UF0049:
Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo



TEMA 1. La cultura de la calidad en las empresas y/o entidades de hostelería y turismo

TEMA 2. La gestión de la calidad en la organización hostelera y turística

TEMA 3. Procesos de control de calidad de los servicios y productos de hostelería y turismo

OBJETIVOS

- Analizar sistemas y planes de calidad aplicables a empresas de hostelería y turismo.
- Definir o realizar procesos de control de calidad de los servicios y productos de hostelería y turismo, identificando las características de calidad más significativas.
- Evaluar los resultados de los datos obtenidos durante los procesos de control de productos o servicios del sector de hostelería y turismo, proponiendo actuaciones para la mejora continua.

tema 1

La cultura de la calidad en las empresas y/o entidades de hostelería y turismo

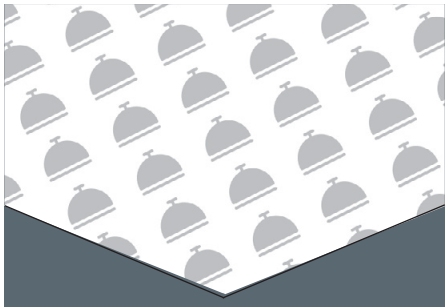
- **El concepto de calidad y excelencia en el servicio hostelero y turístico**
- **Sistemas de calidad: implantación y aspectos claves**
- **Aspectos legales y normativos**
- **El Plan de Turismo Español Horizonte 2020**

OBJETIVOS:

- Definir el concepto de calidad.
- Justificar la necesidad de la calidad en la empresa hostelera y turística.
- Identificar el modelo de aseguramiento EFQM.
- Identificar la principal normativa nacional e internacional en materia de calidad.
- Descubrir el Plan de Turismo Español Horizonte 2020.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el número de turistas extranjeros que han venido a España de vacaciones ha aumentado considerablemente, consolidando su liderazgo turístico. En el año 2018 volvió a ocupar la segunda posición mundial en número de llegadas de turistas, por debajo de Francia y superando a Estados Unidos.



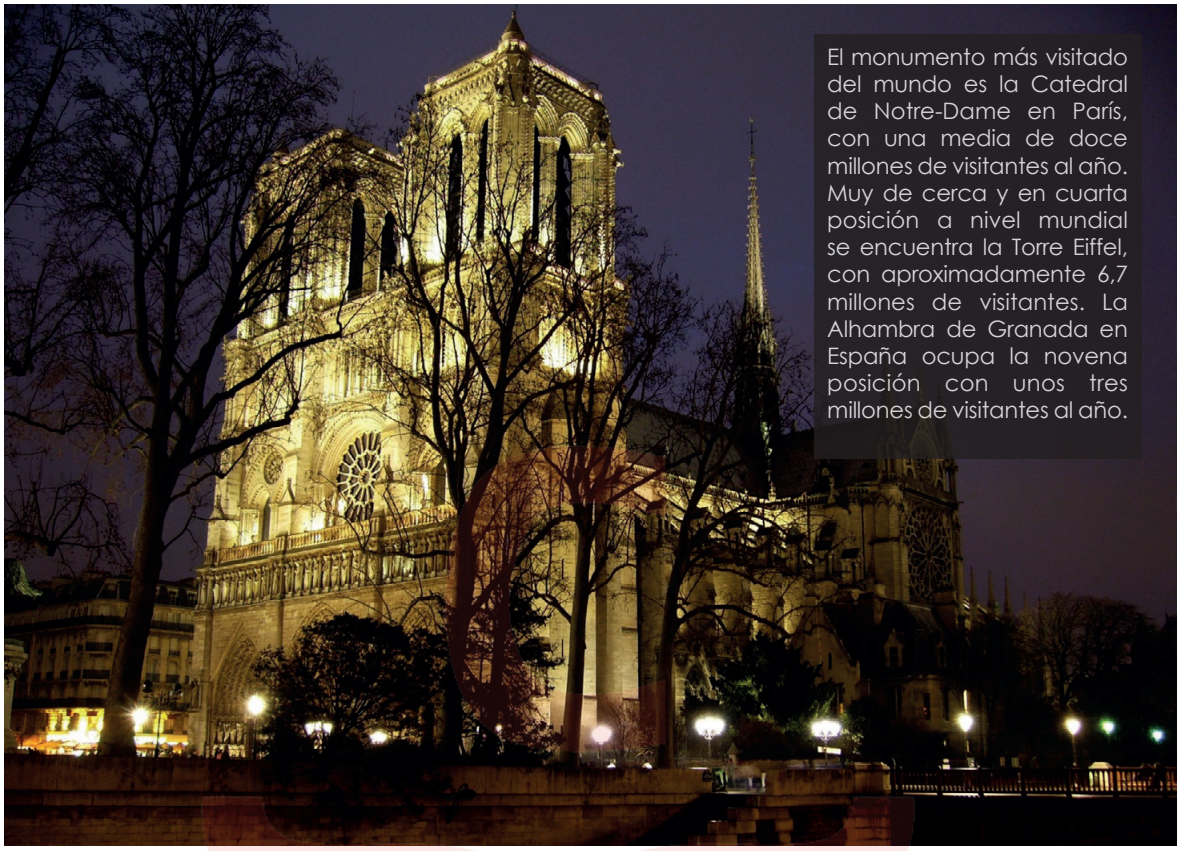
TOMA NOTA

Egatur es la encuesta de gasto turístico elaborada por el Instituto Nacional de Estadística. Aparte de esta encuesta elaboran otras como Frontur (encuesta de movimientos turísticos en fronteras), encuestas de ocupación de empresas turísticas, la cuenta satélite del turismo en España, etc.

El año 2018 se cerró con 82,6 millones de turistas internacionales, un 0,9 % más que el año anterior y, por lo tanto, aumentando con ello la cifra de llegadas con respecto a los años anteriores. Además, el gasto turístico alcanzó los 89.678 millones de euros, un 3,1 % más que el año anterior, según datos de Turespaña (el Instituto de Turismo Español). El gasto medio por turista creció un 2,2 % en dicho año con respecto a 2017, lo que implica que en términos absolutos cada turista se gastó un promedio de 1.082 euros durante su estancia en España, lo que supone un gasto medio diario de 147 euros, un 6,4 % según la estadística Egatur. Como consecuencia de esta actividad turística, el sector genera en torno a los 2,3 millones de trabajadores en todo el país. Por todo lo dicho, no hay duda de que el sector turístico es uno de los pilares importantes de la economía de España.

Para mantener este liderazgo mundial es necesario que las empresas turísticas, independientemente de su actividad económica principal (alojamiento, transporte, restauración, ocio y tiempo libre, etc.), presten un servicio de calidad. La industria turística de nuestro país está formada por un elevado número de empresas turísticas que ofertan sus servicios a cambio de un precio. La existencia de un número tan elevado de empresas de alojamiento, de restauración, de transporte, de ocio y de tiempo libre hace que el mercado turístico sea muy competitivo para aumentar el número de consumidores y, con ello, la cifra de facturación de los negocios turísticos. Con el fin de mejorar la competitividad de los negocios turísticos, actualmente las empresas orientan su estrategia mediante dos estrategias: la especialización y la diferenciación.

- Mediante la estrategia de especialización, las empresas prefieren, en lugar de ofrecer un producto estandarizado, prestar un servicio diferente al del resto del mercado, optando por especializarse en un determinado producto o servicio. Un ejemplo podría ser un restaurante especializado en arroces.
- Para la estrategia de diferenciación, las empresas realizan un estudio del mercado y se orientan en satisfacer las necesidades de una determinada tipología de cliente, el cual consideran interesante. Este mercado al que se orientan se suele denominar “mercado meta” o *target*. Ejemplo de esta estrategia podría ser un hotel que se orienta al mercado de familias, por lo que su oferta de servicios será acorde a los gustos y preferencias de este tipo de cliente.



El monumento más visitado del mundo es la Catedral de Notre-Dame en París, con una media de doce millones de visitantes al año. Muy de cerca y en cuarta posición a nivel mundial se encuentra la Torre Eiffel, con aproximadamente 6,7 millones de visitantes. La Alhambra de Granada en España ocupa la novena posición con unos tres millones de visitantes al año.

La industria turística es consciente de que sus usuarios y/o consumidores son cada vez más exigentes. Esta exigencia es debido, en gran medida, a que los consumidores tienen más capacidad de análisis y comparación como consecuencia de sus experiencias previas y del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el sector turístico. Al encontrarse con un consumidor mucho más experimentado y exigente, algunas empresas optan por implantar sistemas de calidad en la gestión de sus negocios para aumentar la calidad de los productos y servicios ofertados, mejorando con ello la satisfacción de los clientes.

1. EL CONCEPTO DE CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO HOSTELERO Y TURÍSTICO

La RAE (Real Academia de la Lengua Española) define calidad, en su primera acepción, como "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor". La segunda acepción del diccionario de la RAE es "buena calidad, superioridad o excelencia".

El concepto de calidad se empezó a aplicar en la industria de productos con la Revolución Industrial, en la que la producción de productos y bienes era en masa, existiendo la figura del inspector de calidad, cuya misión era impedir que los productos que no estuvieran conformes (adecuados) con sus especificaciones llegaran al comprador, realizando la inspección del producto. Estas especificaciones de calidad, las cuales eran empleadas para el análisis de los productos y, con ello, su posible retirada, eran fijadas por el responsable de producción en el ejercicio de su función de diseño y desarrollo del producto. En esta etapa la calidad estaba orientada al producto final.



Inspector de calidad realizando la verificación de productos fabricados.

Los inspectores de control de calidad realizaban (y realizan) supervisiones técnicas para que todo, desde las materias primas hasta el producto terminado, cumpla con las normas de calidad y seguridad. Entre sus funciones concretas están:

- La elaboración de un plan de control donde se detalla, teniendo en cuenta el producto y el proceso de elaboración, el tamaño de las muestras, la frecuencia, las pruebas a realizar, las especificaciones y los límites de aceptación.

Actividad 1

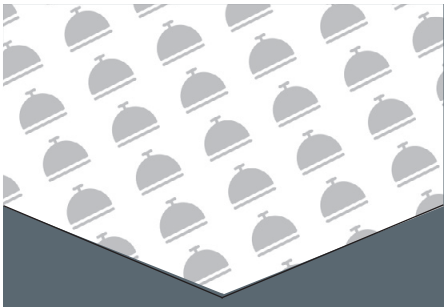
Lucas y María quieren emprender en el sector turístico y, por ello, están pensando en montar una pequeña empresa que ofrezca visitas guiadas en su localidad. Esta actividad ya la realizan otras empresas de su zona, por lo que quieren ofertar un producto diferente. ¿Qué orientaciones les puedes dar?

- Comprobar y examinar las muestras de un producto regularmente, mediante inspecciones visuales o utilizando equipos técnicos.
- Controlar los sistemas automatizados que permitan probar miles de muestras rápidamente.
- En una fábrica, inspeccionar la producción y los procedimientos de los trabajadores.
- Examinar los productos comprados por la empresa y registrar el rendimiento de los proveedores.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad, sobre todo en la industria alimentaria.
- Reunirse con el personal de producción para entender qué está causando el problema y decidir si hay alguna necesidad de cambiar los procesos en uso.
- Registrar las actividades de control realizadas.
- Elaborar informes.

De ese control de calidad del producto final se pasó al control de la cadena de producción para evitar la fabricación de productos defectuosos. En esta etapa el control de la calidad se orienta a los procesos.

Posteriormente, el concepto de calidad se amplió para garantizar que los productos o servicios fueran de calidad mediante los sistemas de aseguramiento de la calidad. El aseguramiento de la calidad consiste en seguir una línea de actuación dirigida a conseguir trabajar de acuerdo con un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad de la empresa. Estos sistemas y procedimientos están orientados también a evitar la producción de bienes defectuosos, generando confianza en el consumidor. En esta etapa la calidad se orienta al sistema.

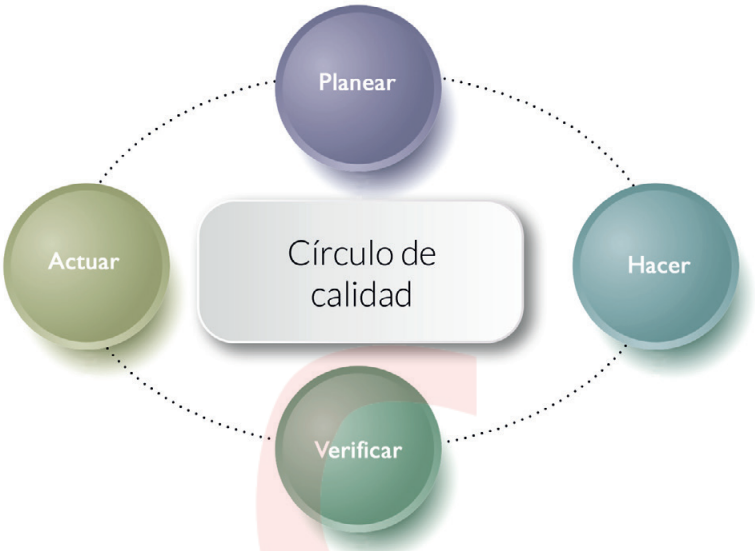
El concepto de calidad también se puede percibir como un aspecto estratégico que afecta a toda la organización y cuyo objetivo es la satisfacción del cliente, siendo esto definido mediante el concepto de calidad total. En la calidad total se pone especial énfasis en el cliente y en la mejora continua. Se analiza la calidad como estrategia competitiva en todos los niveles. Se orienta hacia la gestión. Así, la gestión de la calidad total (TQM en inglés, *Total Quality Management*) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir



IMPORTANTE

Los sistemas de aseguramiento de la calidad tradicionalmente han tenido una gran carga documental puesto que requieren de una planificación exhaustiva, definición de tareas y responsabilidades, registro de resultados obtenidos y pautas de inspecciones internas continuas, todo ello soportado en documentos.

las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos como círculos de Deming.



Círculo de calidad propuesto por W. Edwards Deming, también conocido como círculo PDCA por sus siglas en inglés.

PLANEAR (Plan)	**HACER** (Do)	**VERIFICAR** (Check)	**ACTUAR** (Act)
Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.	Implementar los procesos.	Realizar el seguimiento y los procesos respecto a políticas, objetivos y requisitos del producto e informar de los resultados.	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño.

Cuadro explicativo del círculo de Deming muy empleado en la gestión de calidad.

La TQM está orientada en crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y, por lo tanto, a la totalidad de los trabajadores de la misma.

Actualmente la calidad se orienta hacia la excelencia, otorgando mayor énfasis en los aspectos humanísticos y de compromiso social. El término excelencia puede ser un poco ambiguo.



Evolución del concepto de calidad a lo largo de la historia

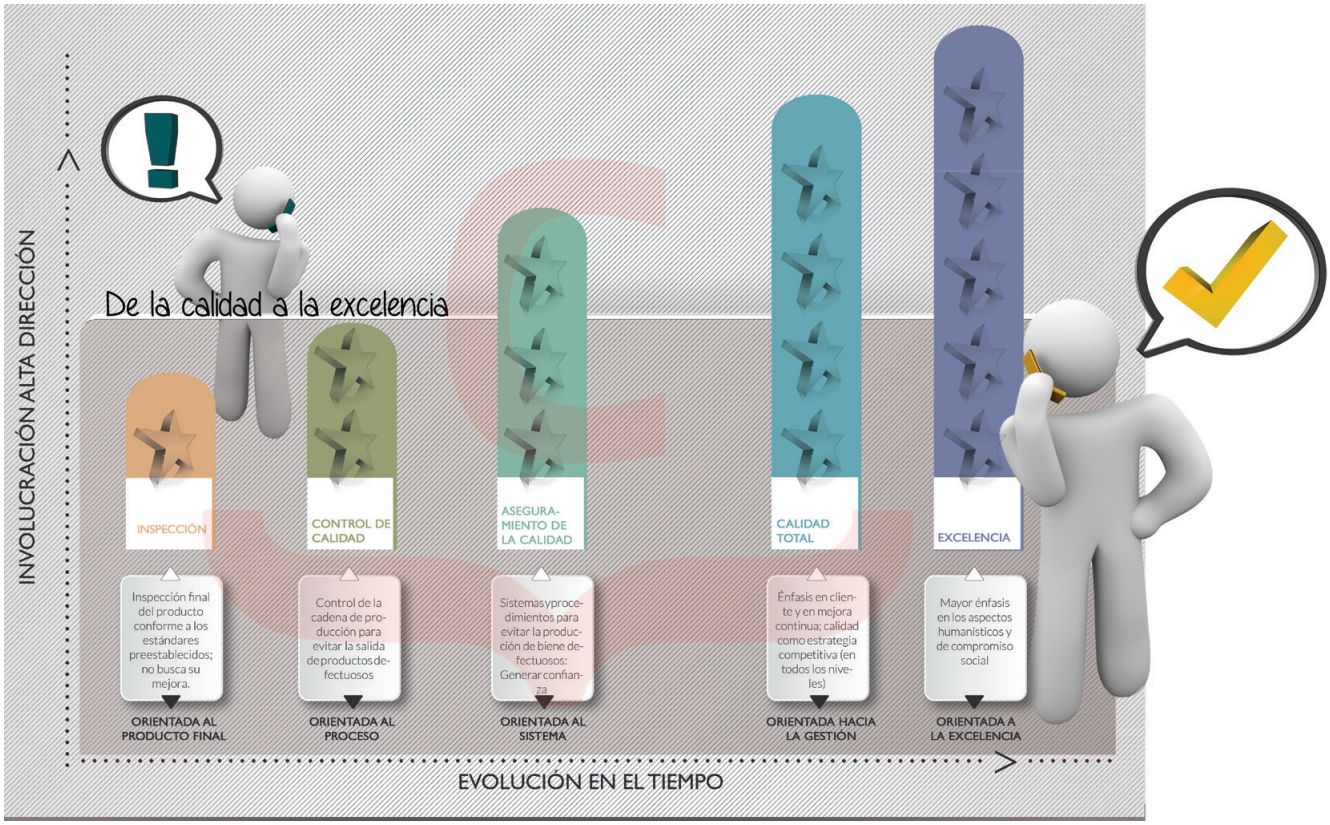


Gráfico explicativo de la evolución de la calidad a la excelencia.

En la aplicación de sistemas de calidad en empresas de servicios es muy importante partir de la base de que hay una evidente diferencia entre fabricar productos y prestar servicios. Esta diferencia se basa en las características que tienen los productos en comparación con los servicios y que conviene conocer. A continuación, y mediante un cuadro comparativo, explicamos las principales diferencias entre los productos y los servicios:

CARACTERÍSTICAS Y DIFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS	
Productos	Servicios
Son tangibles y, por lo tanto, se pueden tocar, medir, pesar y apreciar mediante los sentidos.	Son intangibles.
Son, generalmente, estándar, es decir, se pueden fabricar de manera homogénea si así se desea.	Son, generalmente, heterogéneos y variables, ya que no hay dos servicios iguales.
Se fabrican, se distribuyen y se consumen.	Se prestan y consumen a la vez.
Son perdurables en el tiempo.	No son perdurables. Aquellos servicios que no se presten se pierden y no se pueden recuperar para prestaciones futuras.
Los centros productores de productos (fabricas/ industrias) no suelen entrar en contacto con los clientes.	El cliente se encuentra en el centro productor de servicios, siendo un contacto directo y continuado durante el proceso de prestación de servicios.
Los clientes no participan en la elaboración de los productos.	El cliente participa en la producción del servicio. De hecho, forma parte del proceso productivo.
Son difícil de personalizar.	Son prácticamente en su totalidad personalizables.

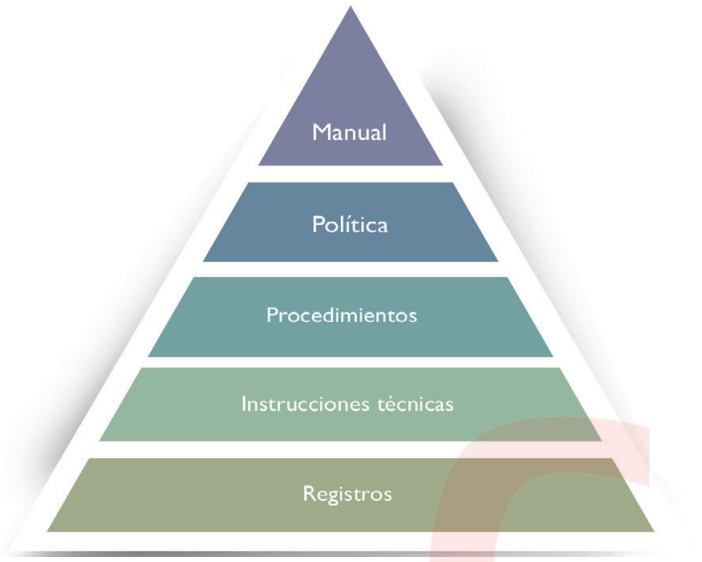
En las empresas productoras se pueden implantar sistemas de calidad para buscar la estandarización de sus productos y la reducción de defectos, estableciendo con ello sistemas de calidad tanto internos como externos. En cambio, y debido a las características que presentan los servicios, los sistemas de calidad aplicables a las empresas turísticas son sistemas de calidad externos, basados en las percepciones de los clientes y/o usuarios o, dicho de otro modo, de la satisfacción de los clientes o consumidores.

1.1 Necesidad del aseguramiento de la calidad en la empresa hostelera y turística

Los servicios turísticos, por las características que poseen, necesitan de un sistema de aseguramiento de la calidad para que los servicios prestados posean un nivel de calidad aceptado por los consumidores turísticos. El concepto de aseguramiento trata de incidir en la importancia de tener todos los procesos bien definidos y normalizados para asegurar al cliente que los productos y servicios cumplen fielmente las especificaciones.

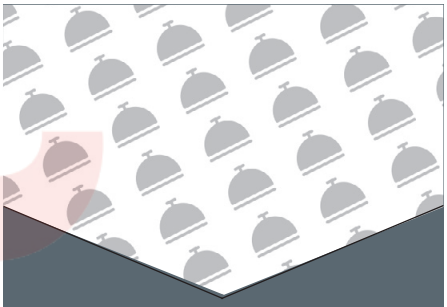
Con el fin de asegurar la calidad en las empresas turísticas se puede implantar un sistema de calidad, el cual está formado por un conjunto de procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. La implantación de un sistema de calidad permite obtener una certificación de calidad que ofrece garantías al consumidor, ya que posibilita saber que la prestación del servicio se ajusta a unos parámetros de calidad.

El sistema de calidad posee una documentación que se estructura de la siguiente manera:



Estructura del sistema de calidad

- El manual de calidad: es un documento redactado por la empresa en el que se define específicamente qué hacer en relación con la calidad. Debe de ajustarse a la organización y su volumen, estructura y contenido puede variar según el tamaño de la organización.
- La política de calidad: representa una declaración de principios de la organización. Debe de indicar el compromiso de la organización con la calidad y la mejora continua. Define los objetivos de calidad que la organización pretende alcanzar.
- Los procedimientos de calidad: un procedimiento es un documento que recoge, de forma específica, una actividad o un proceso. Los procedimientos de calidad pueden ser narrativos o estructurados mediante el uso de tablas con el fin de que sean más ilustrativos (diagramas de flujo). El documento que recoge el procedimiento de calidad debe de tener los siguientes apartados: título, propósito, alcance, responsabilidades, registros, control documental, descripción de actividades y anexos, si fuera necesario. Aunque lo ideal es que haya procedimientos para todos los procesos de la empresa, pueden existir procesos que no estén documentados. Es responsabilidad de la empresa determinar si tiene que documentar



RECUERDA

El aseguramiento de la calidad persigue hacer predecible la calidad del servicio (que recordemos era intangible) y asegurarnos de que el servicio prestado responde a las necesidades objetivas del cliente.

un procedimiento con el fin de garantizar que los resultados sean consistentes desde el proceso y el procedimiento asociado.

- Las instrucciones técnicas: incluyen detalles de las actividades que se tienen que llevar a cabo, enfocándose en las secuencias de cada paso y en las herramientas y métodos que serán utilizados con la exactitud requerida. Se refieren a un procedimiento en el que se explica y se describe con detalle la metodología de realización de un proceso. Un ejemplo de proceso podría ser uno que explique la puesta en marcha de una determinada máquina.
- Los registros: permiten dejar constancia de los procedimientos y actividades realizadas.

El objetivo de la implantación de un sistema de calidad, además de lograr la prestación de servicios de calidad, persigue una certificación en calidad. Las certificaciones de calidad se realizan por parte de entidades externas de certificación, las cuales verifican de manera objetiva el grado de cumplimiento del sistema de calidad. La empresa es auditada y, en su caso, se le otorga la certificación de calidad.



Etapas secuenciales del sistema de calidad

1.2 El coste de medición y mejora de la calidad

La implantación de un sistema de calidad en una empresa conlleva un desembolso económico que ha de considerarse como una inversión y no como un gasto. Además del desembolso económico directo, se requiere una fuerte inversión de tiempo de todo el personal de la empresa. La recuperación de esta inversión no será a corto plazo, motivo por el cual se debe de considerar una inversión que mejorará la productividad y eficiencia de la empresa en el medio y largo plazo.

Aun abordando estos costes como una inversión, es importante conocer y poner de manifiesto lo que se denomina coste de la calidad, que es lo que la empresa gasta en desarrollar un sistema de producción encaminado a obtener productos de calidad, a lo que hay que sumar los costes en los que se incurre por la falta de calidad en los productos o servicios producidos.

Los costes de calidad se pueden clasificar en dos grandes grupos: los costes de la calidad o de conformidad y los costes de la no calidad o no conformidad. Esta clasificación se basa en el hecho de que fabricar con calidad lleva un coste, pero también lo lleva el hecho de fabricar sin calidad.

Los **costes de la calidad o de conformidad** son aquellos originados por la implantación y desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de calidad, expresando el esfuerzo económico ne-

cesario para asegurar que el producto alcance el grado de idoneidad suficiente para el buen uso por parte del cliente. Se subdividen en:

- Costes de prevención: son aquellos en los que se incurre para poder implantar y mejorar el sistema de calidad. Estos costes tratan de prevenir la aparición de errores o defectos y están orientados a asegurar los niveles de calidad previamente establecidos por el departamento de producción.
- Costes de evaluación: son aquellos originados por la implantación y desarrollo de las actividades tendentes a comprobar o verificar si se está consiguiendo la calidad descrita en las especificaciones técnicas del producto.

Los **costes de la no calidad o no conformidad** son aquellos en los que incurre la empresa asociados a los fallos o errores en los productos y que impiden que estos cumplan con los requisitos especificados o acordados por el cliente. Dentro de estos costes encontramos:

ATENCIÓN

Los costes de calidad están formados por los costes en los que una empresa incurre para fabricar o prestar un servicio de calidad y los costes derivados de los productos o servicios que fabrica o presta sin calidad.

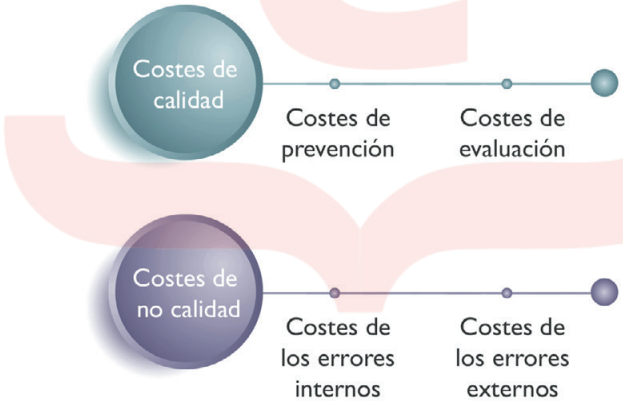


La mejora de la calidad o mejora en la calidad es un proceso, de filosofía anglosajona, asociado a un sistema de gestión de la calidad y orientado a la búsqueda continuada del nivel de excelencia sobre la base de un contrato entre el candidato y un organismo comercial de certificación.

- Los costes de los fallos o errores internos: son los provocados por los productos o servicios que no cumplen los requisitos de calidad establecidos y que son detectados durante el proceso de evaluación y siempre antes de su entrega al cliente.
- Los costes de los fallos o errores externos: son costes asociados a los productos o servicios que no cumplen los requisitos de calidad o no satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes y que se manifiestan después de su entrega al cliente.

Principales costes de los fallos o errores internos y externos	
COSTES DE LOS FALLOS O ERRORES INTERNOS	COSTES DE LOS FALLOS O ERRORES EXTERNOS
Tiempo y dinero perdido del proceso productivo. Tiempo y dinero empleado en corregir el error. Coste material asociado a la prestación del servicio equivocado o erróneo. Desmotivación del personal.	Pérdida de clientes. Daño en la imagen de la empresa y del producto. Reclamaciones por parte del cliente. Indemnizaciones derivadas de la reclamación.

Los **costes de medición** hacen referencia a los costes en los que se incurre en una empresa como consecuencia de la medición de la calidad. Estos costes buscan producir con calidad.



1.3 Calidad y productividad

Podemos definir productividad como la relación existente entre el esfuerzo realizado en un proceso y el resultado obtenido. Matemáticamente, es el cociente de los resultados obtenidos (*outputs*) y los recursos empleados (*inputs*).

Productividad = resultados (*outputs*) / recursos utilizados (*inputs*).