

Universidad Fasta  
Facultad: Ciencias Económicas.  
Carrera: Contador Publico.  
Cátedra: Seminario de Graduación.

**La Calidad Total en las Pymes Hotelero-  
Gastronómicas de Mar del Plata en la  
actualidad. Estudio de caso: Hotel XX S.A.**

Autor: Agustina Maria Parodi.  
Asesoramiento: Dr. Luis Oscar Churio  
Departamento de Metodología de la  
Investigación

Mar del Plata, Febrero de 2007

*Cofa*  
E-34

# LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

## ÍNDICE

	Pagina
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1, ABSTRACT</b>	
Síntesis del proyecto de tesis aprobado	3
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>DESARROLLO DE LA TESIS</b>	
<b>2,1 PROBLEMA</b>	
Antecedentes de la gastronomía en Mar del Plata- su evolución en el tiempo	13
Organización de las pymes gastronómicas marplatenses	14
Análisis del contexto económico-social de Mar del Plata, Periodo 2001/2006	15
Cambios Internacionales	15
Cambios Nacionales	16
Repercusión de los mismos a nivel local	18
Definición del problema	20
<b>2,2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
Principales críticas	21
Consecuencias	22
Solución Propuesta: Técnica de Gestión de Calidad Total	23
Justificación al Proyecto Propuesto	24
<b>2,3 MARCO TEÓRICO-ANTECEDENTES Y DEFINICIONES</b>	
Que es la Filosofía Kaizen	24
Aplicación del Kaizen	25
Principales sistemas Kaizen	27
Precusores de la Calidad- Sus ideas y Teorías	
Edward Deming	27
Kaoru Ishikawa	30
William Ouchi	34
Philip Crosby	35
Joseph Juran	36
Gestión de la Calidad Total	37
Calidad	37
Calidad Total	40
Origen de la técnica de Calidad Total	41
Aspectos de la Calidad Total	41
Progreso del significado de Calidad Total	42
Importancia de la Calidad Total	42
Fundamentos de la Calidad Total	43
Gestión	
Gestión de la Calidad	44
Normalización	45
Certificación	45
Acreditación	45
Gestión de Calidad Total	46
Control de Calidad	47
Fases en la Implantación del Sistema de Control de Calidad	50
Objetivos de la Implantación de Normas de Calidad	50
Diagnostico	51

# LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

ÍNDICE	Pagina
Planificación	51
Documentación del Sistema de Calidad	51
Puesta en Practica del Sist.	52
Control y Mantenimiento del Sistema	52
Certificaciones del Sistema de Calidad	53
<b>2,4 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL</b>	
Primera Fase-Toma de Conciencia y Compromiso de la Dirección	54
Segunda Fase-Diseño y Definición de Objetivos	54
Tercera Fase- Planificación, organización y Control del Sistema de Gestión de Calidad Total	55
Glosario de Términos Teóricos	59
<b>CAPITULO 3 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA PYME DE MAR DEL PLATA</b>	
<b>3,1 OBJETIVO</b>	60
<b>3,2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA</b>	60
<b>3,3 PRIMERA FASE:</b>	
Toma de conciencia	61
Creación del Comité de Calidad	61
Diseño Metodológico	63
Pautas Generales de Cambio	81
<b>3,4 SEGUNDA FASE</b>	
Diseño de un Sistema de Objetivos	81
<b>3,5 TERCERA FASE</b>	
1-Planificación-Equipos de Trabajo	82
Pautas de aplicación Inmediatas	
Área Administración	82
Área de Operatoria Hotelero- Gastronómica	82
Área de Operatoria Comercial y Marketing	83
Pautas de Mediano Plazo	
Área Administración	84
Área de Operatoria Hotelero- Gastronómica	85
Área de Operatoria Comercial y Marketing	85
Pautas de Largo Plazo	86
2-Organización del Sistema de Gestión de Calidad Total	
Definición de Procesos y Métodos de Trabajo y Manual de Calidad	86
3-Puesta en Practica del Sistema de GCT	88
4-Capacitación y Entrenamiento del Personal	88
5-Control del Sistema de Gestión de Calidad Total	
Control Interno	89
Control Externo	89
Actualización y Perfeccionamiento del Sistema de GCT	90
<b>CAPITULO 4 CONCLUSIONES</b>	91
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	93

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **CAPITULO 1 INTRODUCCION**

A modo de introducción (abstract) transcribiremos una síntesis del proyecto de tesis final; el que presentamos oportunamente y que nos fuera debidamente aceptado; entendemos que el mismo es un resumen del trabajo, mostrando su articulación, definiendo el problema a tratar así como la fundamentación que justifica la investigación y la solución propuesta al problema actual de las Pymes hotelero-gastronómicas de la ciudad de Mar del Plata.

### **1.1. Proyecto de Tesis Aprobado**

#### **Problema:**

- Las Pymes de Mar del Plata dentro del rubro hotelero-gastronómico frente a los cambios acontecidos en el periodo 2002-2006.

La calidad total como técnica y mecanismo para lograr una mejor gestión.

#### **Objetivo general:**

Analizar la problemática que actualmente presentan las Pymes hotelero-gastronómicas en Mar del Plata en su organización, posibles soluciones para lograr una adecuada gestión que sirva de ayuda para la toma de decisiones.

#### **Objetivos específicos:**

1. Definir una Pyme, explicando las características que hacen que se encuadren dentro de esta categoría.

Como se explicará más adelante, se denomina así a las pequeñas y medianas empresas, que por su capacidad cuentan con un plantel entre 25 y 50 personas.

Las características básicas de las Pymes marplatenses, aquellas que permiten entender su concepto y como consecuencia encuadrarlas dentro de esa tipología, y que, por supuesto, tienen también las hotelero-gastronómicas son:

- Habitualmente de propiedad de una o varias familias (familiares).
- Limitado monto de ventas.
- Numero apróx 100 empleados o personas trabajando.
- Dirigidas por sus propios dueños.
- Conducción vertical.

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

- Escasa o nula participación de los operarios en las decisiones.
- Desconfianza de la información contable.
- Escaso o nulo análisis de la información contable .
- Escasa participación de asesores.
- Cree el empresario en sus propias virtudes.
- Improvisación.
- Proyectos cortoplacistas.
- No posee información para gestionar su empresa.
- Suele tener baja eficiencia operativa.

### 2. Analizar el contexto económico-social de Mar del Plata en el período 2002-2006.

En el período analizado se produjeron diversos e importantes cambios en varios niveles, podemos diferenciarlos entre los acontecidos a nivel mundial, regional, nacional y locales. Se explicará la influencia de los mismos en el contexto económico-social de Mar del Plata.

#### Cambios Internacionales

Se consolidó y afianzó el modelo que había emergido ya con anterioridad y que produjo a nivel mundial el fenómeno conocido como “ globalización” e “internacionalización” de los mercados. Esto se produce como consecuencia de la simultaneidad de las comunicaciones. Como consecuencia de ello, se produce el crecimiento explosivo de la diversidad de productos de todo tipo, origen y calidad que ingresan en la competencia mundial para satisfacer el mercado al igual que la complejidad y evolución del comercio.

#### Cambios Nacionales

En nuestro país se produce:

- a) **Año 2001:** importante recesión, inflación, retención del ahorro público (corralito, corralón, etc), atraso en el pago de salarios, alza del desempleo, pérdida de rentabilidad y de credibilidad en el sistema financiero y de confianza en la recuperación económica del país, provocó la caída del gobierno y un cambio en la política económica. (2001).
- a) **2002:** caída de la convertibilidad, default de la deuda pública y privada del país, drástico aumento del valor del dólar, cierre de mercados financieros

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- internacionales. Mejora en las condiciones del comercio exterior, alivio en la presión de la deuda externa, estancamiento de la economía.
- b) **2003/2004:** Continúa la paralización de la economía interna y se pierde la esperanza de una pronta recuperación económica. Pero se logra finalizar exitosamente la renegociación de la deuda externa, mediante la retención a las exportaciones e impuestos de emergencia se logra recomponer las reservas del Banco Central, se sigue una política de austeridad y de superávit en las cuentas nacionales que evita el desborde inflacionario, aunque a costa de mayor recesión.
  - c) **2005:** Se asiste luego a un cambio paulatino pero firme hacia una recuperación económica, basada en el aumento de las exportaciones, la devolución del dinero retenido, el ahorro interno, la lenta recuperación del crédito, la recomposición de los ingresos con su correlativo aumento del consumo y la lenta recuperación de la confianza.
  - d) **2006:** Se afianza la recuperación, a través del salario y los ingresos en general, por ejemplo: la cadena de consumo y crédito, se acumulan las reservas, se comienza a pagar puntualmente los servicios de la deuda, se cancela la deuda con el FMI, se asiste a un importante crecimiento de la producción nacional. Nos encontramos ante un incipiente auge económico.

### **Repercusión a nivel local**

Tal cual vimos, Mar del Plata se encontró simultáneamente con parte de su población en crecimiento y otra parte, mayoritaria, en franca caída. En el primer caso, el sector pesquero y el agrícola ganadero vieron incrementados sus ingresos en un 300% (revaluación del dólar, sumado a buenos precios internacionales para su producción). En cambio los demás sectores han vivido la peor crisis en la historia de la ciudad.

La actividad gastronómica no escapó a esta realidad, el incremento en los precios de los insumos y servicios no pudo ser trasladado a los precios y la demanda cayó también, todo lo cual hizo que las empresas del sector trabajaran a pérdida y su consecuencia, el cierre de algunos comercios.

El aumento en los ingresos que tuvieron los sectores exportadores de la ciudad (pesca y agricultura), tuvo su correlativo derrame sobre los ingresos del resto de la población, principalmente a la que sirve a dichos sectores, (léase empleados, servicios de transporte, de logística, de frío, de envases, etc. ). Ello trajo un resurgimiento de la construcción, lo que significó un aumento del empleo y una

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

mejora del salario, asistiéndose en la actualidad a un inicio de auge económico en Mar del Plata.

La mejora del ingreso local, esta llevando a que la demanda de los restaurantes se vea incrementada provocando el resurgir de los negocios que se aggiornaron y la aparición de otros nuevos con propuestas gourmet y novedosas, acordes a las exigencias de una nueva demanda.

El mismo fenómeno se está repitiendo en el resto del país, el poder adquisitivo de los argentinos está creciendo en alrededor de un 30% y se está reactivando el turismo interno. También ha surgido una corriente de turismo internacional cada vez más fuerte, que se vió atraído por las ventajas del cambio y la diversidad de destinos que les ofrece nuestro país.

Con ello subió considerablemente la demanda hotelera y se puede asistir a un contexto en el que algunas empresas de hotelería y gastronomía no solo pudieron resistir momentos críticos, sino que rápidamente se actualizaron e incluso crecieron. Las mismas, por lo general, poseían buena estructura y un gran capital en inversión y reservas. Algunas contaban con inversores extranjeros y todas, por sobre todo, tenían una buena organización: un marcado organigrama, un staff con adecuada departamentalización y profesional como para adaptarse rápidamente a la nueva realidad y las exigencias del mercado, tanto en calidad como en la diversidad de servicios y propuestas, pudiendo brindar servicios adecuados a los estándares internacionales que la clientela demanda hoy en día.

Pero, la realidad es que otras muchas Pymes marplatenses no pudieron aplicar estos modelos por falta de las herramientas y capacidades necesarias. Aquí es donde se centrará el análisis.

3. Determinar posibles soluciones, analizando las diversas posturas, teorías y corrientes que explican los especialistas en materia de costos y contabilidad gerencial.

3.1 La velocidad de los cambios, la celeridad con que se imponía la nueva realidad del mercado y sobre todo las exigencias de una nueva clase de clientes (no olvidar que por primera vez se agregó el turismo internacional a la clientela local y nacional), dejó en evidencia las fallas y carencias que poseen las Pymes del sector hotelero-gastronómico. Podemos hacer una breve enumeración de las mismas:

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- a) Los empresarios no tienen una preparación adecuada para la dirección de sus empresas, lo que no les permitió la rápida adecuación de las mismas a la realidad de la demanda (ampliación de servicios, modernización y redecoración de los negocios, especialización de sus ofertas, cambio de menues, marketing, publicidad, etc)
- b) Sus sistemas de registración, de costos, de evaluación del giro diario de sus negocios no son los adecuados, lo que les dificulta e imposibilita la toma de decisiones gerenciales adecuadas.
- c) No se llevaba una adecuada contabilidad y control de costos, por lo que el costeo de sus servicios, productos ofrecidos y demás items, resultaba estimativo.
- d) No se contaba con presupuestos económicos ni de cash flow, hoy día herramientas casi imprescindibles para el correcto manejo y planificación de las compras, pagos e inversiones.

3.2 Todo esto impactó en la realidad del mercado gastronómico local de la siguiente manera:

- a) Se produjo la transferencia a nuevos propietarios de algunos negocios tradicionales.
- b) Otros contados negocios cuyos propietarios sí estaban preparados para los cambios, los produjeron de inmediato, realizando importantes inversiones y en algunos casos multiplicaron sus bocas de expendio.
- c) Otros nuevos empresarios abrieron muchos locales, tratando cada uno de encontrar en la ciudad un nicho gourmet propio, buscando satisfacer una demanda determinada, con buena rentabilidad y futuro.
- d) Lo que si es posible apreciar, es que cada vez es mas importante la calidad en el producto y la gestión (servicio y organización) y que junto a una oferta diferenciada y competitiva, resulta una cuestión básica para el futuro de estas organizaciones, desde la más pequeña a la más importante.
- e) Como contrapartida, todos aquellos que no se encuentran en una de estas categorías y que son muchos ( alrededor de un 50%), están sobreviviendo con dificultades, ya que les queda tan solo la herramienta del precio para competir, con un claro deterioro de su rentabilidad y un duro e incierto interrogante sobre sus perspectivas futuras. Sus propietarios y directivos, por falta de preparación o adecuado asesoramiento, aun no se apoyan en el concepto de calidad y optimización de la gestión para revertir su situación.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

4. Identificar la nueva técnica de gestión: “ la calidad total” , analizarla, desarrollarla y determinar su eficiencia explicando de que manera ayuda a resolver esta problemática.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo para hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando a la empresa como una gran maquina, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Frente a este concepto algunas Pymes marplatenses durante el periodo de 2002 – 2006 no supieron aplicar esta estrategia y por lo tanto, entraron en crisis, es decir no pudieron mantener sus negocios funcionando adecuadamente.

### **Justificación:**

Este proyecto es importante debido a que ante la gran cantidad de cambios que se produjeron en nuestro país, las pymes se vieron fuertemente afectadas y frente a estas variaciones no supieron aplicar un adecuado modelo que les sirva como guía para lograr una óptima organización de la empresa.

Se eligió como caso practico una empresa Hotelero-gastronómica ya que se había aplicado la herramienta de Calidad Total en el periodo mencionado. En este ejemplo se puede observar claramente como actúa la Calidad Total en una empresa.

### **Estado de la cuestión:**

Esta problemática ha sido estudiada por muchos profesionales a lo largo de los años.

Uno de los principales artículos, en donde esta claramente explicada la cuestión es:

- Omar Cagliolo, Calidad y dimensión de la información de costos para una pequeña y mediana empresa (2002) ; en este articulo expresa claramente las causales que provocaron la problemática que analizamos, también explica las principales características de estas pequeñas y medianas empresas.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- Lilia Alejandra Gutierrez Peñalosa, Filosofía Kaizen (1996). Como su título lo enuncia esta es una nueva herramienta de gestión que merece ser explicada en este trabajo. Es una corriente de pensamiento que describe con claridad otra manera de guiar a la organización de una empresa.
- Ripolli Felier Vicente y otros, Contabilidad de gestión avanzada. Ad Mac Graw Hill 1995.
- Lefcovich, Mauricio. Kaizen, La mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos. [www.gestiopolis.com.ar](http://www.gestiopolis.com.ar) (2005). Este autor explica las herramientas estudiadas en el trabajo con mucho detalle
- Kaoru Ishikawa: Este escritor japonés en su libro "Introducción al control de calidad" (1994), describe las diferencias entre control de calidad y control de calidad total, aspecto clave a tener en cuenta cuando desarrollamos esta herramienta.

### **Tipo de investigación:**

Este trabajo es descriptivo y asincrónico, ya que además de conceptualizar a las pymes y sus dificultades, detalla cuidadosamente la herramienta de gestión de Calidad Total, describiéndola con todas sus características.

### **Tiempo y Lugar:**

Este trabajo analiza la problemática que las Pymes gastronómicas de Mar del Plata han sufrido durante el periodo 2002-2006 y cómo esta situación es difícil de resolver en la actualidad, es decir en el presente (2006).

### **Marco Teórico:**

Las disciplinas que intervienen en esta problemática son principalmente la Contabilidad Gerencial, pero a la vez al explicar las herramientas de gestión, puntualmente la de Calidad Total para lograr una mejor dirección en las Pymes que sirva de ayuda para la toma de decisiones, también provoca grandes modificaciones con relación a otra área muy importante que es la Contabilidad de Costos, ya que una correcta gestión trae aparejado disminuciones en los costos de la empresa y por ende mayores beneficios.

De esta manera cuando se decide implementar en una empresa la herramienta de Calidad Total es fundamental realizar un estudio de costos, ya que como todo cambio trae aparejado un aumento de costos y una reestructuración de los mismos, si la

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

empresa no se encuentra en una fuerte posición financiera, esto puede provocar consecuencias no deseadas, por esta razón el análisis costo-beneficio que se estudia en la Contabilidad de Costos resulta esencial.

Es importante dar una definición a la Contabilidad Gerencial: *"Parte de la Contabilidad orientada a la toma de decisiones. Es el sistema integral de información de una empresa que surge para complementar a la Contabilidad Tradicional. Surge por la necesidad de los empresarios de poseer mayor información para la toma de decisiones."*(1)

La contabilidad gerencial es una rama perfectamente definida de la contabilidad general y tiene características exclusivas que no ocurren en aquella:

- Utilización abundante de materias típicamente ajenas a la contabilidad propiamente dicha.
- Una mayor dependencia en reportes internos, presupuestos y estados de movimientos de fondos.
- Una orientación distinta dirigida a depurar responsabilidades en aquellas área en que concuerda con la Contabilidad tradicional.
- Un mayor énfasis en el análisis de variaciones que en la valoración y clasificación de las partidas.

Una conclusión muy importante que realiza este autor (Gamoneda) y que engloba la idea de lo que es la contabilidad gerencial es: *"Considero que la Contabilidad Gerencial es un producto de la tecnología y avance científico de nuestros tiempos y su personalidad debe quedar perfectamente definida y no esfumada dentro de los conceptos de la contabilidad General".* (2)

(1) Eg Herscherr, La Contabilidad Gerencial como actitud profesional – Cát. Costos 2002

(2)Rg Gamoneda , Existe una Contabilidad gerencial separada de la Contabilidad Clásica ?, cátedra de costos año 2004.

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

Analizando otra vez las relaciones entre las diferentes disciplinas como mencionamos anteriormente a la contabilidad de costos y la gerencial, las observamos con las soluciones que ofrecen las herramientas de gestión.

Ocurre esto con la herramienta de gestión: *Just in Time*: La cual no es una metodología, sino una filosofía que define la forma en que debería gestionarse el sistema de producción. Tiene por objeto gerenciar y administrar el ciclo de vida de un producto, entonces produce cambios no solo en el área de costos (al reducir las existencias y los inventarios, o sea trabajar sin *stocks*), sino también modificaciones como:

- Una mejora en los niveles de calidad del producto.
- Reduce el porcentaje de rechazos y reprocesos.
- Mejora los sistemas de servicios al cliente.
- La capacidad es el elemento clave para esta metodología. (3)

Otra herramienta de gestión que involucra no solo la gestión de una empresa sino también su estructura de costos es Kaizen: En esta estructura mental se analiza el trabajo que se desempeña en las organizaciones, no existen cuestiones de estar bien o mal, de ser bueno o malo. En vez de ello existen como es y otras formas en que pueden ser. No existen juicios sobre incorrecto o correcto, solo tener curiosidad sobre el funcionamiento de algo.

*"La mayoría de los esfuerzos de costos se orientan a eliminar lo que no agrega valor, por esto quienes desempeñan el trabajo deben identificar y eliminar el desperdicio al aumentar su conciencia y atención en lo que hacen".(4)*

Una vez entendida esta estructura mental, se llega a la conclusión que para mejorar la forma de gestionar una pyme y con esto lograr la una adecuada toma de decisiones se necesita tener en cuenta su gestión o dirección, la capacitación del personal, etc.,

(3)Omar Cagliolo: Cátedra de costos, año 2002.

(4)Lilia Alejandra Gutierrez Peñalosa: Filosofía Kaizen, cátedra de costos año 2002.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

También cabe aclarar que este trabajo está enfocado a desarrollar principalmente la herramienta de gestión de Calidad Total, sabiendo en principio distinguir las definiciones de control de calidad con control de calidad total, tal como lo enuncia el libro: Introducción al control de calidad de Kaoru Ishikawa.

Como se explicará más adelante, la calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo para hacer negocios y está enfocado al cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando a la empresa como una gran máquina, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.(5)

5)Manuel Linares Pacheco, Gestión de la calidad total educativa en el Perú, cátedra de Contabilidad Gerencial año 2005

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **CAPITULO 2 DESARROLLO DE LA TESIS**

### **2.1 PROBLEMA**

#### **Antecedentes de la Gastronomía en Mar del Plata. Su evolución en el tiempo**

En la ciudad de Mar del Plata, como es común en las ciudades turísticas a la inversa de los grandes conglomerados urbanos, la provisión de los servicios de hotelería y gastronomía se encuentra dispersa en un gran número de más o menos pequeñas unidades de negocios individuales, de forma de satisfacer todo tipo de demandas, tanto en calidad, categoría, estilos y precios.

En nuestro caso esto ocurre a raíz de la masiva reconversión que se dio en la década del 50/60 del tipo de turismo que visita la ciudad, el que paso de ser un turismo de clases sociales altas que se establecía durante largos periodos de tiempo (toda la temporada o como mínimo un mes), a ser un turismo de clase media (pequeños industriales, comerciantes, cuentapropistas de servicios y profesionales independientes) o de clase baja (turismo social o sindical).

Los primeros turistas de la ciudad se concentraban en imponentes residencias particulares o en grandes establecimientos hoteleros, los que contaban con servicios integrales de alojamiento que incluían la comida (sistema conocido como de pensión completa), restaurantes, salones para reuniones sociales, etc.

Esta transformación por lo que se paso de ser una pequeña villa balnearia para una pequeña elite, hasta convertirse en lo que es hoy: una ciudad balnearia de casi 700.000 habitantes y con una afluencia de turismo multitudinario y masivo, se reflejo en:

- la transformación de los grandes hoteles tradicionales en establecimientos sindicales (con régimen de media pensión o completa para sus afiliados).
- en la aparición de una gran cantidad de pequeños o medianos establecimientos hoteleros “residenciales”, es decir donde solo se pernocta y

INDEC (Inst. Nacional de estadística y censos)- según información periodística del Diario “La Nación” sección economía; diario “Cronista Comercial” y “Ámbito Financiero”

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

se desayuna, pero no se brindan los servicios de comida. Obviamente destinados a la clase media, de categoría intermedia o baja.

- Y en un sinnúmero de departamentos de propiedad horizontal, que como inversión fue adquirido por propietarios argentinos de clase media acomodada de Capital Federal y los grandes centros urbanos del país.

El turismo de clase alta (o de poder adquisitivo alto) siguió utilizando los grandes hoteles tradicionales que pudieron superar este período de cambios, los que contaban con servicios de restauración de la categoría requerida. O directamente en muchos casos, retuvo las grandes mansiones que aún se pueden observar en los barrios elegantes de la ciudad.

El crecimiento explosivo del turismo, cuantitativamente, dio lugar a la aparición de una gran cantidad de hoteles, restaurantes, hosterías, parrillas, casas de comida, etc, que cubren toda la gama de demandas, tanto en precios como en calidad, de los millones de turistas que visitaban la ciudad.

### **Organización de las Pymes Hotelero-gastronomicas marplatenses**

La organización de estos negocios de hotelería y gastronomía era generalmente familiar, o unipersonal (Pymes), con todos los defectos y las ventajas que este tipo de empresa presenta.

Podemos definir así a las pequeñas y medianas empresas, que por su capacidad cuentan con un plantel entre 25 y 50 personas.

Las características básicas de las Pymes marplatenses, aquellas que permiten entender su concepto y como consecuencia encuadrarlas dentro de esa tipología, y que, por supuesto, tienen también las gastronómicas, son:

- Habitualmente de propiedad de una o varias familias (familiares).
- Limitado monto de ventas.
- Numero aprox. de 100 empleados o personas trabajando.
- Dirigidas por sus propios dueños.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- Conducción vertical.
- Escasa o nula participación de los operarios en las decisiones.
- Desconfianza de los propietarios en la información contable.
- Escaso o nulo análisis de la información contable.
- Escasa participación de asesores.
- Cree el empresario en sus propias virtudes.
- Improvisación.
- Corto placita.
- No posee información para gestionar su empresa.
- Suele tener baja eficiencia operativa.

Obviamente, el paso del tiempo ocasionó la aparición de grandes cambios, los que trajeron las siguientes consecuencias:

- la globalización de la información y las facilidades de acceso a la misma, permitió el desarrollo de nuevas modas y hábitos de consumo.
- El acceso de los argentinos al turismo internacional (que les permitió conocer otro tipo de servicios).
- La evolución social, económica y cultural de los visitantes de Mar del Plata, provocó profundos cambios en la demanda hotelero-gastronómica de los turistas.

Ese cambio en la demanda de servicios hotelero-gastronómicos comienza a principios de la década de los noventa y sumado a la crisis económica registrada en el periodo 2001/2004 provocó y/o desnudó grandes fallas en las Pymes del sector.

### **Análisis del contexto económico-social de Mar del Plata en el periodo 2001-2006.**

En el periodo analizado se produjeron diversos e importantes cambios económico-sociales en varios niveles, podemos diferenciarlos entre los acontecidos a nivel mundial, nacional y locales. Se explicará la influencia de los mismos en el contexto económico-social de Mar del Plata.

INDEC (Inst. Nacional de estadística y censos)- según información periodística del Diario "La Nación" sección economía; diario "Cronista Comercial" y "Ámbito Financiero"

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Cambios Internacionales**

Se consolidó y afianzó el modelo que había emergido ya con anterioridad y que produjo a nivel mundial el fenómeno conocido como la globalización e internacionalización de los mercados. Esto se produce como consecuencia de la simultaneidad de las comunicaciones (ya en tiempo real y sin límites de distancia o fronteras) y la hegemonía económica del capitalismo y la economía de mercado. (caída del comunismo, consolidación de la comunidad europea, independencia y crecimiento de los países integrantes de la ex Unión Soviética, incorporación de la economía china y las naciones asiáticas al comercio y competencia mundial, aparición de grandes grupos económicos supranacionales como el MERCOSUR en América Latina, el NAFTA en América del Norte y México, etc.). Como consecuencia de ello se produce el crecimiento explosivo de la diversidad de productos todo tipo, origen y calidad que ingresan en la competencia mundial para satisfacer el mercado al igual que la complejidad y evolución del comercio, la aparición de barreras al libre comercio, con fuerte y feroz competencia, medidas proteccionistas, barreras para- arancelarias y políticas de subsidios por parte de las grandes potencias, etc.

### **Cambios Nacionales**

En nuestro país se produce:

- a. La retención por parte del gobierno del ahorro público (corralito, corralón, etc), un brusco e importante crecimiento de los precios internos que sumados al atraso en los salarios, produjo una gran caída en el nivel general de actividad económica, y que como toda recesión trajo su consiguiente secuela de desempleo, pérdida de poder adquisitivo de la población y lo que es muy grave, una pérdida total de la credibilidad en el sistema financiero y de confianza en la recuperación económica del país, todo ello provocó la caída del gobierno y un cambio total en la política económica. (2001).
- b) Ello ocasiono la caída de la convertibilidad, con un drástico aumento en el valor del dólar, así se incremento enormemente el poder de competencia

INDEC (Inst. Nacional de estadística y censos)- según información periodística del Diario "La Nación" sección economía; diario "Cronista Comercial" y "Ámbito Financiero"

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

internacional de los productos de exportación (valor de la producción en pesos vs. precios de venta en dólares), lo que favoreció claramente al sector exportador. Los demás sectores, fundamentalmente la clase media y los asalariados se encontraron con la crisis más feroz y tremenda de la historia del país, los aumentos de los índices de pobreza y desempleo alcanzaron niveles altísimos. Sobrevino el default de la deuda externa, que provocó un cierre de los mercados financieros a nuestro país, pero simultáneamente alivió la presión enorme que significaba el pago de los servicios y amortización de la deuda externa. (Año 2002)

- c) Si bien es un período de estancamiento y pérdida de las esperanzas de una rápida recuperación, con mucha turbulencia social y vastos sectores de la población pasando hambre, se logra finalizar exitosamente la renegociación de la deuda externa, lo que permitió al mismo tiempo, mediante las retenciones a las exportaciones e impuestos de emergencia, lograr recomponer las reservas del Banco Central, con una política monetaria y fiscal relativamente austera, que evitó los desbordes inflacionarios. (año 2003 / 2004).
- d) Se asiste luego a un cambio paulatino pero firme hacia una recuperación económica, basada en el aumento de las exportaciones, la devolución del dinero retenido, el recupero incipiente del ahorro interno, la lenta recuperación del crédito, la recomposición también incipiente de los ingresos con su correlativo aumento del consumo y la lenta recuperación de la confianza. (2005)
- e) Se afianza la recuperación, se recupera la cadena de consumo y crédito, se acumulan las reservas, se comienza a pagar puntualmente los servicios de la deuda, se cancela la deuda con el FMI, se asiste a un importante crecimiento industrial, fundado en la industria automotriz, la industria petrolera, la industria de la construcción y la actividad agrícola ganadera. Nos encontramos ante un incipiente auge económico, aunque aun con serios problemas a resolver como la seguridad, provisión de energía, inclusión social, educación, etc. (2006)

INDEC (Inst. Nacional de estadística y censos)- según información periodística del Diario "La Nación" sección economía; diario "Cronista Comercial" y "Ámbito Financiero"

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Repercusión de los mismos a nivel local**

De acuerdo a la situación planteada y expuesta anteriormente, en Mar del Plata se planteó, durante los años de crisis, la paradoja de tener dos sectores en franco e importante crecimiento y los demás con una caída importantísima de actividad y lo que es peor de rentabilidad, tan solo el tiempo a través del crecimiento de la economía, el reemplazo de las importaciones, la recuperación del empleo, del poder adquisitivo de la población y la subsiguiente mayor demanda de bienes y servicios, podría solucionar esto.

En el primer caso, el sector pesquero y el agrícola-ganadero (comodities) vieron incrementados sus ingresos en hasta un 300%, ya que sumado a buenos precios internacionales (record de valores en soja, oleaginosas, cereales, merluza, langostinos, etc), el dólar se revaluó de 1=1 a su nuevo nivel 1=3 pesos, con un aumento en sus costos mucho menor (la inflación en todos estos años acumulada no supera el 100%). Obviamente en estos sectores se notó de inmediato un cambio de actitud de los empresarios, los que rápidamente reinvirtieron y reconvirtieron sus establecimientos, llevándolos a su máxima capacidad de producción y produciendo un enorme incremento en el volumen exportado y/o vendido, la que fue rápidamente absorbida por la demanda externa ante los ventajosos precios que la nueva relación cambiaría presenta para los productos argentinos.

Los demás sectores (turismo, servicios, construcción, comercio, textiles, etc) en cambio se vieron brutalmente afectados y se vio una muy importante corriente de emigración de la población joven, el incremento de la violencia social (piqueteros, paros, reclamos políticos y sociales), la caída de comercios e industrias tradicionales y un nivel de desempleo que llegó a ser el mayor del país (20%), con la consiguiente caída general de ventas y rentabilidad.

En el caso de la actividad hotelero-gastronómica se produjo un fenómeno muy particular como consecuencia de lo explicado:

- a) Por un lado se produjo un aumento importante en las materias primas, ya que las carnes, pescados, mariscos, vinos e insumos son productos globalizados con cotización en dólares o euros, los que automáticamente se ajustaron al valor

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

de dichas monedas, estos mayores costos al no poder ser trasladados a los precios de venta, sumado a una reducción de la demanda, produjo de inmediato el trabajo a pérdida o con muy baja rentabilidad y el consiguiente cierre de algunos establecimientos y comercios tradicionales.

- b) Por otro lado, con el paso del tiempo, el fuerte aumento en los ingresos que tuvieron los sectores exportadores de la ciudad (pesca y agricultura), tuvo su correlativo derrame sobre los ingresos del resto de la población que sirve a dichos sectores, (empleados, servicios de transporte, de logística, de frío, de envases, etc).

La mejora en los ingresos en estos grupos de población beneficiados por la mejora en las actividades primarias, que hemos explicado, le dio un enorme empuje a la industria de industrias, la construcción, con lo que asistimos hoy a un escenario económico de auge en nuestra ciudad, el que se apoya en los tres sectores mencionados, la pesca, la actividad agrícola – ganadera y la construcción. Como consecuencia de este incremento en la actividad económica y la mejora en los ingresos de la población, asistimos a un crecimiento cada vez más firme e importante de la demanda en aquellos restaurantes que se aggiornaron y adecuaron a una demanda más selecta, de mejor nivel y categoría, con propuestas gourmet y novedosas, aceptando los mayores precios que dichos comercios pusieron a sus productos.

El éxito de los mismos hizo que surgieran un importante número de locales destinados a este público. Hoy en día se asiste a un crecimiento ininterrumpido del sector, el que se apoya en el crecimiento paulatino de la demanda que se está produciendo a través de la recuperación del poder adquisitivo de los marplatenses y a un notorio aumento, con mayor desestacionalización, del turismo, tanto nacional como internacional.

En general, como es clásico en nuestro país y marcadamente en esta ciudad, nos encontramos también ante una moda o furores cuentapropistas en busca de éxitos económicos o comerciales fulminantes sin demasiado análisis previo, lo que está llevando a una saturación del mercado por la sobreoferta de restaurantes, casas de comida, de picadas, de bares, pizzerías, etc, lo que con seguridad a corto plazo provocará una selección y depuración natural de la misma, con la consiguiente crisis en el sector.

INDEC (Inst. Nacional de estadística y censos)- según información periodística del Diario "La Nación" sección economía; diario "Cronista Comercial" y "Ámbito Financiero"

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

No ocurre lo mismo en el caso de los hoteles, ya que se requiere de una inversión muchas veces mayor y de muy difícil manejo, para incursionar en dicho rubro.

En lo que respecta a la actividad turística, el mismo fenómeno que se dio en nuestra ciudad se está repitiendo a lo largo y ancho de nuestro país, el poder adquisitivo de los argentinos está creciendo, aproximadamente un 30%, (lejos aun de la mejora total) y con ello se está reactivando rápida y firmemente el turismo interno, sumado a la aparición de una corriente cada vez más importante de turismo internacional, atraído por las ventajas del cambio y la diversidad de destinos que les ofrece nuestro país.

Con ello subió en forma muy importante la demanda hotelera y se puede asistir a un contexto en el que algunas empresas de hotelería y gastronomía no solo pudieron resistir los malos momentos, sino que rápidamente se actualizaron e incluso crecieron. Las mismas, por lo general, poseían una importante y buena estructura y un gran capital en inversión y reservas. Algunas de ellas contaban con inversores extranjeros y la mayoría, tenían una excelente organización: un marcado organigrama, un staff con adecuada departamentalización y lo profesional como para adaptarse rápidamente a la nueva realidad y exigencias del mercado, tanto en calidad como en la diversidad de servicios y propuestas, pudiendo ponerse de inmediato en condiciones de brindar servicios adecuados a los estándares internacionales que la clientela demanda hoy en día.

Pero, no se puede dejar de lado la realidad de que otras muchas Pymes marplatenses no pudieron aplicar estos modelos por falta de las herramientas y capacidades necesarias. Aquí es donde se centrará el análisis.

### **Definición del Problema**

Los cambios detallados provocaron una gran diferenciación entre las Pymes del sector, así se puede enumerar los siguientes:

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- a) Empresas Pymes que se reconvirtieron, adaptándose a los cambios en la demanda.
- b) Nuevas empresas Pymes que surgieron para cubrir los nichos de mercado que dejaron las anteriores.
- c) Empresas Pymes que no pudieron reconvertirse por falta de financiación, falta de capacidad de sus directivos, o directamente por no comprender el cambio producido en el sector.

Estas últimas son las que: cerraron o sobreviven agonizantes y por falta de asesoramiento adecuado están destinadas a desaparecer en el futuro más o menos inmediato.

Tenemos así definido el problema de la Pymes en la actualidad en Mar del Plata, que es el no saber ni poder adaptarse a los modernos criterios de gestión y/o de satisfacción de la demanda (no hay que producir u ofrecer lo que se quiere o puede, sino lo que se nos demanda), todo ello debería hacerse en un marco de búsqueda permanente de calidad y excelencia en el servicio.

### **2.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **Principales críticas**

La velocidad de los cambios, la celeridad con que se imponía la nueva realidad del mercado y sobre todo las exigencias de una nueva clase de clientes (no olvidar que por primera vez se agregó el turismo internacional a la clientela local y nacional), dejó en evidencia las fallas y carencias que poseen las Pymes del sector hotelero-gastronómico. Podemos hacer una breve enumeración mas técnica y mas precisa de las mismas:

- a) Los empresarios no tienen una preparación adecuada para la dirección de sus empresas, lo que no les permitió la rápida adecuación de las mismas a la realidad de la demanda (reddecoración y modernización de los negocios, especialización de sus ofertas, desarrollo de nuevos servicios, mejorar el marketing, intensificar la publicidad, etc)

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- b) Sus sistemas de administración y gestión, de registración, de costos, de evaluación del giro diario de sus negocios no son los que exigen los tiempos actuales, lo que les dificulta e imposibilita la toma de decisiones gerenciales adecuadas.
- c) No se llevaba una adecuada contabilidad y control de costos, por lo que el costeo de los servicios hoteleros, o, en su caso, los distintos platos de sus menues y demás items, era siempre estimativo y no muy preciso.
- d) No se cuenta con presupuestos económicos ni de cash flow, hoy día herramientas casi imprescindibles para el correcto manejo y planificación de las compras, pagos e inversiones.

### **Consecuencias**

Todo esto impactó en la realidad del mercado gastronómico local de la siguiente manera:

1. Se produjo la transferencia a nuevos propietarios de algunos negocios tradicionales, donde sus nuevos dueños rápidamente se adaptaron a las exigencias del mercado, usufructuando la marca y reconocimiento del público consumidor. (Ej, La Fonte d'Oro, Trenque Lauquen, Boston, etc). No ocurrió lo mismo con los establecimientos hoteleros (si bien varios se pusieron en venta), atribuimos esto, como ya explicaremos, a que la inversión necesaria es mucho mayor y la incertidumbre del momento económico no alentaba las mismas.
2. Otros contados negocios cuyos propietarios sí estaban preparados para los cambios, los produjeron realizando importantes inversiones y en algunos casos multiplicaron sus bocas de expendio. (Ej. Manolo, Tiziano, Antares, La Marca, Hotel Hermitage, Hotel Dos Reyes, Hotel Guerrero, Hotel Las Rocas, etc)
3. Otros nuevos empresarios abrieron varios locales, tratando cada uno de encontrar en la ciudad un nicho gourmet propio, buscando satisfacer una demanda determinada y exclusiva, con buena rentabilidad y futuro.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Solución Propuesta: Técnica de Gestión de Calidad Total**

Lo que si se puede observar y es común a todos los casos descriptos, es que cada vez es más importante, que junto a una oferta de servicio diferenciada y competitiva, se tenga en claro que la importancia de la calidad en el producto y la gestión (servicio y organización) ha crecido enormemente y que ello resulta una cuestión básica para el futuro de estas organizaciones, desde la más pequeña a la mas importante.

En efecto en el mundo actual, globalizado, competitivo, con actores completamente informados y demandando permanentemente lo que les es ofrecido visualmente día a día a través de los medios de comunicación virtuales (Internet) y masivos como la TV Satelital. Esto es, el consumidor, nuestros clientes, busca y compra servicios y productos de última generación, con buena calidad y excelentes prestaciones.

De la misma manera que nuestros potenciales compradores buscan la excelencia en el servicio, nosotros debemos hacer lo mismo con nuestras organizaciones, aggiornarlas, modernizarlas y actualizarlas a la realidad del mundo actual, únicamente de esa manera podremos competir y sobrevivir con rentabilidad.

Si observamos la descripción del cuadro de situación que se presenta en la actualidad en las Pymes de Mar del Plata, y si comparamos las diferencias entre quienes se adaptaron a los tiempos, quienes vendieron a empresarios innovadores y quienes directamente abrieron negocios nuevos con concepto actual, con aquellos que se han mantenido sin cambios, sobreviviendo con dificultades económicas y pésimas perspectivas de futuro, veremos que la respuesta es una sola:

Las Pymes de Mar del Plata en general y de las Pymes hotelero gastronómicas de la ciudad en particular deben ponerse a la altura de las exigencias de la demanda, en línea con las prestaciones que se ofrece en el resto del mundo en la actividad hotelero-gastronómica, todo ello en un marco de excelencia y aplicando las técnicas de Gestión de Calidad Total, la realidad del mercado mundial así nos lo indica.

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **Justificación al Proyecto Propuesto**

Hemos visto que todas aquellas empresas y empresarios que no están entre quienes se modernizaron y aplicaron las técnicas de Gestión de la Calidad Total, y que son mayoría (60%), están sobreviviendo con dificultades, ya que les queda tan solo la herramienta del precio para competir, con un claro deterioro de su rentabilidad y un duro e incierto interrogante sobre sus perspectivas futuras. Sus propietarios y directivos, por falta de preparación o adecuado asesoramiento, aún no se apoyan en el concepto de calidad y optimización de la gestión para revertir su situación.

Con ello queda claramente justificada la importancia del proyecto propuesto, es decir la necesidad evidente de las Pymes marplatenses del sector de aplicar rápidamente las técnicas de Gestión de Calidad Total, reconvirtiendo sus empresas y evolucionar a la par del mercado y de la demanda, como única forma de supervivencia eficaz y con plena rentabilidad.

## **2.3 MARCO TEORICO – ANTECEDENTES Y DEFINICIONES**

A efectos de poder realizar una propuesta de solución a la problemática actual de las Pymes del sector gastronómico de la ciudad de Mar del Plata, efectuaremos una reseña de las corrientes de pensamiento que nos llevan a recomendar a la técnica de gestión conocida como Calidad Total como una solución para el problema definido anteriormente.

Para comenzar a describir las herramientas de gestión resulta necesario explicar que es la Filosofía Kaizen, ya que para cumplir con este pensamiento se utilizan las técnicas de gestión

### **¿Qué es la filosofía Kaizen?**

Kaizen es una estructura mental. La palabra japonesa se traduce como mejora continua o cambio para mejorar.

En la estructura Kaizen al analizar el trabajo que se desempeña en las organizaciones, no existen cuestiones de estar bien o mal, de ser bueno o malo. En

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

vez de ello, existen como es y otras formas en que puede ser. No existen juicios sobre incorrecto o correcto, solo tener curiosidad sobre el funcionamiento de algo.

Los gerentes están dispuestos a discutir la forma de administrar y conducir la operación y como lo hacen, para mejorar el proceso y mejorar ellos mismos.

La curiosidad estimula el cambio. El cambio llega a ser automático y natural, a medida que se liberan de los antiguos modelos que no funcionan, no cambiar es lo que ahora requiere un gran esfuerzo.

El sistema Kaizen se basa en la idea que si alguien coloca en su lugar todos los factores correctos y controla el proceso de creación, siempre creara calidad. La calidad tiene que ver si lo que hacemos se efectuó con total atención de lo que perciben nuestros sentidos. Observar y aprender mientras se hacen las cosas permite kaizenizar lo que observamos, escuchamos, sentimos, olemos y gustamos.

Calidad significa hacer bien las cosas, valor es hacer las cosas correctas, ambas van juntas. Las personas de solo resultados piensan que solo el valor es importante, pero si las cosas correctas se hacen mal nadie querrá un resultado de mala calidad. Combinar las dos es necesario para un desempeño de calidad.

Los inspectores son innecesarios cuando se capacita a las personas a comprender los trabajos del proceso de producción y la forma de mantenerlos.

El enfoque Kaizen exige trabajar aun cuando las cosas van bien. Exige una voluntad para mejorar y aprender a salir del estado actual creando sistemas y culturas nuevas y mejores. (6)

### **Aplicación del Kaizen**

La aplicación del Kaizen en cualquier organización requiere fuertes cambios culturales.

La necesidad de ser mas eficaces y eficientes, la búsqueda de una mayor satisfacción del cliente, tiempos de respuesta mas rápidos, y mayores niveles de calidad en las prestaciones requieren de una profundización en la ética del trabajo.

El kaizen trabaja en tomo a tres aspectos:

- a) la eliminación de desperdicios,

6) Lilia Gutiérrez de Peñalosa: **Filosofía Kaizen** – Apuntes Cátedra Costos - O.Cagliolo - 2003

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- b) la estandarización y
- c) las 5S (cinco eses). (7)

Permitir el desarrollo de estos objetivos requiere la implementación de los sistemas de:

- Mantenimiento Productivo Total (TPM)
- La Gestión de calidad total (TQM)
- El Just in Time (JIT)
- El despliegue de políticas, la actividad de grupos pequeños y el sistema de sugerencias.

a) La eliminación de los desperdicios

Los 7 grandes desperdicios definidos a partir del análisis de JIT son:

- 1-Sobreproducción.
- 2-Inventarios
- 3-Procesamientos.
- 4-Esperas.
- 5-Reparaciones, reprocesamientos y productos desechados.
- 6-Movimientos
- 7-Transportes.

b) La standardización.

Implica la documentación de las mejores practicas en la realización de los procesos productivos o administrativos. La standardización dentro de la filosofía Kaizen implica un nivel que debe ser objeto de superación a los efectos de logra nuevos estándares (Circulo de Deming, consistente en planear – realizar – evaluar y actuar (PERA)).

c) Las 5 S (Eses):

Herramienta o procedimiento consistente en:

7) Lefcovich Mauricio – **El Kaizen en la Gestión Publica** - [www.gestiopolis.com.ar](http://www.gestiopolis.com.ar) - 2006

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

1-Separar lo necesario de lo innecesario. Ello permite numerosos resultados positivos, pudiendo mencionarse los siguientes:

- a) Ahorro de espacio físico,
- b) Detectar elementos, herramientas o documentación extraviada
- c) Detectar desperdicios,
- d) Reciclar elementos para usos varios,
- e) Generar un espacio de trabajo más amplio para el desarrollo de las tareas.

2-En relación a lo necesario ubicarlo y ordenarlo de manera tal de lograr mas fácil su detección. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar es una forma clara de definir este segundo punto. De esta forma se evita la pérdida de elementos.

3-Limpieza del lugar de trabajo, incluyendo máquinas y equipos. Genera un lugar más agradable, motivante y seguro para la realización de las actividades.

4-Aseo personal y utilización de elementos necesarios (Ej.: guantes, anteojos, protectores, cascos). Produce mayor motivación en los empleados, disminuyendo los niveles de accidentes y enfermedades.

5-Disciplina, repitiendo una y otra vez los pasos anteriores. Consistente en mejorar y mantener los niveles de orden, cuidado, limpieza y seguridad.

### **Principales sistemas Kaizen**

Los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen y como consecuencia una correcta gestión: (8)

- Control de calidad total / Gestión de Calidad total.
- Un sistema de producción Just in Time.
- Mantenimiento productivo total.
- Despliegue de políticas.
- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños.

8) Lefcovich Mauricio – El Kaizen en la Gestión Publica - [www.gestiopolis.com.ar](http://www.gestiopolis.com.ar) - 2006

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Entre estas, va a ser objeto de este trabajo la **Gestión de Calidad Total**.

### **Precusores de la calidad – Sus Ideas y Teorías**

Antes de introducirnos de lleno en el análisis de la Gestión de Calidad Total, técnica que proponemos como solución al problema de las Pymes gastronómicas de Mar del Plata, consideramos importante hacer una breve reseña de quienes fueron los precursores de las ideas modernas de la Calidad, la Calidad Total y la Gestión de Calidad Total.

#### **Dr. Edward Deming (1900-1993)**

Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referimos al padre de la misma y a sus seguidores. El Dr. Deming aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien.

En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos pero no quería? La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos Japoneses como producir calidad. Treinta años después, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado, "Si Japón puede, porque nosotros no" corporaciones como Ford, General Motors y Dow Chemical, por nombrar algunas se dieron cuenta y buscaron la asesoría de Deming. La vida de Deming se tornó un torbellino de consultas y conferencias.

Ampliamente solicitado luego que Deming compartió sus ahora famosos "14 puntos" y "7 pecados mortales" con algunas de las corporaciones más grandes de América. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón pero ahora reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo. La temprana vida de Deming fue caracterizada por la pobreza y el trabajo duro. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario.

Deming salió a trabajar cuando tenía ocho a un hotel local. Con sus ahorros en mano, Deming se fue de Powell a la edad de 17 hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming donde estudio ingeniería. Recibió un Ph. D en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale en 1927 donde fue empleado como profesor. Deming recibió muchas ofertas en la industria privada y tomó un empleo trabajando para el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Fue acá donde Deming conoció a su esposa, Loia Sharpe, con quien se caso en 1932, y fue presentado con su guía, Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas. Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y "transformo su reputación en la producción de un motivo de risa a un motivo de admiración y elogio". ¿Por qué fue Deming un éxito en Japón y desconocido en América? Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon. Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Tan impresionados por este cambio, el Emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía "El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed Deming".

No fue sino hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban. Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico. Obviamente, esto era mucho mas largo, incluía mas procesos de los que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

Deming se hizo disponible a la América corporativa en términos de consulta y a individuales a través de sus escritos y tours de seminarios por los próximos trece años de su vida. Aunque murió en 1993, su trabajo aun vive. Slogans de misión, tales como el de Ford " Calidad es el primer trabajo", son reconocidos en la industria; cursos empresariales son dictados usando sus principios como partes integrales del curriculum; y la abreviación TQM (Total Quality Management) es ampliamente conocido y comúnmente utilizado a través de la América corporativa.

¿Es el mundo un mejor lugar gracias a Deming? Corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, "la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor". Los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece. En un plano material, económico, el mundo es ciertamente un mejor lugar gracias a las ideas y enseñanzas de Ed Deming.

### **Kaoru Ishikawa**

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio. Ishikawa es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Shewhart.

Algunos de sus libros más conocidos son: "Que es el CTC", "Guía de control de calidad", "Herramientas de Control de Calidad". Desarrollo de la calidad

Kaoru Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Ishikawa fue profesor en la Universidad de Tokio y fundador de la Union of Japanese Scientists and Engineers (UJSE), esta se ocupaba de promover la calidad dentro de Japón durante la época de la post-guerra. Él incluso promovió ideas revolucionarias de calidad durante gran parte de su vida. Ishikawa inició los círculos de calidad en la "*Nippon Telegraph and Cable*" en el año de 1962. Definió a los clientes como internos y externos a las organizaciones. La carrera de Kaoru Ishikawa en algunas formas es paralela a la historia económica del Japón contemporáneo. Ishikawa, como el Japón entero, aprendieron las bases del control de calidad estadístico que los Americanos desarrollaron. Pero justo como los logros económicos del Japón no son limitados a imitar productos extranjeros, los logros de calidad del Japón e Ishikawa en particular van más allá de la aplicación eficiente de ideas importadas. Es posible que la contribución más importante de Ishikawa haya sido su rol en el desarrollo de una estrategia de calidad japonesa. Para los japoneses la calidad es parte de sus propias vidas, no solo la aplican de arriba a abajo en una empresa, sino que también al producto, dentro del proceso de producción, tanto bajo el uso del cliente. Uno de los logros más importantes de la vida de Kaoru Ishikawa fue contribuir al éxito de los círculos de calidad. El diagrama de causa - efecto, frecuentemente llamado el diagrama de Ishikawa, posiblemente es el diagrama que lo hizo mayormente conocido. Este diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, es tan simple que cualquier persona lo puede aplicar. A pesar que los círculos de calidad se desarrollaron primero en Japón, se expandieron a más de 50 países, una expansión que Ishikawa jamás se hubiera imaginado. Originalmente, Ishikawa creía que los círculos dependían de factores únicos que se encontraban en la sociedad japonesa. Pero después de ver círculos creándose en Taiwán y Corea del Sur, él teorizó que los

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

círculos de calidad pueden desarrollarse en cualquier país del mundo siempre y cuando dicho país utilizara el alfabeto Chino. El razonamiento de Ishikawa era que el alfabeto Chino, uno de los sistemas de escritura más difíciles pueden ser aprendidos solo con mucho estudio, en esa época el trabajo duro y el deseo de la educación se hicieron sumamente importantes en esos países.

*En How to Operate QC Circle Activities*, Ishikawa llama a los altos directivos y a los obreros como la asociación de papas-maestros en los círculos de calidad. A pesar de que los círculos de calidad fueron ideas tempranas de los japoneses en adaptarse en el occidente. Ishikawa siempre estuvo alerta de la importancia de la alta dirección. Apoyo de los empresarios más altos es una clave elemental para las estrategias de calidad dentro del Japón (CWQC). El CWQC que en inglés es *company-wide quality control* es muy bien descrita en el libro *"What is Total Quality Control? The Japanese Way"*. El trabajo de Ishikawa con los altos directivos y el CWQC cubrió décadas. A finales de los años 50 y principios de los 60 el desarrollo cursos de control de calidad para ejecutivos y altos empresarios. El también ayudó a elaborar una conferencia muy famosa que se llama: *Annual Quality Control Conference for Top Management* en 1963. Como miembro del comité para el premio Deming, Ishikawa desarrolló una auditoría rigurosa que determina cuáles compañías son candidatas para el premio Deming. Dicha auditoría requiere la participación de los altos ejecutivos de la empresa. De acuerdo a Ishikawa el saber de la gente que la empresa es activa y se mueve hacia la mejora es el mejor premio que el ganador puede recibir.

Kaoru Ishikawa fue chairman del consejo editorial mensual *"Statistical Quality Control"* y *"Reports of Statistical Applications Research"*, Kaoru Ishikawa también estuvo involucrado en la creación del logotipo y bandera de la calidad. Ishikawa estuvo involucrado en actividades de la estandarización internacional y japonesa a principios de los 50. En su discurso al recibir la medalla Shewhart, Ishikawa llamó estandarización y control de calidad como "dos ruedas de un mismo carro". Su énfasis puede ser sorprendente para algunos que piensan que los estándares no se pueden cambiar, que piensan que son rígidos. Ishikawa dice que los estándares necesitan cambiar

La ASQ estableció la medalla Ishikawa en el año de 1993 para reorganizar el liderazgo del lado humano de la calidad. La medalla es otorgada anualmente en

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

honor a Ishikawa a una persona o grupo que mejoren los aspectos humanos de la calidad en una empresa.

A través de su carrera, Ishikawa trabajó en muchas cosas, pero siempre bajo su filosofía. Estilos y etapas de un proceso continuo que tiene por finalidad satisfacer plenamente al cliente para lograr su lealtad. El compromiso del Management, empezando por el "número uno" de la empresa.

En 1960, al cumplirse el décimo aniversario de una de las publicaciones sobre control de calidad pioneras en Japón - *Statistical Quality Control*-, nació la idea de crear una bandera que representara ese movimiento, casi responsable del milagro japonés que transformaría las bases del Management en todo el mundo. El diseño surgió de un certamen entre estudiantes de Bellas Artes de la Universidad de Tokio. Era simple y contundente a la vez, pero tenía un inconveniente: el color elegido fue el azul de la bandera de las Naciones Unidas que, sometido al obvio test de calidad, demostró la desventaja de desteñirse rápidamente. Inaceptable. Los japoneses analizaron el problema pacientemente, relevaron el área y, por supuesto, encontraron la solución: optarían por el mismo colorado de la bandera del Japón. La fábrica de tinturas que garantizaba la durabilidad del color empleado en el símbolo nacional, haría lo propio con el de la "Q" sobre fondo blanco del emblema de la calidad. Primera lección importante: uno de los factores que distingue a la convicción de la mera adhesión a los principios de calidad es la consistencia. EL MILAGRO JAPONES. Antecesor de la calidad total, el control estadístico de la calidad nació en la década de los 30 con la aplicación, en los laboratorios de la Bell, de un cuadro ideado por W.A. Shewhart, a través del cual se analizaban las desviaciones de los estándares atribuibles a causas técnica o económicamente inevitables ("*chances causes*") y a las que resultaban de factores susceptibles de ser modificados ("*assignable causes*").

La Segunda Guerra Mundial actuó como catalizador para el empleo de esos cuadros de control en las más variadas industrias, sobre todo en las productoras de material bélico. Se publicaron los Estándares de Calidad Z-1 estadounidenses, que los ingleses nacionalizaron como British Estándares 1008 y sumaron a los BS 600 de 1935, producto del trabajo estadístico de E.S. Pearson. Resultaron tan efectivos que, en algunos casos, fueron clasificados como secreto militar hasta la rendición de Alemania. Por entonces, Japón estaba aplicando en sus empresas el método Taylor, o el Management por especialistas, como lo describiera Kaoru Ishikawa, padre del

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

control de calidad total en su país. El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba: "El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez."

El control estadístico de calidad moderno empezó a aplicarse en Japón en mayo de 1946, cuando las fuerzas de ocupación de los Estados Unidos intentaron usar las redes de telecomunicaciones y comprobaron que el servicio telefónico era deficiente, desparejo, y para nada confiable. Introdujeron los métodos norteamericanos, cuyo empleo se generalizó. Nacieron organismos oficiales de calidad como la *Japan Standards Association* (JSA), en 1945, y privados como la *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE), al año siguiente. Empezaron a organizarse los primeros cursos y conferencias, "importando" la bibliografía. En ese primer ciclo quedó demostrado que uno de los elementos decisivos para el éxito de cualquier proceso de calidad es el factor humano. Algo que hasta el momento no había sido considerado demasiado relevante. Sin negar los valores objetivos de métodos americanos o ingleses, los japoneses vieron la necesidad de diseñar un perfil propio.

### William Ouchi

William Ouchi es autor de *la teoría Z*: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano. Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inicio el estudio de empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según el autor, "la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso" lo cual es considerado la base de su teoría.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- Confianza en la gente y de ésta para la organización
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- Relaciones sociales más estrechas

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

### **Philip Crosby**

Norteamericano, creador del concepto "cero defectos"(CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en *la International Telephone and Telegraph* (ITT), donde desarrollo y aplico las bases de su método.

Él desarrolló un concepto denominado los "Absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- 1° La calidad se define como cumplimiento de requisitos
- 2° El sistema de calidad es la prevención
- 3° El estándar de realización es cero defectos
- 4° La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

En lo que respecta a la dirección, "estableció" un modelo que él llama de "administración preventiva" y Definición Sistema Estándar Medida Todo trabajo es un proceso. Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

Primero: " La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

Segundo: "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta más ensamblar bien un auto que hacerlo mal; no cuesta más surtir bien un pedido que despacharlo equivocado, no cuesta más programar bien que mal. Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etcétera. Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez", y no habrá un "punto de equilibrio" entre beneficios y costo de calidad.

Tercero: "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

### **Dr. Joseph M. Juran.**

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, entonces y ahora parte de Rumania. Observador astuto, oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador, persistente, Juran ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses". Quizás lo más importante, es que es reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura y consulta.

Hoy Juran enfoca su atención en una nueva misión: repara la deuda que siente que le debe al país que le brinda la gran oportunidad y el éxito excepcional. Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

La Misión de Juran y la Planificación para la Calidad es la de crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque. Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos. (9)

### **Gestion de Calidad Total**

Hemos descrito la filosofía de trabajo y gestión que dio origen a la técnica conocida como Calidad Total y que proponemos como solución al problema de las Pymes gastronómicas de Mar del Plata.

Hemos también descrito la vida y acción de los precursores y creadores de las ideas y métodos que han permitido el desarrollo y existencia exitosa de la Técnica conocida como Gestión de Calidad Total y en consecuencia estamos en condiciones de abocarnos a la descripción de la misma en posesión de las herramientas adecuadas para su comprensión.

Del análisis del título surge que debemos en primer lugar definir y aclarar el alcance de los tres conceptos que el mismo contiene:

- Calidad
- Calidad Total
- Gestión

(9)Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad de Volkswagen. Universidad de Navarra, España.

Moreno Luzón, Peris y González, *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Pearson Educación SA, Madrid, 2001.

Juran, Joseph M., *Manual de Calidad*, Mc Graw Hill, 2001

# LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

## Calidad

Calidad se emplea la mayoría de las veces con diferentes significados. Al hablar de bienes de calidad, la gente se refiere, normalmente, a bienes de lujo o excelentes. Pero su significado es ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad.

En la norma UNE-EN ISO 9000:2000 se ofrece una definición de calidad bastante genérica y de aplicación en distintos campos:

**Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.**  
**UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.1.1.**

Esta norma hace referencia a dos grupos de requisitos:

- Las necesidades o expectativas establecidas (características que cada uno establece)
- Las implícitas u obligatorias (características que se presupone se deben cumplir)

La American Society For Quality, define la calidad como: "La totalidad de funciones y características de un producto que les permite satisfacer una determinada necesidad."

Muchos especialistas han querido dar su propia definición. Así:

- W. Edwards Deming indica que: *"El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado"*.
- Josehp M. Juran define la calidad como: *"Adecuación al uso"*.
- Philip Crosby lo define como: *"Conformidad con los requisitos"*.
- D.A.Garvin nos da la interesante propuesta de calidad: *"como simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer solo a través de la experiencia."*

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- Armand V. Feigenbaum define la calidad como: *"La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes"*.
- H. Pircing, pone en cuestión la propia definición de calidad al asegurar que: *" la calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo"*

Después de ver estas definiciones, podemos agrupar la mayor parte de las definiciones de calidad dentro de algunas de las categorías siguientes:

- a) Calidad entendida como conformidad a unas especificaciones.
- b) Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente(10)
- c) Calidad como valor
- d) Calidad como excelencia

Tomando como referencia a la empresa, podemos agrupar las diferentes definiciones de calidad hasta ahora expuestas utilizando tres perspectivas:

1. Perspectiva interna
2. Perspectiva de mercado o externa
3. Perspectiva global

### **1. Perspectiva Interna**

La perspectiva Interna hace énfasis en la eficiencia. Parte del supuesto de que la empresa esta ofreciendo productos y servicios que interesan al mercado y, por lo tanto, lo importante es elaborar el producto o prestar el servicio con una atención especial a los costes y la productividad, respetando lo pactado con el cliente en forma tacita o explicita. Se asume aquí que si un output esta elaborado eficientemente, y tiene un rendimiento igualmente eficiente, será adquirido en el mercado. (La demanda es superior a la oferta)

(10)Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad de Volkswagen. Universidad de Navarra

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **2. La Perspectiva externa**

La perspectiva externa, posterior en el tiempo, trata de cubrir las lagunas del enfoque anterior, asumiendo que en los mercados con un alto grado de rivalidad entre los competidores, fuerte ritmo de cambio tecnológico, y cambios en los gustos de los consumidores, es necesario centrarse en el cliente, que es quien va a indicar que productos y servicios necesita, con que características y prestaciones y, a que precio.

Esta perspectiva deja en un segundo plano a la eficiencia para poner énfasis en la eficacia y en la satisfacción de los deseos del cliente, dejando también en un lugar secundario la satisfacción de otros grupos de influencia (empleados, accionistas, proveedores, otras empresas y sociedad en general).

## **3. Perspectiva Global**

La perspectiva global abarca las dos anteriores. La empresa excelente es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella, y además con criterios de eficiencia. Puede entenderse así el concepto de excelencia no como un estado a alcanzar, sino como una filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia (o la mayor aproximación a las mismas), cumpliendo, al mismo tiempo, con las exigencias de los diversos grupos de personas que se relacionan con la organización, ya que son quienes justifican y posibilitan su existencia.

## **Calidad Total**

La calidad total es básicamente una filosofía empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de 2 objetivos:

- La concepción esmerada del producto o servicio.
- La calidad en la realización del producto o servicio. (11)

(11) Prof. Della Maggiora, cátedra de Aplicaciones administrativo-contable.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Luego, la gestión de calidad total es conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales.

### **Origen de la técnica de Calidad total**

Los japoneses fueron los pioneros. La Higuera Mundial dejó la economía en una situación catastrófica, con unos pocos productos poco competitivos que no tenían cabida en mercados internacionales.

Los japoneses se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los corolarios fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

### **Aspectos de la calidad total**

El autor japonés Kaoru Ishikawa establece que existen 4 aspectos de la calidad. (12)

- 1- C (calidad): características de calidad en su sentido estricto. Comportamiento, pureza, resistencia, dimensiones, tolerancias, aspecto, fiabilidad, método de empaquetado, etc.
- 2- C (costo): características relacionadas con el precio y el costo. Rendimiento, costo unitario, pérdidas, productividad, costos de las materias primas, precio de venta, beneficios, etc.

(12) Kaoru Ishikawa – Introducción al Control de Calidad – Ed. Díaz de Santos 1994

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- 3- E ( entrega): características relacionadas con las cantidades y los tiempos de espera. Volumen de producción, volumen de ventas, pérdidas por cambios, inventario, consumo, tiempos de espera, etc.
4. S (servicio): problemas que surgen después de haber expedido los productos, características de los productos que requieren seguimiento. Características de seguridad y ambientales, fiabilidad de los productos, periodo de garantía, servicio de post-venta, facilidad de reparación, método de inspección y mantenimiento, etc.

### **Progreso del significado de la Calidad Total**

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total. Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia mas competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo mas efectivo, eficiente y adaptable. Que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito de la calidad total es mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El termino calidad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos, socioeconómicos en general. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc, de lo que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

### **Importancia de la calidad total**

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre si:

- Los trabajadores.(13)

(13) Manuel Linares Pacheco, Gestión de la calidad total educativa en el Perú.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- Los proveedores.
- Los clientes.

**Los fundamentos de la calidad total son:**

1. El objetivo básico: la competitividad.
2. El trabajo bien hecho.
3. La mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
4. El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente.
5. Comunicación, información, participación y reconocimiento.
6. Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
7. Fijación de objetivos de mejora.
8. Seguimiento de resultados.
9. Indicadores de gestión.
10. Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

**Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:**

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y este satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia.

### **Gestion**

Partiremos de la noción de que es Gestión: Conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos.

### **Gestion de la Calidad**

La calidad total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el termino Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.(14)
- Involucrar al proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de este en la consecución de la calidad en la empresa.
- Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición.
- Dominio del manejo de la información.

Podemos concluir definiendo a esta filosofía de la siguiente manera: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

La Gestión de la Calidad es actualmente una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados en los que actúa.

(14) Manuel Linares Pacheco, Gestión de la calidad total educativa en el Perú.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

A través de ella, se busca la optimización de recursos, la reducción de fallos y costes y la satisfacción propia y del cliente.

La Gestión de la Calidad está medida por una serie de normas aplicables genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica. Se trata de que la Gestión de la Calidad sea compatible con otros sistemas como el de Política Medioambiental de la Empresa. (15)

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad se puede hacer a través de la Normalización, la Certificación y la Acreditación:

- **Normalización**

*"La normalización es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas. En particular, esta actividad consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas".*

- **Certificación**

*"La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada de que un producto, proceso o servicio debidamente identificado es conforme con una norma u otro documento normativo especificado".*

- **Acreditación**

*"Es el procedimiento mediante el cual un Organismo de Acreditación autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad".*

(15) Manuel Linares Pacheco, Gestión de la calidad total educativa en el Perú

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC).

# LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

## Gestión de Calidad Total

El TQM (*Total Quality Management*) o gestión de la calidad total es una necesidad de las organizaciones que deseen ser competitivas y sobrevivir. Está enfocada desde la perspectiva de los clientes internos y los externos, y permite una mejora continua.

La norma ISO 9000:2000 no recoge una definición de la gestión total de la calidad, porque trata solamente de los conceptos relacionados con la gestión de la calidad. En la anterior a ésta, la UNE-EN-ISO 8402 sí que podemos encontrar ésta definición:

*GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD: Es la forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y la sociedad. UNE-EN-ISO 8402*

Relacionado este concepto está el de *Business Excellence*. El TQM tiene como principal objetivo la excelencia empresarial. Es complicado poner en práctica la gestión de la calidad total ya que es una filosofía, una cultura y una nueva forma de pensar en la organización.

Hay tres modelos principales en el TQM, desarrollados y difundidos por las instituciones y los gobiernos de los tres grandes bloques económicos:

- Modelo Deming (Japón)
- Modelo Malcolm Baldrige (USA)
- Modelo EFQM (Europa)

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **CONTROL DE CALIDAD**

Durante una cantidad muy importante de años en las Universidades e Institutos se enseñó y en las empresas se aplicó el "Control de Calidad" teniendo en cuenta axiomas como "la línea de producción no se debe parar".

Esto significó que al final del proceso productivo la empresa tuviera productos de diferentes calidades (primera, segunda y descarte, por ejemplo) tomándose, en la mayoría de los casos, estos hechos como irreversibles.

Porque a pesar de que el costo de producción es igual para un producto de primera que de segunda o descarte, su oportunidad de venta y consecuentemente el precio que la demanda está dispuesta a pagar son absolutamente distintos.

En este tradicional sistema de calidad, incluso en empresas que tienen una Estrategia Competitiva Genérica de "Diferenciación de Producto / servicio" y/o "Segmentación de Mercado" y que realizan inversiones muy importantes en calidad, como es el caso de comercializar sus productos con certificados o sellos de calidad, con cumplimiento de Normas como IRAM, SAE, DIN, ISO, etc. Se encuentran, en algún momento, problemas de calidad.

Estos problemas no sólo afectan la Contribución Marginal del producto/ servicio y la rentabilidad de la compañía sino que generan una problemática de RR.HH. dentro de la organización.

Generalmente, la fricción entre las áreas de Comercialización y de Producción (en tangibles) y Operaciones (en intangibles), por problemas de calidad, llega a extremos que afecta el funcionamiento y eficiencia del Comité de Gestión u órgano equivalente, donde coparticipan todos los gerentes de área de la empresa, u obligan al descabezamiento del o los responsables.

Las consecuencias también varían si el problema de calidad fue detectado puertas adentro (*In-Door Market*) por el Sector, Departamento o Gerencia de Calidad o puertas afuera (*Out-Door Market*).

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

En el primer caso la gente de Calidad es vista, por la gente de Producción u Operaciones, como si fuesen inspectores de la AFIP-DGI que descubrieron una operación de venta "sin factura".

En el segundo caso la animosidad de la Fuerza de Ventas hacia el Gerente de Producción o de Operaciones y su gente es clásica.

Este tipo de problemáticas es común a empresas chicas, medianas y grandes y a productos con más o menos valor agregado, sofisticados o no.

Primero Es importante definir que es el **control de Calidad:** *" el control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del costo y una utilidad optima y que los clientes comprarían con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa ( alta dirección, oficina central, fabricas, departamentos individuales tales como producción, investigación, técnico, almacenes, ventas, contabilidad y otros) tienen que trabajar juntos.*

Por otro lado decimos que el verdadero control de calidad solo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de una empresa, a esta clase de control de calidad se le llama *Control de Calidad Total*. Para poner en practica el CCT hace falta lo siguiente:

- Tiene que participar todos los departamentos, yendo a la cabeza el jefe de cada departamento.
- Todos los empleados tienen que estar implicados; en otras palabras, todos los miembros de la empresa, desde el presidente pasando por el director general, altos ejecutivos, directores de departamentos y de sección hasta los técnicos y encargados del taller.
- El control de calidad se tiene que poner en práctica en conjunto. Para fabricar productos que los consumidores y la sociedad vayan a comprar con alegría, la calidad tiene que ir delante, pero al mismo tiempo, los costos, la entrega, y la seguridad tiene que controlarse en conjunto. Por eso se utiliza el termino de Control de Calidad Total.(16)

(16) Kaoru Ishikawa – Introducción al Control de Calidad – Ed. Díaz de Santos 1994

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Al analizar esta herramienta de gestión resulta también importante explicar como se relaciona esta herramienta con el "Control de Calidad" y con el conocido "Control de calidad", ya que normalmente surgen confusiones o malentendidos entre el concepto de Control de Calidad y el control de Calidad Total

Algunas ideas falsas sobre el Control de Calidad y Control de Calidad Total:

El CC consiste en hacer más rigurosa la inspección.

El CC quiere decir elaborar normas.

El CC consiste en preparar gráficos de control.

El CC es estadístico.

El CC quiere decir estudiar una cosa difícil.

El CC se puede dejar en manos de la fábrica.

El CC no tiene nada que ver con el departamento de administración.

Las ventajas del Control de Calidad por toda la empresa:

- Aumenta la calidad (en su sentido estricto) y disminuye el número de productos defectuosos.
- La calidad se hace mas uniforme y disminuye el número de reclamaciones.
- La fiabilidad aumenta, mejora la confianza en los productos y se logra la confianza de los clientes.
- Disminuyen los costos.
- Los productos se pueden vender precios más altos.
- Se establece un sistema de garantía de calidad y se consigue la confianza de los consumidores y los clientes.
- Se atienden rápidamente los reclamos y se adoptan medidas eficaces para evitar su reparación.
- Mejoran los costos unitarios y aumenta la productividad y el valor añadido.
- Aumentan los volúmenes de producción.
- Desaparece el trabajo desperdiciado, disminuyen los reprocesos y mejora la eficiencia.
- Se pueden racionalizar los contratos con proveedores, subcontratistas y consumidores.
- Se amplían las rutas de venta.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

- Las relaciones y el flujo d información dentro de la organización empresarial se hacen mas fluidas.
- Se acelera la investigación y el desarrollo y estas se hacen más eficaces.
- Se respeta la naturaleza humana de los empleados, es posible el desarrollo personal.
- Mejoran las relaciones humanas y se derriban las barreras entre departamentos.
- Se recibe más rápidamente una buena información del mercado.
- Se acelera y mejora el desarrollo de nuevos productos. Se pueden hacer productos de calidad superior.
- Se acelera la toma de decisiones y mejoran el despliegue de la política y la dirección por objetivos.
- Mejora la cultura de la corporación.
- Se confía en la empresa.(17)

### **Fases en la Implantación de un Sistema de Control de la Calidad**

#### **Objetivos**

Los objetivos que se persiguen con la implantación de las normas de calidad son los siguientes:

1. Proporcionar a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio y mantenerla en el tiempo a través de los procesos, de manera que las necesidades del cliente, reflejadas en la norma sean satisfechas de modo permanente.
2. Establecer directrices que permitan a la organización trabajar de forma sistemática de acuerdo a las normas.
3. Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que esta obteniendo, en un momento dado del tiempo, la calidad deseada entendiendo por calidad la conformidad con la norma.
4. Ofrecer a los clientes y usuarios la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a unos niveles de calidad concretados en normas.
5. Mejorar la coordinación y la productividad en el seno de la organización.

(17) Kaoru Ishikawa – Introducción al Control de Calidad – Ed. Díaz de Santos 1994

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

6. Ofrecer a la empresa una serie de estándares que permitan conocer el nivel actual del desempeño de cada uno de los procesos y obtener datos que
7. permitan investigar las causas de las no conformidades y emprender acciones de mejora.

Para conseguir estos objetivos, se incluyen las siguientes fases:

- a) **Diagnostico:** Esta fase es la que inicia el proceso e implica el análisis profundo de la situación de la empresa en todas sus áreas. El diagnostico se realizara sobre las diferentes actividades y procesos de trabajo, los recursos disponibles, la documentación existente y resultados y su posible evolución. En esta primera etapa suelen ayudarse de agentes externo habitualmente consultores especializados y el diagnostico propiamente dicho se desarrollo en tres etapas:
  1. Recopilación de la información necesaria, externa e interna, que permita conocer los aspectos cualitativos y cuantitativos de la actividad de la empresa.
  2. Análisis de la información recogida, con el fin de evaluar el estado actual de la organización.
  3. Presentación de conclusiones y discusión de resultados, por parte de la dirección, con el objetivo de establecer el plan de actuación a seguir durante la implantación. (18)
- b) **Planificación:** A partir de la información obtenida en la fase anterior la dirección debe coordinar la elaboración del plan de implantación del sistema de calidad, que incluye la elaboración de un plan de acciones concretas, el establecimiento de un calendario de actividades y una previsión de los recursos humanos y financieros que serán necesarios.
- c) **Documentación del Sistema de Calidad:** La tercera fase es el paso previo a la implantación propiamente dicha, es la documentación del sistema de calidad. Un sistema eficaz es aquel que recoge por escrito la forma en que funciona la empresa, por tanto el desarrollo del sistema documental es un paso crítico que

(18) Maria D Moreno, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

determinara el éxito de todo el proceso de implantación. El principal documento que se va a elaborar como constatación escrita del sistema es el Manual de Calidad, cuyo objeto fundamental es describir adecuadamente el sistema de gestión, sirviendo de referencia permanente durante la aplicación y mantenimiento del sistema. Puede decirse que el manual es el documento que expresa la política general de calidad de la empresa, y en el se establecen los procesos organizativos que tienen incidencia sobre la misma. Este contiene:

- La política de calidad.
- La distribución de responsabilidades y de poder.
- Las relaciones entre los diferentes miembros de la organización encargados de dirigir, efectuar y revisar las tareas que afectan la calidad del producto.
  - Los procedimientos y las instrucciones del sistema de calidad.
- Las políticas de revisión, puesta al día y gestión del manual.

**d) Puesta en práctica del sistema:** La puesta en práctica del sistema puede realizarse básicamente de 2 modos.

Uno gradual, en el que se van asegurando procesos a medida que se van diseñando y documentando los procedimientos del sistema, (19) empezando por las actividades mas críticas para la consecución de los objetivos de calidad establecidos por la empresa.

Y otro mas ligado a los resultados de los diferentes procesos y actividades en su implantación, que consiste en la puesta en práctica de las actividades de aseguramiento antes de su documentación definitiva, llevándose a cabo esta ultima una vez que se detecten las posibles deficiencias.

**e) Control y mantenimiento del sistema:** El sistema una vez establecido, debe ser revisado periódicamente para confirmar su buen funcionamiento, y si alcanza los objetivos propuestos o es necesario establecer modificaciones.

El control del sistema se realiza a través de dos actividades: 1- Por una parte, el análisis y evaluación del sistema y de las actividades descritas en la

(19) Maria D Moreno, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

documentación del mismo, de tal modo que se lleva a cabo la realización continua de auditorías internas, como una exigencia del propio sistema necesaria para poner en evidencia las posibles deficiencias del mismo, con el fin de transmitir dicha información a la dirección, que tomara las medidas

### **Certificación del sistema de calidad**

Si la empresa lo desea puede solicitar, por parte del organismo competente, la certificación del sistema de calidad implantado. Existen diferentes organismos competentes para las actividades de normalización y certificación en cada área geográfica, obteniendo la empresa en su caso el Registro de la empresa.

Este certificado autoriza a la empresa a informar a sus clientes que una institución independiente, que actúa como federatario, juzga a la empresa certificada como un sistema de calidad que satisface las Normas ISO 9000 ( u otras), y que por consiguiente así debe ser reconocida en el ámbito nacional e internacional.(20)

La empresa presenta una solicitud al organismo de certificación en la que se incluye una descripción de las actividades de la empresa y de la gama de productos y servicios que ofrece.

A continuación el organismo acreditador revisa el manual de calidad para contrastar la manera en que dicho documento describe lo que la empresa hace con los requerimientos de la norma. Las desviaciones son notificadas y se subsanan mediante modificaciones en el manual o mediante la elaboración de procedimientos adicionales.

Concedida la certificación, el organismo realiza de forma periódica las denominadas auditorías de seguimiento.

Estas auditorías no son tan extensas como la primera y generalmente solo se audita solo una parte del sistema escogida al azar.

(20) Maria D Moreno, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **2.4 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD TOTAL**

#### **Primera fase. Toma de conciencia, formación, y compromiso de la dirección**

Es necesario que el proceso de implantación se inicie desde las más altas esferas de la dirección general. Su toma de conciencia y su compromiso con el cambio resultan imprescindibles, al mismo tiempo, para el desarrollo de esta fase del proceso es indispensable, si el tamaño de la empresa lo exige, la constitución del comité de calidad. Debe comenzarse como mencionamos con la implantación de un plan de formación.

El comité de calidad esta integrado por todos o la mayor parte de los miembros de la dirección, y le corresponde diseñar las líneas generales del proceso, establecer objetivos relacionados con la calidad, controlar su cumplimiento, impulsar el diseño e implantación de nuevos planes de mejora y evaluar los avances obtenidos.

Dentro de esta primera fase, el paso siguiente al del establecimiento del comité de calidad es al análisis del estado actual de la organización, comparándolo con el estado deseable si se aplicaran los principios de gestión asimilados en el seminario de formación. Del análisis de la organización deben derivarse dos resultados: por una parte el convencimiento del equipo de dirección de la necesidad de cambio y por otra el compromiso con el programa a desarrollar y con los nuevos principios de gestión. Así mismo los directivos, con su comportamiento, deben liderar y comunicar los nuevos modos de hacer de la empresa al resto de los miembros de la organización, así como otras organizaciones que se relacionan con la empresa..

#### **Segunda fase. Diseño de un sistema de objetivos**

Este sistema adquiere coherencia y relevancia si está integrado en la estrategia global de la empresa y en su propósito estratégico y suele incluir como objetivos mas relevantes: a la satisfacción del cliente y de otros grupos de interés, la mejora continua de todos los procesos, productos y servicio realizados por la empresa y por ultimo, una participación activa, el compromiso con sus tareas y la cooperación entre todos los miembros de la organización, así como la participación y cooperación de todas las organizaciones y personas que se relacionan estrechamente con la empresa.(21)

(21) Kaoru Ishikawa – Introducción al Control de Calidad – Ed. Díaz de Santos 1994

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

La definición de una estrategia y un sistema de objetivos resulta imprescindible si se quiere elevar la gestión de calidad a su máximo nivel. (22)

Es indispensable que la dirección dedique los esfuerzos necesarios a esta fase del proceso. La identificación clara de la misión y la estrategia del negocio, así como la formulación de un propósito estratégico que haga visible las orientaciones a largo y a medio plazo, permitirá a cada área de la empresa formular objetivos que faciliten la cooperación y convergencia con el resto de la organización.

### **Tercera fase. Planificación, organización y control del sistema de gestión de Calidad Total**

Esta fase consta de los siguientes ítems: Planificación y diseño de los procesos, diseño de la organización, mecanismos o formas de participación, establecimiento de equipos de trabajo, formación y diseño de indicadores y sistemas de evaluación.

1. **Planificación y diseño de los procesos:** El plan es el marco necesario para llevar a cabo la asignación de los recursos y ordenar esta asignación de modo que se almacenen los objetivos de la empresa; es el vínculo entre el conjunto de actividades o procesos que realiza la empresa y los objetivos que deben ser alcanzados. El plan permite ordenar y articular, en forma productiva los recursos, combinando capital fijo (instalaciones) y capital variable (materias primas), mediante el diseño de procesos, que son los que van a utilizar estos recursos. El plan es también el marco más general en la puesta en práctica o implementación de la estrategia. Mediante el plan se materializa la voluntad de la dirección, a través de un conjunto de procesos ordenados en forma deliberada.

Por lo tanto, a partir de los objetivos y de las directrices marcadas en la estrategia y con el liderazgo de la dirección se puede abordar el establecimiento de planes de actuación y el diseño de los procesos que han de realizarse en la empresa. En esta fase se identifican las necesidades del cliente y se diseñan los planes y procesos de modo que las satisfagan.

(22) Maria D Moreno, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001.

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

Se establecen los vínculos necesarios entre el trabajo a realizar y los objetivos que deben ser alcanzados, se asignan las responsabilidades que cada unidad de trabajo debe asumir.

En lo que se refiere a la incorporación al proceso de producción de las necesidades del cliente, la gestión de calidad dispone otra herramienta útil, el Despliegue de la Función de Calidad. Esta herramienta permite convertir los requerimientos de los clientes en especificaciones técnicas para cada fase de los procesos de desarrollo del producto y de su fabricación. Para llevar a cabo esa conversión se utilizan una serie de matrices, estas matrices o tablas de doble entrada permiten ver que unidades organizativas están implicadas en la gestión de un mismo proceso, facilitando así la coordinación del mismo.

Una última cuestión que es necesaria cuando se habla de gestión de Calidad, es la necesaria documentación de los planes y procesos a desarrollar. La documentación ha de especificar los objetivos y el grado en que estos deben ser alcanzados.

2. **Diseño de la Organización:** En la implantación de un sistema de Gestión de Calidad Total, la preocupación fundamental está en que la empresa obtenga buenos resultados a través de la satisfacción de los gustos y necesidades del cliente.

En la implantación de un sistema de GCT existe una secuencia fundamental que corresponde a : *las exigencias de los clientes, que implica la adecuación de los productos o servicios ofertados por la empresa a esas exigencias, lo que implica necesidades concretas de determinados tipos de trabajos y la forma en que estos deben ser organizados y dirigidos.*

En general cualquiera sea la forma de diseño organizativo, este diseño se hará teniendo en cuenta que uno de los principios fundamentales es la asignación de la responsabilidad.

3. **Mecanismos o formas de participación:** En un sistema de GCT hay tres conjuntos de principios cuya aplicación, lleva de forma complementaria al compromiso y la participación. Estos principios son: el liderazgo de la dirección, el enfoque global, el establecimiento y la difusión en la empresa de un propósito en común y la existencia de una visión compartida sobre que es y que será en el futuro la empresa.(23)

(23) María D Moreno, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001.

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

En segundo lugar tiene gran importancia aquellos principios cuya aplicación proporciona a los miembros de la organización los medios o las condiciones necesarias para una participación y compromiso efectivo en las tareas y en la ascensión de responsabilidades, Esto corresponde a los principios de diseño y conformidad, gestión de procesos, asignación de los medios necesarios, establecimiento de equipos de trabajo, formación y a la conveniencia de que las tareas sean controladas y administradas por aquellos que las realizan.

- 4. Establecimiento de equipos de trabajo:** Son muy variados los tipos de equipos que pueden formarse, hay una forma de clasificarlos atendiendo a su carácter temporal, o sea uno de carácter permanente y otro de carácter temporal limitado. Ambos son de uso muy frecuente en las aplicaciones de sistemas de GCT. El de uso permanente es el Comité de Calidad, integrado por todos o una parte importante de los miembros de la dirección y encargado del diseño general y supervisión del proceso de implantación. Cuando el comité de calidad ha sido formado y funciona adecuadamente, es el momento de desarrollar el segundo nivel de equipos. Cada departamento debe desarrollar su propio comité de calidad, que realiza tareas similares al anterior comité, estableciendo responsabilidades en el departamento, los objetivos a alcanzar y los planes de actuación a desarrollar. El comité de calidad de cada departamento deberá nombrar un facilitador que se encargara de velar por la efectiva formación, desarrollo y disolución de los equipos de mejora. Su labor resulta especialmente importante ya que es quien debe obtener el respaldo de la dirección a los equipos de trabajo o de mejora que vayan emergiendo. Estos apoyos se concretan en formación, recursos financieros, tiempo, información y reconocimiento de los logros alcanzados.

Respecto al segundo grupo de carácter temporal, la variedad de equipos es muy amplia, merecen especial atención los equipos de mejora, son el soporte de un sistema de resolución de problemas, mediante soluciones que tiene el propósito de ser duraderas y que tratan de atacar las causas o la raíz de los mismos.

- 5. Formación:** La formación continuada permitirá que los equipos funcionen y que los miembros de la empresa, en las diferentes fases del plan y en los diferentes procesos, puedan desarrollar sus tareas con mayor autonomía sobre su trabajo.(24)

(24) Maria D Moreno, Gestión Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Este esfuerzo formativo debe estructurarse, proporcionando las técnicas y herramientas de trabajo necesarias para facilitar el desarrollo efectivo de sus responsabilidades.

El programa de formación debe ser sistemático, continuo y coherente con los objetivos diseñados por la organización. Su planificación y desarrollo debe realizarse en paralelo a la implantación de la GCT, ya que desde el principio de la implantación del sistema juega un papel fundamental. Es decir, se deben establecer las necesidades de formación de los diferentes integrantes de la empresa, de tal forma que se pueda proporcionar la formación adecuada a cada uno de ellos.

- 6. Diseño de indicadores y sistemas de evaluación:** Finalmente es imprescindible, para estimular la iniciativa y la participación, que el reconocimiento del esfuerzo de cada miembro se apoye en un diseño ambicioso pero realista de los objetivos que deben ser alcanzados y en sistemas técnicamente viables y objetivables. Esto permite e incentiva una participación plena que, a su vez, facilita que las tareas sean controladas y administradas por aquellos que las realizan.(25)

(25) Maria D Moreno, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO – GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Glosario de términos teóricos:**

**Kaizen:** Estructura mental. La palabra japonesa se traduce como mejora continua o cambio para mejorar.

**Calidad:** La totalidad de funciones y características de un producto que les permite satisfacer una determinada necesidad.

**Gestión de Calidad Total:** Es conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales.

**Control de Calidad:** El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del costo y una utilidad óptima y que los clientes comprarían con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas, departamentos, etc) tienen que trabajar juntos.

**Control de calidad Total:** Cuando se dice que el verdadero control de calidad solo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de una empresa, a esta clase de control de calidad se le llama Control de Calidad Total.

**Comité de calidad:** Grupo conformado por personas de los más altos niveles de una empresa y demás expertos. Encargados de establecer los objetivos a seguir.

**Check -in:** Se le llama de esta manera al registro de ingreso de pasajeros en un hotel.

**Check-out:** Se le llama de esta manera al registro de salida de pasajeros en un hotel.

**Housekeeper:** También denominado Gobernanta de mucamas: Persona (generalmente mujer), a cargo de todo el staff de mucamas en un hotel, con la responsabilidad de asignación de funciones, horarios y demás tareas.

**Manual de calidad:** Documento que define la política general de calidad del establecimiento y en el que se establecen los procesos organizativos.

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **CAPITULO 3           IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA PYME DE MAR DEL PLATA**

A través de lo expuesto anteriormente, nos encontramos en posesión de todas las herramientas necesarias para proceder a la aplicación en una Pyme gastronómica de la ciudad de Mar del Plata de un sistema de Gestión de Calidad Total. En efecto conocemos la filosofía de trabajo y gestión de donde proviene esta Técnica de Calidad Total, conocemos así mismo las ideas, métodos y objetivos de sus precursores y hemos analizado debidamente los conceptos básicos necesarios para proceder a su implementación en una empresa.

### **3.1           Objetivo**

Este es el objetivo que persigue este trabajo, ya que como ya se dijo anteriormente, consideramos que la aplicación de un sistema de Gestión de Calidad Total es, posiblemente, la única posibilidad de desarrollo y solución a los problemas de este tipo de empresas.

A tal efecto analizaremos la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad Total en una empresa Pyme de hotelería y gastronomía, de propiedad y gestión familiar, explotando un hotel de tres estrellas con 120 habitaciones, al que se decidió llevarlo a una categoría de cuatro estrellas superior.

### **3.2           Situación de la Empresa**

Se trata de un establecimiento hotelero cuyo edificio fue construido especialmente con ese destino, cuenta con 120 habitaciones distribuidas en 11 pisos, ubicado en un lugar estratégico de la ciudad, sobre una de las principales avenidas, lo que le da comunicación directa de entrada y salida con todos los accesos viales de la ciudad. Queda a pocos metros del Casino, playa Bristol y centro de la ciudad.

El hotel brindaba únicamente servicios residenciales, es decir alojamiento y servicio de desayuno y bar. Al adquirir el hotel un grupo familiar dedicado a la explotación hotelera, el establecimiento hasta ese momento había pertenecido a una empresa de construcciones, se aboco de inmediato a estudiar el estado general de la explotación, buscando la forma de optimizar la rentabilidad de la inversión realizada.

Para ello continuo la explotación del hotel en las mismas condiciones en que lo adquirió, durante 6 meses. De tal manera se comprobó que el hotel era rentable

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

y lo fundamental, que la misma era importante y que se podía incrementar notoriamente.

### **3.3 PRIMERA FASE: Toma de conciencia - Creación del Comité de Calidad**

Así, en el año 1998 la dirección de la empresa decide que estaban dadas las características del edificio para concretar su transformación en un establecimiento de cuatro estrellas, lo que les permitiría de inmediato, en una primera etapa, aumentar sus ingresos en forma inicial en un 20 % dada la mayor tarifa que se podría cobrar a los huéspedes por el incremento de categoría.

Para ello se decidió encarar una agresiva política de mejoramiento de la calidad del servicio y completar el mismo para alcanzar la categoría cuatro estrellas Superior. Iniciándose así el proyecto de implantación de un sistema de calidad total. Se fijó un lapso máximo de cinco años para alcanzar dicha meta, tras lo cual los ingresos se verían incrementados en un 35% más (la tarifa de un hotel cuatro estrellas es aproximadamente un 40 % superior al de tres estrellas).

Fue objeto de análisis, inicialmente, el monto total de la inversión total necesaria, allí se tuvo en cuenta un informe del asesor contable externo quien demostró que el valor del inmueble del hotel era muy superior, casi un 50% mayor, al valor pagado en su compra, además la rentabilidad permitía el recupero de la inversión en un lapso más que razonable. Es decir que el costo de la transformación era fácil de recuperar y muy conveniente dado el incremento de rentabilidad que surgiría del mismo. En base a ello, el grupo inversor propietario del hotel decidió realizar un aporte de capital del 30% de la valuación real del mismo, el que ascendió a la suma de U\$S 1.200.000. Una vez tomada la decisión, y contando con los fondos necesarios ya disponibles, se conformó un comité de calidad, a tal efecto uno de los hijos del titular se hizo cargo de la gerencia general, se contrató un gerente profesional para dirigir la parte operativa del hotel, un Gerente Administrativo y se contrataron los servicios de un consultor externo experto en gestión hotelera los cuales junto al auditor contable externo, pasaron a conformar el mencionado comité.

Obviamente, tal cual hemos visto anteriormente, se imponía el diseño y programación de un plan de trabajo, el que debía comenzar con el análisis y estudio de la situación actual del negocio y trazar el curso de acción a seguir de acuerdo a las prioridades y posibilidades más urgentes.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Para ello, el consultor en hotelería presento un proyecto con la metodología a implementar a fin de contar con las herramientas de análisis funcional necesarias para realizar la programación del plan de trabajo.

Resulta importante mencionar los hoteles 4 estrellas con los que cuenta la ciudad de Mar del Plata en la actualidad (información obtenida a través del E.M.T.U.R) y a la vez aclarar que para obtener la categoría 4 estrellas es requisito indispensable contar con servicio de gastronomía.

### **Hoteles Cuatro estrellas:**

1. Amerian Mar del Plata Hotel
2. Argentino
3. Astor
4. Conde Hotel
5. Dos Reyes
6. El Hostal de Alem
7. Estocolmo
8. Etoile
9. Gran Hotel Dora
10. Gran Hotel Iruña
11. Gran Hotel Sasso
12. Gran Hotel Tronador
13. Hermitage Hotel
14. Hotel Spa Republica
15. Intersur 13 de Julio
16. Las Rocas
17. Presidente
18. san Remo Grand Hotel
19. Versailles

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Diseño Metodológico:**

Universo: Hoteles 4 estrellas de Mar del Plata que cuenten con servicio de gastronomía.

Unidad de Análisis: Cada hotel 4 estrellas de Mar del Plata que cuente con servicio de gastronomía. Periodo de análisis: 2002-2006.

Muestra: Estudio de caso: Hotel XX SA de Mar del Plata.

### **Instrumentos metodológicos:**

Los adoptados son:

1. Entrevistas personales a responsables de cada área
  - 1.1 Gerente del hotel
  - 1.2 Conserje principal
  - 1.3 Housekeeper o Gobernanta de mucamas
  - 1.4 Gerente administrativo
2. Encuestas a los pasajeros

#### **1. Entrevistas a Responsables de Area**

Las preguntas realizadas fueron:

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **1.1 Cuestionario de la entrevista al gerente de hotelería**

- a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales en el rubro hotelero?**
- b. ¿Qué capacidad posee el hotel, en cuanto al número de pisos y habitaciones?**
- c. ¿Cuál es la superficie de las habitaciones?**
- d. ¿Qué clase de pasajeros se hospedan en el hotel?**
- e. ¿Qué cantidad de empleados trabaja en el hotel? ¿En qué sectores se distribuyen?**
- f. ¿En qué estado se encuentran las habitaciones actualmente? ¿Necesitan algún cambio?**
- g. ¿Qué medios de publicidad utiliza el hotel?**
- h. ¿El servicio de gastronomía es terciarizado?**
- i. ¿En qué posición frente al mercado se encuentra el hotel?**

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **1.2 Cuestionario de la entrevista al conserje principal**

- a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales?**
- b. ¿ Cuantos turnos tiene la conserjería del hotel?, ¿ Cuantas personas trabajan en cada uno de ellos y en que puestos?**
- c. ¿Nos podría describir el sistema de check-in y check-out?, ¿Hace cuanto tiempo que funciona este sistema?**
- d. ¿Como calificaría usted a este sistema? ¿Por qué?**
- e. ¿Qué otra observación realizaría al sector de conserjería?**
- f. ¿Le parece suficiente el número de empleados que trabajan en su sector?**

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **1.3 Cuestionario de la entrevista realizada a la gobernanta de mucamas**

- a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales?**
- b. ¿Cuántas personas trabajan en su sector?**
- c. ¿Cuánto tiempo tardan en preparar una habitación?**
- d. ¿ Qué elementos utilizan para limpiar cada habitación?, ¿ Son suficientes?**
- e. ¿Qué modificaciones efectuaría en su sector?**
- f. ¿Quién administra los objetos que se entregan de regalo por habitación?, ¿Y de que manera?**

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

1.4 Cuestionario de la entrevista realizada al gerente administrativo:

- a. **¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales?**
- b. **¿Que sistema de gestión utiliza actualmente el hotel? ¿Es eficiente?**
- c. **¿Que modificaciones realizaría en el sistema actual?**

Las respectivas respuestas fueron:

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Respuestas de la entrevista realizada al Gerente del Hotel:

**a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales en el rubro hotelero?**

Mi nombre es DC, tengo 52 años. Estudie Hotelería en la Universidad Católica en Rosario.

A los 26 años viaje a Costa Rica donde trabaje durante 4 años en hotel muy importante como asistente de conserjería.

Luego trabaje en España mas precisamente en Madrid en un hotel mas pequeño pero como gerente durante 2 años, lo que me permitió conocer el oficio, como era la operatoria en el manejo de un hotel, donde se tienen que tener en cuenta todos los detalles que interesan al pasajero, hay que saber manejar un staff de personal muy completo y variado, desde conserjes recibidos en facultades hasta la gente de limpieza y mantenimiento.

Luego regrese a los 32 años a Buenos Aires trabaje en el Sheraton como sub-gerente 3 años, y de ahí decidí venirme a Mar del Plata, al hotel Primacy como gerente durante 5 años.

Luego con bastante experiencia adquirida me contrataron en este hotel y ya hace 8 años que soy el gerente.

**b. ¿Qué capacidad posee el hotel, en cuanto al número de pisos y habitaciones?**

El hotel cuenta con 12 pisos, con 11 habitaciones por piso, lo que hace a un total de 132 habitaciones, las cuales 12 son suites y 12 departamentos.

**c. ¿Cuál es la superficie de las habitaciones?**

Es de 24 metros incluido el baño.

**d. ¿Qué clase de pasajeros se hospeda en el hotel?**

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Lo que prevalece es el turismo Nacional en un 90%, son pasajeros con nivel adquisitivo alto, profesionales, comerciantes, empresarios. El gran porcentaje es gente entre 30 y 60 años.

### **e. ¿Qué cantidad de empleados trabaja en el hotel? ¿En que sectores se distribuyen?**

Trabajan en el hotel en invierno 50 empleados, y en el verano son 75. Los sectores entre los que se distribuyen son: Gastronomía (servicio de alimentos y bebidas), Pisos (gubernanta y mucamas), Recepción (conserje, telefonista), Administración, Mantenimiento, Recreación, Lavadero y Spa.

### **f. ¿En que estado se encuentran las habitaciones actualmente? ¿Necesitan algún cambio?**

Si, se necesitan hacer grandes cambios en las habitaciones, empezando por la renovación de la ropería, esta tiene varios años, habría que bordarles el logo del hotel, hacerlas de un material mas delicado como lo tienen todos los hoteles 4 estrellas del país.

También habría que instalar nuevos equipos de audio en las habitaciones, como también televisores más modernos con una muy buena imagen. Por supuesto que esto requiere también cambios en la imagen de todas las habitaciones, con esto me refiero que no solo habría que pintarlas completamente sino también cambiar las alfombras y cortinas.

Y todo esto repetirlo en los pasillos y lobby del hotel, así como también como en el salón de fiestas (el cual por el momento no esta siendo utilizado) que se encuentra en el 2 piso, y de esta manera podríamos organizar fiestas y congresos, pero para todo esto hay que contratar una serie de decoradores de interiores que nos ayuden a modernizarlo y así llegar a un 4 estrellas.

### **g. ¿Qué medios de publicidad utiliza el hotel?**

Solo efectuamos publicidad por televisión y a través del diario La Capital. En un futuro tenemos planeado contratar una agencia que

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

nos rediseñe la imagen grafica del hotel. Otro aspecto que no contamos en este momento es que no tenemos página web del hotel, a diferencia de nuestra competencia que la tiene hace varios años.

### **h. ¿El servicio de gastronomía es terciarizado?**

No el servicio de gastronomía es propio del hotel. Nosotros brindamos servicio de desayuno: este es el conocido desayuno continental conformado por café/ te, tostadas, y medialunas, conocido mundialmente como el mas básico.

No ofrecemos cenas ni almuerzos. Este es un grave déficit que tiene el hotel actualmente, es muy malo el servicio gastronomico debido a que al haber pocos empleados en el sector este no esta bien organizado.

La solución a esto sería contratar a una empresa especialista en gastronomía, la cual pueda ofrecer todos los servicios con productos de primera calidad, almuerzos, cenas y realización de fiestas de casamiento, cumpleaños y congresos, o sino contratar nosotros mismos gente idónea en el tema y formar así un plantel de alrededor de 20 personas.

### **i. ¿En que posición frente al mercado se encuentra el hotel?**

El hotel es un hotel 3 estrellas con muchos años en la ciudad de Mar del Plata con un nombre muy conocido y respetado por los marplatenses, pero a su vez necesitaría una gran remodelación para volver a colocarlo entre los mejores y mas prestigiosos.

Hay muchos cambios que hacerle, se ha quedado en el tiempo y la competencia es cada vez mayor, por ende nos exige renovarnos.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Respuestas de la entrevista realizada al conserje principal:

**a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales?**

Nombre: Arturo Montalba

Edad: 40 años

Antigüedad en el hotel: 8 años.

Estudios y experiencia en el rubro: Recibido en el Inst Superior de Hotelería y Gastronomía de la ciudad de Buenos Aires con 25 años. A los 27 años trabajo en el hotel Sheraton de Buenos Aires como asistente de conserjería, luego en Mar del Plata en hotel Iruña durante un año como conserje principal.

**b. ¿ Cuantos turnos tiene la conserjería del hotel?, ¿ Cuantas personas trabajan en cada uno de ellos y en que puestos?**

Son 3 turnos: mañana de 7:00hs a 16:00hs; turno tarde de 16:00hs a 23:00hs y finalmente el turno noche de 23:00hs a 7:00hs. Cada turno se compone de tres personas: el conserje, el asistente y la telefonista. Además es importante agregar el turno de suplencia que se compone solo de conserje y asistente, para los fines de semana y en temporada alta cuando se necesitan refuerzos en el sector.

**c. ¿Nos podría describir el sistema de check-in y check-out?, ¿Hace cuanto tiempo que funciona este sistema?**

El sistema esta establecido hace varios años, por lo menos desde que yo estoy trabajando en el hotel (8 años). Consiste en anotar en forma manual el ingreso de los pasajeros en una planilla y también en un cuaderno llamado Registro de Pasajeros, el cual es exigido por la policía de Mar del Plata a modo de control. Luego una copia de esta planilla es enviada al sector gastronómico y otra copia a administración.

Los datos que se escriben en esta planilla son: Nombre del pasajero/s, DNI, ocupación, tiempo de estadía en el hotel, horario de entrada, habitación asignada y alguna adición particular que desea el pasajero (por ejemplo: Si

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

tiene auto, si desea un televisor mas amplio, si desea que se los despierte todos los días en un horario en especial, etc), también se anota si es de agencia, corporativo o particular y por ultimo la forma de pago.

### **d. ¿Como calificaría usted a este sistema? ¿Por qué?**

Lo calificaría como poco eficiente debido al tiempo que se requiere cada vez que ingresa o sale un pasajero, además lo considero poco seguro, si bien la planilla exigida por la policía es obligatoria conozco de sistemas de computación mucho mas adecuados y seguros.

En los hoteles de Europa y Estados Unidos están establecidos estos programas y funcionan adecuadamente. Con estos programas se cargan los datos solicitados al pasajero y de manera instantánea están informados los sectores de gastronomía y administración porque se conectan en red, no perdemos tiempo y se realiza un back-up constantemente el cual no permite que se borren los datos.

Con estos programas de computación y con la planilla manual exigida por la policía todo sería mucho mas ordenado, seguro y confiable.

### **e. ¿Qué otra observación realizaría al sector de conserjería?**

Creo que tenemos muchas dificultades con el sistema telefónico. Contamos con una sola telefonista que atiende el teléfono a los particulares que llaman, también atiende a los pasajeros que se encuentran hospedados por alguna queja o consulta y por ultimo también contesta al resto de los sectores del hotel; es mucho trabajo para una sola persona. Considero que lo mas adecuado es instalar un sistema de contestador automático con números de internos para cada sector como para las reservas.

Otro asunto que es importante tener en cuenta para poder modernizarnos y mejorar nuestro prestigio en el mercado es el uso de tarjetas magnéticas para abrir las puertas, el uso de llaves es muy antiguo y poco seguro, los pasajeros las pierden o suelen forzar las cerraduras, con una tarjeta esto no ocurre y si se desmagnetizan nosotros mismos las podemos grabar otra vez.

### **f. ¿Le parece suficiente el número de empleados que trabajan en su sector?**

**LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE  
MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Si, siempre que se mejore el sistema telefónico, de lo contrario habría que contratar otra telefonista.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Respuestas de la entrevista realizada a la gobernanta de mucamas:

### **a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales?**

Nombre: Hilda Lorenzo.

Edad: 58 años

Antigüedad en el hotel: 20 años.

Antecedentes Profesionales: Trabajo 5 años en el hotel Benedetti, luego comenzó como mucama en este hotel y al año fue contratada como gobernanta.

### **b. ¿Cuántas personas trabajan en su sector?**

El plantel de mucamas es de 12 personas, 1 mucama por piso.

### **c. ¿Cuánto tiempo tardan en preparar una habitación?**

Se tarda aproximadamente media hora por habitación. Una vez terminado el piso se efectúa la limpieza en el pasillo correspondiente y escalera de servicio.

### **d. ¿ Que elementos utilizan para limpiar cada habitación?, ¿ Son suficientes?**

Cada mucama en cada piso cuenta con un carro grande en el cual se colocan los productos de limpieza y las reposiciones de jabones, shampoo y pantuflas que se entregan de regalo; además por piso se cuenta con una aspiradora.

Son suficientes estos elementos, el problema que tenemos en este momento es que las aspiradoras son muy antiguas y por ende tienen poca potencia, hay que recordar que las habitaciones están completamente alfombradas entonces se dificulta el trabajo.

### **e. ¿Qué modificaciones efectuaría en su sector?**

Lo primero que se tendría que hacer es comprar nuevas aspiradoras.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Luego tenemos serios problemas con las alfombras, para la limpieza de estas se contrata un servicio externo al hotel, el cual una vez por semana trae los productos especiales para limpiarlas, por la información que tengo se que otros hoteles cuentan con sus propias maquinas limpiadoras de alfombras, están son importadas, pero de esta forma no se tiene que depender de nadie para limpiarlas. Suele suceder que los pasillos diariamente se manchan y no es práctico e higiénico esperar que vengan de esta empresa a limpiarlas.

También se están empezando a realizar en el hotel fiestas de casamientos al igual que congresos, esta maquinas son fundamentales para estos eventos.

Los clientes a menudo también se quejan de los sistemas de aire acondicionado y de calefacción, no solo en las propias habitaciones sino también las áreas comunes como en el lobby, comedor, pasillos, etc.

Otro aspecto a modificar en este sector es la ropería, esta no se encuentra en buen estado, hace bastante que no se renueva.

### **f. ¿Quién administra los objetos que se entregan de regalo por habitación?, ¿Y de que manera?**

Yo soy la que administro los jabones y shampoo que se entregan por habitación. Cuento con una planilla manual y con un porcentaje fijo de productos a entregar por día.

Igual se me dificulta con este método debido a que pierdo mucho tiempo y no es tan seguro, suelo tener faltantes y yo soy la responsable por los mismos.

La solución a esta problema que tengo actualmente sería tener una especie de calculadora o una computadora portátil que me permita a través de alguna planilla electrónica poder controlar los stocks a medida que ingresan y se retiran los pasajeros, sería mucho mas seguro y rápido.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Respuestas de la entrevista realizada a la gerente administrativa:

### **a. ¿Podría detallarnos sus antecedentes profesionales?**

Nombre: Alicia González.

Edad: 36 años

Estudios cursados: Licenciada en Administración de empresas, recibida en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Antigüedad en el hotel: 3 años

### **b. ¿Que sistema de gestión utiliza actualmente el hotel?, ¿Es eficiente?**

Actualmente utilizamos un sistema a medida, muy parecido al Tango, es decir, que cuenta con el módulo de contabilidad (compras, ventas e informes), tesorería y stocks.

No es eficiente, ya que no está conectado en red con conserjería, entonces cuando cada pasajero ingresa al hotel este es anotado en las dos planillas que lleva conserjería, luego nosotros recibimos esta planilla y volcamos los datos en cuestión; por este motivo no es eficiente porque se pierde tiempo y seguridad en el traspaso de los datos, si estuviéramos conectados en red con la conserjería estos datos entrarían directamente a nuestros módulos en el sistema de gestión. Y automáticamente llevaríamos control de las transacciones que ocurren en la conserjería, efectuando los trabajos que son de nuestra competencia.

### **c. ¿Que modificaciones realizaría en el sistema actual?**

Lo primero que se tendría que modificar es la instalación de un nuevo programa de gestión hotelera con módulos conectados entre todo los sectores, salvo en los nuestros los cuales tendrían claves que limitarían el acceso a información confidencial.

## LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD

Segundo habría que realizar grandes modificaciones en el sistema de reservas, logrando que estas puedan realizarse por internet y lleguen en forma directa a conserjería con copia a administración.

Habría que planificar un nuevo sistema de stocks de ropería y demás objetos que tienen un costo muy grande para el hotel y quizás no se efectúen sobre estos los controles periódicos necesarios

### 2. Encuesta a pasajeros:

Se recurrió a las encuestas que se realizan habitualmente a pasajeros del hotel (aún hoy se sigue esta practica)- se adjunta copia del formulario de encuesta utilizado. Los clientes fueron clasificados en base a cuatro grupos: Los corporativos (empresas), institucionales (organismos públicos), clientes de agencias de viaje y clientes particulares.

Se tomaron al azar, sobre un total de 1192 formularios de encuestas entregados por los pasajeros, la siguiente muestra:

Tipo de pasajeros	Periodo de alojamiento			
	Temporada Baja	Temporada Alta	Fines de semana largos	
Particulares	10	20	20	
Cientes de Agencias	10	20	20	
Corporativos 1)	10	0	0	
Institucionales 1)	10	0	0	
<b>Total encuestados</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>120</b>
Universo:1192	Porcentaje de la muestra			<b>10%</b>

1) Estos tipos de pasajeros no registran alojamiento en temporada alta o en fines de semana largos salvo en muy contadas excepciones.

**¿Qué opina usted de nuestros servicios?**  
*What is your impression about our services?*

Desayuno / <i>Breakfast</i>		<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
<b>Personal / <i>Personnel</i></b>					
Conserjería / <i>Concierge</i>	Turno mañana	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno tarde	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno noche	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Cadetes / <i>Bell Boys</i>	Turno mañana	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno tarde	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno noche	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Mucamas / <i>Mmaids</i>	Turno mañana	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno tarde	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno noche	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Bar / <i>Bar</i>	Turno mañana	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno tarde	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
	Turno noche	<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Guardería		<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Lavandería / <i>Laundry</i>		<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Restaurante / <i>Restaurant</i>		<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Room Service / <i>Room Service</i>		<input type="checkbox"/> MuyBueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo

**¿Qué opina usted de nuestras instalaciones?**  
*What do you think about our environment?*

Habitación / <i>Room</i>	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Lobby/ <i>Lobby</i>	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Snack Bar / <i>Snack Bar</i>	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo
Health Club	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo

Su comentario / *Your own suggestions*

Marque con una cruz lo que corresponda, séllelo y dépositelo en nuestro buzón de sugerencias en planta baja.  
*Mark with a cross the service level, seal it and deposit it in the suggestions box that is in the ground floor.*

Si encuentra fallas en nuestros servicios, escríbalos. Si la estadía fue de su agrado coméntelo.  
*If we fail on giving you an excellent service please write it down. If you had a pleasant stay please tell us so.*

**LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

**CUADRO ANALISIS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA A PASAJEROS**

Items Respuesta Encuestas	Respuestas Favorables (Bueno / Muy Bueno)						Respuestas Desfavorables (Regular / Malo)						Total Encuest. Items						
	Temporada Baja			Temp.Alta			Temporada Baja			Temp.Alta				Tot					
	Part	Agen	Corp	Inst	Part	Agen	Corp	Inst	Part	Agen	Corp	Inst			Part	Agen	Corp	Inst	
<b>SERVICIOS</b>																			
Desayuno	2	1	4	5	1	2	3	2	20	8	9	6	5	19	18	17	18	100	120
Conserjeria	1	3	5	4	1	2	2	3	21	9	7	5	6	19	18	18	17	99	120
Cadetes	5	7	7	5	12	13	13	12	74	5	3	3	5	8	7	8	7	46	120
Mucamas	6	5	7	6	14	15	13	14	80	4	5	3	4	6	5	7	6	40	120
Bar	3	4	3	4	8	10	9	11	52	7	6	7	6	12	10	11	9	68	120
Guarderia	6	7	0	0	15	16	18	17	79	4	3	0	0	5	4	2	3	21	100
Lavanderia	8	8	9	9	18	17	16	17	102	2	2	1	1	2	3	4	3	18	120
Restarant	3	2	1	4	5	6	4	3	28	7	8	9	6	15	14	16	17	92	120
Room Service	2	2	3	4	5	4	3	4	27	8	8	7	6	15	16	17	16	93	120
<b>INSTALACIONES</b>																			
Habitacion	1	2	3	2	1	3	4	3	19	9	8	7	8	19	17	16	17	101	120
Lobby	1	2	3	2	2	2	3	3	18	9	8	7	8	18	18	17	17	102	120
Snack Bar	4	5	4	6	14	15	12	15	75	6	5	6	4	6	5	8	5	45	120
Health Club	1	2	1	3	3	5	4	4	23	9	8	9	7	17	15	16	16	97	120

**LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE  
MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

**RESUMEN ANALISIS RESPUESTAS A ENCUESTAS DE PASAJEROS**

Items Respuesta Encuestas	Calificacion Favorable		Calificacion Desfavorable		Total Respuestas Items
	Cantidad	%	Cantidad	%	
<b>SERVICIOS</b>					
Desayuno	20	16,67	100	83,33	120
Conserjeria	21	17,50	99	82,50	120
Cadetes	74	61,67	46	38,33	120
Mucamas	80	66,67	40	33,33	120
Bar	52	43,33	68	56,67	120
Guarderia	79	79,00	21	21,00	100
Lavanderia	102	85,00	18	15,00	120
Restarant	28	23,33	92	76,67	120
Room Service	27	22,50	93	77,50	120
<b>INSTALACIONES</b>					
Habitacion	19	15,83	101	84,17	120
Lobby	18	15,00	102	85,00	120
Snack Bar	75	62,50	45	37,50	120
Health Club	23	19,17	97	80,83	120

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Análisis de Entrevistas al Personal y de Resultados de la Encuesta a Pasajeros**

El consultor externo en hotelería, con toda la información obtenida tanto en las entrevistas a los responsables de cada una de las áreas del hotel y con el cuadro final de análisis de la encuesta a pasajeros (clientes), mas el agregado de lo visualizado en una recorrida por las instalaciones incluida un periodo de alojamiento en el establecimiento, presento al Comité de Calidad el siguiente informe:

“Conforme a mi experiencia y conocimientos, estudiando mi experiencia como pasajero, mi visualización de cada una de las áreas de servicio del hotel, las respuestas obtenidas de las entrevistas al personal a cargo de cada una de esas áreas y al análisis del resultado de la encuesta a pasajeros, puedo recomendar el orden de ejecución del plan de reformas a implementar a fin de llegar a un sistema de Calidad Total.

1. Se debe solucionar el Area de Comidas y Bebidas (Restaurant, Bar, Servicios de Desayuno, Servicios de Room Service, Eventos Especiales, Frigobar, etc),
2. Se debe proceder a la modernización total de los procedimientos de Conserjería (Reservas, check-in, chek-out, facturación, telefonía, etc).
3. Se debe planificar y concretar la adecuación a los tiempos actuales de las instalaciones físicas del hotel (habitaciones, Lobby, espacios comunes, salones, mobiliario, tapicerías, revestimientos, música funcional, climatización, Gimnasio, Spa y Health Club, etc).
4. Se debe proceder a la implementación de manuales de procedimiento para todo el personal del hotel y para cada una de las áreas o servicios que se presten.

Obviamente, estas recomendaciones deberán ser oportunamente discutidas en el seno del Comité de Calidad y de la misma surgirán las Pautas Generales de Cambio y posteriormente la Segunda Fase: Diseño de un Sistema de Objetivos, con las cuales se pasara la Tercera Fase: Planificación y Ejecución de los cambios”.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **Pautas Generales de Cambio**

Con el informe del Consultor Externo en Hotelería sumado a la experiencia como hoteleros de muchos años del representante del grupo propietario (Director Ejecutivo y Gerente General) y a la del resto de los integrantes del Comité de Calidad, se establecieron las Pautas Generales de Cambio, quedando establecido que se debía:

1. Transformar el hotel en un establecimiento cuatro estrellas, como objetivo inmediato y en un plazo máximo de cinco años, transformarlo en el mejor hotel cuatro estrellas de la ciudad, con la mas alta ocupación de plaza hoteleras, realizando las inversiones y adecuaciones necesarias tanto en estructura, en calidad de servicios y en política comercial y marketing para llegar a ese fin.
2. Proceder de inmediato a instrumentar un sistema de objetivos con su respectivo cronograma de aplicación y cálculo de inversión.
3. Involucrar a todos los miembros de la organización en el nuevo estilo adoptado por la empresa, comprometiéndolos a seguir fielmente dicho objetivo, buscando que estén todos de acuerdo con él, lo que obviamente lleva implícito la separación de todos aquellos que no se identifiquen con esa filosofía.
4. Mantener un estricto programa de control de calidad, asegurando en el tiempo el mantenimiento de los estándares de calidad que se fijen.
5. Que todo esto tenía como objetivo lograr la máxima rentabilidad de la inversión.

### **3.4 SEGUNDA FASE: Diseño de un Sistema de Objetivos**

De inmediato el Comité de Calidad se aboco a la fijación de un sistema de objetivos específicos, los que quedaron definidos de la siguiente manera:

1. Todos los cambios que se introdujeran en la empresa tendrán como prioridad brindar el mejor servicio posible a los clientes, buscando de optimizar la satisfacción de los mismos, luego lograr fidelizarlos con el hotel por todos los medios posibles y por ultimo buscando de proyectar el establecimiento hacia otros clientes; apoyándose siempre en una muy buena relación calidad-servicio-precios.
2. La mejora continua en el tiempo de los procesos administrativos, de servicios, de estructura y de los productos brindados a sus huéspedes.
3. Lograr la cooperación activa de todos los miembros de la organización, los que deberán comprometerse con el correcto desempeño de sus tareas, participando y colaborando en el continuo mejoramiento de las mismas. Esto incluye también a los proveedores, asesores externos, bancos, etc relacionados con la empresa.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **3.5 TERCERA FASE**

Como se ha explicado anteriormente, en esta fase es donde se define la concreción de las buenas intenciones en una realidad exitosa, para ello se debió encarar las siguientes etapas:

#### **1. Planificación – Equipos de Trabajo**

El plan es el marco indispensable para asignar en el tiempo los recursos y esfuerzos de forma tal que se cumplan los objetivos fijados en forma paulatina y exitosa. Para ello se decidió que se debían fijar pautas a) Inmediatas (antes de la reapertura del hotel bajo su nueva categorización), b) de Corto Plazo (optimización de la gestión de la organización) y c) de Largo Plazo (remodelación integral del hotel)

##### **a) Inmediatas**

Se formaron unidades de ejecución o equipos de trabajo separados para las distintas áreas:

*Administración* (a cargo del Jefe administrativo conjuntamente con el asesor contable externo y el Gerente de Hotelería), quienes deberían adecuar los procesos administrativos con los sistemas existentes, buscando de optimizar la información para el manejo de las reservas, la registración de los ingresos de pasajeros, el control del estacionamiento de vehículos, las cuentas corrientes de consumos, manejo de los frigobares, stocks de insumos y ropería, planificación de aseo de habitaciones, de la lavandería, asistencia del personal, compras y proveedores y todas las demás cuestiones inherentes al manejo del hotel que fueran surgiendo con la implementación de la nueva categorización y las nuevas normas de gestión.

*Operatoria Hotelera*, formada por el Gerente de Hotelería, el Conserje Principal y la Gobemanta), el que debió encargarse de planificar el reequipamiento total de las habitaciones, la renovación parcial de la ropería; renovación de los equipos de audio y video de todas las habitaciones; pintura, alfombrado y decoración de todos los cuartos y áreas comunes (comedor, salones, bar, lobby). Debíó asimismo planificar la contratación de un concesionario de gastronomía a fin de brindar servicios de restaurant a la carta y por el sistema de Menú d'hotel, room service las 24 hs., servicio de frigobares, cafetería y

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

bar, atención de eventos especiales (fiestas sociales y empresarias, banquetes, comidas especiales, etc). Contratar la puesta a punto de las instalaciones de servicios existentes en el hotel: sanitarias, agua caliente, calefacción, aire acondicionado, desagües, etc. Se planifico asimismo la renovación de los cuadros de empleados, colocando empleados de experiencia junto a empleados nuevos, pero con conocimientos de hoteleria (egresados de escuelas, con titulo habilitante). Y lo más importante, adecuar y modernizar todos los procedimientos y estilos de atención a los pasajeros por parte de los empleados, esto es darle a la atención de los huéspedes la jerarquía y distinción que la nueva categorización del hotel lleva implícita.

*Política Comercial y de Marketing*, formada por el Gerente de Hoteleria, el agente publicitario externo y el Gerente General. Este grupo debió definir la política comercial futura de la empresa, estableciéndose las tarifas para cada una de las franjas de comercialización (pasajeros particulares, corporativos e institucionales) y márgenes comisionales para agencias de viajes, operadores turísticos y otras instituciones mayoristas (centrales de reservas hoteleras, instituciones sociales y gremiales empresarias). Se decidió trabajar con todas las tarjetas de crédito y con cuentas corrientes (previo análisis de responsabilidad y antecedentes) para los clientes corporativos, operadores turísticos y mayoristas. Se planifico asimismo encarar una fuerte y permanente política de publicidad en los principales medios gráficos, radiales y televisivos de Capital Federal, ofreciendo los servicios del hotel así como la fijación de tarifas promocionales para posicionarlo en la franja de hoteles cuatro estrellas con un precio muy cercano a los de tres estrellas, no mas de un 20% mas caro (la diferencia habitual entre unos y otros ronda entre el 30 y el 40 %), para ir luego, paulatinamente a medida que se mejorara la calidad de las prestaciones y servicios, subiendo las tarifas a un nivel mas cercano al real, pero ya con un caudal importante de clientela fidelizada y siempre sin modificar la política de precios agresiva y competitiva fijada. Se decidió asimismo cambiar la imagen institucional del hotel para remarcar la diferencia de categorización y anticipar visualmente la nueva calidad de los servicios brindados, mediante distintas medidas como: un cambio del logotipo identificador del establecimiento (modernización del mismo), adopción de colores emblemáticos, diseño de nueva papelería y folleteria, elección de uniformes nuevos para el personal, construcción de dársena de estacionamiento en la entrada, colocación de una

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

marquesina de acero inoxidable y blindex, cambio de cartel identificatorio en el frente, etc.

### **b) Mediano Plazo**

Esos mismos equipos de trabajo una vez diseñados el plan de trabajo inmediato, se abocarían al diseño de un plan de mediano plazo (no más de dos años) para concretar nuevos cambios en cada una de las áreas, así se estableció:

*Administración* : Una vez puesto en marcha el hotel, con los controles y la información mínima necesaria para el correcto funcionamiento administrativo del mismo, deberá abocarse al rediseño de todos los procesos administrativos, contables, de costos, impositivos y laborales, bajo un sistema de gestión moderno, integrado en red (se deberá gestionar la compra de un moderno sistema de gestión hotelera completo), conectando en tiempo real la operatoria de reservas, check in, check out y facturación, control de estacionamiento y vehículos, cuentas corrientes de consumos, control y reposición de frigobares, stocks de mercaderías, insumos y ropería, planificación de limpieza y aseo de habitaciones, control de lavandería, manejo de servicios de conserjería (telefonía, internet, reservas de pasajes y servicios, etc), control de asistencia y puntualidad del personal, compras y proveedores, manejo de caja (cash flow), cobranza, liquidación de caja y registracion contable. De tal manera se logran importantes ahorro en personal, máxima eficiencia en la utilización de la capacidad hotelera (mediante un adecuado rooming de asignación previa de comodidades) y la no menos importante capacidad de control de los insumos, ropería, demás mercadería y el cumplimiento de las tareas a cargo del personal, por parte de los supervisores, jefes y encargados de cada sector. Y, por supuesto, logrando de esa manera la mejora cada vez mayor en la eficiencia del servicio prestado el cliente. Además, ello permitirá el control eficiente inmediato (en tiempo rea) de cada una de las distintas operatorias por parte de las distintas gerencias y dirección del hotel, así como una adecuada información estadística de la marcha de la explotación, tanto comercial, financiera como contablemente.

*Operatoria Hotelera*: Se planificara de común acuerdo con el concesionario de gastronomía la adopción del sistema de desayuno Buffet, copiando a los desayunos existentes en los hoteles de los principales centros turísticos del

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

mundo, muy popularizados en nuestro país por nuestro vecino, Brasil. Se buscara de mejorar, llevando a la máxima categoría, el servicio de restaurant, abriéndolo al público. Por las tardes se ofrecerá servicio de te y de piano bar también para todo publico, Se techara parte de la terraza, construyendo allí un Spa, compuesto de gimnasio, sala de relax, salas de masajes, sauna, hidromasaje y servicios de cosmetología y belleza. Se dictaran a los empleados cursos intemos de capacitación en las distintas áreas, acorde a la nueva categoría del hotel, dentro de esta política se becara a los empleado/as para que concurren a cursos básicos de ingles y portugués. Se mantendrá estrictamente una política de mantenimiento y reparaciones que permitan mantener en el tiempo la calidad de los servicios a los huéspedes. Se planificaran actividades de recreación para los pasajeros a cargo de personal especializado, así como servicios de guardería y entretenimientos para niños.

*Política Comercial y de Marketing:* Se implementara la promoción de ventas en la ciudad de Buenos Aires en primer lugar para luego ir extendiéndola a las capitales de provincia y principales ciudades del interior del país, para lo cual se contratara a un / una promotor de ventas para que recorra las agencias de turismo, los operadores de turismo y las principales empresas e instituciones del país, ofreciendo toda la gama de servicios y productos del hotel. Se apoyara dicha tarea mediante escritorios en los principales work shops de turismo del país y de los países limítrofes (Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, en ese orden) y organizando *fam tours* (viajes gratuitos de dos o tres noches de duración) para las agencias de viajes y operadores turísticos mayoristas. Se buscara de esta manera captar a nuevos grupos de clientes potenciales como los corporativos (empresas), institucionales (gobierno, asociaciones profesionales, etc.) y puntuales (congresos, eventos sociales, etc), además de profundizar la difusión y venta del hotel entre los pasajeros particulares. Se buscara de esta manera lograr una mayor ocupación hotelera en baja temporada. Ello no implica descuidar el fenómeno que se produce en invierno durante los fines de semana, donde la proximidad de Buenos Aires y la comodidad del viaje mediante la Autovía (Ruta Nacional Nro. 2) provocan un flujo permanentemente en aumento de turistas, para lo que se continuara con la política de distribuir folletos del hotel en las estaciones de peaje de la Ruta 2, ofreciendo tarifas con descuento (inferior al de la comisión de las agencias de turismo, pero muy interesante para el pax particular), etc.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **c) Largo Plazo**

Una vez diseñados el plan de trabajo mediano, los grupos de trabajo se disolverían y se formaría uno nuevo, integrado por el Gerente General, el Gerente de Hotelería y el Gerente Administrativo, el que se deberá organizar para planificar la remodelación integral del hotel, en un lapso máximo de cinco años, de tal manera se lograría en otros dos o tres años (según la capacidad financiera) contar con el mejor hotel cuatro estrellas superior de la ciudad, lo que potenciaría la excelente imagen y posicionamiento logrado en las etapas anteriores. Para ello se debería contratar un estudio de arquitectura especializado en hotelería el que se sumaría al equipo de trabajo para concretar un proyecto integral de reformas edilicias, de servicios centrales, de decoración, etc., Este estudio de arquitectura tendría bajo su responsabilidad la confección de la carpeta técnica (planos), así como la confección del respectivo organigrama de trabajos, el cómputo métrico de la obra a ejecutar y el respectivo presupuesto tentativo.

## **2. ORGANIZACIÓN**

En cada una de las tareas de planificación que ya hemos descrito a cargo de los distintos grupos de trabajo (Administración, Operación Hotelera y Política Comercial y Marketing), a medida que se fuesen definiendo las distintas medidas a implementar, se deberá proceder a la imprescindible documentación de estos planes y el grado en que estos deberán ser alcanzados, detallando los procesos y sistemas de procedimiento a desarrollar.

Esto es que, como paso previo a la implantación propiamente dicha de lo planificado, se debe proceder a la documentación del sistema de calidad. Un sistema de calidad eficaz es aquel que recoge por escrito la forma en que funciona la empresa, por tanto el desarrollo del sistema documental es un paso crítico que determinará el éxito de todo el proceso de implantación.

### **Definición de Procesos y Métodos de Trabajo - Manual de Calidad**

Para ello se deberá elaborar un Manual de Calidad, cuyo objeto principal es describir adecuadamente el sistema de gestión, sirviendo de referencia y guía permanente durante la aplicación y el mantenimiento posterior del sistema de calidad.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

Para proceder al diseño de la organización que se vera plasmada en el Manual de Calidad, manual que definirá la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Total, se deberá tener en cuenta que lo importante es que "la empresa obtenga buenos resultados (rentabilidad) a través de la satisfacción de los gustos y necesidades de los clientes, con el mejor standart de calidad posible".

Es decir que la implantación del sistema de GCT tiene como meta fundamental atender a las exigencias de los clientes, lo que implica la adecuación de todos los productos y servicios ofrecidos a los clientes a tales exigencias, para lograr ello se deberá realizar determinados tipos de trabajos de manera concreta y bien definida, debiéndose precisar la forma en que estos trabajos deben ser organizados y dirigidos.

El Manual de Calidad es el documento que define la política general de calidad del establecimiento hotelero-gastronomico y en el se establecen los procesos organizativos que tienen incidencia sobre todos los aspectos del funcionamiento del mismo.

El Manual en resumen contiene:

- La exposición clara de la política de calidad adoptada por la dirección de la empresa, así como la definición de los objetivos de funcionamiento de cada una de las áreas.
- El organigrama con la distribución de responsabilidades y de poder de cada una de las áreas y sus responsables.
- La coordinación e interacción de cada uno de los miembros de la organización encargados de dirigir, aplicar y controlar el cumplimiento de las distintas tareas que afectan la calidad del servicio brindado a los huéspedes del hotel.
- Una detallada y precisa descripción de los procedimientos e instrucciones para cada uno de los servicios y productos que se prestaran y ofrecerán en el establecimiento para asegurar el sistema de calidad diseñado.
- Detallar posteriormente la forma de control permanente del sistema de GCT y la puesta al día periódicamente de la gestión implementada en el Manual, buscando a través del tiempo la optimización de la calidad en los servicios brindados a los clientes.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **3. Puesta en Practica del Sistema**

Se decidió utilizar el sistema de acierto y error, es decir que a medida que se iban definiendo los distintos procesos y métodos de trabajo, los mismos se iban aplicando y una vez detectadas las fallas en surgiesen en su implementación, se fueron ajustando, de forma de lograr un proceso o método de trabajo lo mas cercano posible a la meta de calidad perseguida y a partir de allí incorporar la tarea y la forma de ejecutarla al Manual de Calidad.

Por supuesto fue responsabilidad de cada una de las unidades de gestión o equipo de trabajo la realización del diseño de los métodos de trabajo de cada una de las tareas y servicios a su cargo, así como la redacción documental del procedimiento y la incorporación del mismo al Manual de Calidad.

Es decir que el desarrollo de la implementación del sistema de GCT se hizo en forma gradual, fijando los procesos a medida que se fueron diseñando, aplicándolos en la practica, ajustándolos, eliminando los errores que fueron surgiendo y finalmente documentando los procedimientos del sistema, empezando por las actividades mas críticas y/o básicas para la obtención de los objetivos de calidad establecidos por la empresa.

### **4. Capacitación**

Una vez definidos cada uno de los procesos de las distintas actividades, se debió comenzar con la capacitación e instrucción del personal, de forma de que este estuviese debidamente impuesto de la forma en que debía proceder para ejecutar en la forma fijada por el Manual las distintas tareas. Esta tarea de capacitación e instrucción estuvo a cargo de cada uno de los responsable de cada una de las distintas áreas de servicios del hotel, el entrenamiento y concientizacion del personal será permanente, por lo que se decidió que periódicamente se debían repetir las reuniones de información con el personal de cada una de las áreas involucradas, los que deberán tener muy claro sus responsabilidades en la realización de sus tareas específicas, ajustándose en todo momento a las normas de calidad determinadas.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **5. Control del Sistema de Gestion de Calidad Total**

Cuando se debió decidir como proceder al monitoreo constante del sistema de GCT, se determino que el Sistema de Control se llevaría a cabo de tres formas distintas, a saber:

#### **a) Control Interno:**

El Comité de Calidad procederá en forma permanente al seguimiento de la correcta aplicación del Manual de Calidad y el cumplimiento de sus normas por todos los miembros de la organización, insistiendo en la importancia del mismo, de forma de que cada uno de los empleados y funcionarios del hotel cualquiera fuese su jerarquía o responsabilidad fuesen incorporando en forma automática sus principios y ejecutando sus tareas conforme a los principios fijados por el mismo. La forma de control se basara en inspecciones periódicas, sorpresivas, por parte de los responsables de cada área, los que deberán realizar un informe de los resultados de la inspección, tan someros como claros y objetivos, buscando primero a través de estas inspecciones de rutina la docencia permanente y en segundo lugar apercibir e incluso separar a aquel empleado que reiteradamente no se sujete a los procedimientos estandarizados.

A su vez los responsables de cada una de las áreas serán también controlados mediante inspecciones periódicas realizadas directamente por el Comité de Calidad, ya sea por el mismo en su conjunto o por cualquiera de los miembros del mismo.

Esta tarea de control de la gestión de calidad se vera reforzada mediante la recepción de encuestas realizadas en forma directa a los pasajeros y clientes, solicitándoles las mismas a fin de optimizar el servicio brindado a través de buzones de sugerencias y/o de quejas.

#### **b) Control Externo.**

En una segunda etapa y una vez establecido y consolidado el sistema de GCT y debidamente automatizada la aplicación de sus métodos y procedimientos de trabajo, contando con la aprobación de la clientela, se procederá a buscar una Certificación de Calidad (Norma de Calidad) a través de una auditoria externa

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

especializada, de forma de agregar un nuevo elemento de marketing y buscar la consolidación de una imagen de calidad total para la empresa. Ello, asimismo, permitirá mantener permanentemente auditado por una empresa independiente y especializada los estándares de calidad aplicados por el hotel, evitando que la rutina diaria produzca desviaciones en los distintos procesos del sistema de GCT.

### **c) Actualización y Perfeccionamiento del Sistema de Calidad Total**

Independientemente de la Auditoria (interna y externa) del sistema de GCT detallados anteriormente, el Comité de Calidad se reunirá periódicamente realizando el seguimiento de los distintos procedimientos de calidad, buscando de adecuar y ajustar permanentemente los mismos, para lograr la máxima satisfacción de la clientela y estar atentos a los cambios continuos que se producen en las exigencias de los mismos y a las nuevas e innovadoras propuestas que se van produciendo en la actividad.

Para ello deberán asistir a los distintos congresos, exposiciones y cursos de perfeccionamiento empresarial que vayan apareciendo, así como mantenerse adheridos a las cámaras empresarias del sector, tanto locales como nacionales y suscriptos a las publicaciones especializadas del rubro. Logrando de tal manera la máxima capacitación tanto de la dirección como de los gerentes y responsables de las distintas áreas, todos los cuales estarán en condiciones de continuar extremando la búsqueda de la excelencia en los servicios habituales brindados a los huéspedes, así como en el agregado de nuevos servicios y comodidades, potenciando la fidelización de la clientela y posibilitando de esa manera la inclusión de nuevos rubros de facturación, que a su vez impulsaran la rentabilidad de la explotación.

También se busca incentivar el interés del resto personal en el sistema de GCT, invitándolos a participar de la mejora continua del mismo a través de sugerencias e iniciativas, alentando dicha participación con una atractiva escala de premios, de tal manera los propios empleados harán suyos los principios de calidad total buscados por la dirección, involucrándose en la marcha de la empresa y haciendo su aporte en la búsqueda continua de la mejora de los servicios brindados a los pasajeros, lo que en definitiva, como ya hemos visto, se refleja en la mejora de la rentabilidad y crecimiento de la misma.

# **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

## **CAPITULO 4 CONCLUSIONES**

La implantación del sistema de Gestión de Calidad Total en esta PYME hotelero-gastronomica de la ciudad de Mar del Plata, se inicio en el año 1997, pero, lamentablemente, como consecuencia de los distintos avatares que sufrió la marcha de la economía nacional, el proceso tuvo un considerable retraso en su aplicación respecto de los tiempos programados inicialmente. Afortunadamente, los propietarios y la dirección del hotel perseveraron en la meta fijada y si bien aun resta una parte de la etapa de largo plazo, que es finalizar la remodelación integral del hotel, la tarea llevada a cabo a sido un éxito total.

Se remodelaron las 132 habitaciones y baños con mobiliario, alfombras, tapicería y revestimientos completos. Lo mismo con las áreas comunes, pasillos, ascensores, salones, lobby, cocinas, bar, gimnasio, spa, frente del edificio, lavaderos, etc.

Se concreto la reorganización integral de todos los procesos de hotelería, administración, reservas, gestión, etc, mediante la incorporación de hardware y software de última generación integrado en red.

Se lleva una muy agresiva política de marketing y publicidad, que permiten ofrecer excelentes servicios a precios muy competitivos en condiciones comerciales sumamente ventajosas en todos los segmentos del mercado que atiende el hotel: clientes particulares, corporativos, agencias de viaje e institucionales.

El monto total invertido en los siete años que transcurrieron (1999/2006) ascendió a U\$S 750.000 muy por debajo del total asignado por los propietarios oportunamente.

El nivel actual de rentabilidad es tal, que falta únicamente recuperar lo invertido en los dos últimos años, ya que el resto ya fue devuelto en forma de dividendos y/o retiros a los propietarios del hotel. Se estima que en la temporada 2008 la reforma integral del establecimiento habría sido recuperada.

Efectivamente, la ocupación del hotel es hoy la mas alta entre todos los hoteles de la ciudad con aproximadamente un: 75% de ocupación y continúa aumentando (la media para una ciudad con una estacionalidad marcada como es Mar del Plata ronda el 45/50 %) y tiene, además, una clientela diversificada en las distintas franjas (pasajeros particulares, corporativos e institucionales), lo que le permite

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

presentar una demanda constante y regular durante la semana y un lleno total durante todos los fines de semana del año, obviamente lo mismo para los fines de semana largos y desde luego la temporada de verano (100% de ocupación en enero y febrero desde hace tres años).

Los servicios brindados a los pasajeros se optimizaron, contando en la actualidad con SPA, gimnasio, servicios de recreación, restaurant, WI-FI área, Servicio de Internet gratuito, servicio de catering, etc., cumpliendo con todo lo planificado y fijado oportunamente como objetivos.

Y por último, se logró plenamente la meta final, que era obtener el máximo de rentabilidad con el más alto Standard de calidad y los menores costos posibles. Hoy el hotel prácticamente fija las tarifas de plaza en su categoría, las que son aceptadas como las de un cuatro estrellas superior (los demás hoteles cuatro estrellas son los que deben de cobrar menos para poder competir).

Con la mejora en las tarifas, más la optimización de los procedimientos de la operatoria hotelera gastronómica del establecimiento, con el máximo ahorro de costos y en un marco de calidad total, han llevado a multiplicar en un grado muy importante los resultados de la explotación, con un fuerte incremento en la rentabilidad de la empresa.

## **LA CALIDAD TOTAL EN LAS Pymes HOTELERO - GASTRONOMICAS DE MAR DEL PLATA EN LA ACTUALIDAD**

### **BIBLIOGRAFIA**

- Omar Cagliolo; Calidad y dimensión de la información de costos para una pequeña y mediana empresa, año 2002.
- Lilia Alejandra Gutiérrez Peñalosa; Filosofía Kaizen (1996).Cátedra de costos, año 2002.
- Manuel Linares Pacheco; Gestión de la calidad total educativa en el Perú. Cátedra de costos, año 2002.
- IMAI, Masaaki; Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, McGraw Hill, 1998.
- Lefcovich, Mauricio; Kaizen. La mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos, [www@gestionpolis.com.ar](http://www.gestionpolis.com.ar)
- Omar Cagliolo; Cátedra de Costos; año 2002.
- Prof Della Majiora; Cátedra de Aplicaciones administrativo-contable, año 2004.
- Kaoru Ishikawa, Introducción al control de calidad, ediciones Díaz de Santos, año 1994.

Álvarez, Manuel. *El liderazgo de la calidad total*. Bilbao: Praxis, 2001

Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid, etc.: McGraw Hill, 2001

Ruiz-Canela López, José. *La gestión por la Calidad Total en la empresa moderna*. Madrid:

Rama, 2003 Fuentes:

Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

EFQM website

Excelencia empresarial: evaluar procesos

Euskalit. Calidad total

La Gestión de la Calidad según Normas ISO - 9000

Sangüesa Sánchez, Marta. *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad de

Volkswagen. Volkswagen. Universidad de Navarra

TQM - Total Quality Management Universidad Miguel Hernández de Elche