

# Gestión *de la* Calidad

*de los procesos turísticos*

Consulte nuestra página web: [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com)  
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)) vela por el respeto de los citados derechos.

# Gestión *de la* Calidad

*de los procesos turísticos*

**Mar Alonso Almeida  
Lucía Barcos Redín  
Juan Ignacio Martín Castilla**



**EDITORIAL  
SÍNTESIS**

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Mar Alonso Almeida  
Lucía Barcos Redín  
Juan Ignacio Martín Castilla

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.  
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid  
Teléfono 91 593 20 98  
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 84-9756-435-9  
Depósito Legal: M. 00.000-2006

Impreso en España-Printed in Spain

---

# Índice

---

<b>Capítulo 1. Introducción a la calidad: conceptos y evolución</b>	<b>11</b>
1.1. Calidad del servicio en el sector turístico	11
1.2. Introducción al concepto de calidad	14
1.3. Evolución del concepto de calidad	17
1.4. El concepto actual de calidad: dimensiones y principios	20
1.4.1. <i>Los principios de la calidad total o excelencia</i>	25
1.4.2. <i>La calidad programada, realizada y necesitada por el cliente</i>	27
1.5. La calidad, los procesos y los clientes internos y externos	31
1.5.1. <i>Los clientes internos y externos en el proceso de prestación de servicios</i>	32
1.5.2. <i>El papel de la gestión por procesos en la calidad</i>	34
1.5.3. <i>La opinión del cliente y la mejora continua de la calidad del servicio</i>	36
<b>Capítulo 2. Principales teorías de la calidad</b>	<b>39</b>
2.1. Introducción a las principales teorías sobre la calidad aplicadas al sector turístico	39
2.2. La Gestión de la Calidad Total según Deming	40
2.2.1. <i>El Ciclo PDCA o Ciclo de Deming</i>	41
2.2.2. <i>Los catorce puntos de Deming para salir de la crisis</i>	42
2.3. La Gestión de la Calidad Total según Juran	47
2.3.1. <i>La Trilogía de la Calidad Total</i>	47
2.4. La Gestión de la Calidad Total según Crosby	51

2.4.1. <i>Los cuatro absolutos de la Gestión de la Calidad</i>	52
2.4.2. <i>Elementos básicos de la mejora</i>	52
2.4.3. <i>Pasos para la Mejora de la Calidad</i>	53
2.5. La Gestión de la Calidad Total según Feigenbaum	55
2.6. La Gestión de la Calidad Total según Ishikawa	57
2.7. Gestión de la Calidad Total según Taguchi	58
2.8. Gestión de la Calidad Total (TQM) aplicada en la empresa turística	60
2.8.1. <i>Orientación al cliente</i>	62
2.8.2. <i>Compromiso de todos los implicados</i>	62
2.8.3. <i>Liderazgo y apoyo sistemático</i>	64
2.8.4. <i>Medición</i>	64
2.8.5. <i>Colaboración con proveedores</i>	65
2.8.6. <i>Gestión por Procesos</i>	66
2.8.7. <i>Mejora Continua</i>	66
2.8.8. <i>Responsabilidad social</i>	66
2.9. Aplicación de estas teorías al sector turístico	66
<b>Capítulo 3. Costes de calidad en las empresas turísticas</b>	<b>71</b>
<hr/>	
3.1. Introducción	71
3.2. Concepto y clasificación de los costes asociados a la calidad	72
3.3. Costes derivados de los fallos	73
3.3.1. <i>Costes de fallos internos y externos</i>	73
3.3.2. <i>Costes tangibles e intangibles</i>	77
3.3.3. <i>Cálculo de los costes tangibles de fallos</i>	78
3.3.4. <i>Cálculo de los costes intangibles de fallos</i>	80
3.4. Costes de las actividades preventivas	81
3.5. Costes generados por el control y las evaluaciones	85
3.6. La curva de costes totales asociados a la calidad	89
3.6.1. <i>Modelos clásico y actual de los costes totales asociados a la calidad</i>	91
3.6.2. <i>Presentación de los costes totales asociados a la calidad</i>	93
3.7. Importancia de la gestión de los costes asociados a la calidad en las empresas turísticas. Ejemplos y problemas	95
3.7.1. <i>Caso práctico 1: cálculo del coste por un fallo externo en un hotel</i>	98
3.7.2. <i>Caso práctico 2: cálculo del coste de prevención originado por un sistema de sugerencias en una agencia de viajes</i>	102
<b>Capítulo 4. Herramientas para la mejora de la calidad aplicadas al sector turístico</b>	<b>107</b>
<hr/>	
4.1. Introducción	107

4.2. Tormenta de ideas	108
4.2.1. <i>Ejemplo de aplicación de la tormenta de ideas al caso de un bar restaurante ubicado junto a una cala</i>	110
4.3. Diagrama de flujo	111
4.3.1. <i>Diagrama de flujo para el check-in de un hotel</i>	113
4.4. Hojas de recogida de datos	115
4.4.1. <i>Ejemplo de aplicación de una hoja de recogida de datos en un hotel</i>	118
4.5. Diagrama causa-efecto	119
4.5.1. <i>Ejemplo de aplicación del diagrama causa-efecto a una empresa de ocio</i>	122
4.6. Diagrama de Pareto	124
4.6.1. <i>Procedimiento y ejemplo de aplicación del diagrama de Pareto en un hotel</i>	127
4.7. Diagrama de dispersión	129
4.7.1. <i>Ejemplo de aplicación del diagrama de dispersión en una agencia de viajes</i>	131
4.8. Histogramas	133
4.9. Estratificación	139
4.10. Gráficos de control	140
4.10.1. <i>Ejemplo de aplicación de un gráfico de control p en un hotel</i>	147
4.11. Consideración final	149
<b>Capítulo 5. Diagnóstico, planificación y control de calidad en la empresa turística</b>	<b>151</b>
<hr/>	
5.1. El proceso de generación de un servicio turístico de calidad	151
5.2. Condiciones básicas para el diseño e implantación de un Sistema de Calidad en una empresa del sector turístico	152
5.2.1. <i>El liderazgo</i>	153
5.2.2. <i>El tiempo</i>	153
5.2.3. <i>La comunicación</i>	154
5.2.4. <i>La formación del personal</i>	154
5.3. Fases para el desarrollo de un Sistema de Calidad en una empresa del sector turístico	154
5.3.1. <i>Diagnóstico de la situación de la empresa turística</i>	155
5.3.2. <i>Definición del Sistema de Calidad que se va a implantar</i>	158
5.3.3. <i>Implantación del Sistema de Calidad seleccionado</i>	169
5.3.4. <i>Auditoría y Proceso de Mejora Continua</i>	170
5.4. Conclusiones	173

<b>Capítulo 6. Normalización, auditoría y certificación de la calidad</b>	<b>175</b>
<hr/>	
6.1. La normalización y las normas	175
6.1.1. <i>Las Normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad</i>	177
6.1.2. <i>Requisitos de la norma ISO 9000:2000</i>	180
6.1.3. <i>Los principios de la Gestión de la Calidad según las recomendaciones de la Norma ISO 9004:2000</i>	182
6.2. Principales hitos en la implantación de la norma ISO 9000:2000	183
6.2.1. <i>Fase I: Análisis y Diagnóstico</i>	183
6.2.2. <i>Fase II: Implementación de la Norma</i>	184
6.2.3. <i>Fase III: Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad</i>	185
6.3. El proceso de auditoría de calidad	186
6.3.1. <i>Objetivos de una auditoría de calidad</i>	186
6.3.2. <i>Tipos de auditorías de calidad</i>	187
6.3.3. <i>Principales agentes implicados en una auditoría de calidad</i>	190
6.3.4. <i>Desarrollo del proceso de auditoría de calidad</i>	191
6.4. El proceso de certificación de la calidad	197
6.4.1. <i>Principales agentes implicados en la certificación</i>	197
6.4.2. <i>El desarrollo de un proceso de certificación de la calidad</i>	198
6.4.4. <i>Costes de la certificación de la calidad</i>	199
6.5. Sistemas de gestión medioambiental	200
6.6. Sistemas integrados de gestión	205
6.7. Ejemplos de normalización y certificación en el sector turístico	209
6.7.1. <i>La certificación medioambiental y de calidad de las playas de Cullera</i>	209
6.7.2. <i>El caso del Hotel Alcora</i>	210
6.7.3. <i>La implantación de la norma ISO 9001:2000 en el Club de Golf de La Dehesa</i>	212
6.7.4. <i>La implantación de la norma ISO 9001:2000 en el Hotel de Londres y de Inglaterra</i>	213
<b>Capítulo 7. El EFQM: un modelo para la excelencia</b>	<b>215</b>
<hr/>	
7.1. Modelos de excelencia	215
7.1.1. <i>El Modelo de Excelencia de Estados Unidos Malcolm Baldrige</i>	216
7.1.2. <i>El Modelo Deming de Excelencia de Japón</i>	219
7.1.3. <i>El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión</i>	221
7.2. El modelo EFQM de Excelencia	222
7.2.1. <i>Estructura del Modelo EFQM de Excelencia</i>	224



7.2.2. <i>El Proceso de formulación, diseño e implantación de un Plan de Excelencia basado en el Modelo EFQM</i>	231
7.2.3. <i>La autoevaluación conforme al Modelo EFQM: un instrumento para la mejora continua</i>	235
7.2.4. <i>Tipos de enfoques de autoevaluación según el Modelo EFQM</i>	237
7.2.5. <i>El proceso de identificación de puntos fuertes y áreas de mejora</i>	240
7.2.6. <i>El proceso de puntuación en la autoevaluación EFQM</i>	241
7.2.7. <i>Sistemas de reconocimiento EFQM</i>	246
7.3. <b>Caso práctico: autoevaluación de un albergue juvenil según el Modelo EFQM de Excelencia</b>	247
<b>Capítulo 8. La calidad turística en España</b>	<b>253</b>
<hr/>	
8.1. <b>Introducción: Plan Integral de Calidad del Turismo Español</b>	253
8.2. <b>Instituto para la Calidad del Turismo Español</b>	254
8.3. <b>Sistema de Calidad Turística Española</b>	256
8.4. <b>La Q: normativa, certificación y auditoría</b>	257
8.4.1. <i>La Marca de Calidad</i>	257
8.4.2. <i>La normativa</i>	258
8.4.3. <i>Certificación y auditoría</i>	259
8.5. <b>Conversión del Sistema Español de Calidad en normativas UNE, EN e ISO</b>	263
8.6. <b>Iniciativas de Calidad Turística en las Comunidades Autónomas</b>	265
8.6.1. <i>Madrid Excelente</i>	266
8.6.2. <i>Asturias: Casonas Asturianas, Mesas de Asturias y Aldeas de Asturias</i>	267
8.6.3. <i>Andalucía: destino de calidad</i>	269
8.6.4. <i>Comunidad Valenciana: Qualitur y la marca Llum de hoteles y restaurantes</i>	269
8.6.4. <i>Islas Baleares: Instituto de Calidad Turística (IQT) y la marca Baleares Excelente</i>	271
8.7. <b>Premios de calidad nacionales</b>	273
8.8. <b>Caso práctico: el Plan de Excelencia Turística de Ávila</b>	273
<b>Capítulo 9. Gestión de la calidad del servicio turístico</b>	<b>277</b>
<hr/>	
9.1. <b>Calidad del servicio turístico y percepción del cliente</b>	277
9.2. <b>Modelo SERVQUAL aplicado a la empresa turística</b>	280
9.3. <b>Modelo HOTELQUAL</b>	292

9.4. Otras técnicas: cuestionarios de Satisfacción del Cliente en el sector turístico	293
9.4.1. <i>Diseño de Cuestionarios</i>	294
9.4.2. <i>Preguntas y respuestas</i>	300
9.4.3. <i>Recogida y tratamiento de la información</i>	301
9.5. Sistema de sugerencias y reclamaciones para la empresa turística	303
9.6. Técnica del “Cliente Misterioso” o <i>Mystery Shopper</i>	
9.7. Casos prácticos aplicados al sector turístico	305
9.7.1. <i>Caso práctico: medición del servicio con el Modelo SERVQUAL en un hotel rural</i>	307
9.7.2. <i>Caso práctico: cuestionario con el Modelo HOTELQUAL en un hotel de costa</i>	314
9.7.3. <i>Caso práctico: encuestas de Satisfacción de diversos establecimientos turísticos</i>	320
<b>Bibliografía</b>	<b>331</b>

---