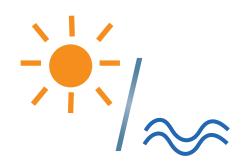




MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Procesos de Gestión de Calidad en Hostelería y Turismo











Nipo: 820-11-170-4

Autoras:

Susana Villaroel Valdemoro

Edición y maquetación de contenidos: Susana Pérez Marín

Diseño gráfico e ilustración de portada: María Guija Medina

Unidad de Aprendizaje 1

LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS Y/O ENTIDADES DE HOSTELERÍA Y TURISMO

1.	Introducción	5
2.	El concepto de calidad y excelencias turísticas	6
3.	El aspecto económico de la Gestión de la Calidad Turística1	6
4	Los sistemas de calidad	20

1. Introducción

Estamos a mediados de 2011, y los tiempos que corren son difíciles y los responsables de las organizaciones se preocupan por implementar procedimientos de mejora de la calidad en sus procesos, lo que les permite posicionarse de una forma ventajosa en relación a la competencia.



Fuente: ITE Banco de imágenes y sonidos

Desde hace ya más de 20 años, la calidad se ha convertido en una de las estrategias más importantes si se quiere seguir siendo competitivo en el mercado. La buena calidad es una cualidad que debe poseer todo servicio para conseguir un mayor rendimiento, y cumplir con las reglas necesarias que satisfagan las necesidades del cliente. Por tanto, todas las organizaciones, sean públicas o privadas, buscan mejorar su competitividad y se interesan en que los servicios ofrecidos cumplan las exigencias de sus usuarios.

Sin embargo, los principales métodos de mejora de la calidad se han dirigido tradicionalmente a procesos productivos de manufactura. No se ha prestado gran atención a la necesidad de medir, analizar y controlar la calidad en los procesos de servicios, como el turístico. No es fácil encontrar investigaciones sobre procesos de servicios, lo que dificulta dar con la metodología de mejora de la calidad idónea.

El amplio conjunto de actividades y actores que forman el sector turístico, requiere un tratamiento de la calidad muy particular, por la variedad y complejidad de las interacciones que se producen entre la oferta y los turistas, más allá de las organizaciones prestatarias de los servicios (hoteles, restaurantes), e incluyendo el entorno y el contexto en que se produce la prestación del servicio.

2. El concepto de calidad y excelencias turísticas

Desde que el mundo occidental descubrió la calidad, se ha discutido mucho sobre su significado; sin embargo, no hay duda alguna sobre que la CALIDAD sea el objetivo y la referencia de todas las actividades desarrolladas en una empresa o entidad.

Las empresas de hostelería y turismo deben participar de este enfoque hacia la mejora continua como estrategia de competitividad y de éxito.

La forma de entender las relaciones con el cliente/turista ya no puede ser la de antes. Las tendencias han ido cambiando y cada vez se da más importancia a la atención activa al usuario, de forma que desde la propia concepción y el diseño del servicio turístico ya se tienen en cuenta estas premisas.

Retener al cliente, fidelizarlo, ha pasado a ser el objetivo prioritario de la mayor parte de las organizaciones.

Además hay que tener en cuenta otro factor: la competitividad. Hoy en día es complicado para una empresa turística diferenciarse de las demás ofertando un producto o servicio exclusivo, ya que no puede mantenerse durante mucho tiempo una ventaja diferencial basada en las características del servicio.

El punto básico donde se sustenta la calidad de servicio es la atención al usuario del servicio turístico; en función de cómo se desarrolle el momento en el que el turista y la entidad de información y promoción turística se encuentran, se producirá una relación más o menos satisfactoria y, por tanto, más o menos duradera.

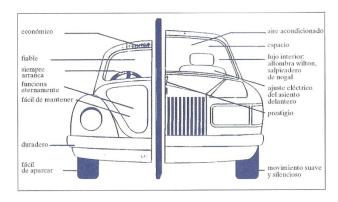
2.1 Conceptos de la Calidad

Def. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la calidad es "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones

contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural".

Por tanto, Calidad no significa lujo: una manzana puede tener tanta calidad en su ámbito como un diamante en el suyo. Vamos a ver un ejemplo:

Un Rolls-Royce es un coche de calidad: tiene un funcionamiento muy suave, está bien construido y sus acabados son de lujo, asientos de piel y caoba en el salpicadero. Un Volkswagen Escarabajo antiguo no tiene estos acabados de lujo, pero es fiable, barato de



mantener y dura muchos años. A su manera, es un coche de tanta calidad como el Rolls; le da al cliente del Escarabajo lo que necesita.

Excelencia -> Si la Calidad es dar al cliente lo que se le prometió, la Excelencia será dar al cliente más de lo que se le prometió.

La atención al cliente se desarrolla por medio de actividades técnicas (trazar una ruta turística en un mapa) y comunicativas (expresarse en un lenguaje que el cliente pueda entender, escuchar atentamente a la persona que nos pregunta algo...).

Este conjunto de actividades desarrolladas dentro de la organización constituyen el servicio de atención al cliente. La calidad de este servicio deja muchas veces bastante que desear, como todos hemos podido experimentar en persona. Por ello hay tantos turistas/usuarios descontentos que presentan quejas por el trato recibido.

Por ejemplo, un turista recién llegado a la ciudad, entra en la oficina de información turística, pensando que saldrá de ella con un mapa con los principales monumentos señalados: calidad.

Sin embargo, el turista es atendido de forma que se averiguan sus necesidades y sale con el mapa que había ido a buscar, información sobre los restaurantes y alojamientos más cercanos y su precio medio, un pequeño libro con información sobre los monumentos en los que ha mostrado interés, además de haber dispuesto de un lugar agradable en el que tomar asiento y consultar la información disponible antes de comenzar su recorrido: **excelencia**.

Para ampliar la información sobre la calidad en el servicio turístico, se puede consultar los siguientes enlaces a vídeos:

Hosteltur –> Tertulia sobre calidad y servicio en el sector turístico balear.

La **no-calidad** recoge la serie de actividades que se deben desarrollar desde que se concibe el crear el producto o servicio turístico, hasta que se pone a disposición de los usuarios.

Siempre existe una situación que impide que los productos cuando se lanzan al mercado satisfagan completamente la demanda, bien por no alcanzar los niveles esperados o por haber cambiado sus condiciones iniciales. Esta circunstancia es la base para plantear de forma sistemática la necesidad de organizar la mejora continua de la Calidad.

La diferencia entre el nuevo cuadro de necesidades que presenta el mercado turístico hoy y las que presenta el producto o servicio turístico que ofrecemos, se conoce como la **No-Calidad**.

Gestionar la calidad es la función general de la empresa o entidad que determina qué es lo que quieren y necesitan nuestros usuarios/turistas y establece los medios para satisfacerlos.

Gestión viene condicionada por la Política de Calidad que fija el marco en el que vamos a movernos en el mercado. En términos de trabajo podríamos definir la Gestión de Calidad como el esfuerzo de toda la organización para cumplir la Política de Calidad y además mejorar las características que definen las de nuestros productos y servicios. Es actividad de todos y responsabilidad directa de la Dirección.



Def. El control de calidad es el conjunto de comprobaciones técnicas y operacionales para determinar que nuestros productos y servicios responden, por el procedimiento más económico, a los niveles de Calidad previamente planificados.

En otras palabras, sería la actividad que comprueba que se obtienen los resultados previstos durante la producción y corrige las posibles desviaciones que se detecten para restituir las condiciones iniciales.

El aseguramiento de la calidad es la comprobación, por personal ajeno, de que se ha realizado correctamente el conjunto de las actividades programadas y, en consecuencia, la seguridad del cumplimiento de las exigencias previstas del producto o servicio, poniendo en evidencia los defectos que pudiera tener el sistema aplicado.



Según J. Rico Menéndez, "si representamos con un círculo la Calidad necesaria (exigida por el cliente), la Calidad Programada (la que se pretende obtener) y la Calidad conseguida (el grado cumplimiento de las especificaciones), la zona de será la coincidencia entre ellas Calidad Calidad Deseada 0 Óptima. Cuando no existan zonas ambiguas o inútiles, estaremos ante la Calidad Total."

2.2 Objetivos de las políticas de Gestión de Calidad

Una cultura de la calidad se crea sobre la base de la excelencia de todos y cada uno de los profesionales de la organización y de conseguir su implicación en los objetivos empresariales. No es posible conseguir esto sin una Dirección que mantenga la autoestima y la motivación del trabajador, a través de la



comunicación, la formación y el reconocimiento a la labor bien hecha.

Los objetivos de las **políticas de gestión de calidad** en el turismo pueden resumirse en:

- Establecer la satisfacción del turista o usuario del servicio turístico como objetivo prioritario de la organización.
- 2. Hacer las cosas bien y hacerlas a la primera.
- 3. Eliminar todo aquello que no añada valor al servicio turístico.
- 4. Mejorar la capacidad de reacción de la organización turística.

5. Incorporar la innovación como aspecto clave, fomentando la creatividad de los profesionales.

A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado turístico al obligar a las organizaciones a analizar los procesos utilizados. Este análisis puede llegar a detectar defectos y a movilizar los recursos necesarios para su corrección.

Como resultado de la mejora continua, las organizaciones tienen más posibilidades de crecer en el mercado turístico y llegar a ser líderes en su segmento: alojamiento, restauración, servicios complementarios, etc.

Existen, por tanto, claras **ventajas en la incorporación de la mejora continua** a la gestión de la organización:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Sin embargo, existen también **otras consideraciones** que se deben tener en cuenta:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- Puede ocurrir que en la pequeña y mediana empresa, los gerentes tengan una visión conservadora de la gestión empresarial, lo que puede repercutir en que la mejora continua se convierta en un proceso excesivamente largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

2.3 La calidad en el servicio de información turística

A veces, una organización no sabe quiénes son sus clientes. Puede parecer exagerado pero, cuando no hay una relación comercial (no se vende, no se compra) y hablamos de usuarios de servicios de la administración pública, por ejemplo, parece que el término cliente desaparece. Sin embargo, tendremos que tener en cuenta las mismas estrategias básicas de atención al cliente, ya sea un usuario de un servicio público o no.

"Ninguna organización o entidad carece de usuarios, destinatarios, socios o afiliados: **no existe la organización sin clientes**. Haya o no haya actividad comercial entre las personas y las organizaciones, la atención al cliente es una fórmula válida para mejorar estas relaciones".

Las organizaciones también se diferencian por la importancia que le den al trato personal con sus clientes o usuarios. Hay organizaciones donde lo más importante es cumplir con los procedimientos establecidos, y es secundario el efecto que estos causen en los clientes.

Sea por razones de seguridad o de diseño de la actividad, muchas veces lo prioritario es cumplir un reglamento. Son las organizaciones cuyo trato con el usuario es frío; una oficina de turismo que antepone la rigidez del horario a ese último turista desorientado es un claro ejemplo de estas organizaciones, que tratan de asegurar que siempre se sigue el mismo conjunto organizado de pasos, los cuales llevan a prestar determinado servicio en unas condiciones estandarizadas y homogéneas.

Es habitual confundir el concepto de calidad con el de **satisfacción de los clientes**:

- Satisfacción: lo que el cliente espera que ocurra durante el servicio (expectativa futura).
- Calidad: lo que el cliente piensa que debería ocurrir durante el servicio (expectativa ideal).

El objetivo de la organización deberá ser llegar a igualar o superar las expectativas de los turistas o usuarios. Para conseguir este objetivo, es preciso conocer cómo se generan estas expectativas:

- Lo que los turistas o usuarios escuchan de otros: boca-oreja.
- Sus necesidades personales.
- Las experiencias que han tenido con el uso de otro servicio turístico.
- La comunicación externa que realizan los proveedores de estos servicios.

Las percepciones son algo totalmente personal, ya que se trata de impresiones recibidas por los sentidos. Un turista percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta iguala o supera sus expectativas iniciales.

Todo ello está relacionado con los conceptos de calidad objetiva y calidad percibida:

- Calidad objetiva: resultante de la cuantificación de diversas características o atributos del objeto, sobre la base de un conjunto de normas o estándares especificados previamente y de forma independiente del sujeto que realice la valoración.
- Calidad percibida: grado de adecuación de las características del servicio a las necesidades del sujeto, de una forma subjetiva.



Las características del servicio de información turística determinan el nivel de satisfacción del usuario.

Estas características incluyen no sólo las características de los bienes folletos...) servicios (planos, 0 principales que ofrecen se (información turística), sino también las características de los servicios que les rodean (accesibilidad,

situación céntrica o cercana a transportes).

La satisfacción de las necesidades y expectativas del turista constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una entidad de información turística. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido el concepto de satisfacción de sus usuarios, desarrollando sistemas de medición de satisfacción del turista y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.



Históricamente, la gestión de las relaciones con los usuarios ha experimentado la siguiente evolución:



Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente/usuario, objetivo ineludible de todas las organizaciones, puesto que es un factor que tiene una relación directa con los resultados de la misma.

2.4 Adecuación de la calidad a un entorno cambiante

A lo largo de la historia, el término **calidad** ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Es importante descubrir en cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos que había que perseguir.



La Calidad suponía hacer las cosas bien, independientemente del coste o esfuerzo necesario. Los objetivos que perseguía el artesano eran su satisfacción personal y la de su comprador, sin importar mucho el tiempo que tardara en crearlo.



El concepto de Calidad fue sustituido por el de Producción: hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar su calidad. El objetivo, satisfacer la demanda de bienes y aumentar los beneficios.

Lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado, sino que tapa del Control Final el cliente lo recibiera según sus especificaciones. El cliente ya no se conforma con cualquier cosa y empieza a exigir que el producto que recibe cumpla con lo que ha especificado, lo que origina el nacimiento del Control de Calidad entendido como Control Final. La Calidad se convierte en una especie de "servicio policial" cuyo objetivo era evitar que los productos defectuosos llegaran al cliente.

Ya no se trata sólo de identificar y rechazar los productos tapadel Control defectuosos antes de su envío al cliente, sino también de efectuar un control en cada fase del proceso que permita identificar los fallos y tomar acciones correctoras que eviten la aparición de los defectuosos.

Se tenía controlado el proceso y se adoptaban acciones correctoras y tapadel Control preventivas, pero se seguían detectando problemas de calidad que aparecían durante la vida útil del producto y que no eran imputables ni a la materia prima, ni a las máquinas, ni a la mano de obra, ni al proceso. La calidad empieza a programarse desde el propio proyecto (en el diseño) para que el producto, además de estar adaptado a un proceso productivo, tenga una vida útil garantizada (fiabilidad del producto).

En el mercado actual, para ser competitivos es necesario dirigirse viejora continua hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Esto pasa por implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa: hay que buscar la Calidad Total.

3. El aspecto económico de la Gestión de la Calidad Turística

En los últimos años, la experiencia de las empresas y todo lo escrito sobre gestión de la calidad concluyen que la competitividad de las empresas depende de