

# **CALIDAD EN LA GESTION DE ALOJAMIENTOS TURISTICOS RURALES.**

Autor:

Javier Solsona M.<sup>1</sup>

## **INTRODUCCION.**

### **El alojamiento específicamente rural.**

En 1988, Venancio Bote hablaba de cuatro tipos de alojamiento específicamente rurales: hoteles rurales de calidad, casas de alquiler rehabilitadas, alquiler de habitaciones y camping rurales (Bote Gómez 1988). Desde entonces, una década más tarde, la situación ha variado sustancialmente, se han desarrollado los alojamientos rurales de un modo, vertiginosos, proliferando los tipos, subtipos, variedades, etc., de una forma que podríamos calificar como exagerada. Cada comunidad autónoma ha intentado crear un tipo de alojamiento diferenciado del resto, que sirviese como insignia del turismo rural de la región, como símbolo de diferenciación (tanto Blanco 1996, como la Secretaría General de Turismo 1996, ofrecen un listado detallado de todas las denominaciones y tipos de vivienda reglamentadas por las comunidades autónomas). En cierto modo, en lugar de conseguirse este efecto, se ha confundido un tanto a la demanda, aunque por otra parte, se ha logrado, en ocasiones, ligar el concepto cultural de la región al tipo de alojamiento, lo cual tiene gran aceptación entre los "consumidores" de ocio en espacio rural.

---

<sup>1</sup> **Javier Solsona M.** es Jefe del Servicio de Estudios y Planificación de la Agencia Valenciana de Turismo. Licenciado en Geografía y Master en Calidad del Producto Turístico

Pese a esta multitud de denominaciones pueden diferenciarse cinco tipologías básicas de alojamiento dentro de las cuales se deberían incluir los diferentes subtipos:

- **Casa rural:** alojamiento en habitaciones en vivienda habitada por los propietarios. En la mayor parte de los casos incluye servicios de alojamiento y desayuno. Es frecuente que existan servicios o espacios comunes (sala de estar, comedor, baños). Normalmente estos establecimientos sirven como complemento de la economía doméstica. Pueden ser viviendas en núcleos urbano-rurales o en explotaciones agrarias o ganaderas.

- **Casa rural de alquiler:** se caracterizan por la inexistencia de servicios complementarios, sólo alojamiento. La casa queda a entera disposición del usuario. Es similar a un alquiler convencional. Pueden ser viviendas en núcleos urbano-rurales o en el campo.

- **Hotel rural:** Normalmente pequeños establecimientos hoteleros de carácter familiar, gestionados de forma muy similar a los hoteles convencionales. Es frecuente que estos hoteles se distingan por la originalidad de los edificios en los que se erigen, en muchos casos se trata de edificios característicos de la arquitectura y cultura tradicional rehabilitados.

**Albergue rural:** Alojamientos en los que se dan ciertas peculiaridades: habitaciones compartidas por grupos, normalmente hay una orientación hacia una filosofía ecológica, etc. Se suelen ofrecer cierta variedad de servicios y actividades complementarias. Se intenta implicar al cliente en la vida diaria del establecimiento. Como en casos anteriores, se pueden dar en los propios núcleos urbano-rurales o en el campo. Orientado principalmente a grupos.

**Camping rural:** zonas adaptadas para la instalación de pequeños campamentos en tiendas, caravanas, etc., en instalaciones o terrenos anejos a la casa rural o de campo, casa que está habitada por el propietario de la explotación agrícola o ganadera.

Ver en Anexo:

Cuadro de Procesos de Servicios según Tipología de Alojamientos Turísticos Rurales

## LA DEMANDA.

### **Análisis cualitativo. Perfil del turista.**

La demanda turística en espacios rurales ha registrado cambios significativos entre los años ochenta y noventa, probablemente de forma paralela a los cambios que se han manifestado en la oferta y que han supuesto la aparición y extensión generalizada de lo que hemos denominado en el apartado anterior "alojamientos específicamente rurales". Así, entre la encuesta del CSIC de 1994 y otra realizada por este organismo en 1983, se ha apreciado una disminución de los viajes con motivaciones familiares (85% en 1983 y 65% en 1994), a la vez que aumentaron aquellos con motivaciones puramente turísticas (15% en 1983, 35% en 1994). Debe advertirse de los cambios en la metodología de la encuesta de 1983 y la de 1994, que podrían condicionar relativamente los resultados comparativos.

El **turista** que visita el interior es **nacional** fundamentalmente, mostrándose una gran **heterogeneidad en lo referente a los grupos de edad**, y suele realizar **más de un viaje al año** al espacio rural. En cuanto al nivel socioeconómico, hay divergencias según las fuentes utilizadas. Aunque el CSIC manifiesta que el 72% son de **clase media o media-alta**, otros autores mantienen que el turista "residencial o de retorno" es de clase media y media-baja, y los que utilizan establecimientos comerciales y no tienen motivaciones familiares son de clase media-alta y alta (THR, 1992). Lo que si parece evidente es que el **nivel de gasto es bajo**, especialmente cuando se utiliza alojamiento privado. Los usuarios turísticos de áreas rurales suelen viajar con el **grupo familiar** y, por lo general, **organizan el viaje por su cuenta**. Destaca el **alto grado de satisfacción** que les produce la experiencia, hecho que se demuestra con un **alto grado de fidelidad al destino**, en el 48,2%, según el CSIC, visitan el mismo destino con frecuencia y, aparte, un 26% dicen ya haberlo visitado en ocasiones anteriores.

### **Motivaciones.**

Parece evidente que la principal causa que mueve a los turistas al espacio rural siguen siendo los lazos de carácter familiar, mostrándose así la gran importancia que todavía tiene el grupo de emigrantes y familiares de emigrantes sobre aquellos que aluden a razones puramente turísticas. Sin embargo, se manifiestan claras diferencias entre los dos grandes segmentos de demanda que identifica el CSIC (1995) en su investigación: viajeros que utilizan alojamiento no comercial, y viajeros que utilizan alojamiento comercial. Mientras que en los primeros destacan los motivos familiares, los segundos se desplazan movidos por el atractivo de los recursos naturales, quedando relegados los motivos culturales a un tercer plano.

### **Principales motivaciones según segmentos.**

Según el CSIC, dentro de los motivos familiares (49,8% del total) se considera: la visita a amigos, familiares, la vuelta al municipio de origen, tener vivienda propia o alojarse en casa de familiares o amigos. Como motivaciones ligadas a los recursos naturales (31,5%) se entiende la tranquilidad y reposo, el clima y paisaje, y el contacto con la naturaleza. Los recursos culturales y la cultura rural y hospitalidad de la gente, forman parte de las motivaciones culturales (6,4%). Por último, otras motivaciones que se consideran son (12,3% del total): el ejercicio al aire libre, buenos precios, proximidad al domicilio habitual, trabajo y negocios, y otros.

En diferentes estudios analizados, las principales motivaciones, pese a mostrar algunas diferencias, son muy semejantes (Grolleau 1988, CSIC 1995, Fuentes 1995, Módulo de Promoción y Desarrollo 1994, Cámara de Comercio de Castellón 1995, López Olivares 1998).

## **GESTION DE CALIDAD DE ALOJAMIENTO TURISTICO RURAL.**

### **La calidad: *clave para la mejora de la competitividad.***

La calidad se considera en la actualidad uno de los aspectos clave de la gestión. Los clientes cada día son más exigentes, en el mercado la competencia cada vez es mayor. Existe gran número de empresas que ofrecen servicios de alojamiento de turismo rural, servicios de similar atractivo y precios también semejantes. Sin embargo, algunas empresas tienen mucha más aceptación que otras, y el elemento diferenciador entre unas y otras lo constituye, frecuentemente, la calidad del servicio que ofrecen. En efecto, la calidad de los servicios atrae a los clientes, pero, sobre todo, ayuda a mantenerlos. Si las expectativas del cliente se realizan, estará satisfecho, y eso querrá decir que el negocio está siendo gestionado correctamente.

La calidad, debe permitir la consecución de importantes ventajas competitivas para el establecimiento de ATR:

- La calidad predispone al cliente a pagar más por el servicio prestado puesto que se da respuesta a sus expectativas. De este modo, una mayor calidad en el servicio en los alojamientos de turismo rural permite tener una menor dependencia de los precios, ya que pueden fijarse precios superiores lo que repercute directamente en la rentabilidad del negocio.

- También proporciona una mayor fidelidad de los clientes, es decir, que estos vuelvan repetidamente al establecimiento, y que hablen bien del mismo. Por tanto, se incrementará la cuota de mercado, o lo que es lo mismo, se elevará el índice de ocupación del establecimiento. Así pues, y como consecuencia de lo anterior, el negocio será más rentable.

### **Calidad y rentabilidad.**

Pero la calidad también debe posibilitar la consecución de otros objetivos como:

- La optimización de los procesos de gestión para maximizar los resultados.
- La mejora continua, de modo que se logre una adaptación constante a un mercado cambiante.
- Disminuir costes, especialmente aquellos que son resultado de servicios mal prestados o errores cometidos en los procesos de producción del servicio.
- Asegurar la supervivencia del establecimiento.
- Fomentar la creatividad y la iniciativa de las personas.
- Crear un espíritu de equipo y un buen clima laboral, porque no sólo es necesario dar un buen trato a los clientes, sino que estos se sentirán más a gusto si encuentran un ambiente de compañerismo entre las personas que trabajan en el establecimiento.

Los métodos para desarrollar la gestión de calidad en la empresa establecen una serie de acciones que se estructuran en dos líneas fundamentales: aquellas dirigidas al apoyo de las personas que forman parte de la empresa, y las acciones cuyo objeto es la creación de un sistema de aseguramiento y evaluación de la calidad.

### **Efectos de la gestión de la calidad.**

#### ***La política de personal en los sistemas de gestión de la calidad.***

No se pretende abordar en este apartado de un modo detallado todos los aspectos relacionados con los recursos humanos en la empresa, sino que tan sólo se intenta transmitir la necesidad de adoptar una determinada actitud en lo que se refiere a la toma de decisiones que afectan a la política de personal de la empresa. En el esfuerzo por extraer el máximo rendimiento

de la actividad del negocio debe optarse por formas de gestión encaminadas a la cualificación de los recursos humanos. Así, la importancia de las personas que participan en la actividad de la empresa ocupa un lugar destacado en los sistemas de gestión empresarial de calidad.

Por tanto, será necesario considerar todos los procesos en los que participa el personal de la empresa en mayor o menor medida, sus relaciones, la comunicación que debe establecerse entre dichos miembros para una correcta gestión y producción del servicio que va a ser prestado a los clientes, a los sistemas de selección, motivación, formación, etc.

En primer lugar debe existir un firme compromiso de la dirección con respecto a la gestión de calidad. Debe darse un convencimiento absoluto, por parte del principal o principales responsables de la empresa, de que la implantación de un sistema de calidad es necesario para el establecimiento de alojamiento rural.

Este compromiso redundará en la adopción de los principios de calidad por parte de todos los miembros, y por tanto la puesta en marcha exitosa del propio sistema de calidad. Antes de poner en marcha el sistema de gestión de calidad habrá que trabajar para diseñarlo correctamente, labor que deberá ser liderada por el responsable y participada activamente por todos los miembros. Es decir, el director no debe hacer el sistema, debe únicamente apoyarlo. La elaboración del sistema supondrá un trabajo extraordinario a la labor diaria y por tanto un esfuerzo suplementario.

Lo que sí es labor del responsable del establecimiento es fomentar la comunicación, involucrar al personal en la gestión, delegar responsabilidades, lograr un clima laboral distendido. Para ello será conveniente aplicar las técnicas que se presentan a continuación:

**La selección del personal:** en aquellas empresas que trasciendan el carácter meramente familiar deberán establecerse criterios de selección del personal que permitan la incorporación de personas con buena predisposición para el servicio a los clientes, con capacidad de tomar decisiones, de trabajar en grupo, de ser flexibles e implicarse en la empresa. La formación: tanto en su vertiente técnica, como en lo que concierne a actitud de servicio de los empleados.

**La motivación:** ésta puede basarse en tres puntos principalmente, el reconocimiento público del trabajo bien hecho, dar mayor responsabilidad en la empresa a los empleados, o mediante recompensas de tipo retributivo u otras de carácter material (viajes de incentivo por ejemplo). Aunque pueda parecer lo contrario, las dos primeras en muchas ocasiones pueden ser más gratificantes y dar, al menos, tan buenos resultados como la tercera, aunque en cualquier caso lo más aconsejable puede ser mantener un equilibrio entre estas tres formas de motivar a las personas que forman parte de la empresa.

**El trabajo en grupo:** este aspecto es decisivo para garantizar un buen desempeño de las diferentes tareas desarrolladas en la empresa, ya que facilita el entendimiento entre los miembros que la componen, el conocimiento de cada individuo de las tareas desarrolladas por los compañeros, y el apoyo mutuo en aquellos momentos en que se haga necesario.

**La participación e involucración del personal en la empresa:** es muy aconsejable que el personal sienta la empresa como propia, de esta forma la aportación de su trabajo será mayor, atenderá mejor a los clientes y esto facilitará una mayor satisfacción de los usuarios del servicio. Para conseguir este objetivo será necesario dar la suficiente capacidad a los empleados para que puedan tomar decisiones por su cuenta, lo que a la vez, agilizará el servicio y el desempeño del trabajo a realizan

**La comunicación interna de la empresa:** además de propiciar y configurar un adecuado sistema de comunicación dirigido a los usuarios del servicio (apartado 5.3), es muy importante favorecer una comunicación fluida entre los diferentes trabajadores. Además, hay que considerar que la comunicación debe fluir correctamente tanto de manera horizontal, es decir, entre los diferentes departamentos (en las empresas de tamaño medio) o personas que se hagan cargo de las diferentes funciones a desarrollar, como verticalmente, en sentido descendente (del jefe a los subordinados) y ascendente (de los subordinados al jefe). De este modo, la dirección no debe limitarse a dar órdenes al resto del personal, sino que también debe escuchar a éstos, de forma que pueda propiciarse una comunicación en la que el diálogo sustituya a las órdenes.

## **Gestión de calidad en la organización interna de la empresa.**

### ***Diseño y evaluación del sistema de calidad de servicio.***

Anteriormente se ha diferenciado entre las acciones de calidad orientadas a personas, y las orientadas a los métodos y sistemas de gestión. Entre estas últimas habrá que distinguir dos tipos de acciones fundamentales, las acciones de aseguramiento y las acciones de evaluación.

#### **A). Acciones para el aseguramiento de la calidad.**

La creación del sistema de gestión de la calidad supone la materialización de los principios de la calidad y el método a través del cual se alcanzará la optimización de los procesos de servicio. Para ello será necesario diseñar dicho sistema y posteriormente aplicarlo, siguiendo una serie de etapas básicas. Éstas deberán seguirse tanto en una empresa de nueva creación, como en un

establecimiento ya existente. Aunque en este segundo caso se contará con una experiencia de gestión que puede facilitar la prevención de errores, en el primero se evitarán de antemano muchos problemas habituales a la hora de prestar el servicio a los clientes de establecimientos de alojamiento turístico rural.

Las acciones de aseguramiento de la calidad deben tener como objetivo prioritario la organización y sistematización del servicio prestado por la empresa de alojamiento turístico rural. Los elementos que lo conformarán, que deberán ser definidos, y que serán descritos en el siguiente apartado (donde se introduce un ejemplo específico), son: los procesos de servicio, como definición de las diferentes actividades desarrolladas en el seno de la empresa, y las normas que a partir de las diferentes etapas del proceso se enunciarán.

Las normas se basarán en la especificación de estándares físicos y estándares de servicio, constituidos estos últimos por la definición de las tareas a desarrollar, los procedimientos a través de los cuales se ejecutarán las diferentes tareas, y los indicadores, que servirán para comprobar el grado de cumplimiento de las normas descritas, y que se constituirán en elemento clave de las acciones de evaluación.

Además, a la hora de definir los procesos y enunciar las normas será necesario especificar las personas, equipos y materiales necesarios para el perfecto desarrollo de las diferentes actividades desempeñadas en la empresa. Junto a estos elementos, y con el fin de evitar "Tugas" o pérdidas de calidad, también deberá definirse la calidad concertada, es decir, la calidad de los materiales suministrados y los procesos de suministro que deberán garantizar los proveedores, así como establecer las exigencias mínimas para los distribuidores (agencias de viaje, por ejemplo).

Todas las especificaciones de la calidad, y los sistemas propuestos, deberán ser plasmados en un manual de normas en cuya elaboración deberá participar todas las personas que integran la empresa, y que deberá ser seguido para mantener siempre los mismos niveles de calidad en el servicio del alojamiento de turismo rural, debiendo ser revisado continuamente para alcanzar la máxima actualización y vigencia del mismo.

### **B). Acciones para la evaluación de la calidad**

Estas acciones servirán para controlar y verificar el sistema de gestión diseñado, y para conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido en la empresa de ATR.

Para recopilar la información necesaria que servirá para realizar una adecuada evaluación de la calidad del servicio prestado por la empresa, existen diferentes herramientas:

**1. Recopilar la información** que se deriva de los indicadores que se han establecido al diseñar el sistema de calidad de servicio. Esto permitirá comprobar el grado de cumplimiento del sistema de calidad diseñado, detectar los puntos débiles del servicio ofrecido a los clientes y los errores cometidos, identificar los aspectos en los que es necesario aplicar medidas correctivas, etc. Todo ello redundará en la mejora continua del servicio prestado en la empresa de alojamiento turístico rural.

## **2. Medición de la satisfacción de clientes:**

**La encuesta de satisfacción:** la importancia de las encuestas de satisfacción radica en la calidad de la información recopilada. Para diseñar una encuesta de satisfacción debe definirse aquellos aspectos del servicio que interesan al cliente, dado que a la empresa le conviene conocer su opinión al respecto. Es habitual en los hoteles la existencia de este tipo de cuestionarios que pueden ser utilizados como modelo.

**El análisis de quejas y reclamaciones:** el cliente que se queja está favoreciendo que fluya una valiosa información para los responsables del establecimiento que ha ofrecido el servicio, puesto que dicha queja permitirá, por una parte, tratar de subsanar el error que ha provocado la queja o reclamación y, por otra, dará la oportunidad a la empresa de dirigirse al cliente insatisfecho para darle las explicaciones pertinentes. Es más fácil que vuelva a utilizar el servicio un cliente al que se le ha sabido solventar un problema, que uno que quedando insatisfecho por alguna cuestión no lo ha comunicado a la empresa.

**La opinión del personal en contacto con los clientes:** el personal de la empresa que está en contacto con los clientes tiene oportunidad de conocer opiniones y comentarios de los clientes sobre el servicio, por lo que favorecer que esa información se transmita o recopile de un modo u otro, ayudará sin duda a detectar y corregir errores.

### **3. Análisis de los costes de calidad.**

Una acción de gran valor para mejorar la gestión de calidad en la empresa es el control de los costes de calidad.

La implantación de un sistema de calidad tiene dos objetivos prioritarios: la satisfacción del cliente y la mejora en los resultados económicos de la empresa. En este sentido, el incremento de los beneficios provendrá de dos vías fundamentales: el aumento de las ventas, debido a la fidelización de los clientes (costes de calidad), y la reducción de costes, debido al perfeccionamiento y simplificación de los procesos (costes de no calidad).

Entre los costes de calidad, es decir, los que la empresa asume para la implantación de la calidad, hay que destacar:

**a) Los costes de prevención**, que son aquellos en los que se incurre para prevenir la aparición de fallos, ya sean internos o externos (por ejemplo, la formación del personal).

**b) Los costes de evaluación**, son los costes que se derivan de las acciones propias de medición del sistema de gestión de la empresa y del análisis de los materiales suministrados por los proveedores.

Entre los costes de no calidad, es decir, costes en los que la empresa deja de incurrir al perfeccionar y simplificar los procesos, hay que destacar:

**c) Los costes por fallos internos**, que son aquellos que la empresa debe asumir por los errores cometidos en el desempeño de su actividad. Se trataría, por ejemplo, de pérdidas de material por un incorrecto uso (comida en mal estado de conservación, fugas de agua, exceso de consumo eléctrico, etc.).

**d) Los costes por fallos externos**, costes de difícil cuantificación puesto que se refieren a la pérdida de beneficios y cuota de mercado por errores cometidos ante un cliente y que suponen la pérdida del mismo o que éste incurra en una menor utilización de los servicios disponibles. Un ejemplo de este tipo de costes es la devolución del importe pagado por un cliente por haberle dado un mal servicio.

Pero además de la auditoria interna (es decir, la realizada por la propia empresa), en los últimos años han proliferado los métodos de auditoria externa predefinidos que, además de tener el objetivo de conocer la adecuación del sistema de gestión y del servicio ofrecido a los clientes,

también tienen fines promocionales. Así, el cumplimiento de los criterios establecidos por uno de estos sistemas, da acceso a una marca o a una certificación de calidad que la empresa puede utilizar en la mejora de la imagen del establecimiento.

Aunque existen sistemas muy consolidados y que se hacen extensibles a diferentes ramas de actividad como la ISO 9000, la EFQM, o la marca de calidad AENOR, por ejemplo, son sistemas específicos orientados al sector turístico, y concretamente a los establecimientos de alojamiento turístico rural a los que hay que prestar una mayor importancia, como es el caso de la Asociación para la Calidad del Turismo Rural promovida por Turespaña. Este organismo establece un sistema de gestión de calidad que puede ser de gran ayuda para las pequeñas empresas de alojamiento rural, puesto que en él se sugieren cuáles son los procesos y los elementos que conviene someter a análisis y que deben incluirse en el diseño de las normas de calidad.

### **La gestión de calidad en el diseño del servicio de un alojamiento turístico rural.**

#### ***Determinación de los servicios a prestar.***

Hay dos aspectos realmente importantes en lo que hace referencia al servicio, por una parte, determinar los servicios que va a ofrecer la empresa, y en segundo lugar, decidir como se van a prestar, es decir, establecer el sistema de producción del servicio.

Es evidente que el principal servicio que ofrecen las empresas de ATR a sus clientes es precisamente el alojamiento, la oportunidad de disponer de una habitación. Éste será el servicio básico de la empresa. Sin embargo, no se ofrece únicamente una cama cubierta de sábanas y mantas en una fría habitación, hay una serie de servicios que complementan al que se ha denominado servicio básico, y que normalmente van incluidos con el precio base. Imagínese el caso de un hotel de cuatro estrellas: limpieza de la habitación, televisión, hilo musical, caja fuerte, calefacción, aire acondicionado, productos de baño y limpieza personal jabón, gel, peine, gamuza limpia zapatos, etc.) y otros muchos servicios cuya diversidad varía de unos establecimientos a otros, a veces en función del precio base establecido (aunque no necesariamente), de la categoría del establecimiento, o del nivel de servicio. Se denominará a éstos servicios integrados.

También se ofrecen otros servicios a cambio de precio sin estar relacionados directamente con el servicio principal o básico: desayuno, comidas, teléfono, actividades lúdico recreativas, etc. Estos servicios complementarios enriquecen la oferta básica a la vez que posibilitan la obtención de ingresos suplementarios. Dentro de esta categoría se diferenciarán dos tipos de servicios, aquellos que sólo pueden utilizar los clientes que hacen uso del servicio base, es decir, quienes se

alojan en el establecimiento (complementario interno), y los que puede utilizar cualquier persona, se aloje o no en el establecimiento (complementario externo). La totalidad de servicios que presta la empresa es lo que se identificará como servicio global.

### ***Determinación de los servicios de una empresa de alojamiento turístico.***

La calidad y diversidad de los servicios prestados va a determinar en gran medida la competitividad del establecimiento, aunque no debe olvidarse que a mayor número de servicios, mayor será la complejidad en la gestión. El sistema de prestación del servicio.

Una vez definidos los servicios que prestará la empresa y sus características, es imprescindible tratar de estructurarlos, es decir, de establecer el sistema a través del cual se especifique cómo debe prestarse el servicio al cliente. Para ello deberán cubrirse las siguientes fases:

- Definir los procesos o secuencias del servicio.
- Determinar los elementos necesarios para prestar cada uno de los servicios (soporte físico, personas responsables del servicio, materiales necesarios).
- Definir el modo de prestación.

### ***Definición de los procesos o secuencia del servicio.***

Para reconocer todos los pasos que deben darse en el momento de dar servicio a los clientes, hay que determinar las etapas de cada uno de los servicios prestados. La secuencia de las diferentes etapas por las que pasará el cliente al adquirir y disfrutar del producto, es lo que se denominará proceso de servicio.

### ***Definición de los elementos que intervienen en el proceso de servicio.***

En el proceso de servicio intervienen diferentes componentes físicos y humanos: el prestador o prestadores del servicio (personal en contacto con el público), el mobiliario, el espacio donde se produce el servicio, así como los materiales que pueden ser utilizados (soporte físico), el cliente, y la interacción entre los tres componentes anteriores, que es el servicio en sí.

Por tanto, para diseñar correctamente el servicio que va a ser prestado, y adecuarlo a los sistemas de calidad de servicio, habrá que tener en cuenta por una parte, el proceso de servicio, tal y como se ha visto en el apartado anterior y, por otra, los elementos que intervienen en el mismo, es decir, el personal que se precisará para que se produzca correctamente la prestación, y los elementos físicos necesarios, tanto los que se refieren a material y equipo, como al espacio y decoración en el que se produce el servicio. A su vez habrá que considerar la presencia del cliente, su función y cómo puede interactuar en el momento de la prestación. Véase el siguiente ejemplo, en concreto el de una de las etapas del proceso antes definido, el correspondiente a recepción y bienvenida del cliente.

### **Definición del modo de prestación del servicio.**

Para completar la estructuración y definición del servicio es conveniente describir los métodos, la actitud y la forma de proceder que se deberá dar al producirse el servicio. Es decir, prefijar el modo de actuar en el momento en que se produce el contacto entre el prestador del servicio y el cliente, de forma que se garantice un mínimo de calidad, evitando en la medida de lo posible el riesgo de cometer errores.

Para garantizar el buen funcionamiento del sistema, pueden establecerse unos mínimos o estándares que deberán cumplirse cada vez que se produzca el contacto con el cliente.

Elaborar y cumplir con ese sistema, sin lugar a dudas, supondrá un esfuerzo suplementario, pero este esfuerzo redundará en mejores resultados para la empresa, puesto que se normalizará al máximo el proceso de producción del servicio, facilitando un nivel de calidad estable. Este sistema deberá ser sencillo para que se produzca una correcta interpretación y asimilación por parte del personal.

El sistema de prestación debe basarse en el análisis de los diferentes procesos de la empresa, tal como se ha señalado en el epígrafe anterior, y por tanto, además de definirse cada uno de los procesos, deberán formularse por una parte las expectativas del cliente con respecto al servicio o una parte específica del mismo, y por otra los objetivos de la empresa. A la vez, se enunciará el compromiso que la empresa adquiere con el cliente en ese proceso de servicio.

De este modo, se definirán las diferentes etapas del proceso de servicio por las que pasará el cliente, y para cada una de ellas se elaborará un estándar con las tareas que deberán llevarse a cabo para alcanzar dicho estándar; éstas se cumplimentarán mediante el seguimiento de una serie de procedimientos, y su cumplimiento se medirá a través de indicadores.

Para una mejor comprensión de estos conceptos se expone el siguiente ejemplo: la casa rural Sierra Sur, con el fin de diversificar su oferta de servicio, y tratando de aprovechar las fabulosas condiciones del área para la práctica cicloturística, creó un servicio de alquiler y rutas de bicicleta. Sierra Sur es una casa que ha normalizado o estandarizado todos sus servicios con el fin de ofertar buenos niveles de calidad. Obsérvese la definición del sistema de calidad para su servicio de alquiler de bicicletas, que se estructura en base a tres formularios que contienen la información para la estandarización u homogeneización del proceso:

- Definición y objeto del proceso de servicio.
- Etapas del proceso por las que pasa el cliente (línea de contacto).
- Descripción de las etapas de la línea de contacto.

Hay que hacer énfasis en que garantizar la calidad y crear un sistema de servicio que alcance este propósito no es algo gratuito y sencillo, sino todo lo contrario, ya que requiere de un notorio esfuerzo que se verá recompensado con el tiempo, de forma más evidente a medio y largo plazo, pero que puede llegar a asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno de fuerte competitividad.

Por otra parte hay que recordar que el sistema de calidad de servicio, para ser realmente efectivo, deberá formar parte de un sistema de gestión de calidad que abarque todos los aspectos que intervienen en la gestión empresarial, como se menciona en el apartado 6 y como se configura el sistema para la calidad del turismo rural en España.

### **La cualificación del turismo rural en España.**

El escenario de fuerte competitividad turística existente no sólo en España sino también a nivel europeo y mundial, y la falta de homogeneidad de la oferta turística rural, ha propiciado actuaciones tendentes a dotar de una nueva dimensión al turismo en espacio rural. Entre dichas actuaciones destaca la potenciación de los sistemas de gestión de calidad, centrados básicamente en los establecimientos de alojamiento turístico, tanto en hoteles, a través del Instituto para la Calidad Hotelera de España (ICHE), como en casas, albergues, y otros establecimientos específicamente rurales a través del Sistema de Calidad para Casas Rurales impulsado por la Dirección General de Turismo.

El Sistema de Calidad para Casas Rurales se define como el conjunto de actividades e iniciativas promovidas, coordinadas y desarrolladas por los responsables de las casas rurales, que

permite asegurar, mediante verificación externa y objetiva, el cumplimiento de estándares de servicio mínimos recogidos en unas normas de calidad, específicas para las casas rurales, elaboradas por los propios empresarios (Gómez, 1999).

El principal objetivo del sistema es facilitar el desarrollo competitivo de este tipo de alojamiento turístico, de modo que permita incorporar criterios de sostenibilidad, a la vez que se facilite la cohesión del sector y la mejora del posicionamiento de la oferta en el mercado.

El sistema, que cuenta con el apoyo de las administraciones central y autonómicas, se viene desarrollando desde 1997 en un plan de actuaciones que ha seguido y sigue tres fases principales:

- Una primera **fase de diagnóstico y puesta en marcha** en la que se desarrolló un diagnóstico en profundidad de la oferta, y de los niveles de satisfacción de la demanda. A partir de los diagnósticos realizados en las diferentes áreas en las que se aplica el programa, las asociaciones elaboran una Norma de Calidad, en la que se definen los requisitos de la organización, y los servicios mínimos que debe cumplir cada establecimiento para entrar en el "club" de calidad. Aparte, se elabora un cuestionario de autoevaluación que permite a los distintos establecimientos comprobar si cumplen los requisitos establecidos por la Norma, así como proyectar acciones y mejoras necesarias.
- La segunda fase aborda la **consolidación del sistema**. Los principales cometidos en esta fase que se inició en noviembre de 1998 son el diseño de la metodología para la realización de la auditoria de calidad, el ciclo de certificación de calidad, y la elaboración del Manual para la aplicación e implantación de la gestión de la calidad total en las casas rurales.
- Por último, la tercera fase se ocupa de la **implantación del sistema**. Este proceso actúa de forma intensiva en aquellas áreas donde más se ha avanzado en la primera fase del proyecto. En ella se forma a los que serán coordinadores de calidad de las asociaciones implicadas (normalmente existe una asociación por cada una de las áreas en las que se implanta el sistema, la dimensión de estas áreas suele ser "supralocal", abarcando por tanto a varios municipios de una comarca geográfica) y a los propietarios o responsables de los establecimientos. El plan es coordinado por la "Asociación para la Calidad del Turismo Rural" (ACTR), que supervisa y apoya a las entidades que agrupan a las casas rurales y participan en el Sistema de Calidad, y cuyos objetivos finales son:
  - La distinción de un sello de calidad reconocible en el mercado nacional e internacional.
  - La garantía de una oferta turística que se ajuste a las expectativas de la demanda.

- La mejora y profesionalización de propietarios y gestores de alojamientos rurales.
- El apoyo a las asociaciones empresariales que participan, mediante la información facilitada, y la colaboración en la puesta en marcha.

### **Especificaciones y objetivos del sistema de calidad para casas rurales.**

Los principales objetivos generales por los que se trata de instaurar el sistema de calidad turística en las casas rurales españolas son los que se relacionan a continuación:

- Facilitar el desarrollo del turismo rural español con criterios de sostenibilidad.
- Conseguir la cohesión del sector empresarial.
- Mejorar la puesta en mercado de la oferta, eliminando la confusión y la desconfianza del mercado.

Estos tres grandes objetivos deben materializarse a través de una serie de objetivos instrumentales como son:

- Impulsar la mejora de servicio a los clientes y, consecuentemente, el nivel de satisfacción.
- Implantar la cultura de la calidad y de la mejora en el sector, impulsando el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad flexible y accesible a todos los empresarios y administraciones turísticas (estatal, regional, local).
- Mejorar y, en otros casos, dar a conocer la imagen del producto turístico a través del establecimiento de un sistema reconocido (nacional e internacionalmente) que ofrezca un elevado nivel de garantía al cliente.
- Diseñar e implantar un sistema autorregulado que se pueda integrar o vincular con otros colectivos o subsectores del sector turístico para el desarrollo de la calidad turística como estrategia competitiva.

El sistema de calidad para casas rurales es un mecanismo de autorregulación del sector de casas rurales que refuerza la estructura empresarial y establece criterios de calidad orientados al mercado.

El sistema se plasma a través de las **normas de calidad**. Estas normas, que se constituyen en la clave del éxito del sistema, para que resulten realmente eficaces deberán ser

precisas, explícitas, verificables y medibles, todo ello posibilitará el buen funcionamiento de las normas de calidad del servicio. El sistema deberá ser perceptible por la demanda a través de una marca de calidad (un logotipo cuadrado con una Q en el centro y con el subtítulo calidad turística). Dicha marca será distintivo de prestigio, rigor, fiabilidad y diferenciación:

- **Prestigiosa** por cuanto que demuestra el compromiso empresarial para alcanzar la satisfacción del cliente,
- **Rigurosa** porque condiciona a la superación de pruebas de carácter objetivo,
- **Fiable** por sus mecanismo de evaluación independientes y diseñados conforme a modelos reconocidos de gestión de calidad,
- **Diferenciadora** ya que únicamente pueden obtenerla aquellos establecimientos que cumplan los requisitos especificados en las normas.

#### **Las normas de calidad de servicio.**

Las **normas** definen valores mínimos a alcanzar por los establecimientos adheridos al sistema de calidad, a estos valores mínimos se les denomina estándares. El cumplimiento de los estándares de servicio constituye un argumento de venta de enorme atractivo.

Las normas no se refieren exclusivamente al resultado final del proceso de prestación del servicio, sino que básicamente definen aspectos fundamentales de dicho proceso. Para su elaboración es esencial considerar la opinión de los clientes para un diseño realmente orientado a ofrecer altos niveles de calidad de servicio.

El cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas será básico para obtener distinciones o marcas de calidad. Para la elaboración de las normas de calidad de servicio de los alojamientos rurales españoles se ha tenido en cuenta los requisitos y recomendaciones de los principales sistemas de calidad conocidos hoy en el mundo como son la ISO9000 y el EFQM (Modelo europeo de excelencia empresarial).

Es muy importante recalcar el carácter de **autorregulación**, es decir, por ejemplo en España existen unas normativas legales de obligado cumplimiento para los alojamientos rurales, dichos preceptos legales deberán ser cumplidos necesariamente por los empresarios, sin embargo, el sistema de calidad de casas rurales propone una serie de normas que elevan los niveles mínimos de calidad, que establecen criterios de cumplimiento de aspectos intangibles que no puede regular la legislación. Además será el propio sector empresarial el responsable de conocer si se están cumpliendo o no los requerimientos autoimpuestos.

Las normas se estructuran en seis bloques, cada uno de los cuales regula una unidad de servicio, o lo que es lo mismo, se trata de gestionar la calidad a través del establecimiento de una serie de estándares o requisitos en las siguientes vertientes de la empresa:

- Dirección,
- Infraestructura y equipamiento,
- Recibimiento y acogida,
- Limpieza y mantenimiento,
- Seguridad y medio ambiente,
- Comercialización.

### **Contenido de las normas.**

El contenido de las normas se estructura en los siguientes apartados:

- 1.- **Objeto:** define los objetivos y propósitos de la norma correspondiente.
- 2.- **Alcance:** especifica los servicios concretos y ámbitos del establecimiento a los que se refiere la norma.
- 3.- **Responsabilidades:** para cada tarea o actividades relacionadas con los servicios a que se refiere la norma se definen diferentes responsabilidades de ejecución y supervisión.
- 4.- **Requisitos de servicio (estándares):** determina todas aquellas condiciones, requerimientos o similares que deben cumplir los establecimientos en cada uno de los servicios que se reglamentan.
- 5.- **Mecanismos de control:** se especifican todas las actividades de control interno que deben realizar los responsables de los respectivos servicios.
- 6.- **Anexos:** incluyen aspectos e informaciones complementarias a lo anteriormente indicado.

Los requisitos, que se constituyen en la auténtica especificación de la norma, se clasifican en dos tipos: de medición (a este tipo en otros sistemas también se les denomina estándares físicos) que son los que especifican como deben ser los elementos materiales, y los de apreciación

(estándares de servicio) que son los que evalúan los elementos intangibles, aquellos que carecen de una estructura propiamente física (estos se reúnen a través de encuestas u otros métodos de carácter básicamente sociológico).

De esta forma queda claro que los requisitos o estándares deben ser medibles lo que permitirá desarrollar el sistema o mecanismo de evaluación. Dichos mecanismos se estructuran en base a un proceso interno, la autoevaluación, que permite al propietario apreciar el nivel de cumplimiento de su establecimiento respecto a las normas de calidad de servicio, y a un proceso externo, la auditoría, que permite la evaluación independiente realizada por el auditor o verificador, de acuerdo con los reglamentos que se desarrollen para las marcas de calidad (en este caso las normas del sistema de calidad para casas rurales).

Por último, añadir que dado que no todos los requisitos o estándares tendrán la misma importancia dentro del proceso de servicio, se establece un sistema de ponderación de los servicios, a través del cual se da mayor importancia a los elementos del servicio con una mayor relevancia.

Para cada uno de los apartados anteriores se realizará una subponderación dependiendo de una serie de parámetros.

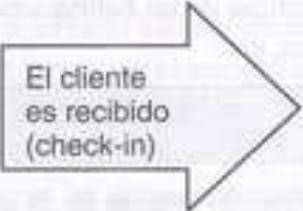
## ANEXOS

**Cuadro Nº 1**  
**PRINCIPALES PROCESOS DE SERVICIO IDENTIFICADOS SEGÚN**  
**TIPOLOGIA DE ALOJAMIENTO.**

| <b>Tipo de ATIR</b>                    | <b>Principales procesos de servicio</b>   |
|--|---|
| <b>Hotel rural</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y venta.</li> <li>- Recepción.</li> <li>- Servicio de limpieza y aseo de habitaciones.</li> <li>- Servicio de desayuno.</li> <li>- Servicio de comedor.</li> <li>- Facturación.</li> <li>- Servicios opcionales: despertador, servicio de habitaciones (comidas), lavandería, etc.</li> <li>- Otros servicios complementarios: cafetería o bar, actividades recreativas, etc.</li> </ul> |
| <b>Casa rural</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y venta.</li> <li>- Recepción.</li> <li>- Servicio de limpieza y aseo de habitaciones y baño.</li> <li>- Servicio de desayuno.</li> <li>- Facturación.</li> <li>- Servicios opcionales: comedor, teléfono, etc.</li> <li>- Otros servicios complementarios: actividades, rutas, etc</li> </ul>   |
| <b>Casa rural de alquiler</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y venta.</li> <li>- Recepción.</li> <li>- Servicio de limpieza y aseo de habitaciones y baño.</li> <li>- Facturación.</li> </ul>   |
| <b>Albergues o residencias rurales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y venta.</li> <li>- Recepción.</li> <li>- Servicio de limpieza y aseo de habitaciones y baños.</li> <li>- Servicios de comedor para grupos.</li> <li>- Facturación.</li> <li>- Otros servicios complementarios: talleres y otras actividades para grupos, actividades de recreo y deportivas, etc.</li> </ul>  |
| <b>Camping rural</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y venta.</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción.</li> <li>- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>- Facturación.</li> <li>- Otros servicios complementarios: cafetería, bar, tienda de artículos varios, teléfono, etc.</li> </ul> |
|--|---|

**Cuadro Nº 2**  
**DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN**  
**EN UNA ETAPADEL PROCESO DE SERVICIO.**

|                          |   |                                       |   |
|--|---|---------------------------------------|---|
| Personal   | Espacio-ambiente  | Equipo                                | Material  |
| Un recepcionista con una o más personas de refuerzo en caso de llegada de un grupo relativamente numeroso. | Vestíbulo o recepción del establecimiento. Decoración acorde con las características arquitectónicas del establecimiento y con las tipologías tradicionales del área. | Ordenador u otro sistema de registro. | Portaequipajes, llaves habitaciones, otros materiales opcionales. |

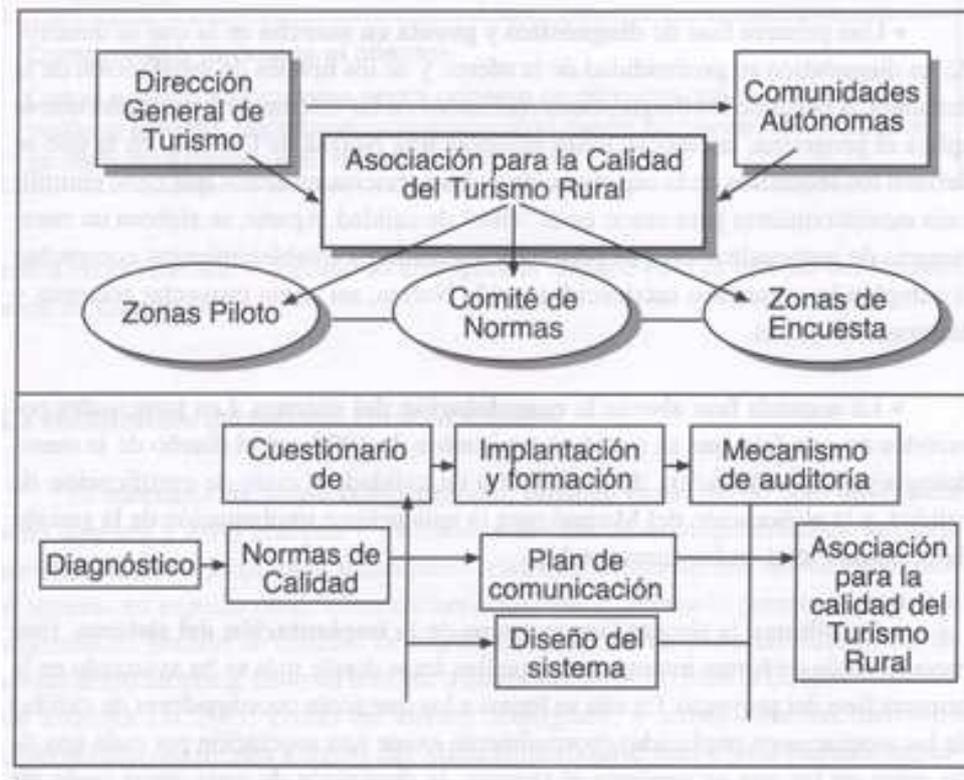
**Cuadro Nº 3**  
**ESTÁNDARES, TAREAS, PROCEDIMIENTOS, INDICADORES.**

|  |
|--|
| <b>Estándares Físicos.</b>   |
| Existirán dos tipos de estándares, los físicos y los de servicio. Los físicos se referirán a las características de los espacios y materiales utilizados. Por ejemplo la dimensión y características de las habitaciones, los materiales (lencería) que se utilizarán en la misma, etc.  |
| <b>Estándares de Servicio</b>  |
| <p>Los estándares son una definición precisa de lo que el cliente espera recibir. Sirven como una herramienta básica de operación para los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les permite conocer lo que deben proveer a los clientes.</li> <li>b) Replantean todas las actividades en los términos del cliente por lo que orientan a los empleados hacia el cliente.</li> <li>c) Ayudan a formar al nuevo personal.</li> <li>d) Permite la priorización de acciones correctivas.</li> <li>e) Son muy útiles a la hora de implantar mejoras en el servicio.</li> <li>f) Proveen las bases para la elaboración de manuales detallados de tareas y procedimientos.</li> </ul> <p>Los estándares están asociados a una serie de tareas y procedimientos cuyo objeto es dar a los empleados la información necesaria para hacer bien su trabajo.</p> |
| <b>Tarea</b>   |
| La tarea es la descripción de lo que se debe hacer   |
| <b>Procedimiento</b>   |
| Describe como debe llevarse a cabo la tarea  |
| <b>Indicador</b>   |
| Si se desea realmente que la labor de diseño del sistema de servicio sea realmente efectiva, cada uno de los estándares deberá medirse para comprobar su evolución y los resultados que aporta. Así pues, a los diferentes estándares se les asociarán indicadores para medir su efectividad.  |

**Cuadro Nº 4**  
**DEFINICION Y OBJETO DEL PROCESO DE SERVICIO.**

| <b>SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO</b>  |   |
|--|---|
| <b>Proceso de servicio: Alquiler de bicicletas</b>   |   |
| <b>Expectativas del cliente</b>  | <b>Objetivos de la empresa</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad mañanas y tardes.</li> <li>• Adaptación de la máquina a las medidas del cliente.</li> <li>• Información completa de rutas.</li> <li>• Fácil comprensión de las rutas señaladas en los mapas.</li> <li>• Buen funcionamiento de la bicicleta.</li> <li>• Rapidez al tomar y entregar la bicicleta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurar una oferta complementaria atractiva</li> <li>• Dar al cliente lo que desee, cuando lo desee.</li> <li>• Mejorar la cuenta de resultados con nuevos ingresos.</li> </ul> |
| <p><b>Compromiso (promesa al cliente):</b><br/>           Con el servicio de bicicletas podrá ponerse en contacto con la naturaleza y visitar el entorno, disfrutando y respetando el medio ambiente, con máquinas en perfecto estado y a su medida.</p>   |   |

**Cuadro Nº 5**  
**ORGANIZACION DEL PROYECTO DE CALIDAD DEL TURISMO RURAL, ESPAÑA.**



**Cuadro Nº 6**  
**PROYECTO DE NORMAS.**  
**ITEM: ORGANIZACION DEL ESTABLECIMIENTO**

| Normas                            | Casa por habitaciones |            | Casa completa |            |
|-----------------------------------|-----------------------|------------|---------------|------------|
|                                   | Puntos                | Porcent    | Puntos        | Porcent    |
| 01 Dirección                      | 290                   | 29         | 290           | 29         |
| 02 Infraestructura y equipamiento | 240                   | 24         | 280           | 28         |
| 03 Acogida y estancia             | 190                   | 19         | 160           | 16         |
| 04 Limpieza y mantenimiento       | 140                   | 14         | 130           | 13         |
| 05 Seguridad y medio ambiente     | 50                    | 5          | 50            | 5          |
| 06 Comercialización               | 90                    | 9          | 90            | 9          |
| <b>Total</b>                      | <b>1.000</b>          | <b>100</b> | <b>1.000</b>  | <b>100</b> |

**Cuadro Nº 7**  
**PROYECTO NORMAS**  
**ITEM: INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS.**

| <b>Normas</b>        | Casa por habitaciones |            | Casa completa |            |
|----------------------|-----------------------|------------|---------------|------------|
|                      | Puntos                | Porcentaje | Puntos        | Porcentaje |
| Requisitos generales | 34                    | 14         | 39            | 14         |
| Capacidad            | 7                     | 3          | 8             | 3          |
| Dimensión            | 53                    | 22         | 62            | 22         |
| Sanitarios (w.c)     | 26                    | 11         | 31            | 11         |
| Distribución         | 19                    | 8          | 22            | 8          |
| Equipamiento         | 41                    | 17         | 48            | 17         |
| Otras Instalaciones  | 46                    | 19         | 53            | 19         |
| Acceso               | 14                    | 6          | 17            | 6          |
| <b>Total</b>         | <b>240</b>            | <b>100</b> | <b>280</b>    | <b>100</b> |