

INFORME DEL ESTUDIO:

Competitividad y certificación de calidad y medio ambiente en el sector turístico español: factores influyentes en las normas Q del ICTE

Proyecto de I+D+i, Ministerio de Economía y Competitividad, Ref.ECO2012-36316



ÍNDICE

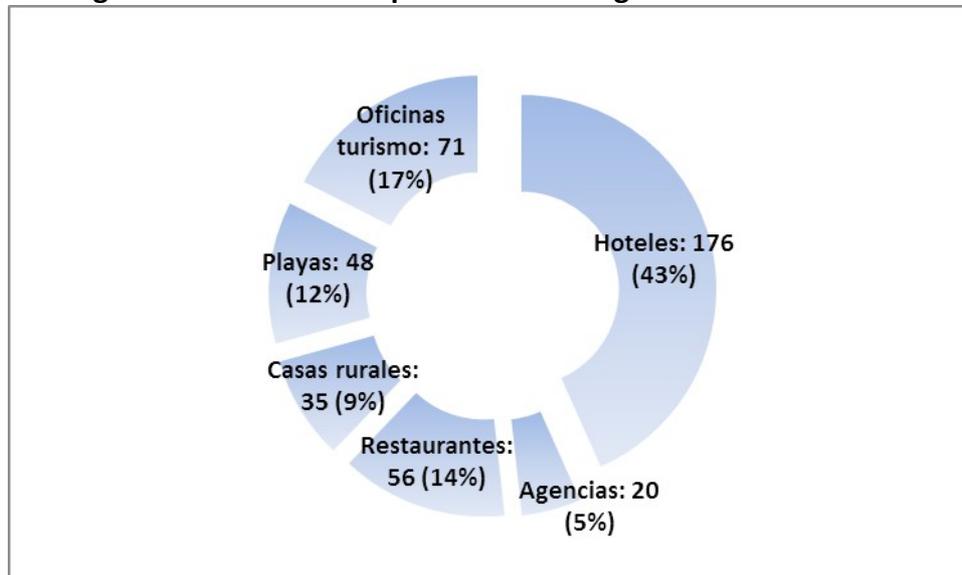
INTRODUCCIÓN	2
1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	3
1.1. Motivos para implantar la norma Q del ICTE	3
1.2. Nivel de interiorización y resultados	4
1.3. Prácticas de gestión de la calidad y de gestión medioambiental	6
2. ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE VARIABLES	7
2.1. Relaciones entre motivos, interiorización y resultados	7
3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES	10
ANEXO A. Valores medios por sector	12
ANEXO B. Valores medios según categoría y afiliación (caso hoteles)	14

INTRODUCCIÓN

Este proyecto analiza el **grado de interiorización** de las **normas Q del ICTE y sus efectos en los resultados** en diferentes empresas públicas y privadas del sector turístico: hoteles, agencias de viaje, restaurantes, casas rurales, oficinas de información turística y playas. El grado de interiorización se refiere al nivel de implantación de los requisitos de las normas. Así, existen organizaciones con un bajo nivel de implantación (y, por tanto, de interiorización) porque sólo se preocupan por el certificado y organizaciones con un alto nivel de interiorización porque realmente creen en ello y aplican los requisitos de la norma en su trabajo diario.

En una **primera fase** de investigación cualitativa se examinó de forma exploratoria los motivos para certificarse, el grado de interiorización de los requisitos de las normas Q y sus efectos en los resultados a partir de un conjunto de entrevistas con profesionales del sector. En una **segunda fase** se obtuvo información cuantitativa de estas variables a través de un cuestionario. **El presente informe recoge los principales resultados de esta segunda fase.** Se recibieron un total de **407 cuestionarios** válidos después de tres oleadas de envío a 909 organizaciones certificadas con la Q del ICTE, repartidas como muestra la siguiente figura.

Figura 1. Número de respuestas de las organizaciones turísticas



Este informe está estructurado en **varios apartados**. En el primero (**análisis descriptivo**) presentamos las puntuaciones obtenidas en las distintas cuestiones y variables para el conjunto de las organizaciones turísticas, como una media total y una media por subsector turístico. En la segunda sección, se lleva a cabo un análisis de **relaciones causales** entre las variables analizadas en el proyecto. Finalmente, se señalan los principales **puntos fuertes** identificados, las principales **áreas de mejora** así como algunas **recomendaciones**.

1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Las preguntas del cuestionario estaban planteadas en una escala de opinión de 1 a 7. **La información recogida en este apartado a través de gráficas puede resultar útil para establecer comparaciones entre la media obtenida (ver figuras de este informe) y la situación de su organización.** Los datos concretos se recogen en varias tablas que tiene a su disposición en un anexo al final de este informe.

1.1. Motivos para implantar la norma Q del ICTE

En la **tabla 1** se muestran las variables utilizadas para medir los motivos para implantar la norma Q en su organización.

Tabla 1. Variables sobre motivos para implantar la norma Q

Variables	Principales aspectos analizados
Motivos externos	Generar confianza en los clientes Mejorar la imagen ante la sociedad Protección y cuidado del medio ambiente
Motivos internos	Compromiso de la dirección Cultura de calidad existente y mejora continua Mejora organizativa, innovación, documentación de métodos de trabajo

Los motivos señalados por los entrevistados para cada sector turístico analizado (y la media global de todas las respuestas) se muestran en la **figura 1.1**. Por su parte, la **figura 1.2** muestra el valor medio para cada uno de los motivos para todos los sectores.

Fig. 1.1. Motivos para implantar la norma Q del ICTE por sectores

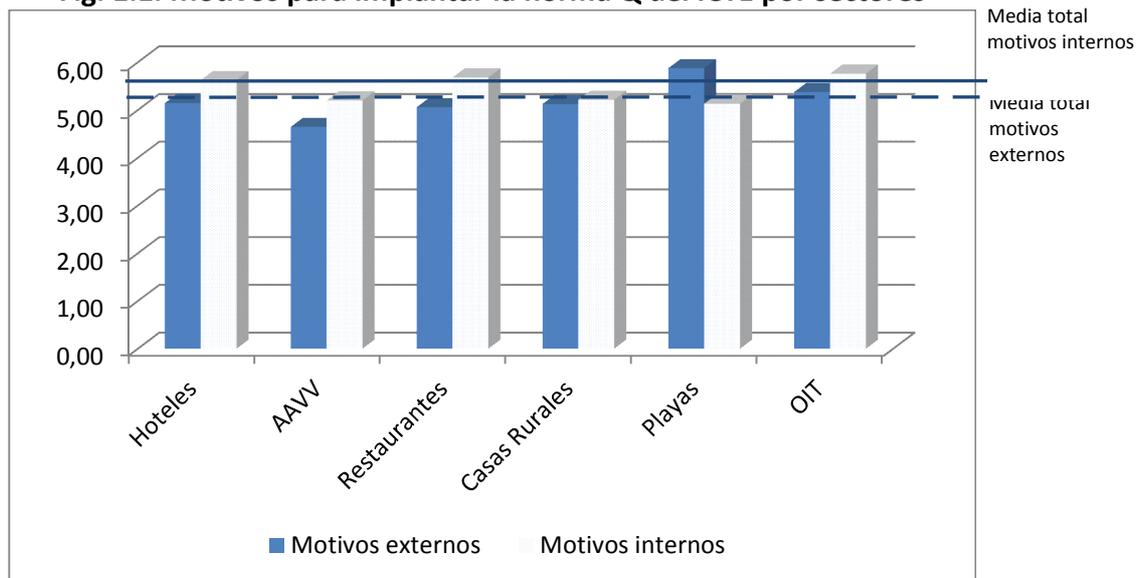
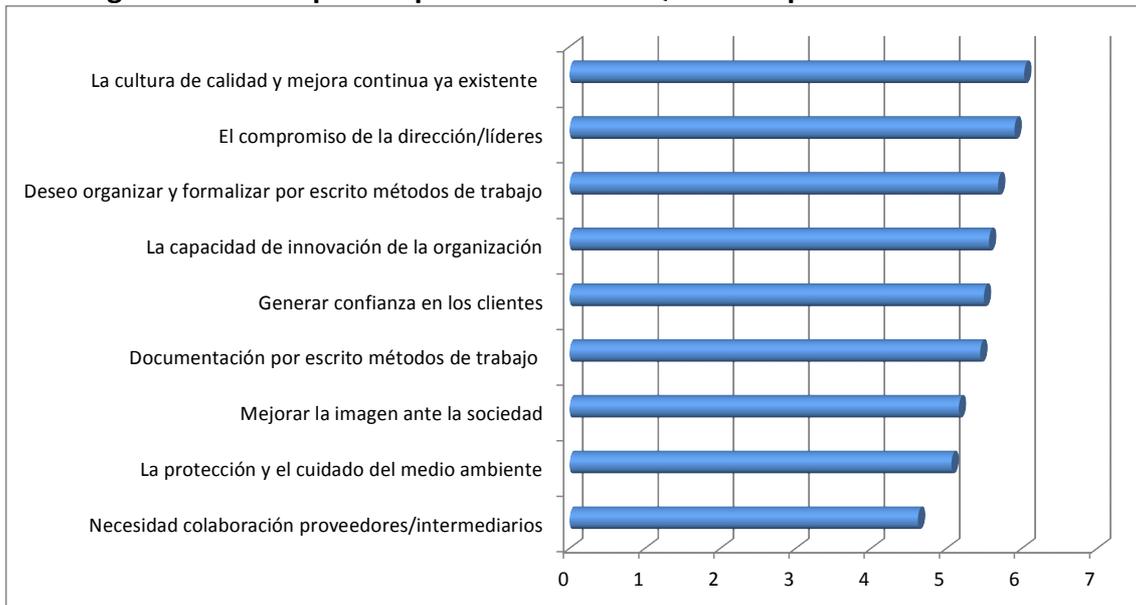


Fig. 1.2. Motivos para implantar la norma Q del ICTE para toda la muestra



Se puede observar, en general, que los motivos internos tienen una importancia algo mayor que los externos para todos los sectores excepto para las playas donde la imagen de una playa con certificado de calidad es muy importante. Este mayor interés por las razones internas es relevante porque aquellas organizaciones que muestran un **mayor interés** por los **aspectos internos** para desarrollar la **norma Q** implantarán de manera **más eficiente** sus requisitos.

1.2. Nivel de interiorización y resultados

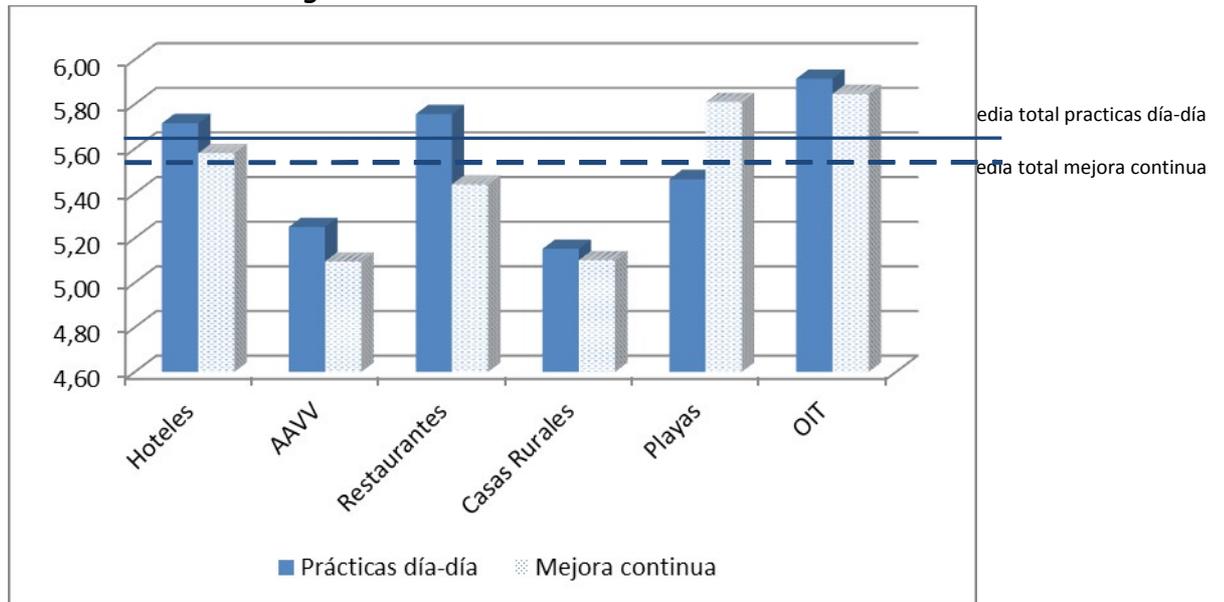
La **tabla 2** muestra las variables utilizadas para medir el grado de interiorización de los requisitos de la norma Q y sus efectos.

Tabla 2. Variables sobre interiorización y sus efectos

Variables	Principales aspectos analizados
Interiorización nivel 1 (prácticas del día a día)	Los documentos se utilizan en el día a día y el sistema de calidad forma parte de las rutinas diarias de trabajo Las auditorías no se preparan en el último momento Los empleados reciben formación
Interiorización nivel 2 (mejora continua)	El sistema de calidad permite introducir mejoras Se detectan oportunidades de mejora Se invierte tiempo y recursos en mejorar el trabajo y en innovar
Resultados en los clientes	Satisfacción, calidad de servicio, fidelidad, quejas y valoraciones web 2.0
Resultados en empleados	Satisfacción, motivación, productividad, absentismo y quejas
Resultados en la sociedad	Protección del medio ambiente, ética y prevención de riesgos
Resultados del negocio	Cuota de mercado, ventas, rentabilidad y costes

La **figura 2.1** muestra el grado de interiorización de los requisitos de la norma Q para cada sector turístico y para toda la muestra.

Fig. 2.1. Nivel de interiorización

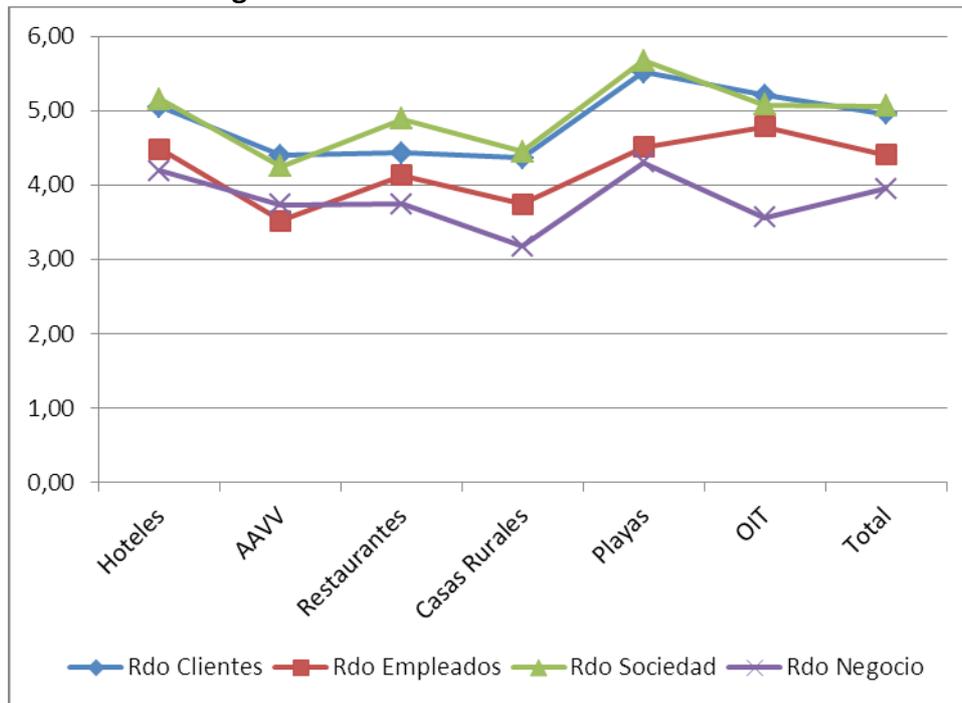


En el conjunto de las 407 organizaciones se ha obtenido un **nivel de interiorización elevado**. En particular, los **hoteles en el sector privado y las oficinas de turismo en el público** serían los sectores con un **mayor grado de implantación** de los requisitos de las normas Q. Por su parte, se observan diferencias con las agencias de viaje y las casas rurales con un nivel inferior al resto de sectores.

Así mismo, se observa que en general el **nivel 2 de interiorización que implica un compromiso alto por la mejora continua está menos desarrollado que el nivel 1 de interiorización**. Esto significa que aunque se desarrollan prácticas para mejorar, todavía se pueden hacer más esfuerzos por seguir mejorando cualquier actividad de la organización.

Respecto a los efectos, en general, la implantación de los requisitos de la norma Q (es decir, de un sistema de gestión de la calidad) claramente permite **mejorar los resultados en los clientes y la sociedad** y también puede tener efectos positivos, aunque en menor medida, en los resultados en los empleados y del negocio (**figura 2.2**). La figura también muestra las diferencias por sectores así como un patrón de beneficios similar en todos los sectores.

Figura 2.2. Resultados de la interiorización



Nota: La pregunta sobre "resultado del negocio" era opcional para el sector público

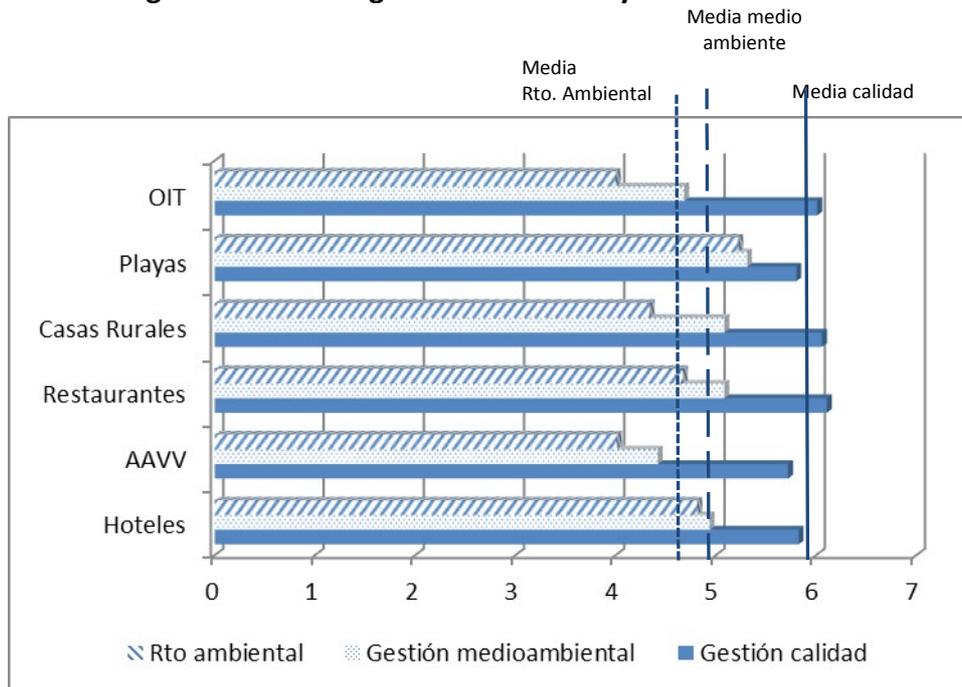
1.3. Prácticas de gestión de la calidad y de gestión medioambiental

La **tabla 3** presenta las variables utilizadas para medir el grado de implantación de las prácticas de gestión de la calidad y gestión medioambiental en su organización y la **figura 3** presenta los resultados obtenidos.

Tabla 3. Variables de gestión de calidad y medioambiental

Variables	Principales aspectos analizados
Gestión de la calidad	Compromiso dirección, identificación de las necesidades de los clientes, motivación y formación de empleados, mejora de procesos, control de objetivos e indicadores
Gestión medioambiental	Uso de prácticas de ahorro de energía y agua, formación y compensación de empleados, participación en actividades ambientales, enfoque medioambiental a largo plazo, cuantificación de ahorros y costes
Rendimiento medioambiental	Reducción de impactos ambientales (reducción del consumo de agua, energía, otros materiales, residuos, vertidos, emisiones, etc.)

Fig.3. Prácticas de gestión de calidad y medioambiental



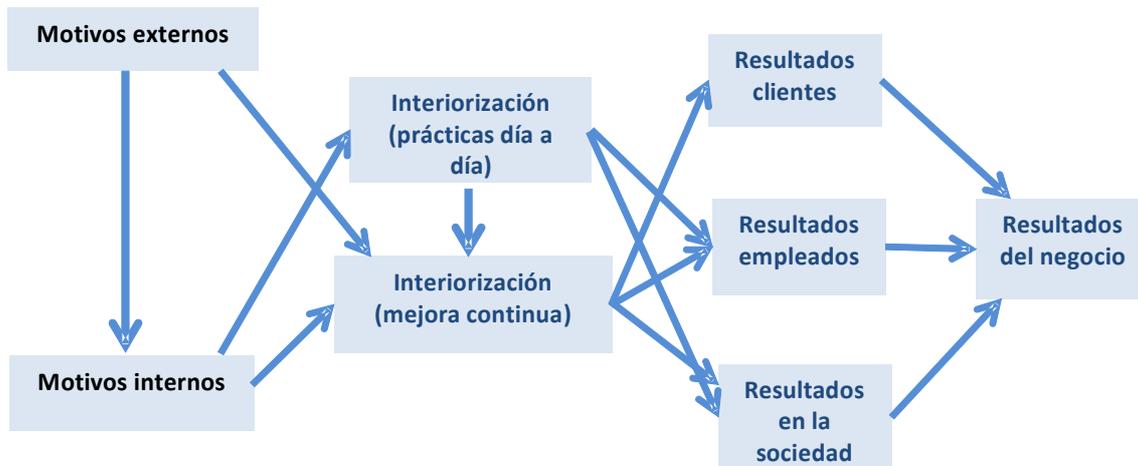
La figura 3 nos dice que en general las organizaciones tienen un buen nivel de desarrollo de prácticas de gestión de la calidad (puntuaciones medias superiores a 5 en todas las variables, en una escala de 1 a 7) y con niveles muy similares en todos los sectores. Esto puede deberse al hecho de que todas las organizaciones cumplen con los requisitos de la norma Q. Así mismo, se observa una puntuación menor en gestión medioambiental, lo que nos indica un **menor compromiso o avance en gestión medioambiental que en gestión de la calidad en las organizaciones turísticas analizadas y, por tanto, un área de mejora para el futuro.** Con relación al rendimiento medioambiental, los resultados también muestran valores inferiores a otros resultados como los de clientes y empleados (mostrados en la figura 2.2), siendo por tanto también otra área de mejora.

2. ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE VARIABLES

2.1. Relaciones entre motivos, interiorización y resultados

El estudio muestra que las organizaciones turísticas **preocupadas** tanto por **motivos externos** como **internos** para implantar un **sistema de calidad** pueden **mejorar su nivel de interiorización desarrollando las prácticas de calidad en el día a día** (implantando los requisitos de las normas Q del ICTE en las rutinas de trabajo) **y avanzando más allá con la mejora continua. Cuanto mayor sea el grado de interiorización y más se avance en la mejora continua, mejores serán los resultados en los clientes, empleados y la sociedad** que, a su vez, pueden mejorar los **resultados del negociode forma significativa**(ver figura 4).

Fig. 4. Relaciones entre motivos, interiorización y resultados



En la figura 4 se incluyen mediante flechas las relaciones entre variables que han resultado ser significativamente positivas desde un punto de vista estadístico.

Esta figura también muestra que en las organizaciones turísticas se empieza con un nivel de interiorización donde se aplican los documentos de calidad en las rutinas del día a día, se forma a los empleados, se realizan controles y auditorías, etc. (es decir, se van implantando los requisitos de las normas Q que pueden formar parte de las rutinas del trabajo diario), y desde aquí se va avanzando hacia un proceso de mejora continua que permite introducir nuevas prácticas para mejorar, invertir tiempo y recursos en implantar prácticas más avanzadas y mejorar e innovar en los procesos de trabajo.

Cuando esta cultura de mejora continua está más desarrollada en la organización turística mejores son los resultados principalmente en la satisfacción de clientes, la calidad del servicio, la puntuación en la web 2.0 y las mejoras sociales. También se pueden alcanzar, aunque en menor medida, mejoras en otros resultados como la satisfacción, motivación y productividad de empleados y los resultados organizativos.

A continuación, en las **figuras 5 y 6** se muestran también mediante flechas las relaciones que han resultado ser significativamente positivas entre las variables analizadas según la organización turística sea privada o pública.

Fig. 5. Relaciones entre motivos, interiorización y resultados

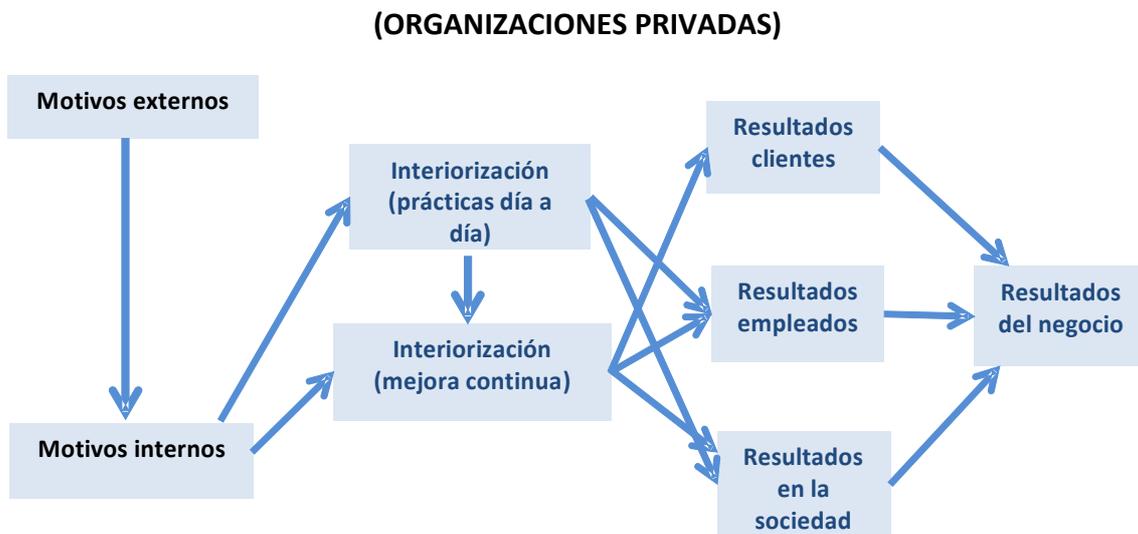
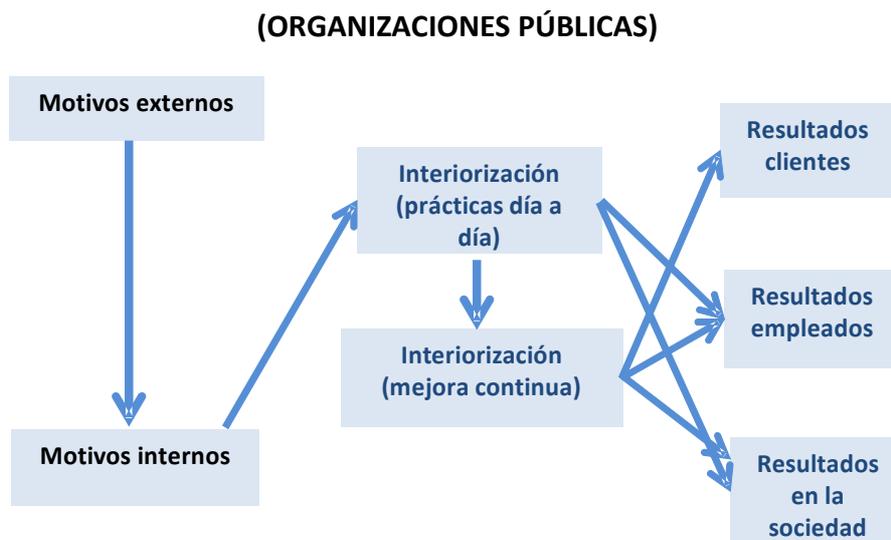


Fig. 6. Relaciones entre motivos, interiorización y resultados



Como se puede observar, al separar la muestra total en función del tipo de organización, pública o privada, los motivos externos no son capaces de explicar la interiorización de la calidad por sí mismos, aunque sí que influyen significativamente sobre la motivación interna.

También se puede apreciar en estas figuras que el nivel 2 de interiorización, basado en la mejora continua, es capaz de mejorar significativamente todas las variables de resultados medidas, tanto en organizaciones públicas como en privadas.

3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

Puntos fuertes

- Las organizaciones turísticas que desarrollan **más ampliamente la cultura de mejora continua alcanzan mayores resultados de los clientes** (satisfacción, fidelidad, calidad del servicio, puntuaciones positivas en la web 2.0), **de los empleados** (satisfacción, motivación, productividad), **sociales** (protección del medio ambiente, ética, prevención de riesgos) **y del negocio**.
- Las **mejoras de los resultados** de los clientes, empleados y sociedad **permiten aumentar los resultados organizativos** (cuota de mercado, ventas, rentabilidad y costes).
- **El compromiso sincero y real con la calidad (mayor interiorización) influye en una parte de los resultados de clientes, empleados, sociedad y del negocio.**
- El nivel de desarrollo de las prácticas de **calidad de las organizaciones turísticas españolas es elevado.**

Áreas de mejora y recomendaciones

- Aunque las organizaciones interiorizan los requisitos de la norma Q del ICTE, existe un **desarrollo menor de las prácticas de mejora continua** que del uso de los documentos de calidad en las rutinas del día a día.

Recomendaciones:

- Mayor esfuerzo y mayor inversión por introducir nuevas prácticas para mejorar a partir de innovaciones tecnológicas, ideas de empleados, formación de empleados, sistema avanzado de objetivos e indicadores, etc., puesto que la mejora continua influye positivamente en todos los resultados.
- Utilizar los requisitos de la norma Q o el cuestionario cumplimentado como un *check-list* para identificar oportunidades de mejora. Por ejemplo, las agencias de viaje y las casas rurales serían las organizaciones que mayor grado de mejora pueden hacer de estas herramientas para identificar áreas de mejora.
- Invertir tiempo y recursos en reflexionar sobre nuevas formas de trabajar e innovaciones en los procesos organizativos.
- En general, existe un **menor compromiso** en el área **medioambiental** que en el de la **calidad**.

Recomendaciones:

- Desarrollar prácticas de gestión medioambiental poco a poco como forma de satisfacer las necesidades de los clientes e ir adaptándose a la mayor preocupación medioambiental que viene percibiéndose y que hoy en día por ejemplo vemos en las zonas turísticas donde predomina el turista que proviene de los países nórdicos y centroeuropeos.
- Utilizar los ítems del cuestionario para identificar aspectos que no se están cumpliendo para mejorar en el desarrollo medioambiental y a su vez fortalecer las prácticas de gestión de la calidad.
- Los **resultados en los empleados tienen un nivel más bajo** que otros resultados como los relacionados con los clientes y la sociedad.

Recomendaciones:

- Mayor esfuerzo por los aspectos humanos invirtiendo en la formación y motivación de empleados.
- Facilitar la participación de los empleados en el proceso de mejora continua a través de sugerencias y/o equipos de trabajo, de manera formal o informal, para que puedan aportar ideas para mejorar los procesos de trabajo.

Estos resultados y recomendaciones nos indican que un compromiso con la mejora continua mejora los resultados en los clientes, empleados y sociedad que, a su vez, lleva a mejorar los resultados organizativos. Esto no indica que la calidad es lo único que podemos hacer para mejorar los resultados pero sí que es uno de los factores clave, entre otros, que nos ayudará a conseguir estos resultados de forma significativa.

ANEXO A. Valores medios por sector (escala de 1 a 7)

Tabla A1. Variables sobre interiorización y sus resultados por sector

	Motivos externos	Motivos internos	Prácticas día-día	Mejora continua	Resultado Clientes	Resultado Empleados	Resultado Sociedad	Resultado Negocio
Hoteles	5,15	5,63	5,72	5,58	5,05	4,49	5,15	4,19
Agencias viaje	4,65	5,20	5,25	5,09	4,40	3,52	4,25	3,74
Restaurantes	5,06	5,68	5,76	5,44	4,43	4,13	4,88	3,74
Casas rurales	5,13	5,22	5,15	5,10	4,36	3,74	4,45	3,18
Playas	5,88	5,13	5,46	5,81	5,51	4,51	5,67	4,30
O. Información turística (OIT)	5,38	5,76	5,91	5,85	5,21	4,78	5,08	3,56
Total (media global)	5,24	5,55	5,66	5,57	4,96	4,40	5,06	3,95

Tabla A2. Variables sobre interiorización y sus resultados (público-privado)

	Motivos externos	Motivos internos	Prácticas día-día	Mejora continua	Resultado Clientes	Resultado Empleados	Resultado Sociedad	Resultado Negocio
Privado	5,10	5,57	5,62	5,46	4,81	4,29	4,95	3,95
Público	5,56	5,50	5,70	5,79	5,30	4,64	5,29	3,81

Tabla A3. Variables prácticas de calidad y medio ambiente por sectores

	Gestión de la calidad	Gestión ambiental	Rendimiento Ambiental
Hoteles	5,83	4,94	4,81
Agencias viaje	5,72	4,42	4,02
Restaurantes	6,11	5,08	4,67
Casas rurales	6,06	5,09	4,34
Playas	5,80	5,31	5,22
O. Información turística	6,01	4,69	4,00
Total (media global)	5,91	4,96	4,64

Tabla A4. Variables prácticas de calidad y medio ambiente (público-privado)

	Gestión de la calidad	Gestión ambiental	Rendimiento Ambiental
Privado	5,90	4,95	4,68
Público	5,90	4,93	4,53

Tabla A5. Variables de ventaja competitiva por sectores

	VC diferenciación	VC costes
Hoteles	5,48	4,80
AAVV	5,68	5,29
Restaurantes	5,80	5,01
Casas Rurales	5,21	4,34
Playas	5,82	4,40
OIT	5,60	4,01
Total(media global)	5,57	4,67

Tabla A6. Variables de ventaja competitiva (público-privado)

		Media
VC diferenciación	Privado	5,52
	Público	5,67
VC costes	Privado	4,82
	Público	4,16

ANEXO B. Valores medios según categoría y afiliación (caso hoteles)(escala de 1 a 7)
Tabla B1. Medias por categoría (caso hoteles)

	Motivos externos	Motivos internos	Prácticas día-día	Mejora continua	Resultado Clientes	Resultado Empleados	Resultado Sociedad	Resultado Negocio
1 estrella: 6 hoteles	5,22	5,69	5,30	5,93	4,76	4,33	4,60	4,45
2 estrellas: 11 hoteles	5,52	6,00	5,73	5,58	5,51	5,24	5,45	4,73
3 estrellas: 58 hoteles	4,68	5,34	5,47	5,28	4,82	3,96	4,80	3,80
4 estrellas: 84 hoteles	5,39	5,78	5,91	5,73	5,10	4,74	5,30	4,26
5 estrellas: 10 hoteles	5,37	5,77	5,89	6,00	5,74	4,82	5,83	4,92

Tabla B2. Medias por categoría (caso hoteles)

	Gestión de la calidad	Gestión ambiental	Rendimiento Ambiental
1 estrella: 6 hoteles	5,48	4,33	4,63
2 estrellas: 11 hoteles	5,85	5,34	5,09
3 estrellas: 58 hoteles	5,58	4,67	4,60
4 estrellas: 84 hoteles	6,03	5,07	4,88
5 estrellas: 10 hoteles	6,11	5,43	5,38

Tabla B3. Medias por afiliación (caso hoteles)

		Media
Motivos externos	Independiente	4,99
	Cadena	5,35
Motivos internos	Independiente	5,57
	Cadena	5,74
Interiorización nivel 1	Independiente	5,57
	Cadena	5,97
Interiorización nivel 2	Independiente	5,43
	Cadena	5,81
Rto Clientes	Independiente	4,76
	Cadena	5,46
Rto Empleados	Independiente	4,36
	Cadena	4,68
Rto Sociedad	Independiente	4,85
	Cadena	5,61
Rto Negocio	Independiente	3,88
	Cadena	4,65
Gestión de la calidad	Independiente	5,76
	Cadena	5,94
Gestión ambiental	Independiente	4,81
	Cadena	5,11
Rto Ambiental	Independiente	4,61
	Cadena	5,05