



Sistemas de calidad en los servicios turísticos

6º semestre

Clave:

LIC 11143631

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios
turísticos

Contenido nuclear



División de Ciencias
Sociales y Administrativas





Índice

| | |
|---|----|
| Presentación | 2 |
| Estructura temática | 4 |
| Concepto de normas de calidad | 5 |
| Cadenas de valor | 9 |
| Características de las normas de calidad | 11 |
| Sistemas de calidad en los negocios turísticos | 16 |
| Estrategias de mejora en la calidad en los servicios turísticos | 18 |
| Sistemas de calidad empresarial | 20 |
| ISO | 20 |
| SERVQUAL | 22 |
| TQM | 26 |
| SIX SIGMA | 30 |
| KAIZEN | 34 |
| Programas de calidad sectorial | 38 |
| Cierre del contenido nuclear | 43 |
| Fuentes de consulta | 44 |



Presentación



Calidad

Fuente: [Pixabay](#)

En esta unidad abordaremos el tema de las normas de calidad en los servicios turísticos, por lo que es importante conocer que cada vez son más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde las empresas exitosas están plenamente conscientes que ello constituye una buena ventaja competitiva.

La gerencia moderna está muy comprometida con responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible. Todo esto hace necesaria la adopción de un sistema gerencial, con orientación a la calidad que favorezca los logros y objetivos establecidos del negocio turístico.

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



Los resultados del proceso de globalización y apertura comercial son los tratados comerciales que brindan diversos beneficios para los países que los establecen a nivel de consumidor, de fabricantes y de prestadores de servicios. Exigen a las empresas redefinir sus estrategias y procesos con la finalidad de lograr un aprovechamiento eficiente de sus recursos y el aumento en su productividad, de modo que puedan competir, con éxito, en los mercados cada vez más disputados.

Esta situación impulsó, en los últimos años, sistemas de administración de calidad que acrecientan los beneficios en la producción de bienes y servicios, al lograr superar las expectativas de los clientes y al llevar al liderazgo comercial a diferentes organizaciones, no sólo en su lugar de origen sino a nivel nacional e internacional.

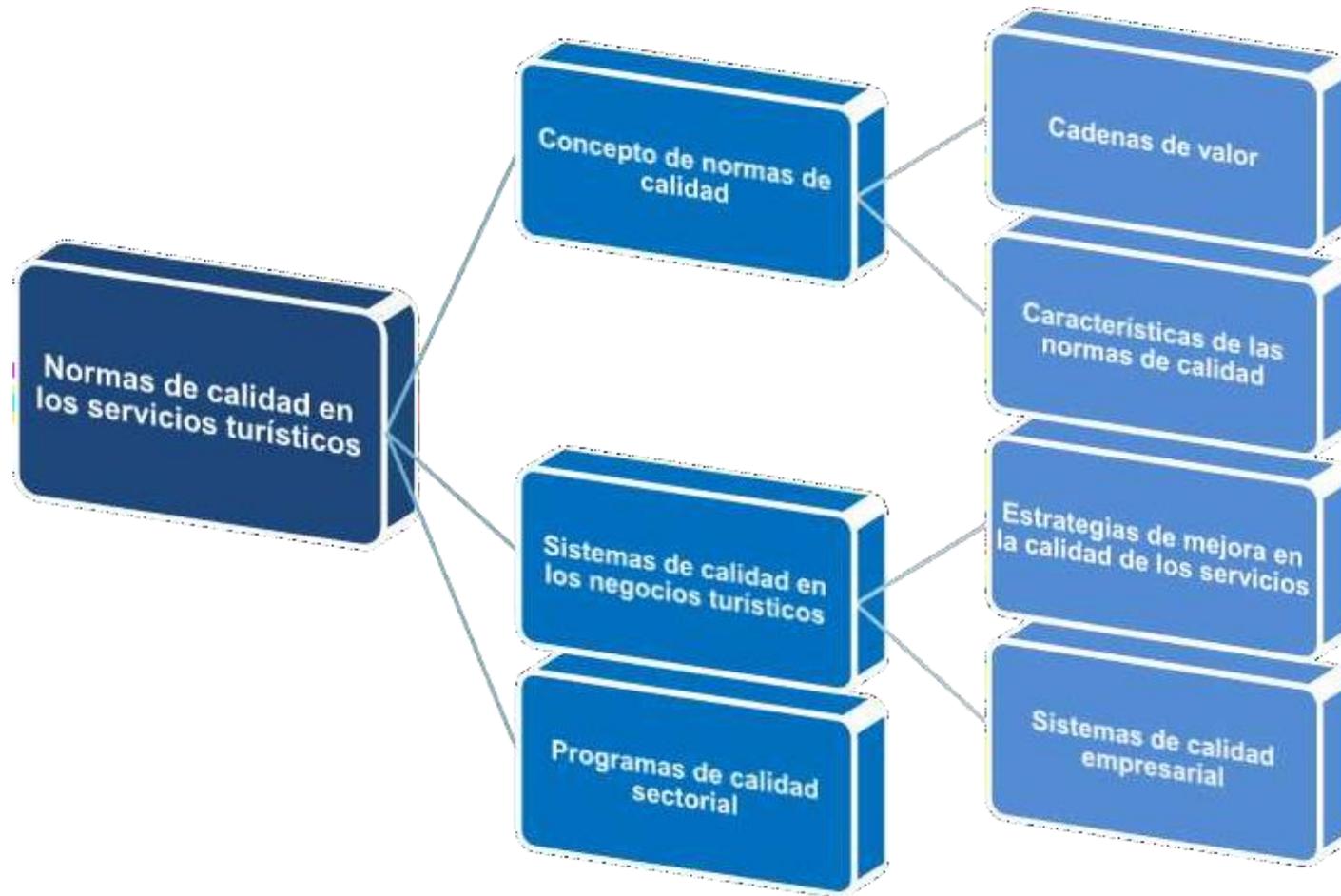
La oportunidad de ofrecer productos y servicios en otros países eleva los requisitos de calidad y provoca, al mismo tiempo, un mayor reto a las empresas, al exigir adaptación a los cambios tecnológicos, financieros y de calidad. Se fomenta, para ello, el logro de la eficiencia en los sistemas de producción, acabado y entrega final de los productos y servicios, con lo cual se asegura una mayor competitividad y la oportunidad de permanecer en los diferentes mercados generando mejores ventajas para los empresarios, empleados, clientes y proveedores.

Debido a la globalización y todo lo que trae consigo, este fenómeno moderno, ha impactado a las empresas turísticas de hoy. Éstas redefinen sus estrategias con la finalidad de lograr el uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que cuando deciden implementar un sistema de calidad, las empresas turísticas logran el liderazgo en la producción de bienes y prestación de servicios, de esta manera compiten con éxito en el mercado.

¡Adelante!



Estructura temática





Concepto de normas de calidad

La mayoría de las organizaciones son administradas por medio de estructuras jerárquicas funcionales y procesos que se relacionan entre sí, lo que facilita la producción, venta y entrega de productos y servicios, responsabilizándose a cumplir con la calidad prometida. La implementación y certificación de los sistema de calidad ha adquirido una gran importancia, convirtiéndose en un sinónimo de confianza y seguridad para todos aquellos que intervienen en una empresa, siendo posible por la aplicación de las normas industriales, cuyo origen se encuentra en la industria bélica del siglo XVIII. Álvarez García, autor del libro *La normalización industrial en España* (1999), dice que el rey Luis XIV exigió la unificación de los diámetros de los cañones a fin de facilitar el abastecimiento de las balas. Como este ejemplo puedes encontrar una gran cantidad de modelos que han ajustado sus procesos para ser más eficientes, eficaces y lograr los objetivos de la empresa. A lo largo del siglo XIX, época en la cual se extendió a la industria civil, surgieron las normas de producto; es decir, los primeros estándares en la historia de la normalización. Durante la Primera Guerra Mundial estas normas se modificaron y perfeccionaron, mostrando un aumento en la capacidad de producción industrial desarrollada por los japoneses.

Años después de la Primera Guerra Mundial, Edward Deming introdujo su filosofía de calidad en las empresas japonesas, las cuales se centraron en producir y abastecer los mercados mundiales con productos de calidad, siendo necesaria la introducción de técnicas de gestión de calidad para lograr ventajas competitivas a largo plazo. Posteriormente se incorporaron las empresas occidentales y actualmente, debido a las exigencias y a la rivalidad en los mercados, las organizaciones se comprometen a garantizar que los productos y servicios satisfagan las exigencias planteadas por el consumidor y el grupo social, a través de mecanismos de normalización y certificación, los cuales se han convertido en una práctica que día a día adquiere mayor interés e importancia en el ámbito mundial, si se busca la internacionalidad de los mercados y la competitividad, donde la calidad es un elemento clave para el posicionamiento (Álvarez, 1999).



Para lograr el posicionamiento de la empresa dentro de los mercados internacionales es necesario que los países adopten una serie de normas que aseguren la calidad, así como el desarrollo sistemas de certificación con los que se pueda registrar a empresas que cumplan con dichas normas, con el fin de obtener los siguientes beneficios:

- Aplicación a todo tipo de producto, sector y organización.
- Uso de un lenguaje claro y fácil de entender, con una nueva estructura enfocada al proceso y una secuencia de contenidos más lógica.
- Otorgamiento de mayor importancia al papel de la alta dirección y su compromiso con el desarrollo y mejora del sistema de gestión de calidad mediante objetivos mensurables.
- Descripción en forma específica de los principios de gestión de la calidad, que son:
 - Responsabilidad de la dirección.
 - Gestión de los recursos
 - Realización del producto.
 - Medición, análisis y mejora.

La importancia de aplicar los principios de gestión de calidad es que proporciona confianza de manera permanente a los clientes, a la organización y a la sociedad sobre un determinado producto o servicio que satisfará sus expectativas. Las normas de calidad surgen de la necesidad de crear directrices o guías universales que permitan valorar la forma de realizar los procesos dentro de una organización. Entre algunos de los autores que aportan definiciones sobre normas de calidad está López, S. (2006), quien explica que la norma determina los requisitos que una organización necesita para demostrar su capacidad y proporcionar, de forma coherente, productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, sin que las normas sean los objetivos de la empresa y sí las herramientas para lograr objetivos establecidos por las empresas.



Certificación
Fuente: [Pixabay](#)

La certificación ISO/CEI, es un conjunto de normas internacionales elaboradas conforme a los criterios del Comité OTC de la Organización Mundial del Comercio, bajo las cuales se define el término de norma como “la actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado”. Esta definición destaca la comparación de las características con los requisitos establecidos para lograr el aseguramiento mediante una certificación por parte de terceros.

La norma se entiende como el proceso de formulación y aplicación de las reglas dirigidas a crear orden en actividades específicas para beneficio y con la colaboración de todos los interesados y, en particular, para promover en beneficio de la comunidad una economía óptima, considerando debidamente las condiciones funcionales y los requisitos de seguridad, buscando con esto hacer las operaciones fáciles, más baratas y más segura.

Las normas de calidad del servicio son indicadores de rendimiento que se expresan en términos de resultados esperados por el usuario y se refiere a una regla destinada a facilitar la disciplina del comportamiento de algo o de alguien. Es así que los elementos que destacan en todas las definiciones antes mencionadas son directrices o guías referentes a la entrega de productos y servicios; requisitos y especificaciones establecidas en la norma que aseguren el compromiso con los requerimientos del cliente; detección de errores y reducción de rechazos en la producción o prestación del servicio; por lo tanto, aumento en la productividad y un mayor acceso a los mercados internacionales. Normalizar es un recurso que busca poner en



orden los procesos y estructurarlos de acuerdo a las políticas fijadas que supone siguientes ventajas en función de (Equipo Vértice, 2010):

a) El fabricante:

- Disminuye las existencias en almacén y los costos de producción.
- Mejora la gestión y el diseño.
- Agiliza el tratamiento de los pedidos.
- Facilita la exportación y comercialización de productos.
- Ayuda al proceso de compras.

b) Los consumidores:

- Pone un límite de calidad y seguridad a los productos y servicios.
- Especifica las características de un producto.
- Ayuda a comparar entre diversos productos y servicios.
- Ofrece información sobre el etiquetado.

c) La administración:

- Simplifica la realización de textos legales.
- Establece políticas de calidad, medioambiente y seguridad.
- Favorece el desarrollo económico

Una empresa que cuenta con normas de calidad garantiza a sus clientes la confiabilidad de sus productos y servicios, establece contacto con aquellos proveedores que también están en condiciones de asegurar calidad de la materia prima o de los servicios, para lograr que la organización alcance sus objetivos.



Lo anterior será posible sólo si se establece un proceso que se refleja en dos importantes fases, como lo plantea García, 1999:

1. La **elaboración de normas**: es la ordenación de diferentes comportamientos o actividades humanas y se presentan de manera repetitiva en las relaciones sociales.
2. Su **aplicación**: se expresa en un marco de referencia para establecer sistemas de gestión.

Por lo anterior, es importante que al analizar los diferentes sistemas de normalización, los gerentes decidan su incorporación y estructuración de acuerdo al modelo de negocio, no sin antes contar con la capacidad de simplificar y unificar los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes e intercambiar ideas con los empleados para que realicen su trabajo con calidad.

Cadenas de valor

La industria turística enfrenta una excesiva lucha de ofertas en productos similares, que sólo puede dar batalla agregando valor al servicio final, de tal forma que el cliente realmente se sienta convencido de adquirirlo. Una cadena de valor describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Con base en la definición de cadena, es posible hallar diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. La cadena de valor del turismo es una forma de organización del sector turístico que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación del viaje, la permanencia en el destino, hasta el regreso a su lugar de residencia.

El objetivo de crear una cadena de valor es alcanzar una redistribución más equitativa de los ingresos y beneficios, mejorando las condiciones de acceso al mercado y ofreciendo un mayor poder de negociación a los actores turísticos con menos recursos.



Cualquier cadena debe partir del mercado y analizar detalladamente las posibilidades comerciales que existen para los involucrados en el producto final.

Para comenzar a trabajar en una cadena de valor con enfoque en el turismo se requiere del compromiso de generar productos de calidad basados en un programa de gestión de todos los actores que van a participar en el desarrollo sostenible del destino.

Además, al interior de la empresa se deberá trabajar con la consolidación de procesos en cada área con el objetivo de:

- ✓ Mejorar la calidad y reducir el costo de los productos y servicios a través de la adecuada operación de la empresa.
- ✓ Establecer los mecanismos apropiados para desarrollar el trabajo en equipo entre áreas clave de la empresa y realizar la revisión de los resultados de los procesos a través de las reuniones de seguimiento a los indicadores.
- ✓ Desarrollar el trabajo en equipo y diseñar procesos esbeltos que faciliten el cumplimiento del objetivo planteado.
- ✓ Entregar un producto o servicio de calidad exigible para el cliente.

La cadena de valor turístico involucra actores del sector público y privado que realizan actividades diferentes pero encaminadas al mismo objetivo, que es la generación de productos, bienes o servicios para el turista, y cada uno desde su propio actuar deberá generar calidad en los procesos aplicables para el desarrollo económico de un destino, a través de programas de gestión (normas o certificaciones) que acrediten y den certeza en el producto a ofrecer.

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



Cadena de valor
Fuente: [Esther Garsan](#)

Características de las normas de calidad

Hasta antes de la Primera Guerra Mundial la calidad se advertía como un proceso de mejora continua que se aplicaba a las fábricas de productos manufacturados, pero gracias a su valor en los beneficios proporcionados, actualmente se ha extendido a empresas que brindan servicios, como las turísticas.



En consecuencia, la operación de los servicios turísticos se guía por normas que tratan de apegarse a la realidad actual. Estas normas establecen lineamientos generales básicos para el diseño, implantación y desarrollo del sistema de calidad, siendo sus directores los que tienen el compromiso de conocerlas a fondo para adaptarlas a las necesidades específicas de la empresa, y no sólo cumplir con los requisitos, sino tomar ventaja competitiva en el mercado.

Toma nota



El éxito de una empresa descansa tanto en su capacidad para medir el rendimiento de sus bienes inmateriales (relaciones con los clientes, procesos internos, competencia de los empleados) como en su aptitud para supervisar las variables financieras tradicionales. Sin embargo, la tarea de valorar las últimas medidas de eficacia y rendimiento, y de alinear con ellas la estrategia de la empresa, plantea serios retos a los directivos que tienen que ajustar las demandas de la actividad diaria con los objetivos de largo plazo y el gerenciamiento de mejora.

Las **normas de calidad** constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas de las empresas: por medio de ellas se establecen una serie de pautas y patrones que los servicios turísticos deberán seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos. Las normas de calidad abarcan los siguientes aspectos fundamentales (Cárdenas, 2009):

- ✓ No se escapan a disciplina alguna.
- ✓ Deben ser coherentes y consistentes.
- ✓ Deben ser resultado de un proceso de participación (autoridades públicas, usuarios, fabricantes, consumidores, etc.)
- ✓ Deben estar siempre actualizadas de acuerdo a la tecnología y al proceso social.
- ✓ Deben servir como referencia.
- ✓ Deben estar disponibles para cualquier ente o persona interesada.



Los tipos de norma son cuatro:

1. Normas fundamentales: las que tienen que ver con términos, metrología, convenciones, signos y símbolos.
2. Normas para la realización de pruebas y test.
3. Normas para definir las características de un producto o las especificaciones de un servicio.
4. Normas de la organización que describen las funciones de una empresa.

Mediante la aplicación de las normas se realizan transacciones comerciales con bases equitativas, protegiendo a las empresas de la competencia desleal y evitando defraudar a los clientes con artículos y servicios de baja calidad a precios de mercado. Por lo mismo, la normalización se apoya en resultados de investigación, en la experiencia de los fabricantes y prestadores de servicio, y en los datos estadísticos referentes a la producción y al funcionamiento de las organizaciones, para lograr que los productos y/o servicios cumplan con las especificaciones y sean útiles al objetivo para el cual fueron diseñados, transformándose en una herramienta para construir la calidad en tres niveles:



Verificación
Fuente: [Pixabay](#)

- **Normas de primer nivel:** describen el estado de una técnica, especificando las características de sus elementos constitutivos y de montaje.
- **Normas de segundo nivel:** desempeñan un papel de modelo en las necesidades de los usuarios bajo la forma de características funcionales.
- **Normas de tercer nivel:** se refieren a la gestión de calidad de la empresa, al análisis del valor, del mantenimiento y los métodos estadísticos.



La utilización de normas de calidad en la empresa representa una fuente de eficacia cuya función es la resolución de problemas de: coordinación, costos, fabricación y servicios, convirtiéndose en un medio de certificación de calidad, tanto en su venta como en su adquisición. Además pueden elaborarse dentro de ciertas condiciones, en forma exclusiva para una empresa determinada o para una asociación de empresas que realicen el mismo producto y se clasifican de acuerdo a su ámbito de aplicación en:

- Internacionales: las cuales suelen no ser obligatorias y son diseñadas por organismos internacionales como ISO.
- Nacionales: que a diferencia de las anteriores suelen ser de carácter obligatorio unas y otras simples recomendaciones, estas son elaboradas por organismos nacionales.
- Empresariales: que en el caso de los servicios son creadas por grupos representativos a partir de diagnósticos de oferta y demanda.



Cumplimiento
Fuente: [Pixabay](#)

Resulta evidente que la normalización no debe ser un resultado unilateral desde el punto de vista del fabricante, del usuario o del consumidor; las normas de calidad establecen requisitos para diferentes servicios, implementando la diferenciación como ventaja competitiva al ofrecer productos y servicios únicos para aumentar la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, las aportaciones de la normalización en las diferentes fases de la gestión de la calidad son:

- Constituir una comisión cuyos miembros sean representativos de los diferentes intereses en cuestión. El fin es establecer un diálogo entre las necesidades expresadas por los usuarios y las soluciones propuestas por los empresarios para satisfacerlas.



- Concebir el producto/servicio para proponer el análisis del valor como método organizado, que consiste en aplicar la investigación e innovación para la fabricación de un producto y la creación de servicios.
- Fabricar en donde las normas se aplican a la reducción de inventarios, especificaciones de productos, control de procesos e interconexión de equipos y de mano de obra.
- Distribuir las normas relativas a los embalajes, al acondicionamiento, a los contenedores y destacar la relación entre los productores y distribuidores.
- Vender como medio de penetración en los mercados nacionales y extranjeros.
- Instalar y mantener las causas técnicas, jurídicas y financieras que comprende un contrato de mantenimiento, los principios generales para la documentación técnica y las instrucciones.

Es indudable que las normas deben ser verificables y garantizar el cumplimiento en los procesos y en las operaciones; sin embargo, la medición es un punto que resalta porque se debe tomar en cuenta que si no se puede medir, no se puede mejorar. En el caso de las empresas de servicio, la medición es diferente respecto a la fabricación de productos tangibles, pues éstos últimos son más fáciles de medir y de examinar, en cambio los servicios tienen características intangibles que resultan más complicadas evaluar.

El establecimiento de normas precisas y explícitas es para las empresas turísticas la certeza de que el diseño y el desarrollo del servicio es el requerido por el cliente y que las especificaciones sobre lo que se hace o produce se realizan de acuerdo a las especificaciones, a su evaluación y a su corrección ofreciendo la oportunidad para tomar acciones que le permitan enfrentar los retos y decisiones para determinar qué indicadores utilizar, cómo utilizarlos y sobre todo, qué hacer con ellos.



Sistemas de calidad en los negocios turísticos



Sistema de calidad
Fuente: [Users content](#)

El mercado turístico se han vuelto cada vez más exigente, lo cual obliga a las empresas a entrar en una dinámica de innovación y creación de productos y servicios diversificados que permitan cubrir las necesidades y superar las expectativas de los consumidores, siendo necesario determinar los criterios que debe ofrecer un servicio, describiendo de una manera sencilla y clara, los siguientes principios (William, 1998):

- Establecer un objetivo, lo que a su vez fijará una meta hacia la cual todas y cada una de las personas dirigirán sus esfuerzos, estableciendo el sentido de dirección para marchar en el sentido correcto.
- Establecer los criterios de los servicios, escritos de forma clara y concisa, deben ser alcanzables, y realistas de tal manera que comuniquen las expectativas de forma precisa a todos los que están involucrados con el cliente.
- Formar los perfiles y descripción de funciones para contratar al personal, extendiéndose a la elaboración de programas de entrenamientos y capacitación.

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



Después de establecer los criterios, es preciso determinar los estándares que se deben aplicar a los procedimientos, entendiéndose en la descripción del cómo hacer las operaciones y tareas en todos y cada uno de los sistemas de prestación de los servicios y trazando la cadena de valor, en donde se especifique cuáles son los eslabones utilizados por la organización y así dar un servicio con valor agregado, ya sea por parte del personal, de los proveedores o los sistemas.



Estándares de calidad
Fuente: [Pixabay](#)

Ten presente que los sistemas de calidad en el servicio resultan de una filosofía de trabajo en donde todas las decisiones se toman a largo plazo, establecen el diseño en los procesos de servicios que comprenden actividades internas y externas y se miden en función del grado de conformidad con la norma de calidad que, por lo general, se incluyen las actitudes y comportamientos. Es por esta razón que son de índole cualitativa, factor que complica el diseño de calidad en la forma de aplicar los requisitos en los diferentes tipos de organizaciones.

En las empresas turísticas los sistemas de calidad deberán tener un enfoque global que les permita penetrar en los mercados nacionales e internacionales, a través de la emisión de normas de carácter mundial aplicables a los servicios turísticos, en las que se definen lineamientos para poder realizar transacciones comerciales.



Estrategias de mejora en la calidad en los servicios turísticos

Al incorporar a la empresa un sistema de gestión de calidad deberá existir un compromiso total por parte del equipo de trabajo ya que de ello dependerá la consolidación y seguimiento del mismo. Para eso es necesario seguir las siguientes estrategias de mejora para consolidar un sistema:

- **Generar autonomía para tomar decisiones** a los empleados que están en contacto con los clientes. Una de las grandes insatisfacciones de los clientes es hablar con personas, empleados de la empresa, que no tienen la capacidad de solucionar sus problemas. Muchas veces no es por falta de conocimiento de cómo solucionarlos, sino que la dirección de la empresa no les ha proporcionado la capacidad de decisión para poder hacerlo. Por ejemplo, no disponen de la autoridad para decidir sobre un pequeño presupuesto que solucionaría el problema con el cliente.
- **Formación técnica a los empleados del servicio al cliente**, es decir que cuenten con datos específicos del producto y /o servicio a ofrecer sin tener dudas en su funcionalidad.
- **Conocer los puntos de contacto del cliente:** Desde el momento en que conocen tu marca, hasta el momento que ven tu producto. Cuando consultan tu web para mirar cómo funciona, hasta el momento en que tienen que apoyarse en el servicio técnico.
- **Diseña la experiencia del cliente:** La experiencia del cliente no debe ser un evento que nos tome por sorpresa. Debemos ser capaces, una vez implantada (conocidos los puntos de contacto del cliente), de diseñar cómo queremos que sea la experiencia del cliente en cada uno de estos puntos de contacto. Si queremos que sea simple, hagamos la experiencia fácil para el cliente. Si queremos que sea única, personalicémosla.
- **Elegir empleados comprometidos para hablar con el cliente:** Es cierto el dicho que la imagen de una empresa es el contacto con sus empleados.



- **Escucha y aprende de las ideas de los empleados de servicio al cliente:** por estar en contacto permanente con el cliente, los empleados de servicio al cliente son especialmente importantes y valiosos para la empresa. Disponen de una cantidad de información real de lo que molesta al cliente y de lo que le podría ayudar.
- **Incorpora a los directivos de la empresa para hagan de 'servicio al cliente durante unos días:** A veces en las grandes Empresas hay una distancia muy grande entre las experiencias que viven los directivos y la realidad de los empleados que están en continuo contacto con el cliente. Y ello lleva a la toma de decisiones incorrectas que excluyen de la ecuación la experiencia del cliente. Vivir en la propia piel el contacto con el cliente desde la perspectiva de *Customer Service* puede aportar mucho al nivel directivo.
- **Sorprende a tu cliente:** haz que viva una experiencia memorable que promoverá el boca a boca positivo sobre tu empresa. Nada promueve más el boca a boca que una experiencia de cliente memorable – en el uso del producto o servicio y en el servicio al cliente. Y para ello tienes que tener un ecosistema de experiencia al cliente diferenciado y a la vez unos empleados fantásticos
- **Haz a todos los empleados de la empresa sean 'empleados de servicio al cliente'.** Las empresas existen gracias a sus clientes. Los empleados (todos) reciben sus nóminas gracias a sus clientes. Es lógico pensar que todos los empleados – independientemente de su puesto – deberían estar pensando en los clientes. Incluirlos en las decisiones. Ya sean de *marketing*, ventas, operaciones o recursos humanos.
- **Aprende a decir sí a los clientes:** Construir una relación duradera con clientes y hasta conseguir que se conviertan en clientes leales y hasta fans de la empresa requiere construir credibilidad. Una de las maneras adecuadas para construir credibilidad es gestionar las expectativas de los clientes. Para ello puede ayudar el aprender a decir sí de forma eficaz a los clientes. En un mundo capitalista dónde una gran mayoría de productos y servicios han alcanzado el grado de comodidad, en los que es difícil escoger cuál escogemos de la estantería, la promesa de la marca que compramos está vinculada y lo estará cada vez más a la experiencia que obtengamos en todos nuestros contactos con la empresa.



Sistemas de calidad empresarial

Existen algunos sistemas que permiten asegurar la calidad de los productos o servicios tales como:

- ☑ ISO
- ☑ SERVQUAL
- ☑ TQM
- ☑ SIXSIGMA
- ☑ KAIZEN

ISO



Certificación ISO
Fuente: [Pixabay](#)

ISO: Las normas ISO (International Organization for Standardization) son estándares internacionales de administración y aseguramiento de calidad, diseñados para que las empresas documenten su sistema de calidad y garanticen su eficiencia, convirtiéndose en un modelo que describe los fundamentos de los sistemas de gestión mediante normas de aceptación universal (Chase y Aquilano, 2009).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de Europa y Japón se encontraban en ruinas, tanto física como económicamente. Los europeos se dieron cuenta de que si no se ponían en acción, los estadounidenses se apropiarían del mercado



y monopolizarían el mundo industrializado. Por lo tanto, protegieron sus intereses vitales de defensa gracias a la creación de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 1949 y de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero en 1951. Para 1957, las necesidades básicas del hombre ya se satisfacían nuevamente, por lo mismo, se empezó a tener una nueva visión sobre el futuro, dando el paso decisivo para ser competidores viables con países como Bélgica, Francia, Alemania, Italia y Luxemburgo, firmando así el Tratado de Roma, dando como resultado lo que actualmente se conoce como la Comunidad Europea, estableciendo planes para la recuperación económica, buscando nuevos métodos y procesos disponibles, para finalmente obtener éxito con las comparaciones y esfuerzos de reingeniería. A finales de 1992 los esfuerzos de unificación de la Comunidad Europea fueron un éxito con 345 millones de consumidores y seis mil millones de dólares en poder de compra. (Taormina, 1997: 19-21).

En 1959, cuando el departamento de Defensa de Estados Unidos emitió normas militares como MIL-Q-9858, con el propósito de unificar a sus proveedores, la respuesta de la industria en Estados Unidos delegó la responsabilidad a sus proveedores quienes realizaban las verificaciones utilizando a inspectores propios. Naturalmente había distintos puntos de vista con respecto a que elementos eran necesarios en un sistema de calidad total y la implantación y evaluación de distintos sistemas implicaba cada vez mayores recursos (Esparza, Palavicini y Navarrete, 2001).

Es así como la organización ISO, conformada por diversos organismos de normalización y estandarización reconocidos y con filiales en 160 países, adoptó a mediados de los años 80's la norma internacional de aseguramiento de la calidad, la norma británica BS 5750 originando la publicación en 1987, de la primera serie de normas:

ISO 9000:1987. Conformada por las normas ISO 9001, 9002 y 9003, que eran modelo de sistemas de diferente cobertura certificables, las cuales fundamentaban el aseguramiento de la calidad con énfasis en requisitos. Las empresas estaban obligadas a cumplir una serie de exigencias en caso de solicitar auditoria de cumplimiento para ser certificada.



SERVQUAL

Es un instrumento para medir la calidad en los servicios, ya que el cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio en las empresas turísticas. Aunque las expectativas son una cuestión individual y sumamente subjetiva, se centran básicamente en los aspectos materiales y funcionales del servicio, por lo consiguiente constituye un reto detectar cuáles son los parámetros que el cliente considera básicos o importantes para así poder desarrollar estrategias que le permitan mejorar la calidad y asegurar que la percepción de los clientes, internos y externos, sea de excelencia.

Desafortunadamente, el medir la satisfacción del cliente ha resultado ser particularmente complejo en el ámbito de los servicios debido a la dificultad derivada de su naturaleza intangible; sin embargo, existen aportaciones importantes centradas en la percepción que el cliente tiene de la calidad recibida por parte de la empresa:

- El modelo nórdico de Grönroos (1994), en el cual los consumidores evalúan la calidad en el servicio comparando el servicio esperado con el servicio recibido. Este autor distingue dos componentes o dimensiones:
 - I. La calidad técnica centrada en lo que el cliente recibe, es decir, el resultado del proceso.
 - II. La calidad funcional centrada en cómo el servicio es entregado, es decir, el propio proceso.

- El modelo de GAPS desarrollado por los investigadores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1992), conceptualizan la calidad basándose en el paradigma de la disconformidad, es decir, como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel del servicio por medio de estudios cualitativos y cuantitativos que dan origen a un instrumento de alto nivel de fiabilidad y validez para la medición de la calidad del servicio, la denominada escala SERVQUAL (Service + Quality) mide la calidad en el servicio mediante la diferencia entre las expectativas previas de los usuarios del servicio y las percepciones de éstos en relación al servicio recibido (Setó, 2004).



En ambos modelos la calidad percibida es el resultado de la comparación que el cliente hace entre el servicio esperado y el servicio recibido. Para el servicio esperado podrían intervenir algunas variables como la imagen, las necesidades personales, los comentarios de amigos, la publicidad de la empresa, la propia experiencia, etc. En principio, cuantas más altas sean las expectativas siendo el servicio recibido el mismo, menor será la calidad percibida.

Por lo cual, el uso de la herramienta SERVQUAL contribuye a reconocer los elementos que generan valor al cliente, es así que las empresas recopilan información en la comunicación interna y externa y en las necesidades y experiencias personales, lo que les da un punto de partida para alcanzar la calidad esperada por sus clientes.

Los autores sugieren que reducir o eliminar la denominada gestión de las deficiencias en la calidad o GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios y de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Grönroos, 1994):

- Deficiencia de la percepción de los directivos o GAP 1: esta deficiencia significa que los directivos perciben en forma errónea las expectativas de la calidad que plantean los clientes, es decir, se refiere a la diferencia entre las creencias o percepciones de la organización sobre lo que espera el cliente y lo que realmente éste desea.
- Deficiencia en las especificaciones de la calidad o GAP 2: significa que las especificaciones de la calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.
- Deficiencia en las especificaciones de calidad del servicio y el servicio entregado o GAP 3: es la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio previsto y el realizado.
- Deficiencias en la comunicación de marketing o GAP 4: significa que las promesas hechas por las actividades de comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado, es la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él, son las promesas hechas por medio del marketing.



- Deficiencia de la calidad percibida en los servicios o GAP 5: representa que el servicio percibido o experimentado no es consecuencia del esperado.

La calidad de un producto/servicio/experiencia es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar dentro y fuera de las organizaciones empresariales y muchas veces se ignoran o se subvaloran las características tan complejas que presenta tal sistema de procesos. Incluso algunas personas y empresas consideran que el proceso de producción y/o de prestación de servicios es el único responsable de lograr la calidad que las personas esperan y exigen.

El modelo de los GAPS, a diferencia de Grönroos, plantea cinco dimensiones que reflejan las características que los clientes toman en cuenta cuando evalúan la experiencia del servicio. Parasuraman, a principios de los años 90 define las cinco dimensiones para evaluar la calidad (Asociación Española para la Calidad, 2003):

1. Tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta. Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio eficiente.
4. Garantía. Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de inspirar confianza.
5. Empatía. Sensibilización e individualización al cliente.

Su diseño consta de un cuestionario conformado por 22 ítems que, en todo momento, deben facilitar su comprensión al momento de ser contestado por los clientes. Por lo anterior se puede dividir de la siguiente manera:



| Ítems | Dimensión |
|----------|------------------------|
| 1 al 4 | Tangibles |
| 5 al 9 | Fiabilidad |
| 10 al 13 | Capacidad de respuesta |
| 14 al 17 | Seguridad/garantía |
| 18 al 22 | Empatía |

(Asociación Española para la Calidad, 2003)

La calidad modelo de los GAPS puede ser medida en una escala Likert, relativo a las expectativas que tiene el usuario sobre el servicio que va a recibir y a las que tiene la empresa sobre el servicio que va a ofrecer y otro sobre las percepciones de los mismos (Asociación Española para la Calidad, 2003).

La escala SERVQUAL sigue siendo uno de los instrumentos más utilizados para medir la calidad, convirtiéndose en un punto de referencia cuando se trata de percepciones frente a las expectativas, pues permite establecer un estudio preventivo que diagnosticará el nivel de calidad de los servicios brindados por las empresas turísticas, con el fin de conocer si se estaban cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes. Lo que conllevará a contar con un parámetro medible de la satisfacción en los consumidores.

El uso de la herramienta SERVQUAL contribuye a reconocer los elementos que generan valor al cliente, es así que las empresas recopilan información en la comunicación interna y externa y en las necesidades y experiencias personales, lo que les da un punto de partida para alcanzar la calidad esperada por sus clientes.



TQM

El control de calidad surge a principios del siglo XX donde Frederick Taylor, padre de la administración científica, origina un nuevo concepto en la producción al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las tareas de inspección de las de producción, y el trabajo de planificación de el de ejecución (Munch, 2005).

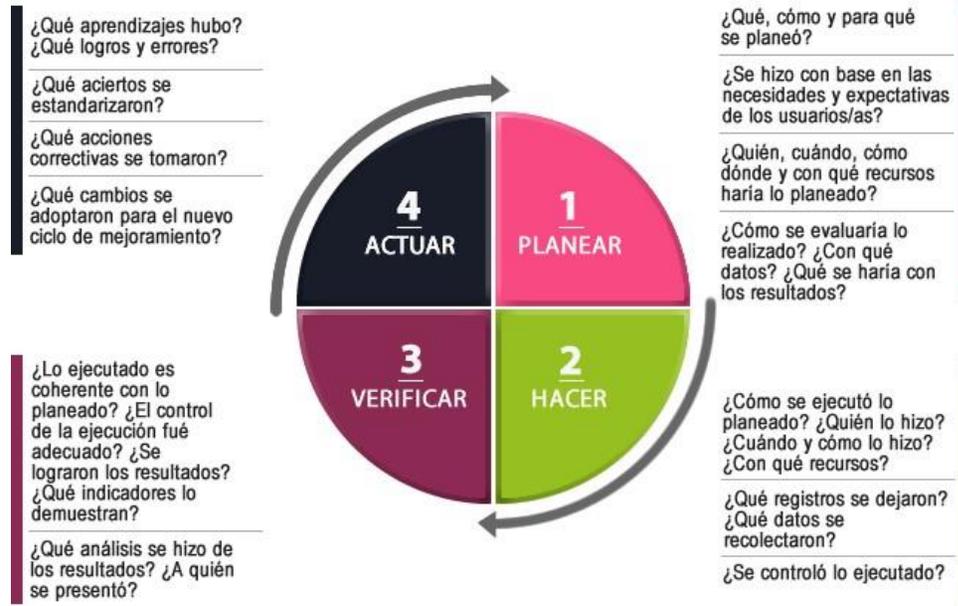
Posteriormente se introduce la estadística a la inspección, reduciendo los costos al evitar controlar el 100 % de las piezas de fabricación, sin embargo, se advirtió que la inspección por sí sola no hacía nada para mejorar la calidad del producto y que ésta debería integrarse en la etapa de producción y ejecución del proceso.

Edward Deming, quien desarrolló técnicas de control estadístico, desarrolló también control de calidad el proceso de mejora continua en el ciclo PHEA, en inglés Plan, Do, Check, Act, que consiste en:

1. **Planificar:** es decidir, planear las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las deficiencias entre las necesidades del cliente.
2. **Hacer:** es llevar a cabo el plan de acción a previos ensayos, para observar el comportamiento en la manipulación de las variables.
3. **Ejecutar:** es aplicar el análisis estadístico al nuevo proceso para determinar la reducción de las desviaciones.
4. **Actuar:** es poner en práctica las modificaciones detectadas para disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.



CICLO PHVA como herramienta de evaluación



FUENTE: Elaboración del autor

El ciclo PHEA, prueba que realizar controles intermedios en el proceso evita procesar un producto que ya lleva implícito el defecto por el cual iba a ser rechazado. Por ello se pasó de la inspección final del producto terminado, al control de la calidad en las diferentes fases del proceso, advirtiéndose que era más seguro y suponía un menor costo controlar el proceso que el producto. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, logrando mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad.



El desarrollo del control estadístico es una aportación de Kaouro Ishikawa, quien en 1958, junto con su equipo de trabajo visitó una planta de la *General Electric* y tomó el modelo de control de calidad total para implementarlo en Japón con ciertas modificaciones como la participación de todas las áreas de la organización, concentrarse en actividades dirigidas a los clientes y fomentando una comunicación más intensa y una actitud de servicio entre compañeros de trabajo; posibilitando así el surgimiento de los círculos de calidad, los cuales están formados por grupos de trabajo que se reúnen para discutir cómo mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

Los principios del control estadístico según Munch (2005) son:

- El **control de calidad** se realiza con el fin de producir artículos y servicios que satisfagan los requisitos del consumidor.
- El **desarrollo de un nuevo producto** o servicio es necesario para satisfacer los requisitos y necesidades de los consumidores.
- La **calidad** en el trabajo, en el servicio, en la información, en los procesos, en los sistemas y en los objetivos de la empresa para inspeccionar la calidad en todas sus manifestaciones.
- La **definición de calidad** tomando en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.

Aparte de los principios del control estadístico, éste cuenta con seis principales características y son (Munch, 2005):

1. Control de calidad en toda la empresa y la participación de los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación en control de calidad.
3. Círculos de control de calidad y equipos de mejora.
4. Auditorias de control de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades promocionales de control de calidad a escala nacional (Premios de calidad)



Otra de las aportaciones importantes al TQM es el desarrollo y aplicación de las siete herramientas de calidad, conocidas como el método estadístico elemental, su aplicación es fundamental para lograr la calidad y son:

1. **Hoja de recolección de datos:** se utiliza para comprobar si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinados trabajos.
2. **Histograma:** ordena las muestras tomadas de un conjunto, en forma tal que se observa la frecuencia en que ocurren determinadas características.
3. **Diagrama de flujo:** es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.
4. **Pareto:** es un diagrama que consiste en un gráfico de barras similar al histograma que se conjuga con una ojiva o curva de tipo creciente y que representa en forma decreciente el grado de importancia o peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso, operación o resultado.
5. **Diagrama de dispersión:** se usa para estudiar la posible relación entre una variable y otra, sirve para probar posibles relaciones de causa-efecto; en éste sentido no puede probar que una variable causa a la otra, pero deja más claro cuando una relación existe y la fuerza de esta relación.
6. **Gráfica de control:** es un método gráfico que ayuda a evaluar si un proceso está dentro de los límites de especificación, tienen los denominados <límites de control>, que determinan el rango de variabilidad estadística aceptable para la variable que se esté monitoreando.
7. **Diagrama de causa-efecto** o diagrama de pescado o de Ishikawa: por medio de éste se analizan las causas que originan un problema, las causas se determinan a partir de una lluvia de ideas que pueden conducir a encontrar los efectos que originan el problema

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



Entonces la Gestión de la Calidad Total (TQM) se puede definir, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009), como la administración total de la organización, de modo que sobresalga en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente y tiene dos objetivos fundamentales:

1. Diseñar cuidados del producto o servicio.
2. Garantizar que los sistemas de la organización puedan producir consistentemente el diseño.

Cuando los clientes demandan una mayor calidad los fabricantes se esfuerzan en eliminar fallas, con ello propician que la calidad de los servicios se convierta en una parte permanente de la administración que se debe cumplir todos los días. Es entonces que la adopción de un sistema de gestión de la calidad se convierte en una decisión estratégica de la alta dirección, cuyo diseño e implementación está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos que proporciona, procesos que emplea, tamaño y estructura de la organización.

SIX SIGMA



Logotipo de Toyota
Fuente: [Pixabay](#)

Esta metodología fue creada en *Toyota Motor Corporation*, con la finalidad de reducir desperdicios, fallas y defectos en la línea de producción. La utilización de este método implicó excelentes resultados financieros a la empresa debido a la reducción de costos, con un éxito en el control de la calidad que actualmente ha sido adoptada por grandes e importantes empresas gracias a los beneficios ya comentados.

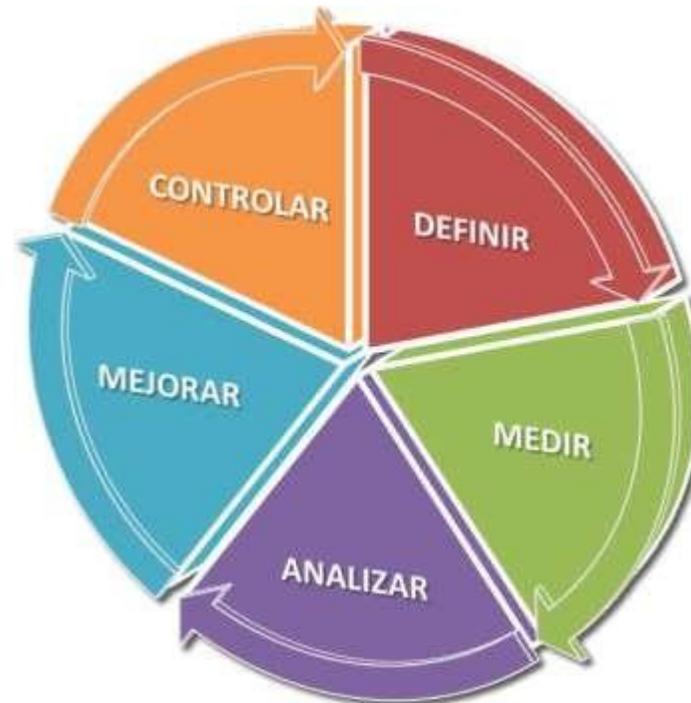


El término SIX SIGMA, para Munch (2005), se refiere a la desviación estándar de un grupo de datos; es decir, a seis desviaciones estándar que en términos prácticos implican la reducción a 3.4 defectos por millos de productos, entendiendo por defecto cualquier cosa fuera de las especificaciones del cliente. SIX SIGMA representa una manera de medir el desempeño de un proceso en cuanto a su nivel de productos o servicios fuera de especificaciones.

Durante la década de 1990 se registró una enorme expansión por parte de algunos países debido a la apertura de los mercados, lo que ocasionó que las empresas, para asegurar la calidad en los productos y/o servicios, procuraran una mayor velocidad de respuesta, ofreciendo mejores propuestas de valor y generando procesos más flexibles.

Los términos Green & Black Belt y Jack Welch, son aplicados por el legendario CEO de General Electric quien declaró, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009), que el SIX SIGMA se refiere al control de calidad. Primero seleccionando los procesos clave y los objetivos a alcanzar, y segundo, se introducen las medidas o métricas adecuadas a los procesos seleccionados mediante la aplicación de las estadísticas. De esta manera se identifica la alteración del mismo y se formulan los planes de acción en donde se diseñan las operaciones correctivas inspirando el liderazgo y guiando a la empresa al enfocar a la organización hacia el cliente.

La metodología SIX SIGMA es una variante de la aplicación de la cultura de calidad por la transformación de los procesos, a través de un enfoque sistemático, científico, práctico y la aplicación de herramientas estadísticas. El planteamiento de los proyectos SIX SIGMA es la metodología DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve and Control*) desarrollada por *General Electric* que se realiza mediante el ciclo (Escalante, 2008):



- **Definir el problema /seleccionar el proyecto:** describe el efecto provocado por una situación adversa o el proyecto de mejora continua.
- **Medir:** evalúa los sistemas de medición, su capacidad y estabilidad por medio de estudios de respetabilidad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
- **Analizar:** determina las variables significativas del proceso y evalúa la estabilidad y capacidad del proceso.
- **Incrementar /Mejorar:** optimiza y robustece el proceso y valida la mejora.
- **Controlar:** dar seguimiento al proceso, monitorear, mantener el control y mejorarlo continuamente



Otra metodología aplicada usada en SIX SIGMA es DMADV (Definir, Medir, Analizar, Diseñar y Verificar). Es utilizada para el desarrollo de nuevos procesos o productos a nivel de calidad como una mejora incremental (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009).

Ambas metodologías son puestas en práctica por expertos entrenados en los aspectos de la estructura humana del SIX SIGMA, expertos como (Escalante 2008):

1. Campeones: directores de área quienes proveen dirección estratégica y recursos con respecto a los proyectos por realizar.
2. Maestros cinta negra: personal seleccionado que fue capacitado para coordinar y capacitar a los cinta negra en su desarrollo como expertos en SIX SIGMA.
3. Cintas negras: personal con las habilidades necesarias de liderazgo y técnicas para entender y aplicar la metodología SIX SIGMA, a la vez que motivan y dirigen equipos en el desarrollo de proyectos también capacitan a las cintas verdes.
4. Cintas verdes: personal enfocado a sus actividades cotidianas, sin embargo dedican una parte de su tiempo a participar en proyectos SIX SIGMA.

Actualmente las empresas emplean a estos expertos entrenado llamados *cintas* en combinaciones para guiar a los equipos en el cumplimiento de los requerimientos establecidos y ayuda a crear lazos dentro de la estructura de la empresa, y un compromiso para enfrentar con mayor fuerza las amenazas que se presenten.

Los beneficios de la SIX SIGMA son (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009):

- Alineamiento entre los resultados, la eficacia y la mejora de la calidad de un proceso que implica aumento de la rentabilidad para la empresa.

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



- Aplicación de la metodología en diversas áreas de la empresa, finanzas, logística, ventas, sistemas, administración, etc., no restringiendo los trabajos a las áreas productivas de la empresa.
- Posibilidad de toma de decisiones, basadas en datos estadísticos.
- Desarrollo de una sistemática, que promueva el vínculo entre planeamiento estratégico y herramientas estadísticas y de calidad.
- Búsqueda del modelo ideal de eficiencia de los sistemas.
- Eliminación de los procesos del valor no agregado.
- Reducción al mínimo posible de la variación natural de los procesos

SIX SIGMA es una **filosofía de administración** la cual está enfocada en la eliminación del desperdicio, que es todo aquel excedente a lo mínimo necesario para poder producir originando. El concepto de “empresa esbelta” que se refiere al diseño de estructuras tendientes a administrar con menos costo, cero desperdicio y con pocos niveles jerárquicos, logrando medir el tiempo de la cadena de suministro, desde que el cliente hace el pedido, hasta que recibe el producto o servicio.

KAIZEN

Es una filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total (Suárez, 2007). Busca evitar la ineptitud, descuidos, improvisaciones y errores; es decir, planifica toda la organización desde la alta dirección hasta los niveles operativos, convirtiendo los problemas en oportunidades de mejora.

Al concluir la segunda Guerra Mundial la industria japonesa era deplorable, ni los mismos orientales querían sus productos debido a la falta de calidad y diseño. En 1946 se formó la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), establecida por



un grupo de investigación en control de calidad, cuyo objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad, facilitando el desarrollo y difusión de las ideas en todo el país (Montaudon, 2004).

En los años 50's una pequeña empresa de autos con un programa de producción de 1,000 automóviles por mes, crearon el sistema de producción Toyota con base en dos principios: eliminación de desperdicios y producción de calidad (Amaru, 2009).

La palabra KAIZEN proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa “cambio” y ZEN que quiere decir “bondad”. La esencia del KAIZEN es simple y directa: significa mejoramiento continuo relacionado con todos, incluyendo a directivos y trabajadores; supone una forma de vida que debe mejorar constantemente y está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Con lo cual se genera un pensamiento encaminado al proceso. La estrategia del KAINZEN es que no debe pasar un día sin que se efectúe algún tipo de mejoramiento en alguna parte de la empresa.



Kaizen
Fuente: [Metodoos](#)

Se puede decir que KAIZEN es una sombrilla que cubre importantes prácticas japonesas como:

- Kanban: es un tablero de señales que de manera sencilla y directa comunica cualquier alteración en el proceso.
- Gestión de la calidad Total (TQM): es una forma de administrar en donde se responsabiliza a la gerencia sobre la gestión de la calidad.



- Justo a Tiempo (JIT): quiere decir que en el momento preciso, solamente se produce lo que se necesita en el momento adecuado, no antes ni después lo que evita la acumulación de existencias y elimina los costos de retraso y almacén (Amaru, 2009).
- Poka Yoke: significa a prueba de errores, son las innovaciones que se hacen en las herramientas y en los equipos para instalar dispositivos que prevengan los defectos.
- Círculos de calidad: son grupos de trabajadores que realizan actividades de control de calidad en su área.
- Mantenimiento Productivo Total (TPM): significa establecer estándares más altos y mantenerlos.
- Involucrar a los empleados: se da a través de las sugerencias de los trabajadores para que utilicen el conocimiento y experiencia que sus manos.
- Pensamiento orientado al proceso: se refiere a establecer un control estricto en cada fase de los procesos establecidos, para lograr la continuidad y fluidez de los mismos, evitando así los llamados “cuellos de botella” (Suárez, 2007).

El enfoque de calidad total practicado por los japoneses, consiste en cuatro elementos clave, según Fernández (2010), que son:

1. La calidad.
2. El esfuerzo.
3. La voluntad de mejorar.
4. La comunicación efectiva.

La filosofía KAIZEN supone que **la forma de vida sea la vida en el trabajo**, vida social o vida familiar, ya que todos los ámbitos del ser humano merecen ser mejorados de manera constante. Otra palabra importante es *Gemba*, que hace referencia



al lugar de trabajo y en donde se agrega valor a los productos y/o servicios. Entonces la filosofía del KAIZEN se rige por los siguientes mandamientos (Fernández, 2010):

1. El desperdicio es el enemigo (muda) es el enemigo número uno y para eliminarlo hay que ensuciarse las manos.
2. Mejoras graduales hachas continuamente, no una ruptura puntual.
3. Todo el mundo debe estar involucrado, no es elitista.
4. Se aplica a todos no solo a los japoneses.
5. Se apoya de una gestión visual, en una total transparencia de los procedimientos, procesos, valores, hace que los problemas y desperdicios sean visibles a los ojos de todos.
6. Centra la atención en el lugar donde realmente tenga valor (*Gemba* en japonés) se orienta a los procesos.
7. Da prioridad a las personas, cree que el esfuerzo principal de mejoría, debe venir de una nueva mentalidad y estilo de trabajo de las personas.
8. No se pueden adoptar decisiones, ni tomar medidas correctivas, sin poseer información fidedigna en tiempo y forma

Es así que la estrategia del KAIZEN, en el *Gemba*, ofrece a la empresa una serie de herramientas que generan el mejoramiento continuo en los procesos de trabajo para agregar valor a los productos y servicios que ofrecen a los diversos mercados, logrando así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.



Programas de calidad sectorial



Calidad turística

Fuente: [Málaga](#)

La estrategia de crecimiento tanto en una región, como en las empresas depende de la sectorización ya que atiende a una población y problema específico. A su vez propician el desarrollo ordenado y de ahí generan programas de competencia general y por especialidad, en este caso turística:

En el turismo se generan planes y programas sectoriales a nivel gubernamental que atienden los diferentes sectores de operación como son:

- ✓ Innovación y uso eficiente de los recursos turísticos
- ✓ Acciones de financiamiento e inversión para el desarrollo turístico.
- ✓ Ordenar el desarrollo sustentable de la actividad turística
- ✓ Política turística y transformación institucional.

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



Recursos

Fuente: [Pixabay](https://pixabay.com/)

Innovación y uso eficiente de los recursos turísticos. Ante un cambio en el perfil de consumo de los turistas y la gran cantidad de información disponible en la actualidad, gracias a las redes sociales y el uso del internet, no es factible sustentar el desarrollo de la oferta turística en experiencias que se pueden replicar con facilidad. Precisamente, una de las claves para fortalecer las ventajas competitivas del sector está asociada a la innovación, la calidad de los servicios turísticos y el uso eficiente de los recursos.

El turismo es una actividad intensiva en capital humano. Su importancia no sólo radica en una visión de recursos humanos que tiene la capacidad de dar atención, calidez y profesionalismo al turista, también es el capital humano el que hace propuestas creativas para desarrollar experiencias únicas e irrepetibles, identificar oportunamente las necesidades y requerimientos de los visitantes y entregar productos y servicios especializados que satisfagan esas demandas. Sin embargo, el empleo turístico presenta una doble característica: en las grandes empresas del sector (cadenas hoteleras, líneas aéreas, turoperadores), se registran mejores estándares de empleabilidad dado su liderazgo y acceso a apoyos gubernamentales, mientras que en las MIPYMES se constata una escasa cultura empresarial y capacidad de organización, así como un reducido presupuesto para capacitación.



Acciones de financiamiento e inversión para el desarrollo turístico. El crecimiento económico depende fundamentalmente de la inversión. La inversión pública como la privada cuando actúa en sincronía puede detonar una dinámica de crecimiento y generación de riqueza importante. No obstante, para que el crecimiento se traduzca en mejores condiciones de vida de la población tiene que ser de calidad. Esto es, un crecimiento generador de empleos que permita el pago de mejores salarios. En esta idea, la actividad turística reúne los atributos necesarios para la interacción de la inversión pública y privada aprovechando y desarrollando capacidades productivas de sus recursos humanos y la vocación turística de las regiones donde se desarrolla. México se ubica entre los primeros 10 lugares de los países más confiables para invertir (novena posición de la lista de A.T. Kearney). Asimismo, el país es reconocido como el séptimo destino prioritario para la inversión en el mundo. En la Encuesta de Perspectivas Mundiales de Inversión 2013-2015 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) México avanzó cinco lugares. Pese a ello es evidente que aún prevalecen determinadas barreras para detonar un mayor financiamiento e inversión hacia los proyectos turísticos por lo que es necesario impulsar esquemas de facilitación y agilización para generen un mejor ambiente de negocios en el turismo. Uno de los componentes más importantes para el progreso de la actividad turística está vinculado con la disponibilidad de recursos para financiar el desarrollo de destinos, productos y servicios turísticos.

Ordenar el desarrollo sustentable de la actividad turística. La sustentabilidad en el turismo es uno de los principales retos para la gestión del sector, cuya tendencia a la masificación conduce a repensar no sólo los patrones de desarrollo de los destinos, sino en los patrones de consumo que exigen destinos más limpios, más seguros y responsables con el medio ambiente. El turismo masivo y las altas concentraciones poblacionales en los centros de playa producen impactos significativos en los entornos naturales y culturales, lo cual no sólo daña la imagen de los destinos sino que deteriora la competitividad de la industria turística nacional e inhibe el crecimiento de la demanda. La concentración de la oferta en destinos turísticos genera una alta demanda de recursos naturales y, por lo tanto, un mayor desgaste de los mismos.



La sustentabilidad entendida como verdadero equilibrio entre los recursos del medio ambiente se configura a través de tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. La sustentabilidad ambiental en el turismo, al tratarse de una actividad terciaria, de provisión de servicios, requiere aplicar criterios de sustentabilidad que las empresas del sector puedan implementar con responsabilidad social. Los criterios de sustentabilidad deben ir más allá de la regulación sobre el consumo energético eficiente o del manejo de residuos, requiere un cambio de paradigma con respecto a la viabilidad de la actividad turística para las próximas décadas. Ello implica el trabajo transversal entre los niveles de gobierno y las dependencias y entidades de la federación para el aprovechamiento responsable de los activos naturales y culturales, evitando su deterioro.

Política turística y transformación institucional. La competitividad en el sector turístico implica un desempeño más productivo de la industria, que sólo es posible mediante la utilización de los recursos turísticos con eficiencia para generar mayor valor agregado y riqueza, así como para el alcance de sus beneficios. Para hacer realidad esta condición es necesario un marco institucional que contribuya a motivar la productividad, la innovación y la creatividad en el sector; la generación de un ambiente de negocios con certidumbre; garantizar la existencia de infraestructura logística, servicios de auxilio y seguridad; asegurar la sustentabilidad ambiental y altos estándares de calidad de los servicios turísticos y de los recursos humanos, así como una elevada vocación turística. Una de las características del sector turístico es la amplia interrelación de entes públicos que tiene incidencia en el sector. Por ejemplo, el crecimiento del sector está vinculado al desarrollo de la infraestructura de comunicaciones y ésta no puede desligarse de los programas de preservación y explotación sustentable del medio ambiente y los recursos naturales. Al mismo tiempo el desarrollo del sector debe cumplir con diferentes tipos de ordenamientos legales federales, estatales y municipales. Por ello, la capitalización y expansión del sector requiere de una adecuada articulación y complementación de acciones gubernamentales y de colaboración con los sectores social y privado. La concurrencia de programas debe contar con un soporte legal e institucional que favorezca una efectiva colaboración y coordinación intergubernamental que contribuya a la alineación de programas, proyectos, acciones y presupuestos públicos. Actualmente, el



carácter de los programas, su diversidad de objetivos y Reglas de Operación limitan la concurrencia y por lo tanto la complementariedad de acciones gubernamentales que potencien las capacidades de la acción pública. El resultado es que si bien se reconoce que en determinados sectores es necesaria la concurrencia y coordinación intergubernamental, no existe una visión integral que incentive la articulación de las dependencias y entidades, que integre objetivos de programas y que busque alcanzar resultados comunes y compartidos.

El desarrollo de dichos proyectos requiere de mecanismos para coordinar acciones relacionadas con la Política Nacional Turística. Esto con objetivo de impulsar la corresponsabilidad y la identificación de objetivos compartidos de los programas, complementando esfuerzos, acciones y recursos.

El turismo es un sector en franca expansión en el mundo que muestra un horizonte claro de posibilidades de crecimiento para los próximos años, lo que eleva la importancia de su papel como motor de desarrollo para las economías. Actualmente, el sector turismo presenta un crecimiento sostenido a nivel global. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), de 2000 a 2012 el turismo creció a una tasa promedio anual de 3.6% en el mundo, con base en la llegada de turistas internacionales, generó 9 puntos del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, uno de cada 10 empleos y participó con el 6% de las exportaciones mundiales. Para México representa una de las principales fuente de divisas, genera el 8.4 por ciento del PIB y más de 2.2 millones de empleos. No obstante, en los últimos 30 años el desempeño de México dentro de los principales indicadores internacionales ha sido moderado frente al de otros países. En el periodo 1980-2012 la tasa de crecimiento medio anual (TCMA) de llegada de turistas apenas alcanzó el 2%. Esto es significativo al observar la tendencia de economías emergentes que están ganando terreno en el mercado internacional.



Cierre del contenido nuclear

En esta segunda unidad revisaste la importancia de conocer y dominar las normas de calidad en el servicio, pues ello permite consolidar estrategias de mejora para el desarrollo competitivo en la empresa, generando cadenas de valor que solidifican un destino turístico.

Es de suma importancia profundizar sobre la normalización y sus conceptos, así como identificar las filosofías y técnicas de mejora continua para realizar un análisis y documentar correctamente las normas de calidades nacionales e internacionales.



Control de calidad

Fuente: [Pixabay](#)

Asimismo, reconocer la forma de implementar un sistema de gestión de calidad y seleccionar procesos de mejora continua, como las herramientas de la calidad más relevantes, te permitirá diseñar estrategias para la competitividad y posicionamiento de una empresa en el mercado turístico.



Fuentes de consulta



Recursos

Bibliográficas

- Álvarez, V. (1999). *La normalización industrial*. España: Universidad de Valencia.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración; Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Editorial AEC.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw-Hill.
- Cárdenas, R. (2009). *Metrología e Instrumentación*. Colombia: GRIN Verlag.
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministro*. México: Mc Graw-Hill.
- De la Parra, E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. México: ISEF.
- Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad ISO 9001 en hostelería (Manual)*. España: Vértice.
- Escalante, E. (2008). *Seis-Sigma. Metodología y técnicas*. México: Limusa.

Sistemas de calidad en los servicios turísticos

Unidad 2. Normas de calidad en los servicios turísticos

Contenido nuclear



- Esparza, M., Palavicini, J. y Navarrete, G. (2001). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000: 2000*. México: Panorama.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: ECU.
- Folgar, O. (1996). *ISO 9000 Aseguramiento de la calidad*. Argentina: Macchi.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia de servicios*. España: Díaz Santos.
- Laboucheix, V. (1994). *Tratado de la calidad total: Tomo II*. Madrid. Ciencias de la Dirección.

Electrónicas

- Norma Internacional ISO 9000:2005, recuperada de:
http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO-9000-2005_Fundamentos_y_Vocabulario.pdf
- Norma Mexicana IMNC ISO 9001:2008, recuperada de:
[http://integra.cimav.edu.mx/intranet/data/files/calidad/documentos/ISO%209001%202008%20\(NMX%20CC%209001%20IMNC%202008\).pdf](http://integra.cimav.edu.mx/intranet/data/files/calidad/documentos/ISO%209001%202008%20(NMX%20CC%209001%20IMNC%202008).pdf)