoteleras españolas valorasen su importancia respecto a la mayor o menor contribución de la idea a la mejora de la calidad de servicio.

³² Se excluyeron del estudio las micro cadenas que son las que tienen menos de 5 hoteles

Se consideró que las respuestas de esta parte de la encuesta respondían a una opinión subjetiva y por tanto no podían ser tratadas como un dato cuantitativo sino como uno cualitativo, este hecho implicó la dificultad de establecer priorizaciones a partir del cálculo de puntuaciones medias para cada uno de las ideas evaluadas.

Mediante la aplicación la técnica de razonamiento cualitativo, y siguiendo el mismo proceso que realizaron Sánchez *et al.* (2007), se consideró podía determinarse la priorización de ideas por parte de las cadenas hoteleras españolas y, paralelamente, compararse los resultados de la encuesta con los del *concept mapping* con el propósito de establecer la validez del modelo teórico.

Para ello se parte de un número de ideas $p = 84$ correspondiente a las que se preguntaron en la encuesta, y que habían sido fruto del *concept mapping*. Las etiquetas básicas que describen las valoraciones individuales pertenecen a un $OM(5)$ que corresponde a la escala de Likert utilizada. Por último el número $k = 25$ corresponde al número de cadenas hoteleras que respondieron la encuesta.

Por tanto, y según la metodología seguida, cada una de las $p=84$ ideas del *concept mapping* fue evaluada por $k = 25$ sujetos, y estas evaluaciones fueron hechas a partir de las etiquetas cualitativas básicas de un $OM(5)$.

El proceso de priorización, descrito anteriormente, consistió en:

1. Construir la idea óptima correspondiente al máximo valor otorgado por cada cadena hotelera a las $p = 84$ ideas del *concept mapping*: $O = (O_1, \dots, O_{25})$.
2. Aplicar la fórmula $d_i^2 = d^2(O, E(i)) = \sum_{k=1}^{k=25} (\text{óptima}_k - \text{valoración}_{i,k})$, es decir, la distancia euclídea al cuadrado de cada idea a la óptima $\forall i \in \{1, \dots, 84\}$.

El número resultante sería significativo de la distancia total al óptimo de cada una de las ideas (Sánchez *et al.*, 2007). A mayor distancia al óptimo, una menor valoración global de la idea en su implicación en la mejora de la calidad de servicio. Una menor distancia, significaba lo contrario, una mayor implicación de la idea a la mejora de la calidad de servicio de la cadena hotelera. A partir de las distancias de cada idea se ordenó la lista de 84 ideas y se determinó una posición en función de su distancia al óptimo. Si dos ideas estaban a la misma distancia, se consideró la misma posición (tabla 4.12)

Tabla 4.12 Listado de ideas ponderadas según su distancia a la óptima de la encuesta a cadenas hoteleras españolas

Clúster	Idea	d^2	Posición
C2	56 Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas	11	1
C2	5 Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes	14	2
C4	32 Mantenimiento edificios e instalaciones	16	3
C7	18 Compromiso directivo con la organización	18	4
C6	36 Compromiso por la calidad a nivel directivo	19	5
C3	55 Proactividad respecto al cliente	22	6
C1	47 Definición de competencias y responsabilidades	23	7
C3	52 Proactividad en la información hacia el cliente	23	7
C4	40 Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad	28	8
C7	75 Innovar	29	9
C6	19 Existencia de un liderazgo para la calidad	30	10
C1	48 Definición puestos de trabajo	30	10
C4	54 Accesibilidad física del cliente al establecimiento	30	10
C1	61 Saber aprovechar acciones de mejoras que plantean empleados	31	11
C3	27 Diseño y mantenimiento de la página web	32	12
C6	68 Convencimiento sobre la calidad	32	12
C7	20 Vinculación de los estándares con la cultura de empresa	33	13
C2	6 Gestionar la información de clientes para segmentarlos	35	14
C6	67 Implantar la cultura de la calidad	35	14
C3	57 Disponer de programas de fidelización	36	15
C1	1 Motivación de los recursos humanos	37	16
C5	65 Buena cohesión interdepartamental	38	17
C3	53 Accesibilidad del cliente a la información	39	18
C5	22 Comunicación interna	40	19
C6	37 Compromiso por la calidad a nivel de accionista	40	19
C1	70 Satisfacción del personal	40	19
C5	34 Sistemas de coordinación entre las personas y departamentos	41	20
C5	69 Definir, inculcar y mantener valores	41	20
C7	83 Cumplimiento de la legislación vigente	42	21
C4	14 Gestión por procesos (identificación, etc.)	43	22
C3	23 Comunicación externa	43	22
C7	24 Establecer la misión y la visión	43	22
C1	51 Formación vertical y horizontal	44	23
C2	73 Utilización de la información propia sobre clientes	44	23
C6	50 Definir los niveles de calidad	45	24
C3	21 Comunicación corporativa	46	25
C4	46 Existencia de una gestión presupuestaria	46	25
C1	2 Formación específica del puesto de trabajo	47	26

C1	79	Estabilidad laboral	54	27
C7	9	Establecer una planificación estratégica	55	28
C4	33	Auditorías internas departamentales	55	28
C5	10	Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales	56	29
C1	43	Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral	57	30
C6	38	Disponer de un departamento de calidad	58	31
C1	78	Buen sistema retributivo	59	32
C1	12	Buen reparto de las cargas de trabajo	62	33
C3	63	Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado	62	33
C1	76	Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos	62	33
C4	30	Control y gestión de servicios externalizados	63	34
C3	28	Diseño del material de promoción	64	35
C3	7	Claridad del posicionamiento de marca	65	36
C7	41	Objetivos de calidad y medioambiente con <i>timing</i> , plazos y medibles	65	36
C6	42	Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	66	37
C2	26	Realizar entrevistas a clientes	68	38
C3	45	Aplicar filosofía CRM	68	38
C4	62	Imitación mejores prácticas de otros	71	39
C5	66	Cuadro de mando integral	72	40
C4	35	Certificaciones de calidad	75	41
C1	81	Formación genérica de los RRHH	75	41
C4	80	Gestión financiera de la cadena	76	42
C7	84	Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización	76	42
C1	82	Inducción del personal	79	43
C4	16	Gestión de proveedores	82	44
C1	59	Existencia de una política de <i>Empowerment</i> hacia el personal de <i>front office</i>	83	45
C1	77	Desarrollar herramientas de reconocimiento al personal	87	46
C3	58	Ofrecer opciones <i>upselling</i>	90	47
C2	25	Implementación de un sistema de <i>mystery guest</i>	92	48
C3	64	Disponer y utilizar estudios sobre la competencia	92	48
C1	49	Definición de planes de carrera	93	49
C4	39	Creación de grupos de mejora departamentales e interdepartamentales	94	50
C3	17	Segmentación de hoteles a partir de clientes	95	51
C7	15	Existencia de un compromiso medioambiental	97	52
C7	72	Relación con organismos públicos	98	53
C5	74	Mantener relaciones con escuelas de hostelería	102	54
C7	71	Capacidad de influencia en la gestión del entorno	110	55
C7	29	Desarrollo de alianzas estratégicas	114	56
C1	3	Gestión administrativa de los recursos humanos	118	57
C1	44	Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas	119	58
C2	4	Realización de <i>focus group</i> con clientes	120	59

C3	8	Acción comercial relacionada con el <i>Branding</i>	121	60
C1	13	Cross-trainings del personal	125	61
C1	11	Realizar <i>Focus groups</i> y encuestación del personal	126	62
C5	60	Impulsar figura <i>duty manager</i>	126	62
C7	31	Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales	158	63

Fuente: Elaboración propia

Si se consideran las diez primeras posiciones, correspondientes a las ideas con una distancia a la óptima igual o inferior a 30, encontramos ideas pertenecientes a todos los clústeres menos al quinto, gestión interna de la cadena hotelera. En concreto se encuentran un total de 13 ideas de las cuales 2 pertenecen al primer clúster, gestión de los recursos humanos; 2 ideas pertenecen al segundo clúster, gestión de la información de los clientes; 2 ideas pertenecen al tercer clúster, gestión del marketing estratégico; 3 ideas pertenecen al cuarto clúster, gestión interna de la calidad; 2 ideas pertenecen al sexto clúster, gestión estratégica de la calidad y 2 ideas más pertenecen al séptimo, gestión estratégica de la cadena hotelera.

Se considera que el sexto clúster es el que tiene las ideas en las más altas posiciones ya que la idea con un menor distancia a la óptima se encuentra en la quinta posición, compromiso por la calidad a nivel directivo; y el último se encuentra en la posición 37, de un total de 63 dimensiones, correspondiente a la idea “disponer de un presupuesto para mejorar la calidad”.

Con el propósito de realizar un análisis de los clústeres realizó una priorización interna para cada uno de ellos con el propósito de determinar las ideas que son más importantes en cada uno de los clústeres.

El primer clúster, gestión de los recursos humanos, compuesto por 21 ideas presenta los siguientes valores en cuanto a distancias al óptimo (tabla 4.13):

Tabla 4.13 Distancias a la óptima del clúster 1: gestión de los recursos humanos

Idea	d ²
47 Definición de competencias y responsabilidades	23
48 Definición puestos de trabajo	30
61 Saber aprovechar acciones de mejoras que plantean empleados	31
1 Motivación de los recursos humanos	37
70 Satisfacción del personal	40
51 Formación vertical y horizontal	44
2 Formación específica del puesto de trabajo	47
79 Estabilidad laboral	54
43 Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral	57
78 Buen sistema retributivo	59
12 Buen reparto de las cargas de trabajo	62
76 Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos	62
81 Formación genérica de los RRHH	75
82 Inducción del personal	79
59 Existencia de una política de <i>Empowerment</i> hacia el personal de <i>front office</i>	83
77 Desarrollar herramientas de reconocimiento al personal	87
49 Definición de planes de carrera	93
3 Gestión administrativa de los recursos humanos	118
44 Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas	119
13 Cross-trainings del personal	125
11 Realizar <i>Focus groups</i> y encuestación del personal	126

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados puede determinarse que los aspectos más valorados en su incidencia sobre la mejora de la calidad de servicio de una cadena hotelera son los aspectos relacionados con las competencias y definición de puestos de trabajo, así como el aprovechamiento del *know-how* de los empleados y su motivación y satisfacción.

Pese a ser los recursos humanos uno de los aspectos más importantes en la prestación del servicio en el sector hotelero, parece ser que este grupo no es el que presenta las posiciones más altas dentro de las distancias ya que la que se encuentra en el primer lugar presenta una distancia a la óptima de 23 y se situaría en la séptima posición del global.

El segundo clúster, gestión de la información sobre clientes, compuesto por siete ideas presenta las siguientes distancias (tabla 4.14)

Tabla 4.14 Distancias a la óptima del clúster 2: Gestión de la información de clientes

Ideas	d ²
56 Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas	11
5 Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes	14
6 Gestionar la información de clientes para segmentarlos	35
73 Utilización de la información propia sobre clientes	44
26 Realizar entrevistas a clientes	68
25 Implementación de un sistema de <i>mystery guest</i>	92
4 Realización de <i>focus group</i> con clientes	120

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran que las ideas relacionadas con la obtención de la información de los clientes son las que se consideran prioritarias por parte de las cadenas hoteleras españolas, según la tabla, puede contemplarse que los sistemas preferidos para recoger la información es a través de encuestas y elementos de acceso rápido a la información antes que el uso de técnicas más cualitativas y que analizan más en profundidad al cliente.

El tercer clúster, gestión del marketing estratégico, compuesto por quince ideas presenta las siguientes distancias (tabla 4.15)

Tabla 4.15 Distancias a la óptima del clúster 3: Gestión del marketing estratégico

Ideas	d ²
55 Proactividad respecto al cliente	22
52 Proactividad en la información hacia el cliente	23
27 Diseño y mantenimiento de la página web	32
57 Disponer de programas de fidelización	36
53 Accesibilidad del cliente a la información	39
23 Comunicación externa	43
21 Comunicación corporativa	46
45 Aplicar filosofía CRM	62
7 Claridad del posicionamiento de marca	64
28 Diseño del material de promoción	65
63 Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado	68
17 Segmentación de hoteles a partir de clientes	90
58 Ofrecer opciones <i>upselling</i>	92
64 Disponer y utilizar estudios sobre la competencia	95
8 Acción comercial relacionada con el <i>Branding</i>	121

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la adecuación a las necesidades del cliente e informarle de lo que necesita son los aspectos considerados más importantes en este clúster. A nivel general, las dos primeras posiciones se encuentran en el sexto y séptimo lugar respectivamente y serían las que están entre las diez primeras posiciones del total de 63 posibles.

El cuarto clúster, gestión interna de la calidad, compuesto por doce ideas presenta las siguientes distancias (tabla 4.16)

Tabla 4.16 Distancias a la óptima del clúster 4: Gestión interna de la calidad

Ideas	d²
32 Mantenimiento edificios e instalaciones	16
40 Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad	28
54 Accesibilidad física del cliente al establecimiento	30
14 Gestión por procesos (identificación, etc.)	43
46 Existencia de una gestión presupuestaria	46
33 Auditorías internas departamentales	55
30 Control y gestión de servicios externalizados	63
62 Imitación mejores prácticas de otros	71
35 Certificaciones de calidad	75
80 Gestión financiera de la cadena	76
16 Gestión de proveedores	82
39 Creación de grupos de mejora departamentales e interdepartamentales	94

Fuente: Elaboración propia

El clúster gestión interna de la calidad es el que presenta tres ideas dentro de las 13 que representan los diez primeros puestos, en concreto se trata del mantenimiento de edificios e instalaciones, la medición de y seguimiento de la calidad y la accesibilidad del cliente el establecimiento. Cabe indicar que las cadenas hoteleras no han otorgado tanta importancia a la gestión por procesos cuando esta idea es la fundamental en el modelo de calidad ISO 9000:2000.

El quinto clúster, gestión interna de la cadena hotelera, compuesto por ocho ideas presenta las siguientes distancias (tabla 4.17)

Tabla 4.17 Distancias a la óptima del clúster 5: Gestión interna de la cadena hotelera

Ideas	d²
22 Comunicación interna	38
34 Sistemas de coordinación entre las personas y departamentos	40
65 Buena cohesión interdepartamental	41
69 Definir, inculcar y mantener valores	41
10 Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales	56
66 Cuadro de mando integral	72
74 Mantener relaciones con escuelas de hostelería	102
60 Impulsar figura <i>duty manager</i>	126

Fuente: Elaboración propia

El quinto clúster, gestión interna de la cadena hotelera, es el único que no tiene ninguna idea contenida en las diez primeras posiciones del total de ideas. Las más valoradas son la comunicación interna, situada en la 19 posición del total de 63 posiciones. Estos datos pueden ser indicativos de que este clúster es el que, en global, se aleja más del óptimo considerado y, por tanto, sería el que menos influiría en la mejora de la calidad de servicio de la cadena hotelera.

El sexto clúster, gestión estratégica de la calidad, compuesto por ocho ideas presenta las siguientes distancias (tabla 4.18)

Tabla 4.18 Distancias a la óptima del clúster 6: Gestión estratégica de la calidad

Ideas	d²
36 Compromiso por la calidad a nivel directivo	19
19 Existencia de un liderazgo para la calidad	30
68 Convencimiento sobre la calidad	32
67 Implantar la cultura de la calidad	35
37 Compromiso por la calidad a nivel de accionista	40
50 Definir los niveles de calidad	45
38 Disponer de un departamento de calidad	58
42 Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	66

Fuente: Elaboración propia

El clúster, gestión estratégica de la calidad, es el que en el cómputo global presenta una menor distancia al óptimo, tanto si se toma la mediana de las posiciones, la posición media o la distancia entre la primera y la última, resulta ser el grupo mejor situado. Del total de ocho ideas, cinco están relacionadas con la filosofía de la calidad y tres con aspectos organizativos o financieros. Estos hechos son indicativos de la importancia que otorgan las cadenas hoteleras españolas a la planificación estratégica de la calidad y a la necesidad de plantear la calidad como una filosofía más que como una técnica o un objetivo a cumplir.

En comparación con el nivel general, las dos primeras ideas, compromiso por la calidad a nivel directivo y la existencia de un liderazgo para la calidad se encuentran entre las diez primeras posiciones del global.

El séptimo clúster, gestión estratégica de la cadena hotelera, compuesto por trece ideas presenta las siguientes distancias a la óptima (tabla 4.19)

Tabla 4.19 Distancias a la óptima del clúster 7: Gestión estratégica de la cadena hotelera

Idea	d²
18 Compromiso directivo con la organización	18
75 Innovar	29
20 Vinculación de los estándares con la cultura de empresa	33
24 Establecer la misión y la visión	42
83 Cumplimiento de la legislación vigente	43
9 Establecer una planificación estratégica	55
41 Objetivos de calidad y medioambiente con timing, plazos y medibles	65
84 Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización	76
15 Existencia de un compromiso medioambiental	97
72 Relación con organismos públicos	98
71 Capacidad de influencia en la gestión del entorno	110
29 Desarrollo de alianzas estratégicas	114
31 Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales	158

Fuente: Elaboración propia

Pese a ser un clúster altamente relacionado con el anterior, no presenta una posición global tan alta como el precedente ya que algunas ideas se encuentran en las últimas posiciones. Este hecho no implica que las cadenas hoteleras opinen que el compromiso directivo con la organización y la innovación se conviertan las dos ideas

que forman parte de las diez primeras posiciones del global, en concreto la primera ocuparía la cuarta posición y la segunda ocuparía la séptima posición.

4.3.4. RESPUESTA A LA SEGUNDA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Tras la realización de la encuesta al sector hotelero y la utilización de las órdenes de magnitud se ha planteado la respuesta al primer objetivo secundario de investigación consistente en determinar cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras españolas son prioritarios para mejorar la calidad del servicio.

A partir de la encuesta se ha obtenido una valoración de las cadenas hoteleras españolas respecto a las ideas del *concept mapping*. La aplicación de un proceso de optimización cualitativa ofrece un listado de las ideas ordenadas en función de su distancia al óptimo considerado por cada cadena. Si esta técnica se aplica a los diferentes clústeres se obtiene una ordenación de las ideas que contiene cada uno.

Este trabajo de investigación entiende que esta priorización puede servir como punto de partida al establecimiento de políticas de mejora de la calidad por parte de las cadenas hoteleras españolas.

4.3.5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DEL *CONCEPT MAPPING* Y LOS DE LA ENCUESTA

Con el propósito de analizar la coincidencia en los resultados fruto del *concept mapping* y la encuesta, se han calculado las distancias a la óptima en las evaluaciones de los expertos directivos hoteleros que participaron en el *focus group*, y éstas se han comparado con las distancias a la óptima calculadas para la encuesta a las cadenas hoteleras.

Se entiende que un elevado grado de correlación entre las distancias calculadas con los resultados del *focus group* y las calculadas con los resultados de la encuesta es indicativo de una coincidencia en las valoraciones entre ambos grupos.

Para realizar el cálculo de las distancias a la óptima se siguió el mismo procedimiento que el seguido con los resultados de la encuesta. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 4.20.

Tabla 4.20 Listado de ideas ponderadas según su distancia a la óptima de la valoración hecha por los expertos participantes en el *concept mapping*

Clúster	Ideas	d ²	Posición
C6	19 Existencia de un liderazgo para la calidad	1	1
C6	36 Compromiso por la calidad a nivel directivo	2	2
C1	2 Formación específica del puesto de trabajo	4	3
C5	22 Comunicación interna	4	3
C2	56 Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas	4	3
C7	18 Compromiso directivo con la organización	6	4
C1	1 Motivación de los recursos humanos	7	5
C3	53 Accesibilidad del cliente a la información	7	5
C3	52 Proactividad en la información hacia el cliente	8	6
C3	55 Proactividad respecto al cliente	8	6
C7	41 Objetivos de calidad y medioambiente con <i>timing</i> , plazos y medibles	11	7
C4	32 Mantenimiento edificios e instalaciones	12	8
C4	40 Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad	12	8
C2	6 Gestionar la información de clientes para segmentarlos	14	9
C3	21 Comunicación corporativa	14	9
C2	73 Utilización de la información propia sobre clientes	14	9
C7	9 Establecer una planificación estratégica	15	10
C5	65 Buena cohesión interdepartamental	16	11
C2	5 Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes	17	12
C3	23 Comunicación externa	17	12
C7	83 Cumplimiento de la legislación vigente	18	13
C5	34 Sistemas de coordinación entre las personas y departamentos	19	14
C1	47 Definición de competencias y responsabilidades	19	14
C1	70 Satisfacción del personal	19	14
C1	76 Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos	19	14
C3	7 Claridad del posicionamiento de marca	20	15
C4	14 Gestión por procesos (identificación, etc.)	20	15
C6	37 Compromiso por la calidad a nivel de accionista	20	15
C6	67 Implantar la cultura de la calidad	20	15
C5	69 Definir, inculcar y mantener valores	20	15
C1	48 Definición puestos de trabajo	21	16
C3	27 Diseño y mantenimiento de la página web	22	17
C6	50 Definir los niveles de calidad	22	17
C4	54 Accesibilidad física del cliente al establecimiento	22	17
C7	24 Establecer la misión y la visión	23	18
C1	61 Saber aprovechar acciones de mejoras que plantean empleados	23	18

C6	68	Convencimiento sobre la calidad	23	18
C1	78	Buen sistema retributivo	23	18
C1	81	Formación genérica de los RRHH	23	18
C3	17	Segmentación de hoteles a partir de clientes	24	19
C7	20	Vinculación de los estándares con la cultura de empresa	24	19
C7	75	Innovar	25	20
C1	51	Formación vertical y horizontal	26	21
C3	63	Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado	26	21
C5	10	Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales	28	22
C7	84	Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización	30	23
C4	35	Certificaciones de calidad	32	24
C3	28	Diseño del material de promoción	33	25
C6	42	Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	33	25
C6	38	Disponer de un departamento de calidad	35	26
C1	79	Estabilidad laboral	35	26
C4	80	Gestión financiera de la cadena	35	26
C1	12	Buen reparto de las cargas de trabajo	36	27
C2	26	Realizar entrevistas a clientes	37	28
C4	30	Control y gestión de servicios externalizados	37	28
C4	39	Creación de grupos de mejora departamentales e interdepartamentales	37	28
C1	43	Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral	37	28
C1	59	Existencia de una política de <i>Empowerment</i> hacia el personal de <i>front office</i>	38	29
C3	64	Disponer y utilizar estudios sobre la competencia	38	29
C4	33	Auditorías internas departamentales	40	30
C3	57	Disponer de programas de fidelización	40	30
C4	46	Existencia de una gestión presupuestaria	41	31
C7	29	Desarrollo de alianzas estratégicas	42	32
C1	44	Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas	42	32
C3	45	Aplicar filosofía CRM	44	33
C3	58	Ofrecer opciones <i>upselling</i>	44	33
C1	82	Inducción del personal	44	33
C1	49	Definición de planes de carrera	45	34
C1	77	Desarrollar herramientas de reconocimiento al personal	45	34
C5	66	Cuadro de mando integral	47	35
C2	25	Implementación de un sistema de <i>mystery guest</i>	48	36
C4	62	Imitación mejores prácticas de otros	48	36
C2	4	Realización de <i>focus group</i> con clientes	49	37
C1	3	Gestión administrativa de los recursos humanos	51	38
C1	11	Realizar <i>Focus groups</i> y encuestación del personal	52	39
C5	60	Impulsar figura <i>duty manager</i>	55	40
C7	71	Capacidad de influencia en la gestión del entorno	57	41

C4	16	Gestión de proveedores	60	42
C1	13	Cross-trainings del personal	61	43
C3	8	Acción comercial relacionada con el <i>Branding</i>	64	44
C5	74	Mantener relaciones con escuelas de hostelería	66	45
C7	15	Existencia de un compromiso medioambiental	67	46
C7	31	Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales	68	47
C7	72	Relación con organismos públicos	89	48

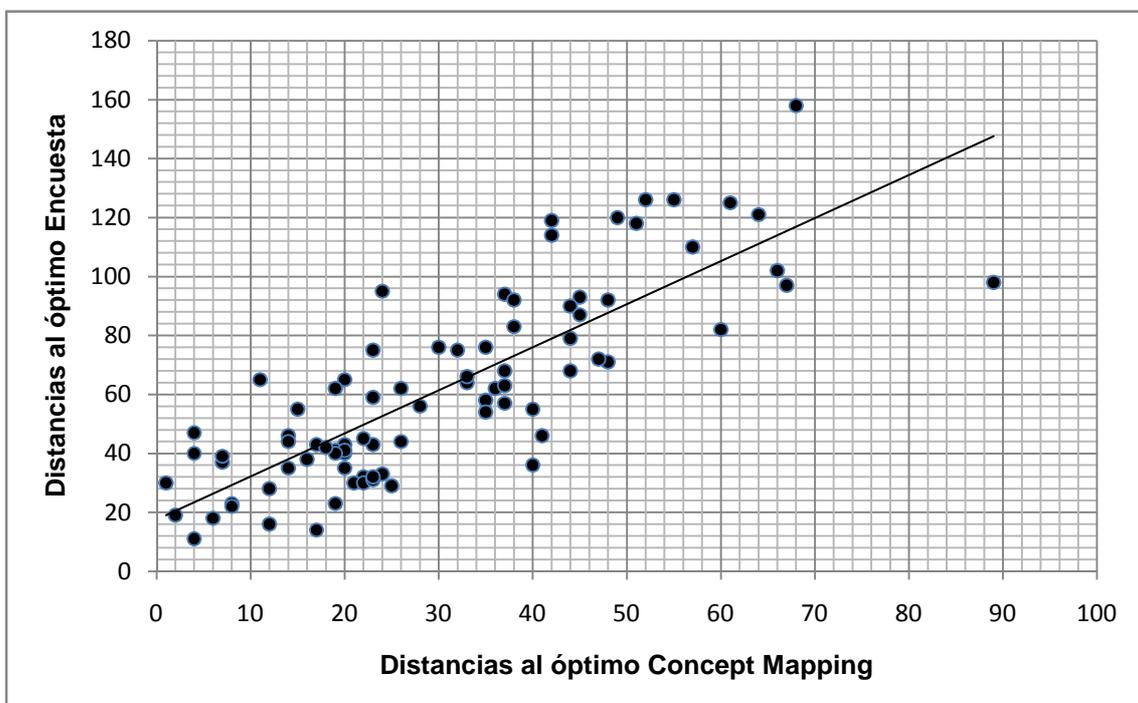
Fuente: Elaboración propia

La comparación con los resultados de la encuesta se ha realizado tanto en las distancias fruto del cálculo de las órdenes de magnitud como en las posiciones determinadas.

La correlación calculada, y representada en las figuras 4.9 y 4.10, ha sido:

Correlación entre las distancias fruto de las distancias en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group*: **0,815237899**

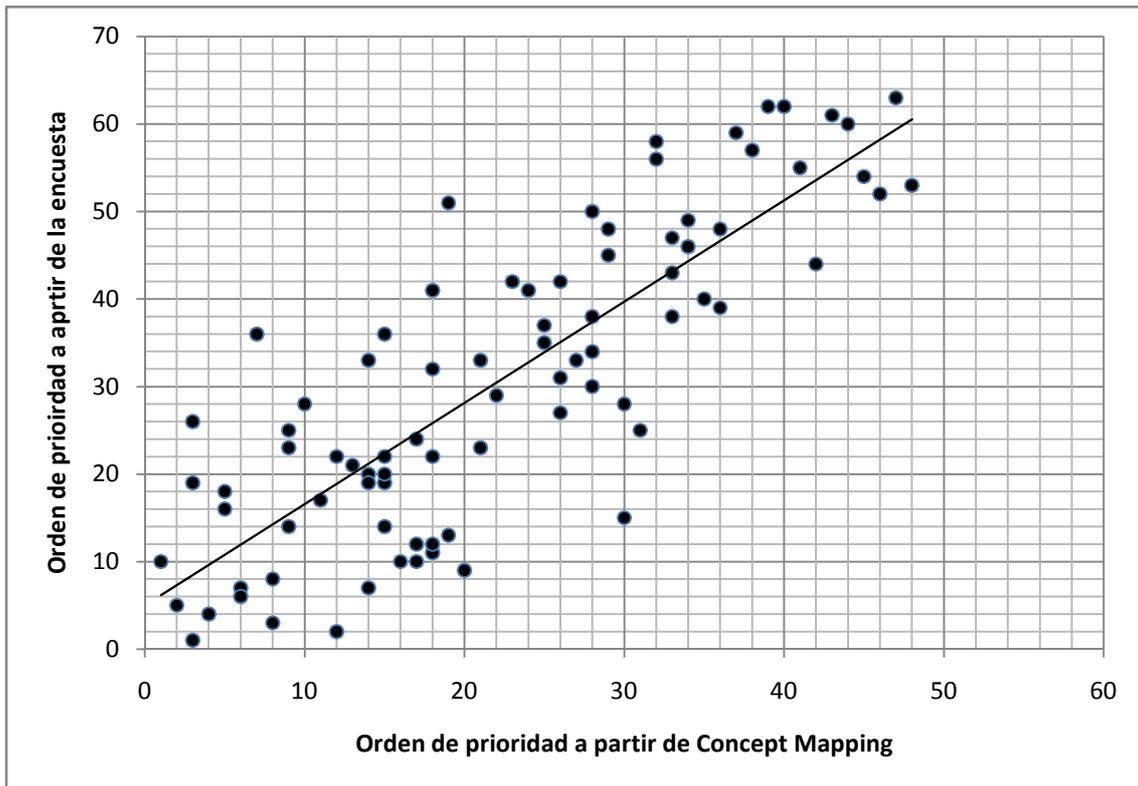
Figura 4.9: Gráfico de dispersión de distancias



Fuente: Elaboración propia

Correlación entre las posiciones en la priorización calculadas para las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group*: **0,82619**.

Figura 4.10: Gráfico de dispersión de posiciones



Fuente: Elaboración propia

En ambos cálculos se aprecia una elevada correlación entre las valoraciones realizadas por los participantes en el *concept mapping* y los participantes en la encuesta. Por lo tanto se considera una elevada coincidencia en las valoraciones hechas por ambos grupos.

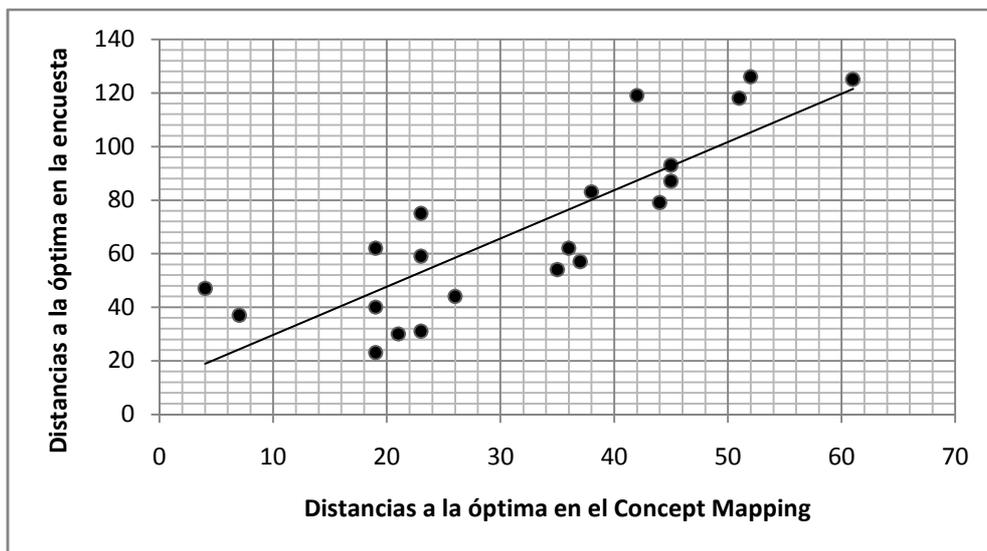
Con el propósito de analizar los diferentes clústeres, se ha calculado la correlación entre las distancias calculadas en las valoraciones realizadas por los participantes del *concept mapping* y los participantes en la encuesta. Los resultados obtenidos también muestran una elevada correlación en cada uno de los clústeres sin que exista una gran diferencia en las correlaciones para cada uno de ellos.

Este hecho refuerza la coincidencia de valoraciones tanto para la ponderación general como la ponderación hecha para cada uno de los clústeres.

Clúster 1: Gestión de los Recursos Humanos

Correlación entre las distancias fruto de las distancias a la óptima en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *concept mapping* para las ideas del clúster 1: **0,8380271** (Figura 4.11)

Figura 4.11: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 1

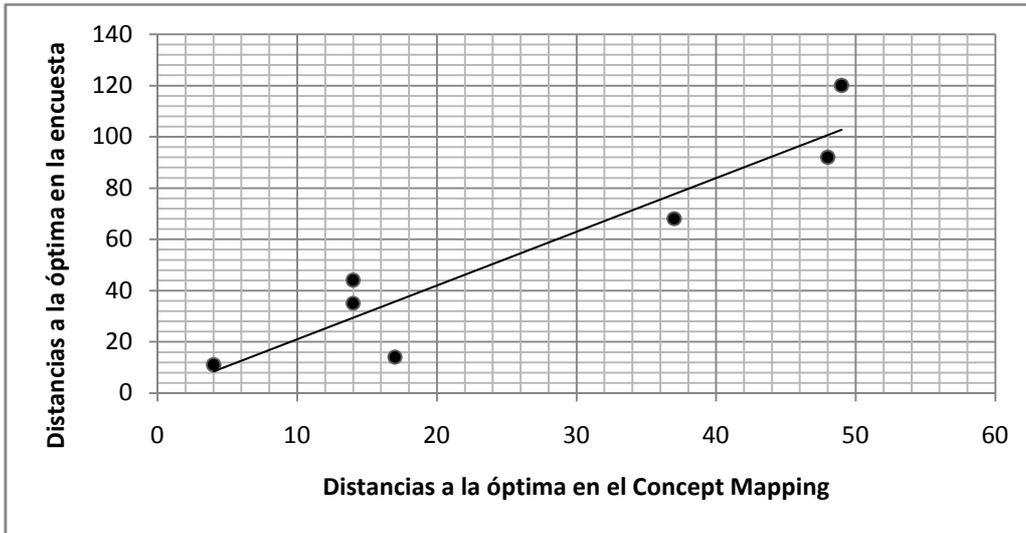


Fuente: Elaboración propia

Clúster 2: Gestión de la información de clientes

Correlación entre las distancias fruto de las distancias en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group* para las ideas del clúster 2: **0,93819455** (Figura 4.12)

Figura 4.12: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 2

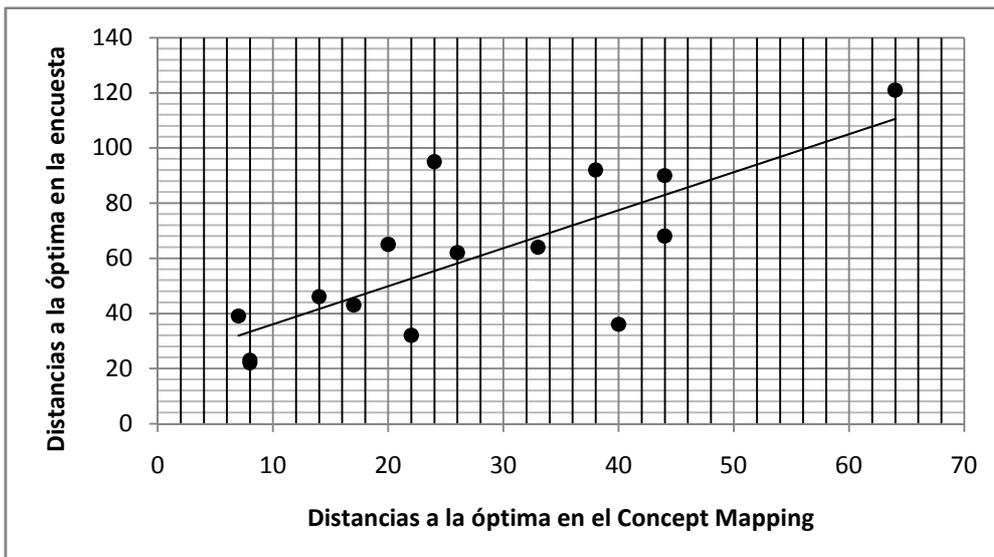


Fuente: Elaboración propia

Clúster 3: Gestión de marketing estratégico

Correlación entre las distancias fruto de las distancias en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group* para las ideas del clúster 3: **0,7674183** (Figura 4.13)

Figura 4.13: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 3

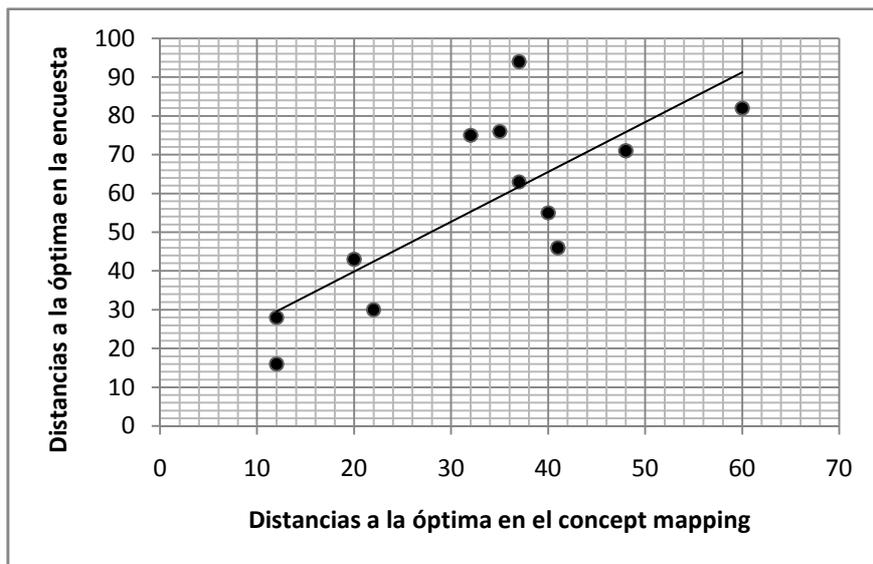


Fuente: Elaboración propia

Clúster 4: Gestión interna de la calidad

Correlación entre las distancias fruto de las distancias en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group* para las ideas del clúster 4: **0,76133014** (Figura 4.14)

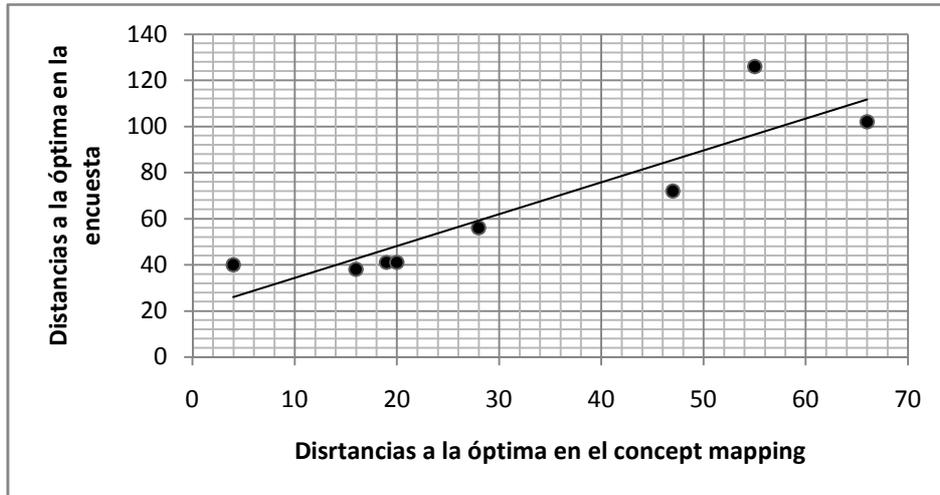
Figura 4.14: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 4



Fuente: Elaboración propia

Clúster 5: Gestión interna de la cadena hotelera

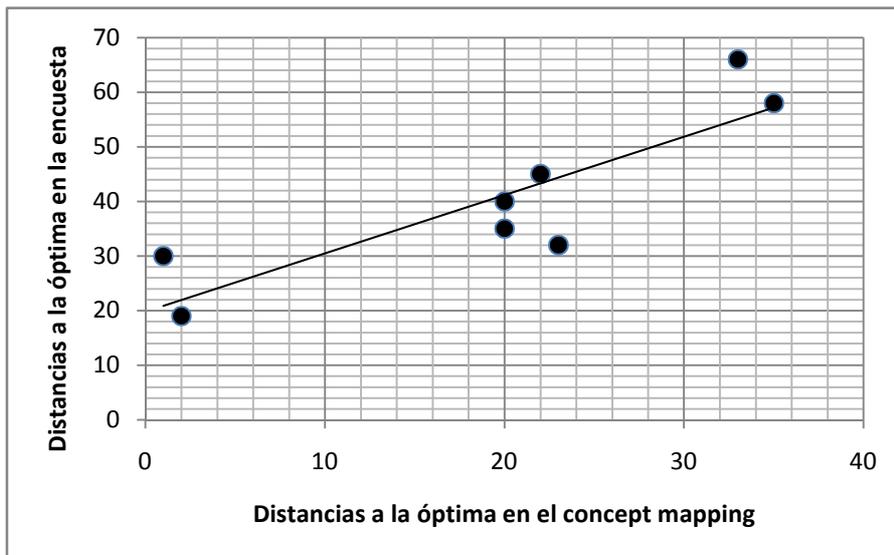
Correlación entre las distancias fruto de las órdenes de magnitud en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group* para las ideas del clúster 5: **0,90084497** (Figura 4.15)

Figura 4.15: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 5

Fuente: Elaboración propia

Clúster 6: Gestión estratégica de la calidad

Correlación entre las distancias fruto de las distancias en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group* para las ideas del clúster 6: **0,86783598** (Figura 4.16)

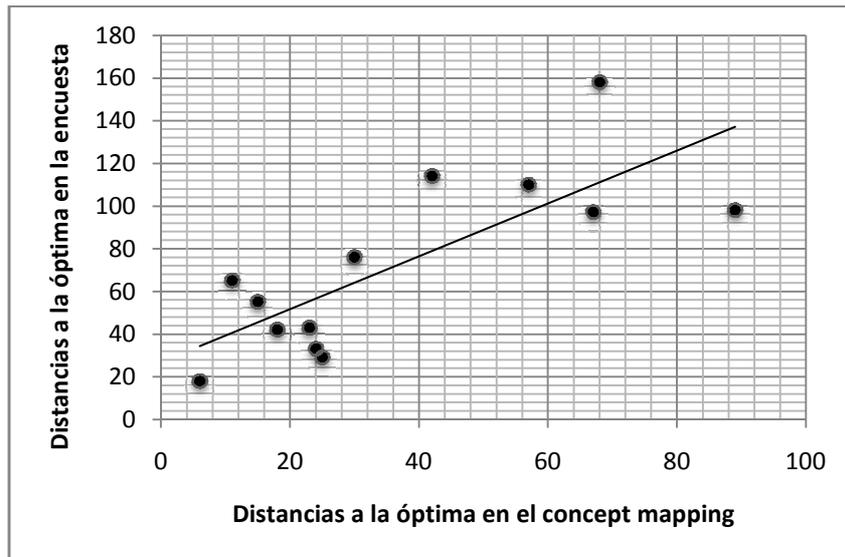
Figura 4.16: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 6

Fuente: Elaboración propia

Clúster 7: Gestión estratégica de la cadena hotelera

Correlación entre las distancias fruto de las distancias en las valoraciones hechas por los participantes en la encuesta y las valoraciones hechas por los participantes en el *focus group* para las ideas del clúster: **0,7789422** (Figura 4.17)

Figura 4.17: Gráfico de dispersión de distancias en el clúster 7



Fuente: Elaboración propia

4.3.6. TERCERA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores, consistentes en determinar qué aspectos de la gestión de una cadena hotelera llevaría a ésta a mejorar su calidad de servicio, así como su priorización, se plantea responder a la pregunta: ¿Existe alguna similitud de los resultados con algún modelo de calidad ya establecido?

Para ello se ha realizado una comparación de los resultados con dos modelos fundamentales de calidad: modelo de excelencia EFQM debido a que ofrece un listado de aspectos a considerar por una empresa que desee alcanzar la excelencia. El modelo EFQM es reconocido como el que ofrece las cotas de calidad más altas y que es más exigente con las condiciones, tal como se ha descrito en el primer capítulo de este apartado.

Se ha descartado realizar una comparación con el modelo de calidad ISO 9000:2000 debido a que no determina una lista concreta de requisitos que debe cumplir una organización y por tanto la comparación sería difícil y con un elevado grado de subjetividad. Tampoco se ha decidido comparar los resultados con el modelo UNE 182001 debido a que esta norma de calidad es una norma de prestación de servicio exclusiva para establecimientos hoteleros que no considera la globalidad de la cadena hotelera.

La comparación con los modelos puede permitir determinar la validez teórica de los resultados fruto del *concept mapping*, tal como afirma Sarabia *et al.* (1999: 380) “La validez teórica o de contenido mide el grado con el que una escala es representativa del concepto que mide, es decir, el grado en el que los ítems de la escala son representativos del concepto que representan”. Se trata, por tanto, de una validación cualitativa y de tipo subjetivo y que se basa en la solidez que presenta el modelo de comparación.

4.3.6.1. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON EL MODELO EFQM

El procedimiento seguido, y descrito en la primera parte del capítulo, ha consistido en buscar las coincidencias entre los 23 criterios establecidos en los cinco Agentes Facilitadores del modelo EFQM y las ideas fruto del *concept mapping*. No se han considerado los criterios establecidos en los resultados debido a que la medición se basa en la actividad posterior al servicio y por tanto no miden aspectos previos a la prestación del servicio sino los resultados de este servicio.

La comparación realizada se ha basado en determinar el agente facilitador del modelo EFQM, los criterios en concreto de cada agente facilitador y las ideas del *concept mapping* relacionadas con criterio. Para la comparación se han considerado las definiciones realizadas en el documento Introducción a la excelencia (EFQM, 2003).

En concreto la comparación ha sido:

Agente Facilitador 1: Liderazgo

Criterio 1.a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

Ideas del concept mapping relacionadas:

- 19. Existencia de un liderazgo para la calidad
- 24. Establecer la misión y la visión

Criterio 1.b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Ideas del concept mapping relacionadas:

- 18. Compromiso directivo con la organización
- 36. Compromiso por la calidad a nivel directivo
- 37. Compromiso por la calidad a nivel accionista

Criterio 1.c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

Ideas del concept mapping relacionadas:

- 52. Proactividad en la información hacia el cliente
- 71. Capacidad de influencia en la gestión del entorno

Criterio 1.d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

Ideas del concept mapping relacionadas:

- 20. Vinculación de los estándares con la cultura de empresa
- 67. Implantar cultura de calidad

Criterio 1.e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

75. Innovar

Agente Facilitador 2: Política y estrategia

Criterio 2.a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

55. Proactividad respecto al cliente

73. Utilización de la información propia sobre clientes

Criterio 2.b. La política y la estrategia se basan en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

84. Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización

Criterio 2.c. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

9. Establecer una planificación estratégica

41. Objetivos de calidad y medioambiente con *timing*, plazos y medibles.

Criterio 2.d. La política y la estrategia se comunican y despliegan mediante un esquema de procesos clave.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

10. Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales

22. Comunicación interna

- 34. Sistemas de coordinación entre personas y departamentos
- 66. Cuadro de mando integral

Agente Facilitador 3: Personas

Criterio 3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 47. Definición de competencias y responsabilidades.
- 48. Definición de los puestos de trabajo
- 49. Definición de planes de carrera
- 70 Satisfacción del personal

Criterio 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 2. Formación específica del puesto de trabajo
- 12. Buen reparto de las cargas de trabajo.
- 51. Formación vertical y horizontal
- 76. Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de RRHH.
- 77. Desarrollar herramientas de reconocimiento del personal.
- 81. Formación genérica de los RRHH
- 82 Inducción del personal

Criterio 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 1. Motivación de los RRHH
- 59. Existencia de una política de *empowerment* hacia el personal de *front office*

Criterio 3.d. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 61. Saber aprovechar las acciones de mejora que plantean los empleados
- 78. Buen sistema retributivo
- 79. Estabilidad laboral.

Agente Facilitador 4: Colaboradores y Recursos

Criterio 4.a. Gestión de las alianzas externas.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 16. Gestión de proveedores
- 29. Desarrollo de alianzas estratégicas
- 30. Control y gestión de servicios externalizados
- 31. Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales
- 72. Relación con organismos públicos.
- 74. Mantener relaciones con escuelas de hostelería

Criterio 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 42. Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad
- 46. Existencia de una gestión presupuestaria.
- 80. Gestión financiera de la cadena

Criterio 4.c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 32. Mantenimiento de edificios e instalaciones

54. Accesibilidad física del cliente al establecimiento

Criterio 4.d. Gestión de la tecnología

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

27. Diseño y mantenimiento de la página web

Criterio 4.e. Gestión de la información y del conocimiento

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

26. Realizar entrevistas a clientes.

45. Aplicar filosofía CRM

56. Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas

Agente Facilitador 5: Procesos

Criterio 5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

14. Gestión por procesos

Criterio 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

5. Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes

33. Auditorías internas departamentales

61. Aprovechar acciones de mejora que planteen los empleados

63. Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado.

Criterio 5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 7. Claridad del posicionamiento de marca
- 17. Segmentación de los hoteles a partir de los clientes
- 75. Innovar

Criterio 5.d. Promoción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 21. Comunicación corporativa
- 23. Comunicación externa
- 25. Implementación de un sistema de *mystery guest*
- 28. Diseño del material de promoción
- 57. Disponer de programas de fidelización

Criterio 5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Ideas del *concept mapping* relacionadas:

- 4. Realización de focus groups con clientes
- 6. Gestionar la información de clientes para segmentarlos
- 26. Realizar entrevistas a clientes
- 52. Proactividad en la información hacia el cliente
- 53. Accesibilidad del cliente a la información

Existen algunas ideas del *concept mapping* que no se han considerado tengan similitud con algún criterio del agente facilitador, este hecho podría deberse, o a que la idea es demasiado específica en un tema, o bien a que las ideas surgidas del *focus group* son específicas para las cadenas hoteleras y por tanto contemplan aspectos propios del sector (tabla 4.21)

Tabla 4.21: Ideas del *concept mapping* que no se han asociado a ningún criterio del modelo EFQM

3. Gestión administrativa de los RRHH
8. Acción comercial relacionada con el Branding
11. Realizar focus groups y encuestación del personal
13. Cross-trainigs del personal
15. Existencia de un compromiso medioambiental
35. Certificaciones de calidad
38. Disponer de un departamento de calidad
40. Establecer sistemas de medición y seguimiento de la calidad
43. Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral
44. Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas
50. Definir los niveles de calidad
58. Ofrecer opciones de upselling
60. Impulsar la figura del duty manager
62. Imitación de mejores prácticas de otros
63. Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado
64. Disponer y utilizar estudios sobre la competencia
65. Buena cohesión interdepartamental
68. Convencimiento sobre la calidad
69. Definir, inculcar y mantener valores
83. Cumplimiento de la legislación vigente

Fuente: Elaboración propia

4.3.7. RESPUESTA A LA TERCERA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Tras la realización de la comparación con el modelo EFQM puede concluirse que existe una elevada relación entre ambos modelos. Todos los criterios de los agentes facilitadores del modelo EFQM han tenido alguna o algunas ideas con las que podría establecerse una relación.

No todas las ideas han encontrado un criterio de equivalencia. Este hecho se ha atribuido por un lado a que la idea era demasiado específica y no encontraba un criterio equivalente o por otro lado, a que la idea estaba demasiado concretada para algún aspecto determinado del negocio hotelero.

Mediante esta comparación se ha pretendido establecer una validación teórica de las ideas fruto del *concept mapping* mediante la comparación con un modelo altamente reconocido como puede ser el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM).

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

Con el propósito general de determinar cuáles son los aspectos de la gestión que, según la opinión del experto directivo hotelero, llevarán a una cadena hotelera a mejorar su calidad de servicio, hemos estructurado este trabajo de investigación en dos grandes partes: la primera se dedica a la revisión de la bibliografía sobre los conceptos de calidad y calidad de servicio, la gestión en las cadenas hoteleras en España y la gestión de la calidad por parte de la industria hotelera española; en la segunda, hemos desarrollado un trabajo empírico en el que, a través del uso de diferentes metodologías de carácter cuantitativo y cualitativo, se ha pretendido responder a tres preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?
 - 1.a. ¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?
 - 1.b. ¿Existe alguna similitud entre los resultados obtenidos y algún modelo de calidad ya establecido?

A continuación mostramos, sintéticamente, las principales conclusiones a las hemos llegado a lo largo del trabajo realizado.

5.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

En relación con el primer capítulo, donde se ha llevado a cabo una revisión de la literatura sobre los aspectos relacionados con la calidad, se pueden establecer diferentes conclusiones. En primer lugar, se constata que no existe una única definición del concepto de calidad y que este responde a tantos puntos de vista como autores se han ocupado de él. Con todo, se pueden señalar algunos puntos comunes, tanto entre las diferentes definiciones como entre los diferentes autores analizados, que son los que nos han llevado a determinar el concepto de calidad considerado en este trabajo.

Esta definición muestra algunas coincidencias con los cinco autores principales considerados en este trabajo. En concreto, se entiende que un producto o servicio es de calidad cuando la percepción por parte del cliente o consumidor es superior a las expectativas que tenía sobre él previamente al consumo del producto o servicio.

Desde una perspectiva evolutiva, la calidad ha pasado por diferentes fases y conceptualizaciones, la mayoría de ellas basadas en un entorno industrial, donde las expectativas no son las propias del cliente, sino las de las especificaciones del propio proceso.

El interés por la calidad ha ido más allá de la investigación, como pone de manifiesto la voluntad de normalización por parte de diferentes organismos. Esas normas se han convertido en instrumentos que han permitido a las empresas implantar la filosofía de la calidad de forma más adecuada. A este respecto, cabe subrayar la preponderancia del modelo UNE-EN-ISO 9000, tanto por su nivel de implantación como por su carácter internacional. En esta misma línea destaca el modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), que consigue, según la opinión de los expertos, las cotas más elevadas de calidad.

Por otra parte, se considera que los servicios que cuentan con especificaciones propias y, en muchas ocasiones, las adaptaciones realizadas de los conceptos de calidad no han tenido el éxito deseado, por su orientación a la producción. No es hasta la década de 1980 cuando aparece una concepción propia de calidad para servicios; a partir de ese momento se desarrolla una línea de pensamiento propia basada, principalmente, en la medición. Se considera al cliente como el juez de la calidad, y los esfuerzos de investigación se dirigen a la determinación de los aspectos que permiten

la satisfacción del cliente. En esta línea de investigación, varios autores establecen una relación positiva entre calidad de servicio y rentabilidad del servicio.

Las dos principales escuelas de la calidad de servicio son la norteeuropea, que desarrolla un modelo basado en la tridimensionalidad, y la norteamericana, donde el modelo SERVQUAL ocupa un lugar preeminente a la hora de realizar la medición de la calidad de servicio. Se ha considerado que la propuesta de la escuela norteeuropea contempla la calidad de servicio desde un punto de vista teórico, sin llegar a establecer una medición. Como consecuencia, la mayor parte de las investigaciones sobre calidad de servicio se centran en el modelo SERVQUAL, de la escuela norteamericana, que sí realiza una propuesta de medición de la calidad de servicio.

En cuanto al sector hotelero en España, se puede considerar que presenta una serie de características propias, como son la ambigüedad en la definición del producto, las expectativas poco ajustadas, la dificultad de diferenciación mostrada por los diferentes establecimientos y la escasa implantación de certificaciones de calidad.

Las propias características del establecimiento hotelero implican la convivencia de aspectos tangibles (unas instalaciones) y aspectos intangibles (el servicio). La dependencia de los aspectos tangibles implica una elevada inversión en costes fijos, mientras que los aspectos intangibles significan una elevada intensidad en mano de obra. El establecimiento hotelero se concibe como parte de la experiencia global que es el turismo y, por tanto, existe una elevada interrelación entre todos los agentes que participan de esa experiencia.

La situación actual del sector hotelero español está marcada por la incertidumbre derivada de las propias características de la demanda y por las dificultades de los últimos años. El escenario actual muestra una mayor concentración de los establecimientos hoteleros en las diferentes cadenas hoteleras. En este sentido, la pertenencia a una cadena hotelera representa cierta seguridad, a cambio de cierta pérdida de libertad de gestión.

La gestión de la calidad en los diferentes establecimientos hoteleros y cadenas hoteleras en España es relativamente escasa. En particular, se ha constatado una baja implantación del modelo de calidad propio para el sector hotelero, con un 9% de hoteles certificados, y una menor implantación de modelos genéricos, como puede ser

el modelo UNE-EN-ISO 9000. Este hecho no se interpreta como un desinterés por la calidad, sino como una inadecuación de los modelos actuales al establecimiento hotelero.

En diferentes estudios analizados se ha identificado la importancia que otorgan los establecimientos hoteleros a la calidad de servicio y la necesidad que tienen de mejorar la imagen de marca y ofrecer un servicio que se adecue a las necesidades del cliente. Sin embargo, han manifestado escaso interés por la certificación, en tanto que la consideran poco útil.

La investigación realizada en cuanto a la calidad de servicio en la industria hotelera se ha basado principalmente en la medición de calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, tomando como punto de partida el modelo SERVQUAL. Los atributos considerados en los estudios analizados se pueden agrupar en tres grupos: en primer lugar, los que hacen referencia a la opinión del cliente respecto a los aspectos tangibles; en segundo lugar, los que hacen referencia a la fiabilidad, y, finalmente, los que tienen que ver con el desempeño de los empleados. Esta tridimensionalidad obtenida por los estudios analizados muestra el punto de vista del cliente; y no se han hallado estudios que profundicen en los aspectos de gestión que pueden mejorar esta tridimensionalidad del servicio hotelero.

5.2. CONCLUSIONES DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para responder a las preguntas de investigación se han utilizado diferentes metodologías, en las que se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas.

Como no se ha partido de ningún modelo previo, ha sido preciso conseguir datos primarios para realizar la investigación, que se han tratado con la técnica del *concept mapping*. La participación de 8 directivos expertos en gestión hotelera se valora como positiva para obtener una serie de datos con que elaborar el proceso. Se considera que trabajar con esta información implica, por un lado, la posibilidad de responder a las preguntas de investigación sin unas premisas previas; al mismo tiempo, sin embargo, somos conscientes de que esos datos son fruto de la opinión de unos expertos y, por tanto, subjetivos.

El tratamiento realizado con el *concept mapping* se ha considerado satisfactorio en tanto que ha permitido obtener, mediante la aplicación del *multidimensional scaling* y el análisis clúster, unos resultados aptos para ser analizados. Como se ha explicado en el capítulo 4, la técnica ha permitido objetivar una información subjetiva.

Los resultados obtenidos tras esta primera fase señalan que, para mejorar la calidad de servicio, se deben considerar 84 aspectos de gestión, que se pueden agrupar en torno a 7 clústeres: gestión de los recursos humanos, gestión de la información sobre clientes, gestión de marketing estratégico, gestión interna de la calidad, gestión interna de la cadena hotelera, gestión estratégica de la calidad y gestión estratégica de la cadena hotelera.

La gestión de los recursos humanos destaca aspectos de desarrollo de los recursos humanos y aspectos de gestión. El hecho de que despunte un grupo específico se interpreta por la importancia que este factor tiene para el desarrollo del servicio hotelero y la importancia de una buena gestión de las personas para conseguir la satisfacción del cliente.

La gestión de la información sobre clientes subraya la necesidad de las cadenas hoteleras de recopilar y utilizar la información sobre las expectativas de los clientes. No basta con tener actitud e intuición, sino que se contempla como necesaria una

gestión profesional de los datos y el establecimiento de estrategias de actuación a partir de los resultados obtenidos.

La gestión de marketing estratégico se puede interpretar como una consecuencia del apartado anterior. No solo se deben conocer las necesidades de los clientes y actuar en consecuencia, sino que hay que determinar estratégicamente una actividad de producto, precio, distribución y comunicación para conseguir satisfacerlas.

En cuanto a la gestión interna, tanto de la calidad como de la cadena hotelera, aparecen elementos menos agrupados que en los grupos anteriores. En este sentido, se consideran importantes tanto las actividades a corto plazo para mejorar la calidad como la buena gestión diaria e interna de la cadena hotelera.

La gestión estratégica de la calidad y la gestión estratégica de la cadena hotelera aparecen como los dos grupos más valorados; en consecuencia, es a los que se otorga más importancia. Se considera que la gestión diaria y operativa no se puede desarrollar al margen de una gestión estratégica y a largo plazo. En estos grupos, la calidad se concibe como filosofía y se entiende que no es un objetivo en sí mismo, sino un valor de la compañía. En estos grupos destaca la importancia de la implicación de los directivos en el proyecto, así como determinados aspectos de la cultura empresarial.

Se considera que tanto la lista de 84 aspectos como la agrupación realizada a partir del análisis clúster permiten responder a la primera pregunta de investigación.

Para responder a la segunda pregunta de investigación, se ha partido de los datos de una encuesta realizada a las cadenas hoteleras españolas pequeñas, medianas y grandes. La encuesta se envió a un total de 76 cadenas que manifestaron accesibilidad a la participación, y la respondieron 25 de ellas. En este sentido, es interesante subrayar que las 14 cadenas grandes que respondieron a la encuesta representan un 93% del total de cadenas hoteleras grandes de España.

El hecho de que la encuesta solicite una valoración supone que se vierten opiniones muy diversas y que, por lo tanto, se precisa de una herramienta que permita el trabajo con valoraciones. El uso de la optimización cualitativa implica el tratamiento de los diferentes criterios utilizados por los sujetos que responden a la encuesta y, por tanto, una objetivación de unos datos subjetivos.

El resultado de esta fase se ha traducido en una relación jerarquizada de los diferentes aspectos de gestión fruto de la etapa anterior.

Los aspectos de gestión que se sitúan en los primeros puestos de la lista pertenecen a diferentes clústeres. Este hecho se puede interpretar en el sentido de que no hay un clúster más importante que los demás, sino que todos son valorados de forma notable por parte de las cadenas hoteleras. Sin duda, es algo que debe interpretarse a la luz de la concepción sistémica del establecimiento hotelero.

Los aspectos más valorados por parte de las cadenas hoteleras son los relacionados con la recogida de quejas de los clientes y con el trabajo con cuestionarios de satisfacción. Este dato se podría relacionar con la escasa implantación de sistemas de calidad en la industria hotelera, pues un aspecto fundamental de esos sistemas, como es la recogida de quejas y sugerencias, aparece en el primer lugar de la lista.

En tercera posición figura el mantenimiento de las instalaciones. La dualidad del servicio hotelero, que combina aspectos tangibles e intangibles, podría explicar la elevada importancia que las cadenas hoteleras otorgan a este aspecto de la gestión.

En cuarto y quinto lugar aparece el compromiso directivo con el servicio y con la calidad. Estos aspectos son de carácter estratégico y hacen hincapié en la distancia que suele existir entre los establecimientos hoteleros y las centrales de las cadenas hoteleras.

Si se consideran los resultados obtenidos para cada uno de los clústeres, se observa que, en el clúster de gestión de los recursos humanos, la definición de competencias y responsabilidades aparece en primer lugar. En el segundo clúster, correspondiente a la gestión de la información sobre clientes, el aspecto más valorado es el de disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas. En el tercer clúster, gestión de marketing estratégico, el aspecto más valorado es la proactividad respecto al cliente. En el cuarto clúster, gestión interna de la calidad, el elemento más destacado es el mantenimiento de edificios e instalaciones. En el quinto clúster, gestión interna de la cadena hotelera, se valora como aspecto más importante la comunicación interna. En el sexto clúster, gestión estratégica de la calidad, el compromiso por la calidad a nivel directivo es el más valorado, mientras que en el último

clúster, gestión estratégica de la cadena hotelera, el aspecto más destacado es el compromiso directivo con la organización.

Los datos de esta segunda fase se han correlacionado con los datos obtenidos del *focus group*. El hecho de que los resultados muestren una elevada correlación se puede interpretar como positivo e indicativo de que la concepción del tema en el *focus group* es parecida a la concepción de la que han partido las cadenas hoteleras españolas.

En el último punto del trabajo de investigación se han comparado con el modelo EFQM los aspectos de gestión que han surgido en la primera fase. En un primer momento se planteó la posibilidad de utilizar con este propósito los modelos UNE-EN-ISO 9000 y Q-Calidad Turística (UNE 182001), pero el hecho de que no dispusieran de una relación específica de aspectos de gestión confirmada dificultaba la comparación.

De los resultados obtenidos se extrae que el modelo es válido en tanto que todos los elementos que forman parte del modelo EFQM encuentran alguna referencia entre los 84 aspectos considerados. El hecho de que haya ciertos elementos que no encuentran una correlación clara en el modelo EFQM se interpreta como muestra de la necesidad que tiene el sector hotelero de disponer de un modelo propio de gestión de la calidad.

5.3. CONCLUSIONES GENERALES

Se considera que este trabajo de investigación ha respondido a las preguntas de investigación planteadas y que la metodología utilizada ha permitido obtener unos resultados que pueden resultar útiles para el desarrollo de otros trabajos de investigación. Asimismo, se considera que permitirá continuar profundizando en los aspectos de gestión hotelera con el objetivo de establecer modelos de calidad propios para el sector que permitan una mejor y más rápida adecuación a las necesidades cambiantes y a los nuevos escenarios de competencia que vayan apareciendo.

Como conclusiones generales se pueden establecer las siguientes:

1. Los conceptos de calidad y calidad de servicio han sido ampliamente estudiados sin que, hasta la fecha, se haya logrado un consenso respecto a su planteamiento.
2. Se considera que los servicios tienen una serie de características propias que dificultan la aplicación de los modelos de calidad tradicionales y, por tanto, hacen necesaria la creación de modelos propios.
3. El sector hotelero español se caracteriza por la existencia de una demanda cambiante y la necesidad de revisar el modelo de gestión. La calidad de servicio se entiende como una posible estrategia de diferenciación frente a esos cambios del entorno.
4. Los intentos que ha habido en la industria hotelera de implementar políticas y normas de calidad, tanto por parte del sector público como por parte del sector privado, no han sido tan satisfactorios como ha sido en otras industrias.
5. Para responder a la primera y principal pregunta de investigación, “¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio?”, se ha utilizado la metodología del *concept mapping*, que ha permitido obtener una lista de 84 aspectos de gestión agrupados en 7 clústeres: gestión de los recursos humanos, gestión de la información sobre clientes, gestión de marketing estratégico, gestión interna de la calidad, gestión interna de la cadena hotelera, gestión estratégica de la calidad y gestión estratégica de la cadena hotelera.

6. La metodología utilizada para responder a esta pregunta, el *concept mapping*, se considera novedosa y de gran utilidad para el desarrollo de otras investigaciones.
7. Para responder a la segunda pregunta de investigación, “¿Cuáles son los aspectos que los directivos de cadenas hoteleras piensan que son prioritarios para mejorar la calidad de servicio?”, se ha utilizado un proceso de optimización cualitativa que ha permitido establecer una priorización de los 84 aspectos de gestión obtenidos en la fase anterior, así como una priorización de las ideas en cada clúster. La metodología utilizada también se considera novedosa, ya que no se han encontrado estudios que la hayan utilizado con los propósitos con que se ha hecho en el presente trabajo de investigación.
8. Los aspectos de gestión que se sitúan en los primeros lugares pertenecen a diferentes clústeres, lo que indica que no hay un clúster más importante que los demás, sino que todos son notablemente valorados por las cadenas hoteleras.
9. La comparación realizada con la ayuda del modelo de excelencia EFQM ha servido para responder a la tercera pregunta de investigación: “¿Existe alguna similitud entre los resultados obtenidos y algún modelo de calidad ya establecido?”. Los resultados muestran una elevada coincidencia entre ambos modelos, lo que se entiende como una validación cualitativa de los resultados obtenidos.

5.4. LIMITACIONES AL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que se han considerado en este trabajo se refieren a la obtención de los datos primarios con que se ha trabajado. El hecho de trabajar con un número limitado de expertos puede significar la obtención de unos datos parciales, que no contemplen la variedad existente en el seno del sector hotelero español. Por otro lado, se constata que el número de respuestas obtenidas en la encuesta no ha sido tan elevado como hubiera sido deseable. En cualquier caso, si se compara con otros trabajos realizados, se puede considerar que el porcentaje de respuestas es aceptable. Este trabajo también considera que los resultados de la encuesta pueden estar sesgados por las personas que la han respondido y sobre la que han emitido sus opiniones. También se considera que los resultados obtenidos corresponden a un período de tiempo considerado, si este estudio fuese realizado en otro momento o lugar, los resultados podrían ser diferentes.

Como futuras líneas de investigación se proponen las siguientes:

- Con el propósito de contrastar los resultados, se podría tomar una muestra de cadenas hoteleras e implantar acciones concretas para evaluar los resultados.
- Continuar el trabajo e intentar establecer un modelo de gestión de la calidad propio para las cadenas hoteleras.
- Comparar los resultados obtenidos con otros obtenidos a partir de las opiniones de clientes.
- Realizar el mismo estudio en hoteles independientes.
- Realizar el mismo estudio en hoteles rurales y vacacionales.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Adanur, S. y Allen, B. (1995). First results on the effects of ISO 9000 in the US textile industry. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(3), pp. 41-52.
- AENOR (2005). *UNE-182001:2005. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Madrid: AENOR.
- AENOR (pdte. Publicación). *UNE 182001:2007. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Madrid: AENOR.
- AENOR. (1995). *Gestión de la calidad y aseguramiento de calidad. Vocabulario (ISO 8402:1994)*. Madrid: AENOR.
- Agell, N. y Piera, N. (1992). Relaciones cualitativas per al càlcul amb ordres de magnituds. *Working Papers ESADE*, 89, pp. 2-10.
- Agell, N; Rovira, X.; Ansótegui, C.; Sánchez, M. y Prats, F. (2000). Homogenising References in Ordres of Magnitude Spaces: An Application to Credit Risk Prediction. En proceedings de *XIV International workshop on qualitative reasoning*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
- Aguiló, E. (1996). Evolución y expectativas de la actividad turística. En: *Introducción a la economía del turismo en España*. Pedreño, A. (director) y Monfort, V. (coord.). Madrid: Cívitas.
- Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing service quality*, 5(6), pp. 39-49.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management* 25, pp. 170-192.
- Albacete, C.A. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Granada: Universidad de Granada.
- Albacete, C.A.; Fuentes, M.M. y Lórens, F.J. (2007). Service Quality Measurement in Rural Accomodation. *Annals of Tourism Research*, 34(1), pp. 45-65.
- Alexandris, K.; Dimitriadis, N. y Markata, D. (2002). Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12(4), pp.224-31.
- Alonso, M; Barcos, L. y Martín, J.I. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Anderson, M. y Sohal, A.S. (1999): A study of the relationship between quality management practices and performance in small business. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(9), pp. 859-877.

- Anderson, S.W.; Daly, J.D. y Johnson M.F. (1999). Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?. *Production and Operations Management*, 8(1), pp. 28-43.
- Antony, J.; Antony, F.J.; Gosh, S. (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), pp. 380-384.
- Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (2000). *Las cadenas hoteleras en España 1999*. Madrid: ACHE.
- Atwater, J.B. y Discenza, R. (1993). ISO 9000: Implication for US business. En *Proceedings of the Decision Sciences National Meeting*, Washington DC, November, Vol. 3.
- Badía, A. (1998). *Calidad: enfoque ISO 9000*. Bilbao: Deusto.
- Badía, A. (2001). *Calidad, modelo ISO 9001 versión 2000*. Bilbao: Deusto.
- Barsky, J.D. (1992). Consumer satisfaction in the hotel industry: meaning and measurement. *Hospitality Research Journal*, 16(1), pp.50-73.
- Barth, M. C. (2004). A low-cost, post hoc method to rate overall site quality in a multi-site demonstration. *American Journal of Evaluation*, 25(1), pp. 79–97.
- Beattie, K.R. y Sohal, A.S. (1999). Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations. *Total Quality Management*, 10(1), pp. 95-106.
- Bendell, T; Penson, R. y Carr, S. (1995). The quality gurus – their approaches described and considered. *Managing service quality*, 5(6), pp. 44-48.
- Bigné, J.E., Aldás-Manzano, J., Küster, I. & Vila, N. (2002). The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), 87-95.
- Boulter, L. y Bendell, T. (2002). How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?. *Measuring business excellence*, 6(2), pp. 37-41.
- Bou-Llusar, J.C.; Escrig-Tena, A.B.; Roca-Puig, V. y Beltran-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), pp. 337-353.
- Brogowicz, A.A.; Selene, L.M. y Lyth, D.M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), pp. 27-45.
- Buttle, F. (1996): An investigation of willingness of UK certificated firms to recommend ISO 9000. *International Journal of Quality Science*, 1(2), pp. 40-50.
- Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(9), pp. 936-947.

- Cadotte, E.R. y Turgeon, N. (1988). Key factors in guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 28(4), pp. 45-51
- Calisir, F. (2007). Factors affecting service companies' satisfaction with ISO 9000. *Managing Service Quality*, 17(5), pp. 579-593.
- Calvo, A., Criado, F., & Periañez, R. (2006). Desarrollo de un instrumento para evaluar la idoneidad de los planes docentes: una aplicación a la diplomatura en turismo. En actas del congreso *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Palma de Mallorca: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), pp. 191-201.
- Camisón, C. (2004). Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. *Mediterráneo económico. Las nuevas formas de hacer turismo*, 5, pp. 118-168.
- Camisón, C. y Bigné, E. (1995). El enfoque de calidad en el turismo. En AECIT (1995), *¿España, un país turísticamente avanzado?*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- Claver, E.; Molina, J.F. y Pereira, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), pp. 6-20.
- Claver, E.; Molina, J.F. y Tarí, J.J. (2005). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental (2º edición)*. Madrid: Pirámide.
- Claver, E.; Tarí, J.J. y Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), pp. 350-358.
- Club Excelencia en la Gestión (2006). *III Informe de Excelencia en España 2006*. Madrid: Club Excelencia en la Gestión.
- Coleman, S. y Douglas, A. (2003). Where next for ISO 9000 companies?. *The TQM Magazine*, 15(2), pp. 88-92.
- Comunidad de Madrid (2006). *Ordenación de establecimientos hoteleros*. Madrid: Comunidad de Madrid. Dirección general de arquitectura y vivienda.
- Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), pp. 112-128.
- Corma, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.

- Cronin, J.; Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, pp. 55-68.
- Crosby, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Ed. Cecsá.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Douglas, L. y Connor, R. (2003). Attitudes to service quality - The expectation gap. *Nutrition and Food Science*, 33(4), pp. 165-172.
- Dunn, W.N. (1982). Reforms as argument. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilizations*, 3, 293-326.
- Dyrecto (2007). *Estudio: Plan de expansión de las cadenas hoteleras para el año 2007. Tendencias y principales cambios en sus preferencias*. Madrid: Dyrecto.
- ECA-Cert (2005). Certificación, garantía de éxito. *Documentos Infocalidad* (www.infocalidad.net)
- EFQM (2003). *Introducción a la excelencia*. Bruselas: EFQM.
- EFQM (2004). *Annual Report 2004*. Bruselas: EFQM.
- Ekinci, Y. (2002). A review of theoretical debates on the measurement of service quality: implications for hospitality research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), pp. 199-216.
- Ekinci, Y. y Riley, M. (1999). Measuring hotel quality: back to basis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), pp. 287-293.
- Ekinci, Y. y Riley, M. (2001). Validating Quality Dimensions. *Annals of Tourism Research*, 28(1), pp. 202-223.
- Ekinci, Y.; Riley, M. y Fife-Schaw, C. (1998). Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), pp. 63-67.
- Enz, C. (2001). What keeps you at night? Key issues for concern for lodging managers. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 42(2), pp. 38-45.
- Ernst and Young (2006). *Indicadores económicos de la industria hotelera*. Madrid: Ernst and Young.
- Eskildsen, J.K.; Kristensen, K. y Juhl, H.J. (2001). The criterion weights of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), pp. 783-795.

- Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A. y Briñol, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, pp. 95 – 110.
- Ficapal, J., Roman, B., Palazzi, C., & Duarte, H. (2004). *El código ético mundial para el turismo, parámetros de aplicación*. Barcelona: Working papers Ethos Ramon Llull, TSI – Turismo Sant Ignasi.
- Fick, G. y Ritchie, J.R. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. Fall, pp. 2-9.
- Fórum Calidad (2007). Certificación en España según normas UNE-EN-ISO 9001 y 14001. XII Informe Fórum Calidad. *Fórum Calidad*, 180, pp. 22-27.
- Fridolín, X. (1995). *Factores clave de éxito en el sector industrial hotelero*. Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo. Secretaría General de Turismo.
- Galeana, E. (2004). *Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña*. Tesis doctoral. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Gallarza, M.G., & Gil, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behavior. *Tourism Management*, 27, pp. 437-452.
- García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- Geller, A. (1985). Tracking the Critical Success Factor for Hotel Companies. Part 1. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 25(4), pp. 76-81.
- Getty, J. y Getty, R. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2); pp. 94-104.
- Getty, J. y Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18(2), pp. 75-96.
- Getty, J. y Thompson, K. (1994b). The Relationship Between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), pp. 3-22.
- Ghobadian, A. y Woo, H.S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2), pp.10-44.
- Giguere, M. y Smith, P.E. (1999). ISO 9000: service companies can benefit. *Ivy Business Journal*, 63, pp. 13-16.

- González, L. y Talón, P. (2002). *Dirección hotelera, operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis.
- Gotzamani, K.D. y Tsiotras, G.D. (2002). The true motivations behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality*, 19(2), pp. 151-169.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), pp. 36-44.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake?. *Managing Service Quality*, 11(3), pp. 150-152.
- Gunnlaugsdóttir, J. (2002). The quality must be on record: a survey of organizations having an ISO 9000 certification in Iceland. *Records Management Journal*, 12(2), pp. 40-47.
- Gupta, A. (1997). The value of a regulatory seal of approval. *Journal of Financial Research*, 20, pp. 111-128.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis (6th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hansen, T. (2001). Quality in the marketplace: a theoretical and empirical investigation. *European Management Journal*, 19(2), pp. 203-211.
- Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (1997). Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation. *Management science*, 42(3), pp.415-436.
- Heras, I.; Arana, G. y Casadesú, M. (2006). A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(7), pp. 807-827.
- Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman, G.W.; Sasser, W.E. Jr. y Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April, pp.105-11.
- Hostelmarket (2007). *Las grandes cadenas hoteleras continúan perdiendo peso en España*. Madrid: Publicaciones alimarket, número 89.
- INE (2006). *Encuesta de ocupación hotelera*. Madrid: INE
- Ingram, H. y Daskalakis, G. (1999), Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), pp. 24-30.
- Ingram, P. y Baum, J. (1997). Chain affiliation and the Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.68-102.
- IREA (2007). *Informe anual de hoteles y resorts*. Madrid: IREA.

- ISO FDIS (2000). *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Madrid: AENOR.
- Jackson, K.M., y Trochim, W.M.K. (2002). Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses. *Organizational Research Methods*, 5(4), pp. 302–336.
- Johns, N.; Lee-Ross, D. y Ingram, H. (1997). A Study of Service Quality in Small Houses and Guesthouses. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, pp. 351-363.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), pp. 53-71.
- Jones, R.; Arndt, G. y Kustin, R. (1997). ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons seeking certification on perceptions and benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(7), pp. 650-660.
- Juliá, M.; Porsche, F.; Giménez, V. y Verge, X. (2002). *Gestión de la calidad aplicada a la hostelería y restauración*. Madrid: Pearson Education.
- Juran, J.M. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. y Blanton, A. (2001). *Manual de calidad de Juran*. Madrid: McGraw Hill.
- Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1993). *Manual de control de la calidad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Juwaheer, T.D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14(5), pp. 350-364.
- Kartha, C.P. (2002). ISO 9000:2000 quality management systems standards: TQM focus in the new revision. *The Journal of American Academy of Business*, September, pp. 1-6.
- Keating, M. y Harrington, D. (2003). The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry. *Journal of European Industrial Training*, 27(9), pp. 441 – 453.
- Kelly, C.; Baker, E.; Brownson, R. y Shootman, M. (2007). Translating research into practice: Using concept mapping to determine locally relevant intervention strategies to increase physical activity. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), pp. 282-293.
- Kim, H.B., & Kim, W.G. (2005). The relationship between brand equity firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.; Patton, M. y Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14, pp. 277-284.

- Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J. Rufín, R y Reina, M.D. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Educación.
- Krüger, V. (2001). Main schools of TQM: the big five. *The TQM Magazine*, 13(3), pp. 146-155.
- Landeta, Jon. (1999) *El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 287-303.
- Leung, H.K.N; Chan, K.C.C. y Lee, T.Y. (1999). Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(7), pp. 675-691.
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Massachusetts: Addison.
- Lipovatz, D.; Stenos, F. y Vaka, A. (1999). Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6), pp. 534-551.
- Lockwood, A. (1994). Using Service Incidents to Identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), pp. 75-85.
- López, C. y Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), pp. 1-13.
- Lovelock, C.H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing* 47(3), pp. 9-20.
- Lloréns, F.J. y Fuentes, M.M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Magd, H. y Curry, A. (2003). ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?. *The TQM Magazine*, 15(4), pp. 244-256.
- Mannes, M. (1989). Using concept mapping for planning the implementation of a social technology. *Evaluation and Program Planning*, 12(1), pp. 67-74.
- Marimon, F. (2004). *La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: calidad del servicio y beneficios*. Tesis Doctoral. Departament d'organització, gestió empresarial i disseny de producte. Universitat de Girona.
- Marínez-Lorente, A.R; Dewhurst, F. y Dale, B.G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*. 10(5), pp. 378-386.
- Martorell, O. y Mulet, C. (2003). *Estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras*. Investigación Turística Tribuna FITUR Jorge Vila Fradera. Madrid: FITUR.

- Mattila, A. (1999). Consumers' Value Judgments, how business travelers evaluate luxury-hotel services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb, pp. 40-46.
- Mattsson, J. (1992). A service quality model based on an ideal value standard. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), pp. 18-33.
- Mattsson, J. (1994). Measuring Performance in a First Class Hotel. *Managing Service Quality*, 4(1), pp. 39-42.
- Mavroidis, V.; Toliopoulou, S. y Agoritsas, C. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe. *The TQM Magazine*, 19(5), pp. 454-467.
- McKercher, B.; Law, R. y Lam, T. (2006). Rating tourism and hospitality journals. *Tourism Management*, 27, pp. 1235-1252.
- Mei, A.W.O.; Dean, A. y White, C. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9(2), pp. 136-143.
- Michalski, G. y Cousins, J.B. (2000). Differences in stakeholder perceptions about training evaluation: a concept mapping/pattern matching investigation. *Evaluation and Program Planning*, 23(2), pp. 211-230.
- Miguel, J.A. (2002). *Calidad de servicio en el sector turístico*. A Coruña: Netbiblo.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006). *La industria alimentaria. Empresas certificadas ISO 9000 y 14.000. Datos diciembre 2005*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
- MKG Consulting (2007). *Spanish hospitality report*. París: MKG Consulting
- Monfort, V. (2000). *Competitividad y factores críticos de éxito en la hotelería de litoral*. Madrid: Fitur 2000.
- Moral, M.J. (2006). El sector hotelero español. Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración. *Boletín económico del ICE*, 2884, pp. 11-23.
- Motwani, J.; Kumar, A. y Youssef, M. (1996). Implementing quality management in the hospitality industry. Current efforts and future research directions. *Benchmarking for quality management & Technology*, 3(4), pp. 4-16.
- Muñoz, F. (1994). *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Nabitz, U., Severens, P., Brink, W., & Jansen, P. (2007). Improving the EFQM model: an empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total quality management*, 12(1), 69-81.
- Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469-480.

- Najmi, M. y Kehoe, D.F. (2001). The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1-2), pp. 159-172.
- Nield, K., Kozak, M. (1999), Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), pp.40-45.
- Nieto, C.N. y Ros, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. Presentado en *X Congreso de Ingeniería y Organización*. Valencia.
- Nottingham Trent University (1998). UK companies register for efficiency. *Quality Digest*, 29(6), pp. 43-48.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18, pp. 67-82.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, pp. 25-48.
- Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing* 20(1), pp. 59-72.
- Osborn, A.F. (1948). *Your creative power*. New York: Charles Scribner.
- Parasuraman, A.; Berry, L. y Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), pp. 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(4), pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), pp. 12-40.
- Pizam, A. y Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), pp. 326-339.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.

- Prajogo, D.I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), pp. 217-228.
- PricewaterhouseCoopers (2006). *Informe de coyuntura hotelera*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- Puig-Durán, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Radder, L. y Wang, Y. (2006). Dimensions of guests house service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), pp. 554-562.
- Ragothaman, S. y Korte, L. (1999). The ISO 9000 international quality registration: an empirical analysis of implications for business firms. *International Journal of Applied Quality Management*, 2(1), pp. 59-73.
- Rayner, P. y Porter, L.J. (1991). BS 5759/ISO 9000 – the experience of small and medium sized firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(6), pp. 16-28.
- Reavill, L.R.P. (1999). What is the future direction of TQM development?. *The TQM Magazine*, 11(5), pp. 291-298.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review* 19(3), pp. 419-445.
- Reisinger, Y. (2001). Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services En: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*. Kandampully, J; Mok, C. y Sparks, B. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Ribiero, D. (1999). Total Quality Management. Applying the European Model to Spain's Urban Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb, pp. 54-59.
- Ríos, J. y Santomà, R. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL", *Alta Dirección*, 251-252, pp. 47-54.
- Rita, P. (2000). Tourism in the European Union. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(7), 434-436.
- Rosas, S.R., & Camphausen, L.C. (2007). The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation. *Evaluation and program planning*, 30, 125-135.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 324-343.
- Sampol, M. (2000). *El domini afectiu de l'aprenentatge estadístic: disseny d'una eina diagnòstica i del seu protocol d'administració*. Tesis doctoral. Barcelona: Departamento de estadística aplicada. IQS – Facultad de Economía. Universitat Ramon Llull

- Samson, D. y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, pp. 393-409.
- Sánchez, M.; Hu, Y.C.; Prats, F.; Rovira, X; Sayeras, J.M. y Dawson, J. (2007). Ranking Features by means of a Qualitative Optimisation Process. En proceedings del X Congrés internacional de l'Associació Catalana d'Intel·ligència artificial. Andorra.
- Sanchís, J.R. y Campos, V. (2001). Factores de éxito en la industria hotelera. Un estudio empírico aplicado a los hoteles de la Comunidad Valenciana. *Papers de turisme*, 30.
- Santomà, R. y Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*, 3, pp. 27-44.
- Santomà, R.; Batallé, P.; Rovira, X.; Costa, G. y Vila, M. (2007). "Development of a Service Quality Model for the Hospitality Industry Using Concept Mapping", actas del ATLAS Annual Conference 2007 *Destinations revisited Perspectives on developing and managing tourist areas*. Viana do Castelo, Portugal
- Saunders, I.W. y Graham, M.A. (1992). Total quality management in the hospitality industry. *Total Quality Management*, 3(3), pp. 243-255.
- Secretaría General de Turismo (2006). *Balance del turismo en España en 2006*. Madrid: Secretaría General de Turismo y Comercio
- Secretaría General de Turismo (2007). *Turismo 2020 plan de Turismo español horizonte 2020*. Madrid: Secretaría General de Turismo y Comercio
- Seth, N.; Deshmukh, S.G. y Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), pp. 913 – 949.
- Sheldon, P. (1997). *Tourism Information Technology*. New York: Cab International.
- Simpson B. (1994). How Do Women Scientists Perceive Their Own Career Development? *International Journal of Career Management*, 6(1), pp. 19-27.
- Singels, J.; Ruel, G. y Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series – Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), pp. 62-75.
- Srinidhi, B. (1998). Needed: Agile Accounting to Match Agile Organizations. *Agility & Global Competition*, 2(1), pp. 41-55.
- Stevenson, H.T. y Barnes, C.F. (2002). What industrial marketers need to know about ISO 9000 certification: a review, update, and integration with marketing. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 695-703.
- Such. M.J. (2007). *La financiación de las multinacionales hoteleras españolas*. Madrid: Delta Publicaciones.

- Sun, H.; Li, S.; Ho, K.; Gertsen, F.; Hansen, P. y Frick, J. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(2), pp. 131-153.
- Sutherland, S. y Katz, S. (2005). Concept mapping methodology: A catalyst for organizational learning. *Evaluation and Program Planning*, 28(3), pp. 257-269.
- Taguchi, G.; Clausing, D. (1990). Robust Quality. *Harvard Business Review*, 68(1), pp. 65-75.
- Taylor, W.A. (1995). Organisational differences in ISO 9000 implementation practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(7), pp. 10-28.
- Teas, R. (1993). Expectations, Performance, Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57, pp. 18-34.
- Terziovski, M.; Samson, D. y Dow, D. (1996). The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15, pp. 1-18.
- Toral, S.L.; Barrero, F; Martínez, M.R.; Gallardo, S. y Cortés, F.J. (2006). Determinación de las variables de diseño en el desarrollo de una herramienta de elearning. *Pixel-Bit, revista de medios y educación*, 27, pp. 99-113.
- Travé, L. y Dague, P. (2003). *Modèles et raisonnements qualitatifs*. París: Ed. Lavoisier, Hermes Science
- Trochim, W.M.K. (1989 b). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12, 355-366.
- Trochim, W.M.K. (1989a). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1-16.
- Trochim, W.M.K. (1993): The Reliability of Concept Mapping, En actas de la *Annual Conference of the American Evaluation Association*, Dallas, Texas.
- Trochim, W.M.K.; Milstein, B.; Wood, B.J; Jackson, S. y Pressler, V. (2003). Setting objectives for community and systems change: an application of concept mapping for planning a statewide health improvement initiative. *Health Promotion Service*, pp. 1-12.
- Tsang, N. y Qu, H. (2000). Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), pp. 316-326.
- Tummala, V.M.R. y Tang, C.L. (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certifications. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(4), pp. 8-38.
- UNWTO (2007). *Datos esenciales del Turismo. Edición 2007*. Madrid:UNWTO.

- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J. y Fernández, J. (2001). *El sector turístico en España*. Madrid: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Urtasun, A. (2001). *Estrategias de localización, posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Carlos III.
- Valls, J.F. (2003). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.
- Valls, J.F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar la satisfacción*. Barcelona: Gestión 2000.
- Valls, J.F. y Vila, M. (2003). Repercusiones en el turismo europeo de la guerra de Irak. *Presentado en el XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*. Barcelona: ESADE.
- Var der Wiele, A.; Dale, B. y Williams, R. (2000). ISO 9000 series and excellence model: fad to fashion to fit. *Journal of General Management*, 25 (3) Spring, pp. 50-66.
- Vila, M. (2004). *Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español*. Tesis doctoral. Barcelona: ESADE – Universidad Ramón Llull.
- Vila, M. (2006). Best Practices de Innovación en el sector hotelero. En actas del *Seminario de Innovación hotelera*. Barcelona: ESADE.
- Villacorta, D. (2002). El hotel español. Características del sector versus los hotels integrados en cadenzas. *Boletín económico del ICE*, 2732, pp. 25-35.
- Westlund, A.H. (2001). Measuring environmental impact on society in the EFQM system. *Total Quality Management*, 12(1), pp. 125-135.
- Withers, E.B. y Ebrahimpour, M. (2001). Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 139-151.
- Wongrassamee, S.; Gardiner, P.D. y Simmons, J.E.L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp. 14-29.
- Yampolskaya, S.; Nessman, T.; Hernández, M. y Koch, D. (2004). Using Concept Mapping to Develop a Logic Model and Articulate a Program Theory: A Case Example. *American Journal of Evaluation*, 25(2), pp. 191-207.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Lista de páginas web consultadas:

Calidad Turística Española: <http://www.calidadturistica.es/index.aspx> - consultada el día 25 de noviembre de 2007

Deming Prize: <http://www.deming.org/demingprize/> - consultada en 31 de octubre de 2007

European Foundation for Quality management: http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/orglist_comm.asp - consultada el día 27 de noviembre de 2007.

Globalia: <http://www.globalia.com/sobreglobalia/default.htm> - consultada el día 17 de noviembre de 2007.

Instituto Calidad Turística Española:
<http://www.calidadturistica.es/ICTEWeb/EntidadesCertificadas.aspx> - consultada el 27 de noviembre de 2007

Instituto Calidad Turística Española: www.ictes.es - consultada el día 25 de noviembre de 2007.

International Organization for Standardization: <http://www.iso.org> - consultada el día 26 de octubre de 2007

Leading Hotels of the World: <http://www.lhw.com> - consultada el día 30 de noviembre de 2007

Malcolm Baldrige Award: http://baldrige.nist.gov/Improvement_Act.htm - consultada el 30 de octubre de 2007.

Red.es: <http://www.red.es> - consultada el día 15 de noviembre de 2007

Secretaría de Estado de Comercio y Turismo: <http://www.mcx.es/turismo/picte2000/> - consultada el día 25 de noviembre de 2007

Secretaría General de Turismo: <http://www.mcx.es/turismo/picte2000/> - consultada el 25 de noviembre de 2007

Sol Melià: http://inversores.solmelia.com/view_manager.html?root=114,118,130 - consultada el día 17 de noviembre de 2007.

Subdirección general de Calidad e Innovación Turística:
<http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadSectores/CalidadEnSectoresQ.asp?menu=SectoresMarcaCalidad&scroll=ventajasQ&vis=tres> - consultada el día 27 de noviembre de 2007

Thompson Holidays: <http://www.thomson.co.uk/brochures/platinum.html> - consultada el día 30 de noviembre de 2007

Turavia: <http://www.turavia.es> - consultada el día 30 de noviembre de 2007.

Turismo 2020: <http://www.turismo2020.es/> - consultada el día 22 de noviembre de 2007.

World Travel and Tourism Council: <http://www.wttc.org/> - consultada el día 10 de noviembre de 2007

ANEXOS

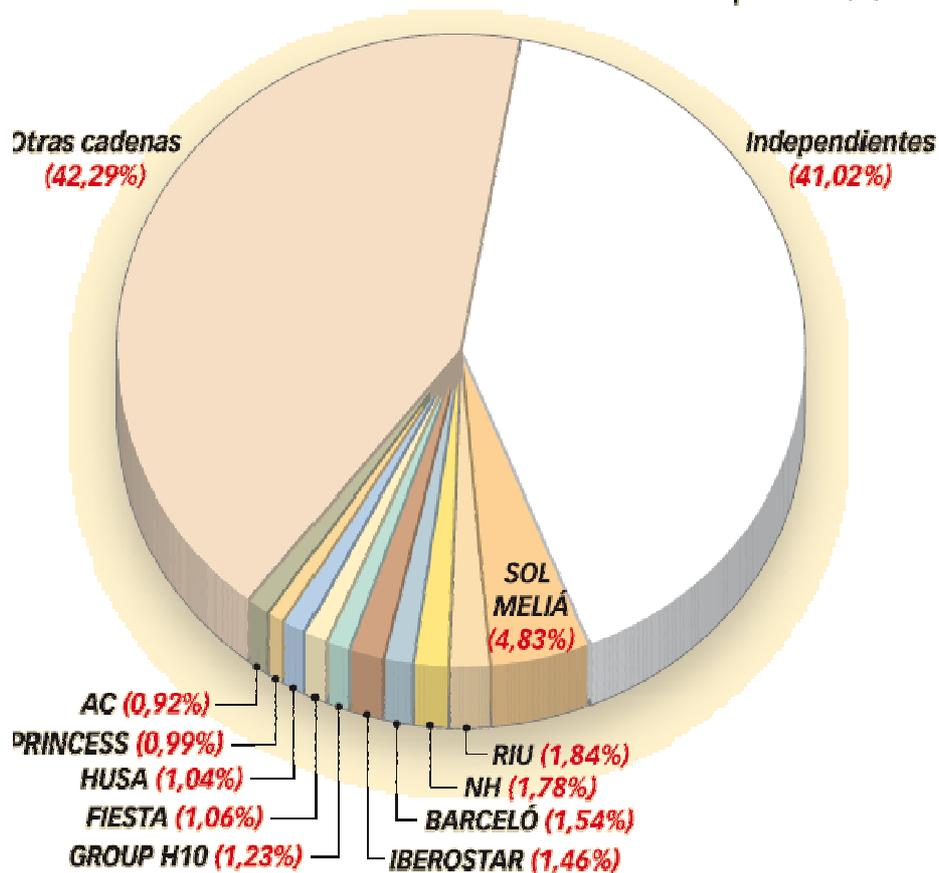
ANEXO 1: RANKING DE CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA

RANKING Nº GLOBAL DE ESTABLECIMIENTOS Y HABITACIONES

Nº	HOTELERA 2007 - 2006	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES		
		2007	2006	2007	2006	
1	SOL MELIA	406	328	80.830	81.282	
2	NH HOTELES	337	262	49.157	38.054	
3	RIU HOTELS HOTELS & RESORTS	109	110	36.200	36.255	
4	BARCELO HOTELS & RESORTS	136	123	36.024	31.785	
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	100	95	32.000	28.520	
6	OCCIDENTAL HOTELS	71	51	16.916	14.912	
7	HUSA HOTELES	169	169	13.247	13.639	
8	FIESTA HOTEL GROUP	41	40	12.239	12.186	
9	H10 HOTELS	43	40	11.894	11.149	
10	BEST HOTELS	▲ 15	32	26	9.263	7.366
11	OASIS HOTELES (BLDGALIA)	▲ 27	28	10	9.243	3.939
12	HOTELES CATALONIA **	▲ 17	49	45	8.998	6.498
13	AC HOTELES		85	76	8.552	7.976
14	LOPESAN HOTELS & RESORTS	▼ 12	29	25	8.050	8.532
15	HOTELES HESPERIA	▼ 14	52	52	7.710	7.604
16	BAHIA PRINCIPE CLUBS & RESORTS		14	14	7.414	6.820
17	GRUPO HOTUSA	▲ 29	75	32	7.267	3.243
18	PRINCESS HOTELS	▼ 11	17	24	7.139	9.300
19	HOTETUR	▼ 18	23	27	6.393	6.419
20	PLAYA SENATOR	▼ 19	26	27	6.100	6.307
21	GRUPOTEL	▼ 20	34	33	5.951	5.749
22	PARADORES DE TURISMO	▼ 21	92	91	5.730	5.610
23	SIRENIS HOTELS & RESORTS	▲ 25	15	15	5.145	4.331
24	DUNAS HOTELS		24	22	5.064	4.618
25	SILKEN	▼ 21	34	31	4.917	4.765
26	VINCCI	▲ 32	28	25	4.704	3.000
27	HIPOTELS	▲ 23	25	25	4.688	4.695
28	HOTELES GLOBALES **	▼ 10	19	47	4.250	9.706
29	BLAU HOTELS**	▼ 26	10	10	4.195	4.195
30	SERVIGROUP	▼ 28	14	14	3.939	3.635

Fuente: Hostelmarket (2007)

ANEXO 2: CUOTA DE MERCADO DE LAS CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA

CUOTAS de mercado de las
CADENAS HOTELERAS en España (*)

(*) En 2006, sobre un total de 754.303 habitaciones y apartamentos, incluidos todos los establecimientos de cadenas y los independientes de más de 40 unidades.

Fuente: Hostelmarket (2007)

ANEXO 3: DOCUMENTACIÓN DE LA SESIÓN DE TRABAJO CON EL *FOCUS GROUP*

<p style="text-align: center;">REUNIÓN DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">GESTIÓN DE LA CADENA HOTELERA Y LA CALIDAD DE SERVICIO</p> <p style="text-align: center;">19 de Julio de 2007</p> <p>Gerard Costa y Ricard Santomà GRUGET – Grupo de Investigación en Gestión Turística</p>
--

<p>Descripción de la jornada de trabajo:</p> <p>12:00h. Bienvenida</p> <p>12:15h. Definición de conceptos</p> <p>12:30h. Primera sesión de trabajo</p> <p>13:30h. Comida</p> <p>15:00h. Segunda sesión de trabajo</p> <p>16:00h. Finalización del trabajo</p>

Definición de conceptos

La calidad de servicio en la hotelería se define como la evaluación global, similar a una actitud, que el consumidor realiza sobre el nivel de excelencia o superioridad del servicio ofrecido por el establecimiento hotelero. (Getty y Thompson, 1994)

Un servicio de calidad es aquel que satisface o supera las necesidades expresadas por los clientes y consigue su satisfacción (Grönroos, 1983)

La calidad de servicio es una actitud del consumidor respecto al servicio recibido y basada en las percepciones que tienen los clientes. (Cronin y Taylor, 1992)

Primera sesión de trabajo

¿Qué aspectos de la gestión de la cadena hotelera cree Ud. afectan a la calidad de servicio?

Segunda sesión de trabajo

1. Puntúa de 1 a 5 las ideas en donde 1 indica un grado de ajuste menor con el concepto planteado y 5 un ajuste mayor con el concepto planteado.
2. Toma las ideas surgidas de la primera parte y agrúpalas según tus propios criterios siguiendo tres reglas:
 - a. No pueden hacerse tantos grupos como ideas.
 - b. No pueden agruparse todas las ideas en un grupo.
 - c. Cada idea sólo puede estar en un grupo.

Una vez hechos los grupos, pon un nombre y una definición que explique el criterio que has utilizado para agruparlo.

ANEXO 4: CARTA DE INVITACIÓN A PARTICIPAR EN LA ENCUESTA ENVIADA A LAS CADENAS HOTELERAS

Apreciado sr/a.

Desde el Grupo de Investigación en Gestión Turística (GRUGET) estamos llevando a cabo una investigación que trata de determinar **cuáles son aquellos aspectos de la gestión de una cadena hotelera que la llevarán a conseguir la calidad de servicio.**

Nos interesa conocer la opinión de los directivos de cadenas hoteleras españolas que tengan una visión global del negocio para el desarrollo de la investigación, para ello hemos diseñado la encuesta que le adjuntamos. Sus respuestas serán de gran valor para nuestra investigación.

Una vez rellenada la encuesta, les rogamos la reenvíen a Ricard Santomá

Le enviaremos las conclusiones a la finalización del estudio, las cuales estamos seguros que serán de su interés y utilidad.

Toda la información remitida será tratada con el máximo de confidencialidad y para el uso exclusivo de esta investigación.

Desde ahora queremos agradecer su colaboración.

Reciban un cordial saludo,

Dra. Mar Vila

Directora del Centro de Dirección Turística de ESADE

ESADE – Universitat Ramon Llull

Barcelona, 26 de septiembre de 2007

ANEXO 5: ENCUESTA ENVIADA A LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

La encuesta está dividida en dos partes, la primera hace referencia a datos concretos sobre la cadena hotelera que Ud representa y la segunda referente a aspectos de gestión que implican la calidad de servicio.

La forma de contestar a la segunda parte consiste en valorar cada una de las ideas de 1 a 5, siendo 1 indicativo de que este aspecto de gestión incide poco en la calidad de servicio, 2 que su incidencia es baja, 3 que tiene una incidencia normal, 4 que tiene una incidencia alta y 5 que incide mucho sobre la calidad de servicio. **Indique su valoración en la casilla a continuación.**

Rogamos intenten huir de puntuaciones centrales (3) a la hora de valorar los aspectos.

Desde ahora queremos agradecer su colaboración.

PRIMERA PARTE

Nombre de la cadena hotelera que Ud. Representa:

Posición que ocupa en la cadena hotelera:

Número de hoteles en la cadena hotelera

Número promedio de habitaciones en cada uno de los hoteles:

Principal mercado de los hoteles de la cadena (vacacional o urbano)

SEGUNDA PARTE

Valore la importancia que tienen los siguientes aspectos de gestión de la cadena hotelera para conseguir la calidad de servicio, 1 muy poco, 2 poco, 3 normal, 4 bastante, 5 mucho.

	1	2	3	4	5	
Motivación de los recursos humanos	<input type="checkbox"/>	1 = muy poco				
Formación específica del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	2 = poco				
Gestión administrativa de los recursos humanos	<input type="checkbox"/>	3 = normal				
Realización de <i>focus group</i> con clientes	<input type="checkbox"/>	4 = bastante				
Trabajar con cuestionarios de satisfacción de clientes	<input type="checkbox"/>	5 = mucho				
Gestionar la información de clientes para segmentarlos	<input type="checkbox"/>					
Claridad del posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/>					
Acción comercial relacionada con el <i>Branding</i>	<input type="checkbox"/>					

Establecer una planificación estratégica	<input type="checkbox"/>				
Establecer una planificación operativa de las áreas funcionales	<input type="checkbox"/>				
Realizar <i>Focus groups</i> y encuestación del personal	<input type="checkbox"/>				
Buen reparto de las cargas de trabajo	<input type="checkbox"/>				
Cross-trainings del personal	<input type="checkbox"/>				
Gestión por procesos	<input type="checkbox"/>				
Existencia de un compromiso medioambiental	<input type="checkbox"/>				
Gestión de proveedores	<input type="checkbox"/>				
Segmentación de hoteles a partir de clientes	<input type="checkbox"/>				
Compromiso directivo con la organización	<input type="checkbox"/>				
Existencia de un liderazgo para la calidad	<input type="checkbox"/>				
Vinculación de los estándares con la cultura de empresa	<input type="checkbox"/>				
Comunicación corporativa	<input type="checkbox"/>				
Comunicación interna	<input type="checkbox"/>				
Comunicación externa	<input type="checkbox"/>				
Establecer la misión y la visión	<input type="checkbox"/>				
Implementación de un sistema de <i>mystery guest</i>	<input type="checkbox"/>				
Realizar entrevistas a clientes	<input type="checkbox"/>				
Diseño y mantenimiento de la página web	<input type="checkbox"/>				
Diseño del material de promoción	<input type="checkbox"/>				
Desarrollo de alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/>				
Control y gestión de servicios externalizados	<input type="checkbox"/>				
Realizar acciones conjuntas con otras organizaciones empresariales	<input type="checkbox"/>				
Mantenimiento edificios e instalaciones	<input type="checkbox"/>				
Auditorías internas departamentales	<input type="checkbox"/>				
Sistemas de coordinación entre las personas y departamentos	<input type="checkbox"/>				
Certificaciones de calidad	<input type="checkbox"/>				
Compromiso por la calidad a nivel directivo	<input type="checkbox"/>				
Compromiso por la calidad a nivel de accionista	<input type="checkbox"/>				
Disponer de un departamento de calidad	<input type="checkbox"/>				
Creación de grupos de mejora departamentales e interdepartamentales	<input type="checkbox"/>				
Establecer sistemas de medición y seguimiento de la	<input type="checkbox"/>				

calidad	<input type="checkbox"/>				
Objetivos de calidad y medioambiente con <i>timing</i> , plazos y medibles	<input type="checkbox"/>				
Disponer de un presupuesto para mejorar la calidad	<input type="checkbox"/>				
Desarrollar e invertir en seguridad y salud laboral	<input type="checkbox"/>				
Disponer de sistemas de control del rendimiento de las personas	<input type="checkbox"/>				
Aplicar filosofía CRM	<input type="checkbox"/>				
Existencia de una gestión presupuestaria	<input type="checkbox"/>				
Definición de competencias y responsabilidades	<input type="checkbox"/>				
Definición puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>				
Definición de planes de carrera	<input type="checkbox"/>				
Definir los niveles de calidad	<input type="checkbox"/>				
Formación vertical y horizontal	<input type="checkbox"/>				
Proactividad en la información hacia el cliente	<input type="checkbox"/>				
Accesibilidad del cliente a la información	<input type="checkbox"/>				
Accesibilidad física del cliente al establecimiento	<input type="checkbox"/>				
Proactividad respecto al cliente	<input type="checkbox"/>				
Disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas	<input type="checkbox"/>				
Disponer de programas de fidelización	<input type="checkbox"/>				
Ofrecer opciones <i>upselling</i>	<input type="checkbox"/>				
Existencia de una política de <i>Empowerment</i> hacia el personal de <i>front office</i>	<input type="checkbox"/>				
Impulsar figura <i>duty manager</i>	<input type="checkbox"/>				
Saber aprovechar acciones de mejoras que plantean empleados	<input type="checkbox"/>				
Imitación mejores prácticas de otros	<input type="checkbox"/>				
Disponer de buenos sistemas de información sobre la evolución del mercado	<input type="checkbox"/>				
Disponer y utilizar estudios sobre la competencia	<input type="checkbox"/>				
Buena cohesión interdepartamental	<input type="checkbox"/>				
Cuadro de mando integral	<input type="checkbox"/>				
Implantar la cultura de la calidad	<input type="checkbox"/>				
Convencimiento sobre la calidad	<input type="checkbox"/>				
Definir, inculcar y mantener valores	<input type="checkbox"/>				
Satisfacción del personal	<input type="checkbox"/>				

Capacidad de influencia en la gestión del entorno	<input type="checkbox"/>				
Relación con organismos públicos	<input type="checkbox"/>				
Utilización de la información propia sobre clientes	<input type="checkbox"/>				
Mantener relaciones con escuelas de hostelería	<input type="checkbox"/>				
Innovar	<input type="checkbox"/>				
Disponer de sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
Desarrollar herramientas de reconocimiento al personal	<input type="checkbox"/>				
Buen sistema retributivo	<input type="checkbox"/>				
Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>				
Gestión financiera de la cadena	<input type="checkbox"/>				
Formación genérica de los RRHH	<input type="checkbox"/>				
Inducción del personal	<input type="checkbox"/>				
Cumplimiento de la legislación vigente	<input type="checkbox"/>				
Realizar análisis de fortalezas y debilidades de la organización	<input type="checkbox"/>				

ANEXO 6: MULTIDIMENSIONAL SCALING. COORDENADAS DE LAS 84 VARIABLES EN EL MAPA DE PUNTOS

Iteration history for the 2 dimensional solution (in squared distances)

Young's S-stress formula 1 is used.

Iteration	S-stress	Improvement
1	,20749	
2	,17710	,03038
3	,17302	,00408
4	,17274	,00028

Iterations stopped because S-stress improvement is less than ,001000

Stress and squared correlation (RSQ) in distances

RSQ values are the proportion of variance of the scaled data (disparities) in the partition (row, matrix, or entire data) which is accounted for by their corresponding distances.

Stress values are Kruskal's stress formula 1.

For matrix

Stress = ,21981 RSQ = ,89876

Configuration derived in 2 dimensions

Stimulus Coordinates

Dimension

Stimulus Number	Stimulus Name	1	2
1	V1	2,2360	,0099
2	V2	1,8529	,0133
3	V3	2,2360	,0099
4	V4	-,6184	-1,5062
5	V5	-,7221	-1,3217

6	V6	-,6386	-1,5046
7	V7	-,8178	-,6749
8	V8	-,7522	-1,0196
9	V9	-,9299	1,1688
10	V10	-,1705	,8397
11	V11	1,2658	-,4478
12	V12	1,9120	,0130
13	V13	2,1026	-,0099
14	V14	-,5971	,7407
15	V15	-,9192	,9122
16	V16	-,6634	,5459
17	V17	-,7314	-1,0254
18	V18	-,8911	1,0394
19	V19	-,6829	,9495
20	V20	-,8297	,8020
21	V21	-,5981	-1,3737
22	V22	,2115	-1,0157
23	V23	-,6177	-1,4052
24	V24	-,9269	1,1676
25	V25	-,6937	-1,2365
26	V26	-,7195	-1,3203
27	V27	-,5551	-1,2579
28	V28	-,6041	-1,3663
29	V29	-,9488	,9450
30	V30	-,6729	,4978
31	V31	-,9997	,8339
32	V32	-,6548	,0611
33	V33	-,1658	-,5529
34	V34	,9214	,1686
35	V35	-,8599	,2859
36	V36	-,9038	,9957
37	V37	-,9038	,9957
38	V38	-,9331	,9986
39	V39	-,8142	,2110
40	V40	-,9234	,2576

41	V41	-,9164	,5449
42	V42	-,8687	,9032
43	V43	1,5284	,0695
44	V44	1,7661	,0774
45	V45	-,9132	-,5849
46	V46	-,6818	,0501
47	V47	1,6921	,0302
48	V48	2,0803	,0183
49	V49	2,0803	,0183
50	V50	-,6431	,8548
51	V51	1,8261	-,0112
52	V52	-,6985	-1,3250
53	V53	-,6316	-1,3987
54	V54	-,7067	-,4557
55	V55	-,6731	-1,0138
56	V56	-,8888	-,8592
57	V57	-,8862	-1,0052
58	V58	-,8389	-1,0613
59	V59	1,2651	,3714
60	V60	-,0548	,8144
61	V61	1,3137	,1554
62	V62	-,8920	,3692
63	V63	-,7303	-,9922
64	V64	-,7662	-,6896
65	V65	,8201	,2566
66	V66	-,0315	,7044
67	V67	-,6510	,9767
68	V68	-,5875	,9811
69	V69	-,1443	,9591
70	V70	2,1910	-,0068
71	V71	-,9046	,8216
72	V72	-,9046	,8216
73	V73	-,6624	-1,4674
74	V74	,4536	,3249
75	V75	-,9128	,9470

76	V76	1,9597	,0641
77	V77	2,1879	-,0045
78	V78	1,8663	,0962
79	V79	2,1879	-,0045
80	V80	-,6757	,6913
81	V81	2,0552	-,0136
82	V82	2,1873	-,0032
83	V83	-,6885	,7013
84	V84	-,7864	,8497

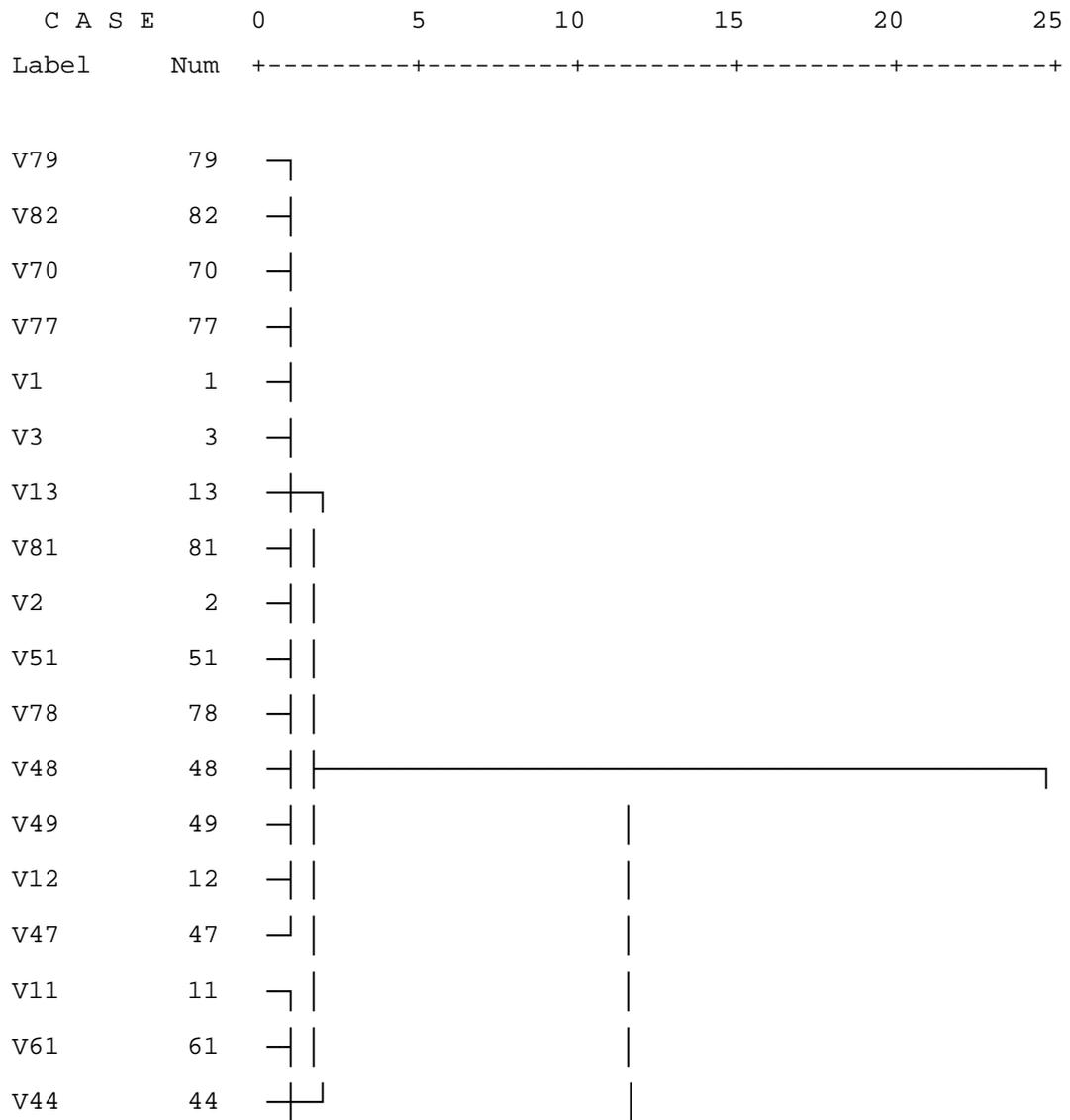
ANEXO 7: DENDOGRAMA FRUTO DEL ANÁLISIS CLUSTER

Dendrogram

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *
 * * * * *

Dendrogram using Ward Method

Rescaled Distance Cluster Combine



V46	46	└	
V80	80	└┬	
V16	16	└	
V30	30	└	
V32	32	└┬	
V54	54	└	
V66	66	└	
V69	69	└	
V10	10	└┬	
V60	60	└┬	
V34	34	└	
V65	65	└┬	
V22	22	└	└──────────┬
V74	74	└	
V67	67	└	
V68	68	└	
V19	19	└	
V50	50	└┬┬	
V36	36	└	
V37	37	└	
V38	38	└	
V42	42	└┬	
V71	71	└	
V72	72	└┬	
V29	29	└	
V31	31	└	
V20	20	└┬	
V84	84	└	
V41	41	└	
V83	83	└┬	
V9	9	└	

V24	24	┌
V75	75	┌
V15	15	┌
V18	18	┌