

Tema 7

Gestió de la qualitat

- 7.1. Concepte de qualitat. Repercussió en la competitivitat del turisme
- 7.2. Dimensions de la qualitat
- 7.3. Enfocaments de gestió de qualitat
 - 7.3.1. Control per inspecció
 - 7.3.2. Control de qualitat
 - 7.3.3. Assegurament de la qualitat
 - 7.3.4. Gestió de la qualitat total
- 7.4. Eines de la qualitat per als serveis
- 7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol

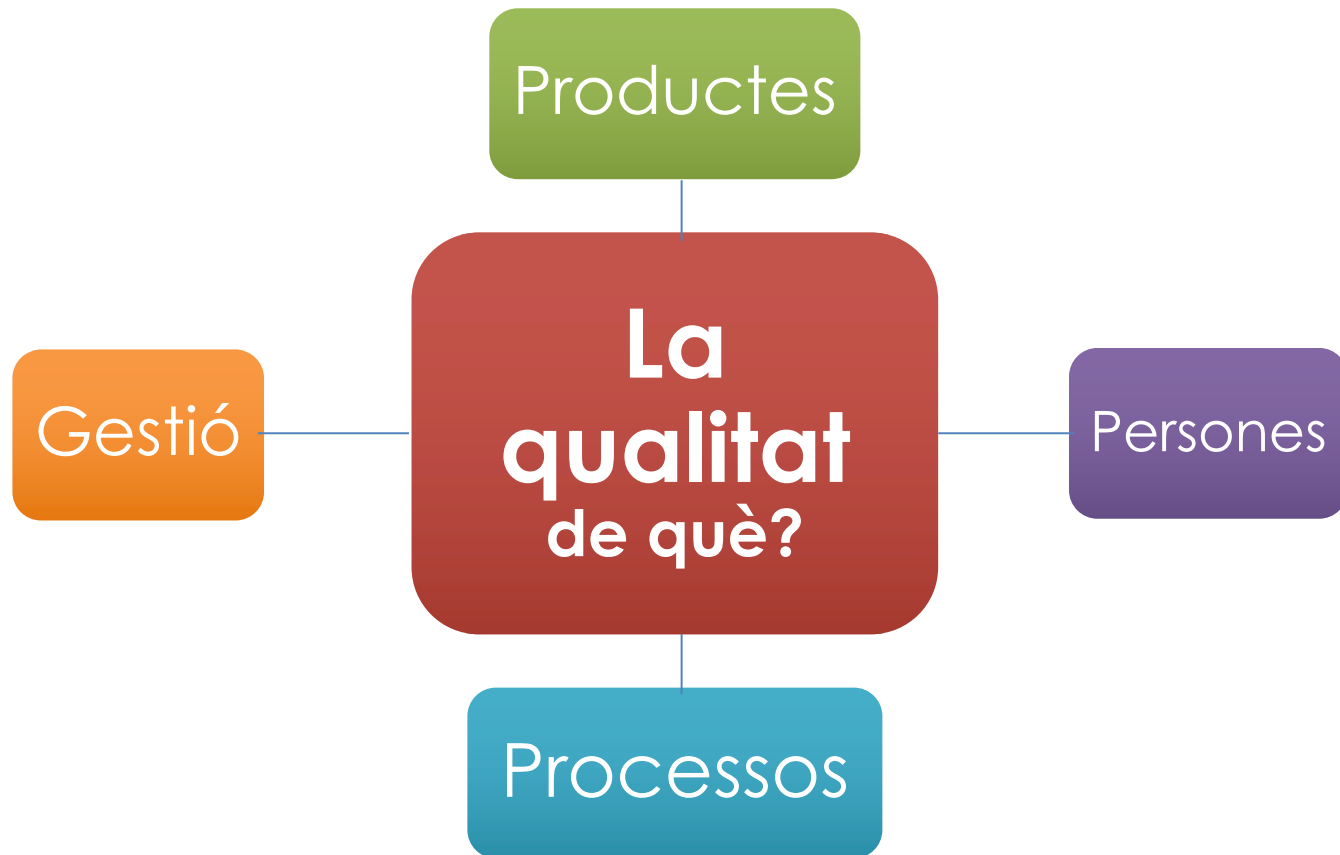
Bibliografia bàsica:

HEIZER, J. i RENDER, B. (2015): *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas*, 8a edició, Pearson Prentice Hall, Madrid. Cap. 6.

MIRANDA, F. J.; RUBIO, S.; CHAMORRO, A. i BAÑEGIL, T. M. (2005): *Manual de dirección de operaciones*, Thomson, Madrid. Cap. 8.

Concepte de qualitat

Què és la qualitat?



7.1. Concepte de qualitat

Qualitat entesa com a **conformitat** a unes especificacions.

- La qualitat és la conformitat amb els requeriments, amb les especificacions de fabricació (Crosby).

Qualitat com a **satisfacció de les expectatives** del client.

- Un producte serà de qualitat si satisfà o excedeix les expectatives del client (Juran).

Qualitat com a **valor** en relació amb el preu.

- La qualitat d'un producte no es pot separar del cost i del preu. La qualitat és allò que el client està disposat a pagar en funció del que obté i valora (Drucker).

Qualitat com a **excel·lència**.

- La qualitat com a excel·lència suposa aconseguir el compromís de tots els integrants de l'organització per a aconseguir un producte i un servei tan bons com siga possible, fent servir els millors components, gestió i processos possibles (Taguchi).

Qualitat: factor fonamental per a aconseguir l'èxit empresarial

Reducció de costos

- Millor productivitat.
- Menys cost de reelaboració i menys materials de rebuig.
- Menys cost de garantia.

Augment de les vendes

- Resposta ràpida.
- Preus flexibles.
- Millor reputació.

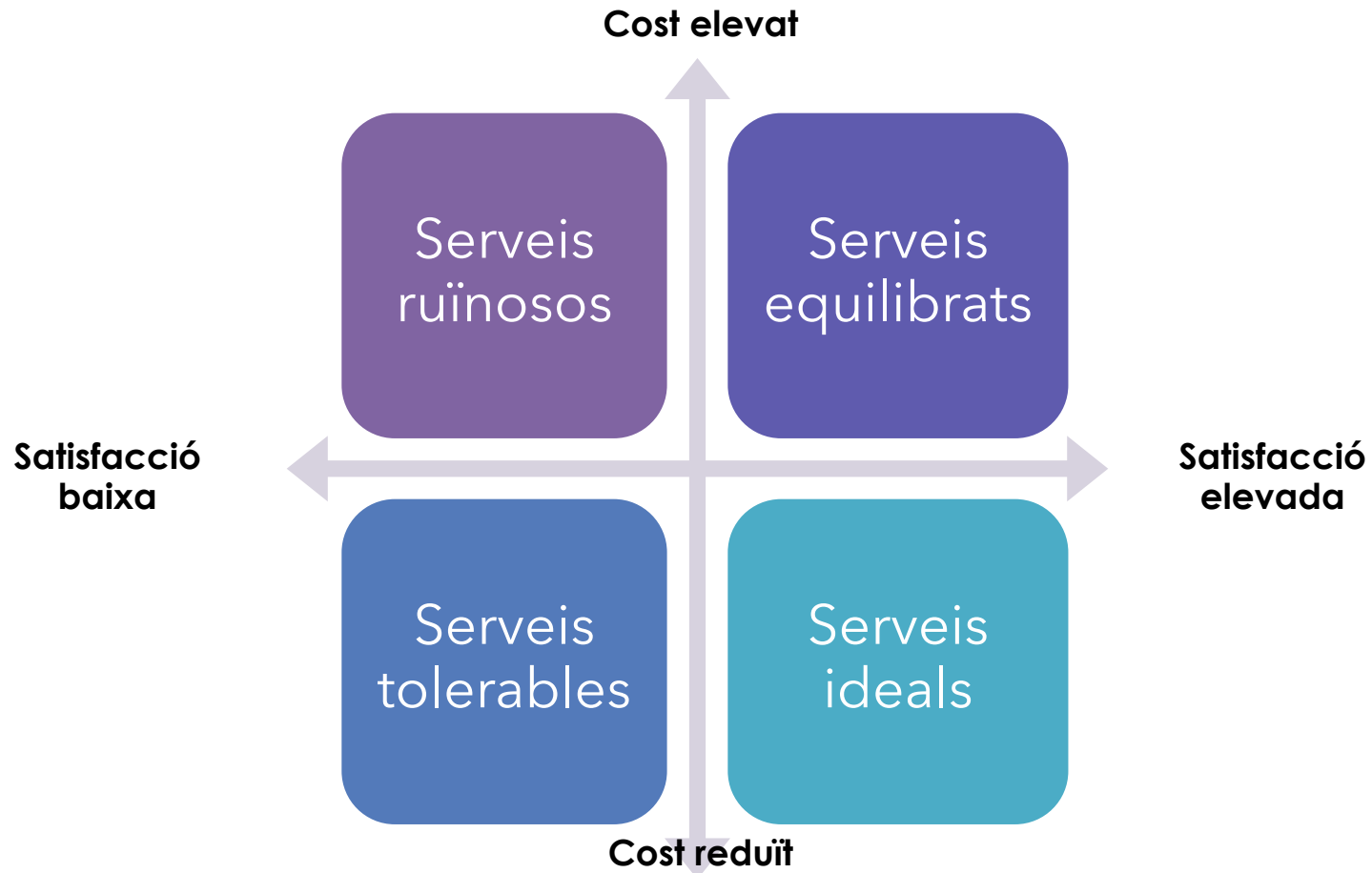
**Rendiment
(Performance)**

7.1. Concepte de qualitat. Repercussions en la competitivitat del turisme

Repercussió
en el
turisme

- **Impuls per a millorar el servei turístic.**
- **Millora de la satisfacció dels clients.**
 - **Elements de la qualitat del turisme:**
 - Elements físics i materials que serveixen de suport bàsic per a la prestació de serveis.
 - El component humà:
 - ampliació del punt de vista de la qualitat del servei;
 - increment de la satisfacció dels clients per mitjà de l'experiència en la utilització dels serveis.
 - **Pressions en la línia de la qualitat en les activitats turístiques:**
 - Creixement de la competència internacional.
 - Augment del grau d'exigència de consumidors-turistes.

7.1. Repercussió en turisme



7.2. Dimensions de la qualitat (béns)

Actuació o rendiment	Característiques primàries, especificacions bàsiques.
Característiques secundàries	Complementen les primàries. Poden tenir un paper destacat en el procés de decisió de compra.
Fiabilitat	Probabilitat que un producte falle en un període de temps determinat.
Conformitat	Grau en què el disseny i les característiques del producte satisfà les especificacions.
Durabilitat	Vida útil del producte.
Capacitat de servei o utilitat	Rapidesa, cost, facilitat i disponibilitat a l'hora de reparar el producte quan s'avaria.
Estètica	Tacte, gust, oïda, vista, olfacte. Grau elevat de subjectivitat.
Qualitat percebuda	Imatge o reputació de l'empresa fabricant.

7.2. Dimensions de la qualitat (serveis)

Accessibilitat	Capacitat de l'empresa per a ser accessible i facilitar el contacte amb el client.
Capacitat de resposta	Disposició de l'empresa per a entrar en acció i donar un servei ràpid.
Comprensió	Esforços per a conèixer el client i les seues necessitats amb atenció personalitzada.
Comunicació	Informació al client i capacitat per a escoltar-lo.
Seguretat	Inexistència de perills, riscos o dubtes.
Cortesia	Atenció, consideració, respecte i amabilitat en el tracte al client.
Credibilitat	Veracitat i honestedat en el servei que es proveeix.
Elements tangibles	Aparença de les instal·lacions, oficines, equips, personal i materials de comunicació.
Professionalitat	Capacitat, coneixement i experiència necessaris per a prestar el servei d'acord amb el que demana el client.
Fiabilitat	Capacitat del proveïdor de prestar el servei sense errors, de manera adequada, complint els compromisos.

7.2. Dimensions de la qualitat

La qualitat en els serveis és un concepte **MULTIDIMENSIONAL**

A més... **ÉS SUBJECTIU**

Qualitat de l'organització jutjada pel client

Grau en què una organització respon a les demandes, els desitjos i les expectatives dels clients:

- Millora la percepció
- Aproxima les expectatives a la realitat.

QUALITAT

7.2. Dimensions de la qualitat

La qualitat del servei

És una **valoració global**,
relativa als **judicis del client**,
sobre el **nivell d'excel·lència**
de l'**organització** i conté:

Elements *hard*

Horaris de treball, garantia de manteniment, netedat, mobiliari, aparença del personal, etc.).

Elements *soft*
Compromís, actitud, amabilitat, flexibilitat, ambient, cortesia dels empleats, etc.

7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat

La **gestió de la qualitat**

- És la manera en què la direcció planifica, implanta programes i sistemes i controla els resultats amb l'objectiu d'aconseguir qualitat.

De què depèn la manera en què una organització gestiona la qualitat?

- **Factors interns** (objectius de l'organització, cultura, tipus de producte, capacitats, etc.).
- **Factors externs** (clients, competidors, legislació, suport institucional, etc.).

Cost de la qualitat

- **Cost de conformitat: cost d'obtenció de la qualitat**
 - Cost de prevenció: evitar que l'error es produísca.
 - Cost d'avaluació / inspecció: detecció de l'error en el procés.
- **Cost de no conformitat: cost de l'error**
 - Cost de l'error intern: es detecten abans de lliurar el producte al client.
 - Cost de l'error extern: es detecten després de lliurar el producte al client.

7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat

Enfocaments reactius

- Control per inspecció.
- Control de qualitat.

Enfocaments preventius

- Assegurament de la qualitat.
- Gestió de la qualitat total.

7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat. *Control per inspecció*

- Sorgeix en tallers artesanals (finals s. XIX-inicis s. XX).
- Activitats de mesurament, examen o comprovació de les característiques d'un producte o d'un servei.
- Comparació amb requisits específics per a determinar-ne la conformitat.
- S'aplica al 100 % de la producció final.
- Costos elevats d'inspecció sense garanties que se n'evite l'entrega sense defectes.



7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat. *Control de qualitat*

- 1930 (producció en massa).
- Estudi de la variabilitat.
- Mètodes de representació gràfica i tècniques estadístiques que permeten identificar variacions no acceptables:
 - Mostreig
 - Histogrames
 - Diagrames de Pareto
 - Gràfics de control
 - Diagrames causa-efecte
- Actuació sobre el producte acabat.
- Menys costos d'inspecció, però costos elevats de produir amb defecte.



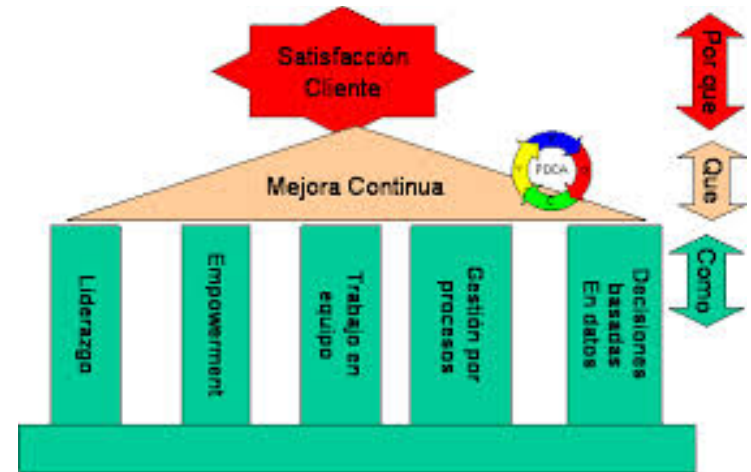
7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat. *Assegurament de la qualitat*

- Anys 50-60.
- Sector militar i aeroespacial.
- Coordina àrees i persones.
- Tècniques i programes complexos:
 - Enginyeria de fiabilitat.
 - Zero defectes.
- Control eficaç de processos i de resultats.
- Marcs de referència (ISO 9001, Norma Q...):
 - Estàndards que especifiquen recomanacions i requisits per al disseny i la implantació del sistema de GC normalitzat que assegure que productes i serveis satisfan els requisits especificats.



7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat. *Gestió de la qualitat total*

- La qualitat és **TOTAL**:
 - Totes les funcions organitzatives.
 - Tots els grups d'interès.
- Filosofia empresarial.
- La qualitat comença pels processos directius i estratègics.
- Evolució actual cap al concepte d'excel·lència empresarial.
- Ús de models de referència molt més amplis i evolucionats que els de l'AQ: són models de direcció d'empreses.
- Models dels premis internacionals de qualitat (Deming, Baldrige, Europeu i Iberoamericà).



7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat

7.3.4. Gestió de la qualitat total (TQM)

**Principis
motors**
per a assolir
els objectius
de
l'organització

- **Orientació al client:** identificació dels clients interns i externs: identificació de les necessitats dels clients; recollida d'informació del client; administració de les relacions amb el client.
- **Compromís per part de la direcció:** lideratge per a aconseguir la participació i la col·laboració de tot el personal; visió estratègica; entorn flexible; reconeixement de les contribucions.
- **Direcció per polítiques:** manteniment i millora.
- **Orientació als processos.**
- **Formació.**
- **Treball en equip:** cercles de qualitat.
- **Mesurament i control d'objectius.**
- **Noves formes de canvi organitzatiu:** millora contínua (PDCA) i reenginyeria de processos (*benchmarking*).

7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat

7.3.4. Gestió de la qualitat total (QTM)

Principis derivats

- Participació total: capacitació, formació i responsabilitat.
- Canvi cultural i clima organitzatiu.
- Organització funcional – transversal: comitè de qualitat.
- Cooperació amb proveïdors i clients.

Resultats

- Satisfacció del client extern.
- Satisfacció dels *stakeholders*.
- Impacte en la societat.

7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat

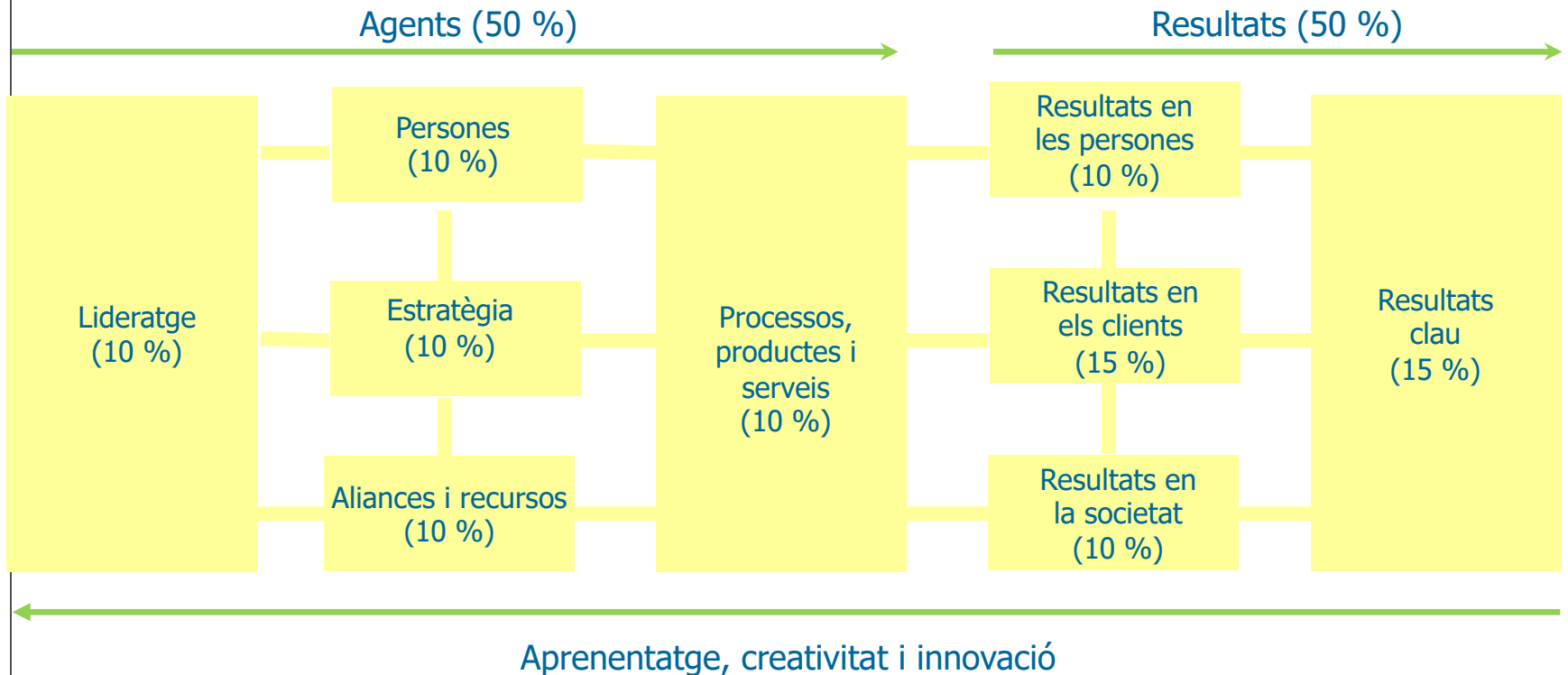
7.3.4. Gestió de la qualitat total (TQM)

- Afegir valor per als clients.
- Crear un futur sostenible.
- Desenvolupar la capacitat de l'organització.
- Aprofitar la creativitat i la innovació.
- Liderar amb visió, inspiració i integritat.
- Gestionar amb agilitat.
- Aconseguir l'èxit a través del talent de les persones.
- Mantenir en el temps resultats excel·lents.

Principis bàsics de l'excel·lència
(EFQM, 2013)

7.3. Enfocaments de la gestió de la qualitat. *Gestió de la qualitat total*

<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>



7.4. Eines de la qualitat per als serveis

Etapa	Activitat	Instrument
Fonaments	Recollir dades	Full de recollida de dades
Interpretar dades	Histograma	
Pilars	Estudiar relació causa-efecte	Diagrama causa-efecte
Fixar prioritats	Diagrama de Pareto	
Instruments auxiliars	Estratificar dades	Estratificació
Determinar les correlacions	Diagrama de correlació	
Control del procés	Gràfics de control	
Altres		Jurat d'opinió o selecció ponderada Matriu multicriteri Pluja d'idees Diagrama de fluxos

7.4. Eines de la qualitat per als serveis

SERVQUAL

- **Eina d'avaluació** de la qualitat del servei a partir de la *comparació de les percepcions de la qualitat de servei amb les seues expectatives*:
 - **Expectatives**: servei que s'espera que brinde una companyia d'excel·lència.
 - **Preponderància de les dimensions de qualitat**: els clients expressen la importància relativa de cada dimensió de servei.
 - **Percepció de qualitat de serveis**: servei brindat per l'organització en estudi.

7.4. Eines de la qualitat per als serveis

• Dimensions SERVQUAL:

Confiabilitat

- Habilitat de desenvolupar el servei promès com es va pactar i amb exactitud.

Responsabilitat

- Bona voluntat d'ajudar els clients i de brindar un servei ràpid.

Seguretat

- Coneixement de què fan els empleats, la cortesia i la capacitat de transmetre confiança.

Empatia

- Capacitat de brindar atenció personalitzada als clients.

Béns materials o tangibles

- Aparença de les instal·lacions físiques, l'equip, el personal i el material de comunicació.

7.4. Eines de la qualitat per als serveis

Confiabilitat

- Quan l'organització XX promet fer alguna cosa en un temps determinat, ho aconsegueix.
- Quan té un problema, l'organització XX mostra un interès sincer per resoldre'l.
- L'organització XX desenvolupa el servei de manera correcta a la primera.
- L'organització XX proporciona els seus serveis en l'oportunitat en què promet fer-ho.
- L'organització XX manté informats els clients sobre el moment en què es desenvoluparan els serveis.

Responsabilitat

- Els empleats de l'organització XX brinden el servei amb promptitud.
- Els empleats de l'organització XX sempre es mostren disposats a ajudar els clients.
- Els empleats de l'organització XX mai no estan massa ocupats per a no atendre un client.

Seguretat

- El comportament dels empleats de l'organització XX li inspira confiança.
- Se sent segur en fer transaccions amb l'organització XX.
- Els empleats de l'organització XX el tracten sempre amb cortesia.
- Els empleats de l'organització XX tenen el coneixement per a resoldre les seues consultes.

Empatia

- L'organització XX brinda atenció individual.
- L'organització XX té empleats que brinden atenció personal.
- L'organització XX es preocupa per cuidar els interessos dels clients.
- Els empleats de l'organització XX entenen les necessitats específiques dels clients.

Béns materials o tangibles

- L'aparença dels equips de l'organització XX és moderna.
- Les instal·lacions físiques de l'organització XX són visualment atractives.
- La presentació dels empleats de l'organització és bona.
- Els materials associats amb el servei (com fullets o catàlegs) de l'organització XX són visualment atractius.
- Els horaris d'activitats de l'organització XX són convenients.

7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol

Ministeri de Turisme

<http://www.minetur.gob.es/turismo/es-es/paginas/indexturismo.aspx>

Institut per a la Qualitat Turística Espanyola

<http://www.ictes.es/esp/m/1/inicio/inicio>

Qualitat Turística

http://www.calidadturistica.es/motor.php?id_pagina=home

Aenor Turisme

<http://www.aenor.es/aenor/certificacion/sectores/turismo.asp>

7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol

SISTEMA DE QUALITAT TURÍSTICA ESPANYOLA (SCTE)

Gestionat per l'ICTE
**Institut per a la Qualitat
Turística Espanyola**
<http://www.icte.es/ESP/m/1/Inicio/Inicio>

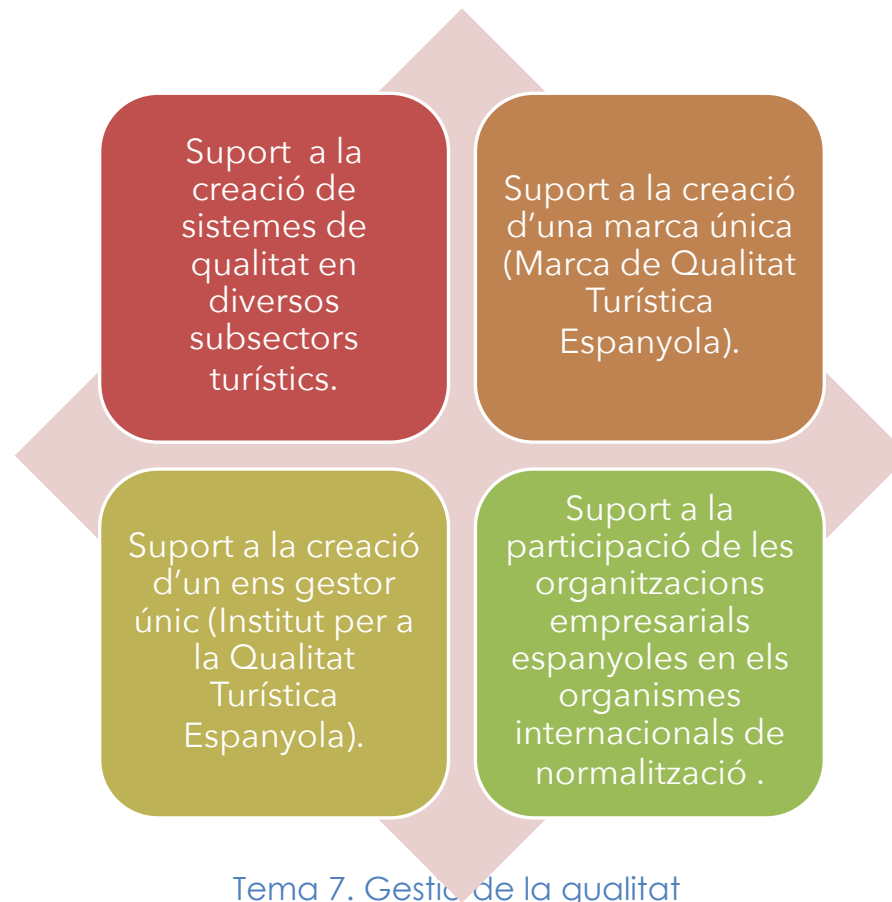


CALIDAD TURISTICA

- Voluntari.
- Autoregulador.
- Obert, compatible amb ISO 9001i EFQM.
- Neutral en les certificacions.
- Flexible.
- Compatible amb la normativa turística.
- Complementari amb les polítiques empresarials.

7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol

➤ **SISTEMA DE QUALITAT TURÍSTICA ESPANYOLA (SCTE)**



7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol



La marca "Q" de qualitat turística espanyola

- És l'element més visible de tot l'SCTE.
- Administrada i gestionada en exclusiva per l'ICTE.
- Característiques:
 - Prestigiosa.
 - Diferenciadora.
 - Fiable.
 - Rigorosa.

7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol



CALIDAD TURISTICA

Normes de qualitat de servei (normes Q)

- Estableixen requisits per als diversos serveis oferts per entitats públiques o privades.
- Complir-les és la condició per a la certificació mitjançant la Marca de Qualitat Turística Espanyola.
- Inclouen dos tipus de requisits:
 - relatius al resultat (prestació) dels diferents serveis.
 - relacionats amb els sistemes i els mètodes (processos) necessaris per a assegurar el nivell de qualitat dels serveis.
- Tenen caràcter voluntari, però obligatori per a obtenir la "Q".
- Se situen en un nivell intermedi entre la ISO 9000 i el model d'excel·lència empresarial (EFQM).
- Són l'evolució cap a un procés d'internacionalització de la marca.

7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol



oLa marca Q

Beneficis del sistema per al client

- Garantia de qualitat dels productes i serveis oferts pels establiments certificats.
- Participació del client en la millora contínua de l'establiment certificat.
 - Tractament de queixes, reclamacions, suggeriments i sistemes d'enquesta.
- Més confiança en la professionalitat del personal.
- Adequació dels serveis a les expectatives i les necessitats del client.
- Més seguretat en l'elecció de l'establiment.

Avantatges del sistema per a les empreses

- Millora la gestió empresarial, que es reflecteix en l'excel·lència del producte i de la competitivitat.
- Augmenta la formació del personal, que redunda en el reforç de LA SEUA motivació.
- Millora l'eficàcia de les eines empresarials.
- Augmenta la satisfacció del client, ja que el sistema de qualitat permet conèixer-ne les expectatives.
- Suposa una immersió en un procés de millora contínua de l'establiment.
- Gaudeix del reconeixement del sector turístic i del client.
- S'usa la "Q" com a instrument de promoció i comercialització.
- Suposa una nova visió de l'establiment com un tot.

7.5. El marc de la qualitat en el sector turístic espanyol

- o **Subsectors turístics actuals**
- o **Normes vigents en l'actualitat**
(<http://www.calidadturistica.es/index.aspx/>)



Agències de viatge	Allotjament de turisme rural	Allotjaments turístics de dimensions menudes	Balnearis	Càmpings	Camps de golf
Convention Bureaux	Empreses d'autocars turístics	Empreses de temps compartit	Espais naturals protegits	Estacions d'esquí i muntanya	Estacions termals
Guies de turisme, programes de formació	Hotels i apartaments turístics	Instal·lacions nàutiques i esportives	Oci nocturn	Oficines d'informació turística	Oficines d'informació turística d'àmbit supramunicipal
Palaus de congressos	Patronats de turisme	Platges	Restaurants	Transport turístic per carretera	Turisme actiu
		Turisme industrial	Servei d'hostesses i personal d'acollida i suport		