

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS

Segundo Marín Fernández-Cabrera

Estudio comparado entre
el modelo de los 5 gaps de calidad total en la gestión de servicio
y el sistema "Q" del Instituto para la Calidad Turística española (ICTE)

Resumen

En el apartado 1 se describe el problema, porqué la calidad en los hoteles. El interés del mismo y la utilidad y finalidad del estudio.

En el apartado 2 revisamos diferentes definiciones de calidad. A continuación, pasamos a explicar los dos sistemas de calidad sobre los que se basa este trabajo de investigación: El modelo de los 5 gaps (Apartado 2.2.) y el Sistema "Q" (Apartado 2.3.).

En el apartado 3 se presentan las similitudes entre estos dos sistemas de gestión de la calidad.

En el apartado 4 se presentan los resultados sobre la idoneidad del Sistema "Q" en hoteles, ya que contempla con mayor o menor amplitud los 5 gaps y herramientas que se emplean para ajustar los servicios a las necesidades cambiantes de los clientes, así como para mejorar los procesos y subprocesos para ser más competitivos.

Y por último, en el apartado 5, las conclusiones sobre el Sistema "Q" como el apropiado para implantar la calidad en hoteles, como camino por el que llegar al Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (E.F.Q.M.)

Palabras clave: Calidad, competitivo, sistemas de gestión de la calidad, satisfacción del cliente, eficiencia económica de las empresas.

1. Introducción

1.1. Descripción del problema

Ya en 1990, cuando Parasuraman, Zeithaml y Berry publicaron su libro *Calidad total en la gestión* de servicios, decían que "Una de las razones para que la calidad de los servicios se haya convertido en un problema tan importante, es que la economía norteamericana se ha convertido en una economía de servicios. La participación del sector servicios es de aproximadamente un 75 por 100 del producto

nacional bruto y genera nueve de cada diez nuevos empleos que crea la economía". Si esto era una realidad en EEUU hace 14 años, aunque se carece de datos actuales, en España según un informe económico del BBV en 1996 la participación del sector servicios en el PIB era del 65,34 por 100.

Siendo la industria turística uno de los sectores destacados de los servicios en el conjunto de la economía española (el sector turístico español aporta el 11,1 % del PIB y más de 1.300.000 puestos de trabajo, Rato (1999), y siendo el subsector de hoteles parte relevante e integrante de la industria turística, es fundamental tener una industria turística competitiva.

Estamos ya en el siglo XXI, ha pasado la época en la que el cliente se conformaba con "tener" (coche, lavadora, vacaciones, etc.), aunque en ocasiones fuera necesario estar un cierto tiempo en lista de espera. Para las empresas era suficiente producir bienes o servicios, y atraer a los clientes para vendérselos.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a la competencia más dura de las últimas décadas y muy probablemente la situación irá a peor. Como dice C. Camisón (1996): "Han surgido nuevos factores que han propiciado un cambio en las condiciones competitivas de las empresas. Entre los más importantes destacan la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico, una mayor presión de la competencia y la demanda de los consumidores de productos y servicios con mayores niveles de calidad. Estas nuevas condiciones competitivas se han traducido en una mayor necesidad por parte de las empresas de una correcta concepción e implantación de los sistemas de gestión de la calidad que permita ejercer una influencia positiva y relevante sobre su rentabilidad y competitividad". Ese enfoque de producir y vender

ya está obsoleto; hoy hemos pasado a un nuevo enfoque de las empresas: atraer, vender, satisfacer y fidelizar.

Hoy los clientes no se conforman con cualquier servicio; tienen mucha más oferta donde elegir. El precio no es determinante, sí son determinantes los servicios que satisfagan sus necesidades; deben ofrecer productos o servicios que satisfagan o superen esas necesidades expresadas o latentes. Hoy las empresas tienen que ser más competitivas. Para ser más competitivas deben añadir valor para los clientes que sean ventajas apreciadas por los consumidores.

El concepto y aplicación de la gestión de la calidad, como todo, ha ido evolucionando. Comenzó aplicándose únicamente a la producción industrial y ha ido extendiéndose a todas las empresas, tanto de productos como de servicios.

Como dice J. Membrado (1999): "El concepto calidad ha evolucionado desde la tradicional aceptación sólo a producto bien hecho, a convertirse en una estrategia empresarial clave, cuyos objetivos básicos son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa. Esta evolución se ha producido como consecuencia de un entorno de mayor demanda que oferta, a otro caracterizado por una enorme oferta en todos los segmentos de mercado, en el que sólo las empresas que satisfagan mejor los requerimientos y necesidades de los clientes podrán sobrevivir".

En las empresas de servicios, y especialmente las hoteleras, dos hoteles o más, pueden ofrecer los mismos servicios pero diferente servicio. En la diferenciación del servicio es donde se pueden añadir esas ventajas apreciadas por los clientes. La calidad de servicio es estrategia ganadora. Las estrategias basadas en la calidad total permiten compaginar acciones de diferenciación y reducción de costes, es decir, ser más competitivos.

Las empresas hoteleras son básicamente prestatarias de servicios, que en su mayor parte se producen y se consumen simultáneamente, por lo tanto, los

clientes potenciales no son capaces de percibir por adelantado si los servicios que les ofrecemos van a satisfacer o sobrepasar sus necesidades. Hay que utilizar los medios que sean necesarios para ser capaces de saber lo que desean los clientes, diseñar esa calidad de servicios, producir esa calidad de servicio (asegurándonos que no hay discrepancias entre lo que hemos programado y realizado) para que el cliente perciba esa satisfacción de sus necesidades y, por lo tanto, salga del hotel encantado con los servicios, vuelva y, además, sea el mejor agente publicitario (el boca/oreja).

Aunque oficialmente en España hay diferentes categorías de hoteles, las categorías en la actualidad no son un indicador fiable de la calidad de sus servicios. Los hoteles de igual categoría no son comparables entre sí, hecho que es conocido y que confunde a los clientes. Por ello están surgiendo iniciativas de procesos normalizadores alternativos a las categorías hoteleras tradicionales, como la marca "Q" del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española).

En la industria turística española, y especialmente en el sector hotelero, existe una inquietud y preocupación cada día mayor por la calidad. En febrero 2005 ya había en España 334 hoteles y apartamentos turísticos certificados con el sello "Q" del ICTE. Además, en la actualidad más de un millar están en proceso de implantación del Sistema de Calidad "Q". No solamente los hoteles independientes han adoptado este sistema, sino también grandes y medianas cadenas de hoteles; de hecho, tienen certificados algunos hoteles Barceló, Hesperia, H-10, Iberostar, Occidental, Paradores, Sol-Meliá, e incluso Hyatt y Sheraton.

El 76 % de los hoteles certificados son vacacionales, y el 24 % son hoteles de ciudad. Ver en la tabla 1 la distribución de los hoteles y apartamentos turísticos certificados con la marca "Q" del ICTE por comunidades autónomas. Ver en la tabla 2 la distribución de hoteles certificados con la marca "Q" por categorías oficiales.

Tabla 1
Hoteles Certificados Calidad Sello "Q" por
Comunidades Autónomas a febrero del 2005

Comunidad autónoma	Nº de hoteles certificados
Andalucía	44
Aragón	4
Asturias	16
Baleares	82
Canarias	30
Cantabria	1
Castilla la Mancha	3
Castilla y León	4
Cataluña	54
Ceuta	-
Comunidad Valenciana	44
Extremadura	3
Galicia	11
La Rioja	1
Madrid	8
Melilla	-
Murcia	6
Navarra	13
País Vasco	10
TOTAL	334

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española

Tabla 2
Hoteles Certificados Calidad Sello "Q" por
categorías de hoteles

Categoría de hoteles	% que representa sobre total de certificaciones
Hoteles de 5 estrellas	7%
Hoteles de 4 estrellas	53 %
Hoteles de 3 estrellas	36%
Hoteles de 2 estrellas	4 %

Fuente: Investigación propia.

La implantación de un sistema de calidad es una estrategia de gestionar las empresas. Es aplicar la ética empresarial; ya que como dicen Parasuraman et al. (1990) : "Con un servicio de calidad, todo el mundo gana. Ganan los consumidores. Ganan los empleados. Ganan los directivos. Ganan los accionistas. Gana la comunidad. Gana el país". Es una estrategia ganadora, pero no se improvisa; es un planteamiento organizativo que consiste en intentar mejorar constantemente la calidad en todos los procesos de productos y servicios de la empresa, con objeto de adecuarlos continuamente a las necesidades y expectativas cambiantes de los

clientes. Es largo y costoso y necesita que todos (desde la alta dirección al último empleado), estén involucrados y comprometidos para conseguirlo. Hay que tener muy en cuenta lo que dicen Quinn y Gagnon (1986): "A diario vemos los mismos factores que antes afectaron el liderazgo industrial " falta de atención a la calidad, un énfasis excesivo en las economías de escala (en vez de orientar la operación hacia el consumidor) y una orientación financiera demasiado centrada en objetivos a corto plazo", es decir, a beneficios inmediatos.

1.2. Interés.

Actualmente no solamente los consumidores de productos industriales están exigiendo garantías de calidad, también los de servicios. En el sector turístico, sobre todo los prescriptores y canales de distribución (agencias de viaje y, en particular, los mayoristas y las empresas en general) están pidiendo a sus proveedores garantías de calidad; las empresas que no puedan ofrecer esas garantías se irán quedando fuera de mercado.

Todos los años, los medios de comunicación se están haciendo eco de la cantidad de quejas y reclamaciones que hay de los consumidores por deficiencias o faltas en los servicios turísticos. Estas deficiencias representan devolver muchos millones de euros a los consumidores o una pérdida considerable de clientes (costes de calidad invisibles). Estos millones de euros merman las cuentas de resultados de esas empresas con costes que en su mayor parte son debidos a faltas de calidad.

Una de las mejores garantías de calidad que puede ofrecer una empresa de servicios es tener implantado un sistema de calidad, y mucho mejor si está certificado. Pero cuidado, se ha de conseguir la calidad para mejorar día a día y ser más competitivo, y no solamente para lucir una placa, sello o diploma más o menos bonito. Eso vendrá como consecuencia.

Aunque hay otros sistemas de Calidad (ISO 9000, EFQM, etc.), vamos a comparar el modelo llamado de las "5 Deficiencias (o Gaps) de la Calidad Total en

la Gestión de los Servicios" con el sistema "Q", especialmente diseñado para hoteles por el Instituto para la Calidad Turística Española, por estar ambos basados en la gestión de calidad de los servicios. Además como puede observarse en la tabla 1, son muchos los hoteles ya certificados y, como decimos anteriormente, muchos más los que están en fase de implantación de este sistema de calidad.

Parasuraman et al. (1990) indican que su trabajo de investigación se basó en tres puntos centrales:

- Saber qué es la calidad de servicio.
- Causas que crean los problemas en la calidad de servicio.
- Soluciones a estos problemas.

El modelo de los "5 Gaps" para la calidad total en la gestión de los servicios pretende dar respuesta a los tres puntos planteados.

El Sistema de Calidad "Q" del Instituto para la Calidad Turística Española, sigue una metodología para la implantación de un sistema de calidad especialmente diseñado para hoteles; y esas metodologías (la de los "5 Gaps" y la "Q") son las que vamos a comparar.

1.2. Utilidad y finalidad del estudio

La utilidad de este estudio es ver hasta qué punto el Sistema de Calidad "Q" del ICTE, cuyas normas* han sido elaboradas por profesionales de la hostelería con mucha experiencia, en conjunto con expertos en calidad de reconocido prestigio, tienen en cuenta estos 5 "Gaps" en la gestión de los servicios hoteleros, ya que consideramos que el Modelo de Calidad de los 5 "Gaps" es uno de los más aceptados en la actualidad en la Comunidad Académica y básicamente es apropiado para la implantación de un Sistema de Calidad en los hoteles.

2.- Marco teórico. Revisión de la literatura.

2.1. Conceptos de calidad. Diferentes definiciones

Reeves y Bednar (1995) comparan la calidad con una sinfonía (unión de voces, de instrumentos o de

ambas cosas, que suenan simultáneamente de un modo grato al oído). Comentan los autores que una definición de calidad universalmente aceptada es difícil de conseguir, porque las definiciones largas son complicadas de hacerlas operativas y las definiciones más limitadas o cortas, raramente se puede captar en ellas la riqueza y complejidad de la definición. Se puede obtener mejor entendimiento de la calidad, si los procesos de la producción de una organización se separan y una apropiada definición de calidad identifica cada componente de la producción.

Si se admite el símil de la calidad de un servicio con una sinfonía, el director tiene que estar familiarizado con los sonidos de cada instrumento de la orquesta. El director y los músicos deben conocer las notas y los movimientos de la partitura para en un momento dado, ser capaces de introducir, los diferentes instrumentos, tonos y combinaciones de tonos que indica la partitura con objeto de conseguir un todo armonioso que dé como resultado una actuación excelente.

A pesar de la gran cantidad y bien documentados impactos sobre las funciones de la calidad en una empresa y su penetración en literatura y artículos sobre "Management y Marketing", una definición aceptada universalmente es difícil de conseguir debido a que una definición amplia: "productos o servicios que satisfagan o superen las necesidades expresadas de los clientes (Grönross, 1983; Parasuraman et al., 1985)" es difícil de hacer operativa, y una definición limitada o breve, como "conformidad con las especificaciones (Levitt, 1972)", o "conformidad con los requisitos (Crosby, 1979)" no es suficientemente completa para captar la riqueza y complejidad de la definición.

En este artículo encontramos la evolución de las dos definiciones dominantes, cómo y porqué, tangibilidad e intangibilidad, han sido y pueden ser usadas para clasificar la producción de una empresa y facilitar el concepto marco o estructura basado en estas dos dimensiones que pueden ser usadas para clarificar e identificar más la calidad de los componentes y composición de la producción en la industria de hospedaje.

Finalmente es aceptado que no se puede definir la calidad exclusivamente con uno de los dos tipos de definiciones mencionadas (amplias o breves). Ambas definiciones son apropiadas para diferentes etapas de los procesos y se debe utilizar una definición compuesta por ambas.

En conclusión, ambas definiciones de la calidad deben de tenerse en cuenta en cualquier empresa. Son las dos caras de la misma moneda.

2.2. Calidad total en la gestión de servicios

Parasuraman et al. (1990) definen la calidad como igualar o sobrepasar las expectativas del cliente. El contenido del libro nos va dando amplias respuestas a estas preguntas; sobre todo el punto de vista del consumidor (que es el más importante) con relación a la calidad del servicio que ha recibido. El resultando es el modelo para gestionar la calidad total en las empresas de servicios, conocido como el "Sistema de los 5 "Gaps" en la gestión de calidad.

Analiza las causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios, a saber:

- 1.-No saber lo que esperan los usuarios.
- 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas.
- 3.-Deficiencias en la realización del servicio.
- 4.-Discrepancias entre lo que se promete y entrega.
- 5.-Discrepancia desde el punto de vista del cliente entre el servicio esperado y el recibido.

Proponen soluciones para evitar estas deficiencias o al menos reducirlas.

2.3 El sistema "q" del ICTE

El Sistema de Calidad Turística Española nace a instancia y con el protagonismo de las asociaciones empresariales del sector con el apoyo decidido de la Administración Turística del Estado. El diseño y puesta en marcha comienza en 1994 en un Proyecto Piloto para la Calidad de Alojamientos Turísticos en Puerto de la Cruz (Tenerife), cuyo resultado fue la definición de una metodología, que ha sido tomada como modelo para la Calidad Turística Española en la implantación de planes

similares en otros once subsectores del turismo (Agencias de Viaje, Autocares de Turismo, Campings, Casas Rurales, Convention Bureau, Espacios Rurales Protegidos, Estaciones de Esquí, Oficinas de Información Turística, Palacios de Congresos, Restaurantes y Tiempo Compartido).

El sistema:

- Es consistente con ISO 9000/2000.
- Toma como referencia el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (E.F.Q.M.).
- Es complementario a la normativa legal vigente.
- Hay un Comité de Gestión de Normalización que hace investigación continua sobre las expectativas del cliente. Como consecuencia, las normas de calidad van cambiando y adaptándose a esas expectativas.
- Hay un Comité de certificación que, a la vista de los resultados de la Auditoría Externa y normas del citado comité, decide sobre el otorgamiento del sello de Calidad.
- Las Normas de Calidad regulan cada una de las ocho unidades de servicio de un establecimiento de alojamiento, a saber: Dirección, Recepción, Limpieza, Restauración, Animación, Mantenimiento de instalaciones, Aprovisionamiento y almacenaje y Eventos especiales.
- El contenido de la norma se estructura en los siguientes apartados para cada una de las unidades de servicio: Objeto, Alcance, Responsabilidades, Requisitos de Servicio y Mecanismos de Control.
- Los requisitos son de dos tipos: de gestión y de procesos, y son diferentes para cada categoría de hotel.

Contiene también mecanismos de evaluación:

- 1.-Autoevaluación. De carácter interno, que permite a la dirección del establecimiento hotelero realizar una apreciación de cumplimiento con respecto a las Normas de Calidad de Servicio. Da unas directrices para evaluar, según el cumplimiento en cada aspecto o servicio evaluado. Se propone la identificación de fortalezas y áreas de mejora.

2.-Auditoría. De carácter externo y que es obligatoria que la hagan auditores externos homologados para obtener la certificación en el Sistema de Calidad.

Tanto en la Autoevaluación como en la Auditoría existe una ponderación de los servicios, de manera que la valoración total de la calidad engloba el nivel de calidad de un servicio y la importancia de dicho servicio para el cliente. Esta ponderación se ha realizado de acuerdo con los resultados del trabajo de campo sobre la demanda, en la que se han incluido preguntas sobre la importancia que conceden los distintos tipos de clientes a determinadas características de las distintas categorías de establecimientos. Igualmente, tanto la Autoevaluación como la Auditoría se hace sobre:

- El sistema de calidad (teniendo en cuenta si está definido y aplicado).
- Los estándares de calidad.
- Las comprobaciones físicas de instalaciones y servicios.

3. Correspondencia entre sistema de los "gaps" y sistema "Q"

Vamos a ir siguiendo cada uno de los "gaps" o deficiencias y, a continuación, iremos analizando cómo responde el sistema de calidad "Q" a estas deficiencias. En primer lugar se explican cada una de las 5 deficiencias, y después cómo son contempladas en las normas "Q".

En la tabla 3 se describen las herramientas utilizadas por el Sistema "Q" para evitar las deficiencias de los 5 "gaps".

3.1 Deficiencia 1 (o "Gap 1"): No saber lo que desean los usuarios

3.1.1 Insuficiente investigación de marketing

Normalmente, sólo las grandes cadenas hoteleras tienen una estructura y medios para poder tener una investigación de marketing apropiada. Las medianas y pequeñas empresas, en general, adolecen de estructura y medios para investigar, por eso: El sistema de Calidad "Q" suple en parte esta investigación de marketing con el trabajo de campo que se hizo (50 comisiones diferentes) y cuyo

resultado se plasmó en las Normas de Calidad, con diferentes requisitos para diferentes segmentos de mercado (diferentes categorías oficiales de hoteles y diferentes tipos: de ciudad y vacacional). Así, en cada uno de los bloques o unidades de servicio del hotel, quedan especificados los requisitos para cada uno de los servicios que presta la citada Unidad de Servicio, incluyendo: objeto, alcance, responsabilidades, requisitos de servicio y mecanismos de control. Por ejemplo, en recepción se especifica los requisitos generales del servicio (Normas 4.0.1), espacio del servicio público (Normas 4.0.2), requisitos de la prestación del servicio (Normas 4.0.3), horarios de atención al público (Normas 4.0.4), prevención y anticipación de quejas (4.0.5), tratamiento de las quejas (Normas 4.0.6), análisis de las quejas (Normas 4.0.7), trato personalizado al cliente (Normas 4.0.8). Características de cada servicio y proceso de prestación, por ejemplo Reservas (Normas 4.1.1 al 4.1.12).

Las normas de restaurante especifican todos los requisitos generales (Normas 4.0.1 al 4.0.38). Pasan a continuación a enumerar todos los requisitos de cada uno de los servicios, por ejemplo, desayunos (Normas 4.1.1 al 4.1.13).

Igualmente obliga y responsabiliza a la dirección de que cada establecimiento tenga su propia investigación por medio de: Procedimientos para encuestas o entrevistas del nivel de satisfacción del cliente (Normas 4.3.8) y Procedimientos de quejas y sugerencias de clientes externos e internos (Normas 4.7.4).

3.1.2 Uso inadecuado de los resultados de la investigación de marketing.

Para paliar este problema:

El sistema de calidad "Q" tiene previstos procedimientos o instrucciones para cada uno de los servicios (Normas 4.3.1). Tiene prevista la revisión total anual del sistema de calidad (Normas Dir. 4.2.2), teniendo en cuenta quejas y sugerencias (cliente externo e interno), incumplimiento con el cliente, condiciones adversas a la calidad, servicios extraordinarios ofrecidos al cliente y la auditoría interna que se tiene que hacer anualmente. Se tienen que aplicar las medidas correctoras

necesarias que resulten de las quejas y sugerencias (cliente interno y externo), así como de las encuestas a clientes para evitar las quejas e incrementar los niveles de calidad de los servicios.

Es imprescindible hacer una autoevaluación o auditoría interna cada año, como se indica en ICTE (2001), en el apartado de Autoevaluación (Guía Operativa, páginas 5 al 13).

3.1.3 Falta de interacción entre los niveles directivos y los clientes.

Para tratar de corregir esta causa:

En el sistema de calidad "Q", las Normas indican que el máximo responsable de la calidad del establecimiento es el director; no obstante, puede delegar funciones nombrando un coordinador de calidad en el hotel con autoridad suficiente como para decidir en caso de no conformidades, acciones correctoras y preventivas; de hecho, lo normal es que exista este coordinador, ya que tanto la auditoría interna como auditoría externa lo exigen (normas de auditoría interna Dir. 5, pregunta 4.O). El personal de los diferentes niveles jerárquicos interviene directamente en los grupos de trabajo de mejora (Auditoría interna y externa Dir. 4, pregunta 12.O) e interviene en el análisis de los datos obtenidos (Aud. Int. Dir. 4, pregunta 11.O).

Por supuesto, los procedimientos internos de cada uno de los diferentes servicios de cada uno de los departamentos deben de ser preparados por el responsable del departamento (en colaboración con el personal de su departamento), revisados por el coordinador de calidad del hotel y aprobados por la dirección.

La dirección tiene que programar unas reuniones periódicas (mensuales) con todos los responsables de calidad de los diferentes departamentos para analizar y tratar todos los datos obtenidos en el mes (Normas 4.5.3.).

3.1.4. Insuficiente comunicación ascendente desde el personal de contacto hacia la dirección

Para tratar de corregir esta causa:

El Sistema de Calidad "Q" tiene previstos registros de calidad de los diferentes procesos, indicadores de calidad en aquellos procesos que de acuerdo con los resultados de los registros sean necesarios; debe

de haber como mínimo un indicador de calidad en cada departamento. Existe un procedimiento de quejas y sugerencias de clientes internos y externos. Obligatoriamente hay que tener una reunión al mes con el Coordinador de Calidad y los diferentes responsables de calidad de los departamentos. En estas reuniones se analizan los indicadores de calidad, quejas y sugerencias de cliente externo e interno, así como los resultados de las encuestas a clientes.

3.1.5. Excesivos niveles jerárquicos entre la gerencia y el personal de contacto

Para tratar de corregir esta causa.

El Sistema de Calidad "Q" es lo suficientemente flexible como para adaptarse a cualquier organigrama, según las necesidades de cada establecimiento.

El procedimiento de quejas o sugerencias incluye tanto al cliente externo como al cliente interno.

3.2 Deficiencia 2 (o "Gap 2"): Establecimiento de normas de calidad equivocadas.

3.2.1 Deficiencias en el compromiso que asume la dirección con la calidad del servicio

Para tratar de evitar esta causa:

El Sistema de Calidad "Q" hace énfasis en el liderazgo de la dirección en el Plan de Calidad y, por lo tanto, tiene que asignar los recursos necesarios (tanto técnicos como humanos) para conseguir la calidad de servicios requerida (Ver Normas Dir. 2, apartado 4.2.1).

De hecho, tanto en las normas (Dir. 1 y Dir. 2) como en la auditoría interna y externa contempla que todo el Plan de Calidad es responsabilidad directa de la dirección (Cuestionario de Autoevaluación, Módulo I). De un total de 1.000 puntos de la auditoría de todo el hotel, 250 están asignados a la dirección (Cuestionario de Autoevaluación Módulo I, 179), en total de 10 apartados, por ejemplo: la Gestión de Recursos Humanos tiene una ponderación de 160 (Cuestionario de Autoevaluación, Módulo I página 181).

3.2.2 Percepción de inviabilidad.

Para evitar esta causa:

Todas las normas y estándares del Sistema "Q",

aunque exigentes, son perfectamente asumibles. Para conseguirlo, las normas deben de ser apoyadas por procedimientos e instrucciones de trabajo que debe desarrollar cada hotel de acuerdo a sus necesidades concretas (Normas Dir. 3). Está basado en la participación, e involucra a todos los recursos humanos del hotel (Cuestionario de autoevaluación, Módulo 1). De hecho, en todos los procedimientos, instrucciones, y resto de documentos colabora el personal de base en su elaboración; el documento es preparado por el responsable de la unidad, es revisado por el coordinador de calidad y autorizado por la dirección.

También tiene previsto registros de calidad e indicadores de calidad, planes de mejora, así como procedimientos para actuar cuando se dan condiciones adversas a la calidad. Todas estas herramientas ayudan a evitar o corregir la percepción de inviabilidad.

3.2.3 Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas.

Las Normas del sistema "Q" fijan claramente los estándares mínimos y normas de calidad para casi todos los servicios que ofrece cada tipo de hotel. No obstante, deben de ser complementados en cada establecimiento con procedimientos e instrucciones de trabajo que deben de ser revisados anualmente (Normas Dir. 2, apartado 4.2.2).

3.2.4 Ausencia de objetivos.

Para evitar esta anomalía, el Sistema de Calidad "Q" obliga a tener una Política de Calidad en la que se deberán incluir los objetivos de calidad temporales y medibles desplegados por departamentos (Normas Dir. 1). Las normas de calidad ya fijan la mayor parte de los objetivos por medio de los estándares de calidad de todos los procesos. Para asegurarse que se cumplen, existen los registros de calidad y los indicadores de calidad (Aud. Dir. 3, Preguntas 5.O, 8.O, 9.C).

3.3 Deficiencia 3 (o "Gap 3): Deficiencias en la realización del servicio.

3.3.1 Ambigüedad en las funciones.

El sistema de calidad "Q" exige: Que cada empleado tenga escritas las funciones específicas del puesto de trabajo asignado. Deberá colaborar en la confección

de los procedimientos, o instrucciones de trabajo de su departamento (Sistema de Calidad Normas Dir. 3 y Dir. 5). Asimismo, es requisito del sistema tener un plan de formación anual, que deberá ajustarse a las necesidades concretas de cada departamento (Normas Dir. 4, 4.4. al 4.4.8 inclusive). Igualmente existen unos objetivos de calidad y sus correspondientes indicadores, que tienen que ser comunicados mensualmente a cada departamento. La gestión de las condiciones adversas a la calidad deben de incluir la identificación de esas condiciones adversas, analizarlas, poner en marcha acciones correctoras y preventivas que eviten su repetición (Ver normas Dir. 7).

3.3.2 Conflictos funcionales.

Si tenemos resuelto el punto anterior, prácticamente evitamos los conflictos funcionales.

3.3.3 Desajuste entre los empleados y sus funciones.

Dentro del Sistema de Calidad "Q", se tiene previsto en el apartado de Recursos Humanos toda una serie de acciones para evitar ese desajuste, entre ellas debe de existir una plantilla estándar y tener desarrollados unos procedimientos de actuación en caso de que se produzcan condiciones adversas a la calidad por recursos humanos inferiores a las necesidades. (Normas Dir. 7, apartado 4.7.2. y Dir. 4, apartado 4.4.1 al 4.4.8).

3.3.4 Desajuste entre la tecnología y las funciones.

Dentro de este apartado, el sistema de calidad "Q" hace mención expresa de que se deberá tener un sistema de gestión de ventas eficaz (ver normas Dir. 6, apartado 4.6.3). La dirección tiene que asignar los recursos necesarios (tanto técnicos como humanos) para conseguir la calidad de servicios requerida. (Ver Normas Dir. 2, apartado 4.2.1.).

3.3.5 Sistemas inadecuados de supervisión y control.

El sistema de Calidad "Q" tiene previstos unos sistemas adecuados de control de calidad, entre los que se encuentran: registros de calidad, indicadores de calidad, auditoría interna anual, objetivos de calidad por departamentos y encuestas de satisfacción del cliente (Normas 4.3.5 a 4.3.8 inclusive).

3.3.6 Falta de control percibido.

Dentro del Sistema de Calidad "Q", tiene que haber un documento escrito de delegación de funciones, con objeto de que durante las 24 horas al día y los 365 días al año, haya una persona autorizada a tomar decisiones (Cuestionario de Auditoría interna Dir. 5 .- 1.O y 2.O).

Los empleados obligatoriamente tienen que estar involucrados en los planes de mejora (Cuestionario Audit. Dir. 1, Políticas y objetivos 4.O).

3.3.7 Falta de sentido de trabajo en equipo.

El sistema de calidad "Q" tiene previstas una serie de reuniones mensuales de responsables de calidad de cada unidad con la Dirección y también mensuales dentro de cada unidad, con objeto de incrementar y mejorar el sentido de trabajo en equipo: Se analizan los indicadores de calidad, las quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción de clientes, etc. De estas reuniones hay que levantar acta y hacer un seguimiento de los asuntos tratados.

En las normas de trabajo, por ejemplo en recepción, está previsto que se le informe al cliente lo más ampliamente posible, con objeto de que sepa qué hacer en cada hotel y colabore en la prestación de servicio, por ejemplo, se debe tener un directorio de servicios en cada una de las habitaciones (Cuestionario de auditoría Rec. 5 , Atención continua, pregunta 8.O.).

3.4 Deficiencia 4 ("Gap 4): Discrepancia entre lo que se promete y se realiza.

3.4.1 Deficiencias en la comunicación horizontal.

El sistema de calidad "Q" exige que todo el material publicitario que se utilice esté basado en la realidad de lo que se ofrece (Normas Dir. 6, Comercialización, apartado 4.6.2).

En la unidad de recepción, donde normalmente se concentran las ventas (a excepción de eventos especiales en algunos hoteles), a su servicio de reservas

le exige que se deberán anotar adecuadamente todo lo acordado con los clientes y debe tener todos los contratos con sus clientes (Normas Rec. 1) y, a efectos de coordinación con el resto de las unidades del hotel, marca unas pautas mínimas de información regular que debe pasar a cada una de las unidades de producción o departamentos.

En las normas de calidad de dirección, en el apartado de Recursos Humanos, ya prevé planes de formación para evitar las deficiencias en la comunicación horizontal (Normas Dir. 4).

3.4.2 Diferencias en las políticas y procedimientos que se siguen en los diferentes departamentos

Las normas de calidad "Q" tienen en cuenta y exigen una misma política de calidad a todas las unidades del hotel. El sistema de calidad "Q" está desplegado por todo el hotel y es completo en las 8 unidades que contempla dicho sistema.

3.4.3 Tendencia a prometer en exceso

El sistema de calidad "Q" exige que no se prometa lo que no se puede cumplir.

Como resumen del sistema "Q", en las tablas 3.1 al 3.8, se detallan algunas de las herramientas utilizadas por el sistema de calidad "Q" en cada una de las 8 unidades de servicio que dicho sistema contempla en los hoteles.

En la Tabla 3 se expone un esquema de actuación del "Gap 5", discrepancia entre lo que se espera y se recibe, y las acciones del sistema "Q" para mejorar esta discrepancia. Realmente el "Gap 5" es el resultado de los 4 anteriores "Gaps", es decir, si los 4 primeros "Gaps" están bien resueltos, este quinto "Gap" sería inexistente porque se refiere a la diferencia de percepción entre lo que el cliente espera y lo que recibe.

TABLA 3

Herramientas empleadas en cada una de las ocho unidades de servicio contempladas por el Sistema "Q", para evitar las deficiencias

Tabla 3.1. Dirección

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Normas de calidad (de acuerdo a estudio de campo sobre expectativas del cliente y Comité de Normalización del Sistema "Q"). • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Actas de reuniones periódicas de Dirección con los responsables de departamentos. • Actas de reuniones de grupos de mejora.
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Conjunto total de documentos que recoge el sistema de calidad. • Relación de toda la normativa vigente y reglamentación aplicable. • Política de calidad. • Definición de objetivos relacionados con la política de calidad aplicable a todos los departamentos del hotel. • Manuales o guías de: indicadores de calidad, encuestas a clientes, quejas y sugerencias (cliente externo y cliente interno), planificación de la mejora, implantación de la mejora, auditoría interna. • Relación de registros de calidad. • Resultados de encuestas a cliente externo e interno. • Expedientes de personal (fichas, formación recibida, cualificaciones,...). Plan de formación. • Manual de bienvenida a nuevos empleados (incluyendo organigrama, plan de emergencia, normas de prevención de riesgos laborales,...). • Plantilla estándar por departamentos. • Fórmulas de cortesía, trato y comportamiento por departamentos. • Relación de servicios y tarifas vigentes. Ejemplar de todo el material publicitario aprobado y utilizado. • Procedimiento de gestión medioambiental. • Delegación de funciones y toma de decisiones.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimientos de condiciones adversas a la calidad identificación y modo de actuación. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de quejas y sugerencias. • Registros de calidad. • Indicadores de calidad.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.2. Recepción

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad) teniendo en cuenta los diferentes segmentos de mercado (diferentes categorías de hoteles, diferentes tipos de hoteles y diferentes tipos de clientes). • Procedimiento de encuestación a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones, teniendo en cuenta las diferentes categorías y tipos de hoteles (urbano o vacacional). • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los clientes. Ejemplo: Mostrador especial para recibimiento de grupos y para "Express check-out". • Intangibles estandarizados. Procedimientos escritos para cada una de las actividades más importantes: reservas, servicio de portería, servicio de equipajes y botones, recibimiento y acomodo, atención continua, check.out, facturación, atención telefónica, seguridad, descripción de funciones por puesto de trabajo, procedimiento de quejas y sugerencias (cliente externo e interno), procedimientos para tratamiento de condiciones adversas a la calidad, procedimientos para recogida, control y entrega de objetos olvidados. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones, Planificación de la mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Grupos de mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.3. Limpieza

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad). Requisitos mínimos que fijan las normas sobre instalaciones y equipamiento de habitaciones, incluyendo los artículos de acogida en el baño (amenities), teniendo en cuenta la categoría y tipo de establecimiento. • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones. • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los clientes. Ejemplo: almohadas especiales, cunas. • Intangibles estandarizados. Procedimientos escritos y detallados para cada una de las actividades. Ejemplo: limpieza de habitaciones, incluyendo dotación que debe de llevar el "carrito" de limpieza de la camarera, ficha de dotación y reposición de artículos de acogida. Dotación total de toallas y lencería. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones. Planes de mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de Quejas y Sugerencias. • Grupos de Mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.4. Restauración

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad). Requisitos mínimos que fijan las normas sobre instalaciones y equipamiento de restaurante, bares, "room-service", "picnic" y cocinas, teniendo en cuenta la categoría y tipo de establecimiento, así como el tipo de comidas (buffet, menú, carta, ...). • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones. Composición mínima de la oferta (menú y cartas) tanto de comida como de bebida en todos los servicios. • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los cliente. Ejemplo en Restaurante: separación de zona de fumadores, sillitas y vajillas especiales para niños. Confección de menús y horarios de restaurante acorde con tipología de los clientes. • Intangibles estandarizados. Procedimientos escritos y detallados para cada una de las actividades. Ejemplo: Recepción en cocina y conservación de artículos perecederos. Fichas de cada plato de la oferta culinaria, ficha de cada cocktail. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones. Planes de mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Grupos de Mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.5. Animación (no se exige en hoteles de ciudad)

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad). Requisitos mínimos que fijan las normas sobre instalaciones y equipamiento. • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones. • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los clientes. • Intangibles estandarizados. Procedimientos escritos y detallados para cada una de las actividades. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones. Planes de mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Grupos de Mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.6. Mantenimiento de Instalaciones

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad). Requisitos mínimos que fijan las normas sobre instalaciones y equipamiento de habitaciones, dependiendo del tipo y categoría del hotel. • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones. • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los clientes. • Intangibles estandarizados. Procedimientos escritos y detallados para cada una de las actividades. Ejemplos: plan de mantenimiento de instalaciones, procedimiento de reparación de averías, revisiones e inspecciones periódicas. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones. Planes de mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Grupos de mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.7. Aprovisionamiento y almacenaje

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad). Requisitos mínimos que fijan las normas sobre instalaciones y equipamiento. • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los clientes. "Stocks" mínimos. • Intangibles estandarizados. Listado de proveedores autorizados. Procedimientos escritos y detallados para cada una de las actividades. Ejemplo: Procedimiento de recepción y control de las diferentes mercaderías. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones. Planes de mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Grupos de mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

Tabla 3.8. Eventos especiales, si hubiera (banquetes, reuniones, etc.).

Sistema 5 Gaps	Sistema "Q"
Gap 1.- No saber lo que esperan los usuarios	Calidad esperada <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de campo y Comité de normalización sobre expectativas del cliente (Normas de Calidad). Requisitos mínimos que fijan las normas sobre instalaciones y equipamiento. • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 2.-Establecimiento de normas de calidad equivocadas	Calidad diseñada <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles estandarizados. Requisitos en equipamiento e instalaciones. • Tangibles personalizados. Adaptación de equipamientos e instalaciones a deseos especiales de los clientes. • Intangibles estandarizados. Procedimientos escritos y detallados para cada una de las actividades. Ejemplo: Banquetes, Reuniones, Exposiciones. • Intangibles personalizados. Plan de formación. Fórmulas de cortesía. Delegación de funciones y toma de decisiones. Planes de mejora.
Gap 3.- Deficiencias en la realización del servicio	Calidad ofrecida <ul style="list-style-type: none"> • Registros de calidad. • Indicadores de calidad. • Procedimiento de quejas y sugerencias. • Grupos de Mejora. • Autoevaluación.
Gap 4.- Discrepancias entre lo que se promete y se entrega	Calidad entregada <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.
Gap 5.- Discrepancia entre lo que se espera y se recibe	Calidad percibida <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de encuestas a clientes. • Procedimiento de quejas y sugerencias.

*Actualmente las Normas de calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos del ICTE han pasado a ser NORMAS UNE 182001.

4.- Discusión e implicaciones

A la vista del resultado de la revisión realizada, el sistema de calidad "Q" tiene en cuenta el modelo de calidad de los "Gaps" y, analizando una a una las deficiencias, no se encuentra ninguna que no esté contemplada en el sistema "Q", unas con más amplitud y otras con menos.

Especial interés tiene la primera deficiencia: no saber lo que desean los usuarios, lo cual es una de las bases de la calidad, ya que al ser gran parte de los hoteles españoles pequeñas o medianas empresas, carecen de los medios y estructura para hacer la investigación necesaria. Las Normas del Sistema de Calidad "Q" especifican muy claramente estos requisitos mínimos, tanto tangibles como intangibles, para cada tipo y categoría de hotel.

El ICTE hizo y sigue haciendo estas investigaciones que se volcaron en las normas de calidad y que sigue poniéndolas al día por medio de su comité de gestión de normalización. También exige utilizar las herramientas necesarias para ajustar cada hotel a los deseos de su segmento de mercado, por medio de los procedimientos de encuestas a clientes, de los procedimientos de quejas y sugerencias, tanto del cliente externo como del cliente interno.

Para evitar la segunda deficiencia: Establecimiento de normas equivocadas, el sistema de calidad "Q" recoge toda la experiencia de los profesionales hoteleros y expertos en calidad, para evitar al máximo estas normas equivocadas, ya que utiliza toda una serie de herramientas de gestión que son la base para la estandarización de los procesos, poniendo al mismo tiempo las bases para la personalización de los mismos.

Para controlar el tercer "gap": Deficiencias en la realización del servicio, en el sistema "Q" se utiliza una serie de herramientas como: registros de calidad, indicadores de calidad, procedimiento de quejas y sugerencias, grupos de mejora y autoevaluación, que además de controlar este "gap", ayuda a poner los medios para evitarlo en el futuro.

Con referencia a la cuarta deficiencia: Discrepancia

entre lo que se promete y se entrega, el sistema contempla una serie de acciones para tratar de evitar que se produzca: control absoluto para que todo el material publicitario se ajuste a la realidad; estar desplegado el sistema en todas las unidades del hotel, por lo que en todo el hotel se sigue la misma política de calidad, con encuestas a clientes, así como procedimientos para quejas y sugerencias.

Para saber hasta dónde llega la quinta deficiencia, el sistema contempla la obligatoriedad de las encuestas y/o entrevistas a clientes, procedimientos de quejas y sugerencias, así como registros de calidad sobre fidelización de clientes.

Todo el sistema está pensado para tratar de minimizar la discrepancia entre lo que el cliente espera y lo que recibe, y contiene herramientas de gestión para corregir estas deficiencias.

Se ha criticado el sistema por ser demasiado "burocrático". Bajo nuestro punto de vista, teniendo en cuenta la realidad de la preparación y profesionalidad de gran parte de los recursos humanos que prestan sus servicios en la industria hotelera española, es una virtud, ya que ayuda en la formación y cambio de mentalidad para el tipo de gestión que se pretende.

5.- Conclusiones

Que el modelo "Q" se corresponde con el modelo de los "gaps".

Que el sistema de calidad "Q" es apropiado para implantar la calidad en los hoteles en busca de dar el segundo paso para llegar al Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial (EFQM).

Es un buen sistema de calidad para hoteles por los siguientes motivos:

- Da las exigencias mínimas en cuanto a los atributos que deben tener los servicios, y proporciona herramientas para ajustar los servicios a las necesidades cambiantes del cliente, así como para mejorar los procesos y subprocesos y ser más competitivo.

- No exige, en cuanto a auditoría externa se refiere, entrar en los resultados económicos de la gestión, hecho al que hoy día, la gran parte de las empresas son reacias.

No obstante, el tener un sistema adecuado no es suficiente; se requiere mucho más:

- Que la alta gerencia o propiedad de la empresa esté dispuesta a implantar un sistema de calidad como estrategia de gestión para ser más competitiva, y que esté totalmente implicada.
- Que si se decide esta estrategia de gestión, se sepa que tiene comienzo pero no tiene fin, ya que las necesidades cambiantes de los consumidores le irán obligando a ir mejorando continuamente. La calidad no se improvisa, es un proceso largo y costoso que necesita que todos estén involucrados y comprometidos para conseguirlo.
- Que el fin de los sistemas de calidad no es el sello, placa o diploma para ser utilizado como uno de los argumentos de venta. Un sistema de calidad ayudará a ser más competitivo, y traerá como consecuencia la certificación, y será entonces cuando se podrá lucir la placa sello o diploma y utilizar la certificación, entre otras cosas, como argumento de venta.
- Que la implantación del sistema sea sistemática y total, sin prisas pero sin pausas.
- Que los servicios los hacen las personas y, por lo tanto, como dice Möller (1991) "la Calidad Personal es la base de todas las calidades". Por lo tanto, comience por una buena selección de personal, acercándose lo máximo posible el perfil humano conforme a nueve talentos personales: ética laboral, autoestima, persuasión, carisma, capacidad de trabajo en equipo, servicio, empatía, comprensión, exactitud y aprendizaje. No se olvide de fidelizar también a los recursos humanos, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo y la compensación monetaria, pero sin olvidar el salario emocional. Seleccione un "Líder" capaz de pilotar el sistema de calidad.
- Que se debe de comenzar con un Plan de Formación para comprender e impregnar la calidad en toda la organización.
- Que la calidad, en principio, no es gratis, es una

inversión o gasto necesario para ser competitivo y conseguir empresas más rentables y con mucho futuro.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Bednar, A. y Reeves, C. (1995): "Quality as simphony", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 1995 (june) pp. 72-79.
- Biosca, D. (1990): *Dirigir con eficacia hoy*, CDN Ciencias de la Dirección, Madrid.
- Camisón, C. y Roca, V. (1997): *Los Costes de Calidad. Un Estudio en la Empresa Hotelera*, Civitas, Madrid.
- Huete, L.M. (1997): *Servicios y Beneficios*, Deusto, Bilbao.
- ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) (2001): *Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos*, ICTE, Madrid.
- Kotler, P. (2000): *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, S.A., Madrid.
- Membrado, J. (1999): *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la calidad*, Díaz de Santos .S.A., Madrid.
- Möller, K. (1991). *Calidad Personal*, Time Manager International, Barcelona.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V, y Berry, L. (1990): *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, Díaz de Santos .S.A., Madrid.
- Quinn, J.B. y Gagnon, C.E. (1986): "Will Service Follow Manufacturing into Decline?", *Harvard Business Review* 1986 (nov.-dic.), pp. 103.
- Rato, R. (1999): "La incidencia del turismo en la economía nacional", *Revista Estudios Turísticos* 1999 (141), pp. 3-7.