

Chile - Desarrollo de los recursos humanos



GOBIERNO DE CHILE  
SERNATUR

# La Calidad herramienta de competitividad en la empresa turística

Santiago

Marzo de 2002

**SERVICIO NACIONAL DE TURISMO**

**DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION**

Avenida Providencia 1550 - Santiago de Chile - Internet: [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl) - E-mail: [planificacion@sernatur.cl](mailto:planificacion@sernatur.cl)

# INDICE

## La Calidad

herramienta de competitividad  
en la empresa turística

### 1

#### Introducción al Concepto de Calidad

- Conceptos de calidad..... 03
- Concepto de calidad en el sector servicio..... 04
- Dificultades en la mejora de calidad de los aspectos intangibles del turismo..... 05
- Riesgos en la variabilidad del servicio..... 07

### 2

#### Aplicación de los Conceptos de Calidad en la Empresa Turística

- El turismo como una experiencia integral..... 09
- Ventajas que aporta la calidad total..... 10
- Necesidad de orientar el negocio turístico hacia los consumidores..... 11
- Deficiencias determinantes de la falta de calidad en el servicio turístico..... 12

### 3

#### Contenidos Básicos de Un plan de Calidad Total en la Empresa Turística

- “La Gestión de la Calidad Total” (TQM)..... 15
- Fases y procedimientos del sistema de calidad en turismo..... 15
- Análisis de las expectativas y necesidades de los clientes..... 17
- Elaboración del perfil de calidad esperado..... 21
- Determinación exacta del servicio, según el perfil elaborado..... 22
- Indicadores para el monitoreo del sistema y sus resultados..... 22

### 4

- **Bibliografía** ..... 24

### 5

#### Link

- Link 1: Aspectos claves en la gestión de calidad del soporte físico en turismo..... 26
- Link 2: Segmentos de mercados..... 29
- Link 3: Plan Integral de Calidad Turística: Propuesta de un Modelo de Gestión..... 35

# La Calidad

## herramienta de competitividad en la empresa turística

Preparado por:  
**Ricardo González Cornejo**  
Arquitecto  
Departamento de Planificación  
Servicio Nacional de Turismo

### 1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE CALIDAD

#### Conceptos de calidad

**“El cliente siempre tiene la razón”**, antiguo dicho popular algo olvidado, y sin embargo, expresa claramente la filosofía que sustenta el concepto de la calidad, es decir, entregar un servicio que satisfaga efectivamente las necesidades de nuestros clientes.

El concepto moderno de calidad se basa en reconocer al cliente y la satisfacción de sus expectativas como fundamento de todas las acciones que intenta mejorar la calidad de los productos. Por lo tanto, la calidad no es un hecho en sí mismo o que exista como una característica propia de un producto, sino que **es grado de satisfacción que experimenta el cliente ante el consumo de un determinado producto**. Entonces podemos afirmar que la calidad de un producto o servicio está condicionada por las **expectativas** que el cliente tiene de satisfacer sus necesidades con el consumo del bien ofertado. En consecuencia, **la calidad es la percepción** que experimenta el cliente al consumir un determinado producto o servicio y que se refleja en el grado de satisfacción que éste le provoca.

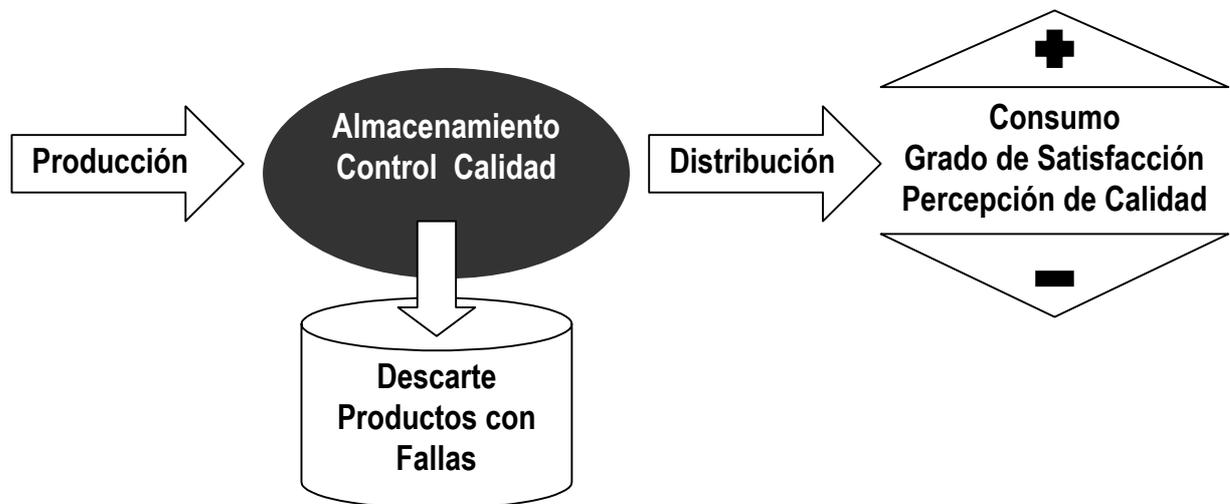


En general se concuerda que la calidad se puede definir como “**La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido**” (Pérez Fernández, 1994). De este concepto podemos deducir algunas conclusiones fundamentales sobre la calidad:

- Son los clientes quienes evalúan si la relación satisfacción precio es adecuada.
- Los clientes basan sus criterios en las expectativas que se habían formado previamente.
- Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al cliente.
- Es tan importante cuidar el servicio propiamente tal, como la percepción que el cliente tiene de éste.

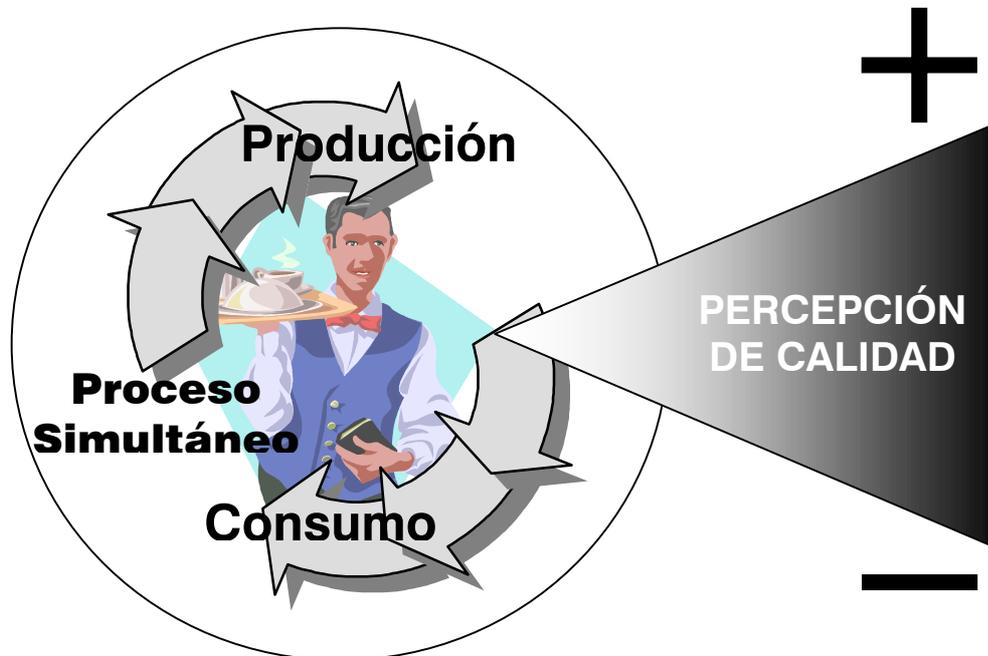
### Concepto de calidad en el sector servicios

Los productos manufacturados son objetos físicos concretos, y como tales, permiten ser almacenados por un periodo determinados antes de su venta. Esto implica que existe la posibilidad de desechar o no poner en el mercado, aquel producto que no cumpla los estándares o especificaciones de calidad establecidos para el mismo, lo cual se lleva a cabo mediante un proceso sistemático denominado “**control de calidad**”.



Esta posibilidad de acción no ocurre con las oferta de servicios, ya que estos **son producidos y consumidos simultáneamente**, ejemplo de ello es el servicio de traslado aéreo, pues al comprar un boleto de avión, el servicio adquirido se produce desde el momento que el pasajero inicia el proceso de compra del ticket aéreo y termina cuando sale del terminal aéreo de destino, es decir, todo el proceso que implicó el vuelo se produjo simultáneamente con el consumo de dicho servicio.

Lo anterior implica que no es posible desechar un servicio defectuoso o de mala calidad, dado que la producción del mismo implica la participación del cliente, quien lo consume simultáneamente. Además, los servicios no pueden ser almacenados, pues caducan en el mismo instante de ser producidos (Ejemplo: un asiento de avión o bus no vendido en un determinado trayecto, se pierde y no puede almacenarse para una venta posterior)



Ante la imposibilidad que tiene el sector servicios de desechar un producto de mala calidad (mal servicio), pues como vimos, la detección de ello sucede por el cliente simultáneamente con la elaboración del servicio, la única posibilidad de lograr una mejora sustancial en la calidad de los servicios, es estableciendo mecanismos que permitan desarrollar una **gestión sistemática de los procesos** que conllevan la producción de un servicio.

### **Dificultades en la mejora de calidad de los aspectos intangibles del turismo.**

Dado que los servicios turísticos están constituidos por un soporte material que facilita vivenciar una determinada experiencia en un lugar distinto al de nuestra residencia habitual, cuando se trata de mejorar la calidad, evidentemente es necesario establecer acciones sobre ambas componentes del servicio.

Las acciones sobre el soporte físico de los servicios turísticos no son muy distintas a las que se aplican a otros sectores productivos: Calidad de los insumos, higiene, calidad material del equipamiento, cuidado ambiental del proceso productivo, etc. Todos aspectos verificables y corregibles antes de la prestación del servicio, y sobre los que existen abundantes antecedentes para su gestión. ([LINK 1: Aspectos claves en gestión de calidad del soporte físico](#))

Sin embargo, las acciones para mejorar la calidad de los aspectos intangibles del servicio turístico son mucho más difíciles de precisar, no sólo por las características propias de los servicios (caducidad, intangibilidad, heterogeneidad, etc.), sino que además por el proceso propio del consumo turístico, desde el momento de la decisión de compra y/o viaje, hasta que se realiza el servicio en destino.

En efecto, lo que al turista le interesa comprar es una experiencia, esto implica que el turista no compra alojamiento, compra descanso; no compra alimentación, compra un memento para compartir en un entorno grato; no compra traslado, compra viajes, es decir, la experiencia de entrar en contacto con otros mundos.

¿Cree Usted qué si su servicio turístico es bueno, la experiencia del turista es buena?

No necesariamente, la experiencia del turista es la integración de todas las experiencias vividas en el destino, y por lo tanto, bastaría con una sola mala experiencia, como para evaluar negativamente el lugar visitado incluyendo su servicio.

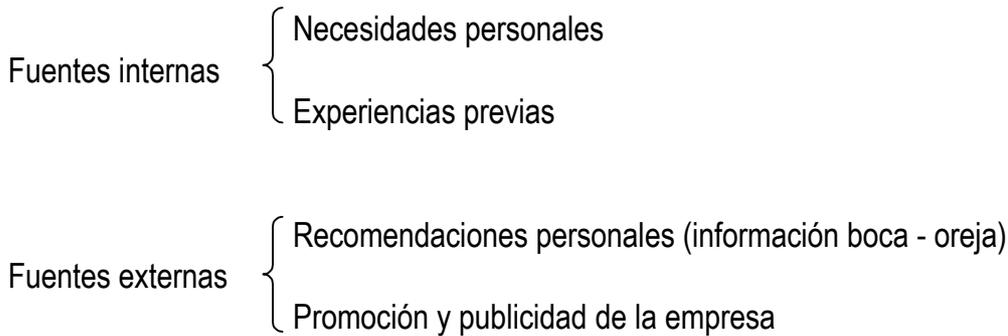
Para mejorar la calidad en turismo es necesario conocer las expectativas de nuestros clientes, es decir, lo que esperan de nuestro servicio... ¡Pero cuidado! ... Existen tantas expectativas como turistas que visitan un destino turístico; lo que haría en principio imposible trabajar con este concepto, pues no podemos diseñar un servicio distinto para cada uno de nuestros clientes.

Aquí debemos recordar que en realidad no existe “el mercado turístico”, sino que este se compone de innumerables productos ofertados, para satisfacer un creciente número de necesidades individuales. Sin embargo, se reconoce que existen grupos de personas que se comportan en términos de consumo, y por lo tanto con expectativas, relativamente homogéneas. Este hecho se ha conceptualizado bajo el término de **segmentos de mercado** ([LINK 2: segmentos de mercados](#)), y tal condición permite diseñar productos y servicios orientados a las necesidades específicas de tales segmentos, lo que permite mejorar el grado de satisfacción de las expectativas de dichos consumidores, es decir, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.

## Formación de las expectativas

Como Usted verá, la clave para mejorar la calidad del producto o servicio turístico son las expectativas del cliente, cabe entonces preguntarse ¿cómo se forman las expectativas?

Las expectativas es un proceso complejo que el turista se forma a partir de sus necesidades y experiencia propia (fuentes internas) y la información que recibe (fuentes externas). Estas fuentes conforman cuatro aspectos claves que se deben considerar en la formación de las expectativas:



Podemos ver que en la formación de las expectativas de consumidor, son tan importante las necesidades y la experiencia propia de consumidor, como las recomendaciones que amigos hacen al turista respecto a un producto o servicio y la información que nuestra propia publicidad entrega. Por eso es de suma importancia que la publicidad que elaboremos sobre nuestra oferta se ajuste lo más posible a la realidad del servicio concreto, ya que con una publicidad mal manejada puede elevar innecesariamente las expectativas del cliente, y finalmente el servicio sea percibido como de mala calidad, dada las altas expectativas que se formaron previamente de éste.

## Riesgos en la variabilidad del servicio

El mayor riesgo para la percepción de calidad de un servicio, es que este posea un nivel variable en sus prestaciones.

Qué pensaría Usted si un día visita un restaurante y se demoran en atenderlo 10 minutos ; y al día siguiente decide ir nuevamente y se demoran 40 minutos en atenderlo.

O cuál sería su reacción si al visitar el mismo restaurante y el primer día le ofrecen un plato abundante de comida y al segundo día el mismo plato es más modesto.

En realidad no estaría muy conforme con la calidad del servicio. Esto es porque la experiencia previa con el servicio ha generado determinadas expectativas, que si no se cumplen, la evaluación final de calidad es negativa.

De allí la necesidad de mantener un servicio relativamente homogéneo y estandarizado. Esto no quiere decir que nuestro servicio sea igual al resto de los servicios del rubro, muy por el contrario,

lo que estamos diciendo es que nuestra oferta concreta, que tiene aspectos que la diferencian de la competencia, mantenga permanentemente un nivel de servicio equivalente. En consecuencia, la única manera de alcanzar este objetivo, es estableciendo un **sistema de gestión de calidad de cada uno de los procesos involucrados en la producción de nuestro servicio turístico.**

El grado de complejidad de este sistema dependerá de la complejidad del proceso de producción de nuestro servicio, es decir, de la cantidad de factores que son necesarios administrar para lograr poner nuestro servicio turístico en operación.

## 2 APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE CALIDAD EN LA EMPRESA TURÍSTICA

### El turismo como una experiencia integral

Como Usted sabe, el viaje de un turista implica la utilización de innumerables servicios (transporte, alojamiento, alimentación, guías, etc.), uno de los cuales corresponderá a nuestra empresa, es decir intervienen innumerables prestadores (productores) de servicios que por lo general no se encuentran ligados formalmente, sino que por la circunstancia que sus servicios fueron empleados por un mismo turista.

Pero para el turista, que es el centro de nuestra preocupación, su experiencia con el lugar (destino turístico), la conforma una amalgama de servicios turísticos, y una serie de otros componentes de diversa índole, que no necesariamente están vinculados directamente con la empresa turística, tales como: la cultura local y el tipo de acogida hacia turista, la conservación ambiental de entorno, la seguridad ciudadana, etc.

¿Usted cree posible que un lodge de pesca pueda satisfacer las expectativas de sus clientes, si el río o lago en que se desarrolla la pesca deportiva presente síntomas de degradación ambiental, o que un turista de negocio evalúe positivamente nuestro servicio si es asaltado a media cuadra de nuestro hotel? ... Si bien es cierto, estas son externalidades del entorno de nuestra empresa, ellas afectan dramáticamente a la percepción de calidad de nuestro servicio, lo que nos obliga a participar activamente en la superación de estos problemas.

En este contexto, nuestra empresa es un eslabón más de la cadena productiva que permite que el turista viva una experiencia turística de calidad, por lo que resulta del todo conveniente preocuparnos tanto de la gestión de los factores que intervienen en la producción de nuestro servicio (factores internos), como de aquellos otros factores externos a nuestra empresa que son parte de lo que percibirá el turista con su experiencia en nuestro destino; esto es lo que se denomina "Experiencia Turística Integral"

¿Cómo podemos preocuparnos de aspectos que se encuentran fuera del ámbito de la gestión directa de nuestra empresa?

De dos formas, la primera de ella es en el ámbito empresarial y consiste en establecer alianzas estratégicas con los demás productores de servicios turísticos que conforma, en su conjunto, la plataforma que facilita que el turista acceda y disfrute nuestro destino (cadena productiva), y acordar procedimientos y estándares básicos para los servicios respectivos (códigos de prácticas de calidad). Esta acción se enmarca dentro del concepto de asociatividad empresarial y para su implementación existen numerosos instrumentos estatales (de fomento productivo), administrados por CORFO y SERCOTEC. (Ver: <http://www.corfo.cl/instrumentos/index.html> ó <http://www.sercotec.cl>)

La segunda forma de gestionar el entorno, consiste en participar activamente de asociaciones gremiales y conformar con el sector público, grupos de trabajo que lideren las acciones necesarias para mejorar las condiciones locales que faciliten el desarrollo turístico. En este ámbito, es conveniente trabajar en función de un “plan integral de calidad” ([LINK 3: Plan Integral de Calidad Turística, Propuesta de un Modelo de Gestión](#)), el que esencialmente establece un cronograma de acciones (programas y proyectos) orientadas a generar condiciones para lograr un desarrollo turístico deseado.

La necesidad de gestionar el destino es sumamente importante, pues no basta con que nuestra empresa sea de calidad, sino que además, es necesario que las condiciones de su entorno (destino) se adapten a las expectativas del cliente.

### **Ventajas que aporta la calidad total**

¿Qué beneficios cree usted que le puede reportar establecer un sistema de aseguramiento de calidad en su empresa turística?

Los principales beneficios de incorporar prácticas de calidad en nuestra empresa turística son:

- ❑ Potenciar la diferenciación con la competencia, y por lo tanto, depender menos de los bajos precios para vender, es decir, ser más competitivos. Es un echo que las personas están dispuesta a pagar más cuando el servicio responde a sus expectativas.
- ❑ Mejorar la imagen de la empresa, ganar una posición más fuerte en el mercado y sobre todo, obtener la fidelidad de nuestros clientes y la recomendación de nuestros servicios, lo que significará a la larga, mayor demanda y reducción en costos de publicidad.
- ❑ Reducción de costos, al contar con procedimientos que evitan procesos productivos ineficientes, perdidas de insumo, compensaciones por malos servicios a clientes, etc.
- ❑ Obtener garantías del servicio ofrecido y por lo tanto, mayor posibilidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- ❑ Aumentar la confianza que tienen nuestros clientes sobre el servicio que podemos ofrecer, facilitando la decisión elegirnos.

## **Necesidad de orientar el negocio turístico hacia los consumidores.**

Sólo podemos decir que nuestro producto o servicio turístico es de calidad, cuando estos han logrado satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Si han recibido un servicio de su agrado, es muy probable que repitan la elección de consumir lo que ofrecemos y por lo tanto es una importante oportunidad de negocio futura; mejor aún, una buena experiencia se transforma en un “buen dato”: ¿Cuántas veces le hemos preguntado a un amigo que nos recomiende un hotel o restaurante u otro tipo de servicio turístico cuando viajamos a un destino que no hemos visitado antes, o simplemente compartimos un buen dato sobre una determinada oferta? ... Este hecho se transforma en una fuente confiable y efectiva de publicidad sobre nuestros productos o servicios turísticos, con el beneficio adicional que no tiene costo alguno.

¡Cuidado! ... Un servicio de la mala calidad implica el efecto contrario al señalado, con la agravante que una mala experiencia es difunda con mayor efectividad y a un número mayor de personas.

En un medio extremadamente competitivo, donde la oferta de servicios turísticos alternativos a los que ofrece nuestra empresa se multiplica a un ritmo insostenible, donde efectivamente la demanda no crece equitativamente con la oferta, lo que presiona los precios a la baja, lograr la fidelidad de nuestros clientes, es decir, la preferencia por nuestros servicios, es un objetivo de primer orden para la sobrevivencia de nuestra empresa.

¿Cuál es el camino entonces?

Poner al cliente y sus expectativas al frente de las prioridades. Cada proceso que sea necesario realizar para producir nuestros servicios turísticos, deberá considerar los clientes como el fundamento de su función.

Veamos una breve historia:

El señor Pedro Hernández es un viajero frecuente, por lo cual está obligado a revisar muchos documentos en los hoteles donde aloja, por ello siempre solicita una habitación con escritorio.

En el hotel que se encuentra, ha descubierto que la habitación posee una linda vista del Río, por lo que decide mover el escritorio desde el rincón donde se encuentra instalado y ponerlo frente a la ventana. Trabaja durante la mañana y se retira a almorzar, cuando regresa por la tarde, se encuentra que la mucama ha ordenado los documentos que tenía sobre el escritorio y además, lo ha puesto en su ubicación original, todo en perfecto orden. Esto le causa molestia pero comprende que hubo buena intención de parte del personal de servicio.

Al día siguiente, realiza la misma operación y trabaja un momento frente a la ventana, al salir se asegura de dejar un letrero solicitando que no muevan el escritorio de la actual posición. Cuando regresa se encuentra que nuevamente han ordenado sus cosas y ubicado el escritorio en su lugar

original, y francamente molesto protesta por tal situación, a lo que el recepcionista responde que es política de la empresa mantener las habitaciones en perfecto orden.

Conclusión: Si bien es cierto, es conveniente tener reglas y políticas generales, es necesario que estas tengan la flexibilidad suficiente como para adaptarse a las necesidades de los clientes, pues ese es el objetivo final de tales políticas.

### **Deficiencias determinantes de la falta de calidad en el servicio turístico**

La necesidad de adaptar las características de nuestro servicio turístico a las expectativas del cliente, requieren establecer sobre que aspectos es necesario actuar. Zeithaml, Parasuraman y Berry, proponen 5 aspectos claves (deficiencias) donde se producen las discrepancias o brechas entre las expectativas y la percepción final de calidad:

**Deficiencia 1 - “No saber lo que esperan los usuarios”:** Las empresas turísticas deben ser extremadamente sensibles a las expectativas de sus clientes, para ello, es necesario establecer canales de comunicación entre el cliente y la empresa y además eficientes canales de comunicación internos. Es muy común la realización de pequeñas encuestas a los clientes, las que permiten testear permanentemente el grado de satisfacción de nuestros servicios. Otra fuente de información de primer orden para la empresa, es su propio personal de contacto (camareras, garzones, recepcionistas, etc.), por lo que es recomendable establecer mecanismos para usar la información que nuestro personal nos pueda proporcionar. Las reuniones periódicas para analizar en conjunto con el personal la situación de calidad de la empresa, es otra forma útil de enfrentar el problema; sin embargo, para que esto último sea efectivo, se requiere primero lograr una relación de confianza mutua.

**Deficiencia 2 - “Establecimientos de normas de calidad equivocadas”:** Si bien es cierto, es importante contar con normas de calidad, es mucho más importante aún, que estas sean consecuentes con las expectativas del cliente. Muchas veces nos encontramos que un establecimiento de servicios turístico emplea norma de calidad que de alguna manera han sido copiadas, pero que no responden necesariamente a lo que su público espera de ese servicio. Un ejemplo es cuando consideramos que la rapidez en la atención es una norma de calidad universal esperable, sin embargo, hemos encontrado que en las encuestas realizadas a adultos mayores, una persistente queja sobre la excesiva celeridad en los servicios, lo que los hace sentir abrumados, por lo que piden un trato más personal y adecuado a su ritmo. Esto reafirma la necesidad de conocer a nuestros clientes; no basta con proponernos establecer normas y estándares de calidad si estas no se ajustan a lo que esperan nuestros clientes de nuestro servicio.

**Deficiencia 3: “Deficiencias en la realización del servicio”:** Una vez conocida las expectativas de nuestros clientes y diseñado un servicio orientado a cumplir estas expectativas, es decir, establecida las normas y estándares que debe cumplir nuestro servicio, es necesario implementar

mecanismos para que estas se cumplan. Muchas veces el mal servicio se debe a empleados desmotivados o mal entrenados, el afloramiento de conflictos internos, u otros motivos de gestión interna que deben ser previsto y monitoreados permanentemente por intermedio de una supervisión eficiente.

**Deficiencia 4: “Discrepancia entre lo que se promete y lo que se ofrece”:** Los turistas basan gran parte de sus expectativas en la promesa que subyace en nuestra publicidad, es decir, nosotros somos responsables de buena parte de las expectativas que el turista se ha formado de nuestro servicio a través de la imagen publicitaria que hemos desarrollado. Es en este ámbito donde surgen las mayores discrepancias o brechas por el incumplimiento con lo esperado, y por lo tanto, el servicio es percibido como de mala calidad.

En consecuencia, es recomendable establecer una imagen publicitaria consecuente con la realidad de nuestro servicio, evitando prometer en exceso. Además, las comunicaciones y relaciones internas entre los distintos departamentos y unidades que conforman nuestro servicio debe ser fluida. Cada uno de ellos debe conocer explícitamente las promesas que hemos realizado a través de nuestra publicidad, de tal manera de reaccionar adecuadamente ante las solicitudes de los clientes.

**Deficiencia 5: “Diferencia entre el servicio esperado y el percibido”:** El no contar con prácticas que intenten actuar sobre las cuatro deficiencias mencionadas, puede provocar que la percepción del servicio recibido discrepe de lo esperado, lo que conlleva a que éste sea evaluado por el cliente como de mala calidad. Es importante recordar la percepción del servicio es un proceso complejo, donde cada parte de la experiencia tiene equivalente importancia y basta con que un aspecto posea problemas, para que el conjunto del servicio sea mal evaluado. Es más, la diferencia o desequilibrios de calidad en distintos aspectos de un mismo servicio, agudiza la percepción de mala calidad sobre aquellos aspectos deficientes y finalmente sobre todo el producto o servicio. Una breve historia describe mejor este concepto:

De visita por el norte de Chile, quise comer mariscos junto a mi señora en una caleta pesquera, dadas las recomendaciones que me hicieran.

Llegamos al lugar y efectivamente era muy agradable, junto al mar, los botes y pescadores llegando con los productos del mar, era una escena casi pictórica. Como sabíamos de antemano que era una “picada”, nuestras expectativas eran acordes a este tipo de servicio, ingresamos a restaurante y el ambiente era muy festivo, mucha gente, familias completas, un par de trovadores cantando boleros con sus respectivas guitarras, etc. El lugar aceptablemente limpio, todo encajaba...

Nos sentamos y esperamos que nos atendieran, pasaron 10 minutos y nada, 15 minutos y pasa una señorita visiblemente cansada y molesta con un pedido para otra mesa, y nos lanza una menú sobre nuestra mesa y grita ... ¡Al tiro los atiendooo! ...

15 minutos más y nada ... 10 minutos más y regresa la señorita y corriendo nos toma el pedido....

15 minutos después, se acerca y prácticamente me tira mi pedido sobre la mesa y no trae el de mi señora, francamente molesto le solicito que retire mi plato y que lo traiga cuando estén listos ambos pedidos.

Ya no se cuanto tiempo después trae el pedido, esta vez ambos y los entrega con su ya esperada poca cordialidad. Tengo que reconocer que la preparación de los mariscos estaba muy bien, se notaba gran preocupación y esmero del cocinero en la presentación de los platos, cosa que no es común en una picada; pero bastó que la atención fuera groseramente deficiente, para que todo el servicio fuera mal evaluado.

Conclusión: nunca más vuelvo a ese restaurante, a pesar de su buena cocina; no recomiendo tal lugar y si me entero que algún conocido va a visitarlo, le haré saber de mi mala experiencia.

La moraleja de esta historia es que no basta que hagamos algunas cosas bien, es necesario que cada etapa que implica la ejecución de nuestro servicio sea de calidad, es decir que esté de acuerdo a las expectativas de nuestros clientes, y por lo tanto, habrá que asegurarse que cada aspecto que implica percepción de nuestro servicio, esté debidamente gestionado, lamentablemente no hay recetas, por lo que conocer profundamente a nuestros clientes es el camino mas seguro.

### 3 CONTENIDOS BÁSICOS DE UN PLAN DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA TURÍSTICA

**“La Gestión de la Calidad Total” (TQM) como instrumento de mejora continua de la empresa turística.**

La Gestión de Calidad Total es un método para introducir mejoras continuas en los procesos de producción de productos y servicios, que puede ser aplicado en los servicios turísticos, de tal manera de obtener un mejor nivel de satisfacción de nuestros clientes, es decir, un servicio de mejor calidad.

Reconociendo que la calidad es un concepto dinámico, el método TQM plantea como necesario para una lograr una gestión de calidad en las empresas: identificar, asumir, satisfacer y superar constantemente todas las expectativas y necesidades de cada una de las personas que consumen los productos y servicios que nuestra empresa desarrolla.

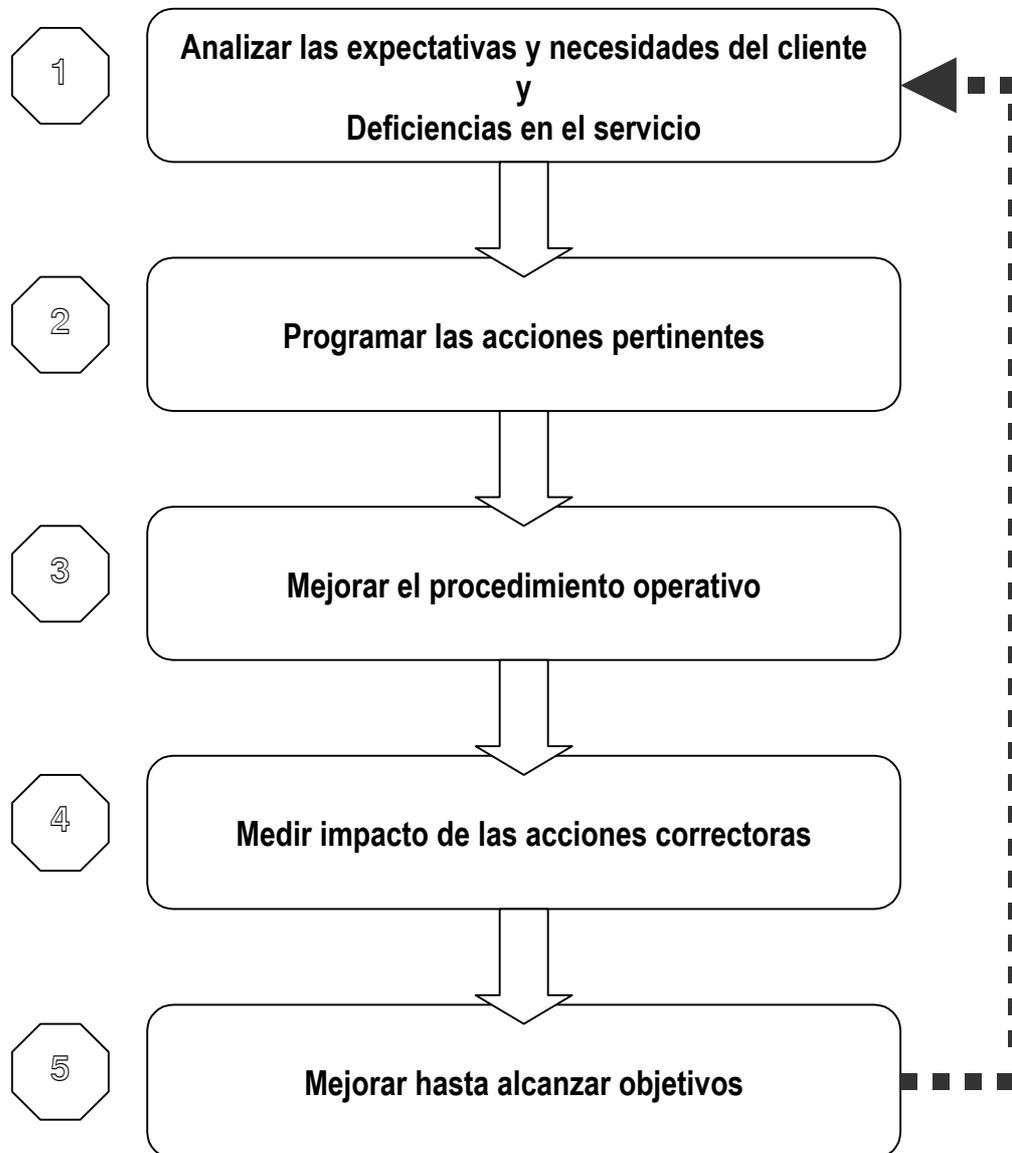
Es importante destacar que este método reconoce dos tipos de clientes asociados a nuestros productos y servicios:

- **Clientes externos:** Corresponden a lo que convencionalmente reconocemos como clientes de nuestra empresa, es decir, aquellos que pagan por el producto o servicio final que desarrollamos.
- **Clientes internos:** Son los empleados o unidades productivas de nuestra empresa que intervienen en las distintas etapas del proceso necesario para desarrollar producto o servicio que consume el cliente externo. Son considerados clientes internos porque requieren en alguna parte del respectivo proceso productivo sean servidos por las demás unidades o empleados de organización, como a su vez, ellos prestarán sus servicios a los demás miembros de la empresa en el ámbito que les corresponde. Es decir, el concepto que prima en esta filosofía es que empleado y/o unidad de la empresa están presentes para **facilitar** cada una de las etapas necesarias para lograr el producto o servicio final sin importar jerarquías.

#### **Fases y procedimientos del sistema de calidad en turismo.**

Es importante recalcar que aunque se logre obtener un producto que satisfaga las expectativas de nuestros clientes en un determinado momento, esto no asegura el éxito futuro del mismo, ya que los gustos y preferencias del público están en constante cambio y evolución; por lo tanto, el chequeo de los niveles de satisfacción de nuestros consumidores y la ejecución de las acciones correctivas pertinentes, mediante un ciclo continuo y permanente, es uno de las pocas maneras concretas de asegurar la vigencia de la calidad de nuestro producto o servicio turístico.

La implementación de un Plan de Gestión de Calidad Total en las empresas de turismo consta básicamente de cinco fases, las que se repiten sucesivamente formando un ciclo continuo:



Los contenidos básicos de un plan de calidad son 4:

1. Análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, así como de las deficiencias del servicio:
2. Elaboración del perfil de calidad esperado.
3. Determinación exacta del servicio, según el perfil elaborado.
4. Indicadores para el monitoreo del sistema y sus resultados.

## 1. Análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, así como de las deficiencias del servicio:

¿qué debemos ofrecer? ¿Dónde y bajo que circunstancias surgen problemas en la prestación de nuestro servicio? ¿Cuáles son las causas de los problemas? etc., son las preguntas básicas con las que deberíamos iniciar el procesos para implementar un sistema de gestión de calidad al interior de nuestra empresa.

Como ya habíamos dicho, detrás de la mayoría de estas interrogantes está el cliente y sus expectativas, por lo que debemos establecer como primer paso hacia la mejora continua de la calidad de nuestros servicios, un mecanismo que nos permita conocer a nuestros clientes y sus expectativas.

Existen varios métodos para lograr este fin, y la mayoría tiene como común denominador al cliente como informante, es decir, la pregunta directa o indirecta sobre sus expectativas y grado de satisfacción que nuestro servicio le entrega al usuario.

Existen dos formas básicas de levantar encuestas, mediante la pregunta directa a través de un encuestador, o mediante los denominados cuestionarios de auto respuesta. Dependiendo para la aplicación de uno u otro método, de la disponibilidad de recursos (es más caro el sistema de encuestadores) y de las circunstancias (no siempre se puede acceder al cliente directamente).

Los criterios básicos a medir en estas encuestas son:

- ❑ **Los elementos tangibles:** Son aquellos aspectos físico visibles del servicio, tales como aseo, calidad del mobiliario, lencería, cubiertos y del establecimiento en general, ambientación, aspecto del personal, etc.
- ❑ **La confiabilidad:** Corresponde a la capacidad de la empresa en cumplir con el servicio prometido. Promesa que subyace tanto en la publicidad directa de la empresa, como en otras fuentes de información que difunden la calidad de servicio de ésta, tales como las recomendaciones de amigos y la experiencia previa del cliente. Este factor es considerado el más importante al evaluar la calidad de un servicio.
- ❑ **La capacidad de respuesta:** Está referido a la disposición de la empresa a ayudar y resolver los problemas de sus usuarios, es decir, mide la percepción que el cliente tiene respecto de cómo la empresa resuelve los eventuales errores en la prestación del servicio que se le ha brindado y la agilidad en facilitar soluciones aceptables para el usuario.
- ❑ **La Confianza:** Consiste que el cliente acepte y confié en la calidad del servicio que la empresa entrega, es decir, que la considere idónea y creíble para prestar dicho servicio. Curiosamente este factor se encuentra muy relacionado con la cortesía del personal de contacto, lo que se explica en que una actitud receptiva (cortés) facilita una relación más estrecha con el cliente, lo que a su vez permite una mayor confianza del cliente hacia el personal y a la empresa.
- ❑ **La empatía:** está referido a la percepción que el cliente tiene de la facilidad de comunicación con la empresa ante un problema, ¿Hasta dónde la empresa está preocupada por resolver los

problemas de sus clientes? ¿Hasta donde puedo llegar y con quién me puedo contactar ante un problema? Es decir, está referido a la solución personalizada de las dificultades que surjan en la prestación del servicio.

En general, los métodos más usados son las encuestas, pero también es cada vez más frecuente dar un fin útil al libro de quejas. A continuación desarrollaremos ambos conceptos:

### a. Encuesta de Satisfacción

Dado que los cuestionarios muy extensos asustan a los clientes, lo recomendable es realizar una breve encuesta que apunta a determinar las áreas claves en que está fallando nuestro servicio, para posteriormente interrogar con mayor profundidad sobre temáticas específicas.

Una técnica interesante resulta el entregar una breve encuesta en el momento del pago, por ejemplo cuando el “mozo” trae la cuenta a la mesa en un restaurante.

Esta encuesta deberá contener cuatro o cinco preguntas claves que permita arrojar antecedentes sobre los factores fundamentales para la percepción de calidad señalados precedentemente (elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, confianza y empatía)

Un ejemplo de este tipo de encuesta es el siguiente:

| <p><b>¡Queremos mejorar para servirle mejor!</b><br/>Para lograr este objetivo necesitamos saber su opinión de diversos aspectos del servicio le ha prestado nuestra empresa:</p> |  |  |  |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ¿Cómo considera la calidad del equipamiento e infraestructura del establecimiento?   |  |   |   |
| <input type="checkbox"/> ¿Considera que la calidad del servicio concuerda con la publicidad e información que recibió previamente?  |  |   |   |
| <input type="checkbox"/> ¿El personal ha sido cordial y atento a sus requerimientos?  |  |   |   |
| <input type="checkbox"/> Ante alguna dificultad ¿ésta ha sido resuelta satisfactoriamente?  |  |   |   |
| <input type="checkbox"/> Considera apropiada la modalidad de documentar los servicios que posee la empresa? (detalle de la cuenta, formas de pago, etc)                           |  |   |   |

Este tipo de encuestas puede ser también desarrolladas para cada tipo de servicio turístico, por lo que es posible especificarlas por áreas de servicios (recepción, habitaciones, comedores, etc.), lo que dependerá del objetivo final a medir.

## **b. Libro de Quejas y sugerencias**

Las quejas pueden ser vistas por la empresa de tres maneras:

- ❑ No son tomadas en cuenta realmente.
- ❑ Son consideradas una molestia y un problema (un dolor de cabezas).
- ❑ Son consideradas una oportunidad para mejorar e innovar.

Esta última actitud es la correcta cuando intentamos incorporar prácticas de gestión de calidad en nuestra empresa. Desde esta perspectiva, podemos utilizar el libro de quejas y sugerencias como una importante fuente de información para superar deficiencias y proponer medidas correctivas eficientes a los problemas que evidencian nuestros clientes, es decir, estaremos actuando sobre los aspectos que realmente importan a nuestros consumidores.

Algunas sugerencias para implementar un sistema eficiente de quejas y sugerencias:

- ❑ Es importante facilitar el acceso al cliente al uso de este instrumento, por lo que es recomendable establecer un sistema expedito para su uso, tal como una ficha numerada que se le entregue al cliente al momento de pagar la cuenta, o buzones en los accesos a establecimiento.
- ❑ Muchas veces el medio usado es un libro enorme e incómodo, que de sólo mirarlo no dan ganas de estampar nuestra sugerencias y sólo lo usamos cuando la queja es mayor, lo que en términos objetivos implica que ese cliente está perdido para nosotros; entonces es conveniente utilizar un medio para acercar este instrumento al cliente como los señalados en el punto anterior.
- ❑ Es conveniente establecer un formato sintético y estandarizado para las quejas y sugerencias (tipo ficha), de tal manera de facilitar su procesamiento.
- ❑ Es conveniente implementar, a parte de las medidas correctivas que las quejas sugieran en los procedimientos respectivos, una forma personalizada de dar respuesta al cliente con las explicaciones del caso y las reparaciones que correspondan.

**Ficha básica para quejas y sugerencias**

**SUGERENCIA  
O RECLAMO    N° 001**

Estimado cliente, estamos atento a resolver cualquiera dificultad presentada con nuestro servicio,  
**SUS SUGERENCIAS SON VALIOSAS PARA NOSOTROS:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ E. mail: \_\_\_\_\_

| Por favor indíquenos su parecer de algunos aspectos de nuestro servicio:                     |  |  |  |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad del equipamiento e infraestructura del establecimiento      |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Trato y cordialidad en la atención                                  |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Tiempo de respuesta a sus requerimientos.                           |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Solución satisfactoria de dificultades o problemas con el servicio. |   |   |   |

**Si desea expresar alguna molestia o sugerencia, rogamos precisarla a continuación:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### c. Las fuentes internas de información

Como se mencionó, los empleados de nuestras empresas (clientes internos) son una valiosa fuente de información para conocer las deficiencias de calidad de nuestro servicio, y las expectativas que tienen nuestros clientes, en especial aquellos que están en permanente contacto con nuestros usuarios.

Recomendamos entonces realizar periódicamente reuniones de evaluación de los procedimientos de cada sección de nuestro servicio, en la que participen activamente nuestro personal.

## 2. Elaboración del perfil de calidad esperado.

El análisis de la información que nos entrega las etapas ya descritas, nos permitirá llegar a establecer lo que se llama el **perfil de calidad de servicio esperado**, es decir, la determinación de los aspectos que el cliente considera relevantes del tipo de servicios que nosotros proveemos y a cuales le asigna mayor valor.

En general un perfil de calidad de servicio debería considerar al menos los siguientes aspectos:

- Ubicación y accesibilidad.
- Información y facilidades administrativas esperada.
- Calidad esperada de la infraestructura (edificio).
- Calidad y tipo de equipamiento esperado (mobiliario y decoración).
- Cantidad de servicios ofrecidos.
- Tipo de trato esperado.
- Forma de comunicación con la dirección.
- Tiempos de demorados máximos esperados.
- Tipo de seguridad esperada.
- Niveles de higiene esperados.

Estos antecedentes nos van a indicar las preferencias y por lo tanto las expectativas de nuestros clientes, es decir, lo que aquí hemos llamado perfil de calidad del servicio, y que en síntesis implica que debemos orientarnos a un tipo de cliente (segmento de mercado), ya que la experiencia indica que los servicios genéricos sin definición de clientela específica, son incapaces de satisfacer plenamente a ningún cliente, y finalmente pierden competitividad ante ofertas más personalizadas.

**Un ejemplo** concreto de lo anterior es el éxito mundial que han tenido los servicios de alimentación del tipo fast food (comida rápida) como la cadena Mc Donald, el cual se ha especializado en un segmento de mercado que encuentra una eficiente respuesta a sus necesidades en este tipo de servicio.

### 3. Determinación exacta del servicio, según el perfil elaborado.

El paso siguiente es rediseñar nuestro servicio, de tal manera que satisfaga los requerimientos que hemos establecido en la definición del perfil de servicio esperado.

Esta etapa consiste en documentar (describir sistemáticamente) cada paso del proceso que implica la realización de nuestro servicio, indicando los procesos normales y las medidas de contingencia ante problemas inesperados. Muchas veces los problemas se agudizan cuando un empleado no sabe reaccionar (capacidad de respuesta) ante un problema cotidiano.

**Un ejemplo:** Un famoso parque temático de Miami, ha adoptado la siguiente filosofía de servicio: cada empleado es considerado un actor que interpreta un papel, por lo tanto, posee un guión escrito de su labor. Así la persona que vende helados, la que limpia las aceras, la que brinda seguridad, la que da informaciones, etc.; no son empleados con funciones de diversa jerarquía como se considera tradicionalmente, sino que personajes interpretados por el personal de la empresa, donde cada uno tiene igual importancia para que el espectáculo funcione en plenitud.

En la determinación del servicio se deberá considerar a lo menos los siguientes aspectos:

- ❑ Detalle de la infraestructura (establecimiento) y procedimientos de mantenimiento periódico.
- ❑ Detalle del equipamiento y alhajamiento presentación del establecimiento.
- ❑ Detalle preciso del (o los) producto(s) que vendemos.
- ❑ Sistema de higiene y procedimientos de aseo en general.
- ❑ Sistema de seguridad y procedimientos respectivos.
- ❑ Funciones de cada unidad del servicio y formas de relacionarse entre ellas (clientes internos).
- ❑ Funciones específicas del personal de cada unidad o departamento y formas de relacionarse con los demás empleados.
- ❑ Procedimientos del personal de contacto (que atienden a público), poniendo especial cuidado en la manera de atender al cliente, tiempos de cada proceso del servicio correspondiente, formas de enfrentar dificultades en el servicio, etc.
- ❑ Sistema de documentación interna: Forma de solicitudes y aceptación de servicios entre departamentos o unidades, formas de instrucciones e de información interna, etc.
- ❑ Sistema de documentación externa: Formas de reservas, documentar servicios (boletas), detalle de cuentas, etc.
- ❑ Sistema institucional para resolver quejas.

### 4. Indicadores para el monitoreo del sistema y sus resultados.

La implementación de un plan de calidad implica un proceso de gestión continuo en el tiempo, ya que el lograr satisfacer hoy las expectativas de calidad de nuestros clientes, no asegura lo mismo en el futuro.

Por lo tanto, es recomendable que al interior de nuestra empresa exista una unidad (una persona o un equipo), que se haga cargo del programa de gestión de calidad.

Las funciones básicas de esta unidad de calidad, será la de proponer el plan de calidad para nuestra empresa considerando los pasos ya descritos; y proponer un mecanismo para asegurarse que estos sean ejecutados correctamente y detectar los impactos y proponer las medidas correctivas pertinentes.

Un mecanismo eficiente para lograr el seguimiento del plan (monitoreo), son las denominadas auditorias, que consiste básicamente en evaluar permanentemente en terreno la puesta en práctica de las medidas propuestas.

Complementario a lo anterior son las encuestas a los clientes, las que sirven para medir el impacto de las medidas propuesta en el plan y el grado de aceptación que nuestros clientes tienen de éstas.

Recordemos que una de las fallas típicas de calidad es el implementar medidas o estándares equivocados de calidad.

## **4 BIBLIOGRAFIA**

### **González, Ricardo**

Plan Integral de Calidad Turística: Propuesta de Un modelo de Gestión  
SERNATUR, Santiago - 2000

### **ICHE**

Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos  
Instituto de Calidad Turística Española, Madrid - 1998

### **Koljatic, Mladen**

Investigando la satisfacción de los consumidores  
Paper : "Calidad y Servicio: La batalla que viene", 1992

### **OMT**

Introducción al Turismo.  
OMT, Madrid - 1997

### **SERNATUR**

Calidad como Herramienta de Competitividad: Manual del Anfitrión  
Dirección Regional de Turismo de Los Lagos, Puerto Montt - 2000

### **Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Bery, L.**

Calidad Total en gestión de Servicio  
Ed. Díaz de Santos, Madrid - 1993

# **La Calidad** **herramienta de competitividad** **en la empresa turística**

## **Anexo 1: Link**

## LINK 1

### Aspectos claves en la gestión de calidad del soporte físico en turismo

Como soporte físico entenderemos toda la infraestructura material que dispone un servicio turístico para atender a sus clientes.

Básicamente son cuatro los aspectos que hay que cuidar permanentemente para lograr una gestión adecuada de la calidad del soporte físico del servicio turístico:

- Imagen
- Funcionalidad
- Higiene
- Seguridad

**La imagen** corresponde a todos aquellos aspectos cualitativos que permiten que nuestro servicio sea “**identificado**” por el cliente como de cierto tipo o clase; y por lo tanto, es uno de los elementos claves influye en las expectativas que el cliente se crea respecto a nuestra oferta. Por ejemplo, las cocinerías de Chiloé basan su imagen en las construcciones de madera típicas de la Isla, mobiliario y decoración de tipo artesanal local, etc. Sería muy contradictorio con esta imagen encontrarse por ejemplo que las sillas son de plástico o en menú está compuesto principalmente por hamburguesas, lo que evidentemente haría perder calidad a este tipo de servicio de alimentación.

**La funcionalidad** está referida a los aspectos operativos del equipamiento que posee el servicio turístico, es decir, que el mobiliario, accesorios, equipos, entre otros, funcionen adecuadamente. Es muy frecuente encontrarse que las cajoneras en las habitaciones de un hotel no corren, o que las patas de las sillas o mesas de un restaurante están disparejas y cojean; estos aspectos merman significativamente la percepción de calidad del servicio en su conjunto, a pesar que el resto de la habitación del hotel o la comida en el restaurante respectivamente hayan sido excelentes.

**La higiene** es otro factor clave en la percepción de calidad de un servicio turístico, en especial para aquellos servicios que implican un compromiso mayor con la integridad sanitaria del turista, como es el caso de los servicios de alimentación y alojamiento.

Para el caso, es tan importante cuidar los aspectos sanitarios concretos (desinfectar periódicamente baños y similares, mantener basuras en recipientes cerrados, etc.), como la imagen de orden y limpieza que se proyecte de nuestro servicio a través de los elementos tangibles como la calidad material de las superficies húmedas (los recubrimientos cerámicos y similares proyectan una imagen de mayor higiene), mantención de pinturas terminaciones (los colares claros libres de manchas refuerzan la sensación de limpio), limpieza y calidad de la lencería, entre otros.

**La seguridad** se considera otro aspecto relevante del soporte físico de un servicio de alojamiento, para ello se deberá poner especial atención tanto a las consideraciones relativas a medidas de prevención de siniestros (especialmente incendios), como a aquellas medidas que están dispuestas para prevenir la ocurrencia de accidentes personales como caídas, golpes contra objetos, entre otros.

Cada uno de los cuatro factores mencionados como claves en la percepción de calidad que proyecta el soporte físico de un servicio turístico, debe ser gestionado permanentemente, para lo cual se recomienda realizar un listado de comprobación (check list), el que deberá ser revisado periódicamente, de tal manera de establecer un sistema objetivo y sistemático de aseguramiento de la calidad de estos aspectos.

A continuación se indican algunas consideraciones básicas que deberá tener este listado de comprobación; sin embargo, debemos puntualizar que este listado deberá ser elaborado específicamente para cada servicio turístico, en función de sus propias características:

### LISTADO DE COMPROBACIÓN PARA EVALUAR EL SOPORTE FÍSICO DE UN SERVICIO TURÍSTICO

| FACTOR        | SUBFACTOR    | DESCRIPCIÓN O ESTÁNDAR  |   |
|---------------|--------------|---|---|
| <b>Imagen</b> | Arquitectura | Edificio con características adecuadas para el tipo de servicio que se ofrece.              | ✓ |
|               | Mobiliario   | Con estilo apropiado al recinto y al tipo o clase de establecimiento                        | ✓ |
|               | Equipamiento | Acorde a la categoría del servicio, las características locales y expectativas del cliente. | ✓ |
|               | Decoración   | Ornamentación consecuente con el tipo de servicio y la calidad de las instalaciones.        | ✓ |
|               | Insumos      | De acuerdo a la categoría del servicio y las expectativas del cliente.                      | ✓ |
|               | Presentación | Adecuado uso de uniformes o similares del personal de contacto.                             | ✓ |
|               | Otros        | Otros   | ✓ |

|                      |                  |  |   |
|----------------------|------------------|--|---|
| <b>Funcionalidad</b> | Arquitectura     | Estado de conservación del edificio que alberga al servicio turístico: techumbres, pisos, etc.     | ✓   |
|                      |                  | Estado de conservación de los elementos móviles: puertas, ventanas, ascensores, etc.               | ✓   |
|                      |                  | Organización de los espacios privilegiando la facilidad de acceso y desplazamientos.               | ✓   |
|                      | Mobiliario       | Estado de conservación de la estructura y terminaciones: estabilidad, tapicería, etc.              | ✓   |
|                      |                  | Disposición de acuerdo a la capacidad de los recintos y facilitando desplazamientos.               | ✓   |
|                      |                  | Estado de conservación de los elementos móviles: cajoneras, puertas, etc.                          | ✓   |
|                      | Equipamiento     | Adecuado funcionamiento de los equipos eléctrico: iluminación, refrigeración, etc.                 | ✓   |
|                      |                  | Adecuado funcionamiento de equipos ambientales: aire acondicionado, calefacción, etc.              | ✓   |
|                      |                  | Adecuado funcionamiento de otros equipos: teléfonos, griferías, etc.                               | ✓   |
|                      | Decoración       | Adecuada disposición de la ornamentación evitando entorpecer desplazamientos y otras funciones.    | ✓   |
|                      |                  | Desinfección periódica de recintos como baños, cocinas y similares.                                | ✓   |
|                      |                  | Adecuado uso de vestimenta e implementos para la manipulación de alimentos y similares.            | ✓   |
|                      |                  | Disposición en recintos adecuado de la basura.   | ✓   |
|                      |                  | Impecable presentación y limpieza de uniformes o similares del personal.                           | ✓   |
|                      | Orden            | Disposición de espacios adecuados para almacenar los insumos e implementos.                        | ✓   |
|                      |                  | Otros  | ✓   |
|                      | <b>Seguridad</b> | Siniestros   | Ubicación accesible de elementos de seguridad: extintores de incendios, puertas de escape, etc. |
| Accidentes           |                  | Disposición de elementos de seguridad: pisos o huinchas antideslizantes, barras de protección, etc | ✓   |
|                      |                  | Habilitación de medidas de seguridad para discapacitados: rampas, barras en baños, etc.            | ✓   |
|                      |                  | Otros  | ✓   |

### Segmentación de mercado

## LINK 2

### Segmentos de mercados

Fuente: Red SERCOTEC, Curso de capacitación en línea “ El Microempresario, Mercado y Comercialización”

**Segmentar** significa tomar una porción o un trozo, por lo tanto es tomar una porción del mercado donde están las personas que pueden comprar los productos o servicios.

Como no se pueden vender productos y servicios a todas las personas que forman parte del mercado, éste se divide y cada segmento estará formado por personas de características similares. Luego se buscarán las estrategias para llegar a los segmentos identificados.

### Ejemplo

Supongamos que usted tiene una microempresa de muebles . Todos necesitan muebles. Pero se pueden fabricar distintos tipos de muebles. Muebles de oficina, para niños, de estilo, económicos etc. Por lo tanto usted puede decidir fabricar muebles de oficina y dirigir su oferta a un segmento de mercado que sí comprará esos muebles. De esta manera podremos definir mejor nuestros argumentos de venta, definir precios y hacer publicidad y promoción adaptada al segmento de mercado, que finalmente serán los clientes que comprarán.

La segmentación de mercado la podemos realizar de muchas maneras veamos algunas de ellas:

- Demográfica
- Geográfica
- Por el estilo de vida
- Por uso del producto

### Segmentación demográfica

Es aquella segmentación que divide el mercado según edad, sexo, o nivel socioeconómico (lo que ganan y el nivel de educación) de los consumidores.

#### Ejemplo

Usted podría decidir fabricar ropa juvenil de oficina

para mujeres jóvenes profesionales de clase media alta.

Usted podría dar servicio de comida a domicilio para la tercera edad de clase media.

### Segmentación geográfica

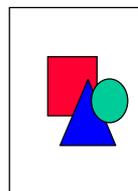
Es aquella segmentación el mercado se divide en distintas áreas geográficas.

#### Ejemplo

Usted podría decidir fabricar chalecos y venderlos en la zona norte, o zona sur y/o zona central y para esto debería considerar gustos, el clima y los gustos de los clientes de las zonas mencionadas.

### Segmentación por estilo de vida

Es aquella segmentación que divide el mercado según actividades e intereses.



**Ejemplo**

Para personas que les interesa la vida sana y deportiva, se podría pensar en una línea de productos naturales.

**Segmentación por uso del producto**

Es aquella segmentación por la frecuencia de uso por compra del producto.

**Ejemplo**

Un segmento sería los que compran todos los días, otro segmento que compran una vez al mes.

### LINK 3:

## Plan Integral de Calidad Turística: Propuesta de un Modelo de Gestión

El Plan Integral de Calidad Turística para Chile (PICTur), es un programa diseñado por el Servicio Nacional de Turismo cuyo objetivo es generar condiciones favorables en los diversos subsectores turísticos para el mejoramiento real de la calidad de los productos y servicios turísticos

El campo de actuación del PICTur, se desarrollará en dos grandes áreas:

- Mejora y desarrollo de los producto y servicios turísticos.
- Conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de calidad turística.

### Filosofía del plan

La calidad es una herramienta de competitividad, pero su instrumentalización es compleja por estar sujeta a las preferencias del público, que son dinámicas en el tiempo. Por consiguientes será importante atender a las siguientes premisas:

- La especialización del producto, permite satisfacer de mejor forma las expectativas, por cuanto concentra los esfuerzos en determinadas motivaciones.
- La diversificación de la oferta de servicios, bajo el prisma de la especialización del producto, permite dar consistencia a éste.
- La eficiente articulación de las ofertas relacionadas, permite consolidar un destino y proyectar una imagen fuerte y atractiva.

## PROPUESTA DE ACCIÓN

### Ejes de acción

Los elementos estructurales (5) del sector turísticos serán los ejes que articulen el plan de acción propuesto.

El primero de ellos, gestión integral de destino, por tratarse del contexto territorial que sustenta el fenómeno turístico, asumirá el rol de estructura “paraguas” desde la cual se desprenden las demás líneas de acción como programas temáticos específicos.

### Primer eje de acción

Para el primer elemento estructurante del sector turístico, “producto/destino” como unidad soporte de la experiencia turística, se propone la implementación de un “plan de gestión integral de destinos” como eje de acción.

Este plan integral ampara el desarrollo de las demás líneas temáticas y es considerado la unidad básica de gestión (destino).

### **Segundo eje de acción**

Para abordar la problemática de la simultaneidad producción/consumo, consideramos relevante la participación del personal y, muy especialmente, la del “personal de contacto”. Si bien es cierto, la calidad de la infraestructura, instalaciones e insumos, juegan también un rol de importancia, estas pueden ser previstas chequeadas y/o controladas con antelación; siendo los errores o falta de pericia del personal de contacto, los que tienen una mayor incidencia en la pérdida de calidad del servicio/producto. Consecuente con esta apreciación se determinó como segundo eje de acción, la “educación y desarrollo de los recursos humanos”.

### **Tercer eje de acción**

Como tercer eje de acción del programa se aborda la problemática compra/consumo, postulando la necesidad de crear parámetros que reduzcan la brecha de incertidumbre respecto a la calidad de lo comprado. En este ámbito, y considerando la creciente competitividad de las ofertas turísticas, en un mundo cada vez más globalizado, será relevante establecer indicadores que den transparencia y garantía de calidad a la oferta turística nacional, sean éstos: clasificaciones, estándares, sellos, marcas, certificaciones, u otros indicadores de calidad que permitan mejorar la comercialización de nuestros productos/servicios, tanto desde la perspectiva empresarial, como desde la perspectiva producto/país.

### **Cuarto eje de acción**

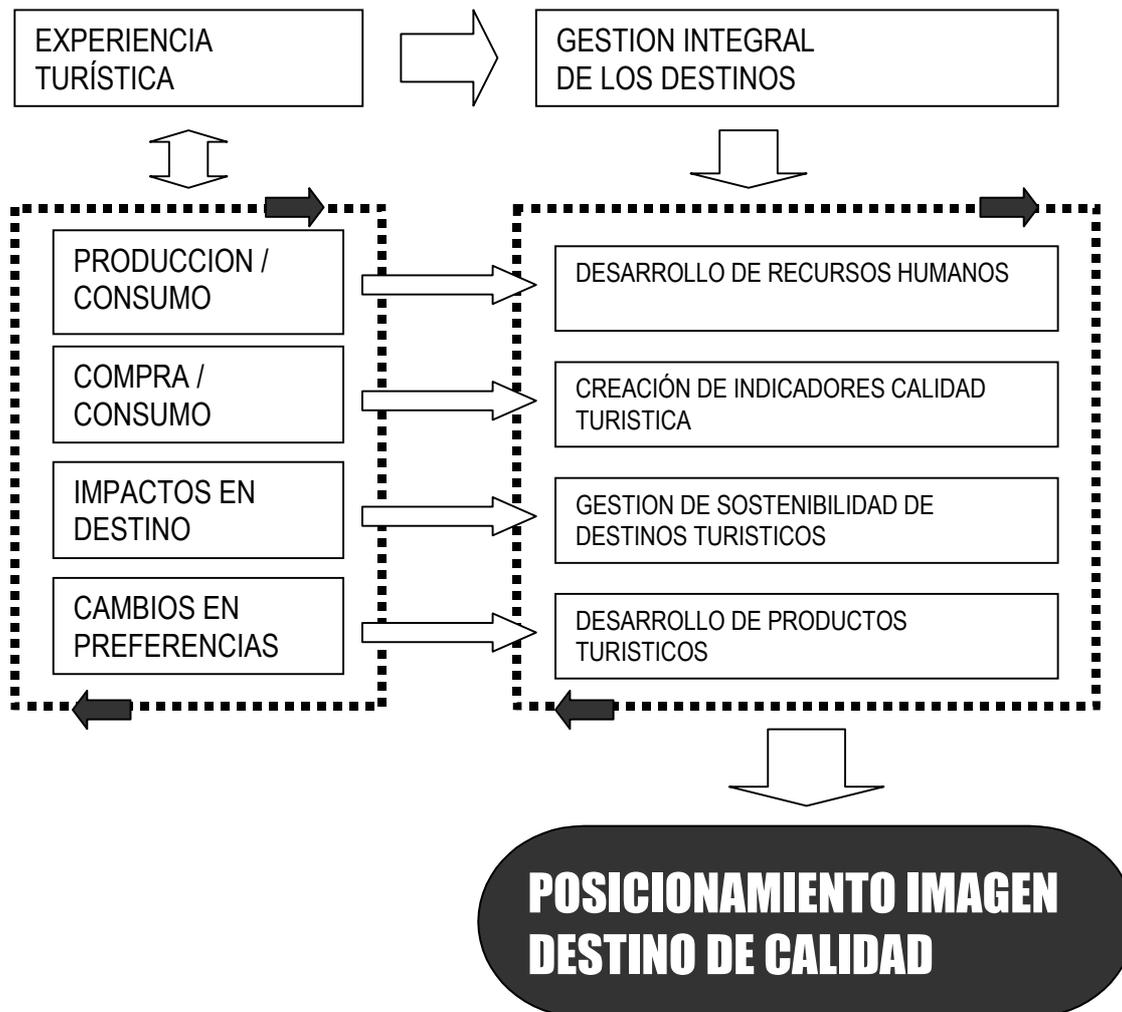
La problemática del impacto de la actividad turística sobre las estructuras económicas, sociales y ambientales del destino, será abordada desde la perspectiva de gestión ambiental, para ello, se propone adaptar al contexto nacional, las metodologías recientemente propuestas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y otros organismos ambientales, sobre turismo sostenible.

### **Quinto eje de acción**

Para lograr responder a las exigencias de mejoras e innovación permanentes que impone el mercado turístico, se propone establecer una línea de acción orientada al desarrollo de productos turísticos, la que involucra el análisis de las tendencias de mercado y diseño de nuevos productos que, aprovechando las ventajas comparativas del país y sus destinos, estén pensados desde una óptica competitiva.

## ESTRUCTURA DEL PLAN

En la práctica las temáticas abordadas a partir de los ejes de acción mencionados precedentemente, no operan en forma independiente o paralelas, sino que en forma integrada, e interactuando permanentemente entre ellas. Sin embargo, por una consideración metodológica, serán tratadas en este programa en forma paralela, sin desconocer que se deberá mantener constantemente una visión holística del concepto de calidad.



**EL OBJETIVO GENERAL DEL PLAN Y DE SUS RESPECTIVOS PROGRAMAS ES:**

### 1. Plan de Gestión Integral de Calidad de Destinos Turísticos

Articular los componentes de la oferta turística perteneciente a un determinado dominio territorial, para lograr configurar un producto turístico identificable, competitivo y diversificado.

#### 1.1 Programa “Desarrollo de los Recursos Humanos”

Estimular a mejorar la competencia técnica del componente humano que se desempeña en la prestación de servicios turísticos.

**1.2 Programa “Creación de Indicadores de Calidad”**

Desarrollar parámetros objetivos para medir y orientar la mejora continua de la calidad de los productos-servicios turísticos.

**1.3 Programa “Gestión Sostenible de Destino Turístico”**

Desarrollar e implementar instrumentos que permitan hacer sostenible la actividad turística en su contexto territorial, social y económico.

**1.4 Programa “Desarrollo de Productos Turísticos”**

Diversificar y mejorar la oferta turística del destino, para hacerlo más atractivo y competitivo respecto a otros destinos alternativos.

**1.5 Programa “Posicionamiento de la Imagen “Destino de Calidad”**

Posicionar a la oferta nacional en sus mercados objetivos, como “**confiable**” en cuanto a la calidad ofrecida.

Para lograr estimular el desarrollo turístico de los destinos, se considera imprescindible el desarrollo de tres programas transversales a los 5 anteriores, y que serán los que aportan las facilidades necesarias para que estos se puedan implementar eficientemente:

**1.6 Programa “Sistema de Información Para la Gestión Turística”**

Contar con información confiable y oportuna para orientar el proceso de toma de decisiones en cada uno de los programas básicos.

**1.7 Programa “Desarrollo de Tecnologías para la Gestión Turística”**

Pesquisar y/o desarrollar tecnologías de punta aplicables en el contexto del producto turístico nacional y que permitan hacer más competitiva la industria.

**1.8 Programa “Gestión de la Infraestructura Turística”**

Coordinar y gestionar las necesidades de infraestructura básica y turística para los destinos relevantes.

**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS**

Como se mencionó en el marco teórico general de la presente propuesta, el destino como unidad básica de gestión, responde a la necesidad de establecer una estructura lógica de la acción del Estado en conjunto con el sector privado y demás organismos representativos de su composición interna, para impulsar programas y proyectos que encaucen su desarrollo hacia una situación esperada (imagen objetivo).

## CONSIDERACION ESTRATEGICA DE ACCION

Dada la permanente limitación de recursos humanos y presupuestarios que tiene el sector en general, la primera acción estratégica que se propone implementar es la “**focalización territorial del programa**”, con el objetivo de hacer más eficiente la acción tendiente a estimular el desarrollo de los destinos turísticos. La focalización implica priorizar destinos relevantes del país y centrar el trabajo de los distintos organismos con competencias sectoriales en turismo, sobre los destinos seleccionados, de tal manera que ellos se constituyan en polos de desarrollo, posicionen la imagen de destinos de calidad en Chile, y estimulen a otros destinos hacia una búsqueda de la excelencia mediante la imitación del modelo (best practices).

## ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA

Dado que el producto turístico no es la mera suma de los servicios, atractivos, y demás componentes del mismo, sino que opera bajo el concepto de sistema, en donde basta que falle una de sus partes para que la estructura colapse. Por lo tanto, se ha propuesto que el sistema de calidad se sustente en una estructura formal de gestión (comisión, comité, directorio, etc.), que articule los distintos factores que implican la variable calidad y que considere la participación amplia, pero organizada, de los diversos actores que intervienen en la puesta en escena del producto turístico.

La unidad operativa del sistema debería cumplir las siguientes funciones básicas:

- Proponer las políticas, directrices y estrategias que guiarán el plan.
- Ejecutar proyectos y programas específicos, para lograr los objetivos del plan.
- Monitorear el desarrollo de los programas y proyectos
- Evaluar los logros y debilidades del plan y,
- Ejecutar las acciones necesarias para mejorar la efectividad del plan y subsanar las debilidades.

Antecedentes adicionales y documento completo en:

[http://www.sernatur.cl/estudtecn/plan\\_de\\_calidad.htm](http://www.sernatur.cl/estudtecn/plan_de_calidad.htm)