UNIVERSIDAD DE BELGRANO
CARRERA DE LICENCIATURA EN HOTELERÍA

Seminario: Medir y asegurar servicios de calidad.

A cargo de: Alejandro González Escudero
Profesor de Administración UB
alejandro@alejandrogonzalez.com.ar

Introducción a cargo del Director de la Carrera:
Lic. José Luis Feijoó

19 de abril de 2006 - Buenos Aires, Argentina.

¿QUÉ ES LA CALIDAD?

2 enfoques:

DE “DISEÑO” en las características de la prestación de los servicios.

- aspectos objetivos
- expectativas subjetivas del cliente.

DE “CONFORMIDAD” con la especificación.

¿QUÉ ES LA CALIDAD? Continuación.

En el caso de hotelería, las estrellas son estándares relacionados con la calidad principalmente en lo atinente a la infraestructura y a los servicios a brindar.

Pero, hay un amplio campo no cubierto que es el referido a cómo se brindan los servicios.

LA CALIDAD COMO SISTEMA Y COMO MODELO DE GESTIÓN.

Ejemplos:

Normas ISO 9000

En la versión 2000 tiene un enfoque más gerencial y menos de "ingeniería"

Hay pocas certificaciones en hotelería:

En la página del INTI se mencionan 5 hoteles.

En la página de IRAM hay 3 de Argentina (2 que concuerdan con INTI) y 4 de Chile.

IRAM tiene la norma IRAM 30400 para la gestión de la calidad en los servicios turísticos.

LA CALIDAD COMO SISTEMA Y COMO MODELO DE GESTIÓN (cont).

Premios a la calidad

Un ganador en el Premio Nacional a la Calidad de la Argentina

¿Qué se obtiene con el modelo del Premio?

Guía para evaluar la gestión de calidad.

Compromiso de la dirección.

Procesos.

Resultados.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2005)

Componentes-criterios-factores:	Puntos	Total de puntos
Liderazgo, factores dirección estratégica, compromiso, responsabilidad social		110
Sistema de gestión, con estos criterios:		
Planeamiento estratégico	80	
Enfoque en clientes y mercados	100	
Gestión de procesos	100	
Gestión de las personas	100	

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2005) (cont.)

Componentes-criterios-factores:	Puntos	Total de puntos
Gestión de los recursos	60	
Total sistema de gestión:		440
Resultados		
Incluye evaluar estos factores: Resultados de la gestión con los clientes, de participación de mercado, resultados económico financieros, operativos, relativos a proveedores, resultados de la gestión de las personas y de las acciones de responsabilidad social		
Total resultados:		450
Total general:		1.000

LAS NORMAS DE CALIDAD.

Normas serie ISO 9000,

Establece procedimientos.

Tiene controles documentados.

Contiene procesos para encontrar y corregir disconformidades o incumplimientos.

Debe sostenerse en el tiempo y poder auditarse.

Así, se mantiene la certificación.

Cadenas contemplan algunos de estos procedimientos.

LAS NORMAS DE CALIDAD (cont).

8 “principios” en las normas ISO (según ISO 9004):

Orientación al CLIENTE LIDERAZGO.

Compromiso del PERSONAL Enfoque de PROCESOS.

Enfoque de sistema de gestión. MEJORA CONTINUA.

Toma de decisiones basada en DATOS.

Relaciones beneficiosas con los proveedores.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y CONTROL.

Las más utilizadas son:

Gráficos de control.

Histogramas.

Diagramas de Pareto.

Diagrama de dispersión y correlación.

Diagramas de flujo de proceso.

Diagrama causa-efecto (Ishikawa)

¿CÓMO SE PERCIBE LA CALIDAD?

Trabajo de investigación de Osvaldo Castillo,

Profesor de Administración UB.

Relación entre la categoría y la calidad.

Relación entre el precio y la calidad.

Aspectos de la infraestructura y funcionalidad.

Según W. Edward Deming.

LOS COSTOS DE LA (NO) CALIDAD.

Según J. Juran,

Para no fallar, hacer:

- Prevención.
- Supervisión.

Las fallas son:

- Internas
- Externas.

PRODUCTOS VS. SERVICIOS.

En producción de bienes es más efectiva la supervisión.

Muchos servicios se dan en “tiempo real”, hay muchos puntos de contacto con el cliente, entonces, no pueden ser supervisados en su totalidad.

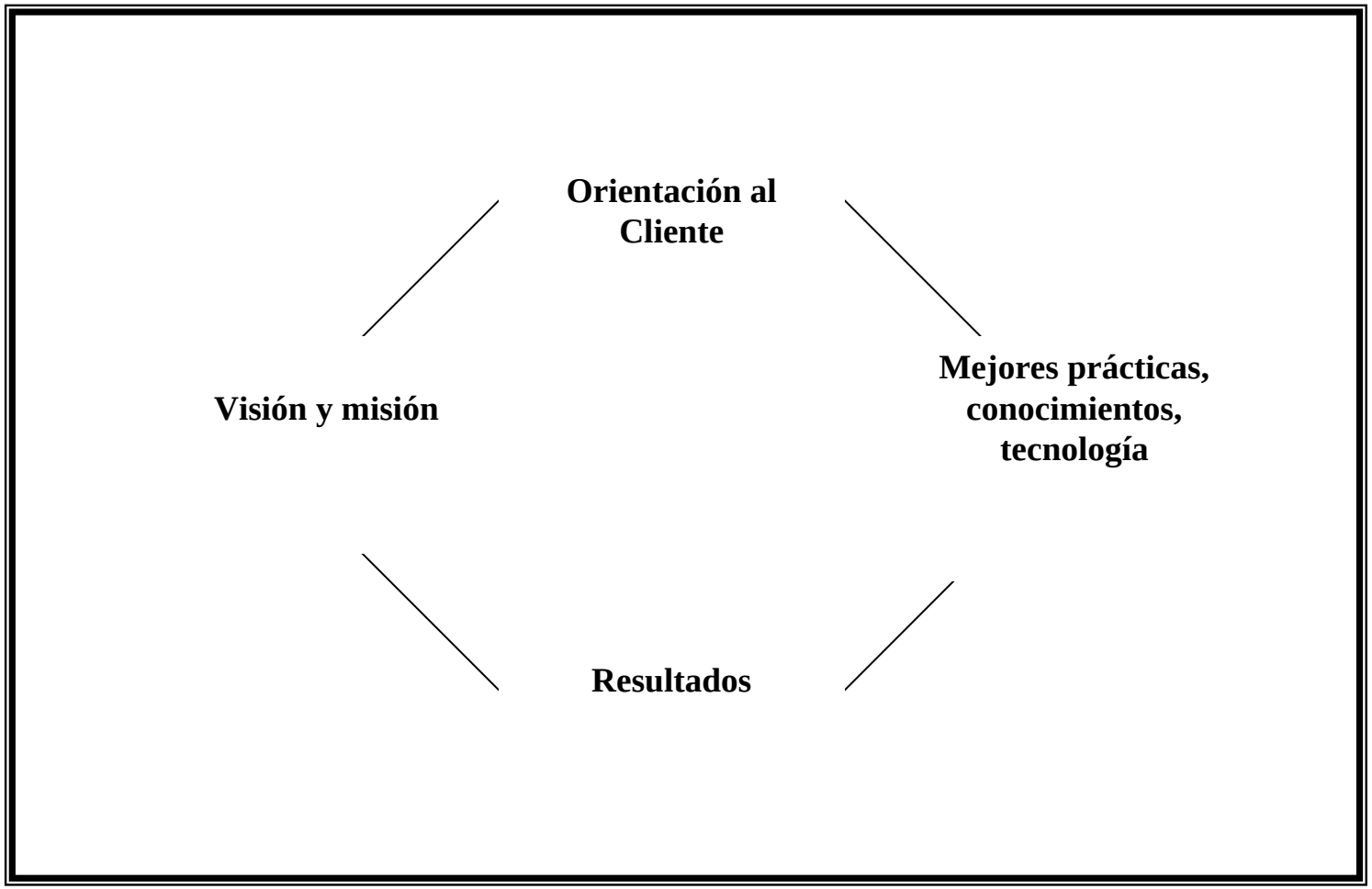
En producción, se detectan fallas internas.

En los servicios en “tiempo real”, las fallas directamente las recibe el cliente, son externas.

Los servicios post venta y de garantía ayudan a descubrir fallas externas.

En servicios, solamente si hay reclamos.

CALIDAD EN LA GESTIÓN



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Conocimiento del mercado y de los clientes.
- Influencia del factor localización.
- “Canales de comercialización”.
- Clientes corporativos, agencias, particulares, internet.
- Impulso de ventas.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (cont.)

CRM (customer relantionship management)

- Satisfacción de Clientes / Fidelidad

Encuestas de opinión, ¿ya es tarde cuando se hacen?

¿Quiénes la hacen?

MEJORES PRÁCTICAS

- En operaciones:
- Dominio de los procesos.
- Calidad total: “consignas” más difundidas:

  “cero defectos”. “Hacerlo bien la primera vez”.
- Normalización de procesos.
- Realizar “ensayos” y “prácticas”.

MEJORES PRÁCTICAS (cont.)

- Medir tiempos de espera:

Por ejemplo, para atender, para servir,

Para cerrar la cuenta y para cobrar.

- Alerta cuando se opera a niveles cercanos al máximo de la capacidad.

MEJORES PRÁCTICAS (cont.)

En recursos humanos,

- Cuidado al seleccionar.
- Aplicar nuestra regla del “Multiplicador de la calidad”:
- Pequeñas inversiones en capacitación, grandes mejoras en satisfacción de los clientes.
- Capacitar aumentando conocimientos.
- Mejorando actitudes.
- Incorporando la “cultura de la calidad”.
- Caso del espejo: “La persona que está mirando es la cara de la empresa frente al cliente”.

VISIÓN Y MISIÓN

- La incertidumbre predominante requiere evaluar escenarios.
- Aprender a manejarse en entornos muy competitivos con clientes exigentes e informados, que hay que conocer en profundidad.
- Incorporar nuevos servicios originados en las nuevas tecnologías.

VISIÓN Y MISIÓN (cont.)

- Tener “servicios personalizados” y “personalidad en los servicios”, a la vez.
- Incorporar “buenas prácticas” de la calidad o llegar a certificar una norma de calidad.
- Preocupación por el medio ambiente y el entorno social.