



Oficina
Internacional
del Trabajo

Guía para Autogestión de Calidad Servicios Turísticos Comunitarios



Carlos Maldonado
Gloria Hernández

Redturs

Guía para Autogestión de Calidad Servicios Turísticos Comunitarios

Carlos Maldonado
Gloria Hernández

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

MALDONADO, Carlos; HERNÁNDEZ, Gloria
Guía para autogestión de calidad. Servicios turísticos comunitarios.
Lima: Oficina Internacional del Trabajo, 2011. 60 p.

ISBN: 978-92-2-324123-0 (impreso)

ISBN: 978-92-2-324124-7 (web pdf)

Manual para formadores, turismo, desarrollo turístico, administración general de la calidad, empresa turística, empresa comunitaria, servicio comunitario, pequeña empresa, empresa familiar, control de calidad, América Latina.

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns y www.oit.org.pe

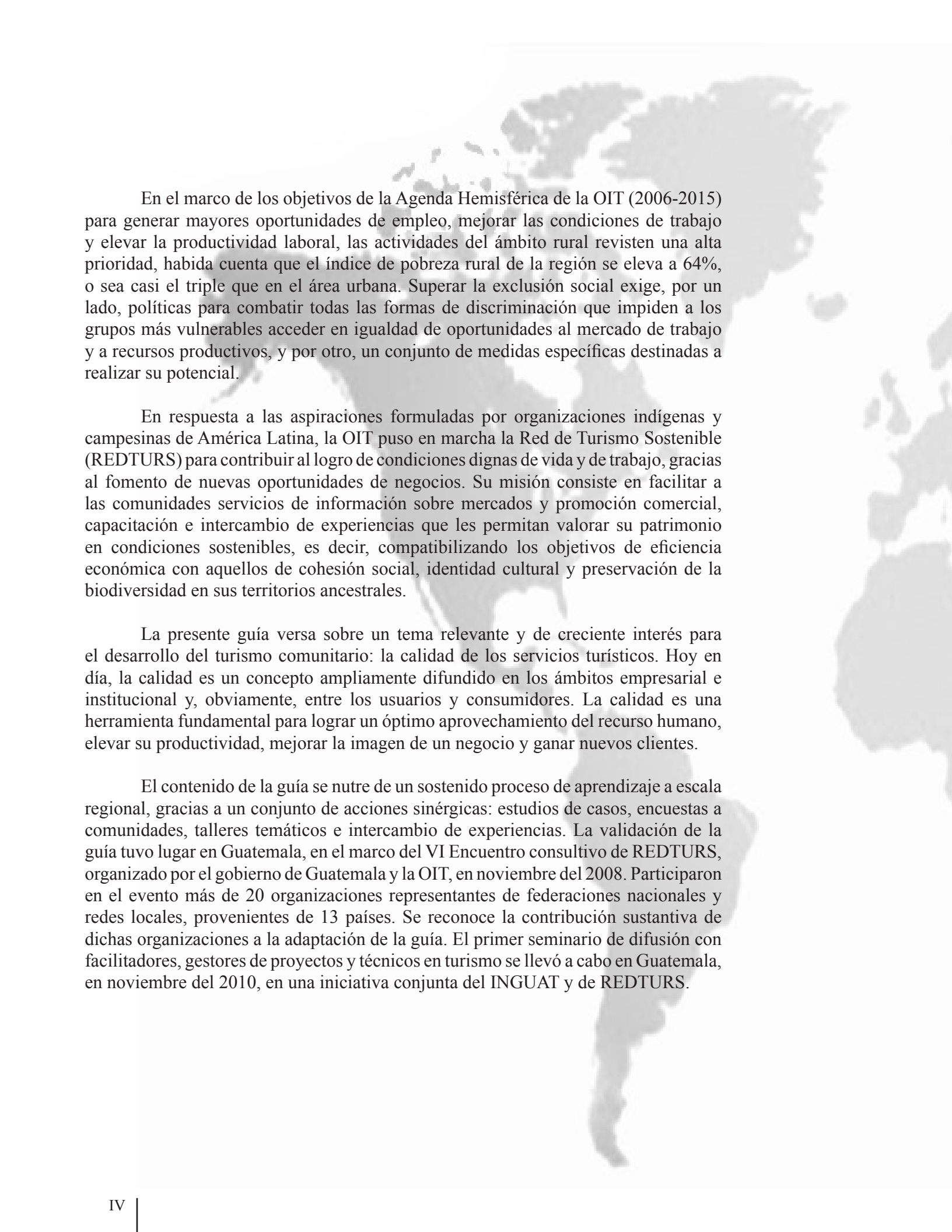


Prólogo

En las dos últimas décadas, el turismo dirigido a las comunidades rurales e indígenas de América Latina ha cobrado un auge inusitado, expresión inequívoca de las nuevas tendencias del mercado turístico mundial. Frente al fenómeno de la masificación, un creciente segmento de viajeros instruidos y con poder adquisitivo reclama productos novedosos, destinos de naturaleza prístinos y vivencias culturales auténticas. La pujanza del turismo y sus nuevas corrientes representan una fuente de oportunidades, pero también de desafíos, para los pequeños negocios, en la medida en que éstos han de ser capaces de ofertar productos que conjuguen atributos de originalidad, autenticidad y calidad para diferenciarse de sus competidores.

La oferta turística de las comunidades parece consistente con las nuevas dinámicas del mercado, pues sus productos valoran la identidad cultural y permiten al visitante disfrutar de experiencias vivenciales genuinas en zonas dotadas de singular belleza paisajística y vida silvestre, al margen de los derroteros del turismo de masas. No obstante, dichas comunidades enfrentan el mercado con severas restricciones al ser excluidas de las instituciones y discriminadas del acceso a recursos, servicios públicos y oportunidades de educación, formación profesional y salud. Esta situación pone en evidencia la *paradoja de la pobreza* que afecta a muchas comunidades de la región: siendo potencialmente ricas en atractivos turísticos, éstos no han podido ser transformados en recursos y en activos económicos para sacar el mejor partido del mercado.

Las comunidades rurales poseen escasas calificaciones turísticas, carecen de experiencia en materia de servicios a las personas y desconocen los mercados. Por sus propios estilos de vida, están poco preparadas para adoptar comportamientos y formas de trato derivados de una cultura urbana y de turistas internacionales exigentes. En este contexto resulta crucial para las comunidades anfitrionas entender en qué consiste una política de calidad en turismo y cómo incorporarla a su gestión diaria, a fin de lograr altos niveles de satisfacción para sus huéspedes.

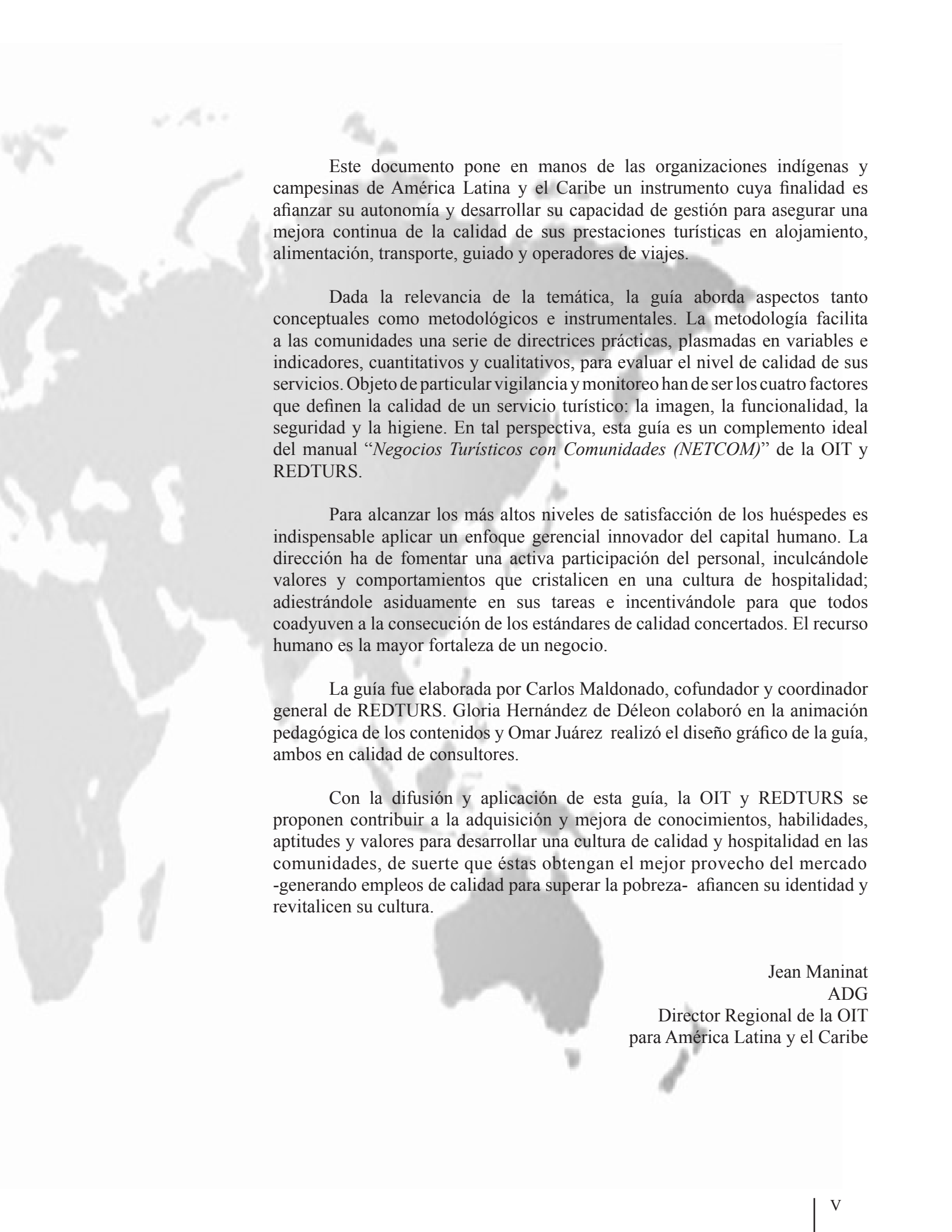


En el marco de los objetivos de la Agenda Hemisférica de la OIT (2006-2015) para generar mayores oportunidades de empleo, mejorar las condiciones de trabajo y elevar la productividad laboral, las actividades del ámbito rural revisten una alta prioridad, habida cuenta que el índice de pobreza rural de la región se eleva a 64%, o sea casi el triple que en el área urbana. Superar la exclusión social exige, por un lado, políticas para combatir todas las formas de discriminación que impiden a los grupos más vulnerables acceder en igualdad de oportunidades al mercado de trabajo y a recursos productivos, y por otro, un conjunto de medidas específicas destinadas a realizar su potencial.

En respuesta a las aspiraciones formuladas por organizaciones indígenas y campesinas de América Latina, la OIT puso en marcha la Red de Turismo Sostenible (REDTURS) para contribuir al logro de condiciones dignas de vida y de trabajo, gracias al fomento de nuevas oportunidades de negocios. Su misión consiste en facilitar a las comunidades servicios de información sobre mercados y promoción comercial, capacitación e intercambio de experiencias que les permitan valorar su patrimonio en condiciones sostenibles, es decir, compatibilizando los objetivos de eficiencia económica con aquellos de cohesión social, identidad cultural y preservación de la biodiversidad en sus territorios ancestrales.

La presente guía versa sobre un tema relevante y de creciente interés para el desarrollo del turismo comunitario: la calidad de los servicios turísticos. Hoy en día, la calidad es un concepto ampliamente difundido en los ámbitos empresarial e institucional y, obviamente, entre los usuarios y consumidores. La calidad es una herramienta fundamental para lograr un óptimo aprovechamiento del recurso humano, elevar su productividad, mejorar la imagen de un negocio y ganar nuevos clientes.

El contenido de la guía se nutre de un sostenido proceso de aprendizaje a escala regional, gracias a un conjunto de acciones sinérgicas: estudios de casos, encuestas a comunidades, talleres temáticos e intercambio de experiencias. La validación de la guía tuvo lugar en Guatemala, en el marco del VI Encuentro consultivo de REDTURS, organizado por el gobierno de Guatemala y la OIT, en noviembre del 2008. Participaron en el evento más de 20 organizaciones representantes de federaciones nacionales y redes locales, provenientes de 13 países. Se reconoce la contribución sustantiva de dichas organizaciones a la adaptación de la guía. El primer seminario de difusión con facilitadores, gestores de proyectos y técnicos en turismo se llevó a cabo en Guatemala, en noviembre del 2010, en una iniciativa conjunta del INGUAT y de REDTURS.



Este documento pone en manos de las organizaciones indígenas y campesinas de América Latina y el Caribe un instrumento cuya finalidad es afianzar su autonomía y desarrollar su capacidad de gestión para asegurar una mejora continua de la calidad de sus prestaciones turísticas en alojamiento, alimentación, transporte, guiado y operadores de viajes.

Dada la relevancia de la temática, la guía aborda aspectos tanto conceptuales como metodológicos e instrumentales. La metodología facilita a las comunidades una serie de directrices prácticas, plasmadas en variables e indicadores, cuantitativos y cualitativos, para evaluar el nivel de calidad de sus servicios. Objeto de particular vigilancia y monitoreo han de ser los cuatro factores que definen la calidad de un servicio turístico: la imagen, la funcionalidad, la seguridad y la higiene. En tal perspectiva, esta guía es un complemento ideal del manual “*Negocios Turísticos con Comunidades (NETCOM)*” de la OIT y REDTURS.

Para alcanzar los más altos niveles de satisfacción de los huéspedes es indispensable aplicar un enfoque gerencial innovador del capital humano. La dirección ha de fomentar una activa participación del personal, inculcándole valores y comportamientos que cristalicen en una cultura de hospitalidad; adiestrándole asiduamente en sus tareas e incentivándole para que todos coadyuven a la consecución de los estándares de calidad concertados. El recurso humano es la mayor fortaleza de un negocio.

La guía fue elaborada por Carlos Maldonado, cofundador y coordinador general de REDTURS. Gloria Hernández de Déleon colaboró en la animación pedagógica de los contenidos y Omar Juárez realizó el diseño gráfico de la guía, ambos en calidad de consultores.

Con la difusión y aplicación de esta guía, la OIT y REDTURS se proponen contribuir a la adquisición y mejora de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores para desarrollar una cultura de calidad y hospitalidad en las comunidades, de suerte que éstas obtengan el mejor provecho del mercado -generando empleos de calidad para superar la pobreza- afiancen su identidad y revitalicen su cultura.

Jean Maninat
ADG
Director Regional de la OIT
para América Latina y el Caribe

¿Cómo utilizar esta guía?



La guía aborda un tema relevante y de creciente interés para el desarrollo del turismo comunitario en América Latina: la calidad de los servicios turísticos y sus soportes físicos. La calidad es una herramienta fundamental para lograr un óptimo aprovechamiento del recurso humano, elevar su productividad, mejorar la imagen de un negocio, ganar nuevos clientes. La calidad de una empresa es la calidad de sus recursos humanos. El recurso humano es la mayor fortaleza de un negocio.

Esta guía comparte conceptos, métodos e instrumentos para dotar a las comunidades anfitrionas de conocimientos, destrezas, aptitudes y valores que les permitan asumir con decisión y confianza el reto de garantizar la mejora continua de la calidad de sus prestaciones a los huéspedes, en alojamiento, alimentación, transporte, guiado y operadores de viajes. Objeto de particular vigilancia y monitoreo han de ser los cuatro factores que definen la calidad de un servicio: la imagen, la funcionalidad, la seguridad y la higiene, tanto de las personas como de las instalaciones y los equipos.

La metodología facilita una serie de directrices, plasmadas en una gama de variables e indicadores, cuantitativos y cualitativos, para evaluar el nivel de calidad de los servicios turísticos y sus soportes físicos. Inherente a la utilización de los indicadores está su valor eminentemente práctico, en la medida que éstos sirven para apreciar resultados con respecto a las metas, evaluar desempeños individuales y grupales, establecer relaciones causa/efecto, identificar problemas emergentes que amenacen la calidad y fundamentar la toma de decisiones para mejorar los resultados.

A continuación se proveen algunas directrices para los formadores con el fin de precisar sus funciones, orientar sus tareas y conducir con éxito las sesiones de trabajo. Se definen los objetivos de la formación, a quiénes ésta se destina y la metodología de la guía para lograr los resultados esperados.

1. Los objetivos

General: El fortalecimiento de la autonomía de las organizaciones indígenas y campesinas, y el desarrollo de su capacidad para la autogestión de pequeños negocios competitivos y sostenibles.

Intermedio: La conformación de una red de recursos humanos competentes y motivados a nivel regional para promover una cultura emprendedora en general, y el desarrollo del turismo sostenible con equidad de etnia y de género en particular.

Específico: La adquisición o mejora de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores que sustenten una cultura de calidad y hospitalidad en las comunidades, estimulando la participación del personal del negocio en sus procesos de planificación, gestión y desarrollo.

2. ¿A quiénes se destina la guía?

El instrumento fue concebido y desarrollado para responder a las demandas de dos grupos de actores específicos: los destinatarios directos y los beneficiarios finales.

Destinatarios directos: son los facilitadores y formadores interesados en adquirir competencias para apoyar procesos formativos vinculados a la promoción y desarrollo de pequeños negocios turísticos. Entre otros: líderes comunitarios, dirigentes de cooperativas y asociaciones; promotores, gestores y administradores de proyectos de promoción turística, fomento agropecuario y desarrollo rural.

Beneficiarios finales: son las personas, familias y comunidades indígenas o campesinas motivadas en adquirir o mejorar sus conocimientos, destrezas y aptitudes para elevar su desempeño en calidad; ya sea que éstos se encuentren operando negocios turísticos o empeñados en iniciar un nuevo proyecto.

3. La metodología

La práctica pedagógica preconizada en esta guía se inscribe en un proceso de construcción de conocimientos dinámico y dialéctico de acción-reflexión-acción, experiencia y teorización. Al centrarse sobre las personas, se reconoce, valora y comparte experiencias, habilidades, aptitudes, valores, saberes y conocimientos previos de los participantes en la construcción, reconstrucción o deconstrucción de la información. La adquisición de nuevos conocimientos se produce gracias a la interacción crítica de elementos previos y nuevos, con el propósito de lograr aprendizajes colectivos pertinentes, significativos y duraderos que permitan generar prácticas de vida enriquecidas.

El proceso de aprendizaje busca que los conocimientos adquiridos y ejercitados sean aplicados a la realidad, dando la oportunidad de reafirmar lo que se sabe y de trascenderlo a la comunidad; de priorizar opciones para la toma de decisiones y la solución de problemas prácticos, transformando el entorno habitual de vida y trabajo para generar bienestar. Es decir, se trata de aprender a aprender para luego comunicar y transmitir lo aprendido; en nuestro caso se busca estimular el espíritu emprendedor y desarrollar una cultura de hospitalidad y de calidad en las comunidades.

La metodología procura estructurar el aprendizaje, suscitar la participación e incentivar la construcción de conocimientos. Así entendido, el aprendizaje profundiza, amplía y proyecta las formas de relacionamiento del usuario con su propio contexto, con nuevos contextos, con sus compañeros de aprendizaje, incluido el facilitador, consigo mismo y con las futuras prácticas profesionales y sociales.

El facilitador comparte sus experiencias con los participantes, así como conceptos, enfoques e instrumentos sistematizados, utilizando técnicas de animación que capten la atención, despierten el interés y estimulen la reflexión y las motivaciones de aprendizaje. La guía combina una gama de técnicas y soportes didácticos, como exposiciones temáticas, vídeo foros, cuentos populares, estudios de casos, lecturas comentadas, lluvia de ideas y actividades lúdicas, como juego de roles y sainetes. Ver material en: www.redturs.org; módulo: “NETCOM programa de capacitación”.

La “Guía para autogestión de calidad de servicios turísticos comunitarios” está compuesta de tres unidades pedagógicas:

U1. Nuestra empresa turística.

U2. La calidad hace la diferencia.

U3. Gestión de la calidad en el turismo comunitario.

UBICACIÓN TEMÁTICA

Ubicación temática: el facilitador, mediante una breve introducción, comenta en términos generales el tema central a tratarse en cada unidad pedagógica y explica sus implicaciones para el aprendizaje de la planificación, la gestión y el desarrollo de los negocios turísticos comunitarios sostenibles.

Competencias que lograremos

Competencias que lograremos: el facilitador enuncia y comenta las capacidades o destrezas que los participantes habrán adquirido o ejercitado al finalizar cada una de las unidades.

Lo que Sabemos desde nuestra EXPERIENCIA

Lo que sabemos desde nuestra experiencia: el facilitador propicia momentos de reflexión personal para que los participantes vuelvan su mirada hacia lo propio y luego lo compartan con los demás. Se trata de que rememoren la historia, los valores, aspiraciones y vivencias, conocimientos colectivos y su aplicación a procesos productivos u otros. En fin, todo aquello que define y materializa la cultura del grupo social y, por ende, que puede ayudar a potenciar la gestión de sus emprendimientos y la sostenibilidad de los destinos turísticos comunitarios.

Contenido técnico: el texto de la guía propone para cada unidad conceptos básicos en desarrollo empresarial y/o turístico que el formador tratará de ubicarlos y contextualizarlos en la perspectiva de los participantes, en sus actividades productivas. Los contenidos se sintetizan y ejemplifican con una profusa ilustración de fotos, gráficos, cuadros y matrices para facilitar el aprendizaje. Muchos de ellos sirven de sustento para los ejercicios en los niveles individual y grupal.

Especial relevancia para el aprendizaje tiene el uso de un *conjunto de matrices* propuestas en esta guía sobre los factores, variables e indicadores para evaluar el *nivel de calidad* de las prestaciones turísticas comunitarias. Cada unidad propone actividades individuales y grupales, y culmina con la socialización y síntesis de lo aprendido. El facilitador procurará extraer enseñanzas de cada uno de los ejercicios con los participantes, destacando los avances y cómo éstos pueden servir para afrontar los retos planteados en mejores condiciones.



Experiencias para compartir: el facilitador invita a los participantes a recordar y transcribir en su cuaderno alguna anécdota o experiencia de vida -positiva o negativa- en relación con el tema tratado, y a reflexionar sobre lo que aprendieron para mejorar algún aspecto de la comunidad. Luego se comparte. En otros casos, se invita a reflexionar y aportar respuestas a preguntas preestablecidas en la guía.



**trabajo en
GRUPO**

Trabajo personal: el facilitador propicia espacios para que cada participante delimite, valore, interprete y se apropie los contenidos de la guía. Invita a cada persona a anotar sus respuestas y les estimula para que asuman la responsabilidad de aportar a la construcción de conocimientos colectivos desde el contexto de sus valiosas experiencias personales, familiares y comunitarias.

Trabajo en grupo: es una técnica participativa encaminada a socializar, sintetizar y poner en perspectiva los nuevos conocimientos, cotejándolos con la realidad de otras comunidades para tratar de aprender y avanzar todos en conjunto. El trabajo en grupos permite conocer y aceptar otras realidades, perspectivas y percepciones; discrepar de opiniones; completar y enriquecer los aportes individuales; deliberar opciones para orientar el quehacer comunitario. Al ser compartidos los resultados en plenarias, se suscita el debate, surgen soluciones y se afirman los consensos.

La función del formador es apoyar, acompañar y estimular el trabajo individual y grupal para que los participantes den lo mejor de sí mismo. Para lograrlo, su enfoque educativo y sus actitudes han de instaurar un clima de confianza propicio a la participación y apertura de espíritu de las personas. Compete al formador facilitar, moderar y canalizar el debate para que de él emanen opciones de respuesta a los interrogantes y problemas planteados. El facilitador propiciará la toma de conciencia acerca de la necesidad de lograr cambios de valores, actitudes y comportamientos para superar dichos problemas, garantizando las condiciones de una participación equitativa de hombres y mujeres.

Para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje, el facilitador debe prepararse con esmero, adquiriendo un dominio total de los conceptos y contenidos de la guía, haciendo uso de las diversas técnicas de animación y dispensando instrucciones claras a los participantes para las actividades. La preparación de la *hoja del guía* para cada sesión será de gran utilidad a fin de fortalecer su seguridad. Consultar el material provisto en el portal: www.redturs.org; módulo: “NETCOM programa de capacitación”.

Contenido

Prólogo

III

¿Cómo utilizar esta guía?

VI



unidad 1

Nuestra empresa turística

- 1.1. ¿Cuáles son las características de la empresa turística?
- 1.2. ¿Qué tipos de empresa turística existen?
- 1.3. ¿Cuáles son los servicios requeridos por los turistas?

01



unidad 2

La calidad hace la diferencia

- 2.1. ¿Qué es la calidad?
- 2.2. Principios para entender la calidad
- 2.3. ¿Qué beneficios reporta la calidad?
- 2.4. ¿Cómo planificar la calidad?

15



unidad 3

Gestión de la calidad en el turismo comunitario

- 3.1. La calidad de atención al cliente
- 3.2. Lo que el turista siempre detesta
- 3.3. ¿Cómo reducir la incertidumbre sobre la calidad?
- 3.4. Gestión de la calidad del soporte físico y del entorno
- 3.5. Pautas para autoevaluar la calidad de un servicio
- 3.6. Plan de acción para la mejora continua de la calidad

27

Bibliografía

60

A graphic for Unit 1. It features a blue vertical rectangle with the word "unidad" written vertically in white, lowercase, serif font. At the top of this rectangle is an orange circle containing the number "1" in white, lowercase, serif font.

unidad 1

A faint, light gray world map is visible in the background of the slide, centered on the Atlantic Ocean.

Nuestra empresa turística

1

unidad



Nuestra empresa turística



- ◆ *Clientes satisfechos*
- ◆ *Gestión responsable y eficiente de todos los recursos*
- ◆ *organización eficaz de funciones y operaciones del proceso productivo*
- ◆ *relaciones de cooperación con los proveedores*

son factores claves para el éxito de nuestra empresa turística.

Competencias que lograremos

Conceptualizar el turismo como un negocio orientado a brindar servicios para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de turistas o segmentos de mercado.

Caracterizar y diferenciar las empresas de bienes de las empresas de servicios.

Conocer y valorar los servicios requeridos por los turistas antes, durante y después del viaje.

Lo que
Sabemos
desde
Nuestra
EXPERIENCIA

Con sus compañeros y compañeras conversen sobre:

- ¿Cuáles son los comentarios y las experiencias de los clientes que han impactado nuestro trabajo?
- ¿Qué experiencias exitosas relacionadas con la prestación de servicios de nuestra empresa turística podemos compartir?

1. La empresa turística

Después de haber compartido con sus compañeros y compañeras sobre sus experiencias con los turistas y con los procesos que han emprendido en sus negocios, se habrán dado cuenta que han enfrentado diferentes retos y han adquirido conocimientos diversos que hoy les permiten mejorar los servicios que prestan y los resultados que obtienen.

Vale la pena recordar que el turismo es un negocio orientado a brindar servicios para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de turistas o segmentos de mercado. La llamada industria turística comprende una amplia gama de empresas: desde las firmas transnacionales hoteleras, las agencias de viajes y de transporte (aéreo, terrestre y acuático), con cientos de miles de clientes, hasta las pequeñas empresas familiares o individuales que atienden a un reducido número de viajeros. Al encontrarse en el mercado, estas empresas se interrelacionan, ya sea complementándose o compitiendo entre ellas. Cada una trata de llegar a una parte creciente del mercado.

En diferentes momentos seguramente se ha preguntado ¿Cómo permanecer en el mercado? Déjenos compartirle que un negocio necesita, como mínimo, cubrir los gastos en los que incurre para proveer sus servicios e, idealmente, obtener ganancias que le permitan financiar su crecimiento gracias a nuevas inversiones. Para lograrlo, es necesario que un negocio adopte métodos de organización de la producción y gestión empresarial eficientes (incluyendo tecnologías que eleven la productividad del trabajo).

Para obtener ganancias o utilidades, un negocio debe desarrollar ciertas capacidades y aplicar determinados principios, tanto en su gestión interna como en las relaciones con su entorno comercial e institucional. Concretamente, ello significa para una empresa:

1

Mantener a sus **clientes satisfechos** ofreciéndoles productos de la calidad requerida y a un precio que pueda competir con sus rivales.

2

Gestionar de manera **eficiente y responsable** todos los recursos de la empresa: recursos humanos, tecnologías de producción, patrimonio social, cultural y natural.

3

Organizar de manera **eficaz e inteligente** el conjunto de funciones y operaciones del proceso productivo, alentando la cooperación entre los trabajadores, incentivando sus resultados y creando las condiciones para un aprendizaje colectivo y permanente.

4

Establecer **relaciones de cooperación** con los proveedores de bienes y servicios a fin de que el negocio opere en las mejores condiciones posibles.

1.1. ¿Cuáles son las características de la empresa turística?

Las empresas ofertan bienes y servicios para cuya producción y venta se utilizan diversas formas de organización, medios de promoción y canales de comercialización. Las empresas de producción de bienes difieren mucho de las empresas de prestación de servicios. Es importante conocer las características de unas y otras para comprender su funcionamiento, entender lo que es la calidad y conocer las calificaciones que debe poseer el personal que labora en ellas.

La empresa manufacturera produce bienes en un determinado lugar para luego ser trasladados al lugar de venta o de consumo, por ejemplo las grandes empresas fabriles o de producción agrícola. En ambos casos, el trabajador no necesita estar en **contacto directo** con el consumidor final, bastando que los productos se ajusten a la calidad requerida.

La calidad de los productos manufacturados puede ser controlada durante proceso de producción y al final del mismo. Un producto que no cumple con los estándares o normas de calidad es desechado por los supervisores. Además, los productos pueden ser almacenados y su consumo postergado. En cambio, ninguna de estas posibilidades se verifica para los servicios.

En el caso de **la empresa de servicios**, el consumidor -el turista o el excursionista en este caso- se traslada desde su lugar de origen, compra el servicio y luego lo utiliza o “consume” en el mismo sitio. La empresa proveedora de servicios necesita entrar en contacto directo con el cliente. Sin embargo, con la aplicación de las tecnologías electrónicas a los negocios, cada vez más compradores adquieren servicios por esas vías. Como fuese, en todos estos negocios es importante que los trabajadores estén en capacidad de atender adecuadamente al cliente en función de sus necesidades y expectativas.

Los servicios son “producidos y consumidos” **simultáneamente**, lo cual implica que no pueden ser rechazados antes si no cumple con las pautas de calidad exigidas. Además, los servicios no pueden ser almacenados, ni su consumo ser diferido en el tiempo.

Dado que el factor humano es clave para satisfacer las exigencias de la clientela, resulta crucial para un negocio turístico tener una política de adiestramiento y aprendizaje continuo del personal para enfrentar satisfactoriamente los retos que le impone el mercado y el turismo en particular.

EJEMPLO: Si un asiento en cualquier medio de transporte no es vendido antes de iniciar el viaje en un determinado trayecto, dicho asiento se pierde. La participación del consumidor es esencial para que el servicio exista como tal.



Características diferenciales: empresas de bienes y servicios

	Características diferenciales	Empresas de bienes	Empresas de servicios
1	¿Qué producen?	Producen bienes materiales tangibles.	Prestan servicios que son intangibles. Se vende una promesa difícil de probar.
2	¿Pueden ser guardados o embodegados?	Los bienes se pueden embodegar y su consumo puede ser diferido en el tiempo.	Los servicios no pueden ser almacenados, ni su consumo ser diferido en el tiempo.
3	¿En dónde se producen y consumen?	Son producidos en un lugar y son transferidos a otro sitio para su consumo.	La producción y el consumo de un servicio son inseparables y simultáneos, esto significa que se dan en el mismo lugar e instante.
4	¿Cuál es la relación del producto o servicio con el consumidor?	El producto debe ser trasladado directamente hasta el consumidor.	El consumidor es el que se desplaza hasta el lugar donde se produce la prestación o servicio.
5	¿Cómo se relaciona el productor o prestador de servicios con el cliente?	Productor y consumidor no necesitan estar en contacto directo, puesto que sus funciones están disociadas en el tiempo y en el espacio.	Prestador de servicios y cliente necesitan estar en contacto directo para que el servicio pueda efectuarse.
6	¿Cómo se controla la calidad?	La calidad de un bien manufacturado puede ser controlada en el proceso de producción y al fin; si no cumple con los estándares, el producto es desechado.	La calidad no puede ser controlada antes de la prestación; si el servicio no cumple con las pautas de calidad exigidas, es el consumidor que lo rechaza.



TRABAJO PERSONAL

De acuerdo a las características diferenciales de las empresas de bienes y las empresas de servicio, presentadas en el cuadro anterior, anote el nombre de las empresas de bienes y de las empresas de servicio que existen en su comunidad o en comunidades cercanas.

Además, existen otras dos características sobresalientes del “producto” turístico:

1

La primera consiste en que el turista puede componer por sí mismo el producto global, adquiriendo uno por uno los servicios que sean de su agrado en diferentes negocios.

2

La segunda es la posibilidad de sustitución de algunos componentes del producto por otros; por ejemplo, hotel por albergue, auto por canoa, cabalgata por caminata, etc.

Si bien los servicios son intangibles, casi siempre existe un **soporte físico tangible** que está constituido por la infraestructura, el equipamiento, los insumos que se utilizan y el ambiente en el que se brinda el servicio. La calidad de estos soportes materiales forma un todo con la prestación misma del servicio por el personal del negocio.

EJEMPLO:

La calidad del alojamiento está estrechamente vinculada con el estado del mobiliario, el equipamiento, la decoración, la higiene y la seguridad del establecimiento.

Estos factores son clave en la percepción de la calidad del servicio. En cualquier caso, que se trate de los componentes tangibles o intangibles del servicio, es primordial vigilar su calidad como un todo.



Los servicios difieren de los bienes por sus características propias:

- ◆ *Son intangibles.*
- ◆ *No pueden almacenarse.*
- ◆ *Su consumo es simultáneo a su producción.*
- ◆ *Sin la presencia del consumidor el servicio no existe.*

Todo servicio, no obstante, tiene soportes materiales tangibles cuya calidad es verificable y mejorable antes de la prestación. La gestión de la calidad debe ser total, englobando los componentes tangibles e intangibles.

1.2. ¿Qué tipos de empresas turísticas existen?



TRABAJO PERSONAL

¿Qué servicios turísticos ha prestado? Anote sus respuestas.

De acuerdo a sus experiencias se han podido dar cuenta que el sector del turismo agrupa una amplia gama de empresas que proveen una variedad de servicios a turistas, ya sea en su lugar de origen, durante el viaje y en el lugar de destino.

Los agentes turísticos se dividen en tres áreas de actividad, de acuerdo con la **cadena de producción** de los productos turísticos, tal como se precisa a continuación.¹

Agentes turísticos		Funciones	
1	Los proveedores finales	Son los agentes que facilitan el producto final a los consumidores; pueden ser divididos en cuatro sectores: alojamiento, restauración, transportes y servicios diversos (esparcimiento, actividades culturales, deportivas, aventura y espectáculos, etc.).	
	2	Los distribuidores	Son aquellas empresas que actúan como extensión de los proveedores prestando servicios de promoción y distribución del producto. Aquí se encuentran los agentes de ventas y las centrales de reservaciones.
	3	Los organizadores de servicios	Son los agentes que cumplen la doble función de organizadores y/o productores de servicios turísticos combinados en paquetes, mediando entre proveedores y consumidores. Aquí se catalogan las agencias de viajes y los tour operadores: mayoristas, minoristas o mixtos.

¹ Carlos Vogeler Ruiz, Enrique Hernández Armand: El mercado turístico. Estructuras, operaciones y procesos de producción, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid, 2002. Segunda reimpresión.

Los agentes turísticos que están más relacionados con las empresas turísticas locales son:

1

Agencias de viaje

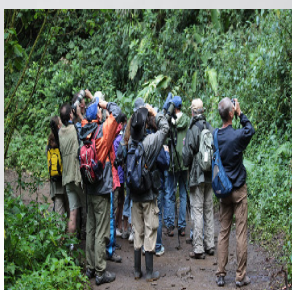
Son las empresas situadas en el lugar de origen de los turistas, que venden los diversos servicios para que el turista llegue al destino (transporte), se aloje y realice sus actividades favoritas (tours, visitas, deportes, etc.). Los servicios pueden estar incluidos en un “paquete turístico”, para atender a un grupo de viajeros, o ser vendidos en forma independiente a los viajeros que organizan su propio programa de viaje.



2

Tour operadores

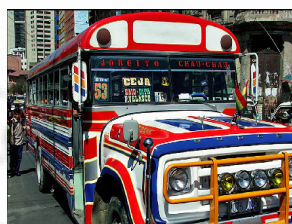
Son los agentes que organizan los diversos servicios turísticos en el lugar de destino en forma de “paquetes turísticos”, que las agencias de viajes se encargan de comercializar. Los operadores turísticos son las empresas que intermedian entre las agencias de viajes en el país de origen del turista y los proveedores de servicios turísticos en el lugar de destino.



3

Servicios de transporte

Están integrados por todos los medios requeridos por los turistas para trasladarse desde su lugar de origen hasta el destino, incluyendo los servicios de transporte aéreo internacional y nacional, el transporte entre ciudades y al destino final mediante vía terrestre, acuática o ferroviaria.



4

Alojamiento

Abarca a una gran variedad de establecimientos diferenciados en dos categorías: hoteleros o extra-hoteleros. Las empresas de alojamiento ofrecen hospedaje, con o sin servicios complementarios para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los viajeros fuera de su domicilio. Estos servicios pueden ser brindados por hoteles, moteles, apartoteles, hostales y pensiones; o en establecimientos extra-hoteleros como apartamentos, campamentos, residencias, albergues, casas rurales, etc.



El siguiente diagrama grafica la relación entre estos tres agentes esenciales del mercado



1.3. ¿Cuáles son los servicios requeridos por los turistas?

¿Qué me interesa conocer? ¿Qué quiero disfrutar? ¿Qué servicios me ofrecen? Son algunas de las preguntas que los turistas se plantean al realizar un viaje, por esta razón las empresas de servicios turísticos deben estar en contacto con el cliente antes de la partida de su lugar de origen a fin de prepararlo para el viaje y la estadía en el destino elegido. El turista requiere de mucha información antes de su viaje para tomar su decisión, y durante el transcurso del viaje para disfrutarlo plenamente.

Cada vez más, los servicios de información post-viaje, es decir después del viaje, se vuelven indispensables para “fidelizar” a la clientela, o para ganar su lealtad; pues a menudo muchos clientes desean regresar a lugares donde conocieron experiencias muy agradables y enriquecedoras desde el punto de vista cultural o recreativo. Con la difusión de las tecnologías electrónicas, hoy resulta más fácil llegar al turista con estos servicios.

Servicios requeridos por el turista

Previo al viaje

1

Información general sobre el país y específica sobre el destino. Centrales de reservaciones. Agencias de viajes. Tour operadores.

Para el viaje

2

Transporte aéreo, marítimo, terrestre, ferroviario, acuático, ya sea internacional o nacional.

En el destino

3

Alojamiento, restauración, transporte, servicios diversos (guiado, interpretación y actividades de esparcimiento: culturales, deportivas, de aventura, etc.).

Post-viaje

4

Información sobre nuevas ofertas y prestaciones, opciones de diversos paquetes promocionales y renovación del producto turístico.



TRABAJO PERSONAL

Reflexione e identifique los servicios turísticos que se brindan en su pueblo o en pueblos vecinos:

- ▶ ¿Qué información previa al viaje proporciona?
- ▶ ¿Cuál es la información general sobre el país que comparte?
- ▶ ¿Qué información específica sobre el destino proporciona?
- ▶ ¿Cuáles son los servicios en el destino que prestan?
- ▶ ¿Cuáles son los servicios después del viaje que facilitan?

1.3.1. Información previa al viaje

Es muy importante que el turista conozca todos los detalles del viaje y el destino, y esté preparado psicológica y materialmente para tomar contacto con la realidad del destino que visitará. Muchas veces ese destino será totalmente diferente del entorno habitual del lugar de origen del viajero. Antes de viajar, el turista desea contar con información general sobre el país e información específica sobre el destino final en los aspectos que se detallan aquí.

• Información general sobre el país

La responsabilidad de informar debidamente al turista sobre diversos aspectos de la vida de un país le compete al Ministerio de Turismo y a las instituciones de los operadores turísticos privados. Páginas Web oficiales y de asociaciones profesionales proveen información detallada sobre aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, de seguridad ciudadana y sanidad pública de un país. Sin embargo, es aconsejable que el proveedor de servicios turísticos incluya en su material promocional un mínimo de información sobre:

- ▶ Documentos que se requieren para ingresar al país.
- ▶ Oficinas de información turística.
- ▶ Oficinas para la compra de billetes de diversos medios de transporte.
- ▶ Calendario de festividades locales y días feriados en el país.
- ▶ Costumbres locales más destacadas.
- ▶ Precauciones a tomar para evitar riesgos y peligros personales.
- ▶ Tipo de cambio con respecto a las monedas más difundidas.

• Información específica sobre el destino

Todo proveedor de servicios turísticos debe facilitar a los operadores y a sus potenciales clientes la información necesaria a los efectos de promover debidamente su producto. Para que sea útil al usuario, la información debe ser veraz, rigurosa, clara y suficiente.

Información más solicitada por un turista sobre un destino vacacional

- | | |
|-----|--|
| 1. | Ubicación geográfica del destino turístico. |
| 2. | Formas de acceso y de transporte para llegar al mismo. |
| 3. | Sistema ecológico del que forma parte. |
| 4. | Atractivos que podrá visitar en la zona. |
| 5. | Gente con la que va a relacionarse o interactuar. |
| 6. | Servicios que podrá solicitar. |
| 7. | Actividades en las que podrá participar. |
| 8. | Organización de las mismas en paquetes. |
| 9. | Implementos que ha de traer consigo. |
| 10. | Los costos en los que va a incurrir. |
| 11. | Garantías de seguridad y salubridad que se ofrecen. |
| 12. | Normas de conducta que deberán observarse. |
| 13. | Información para reservaciones. |

Ver portal REDTURS: www.redturs.org

A este efecto, los folletos publicitarios pueden ser de una gran utilidad. Al elaborarlos, se sugiere usar un estilo de redacción atractivo y ameno, con el fin de captar el interés del turista y motivarlo a tomar la decisión de viajar.

1.3.2. Servicios en el destino

Durante el viaje y la estancia fuera de su hogar, el viajero necesita hacer uso de diversos servicios según sus actividades favoritas, las exigencias de calidad y el precio que esté dispuesto a pagar por ellos. Los siguientes son los servicios básicos de interés para las comunidades:

1 Servicios de alojamiento.

2 Servicios de restauración.

3 Servicios de guía e interpretación naturalista.

4 Servicios de guía e interpretación histórica y cultural.

5 Servicios de transporte: aéreo, terrestre, fluvial, lacustre o marítimo.

6 Servicios para las actividades recreativas: culturales, deportivas, de aventura.

Conviene anotar que en cuanto a estas prestaciones, algunas comunidades han elegido una **vía prudente**, en una perspectiva pedagógica de **aprendizaje progresivo**. Ella consiste en desarrollar primero iniciativas simples que no requieren de mayores inversiones físicas o de calificaciones profesionales y administrativas exigentes, que pueden significar cambios drásticos en la vida diaria de la comunidad y riesgos de fracaso por falta de preparación.

Tal es el caso de comenzar por el servicio de guiado e interpretación que, además de informar de manera conveniente sobre los usos y costumbres de las comunidades, opera como un recurso educativo del visitante para preservar la identidad cultural y la calidad del hábitat natural. Luego de superar exitosamente esta fase preliminar de **servicios de excursión**, algunas comunidades han incorporando progresivamente a su oferta otros servicios de mayor exigencia técnica, complejidad operativa y niveles de inversión como alojamiento y alimentación.

Otra forma de abordar con prudencia el crecimiento de un negocio es optando, allí donde sea posible, por el servicio de alojamiento con desayuno (bed & breakfast), luego la modalidad de media pensión y, finalmente, pensión completa (desayuno, almuerzo y cena).



1.3.3. Servicios post-viaje

El servicio post-venta de una empresa forma parte de su plan de comercialización. El mismo cumple la función de mantener periódicamente informados a los clientes que ya visitaron un destino sobre nuevas ofertas de servicios y opciones de paquetes promocionales. Este mecanismo forma parte de una estrategia de “fidelización” de clientes, toda vez que una visita que se salda con un balance positivo estimula el deseo del turista de regresar al mismo destino.

En efecto, en una encuesta del 2004 sobre las 10 principales razones que contribuyeron a la selección del último destino vacacional de los turistas de Estados Unidos, el 42% respondió “un destino ya visitado”. Este motivo ocupó el tercer lugar, no lejos de “lugares escénicos atractivos” (49%) y “buen clima y temperatura” (46%).²

² Travel Weekly, 2004 US: Travel Industry Survey, October 2004, p.102.



Escriba una anécdota sobre una experiencia vivida en su empresa turística y reflexione sobre lo que aprendió e identifique lo que le permitió mejorar en su negocio.

trabajo en **GRUPO**

Compartamos lo **aprendido**

Con sus compañeras y
compañeros reflexionen y
compartan sobre su empresa
turística y completen el
siguiente cuadro :

Lo que sabíamos:

Lo que aprendimos:

Lo que necesitamos mejorar y profundizar:



unidad **2**

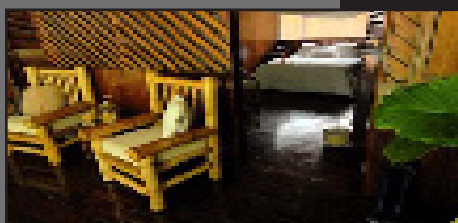
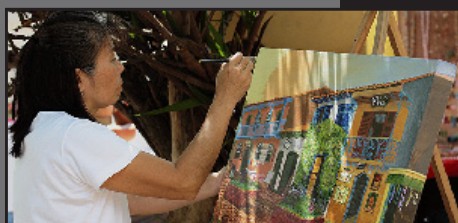
**La calidad
hace la diferencia**

2

unidad



La calidad
hace la diferencia



*Nuestro
compromiso
con la calidad es:
“Hacer un
trabajo muy bien
y a la primera”*

UBICACIÓN TEMÁTICA

Competencias que lograremos

Comprender la gestión de la calidad en la empresa turística como un proceso de aprendizaje individual y colectivo, un compromiso de todos y relaciones laborales satisfactorias con los trabajadores y los colaboradores del negocio.

Promover una calidad de servicios turísticos considerando las necesidades, los deseos y las exigencias del visitante o del consumidor.

Entender la calidad de los servicios en la empresa turística como un proceso que brinda beneficios y requiere ser planificada en forma continua y sostenida.

Lo que
Sabemos
desde **nuestra**
EXPERIENCIA

Queremos invitarlo a que recuerde cómo empezó su negocio, quién lo apoyo, qué cambios o innovaciones ha ido logrando y en qué ha mejorado. ¡Muy bien!

Cada día al ver los avances en su negocio se podrá dar cuenta que vale la pena invertir tiempo, recursos, capacidades y esfuerzos para prestar un buen servicio y sentirse satisfecho con su empresa.

2. La calidad hace la diferencia

2.1. ¿Qué es la calidad?

La calidad es un concepto ampliamente difundido en el medio empresarial, institucional y entre los consumidores. Con el transcurso de los años el concepto y las prácticas relacionadas con la calidad han ido evolucionando. La calidad es hoy considerada como una de las herramientas fundamentales para estimular el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles, permitiendo así a una empresa elevar su productividad, competir eficazmente y ganar nuevos clientes.

El concepto clásico de calidad está plasmado en el adagio popular: **“el cliente siempre tiene la razón”**. La calidad es determinante para que los clientes confíen en un destino turístico y lo den a conocer en su círculo familiar, profesional o amical. A continuación presentamos dos definiciones sobre calidad:

La Norma ISOS 8402 en una de sus primeras versiones utilizaba un concepto general de calidad en los siguientes términos: “La calidad es la totalidad de propiedades y características de un producto o un servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas del cliente”.

Se entiende por calidad del turismo “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural” (OMT, 2003).

El concepto moderno de calidad es más elaborado e integral que los antes mencionados, pues engloba tanto los procesos internos de la empresa como los externos a la misma.

Los **procesos internos** están relacionados con la aplicación de métodos innovadores de gestión y organización empresarial, en una permanente búsqueda de aprendizaje para mejora de la calidad de los bienes y servicios. Los **procesos externos** están orientados a la selección de proveedores y al desarrollo de alianzas, puesto que una empresa es sólo un eslabón de una cadena productiva, que la constituyen miles de empresas.

Esta nueva filosofía y sus métodos innovadores de gestión empresarial han permitido alcanzar niveles de satisfacción de los clientes nunca antes alcanzados. Las principales transformaciones están basadas en la capacitación, participación y estímulo a la motivación del personal para aprovechar sus capacidades.

El **nuevo enfoque de gestión empresarial** se orienta primero a la satisfacción del cliente, no a las utilidades ni hacia el producto. Para evaluar de manera periódica y sistemática esta meta se han desarrollado métodos estadísticos, o sea, observar los hechos, recolectar información, convertirla en datos y éstos en estrategias de acción.

La gestión de la calidad está basada en una **gestión participativa**, encaminada a sacar el mejor provecho de las capacidades de cada uno de los trabajadores y colaboradores del negocio. Ello se logra a través de un proceso de aprendizaje individual y colectivo, y de relaciones laborales de calidad, que llegan a plasmarse en una **cultura de la calidad**.



Trabajo en equipo

Desde sus experiencias cotidianas reflexionen sobre las siguientes preguntas.

1

¿Qué es la calidad?

2

¿Cómo logran satisfacer al cliente?

3

¿Cómo están aprovechando las capacidades de los trabajadores y colaboradores del negocio?

CALIDAD



PRODUCTIVIDAD



COMPETITIVIDAD

A mayor respeto, participación y estímulo del personal en la vida de la empresa corresponde mayor motivación en el trabajo, apoyo al logro de sus metas y una creciente identificación con el negocio o la empresa. Este modelo de gerencia participativa se traduce en resultados positivos concretos: una alta calidad de los servicios al cliente, una elevada productividad del trabajo y, por ende, una mayor capacidad de la empresa para competir en el mercado.

La calidad genera **percepciones positivas** en los clientes que llegan a diferenciar una empresa de sus competidores a la hora de tomar decisiones sobre el destino vacacional. Hay que tener en cuenta que la competencia, ya sea local, nacional o internacional, desarrolla también sus propias armas competitivas.

Ante una fuerte rivalidad empresarial, **la competitividad** se basa cada vez más en la calidad y en la innovación: diferenciando los servicios, adaptándose rápidamente a los cambios de la demanda y mejorando la imagen de la empresa (vía alta), y no únicamente bajando los precios o reduciendo el personal (vía baja).

La **guerra de precios** en el turismo es perjudicial para todos: sus efectos deterioran los márgenes de beneficios del negocio, ponen en riesgo la inversión en mantenimiento, deterioran los recursos turísticos y se termina sacrificando la calidad y la imagen del destino. En consecuencia, es necesario conocer muy bien a los competidores que presentan una oferta similar o sustitutiva a la nuestra, fortaleciendo las propias fuentes de ventajas competitivas: **la calidad marca la diferencia.**

En situaciones de fuerte competencia y rivalidad empresarial, la calidad marca la diferencia.

La calidad es una herramienta de diferenciación en el mercado y, como tal, una fuente de ventajas para competir provechosamente para el negocio.



TRABAJO PERSONAL

Reflexione y anote sus respuestas.

▶ ¿Qué es lo que diferencia a su empresa turística de otras?

▶ ¿Cuáles son las razones por las cuales sus clientes pueden recomendarlo a otras personas?

▶ ¿Cuáles son los beneficios que su negocio ha obtenido al prestar un servicio de calidad?

2.2. Principios para entender la calidad

A fines de los años 80 cobra especial relevancia la figura del **consumidor** en la definición de la calidad. No existe buena o mala calidad, sino bienes y servicios que cumplen o no las expectativas del cliente, que responden o no a sus necesidades reales. El concepto moderno de calidad incorpora, por lo tanto, la valoración y las exigencias del usuario o del consumidor.

Principios para entender la calidad		
1	La satisfacción del cliente determina la calidad.	Las características o atributos de los productos y servicios ya no definen su calidad, sino el grado de satisfacción que disfruta el cliente al consumirlos.
2	La calidad la evalúa finalmente el consumidor.	La calidad no está determinada por los proveedores de servicios. Son los clientes quienes, en última instancia, evalúan la calidad del servicio.
3	La calidad es un concepto relativo.	El mercado se segmenta según las necesidades de los diferentes grupos de consumidores. Las necesidades y la calidad son conceptos relativos.
4	Cada cliente tiene expectativas propias sobre la calidad.	Las expectativas resultan de fuentes internas (necesidades personales y experiencias previas) y externas (publicidad, recomendaciones, etc.).
5	La calidad es dinámica en el tiempo.	Lo que hoy genera satisfacción en el cliente, en un plazo cada vez más breve puede llegar a ser insuficiente y generar insatisfacción.
6	La calidad de una empresa es la calidad de sus recursos humanos.	Resulta crucial calificar y adiestrar adecuadamente el capital humano y estimular el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, aptitudes y motivaciones.
7	La calidad genera valor.	El consumidor está dispuesto a abonar un precio más elevado por los beneficios y el valor que adquiere. La calidad materializa el concepto de “valor por dinero”.
8	La calidad es una responsabilidad colectiva de la empresa.	La exigencia de calidad es compromiso de todos los actores de la empresa: desde los mandos gerenciales hasta los trabajadores con menos requerimientos técnicos, incluyendo a los proveedores externos.
9	La calidad resulta de un proceso de aprendizaje continuo e incluyente.	La calidad es el resultado de un proceso de múltiples ensayos y mejoras, de métodos sistemáticos de monitoreo que inciden y modifican la cultura de trabajo, los comportamientos y la productividad.
10	Una definición práctica de la calidad es: “Hacer un trabajo bien y a la primera” El trabajo bien hecho y a la primera es la esencia del espíritu profesional.	

2.3. ¿Qué beneficios reporta la calidad?

Cuando se aborda el tema de la calidad, muchos empresarios suelen enfatizar los costos que implica su planificación e implementación, sin apreciar los beneficios que ella reporta a la empresa. Concebir y aplicar una estrategia de gestión de calidad representa una inversión, ciertamente, pero puede reportar muchas ventajas económicas al negocio.

Los beneficios de incorporar prácticas de calidad en una empresa turística pueden enunciarse así:

Beneficios que reporta la calidad	
1 Reduce costos y eleva la productividad	Al aplicar procedimientos eficientes de calidad, se evita pérdida de insumos y pagos por compensación al cliente por servicios deficientes. La empresa ahorra costos y mejora la productividad laboral.
2 Potencia la diferenciación y la competitividad	Gracias a la calidad sus prestaciones, una empresa adquiere mayor competitividad, al no depender únicamente de la reducción de los precios para vender más. Los viajeros están dispuestos a pagar más por servicios de calidad que respondan a sus expectativas.
3 Mejora la imagen de la empresa	La calidad redunda en una posición destacada de la empresa en el mercado, generando la lealtad de los clientes, que la recomendarán a sus familiares, amigos y colegas. Ello significa mayor demanda y ahorro de gastos en publicidad.
4 Brinda garantías y aumenta la confianza del cliente	La calidad de los servicios reduce la incertidumbre sobre la demanda futura: se incrementa la probabilidad de que los clientes vuelvan por nuevas experiencias satisfactorias y de captar nuevos clientes.



La capacidad de satisfacer las expectativas del viajero en forma efectiva y eficiente es un indicador clave para apreciar la madurez y la solidez de un negocio. La calidad no es sinónimo de “lujo”.

2.4. ¿Cómo planificar la calidad?

La calidad es el resultado de un sistema de organización aplicado a todas las áreas operativas del negocio y engloba tanto al empresario y a sus empleados como a la clientela y a los proveedores. El desafío es para todos los actores.

Numerosas empresas líderes a escala mundial aplican programas con **enfoques de calidad total** para anticipar y aún superar las expectativas de sus clientes³. Se trata de un sistema de aprendizaje organizacional compartido que integra esfuerzos para la mejora continua de la calidad y la productividad laboral para producir a los niveles más económicos.

A continuación se definen las etapas y actividades indispensables para incorporar el proceso de mejora continua de la calidad a las estrategias de gestión empresarial:

Desde la óptica turística, la planificación de la calidad implica varias etapas secuenciadas como parte de un proceso de aprendizaje no lineal.

El proceso de mejora continuo de la calidad requiere de un conjunto sistemático y preestablecido de pautas, instancias y actividades de gestión del proceso productivo para alcanzar las metas de calidad acordadas.



³ Ariel Barreto; Luis Grünewald: Calidad de atención: la gran debilidad de la oferta de alojamiento hotelera, documento de trabajo, 2005.

Proceso de mejora continuo de la calidad		
1	Identificar el perfil de los clientes potenciales y sus necesidades.	Planificación de la calidad
2	Diseñar productos turísticos que satisfagan las necesidades de ese segmento específico del mercado.	
3	Concertar con el personal objetivos, estrategias y metas de calidad.	
4	Organizar y adiestrar equipos (círculos) de calidad por servicio: ▶ Área de alojamiento ▶ Área de transporte ▶ Área de esparcimiento ▶ Área de gastronomía ▶ Área de guiado turístico ▶ Área de servicios culturales	Desarrollo del proceso
5	Aplicar las pautas de calidad concertadas para cada uno de los servicios (principios, reglamentos y procedimientos).	
6	Probar la efectividad del proceso, o sea, su capacidad de producir y mantener servicios de calidad y lograr las metas.	
7	Establecer un sistema de control y monitoreo continuo de los resultados: encuestas de satisfacción al cliente; libro o buzón de sugerencias y quejas; auto-evaluación en círculos de calidad.	Control de calidad
8	Reconocer los méritos de los equipos que hayan alcanzado las metas de calidad acordadas y estimularlos convenientemente.	
9	Detectar las prestaciones no satisfactorias y las actividades que generan pérdidas o deterioro de los recursos turísticos.	
10	Identificar y analizar las causas de tales deficiencias.	Mejora de la calidad
11	Concebir y aplicar las soluciones adecuadas: planes específicos de mejoras con todos y cada uno de los equipos de calidad.	
12	Probar la efectividad de las nuevas soluciones acordadas.	
13	Establecer controles para mantener los logros alcanzados y retroalimentar el proceso de mejora continua de la calidad, creando las condiciones para el “aprendizaje organizacional”.	



¿Cuáles son los **logros** y **aspectos** por mejorar?

Después de haber leído el cuadro anterior, identifiquen cuáles son sus logros, los aspectos por mejorar y las lecciones aprendidas en la mejora continua de la calidad en su negocio.

Nuestra experiencia en	Logros	Aspectos por mejorar	Lecciones aprendidas
1. Planificación de la calidad			
2. Desarrollo del proceso			
3. Control de la calidad			
4. Mejora continua de la calidad			

trabajo en **GRUPO**

Compartamos lo **aprendido**

Con sus compañeras y
compañeros reflexionen y
compartan sobre su empresa
turística y completen el
siguiente cuadro :

Lo que sabíamos:

Lo que aprendimos:

Lo que necesitamos mejorar y profundizar:

A faint, light gray world map is visible in the background of the slide, centered behind the text.

unidad **3**

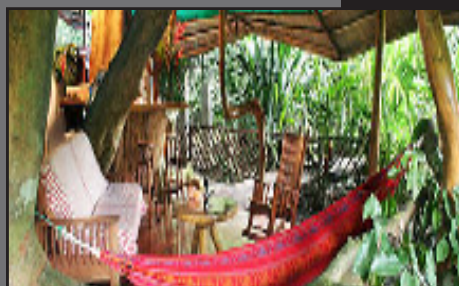
Gestión de la calidad en el turismo comunitario

3

unidad



Gestión de la calidad en el turismo comunitario



*Nuestro reto...
la calidad
de atención
al cliente y
su plena
satisfacción*

UBICACIÓN TEMÁTICA

Competencias que lograremos

Identificar el factor humano en el turismo comunitario como el capital para satisfacer las exigencias de la clientela.

Valorar la implementación de medidas para que los servicios no sufran variaciones o disminuyan su calidad, considerando la imagen, la funcionalidad, la higiene y la seguridad.

Aprender a autoevaluar la calidad de los servicios de alojamiento, alimentación, guiado turístico, transporte y operador turístico para identificar el nivel alcanzado y definir mejoras a implementar.

Lo que

Sabemos

desde

**Nuestra
EXPERIENCIA**

Queremos invitarlo a que escriba a continuación dos comentarios que sus clientes alidad de los servicios turísticos que brinda su comunidad.

3.1. La calidad de atención al cliente

Conviene destacar dos aspectos esenciales relacionados con la gestión de la calidad de los servicios:

- a. El factor humano es capital para satisfacer las exigencias de la clientela.
- b. La calidad de la atención al cliente es una gran debilidad de la oferta de los servicios turísticos.

En estos negocios es indispensable que todos los trabajadores estén en capacidad de atender adecuadamente al cliente en función de las expectativas de éste. Las comunidades rurales e indígenas, por su parte, poseen escasas calificaciones técnicas y carecen de experiencia en materia de servicios a las personas. Por sus propios estilos de vida, están poco preparadas para adoptar comportamientos y formas de trato derivadas de una demanda urbana y del mercado internacional.

Dados estos factores, resulta crucial para una comunidad conocer en qué consiste una **política de calidad** de atención al cliente, a fin de prepararse debidamente para enfrentarla. Esta política comprende cuatro componentes básicos:

1

Competencias laborales

Para brindar servicios de calidad se requiere ante todo de un adiestramiento práctico del personal y un aprendizaje continuo en el seno de los “grupos de calidad”.

2

Motivaciones personales

La selección de personal es crucial para el éxito de un negocio. Las personas elegidas han de tener voluntad de servir y gustarles tratar a los huéspedes con amabilidad y cortesía.

3

Incentivos al desempeño

Los trabajadores deben participar en los frutos de sus esfuerzos percibiendo incentivos al desempeño individual o grupal.
“Hay que recordar que un empleado satisfecho genera clientes satisfechos.”

4

Sistema de monitoreo participativo

Aplicar un sistema sistemático de control y vigilancia, utilizando indicadores sencillos, verificables y mensurables, de ser posible. Las opiniones, sugerencias y reclamos del cliente son la única fuente de verdad sobre el grado de satisfacción del consumidor.

La satisfacción del cliente es **un desafío y un compromiso de todo el personal.**

Una estrategia de servicio integral debe traducirse en una experiencia totalmente satisfactoria para el huésped: desde su recepción hasta el momento de su partida de la comunidad. Una sola falla en la atención al cliente basta para afectar la imagen global del negocio. Para lograr la excelencia en las prestaciones turísticas se ha de inculcar comportamientos responsables del personal, poniendo de relieve los efectos de sus prestaciones sobre los resultados del negocio.

EJEMPLO:

La satisfacción de un cliente genera mayor confianza en una empresa o en una marca.

Un cliente satisfecho representa nuevos clientes potenciales. El costo de atraer nuevos clientes para un hotel ha sido estimado en seis veces el costo de conservar los clientes leales.



Trabajo en grupo

En cada uno de los recuadros escriba palabras claves que definan acciones estratégicas para lograr mayor satisfacción y confianza del visitante y por lo tanto, un servicio de calidad.

Decálogo de la atención satisfactoria al cliente

1	El cliente debe ser el centro de nuestras atenciones.	Debemos enfocar nuestra solicitud en sus deseos, y necesidades, pues del cliente depende la estabilidad de nuestro negocio, su crecimiento y prosperidad.
2	Todo viajero gusta ser muy bien venido y atendido.	Tenemos que esmerarnos en atender al huésped con amabilidad, cortesía, brindándole un trato personalizado tanto como sea posible.
3	Cumplir esmeradamente con todo lo ofrecido genera la satisfacción del cliente.	El turista evalúa la diferencia entre las promesas y lo que realmente obtiene. Los engaños son rápidamente descubiertos y sancionados por los clientes.
4	A mayor satisfacción del cliente, mayor probabilidad de ganar su lealtad y nuevos clientes.	La satisfacción de una prestación genera mayor confianza del cliente en una empresa o en una marca. Además, un cliente satisfecho representa nuevos clientes potenciales.
5	Una sola falla en la atención al cliente afecta a la imagen global del negocio.	Una estrategia de servicio integral debe traducirse en una experiencia totalmente satisfactoria para nuestro huésped: desde su recepción hasta el momento de su partida.
6	Las sugerencias, reclamos y quejas del cliente son una oportunidad para mejorar.	Estas señales objetivas del mercado son de una gran utilidad, pues nos indican el grado de satisfacción del consumidor y, a la vez, en qué tenemos que mejorar.
7	Siempre es posible mejorar la calidad de la atención al cliente.	Aunque se hayan alcanzado las metas de calidad pactadas, es conveniente anticipar y superar las expectativas de los usuarios, avanzando hacia niveles superiores de excelencia.
8	La calidad de los recursos humanos marca la diferencia del trato al cliente.	Competencias laborales, motivaciones personales, incentivos al desempeño y un sistema de monitoreo regular y participativo son los lineamientos de política para lograrlo.
9	Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Lo opuesto también es válido.	Los empleados son el “cliente interno”. El trato de los jefes a sus subalternos prefigura el trato que éstos darán a los “clientes externos”.
10	La satisfacción del cliente es un reto conjunto que debe comprometer a todo el personal.	Detectar fallas, plantear soluciones y participar en su aplicación requiere de personas motivadas, a las que les agrade brindar un excelente servicio.

3.2. Lo que el turista siempre detesta

Así como se puede organizar y prever las actividades que agraden al turista, también debemos prever y evitar las situaciones que pueden ser desagradables para él. La empresa debe esmerarse en cuidar los servicios y vigilar el entorno inmediato del establecimiento, e informar sobre las situaciones que pueden afectar la seguridad del turista en ambientes externos. Se debe cuidar, en particular, que el turista no esté expuesto a las situaciones y a los tratos que se describen a continuación:

Lo que un negocio debe evitar para conservar sus clientes

1. Trato descortés del personal al huésped.
2. Maltrato de la administración al personal local.
3. No cumplir con lo ofrecido en la publicidad.
4. Falta de información sobre servicios y actividades a desarrollarse.
5. Calidad variable de los servicios con tendencias a la baja.
6. Desorganización: horarios atrasados y tiempo de espera prolongado.
7. Ausencia o escasez de opciones recreativas y culturales.
8. Poca variación de la gastronomía o calidad deficiente de los alimentos.
9. Falta de higiene en baños, habitaciones y comedor.
10. Exposición a ruidos, basuras y malos olores.
11. Sitios afectados por la contaminación y la degradación ambiental.
12. Acoso y trato agresivo de la población residente al turista.
13. Inseguridad social: robo de pertenencias y ataques físicos.
14. Inseguridad médica: plagas y ausencia de primeros auxilios.
15. No obtener una respuesta satisfactoria a las quejas y reclamos.
16. Abuso en los precios y sentirse estafado.



TRABAJO PERSONAL

Identifique cuáles de las situaciones anteriormente mencionadas han logrado superar en su empresa. ¿Cuáles son los resultados después de haberlas implementado? Escriba sus respuestas.

3.3. ¿Cómo reducir la incertidumbre sobre la calidad?

Las empresas turísticas deben aplicar un conjunto de medidas para que los servicios no sufran variaciones o disminuyan su calidad. La dirección debe inculcar a todo el personal valores y comportamientos para mantener constante la calidad, entrenándolo y motivándolo a cumplir con lo que se ha ofrecido al turista. La aplicación de las siguientes directrices prácticas será de una gran utilidad para las comunidades.

► Es necesario disminuir la **incertidumbre** causada por la intangibilidad y el consumo “in situ” del servicio, proporcionando evidencias previas de su calidad, mediante información y acciones demostrativas que infundan confianza en el usuario; por ejemplo:

- 1 Entregar material promocional anticipadamente.
- 2 Cuidar el aspecto de los empleados.
- 3 Generar un ambiente físico acogedor y atractivo.
- 4 Mantener limpios los locales y la pulcritud del personal.
- 5 Destacar la experiencia y calificación de los guías.
- 6 Brindar un trato esmerado al cliente desde el primer contacto.

La cultura de servicio significa saber servir y lograr satisfacer al cliente. Un cliente satisfecho hoy son muchos nuevos clientes mañana. Los turistas de hoy son más exigentes, por lo que es difícil de captarlos, fácil de perderlos y mucho más difícil conservarlos.

► Los clientes y los proveedores de servicios deben conocer el sistema de entrega del servicio con anterioridad, tomando en cuenta el carácter de **integralidad** del servicio, y que éste sea agradable al cliente. Por ejemplo, en el caso de un restaurante:

- 1 El tipo de menú que se sirve.
- 2 El trato esmerado de los empleados.
- 3 La limpieza y tamaño del local.
- 4 La atmósfera del local: decoración, iluminación, música.
- 5 Un entorno de tranquilidad y seguridad.

► Para disminuir la **heterogeneidad** o la **irregularidad** de la calidad de los servicios se debe homogeneizar el trato a los clientes al nivel esperado de satisfacción que desea lograr la empresa. Por ejemplo, los trabajadores que tratan directamente con el cliente respetarán un protocolo establecido (secuencia de actividades y directrices para ejecutarlas), de modo que la atención sea lo más homogénea posible, y no se resienta con el cambio de turnos o el estado de ánimo de los empleados.

► El carácter **perecedero** de los servicios debe ser enfrentado con el manejo eficiente del sistema de reservaciones y promoción a fin de evitar pérdidas por servicios no brindados o el uso reducido de la capacidad instalada en la “temporada baja”. Se debe buscar formas de atraer turistas en esos períodos, ofreciendo oportunidades promocionales.



3.4. Gestión de la calidad del soporte físico y del entorno

Un servicio casi siempre cuenta con un **soporte físico** que puede ser la infraestructura, el equipamiento, los insumos y el ambiente en el que se brinda el servicio. La calidad de estos soportes es **verificable** antes de realizar la prestación y, por lo tanto, están sujetos a **control y mejora**. La calidad de los soportes físicos forma un todo con la prestación del servicio por el personal, por lo que habrá de vigilarse constantemente cuatro aspectos básicos:⁴

1. Imagen
2. Funcionalidad
3. Higiene
4. Seguridad



3.4.1. La imagen

La imagen designa las características particulares de un servicio o de un destino turístico, que lo identifican y distinguen de los demás de su género y que entran en las expectativas del cliente, ya sea por haberlas conocido, escuchado referencias o haberse informado mediante la publicidad. Se trata entonces de que las prestaciones reales correspondan a la idea que el cliente se ha formado del conjunto de servicios.

EJEMPLO:

Sería frustrante para un turista llegar a una comunidad y no encontrar en el menú diario la gastronomía local, sino productos, condimentos y formas de preparar extraños a la cultura autóctona. Igual ocurriría si en alguna comarca se venden artesanías no manufacturadas por la comunidad; si la arquitectura y el mobiliario han sido confeccionados en un estilo y con materiales extraños al medio, o no corresponden a la categoría de servicios que se ha publicitado.



3.4.2. La funcionalidad

La funcionalidad se relaciona con el estado de conservación, funcionamiento y disposición física de los implementos, equipos y espacios en donde se produce la prestación. Los utensilios, el mobiliario, la decoración y los accesorios deben mantenerse en todo momento en un estado de funcionamiento adecuado. Su disposición debe sugerir una imagen de orden y tranquilidad, facilitando el acceso y la circulación.

EJEMPLO:

Una vajilla estropeada, unos muebles destartados, unos muros deteriorados; un recinto estrecho, oscuro y mal ventilado; implementos eléctricos que no funcionan; puertas y ventanas que no cierran o hacen ruido contribuirán a una percepción negativa de la calidad de los servicios. Aún si las actividades culturales han afirmado y valorado su autenticidad, la imagen global que el turista se lleva del destino será negativa.

⁴ Servicio Nacional de Turismo: La calidad, herramienta de competitividad en la empresa turística, Santiago, 2002.

3

HIGIENE



3.4.3. La higiene

La higiene constituye un factor clave en la percepción de la calidad de un servicio o un destino turístico rural, particularmente para cierta categoría de turistas, que catalogan este aspecto entre los de sus exigencias prioritarias. Muchos de ellos suelen ser intransigentes. La higiene es verificable prácticamente en los soportes físicos de todos los servicios.

EJEMPLO:

Las condiciones higiénicas de los alimentos (transporte, conservación y manipulación) son tan importantes como la limpieza de la vajilla de servicio y los implementos de cocina. Los baños, duchas y similares deben mantenerse pulcros y ser desinfectados periódicamente, además de disponer de recipientes cerrados para la basura. Los muebles, pisos, muros y cielos rasos deben ser mantenidos sin polvo, humedad, moho y otras basuras. En general, la disposición, evacuación y tratamiento de residuos líquidos y sólidos deben ser objeto de particular atención por los peligros de contaminación y la emanación de gases y olores desagradables.



4

SEGURIDAD



3.4.4. La seguridad

La seguridad culmina el conjunto de factores que contribuyen a responder adecuadamente a las expectativas de calidad del servicio en el cliente. La seguridad implica tres niveles de control y prevención de riesgos para proteger al usuario, así como para hacer frente a eventuales siniestros que pudieran ocurrir. El primero se deriva de los mencionados factores de funcionalidad e higiene; el segundo se refiere a la aplicación de medidas para prevenir accidentes y, el tercero, a la dotación de equipo para hacer frente a siniestros.

EJEMPLO:

El mantenimiento de instalaciones, implementos eléctricos y demás equipos es esencial para prevenir accidentes graves a los usuarios. Especial atención debe otorgarse a las medidas relativas a la prevención de riesgos en corredores o pasadizos deslizantes, escaleras, terrenos en pendiente, travesía de quebradas o riachuelos, instalando dispositivos de protección y seguridad como barreras, pasamanos, rampas, antideslizantes y buena iluminación.

En caso de siniestros como inundaciones, incendios, y catástrofes naturales, los equipos de socorro (extintores, cables, mantas, camillas, etc.) deben estar ubicados en lugares visibles y de fácil acceso. Los lugares o las vías para evacuación de las personas también deben ser de fácil acceso, estar claramente señalados y siempre despejados.

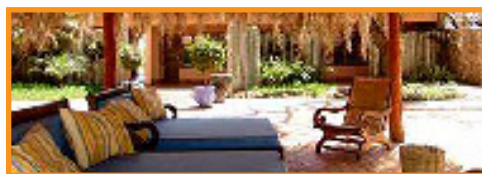
3.5. Pautas para autoevaluar la calidad de un servicio

No se ha de subestimar que la aplicación del proceso de mejora de la calidad de los servicios en las comunidades implica cambios profundos en **la cultura laboral individual y colectiva**. Ello significa un proceso lento, pues se trata de lograr cambios de actitud y de comportamientos personales y grupales.

Una dinámica de aprendizaje de la calidad se ha de sustentar en la práctica diaria y en las condiciones reales de trabajo, aplicando un sistema que combine: incentivos adecuados al desempeño, un asiduo entrenamiento y un monitoreo regular y participativo.

La gestión de la calidad de los servicios turísticos debe ser **permanente y total**, englobando tanto a los aspectos intangibles como los soportes físicos. Para facilitar el monitoreo y la gestión diaria de la calidad, se recomienda elaborar una lista de comprobación o matriz de chequeo, considerando los siguientes aspectos:

- 1 Factores y variables de la calidad.
- 2 Indicadores de calidad verificables.
- 3 Niveles de satisfacción alcanzados.
- 4 Mejoras que restan por realizarse.
- 5 Grado de prioridad o urgencia de las mejoras.



Dicha matriz tendrá de ser llenada periódicamente por el grupo de trabajadores de cada área de servicio, que opera como un **círculo de calidad**. El instrumento será objeto de verificación periódica y conjunta con el coordinador, supervisor o administrador del negocio, a los efectos de apreciar los avances, asegurarse cómo mantenerlos y concertar soluciones para las prestaciones deficientes identificadas.

Matriz para autoevaluar los factores, variables e indicadores que determinan la calidad de un servicio turístico

ÁREAS DE SERVICIO: Alojamiento, Alimentación, Guiado, Transporte y Operadores								
Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
IMAGEN								
FUNCIONA- LIDAD								
SEGURIDAD								
HIGIENE								

Nivel alcanzado B M A

B ≈ Bajo:

Insatisfactorio para el usuario; existen deficiencias notables en imagen, funcionalidad de los locales, dotación de equipo, trato al cliente, así como en seguridad e higiene.

M ≈ Medio:

Parcialmente satisfactorio para el usuario; existen algunas carencias en dotación de equipo, atención al cliente, seguridad e higiene.

A ≈ Alto:

Plenamente satisfactorio para las necesidades y expectativas del huésped de la comunidad que hace uso del servicio turístico.

En las siguientes páginas se presenta una serie de matrices relacionadas con la calidad en los servicios de alojamiento, alimentación, guiado turístico, transporte y operador turístico. Estas matrices han de ser completadas por la comunidad de acuerdo a la realidad del negocio a fin de autoevaluar el nivel alcanzado y las mejoras a implementar según el grado de urgencia.



1

ALOJAMIENTO

2

ALIMENTACIÓN

3

TRANSPORTE

4

**GUIADO
TURÍSTICO**

5

**OPERADOR
TURÍSTICO**

Un sistema de aseguramiento de la calidad en turismo requiere de algunos instrumentos esenciales para la autogestión del proceso por una comunidad. Aquí destacaremos tres en particular:

INSTRUMENTOS PARA LA AUTOGESTIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN UN NEGOCIO

NIVEL 1	Manual de calidad:	Define los objetivos, estrategias y metas de calidad del negocio y para cada uno de los servicios que éste brinda. (<i>Nivel directivo estratégico del negocio</i>).
NIVEL 2	Guía de implementación:	Establece el sistema de organización interna y los procedimientos generales para la prestación de cada servicio, las responsabilidades de cada área del negocio y las relaciones entre ellas. (<i>Nivel programático por área del negocio</i>).
NIVEL 3	Instrucciones de trabajo:	Establecen los “modos de hacer” o de ejecutar tareas simples, concretas y sistemáticas (rutinas), procedimientos de atención al cliente, instrucciones de manejo de equipos y pautas de autocontrol. (<i>Nivel operativo por puesto de trabajo en el negocio</i>).

Los documentos que sustentan el sistema de mejora continua de la calidad de un negocio deben ser revisados al menos cada dos años para adaptarlos a las exigencias de sus mercados y clientes, en una dinámica de cambio, garantizando así una buena imagen, una elevada competitividad y crecientes ingresos para el negocio.



3.5.1. Factores, variables e indicadores de calidad: Alojamiento

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
IMAGEN	Arquitectura autenticidad	Albergue diseñado y construido: de acuerdo al estilo de la cultura local; con materiales sólidos de origen local; en armonía con el entorno; en función de las condiciones climáticas.						
	Acabados	Acorde con la categoría del alojamiento.						
	Mobiliario	Sólido, uso de materiales y diseños locales, según la categoría del negocio y su localización.						
	Decoración	Uso de materiales y diseños locales; adaptada a la categoría del negocio y al recinto o local.						
	Ambiente	Acogedor, agradable y confortable.						
	Atención	Rápida y esmerada; trato afable, cortés y servicial del personal a todo cliente.						
	Presentación	Actitud acogedora y vestimenta adecuada del personal.						
SEGURIDAD	Prevención de accidentes	Mantenimiento regular de la red eléctrica, ambiental, sanitaria y grifería (evitar fugas).						
		Mantenimiento periódico de equipos eléctricos, a gas, leña, energía solar o eólica.						
		Información y rótulos preventivos de riesgos y peligros en el uso diario de los equipos.						
		Dispositivos de protección en rampas, pisos resbalosos y lugares con peligro de caídas.						
	Emergencias y siniestros	Personal bien entrenado para emergencias.						
		Equipo de primeros auxilios visible y accesible (botiquín, incendios y catástrofes naturales).						
		Vías de evacuación bien señalizadas, de fácil acceso y siempre despejadas.						
	¿Se cuenta con un plan de evacuación?							

B ≈ Bajo: insatisfactorio para el usuario, con claras deficiencias en dotación de equipo, calidad de servicio, seguridad e higiene.
M ≈ Medio: relativamente satisfactorio para el usuario, pero con carencias que exigen mejoras de equipo, calidad de servicio, seguridad e higiene.
A ≈ Alto: satisface plenamente las expectativas del usuario que adquiere el servicio turístico concernido.

3.5.1. Factores, variables e indicadores de calidad: Alojamiento

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
FUNCIONALIDAD	Arquitectura	Estado de conservación de la estructura, pisos, paredes, cielo raso y techo.						
		Estado de conservación de elementos móviles: puertas, ventanas.						
		Espacios públicos organizados para facilitar el acceso y la circulación fluida de las personas.						
	Mobiliario	Confortable, buen estado de la estructura y los acabados: pintura o lacado.						
		Estado de conservación de elementos móviles: cajones y puertas.						
		Disposición adecuada de muebles según el local.						
		Muy buen estado de las instalaciones eléctricas: lámparas, focos, interruptores, tomacorrientes.						
	Equipamiento	Muy buen estado del sistema de alimentación y distribución de agua: grifería, pozos y fuentes.						
		Muy buen estado de equipos ambientales: estufas y chimeneas, ventiladores, aire acondicionado.						
		Funcionamiento y estado de medios de comunicación: teléfono, radio y televisión.						
HIGIENE	Orden	Depósito para almacenar mobiliario e implementos.						
		Adecuada presentación: vestimenta limpia e higiene diaria de todo el personal.						
		Baños, habitaciones y cocina: bien ventilados, pulcritud, limpieza diaria y desinfección periódica.						
		Locales públicos limpios y basurero con tapa.						
	Limpieza	Normas de higiene básicas respetadas por la comunidad.						
		Desechos sólidos: disposición en recipientes separados; reuso, reciclaje, compostaje para abono orgánico y evacuación adecuada del resto.						
		Desechos líquidos: separación de aguas lluvias, residuales y excretas; tratamiento adecuado de cada una de ellas, reuso y evacuación segura del resto.						
	Manejo de desechos							

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

[illegible]

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

3.5.2. Factores, variables e indicadores de calidad: Alimentación* (restaurantes y cafeterías)

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
IMAGEN	Arquitectura	Construcción, materiales y espacios adecuados a la función de preparación y servicio de alimentos.						
	Mobiliario	Mesas, sillas, manteles y servilletas en buen estado.						
	Decoración	Uso de materiales y diseños locales; adaptada a la categoría del negocio y al local.						
	Ambiente	Acogedor, agradable y confortable.						
	Atención	Rápida y esmerada; trato amable, cortés y servicial del personal a todo cliente.						
	Autenticidad	Uso de productos locales, frescos y sanos, consecuente con lo prometido en la publicidad.						
	Presentación	Presentación esmerada y atractiva de los alimentos.						
	Utensilios	Actitud acogedora y vestimenta adecuada del personal. Vajilla, cubiertos y accesorios en óptimas condiciones.						
FUNCIONALIDAD	Arquitectura	Estado de conservación de la estructura: pisos, paredes, cielo raso y techo.						
		Espacio adecuado para recepción de clientes.						
	Mobiliario	Confortable, buen estado de la estructura y los acabados: pintura o lacado.						
		Disposición adecuada de mesas y sillas, facilitando accesos y circulación de las personas.						
	Equipamiento	Muy buen estado de las instalaciones eléctricas: lámparas, focos, interruptores, tomacorrientes.						
		Muy buen estado del sistema de alimentación y distribución de agua: grifería, pozos y fuentes.						
		Muy buen estado de equipos ambientales: estufas y chimeneas, ventiladores, aire acondicionado.						
	Orden	Espacios adecuados, frescos o refrigerados para almacenar alimentos y bebidas. Depósito para almacenar otros implementos.						

3.5.2. Factores, variables e indicadores de calidad: Alimentación* (restaurantes y cafeterías)

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
SEGURIDAD	Prevención de accidentes	Instalaciones adecuadas y seguras de la cocina y cafetería según normas vigentes.						
		Mantenimiento regular de la red eléctrica, ambiental, sanitaria y grifería (evitar fugas).						
		Mantenimiento periódico de equipos eléctricos, a gas, leña, energía solar o eólica.						
		Información y rótulos preventivos de riesgos y peligros en el uso diario de los equipos.						
	Emergencias y siniestros	Personal bien entrenado para emergencias.						
		Equipo de primeros auxilios visible y de fácil acceso.						
		Vías de evacuación bien señalizadas, de fácil acceso y siempre despejadas.						
HIGIENE	Salud	Certificado de sanidad pública de los locales.						
		Pulcritud y desinfección periódica de: cocina, bodegas, baños y locales anexos.						
		Lavado de frutas, verduras y alimentos con productos desinfectantes naturales.						
		Uso exclusivo y separado de cuchillos y tablas para picar carnes y mariscos; hortalizas y frutas.						
		Manos limpias y cabello cubierto en la cocina.						
		Limpieza diaria de vajilla, utensilios y artefactos.						
		Baño limpio, ventilado y alumbrado para aseo de clientes: lavamanos, inodoro y urinario.						
	Limpieza	Baño limpio separado para aseo del personal, con ducha.						
		Adecuada presentación: vestimenta limpia e higiene diaria de todo el personal.						
		Locales públicos limpios y basurero con tapa.						
	Manejo de desechos	Desechos sólidos: disposición en recipientes separados; reuso, reciclaje, compostaje para abono orgánico, evacuación adecuada del resto.						
		Desechos líquidos: separación de aguas lluvias, residuales y excretas; tratamiento adecuado de cada una de ellas, reuso y evacuación segura del resto.						

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

3.5.3. Factores, variables e indicadores de calidad: Transporte

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
IMAGEN	Presentación	Vehículo interior: en muy buen estado y limpio.						
		Vehículo exterior: bien pintado y protegido según las condiciones climáticas de la zona.						
	Autenticidad	Decoración con motivos locales, nombre del vehículo, logos y letreros informativos.						
		Trato afable, cortés y servicial a los viajeros.						
FUNCIONALIDAD	Atención	Respetar horarios, evitar retrasos y cumplir con el itinerario prometido al turista.						
	Confort	Acceso a vehículos fácil y en buen estado.						
		Asientos sólidos, confortables y tapizados.						
		Cabina interior con porta equipaje de mano.						
		Ventilación, aire acondicionado o calefacción en vehículos cerrados.						
		Cortinas protectoras en ventanas y lona en cubierta.						
	Equipamiento	Motor en perfecto funcionamiento; ruedas bien mantenidas; repuestos disponibles.						
		Cinturones de seguridad en vehículos.						
		Faros adecuados para lluvia o neblina.						
		Lona impermeable para protección del equipaje.						
		En canoas y lanchas: motor o remos, y chalecos salvavidas en perfecto estado.						
	Acémilas	Caja de herramientas completa y en buen estado para reparaciones mecánicas y eléctricas.						
		En perfecta salud, bien alimentadas y con arneses adecuados (caballos, asnos, llamas).						

3.5.3. Factores, variables e indicadores de calidad: Transporte

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
SEGURIDAD	Prevención de accidentes	Chofer con licencia profesional, conocimientos de mecánica y entrenamiento en emergencias del vehículo.						
		Respeto estricto de las normas de manejo vigentes: matrícula, señalización y velocidad.						
		Prohibido el consumo de alcohol en comidas y viajes.						
		Mantenimiento regular del sistema mecánico y eléctrico del vehículo.						
	Emergencias y siniestros	Seguro de accidentes contratado por el negocio.						
		Personal bien entrenado para primeros auxilios y emergencias de los turistas (accidentes y malestares).						
		Ruedas bien mantenidas incluyendo una de emergencia.						
		Equipo de emergencia y primeros auxilios visible y en lugares de fácil acceso (extintor, linternas, camilla).						
HIGIENE	Limpieza y desechos	Medios de comunicación en perfecto estado: radio y celular.						
		Salidas de emergencia señalizadas, de fácil acceso y siempre despejadas.						
		Asientos, ventanas, pasillo y exteriores limpios y desinfectados.						
		Buena aeración y ventilación del vehículo.						
	Equipamiento	Chofer: vestimenta pulcra e higiene personal diaria.						
		Disponer de papel higiénico y bolsitas en caso de malestar.						
		Disponer de bolsas para recoger y depositar basura.						
		Utensilios de limpieza del vehículo disponibles.						

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

[illegible]

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

[illegible]

3.5.4. Factores, variables e indicadores de calidad: Guiado turístico

Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar	Grado de urgencia	
			B	M	A		1	2
IMA- GEN	Profesionalismo	Guías debidamente capacitados, con licencia profesional y acreditación comunitaria.						
	Personal	Presentación y vestimenta adecuadas a la función.						
		Atención y trato afable, cortés y servicial al turista.						
FUNCIONALIDAD	Comunicación	Capacidad para comunicar en lengua materna.						
		Dominio de lengua local y un idioma extranjero.						
	Conducción	Autoridad y competencias para guiar grupos.						
		Cumplir con todo el programa prometido al turista.						
		Puntualidad: respetar horarios y evitar retrasos.						
		Prever acompañantes para excursiones largas.						
	Patrimonio	Conocimiento profundo de la cultura local y los ecosistemas de los sitios visitados.						
		Impartir normas de conducta a los visitantes sobre preservación del patrimonio natural y cultural; velar por su estricto respeto.						
	Información	Disponer de material informativo adecuado y diverso: impresos y audiovisuales.						
	Acémilas	En perfecta salud, bien alimentadas y con arneses adecuados (caballos, asnos, llamas).						
SEGURIDAD	Prevención de accidentes	Información y señalización preventiva de riesgos y peligros en senderos y excursiones.						
		Equipo de seguridad en perfecto estado: comunicación (radio y celular), mapas, brújula, linterna, binoculares.						
		Seguro de accidentes contratado por el negocio.						
	Emergencias	Guía bien entrenado para primeros auxilios y emergencias con turistas (accidentes y malestares).						
		Equipo de primeros auxilios y socorro disponible.						
HIGIENE	Limpieza y desechos	Equipo para uso de turistas limpio y desinfectado: carpas, utensilios, vajilla, botas, acémilas.						
		Pulcritud de vestimenta e higiene diaria de los guías.						
		Disponer de bolsas para recoger basura y otros usos.						

3.5.5. Factores, variables e indicadores de calidad: Operador turístico						
Factor	Variable	Indicador de calidad	Nivel alcanzado			Mejoras a implementar
			B	M	A	
IMAGEN	Arquitectura	De acuerdo a la cultura local, el entorno y el clima.				Grado de urgencia 1 2
	Mobiliario	Sólido, uso de materiales y diseños locales, según la categoría del negocio y su localización.				
	Decoración	Uso de materiales y diseños locales; adaptada a la categoría del negocio y al recinto o local.				
	Ambiente	Acogedor y comfortable para clientes y empleados.				
	Atención	Rápida y esmerada; trato afable, cortés y servicial del personal a todo cliente.				
	Presentación	Apariencia y uso de vestimenta adecuados.				
	Acceso	Fácil, bien ubicado y en buen estado.				
FUNCIONALIDAD	Información	Rótulo con nombre y logo del negocio visible y lisible.				
	Arquitectura	Estado de conservación de pisos, paredes y techo.				
	Mobiliario	Comfortable, buen estado de la estructura y los acabados: pintura o lacado.				
		Disposición adecuada de muebles según el local.				
	Equipamiento	Muy buen funcionamiento de computadora y medios de comunicación: teléfono y radio.				
		Muy buen funcionamiento de instalaciones eléctricas, equipos ambientales y grifería.				
	Información y promoción	Clara, concisa, veraz, actualizada y bien ilustrada. Soportes publicitarios adecuados y diversos: impresos, audiovisuales y electrónicos (sitio Web).				
SEGURIDAD	Prevención	Mantenimiento regular de instalaciones eléctricas, ambientales, sanitarias y grifería (evitar fugas).				
	Emergencias	Personal bien entrenado para emergencias.				
		Equipo de primeros auxilios y de fácil acceso.				
HIGIENE	Limpieza	Pulcritud de vestimenta e higiene diaria del personal.				
		Local, mobiliario y equipo de oficina limpios.				

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

SÍNTESIS PERSONAL

Anote a continuación las ideas, datos y propuestas de este ejercicio con vistas a mejorar la planificación y la gestión de la calidad de sus servicios turísticos.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

3.6. Plan de acción para implementar mejoras continuas de calidad en turismo rural comunitario

Servicio turístico concernido: Alimentación

1. Mejora a implementar	2. Resultados esperados	3. Recursos necesarios	4. Costos de implementación	5. Calendario de ejecución	6. Responsables y participantes	7. Observaciones para el éxito
Refiérase a las mejoras que fueron inscritas en la columna “Mejoras a implementar” en los cuadros de cada uno de los servicios turísticos. Precise el objetivo, el grupo beneficiario y sus características.	Indique el cambio o la mejora concreta que la comunidad se propone alcanzar para elevar el nivel de calidad de un servicio turístico. Recuerde que el desafío es lograr un alto grado de satisfacción del cliente.	Precise el medio y las actividades que se requerirán para implementar la mejora y alcanzar el resultado esperado. El medio puede ser: una capacitación, la compra de equipo, un estudio, una campaña de sensibilización, etc.	Calcule los gastos que se abonarán para costear la implementación de la mejora. Desglose los costos en sus diferentes rubros. No olvide poner un valor monetario al aporte comunitario ya sea en tiempo, trabajo o materiales.	Señale el período de tiempo y las fechas en las que se llevarán a cabo las actividades para implementar la mejora en cuestión. No deje de prever un período de reemplazo en caso de dificultad.	Describa el grupo de instituciones o personas bajo cuya responsabilidad se organizarán las actividades y se evaluarán los resultados. La comunidad requiere solicitar el apoyo de las instituciones públicas o privadas.	Anote aquí los comentarios útiles relacionados con la organización de las actividades, como la división de tareas entre los actores participantes, los respectivos aportes y cualquier otro detalle para el éxito de las operaciones.
EJEMPLO: Objetivo: Mejora de calidad del servicio y diversificación del menú para clientes vegetarianos y que consumen carne. Los beneficiarios serán hombres y mujeres (50%) que laboran en la cocina de 4 comunidades.	EJEMPLO: Personal de cocina de 4 comunidades: 12 participantes con nuevas destrezas y calificaciones para preparar al menos 4 menús completos vegetarianos y con uso de carnes, poniendo en valor las tradiciones culinarias locales.	EJEMPLO: Capacitación de personal para elevar la calidad y diversificar la oferta de un restaurante: preparación de entradas, platos vegetarianos y con carnes, postres y bebidas de frutas utilizando insumos locales.	EJEMPLO: Honorarios del instructor, 4 días: Equipo de cocina: Ingredientes: Alimentación para 12 participantes: Alojamiento para 9 participantes: Las comunidades cubren los gastos de transporte.	EJEMPLO: La capacitación tendrá lugar en Iquitos, del 15 al 20 de abril; se incluyen 2 días de viaje para 6 participantes de 2 comunidades. Alternativamente, se programa para la semana del 5 al 10 de mayo.	EJEMPLO: Directivos de las comunidades Comité Local de Autogestión Turística (CLAT). Ministerio de Turismo (MT). Mesa de Turismo Comunitario. ONG: Ecosocial.	EJEMPLO: Al MT se le asigna la responsabilidad de contratar al instructor y supervisar todo el proceso. El CLAT y las comunidades seleccionarán a los participantes y costearán los gastos de transporte. Ecosocial cubrirá los otros gastos.

3.6. Plan de acción para implementar mejoras continuas de calidad en turismo rural comunitario

Servicio turístico concernido:

1. Mejora a implementar	2. Resultados esperados	3. Recursos necesarios	4. Costos de implementación	5. Calendario de ejecución	6. Responsables y participantes	7. Observaciones para el éxito

Barreto Ariel: *Pensemos en calidad*; serie “Calidad y Pequeños de Hoteles”, Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica, 2007.

Barreto, Ariel y Grünewald, Luis: *Calidad de atención: la gran debilidad de la oferta de alojamiento hotelera*, documento de trabajo, 2005.

Barrios, Marcelo, E.: *Calidad por valor agregado*; serie “Calidad y Pequeños de Hoteles”, Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica, 2004.

Biosca, Doménech: *La calidad en la hostelería. 1000 detalles a cuidar*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003.

Cavaza, César R.: *Calidad Total en las empresas turísticas*, Ediciones Trillas, México, 2002.

Cela, Trulock, José L.: *Calidad, qué es, cómo hacerla*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

Cerezo, Andrés, B.: ISO 9000:2000 “*Sistemas de gestión de la calidad*”, Thomson Paraninfo, Madrid, 2003.

Deming, W. E.: *Calidad, productividad y competitividad*. Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, 1999.

Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE). *Manual de calidad para la gestión del turismo comunitario*. Ecuador, 2007.

Fundación Turismo para Todos: *El concepto de calidad en el turismo*; serie “Calidad y Pequeños de Hoteles”, Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica, 2004.

Grünewald, Luís, A.: *Criterios de valor en la elección de un pequeño hotel*; serie “Calidad y Pequeños de Hoteles”, Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica, 2004.

Grünewald, Luís, A.: *Indicadores de calidad para destinos turísticos*; serie “Calidad y Pequeños de Hoteles”, Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica, 2004.

Ishikawa, Kaoru: *¿Qué es el control de la calidad?*, Ediciones Norma, Buenos Aires, 1998.

Senlle, Andrés y Vilar, Joan: *ISO 9000 en empresas de servicio*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

Servicio Nacional de Turismo: *La calidad, herramienta de competitividad en la empresa turística*, Santiago, 2002.

Vogeler Ruiz Carlos, Hernández Armand Enrique: *El mercado turístico. Estructuras, operaciones y procesos de producción*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid, 2002. Segunda reimpresión.

Guía para autogestión de calidad servicios turísticos comunitarios

La calidad es un concepto hoy en día ampliamente difundido en los ámbitos empresarial e institucional y, obviamente, entre los consumidores. Se trata de una herramienta fundamental para lograr un óptimo aprovechamiento del recurso humano, elevar su productividad, mejorar la imagen de un negocio, ganar nuevos clientes e incrementar los ingresos.

Para alcanzar los más altos niveles de satisfacción de los clientes es indispensable aplicar un enfoque gerencial innovador del capital humano. La dirección ha de fomentar una activa participación del personal, inculcándole valores y comportamientos que cristalicen en una cultura de hospitalidad; adiestrándole asiduamente en sus tareas e incentivándole para que coadyuve a la consecución de los estándares de calidad concertados. El recurso humano es la mayor fortaleza de un negocio.

Esta guía pone en manos de las organizaciones indígenas y campesinas de América Latina y el Caribe un instrumento cuya finalidad es potenciar su capacidad para asegurar una mejora continua de la calidad de sus prestaciones turísticas en alojamiento, alimentación, transporte, guiado y operadores de viajes. Objeto de particular vigilancia y monitoreo han de ser los cuatro factores que definen la calidad de un servicio: la imagen, la funcionalidad, la seguridad y la higiene, tanto en la atención al cliente huésped como en las instalaciones y los equipos.

El contenido de la guía se nutre de un sostenido proceso de aprendizaje a escala regional, gracias a un conjunto de acciones sinérgicas: estudios, encuestas, talleres e intercambio de experiencias. Con su difusión y aplicación, la OIT y REDTURS esperan contribuir a la adquisición y mejora de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores para desarrollar una cultura de calidad y hospitalidad en las comunidades, de suerte que éstas obtengan el mejor provecho del mercado, generando empleos de calidad para superar la pobreza, afiancen su identidad y revitalicen su cultura.

ISBN 978-92-2-324123-0

