



**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL
DE MATAGALPA - UNAN MANAGUA**

TEMA:

**LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, COMO UNA OPCIÓN
ECONÓMICA EN NICARAGUA.**

SUB-TEMA:

**LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL
DEPARTAMENTO DE MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**Para obtener el grado de
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Profesor Especialista: Lic. Douglas Gómez Salinas.

- *Amalia del Rosario Treminio Vega.*
- *Claudia Raquel Mendoza Matus.*

15 de Diciembre del 2006

TEMA:

**LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, COMO UNA OPCIÓN
ECONÓMICA EN NICARAGUA.**

SUB-TEMA:

**LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL
DEPARTAMENTO DE MATAGALPA**

ÍNDICE

	Pág.
I DEDICATORIA.....	i
II AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	
III RESUMEN EJECUTIVO.....	iii
IV INTRODUCCIÓN.....	1
V JUSTIFICACIÓN.....	2
VI OBJETIVOS.....	3
VII DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	4-71
1. Calidad en las empresas de servicios.....	4-30
1.1. Concepto.....	4
1.2. Importancia.....	6
1.3. Principios de la calidad.....	9
1.3.1. Enfoque al cliente.....	9
1.3.2. Liderazgo.....	10
1.3.3. Participación del personal.....	11
1.3.4. Enfoque de procesos.....	12
1.3.5. Enfoque de sistemas.....	13
1.3.6. Mejora continua.....	13
1.3.7. Toma de decisiones basadas en hechos y datos.....	14
1.3.8. Relación beneficiosa con los proveedores..	15
1.4. Calidad en los servicios.....	15
1.4.1. Características de los servicios.....	15

1.4.2. Control de calidad en los servicios.....	18
1.4.3. Instrumentos para la mejora de la calidad....	21
1.4.3.1. Investigación de mercado.....	21
1.4.3.2. Marketing interno.....	23
1.4.3.3. Servucción.....	24
1.4.3.4. Círculos de calidad.....	25
1.5. Capacitación y calidad.....	27
2. La calidad en la actividad económica del turismo.....	30-42
2.1. El producto turístico.....	30
2.1.1. Definición.....	30
2.1.2. Ciclo de vida del producto turístico.....	31
2.1.3. Niveles del producto turístico.....	33
2.1.3.1. Producto turístico a nivel global.....	34
2.1.3.2. Prod. turístico a nivel empresarial....	38
2.2. Factores que determinan la calidad en el producto turístico.....	39
2.3. Turismo y desarrollo sostenible.....	41
3. La calidad en la actividad turística en el municipio de Matagalpa.....	42-71
3.1. Calidad en el prod. turístico a nivel empresarial.....	42
3.1.1. Control de calidad en las empresas prestadoras de servicios turísticos.....	52
3.2. Calidad en el producto turístico a nivel global.....	53
3.2.1. Atractivos turísticos.....	53
3.2.2. La planta turística.....	55

3.2.3. Infraestructura turística.....	58
3.2.4. Superestructura turística.....	61
3.2.4.1. Sistema nacional de calidad turística.....	64

VIII CONCLUSIONES.....	71-72
-------------------------------	--------------

IX BIBLIOGRAFÍA.....	73-74
-----------------------------	--------------

X ANEXOS	
-----------------	--

I. DEDICATORIA

Para la persona que más amo, admiro y respeto, a quien debo todo lo que soy y todo lo que he logrado, a quien se sacrifica a diario por darme las herramientas que me permitan forjarme un mejor futuro, a quien se preocupó no sólo de mi desarrollo físico sino también del de mi conciencia, a quién me motivó a ser mejor persona, a quien me guió con sabiduría, a mi madre:

“Luisa Emilia Matus Tercero”, quien más que yo misma se merece el título al que estoy optando.

Con todo el amor que una hija es capaz de profesar por su madre, le dedico esta pequeña victoria, que no es mía sino de ambas, como lo serán también todas las que el futuro nos depare.

Claudia Raquel Mendoza

DEDICATORIA

Deseo dedicar a Dios este trabajo, por darme la oportunidad de que mis sueños se hayan hecho realidad, por el sendero que me guía y dotarme de la luz divina del entendimiento y sabiduría.

A mis padres: Bonifacio Freminio y Socorro Vega, ya que gracias a su esfuerzo y sacrificio he logrado culminar mis estudios profesionales.

A mis hermanos: por su apoyo incondicional que día a día con entusiasmo me han brindado.

A mis segundos padres: José Fórrez y Luciana Vega, por su amor y dedicación durante todo el proceso de formación profesional.

Amalia Freminio Vega

II. AGRADECIMIENTO

El seminario que hoy nos ocupa, no es producto únicamente de nuestro esfuerzo, sino también del apoyo y colaboración que en el transcurso del mismo nos han proporcionado algunas personas:

Las primeras son nuestros padres, a quienes debemos la vida y quienes con su amor y apoyo incondicional han contribuido a que finalicemos con éxito esta etapa de nuestras vidas.

La segunda es nuestro tutor, el Lic. Douglas Gómez, quien con su experiencia, conocimientos e infinita paciencia nos ha orientado para alcanzar la tan ansiada meta constituida por este trabajo investigativo y que a su vez representa la culminación de nuestros estudios universitarios.

Por último, las personas que amablemente nos proporcionaron la información necesaria para concluir esta investigación, ellas son:

Lic. Auralila Sevilla, Coordinadora del Clúster de turismo en Matagalpa

Sra. Delia Pérez, Gerente y propietaria del Restaurante El Disparate de Potter

Lic. Young Lau, Gerente del restaurante Las Praderas de San Francisco

Sr. Eddy Kühl, propietario del Hotel Selva Negra

Lic. Melvin Castrillo, Gerente de Finca Esperanza Verde y

Lic. Josué Flores del SNV

Claudia Mendoza y Amalia Treminio



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”
UNAN - CUR - MATAGALPA

AVAL DEL DOCENTE

El Trabajo: **LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL DEPARTAMENTO DE MATAGALPA** realizado por el **GRUPO Nº 6** y correspondiente al sexto sub-tema del Tema: **LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, COMO UNA OPCIÓN ECONÓMICA EN NICARAGUA**, contiene una gama información sobre los estándares de calidad en la Industria Turísticas tanto a nivel internacional como nacional, y particularmente se enfocan en las dificultades y restricciones de los empresarios turísticos nacionales ante los requisitos establecidos por el Instituto de turismo de Nicaragua, para mejorar la calidad de este servicio. Así mismo se contacto a empresarios locales para verificar la situación de la calidad turística en sus respectivas empresas.

En mi consideración las Bachilleres: Claudia Raquel Mendoza Matus y Amalia del Rosario Treminio Vega, han cumplido con el reglamento y los requisitos necesarios para que puedan presentar y defender el presente trabajo ante un tribunal examinador.

LIC. DOUGLAS GÓMEZ SALINAS.
DOCENTE TUTOR.

III. RESUMEN EJECUTIVO

La calidad es la capacidad de dar respuesta a las expectativas de los clientes por un precio determinado y se mide por el grado de satisfacción de los mismos. En los servicios turísticos la calidad implica además la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Entre los beneficios más destacados que proporciona la calidad están: crecimiento en la participación del mercado, lealtad de los clientes y menores costes de mercado como resultado de una reducción del tiempo y dinero empleado en rectificar los errores. Los beneficios de la calidad son percibidos por el cliente interno y externo, es decir por los usuarios de los servicios y por el personal de la organización que los provee.

Medir la calidad en los servicios es una tarea más difícil que en la de los bienes de consumo pues los primeros poseen una serie de características que dificultan este trabajo, como por ejemplo, su intangibilidad e instantaneidad que impiden que se les inspeccione antes de ser ofrecidos o que se les almacene, tampoco se pueden dar a probar a los clientes y su calidad depende de la experiencia de cada cliente al recibirlo, quien es en definitiva, el principal juez.

No todas las empresas tienen la estructura o capacidad para desarrollar un sistema de gestión calidad completo, pero aquellas que no pueden tienen la alternativa de utilizar algunas herramientas o métodos de estos sistemas para elevar sus niveles de calidad. Algunas herramientas son las investigaciones de mercado, el marketing interno, la servucción y los círculos de calidad.

El producto turístico es un conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite

una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador. En el producto turístico existen dos niveles, el nivel empresarial conformado por los productos y servicios que ofrece una sola empresa perteneciente al sector turístico y el nivel global que reúne todas las ofertas individuales de las personas y entidades implicadas en el negocio del turismo, ya sean privadas o estatales, para incluirlas en un solo paquete denominado destino turístico.

La calidad en una empresa turística se logra mediante el cumplimiento de ciertos requisitos básicos como higiene, seguridad y atención al cliente. La calidad en el destino turístico está determinada por cada uno de sus componentes: la planta turística, los atractivos turísticos, la infraestructura y la superestructura turística.

En el sector turístico nicaragüense predominan las pequeñas y medianas empresas turísticas, éstas presentan un mínimo avance en los aspectos tecnológicos y de comunicación, de infraestructura, equipamiento, capacitación, además de mercadeo y comercialización. Estos problemas son observables en el municipio de Matagalpa donde uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas afiliadas y reconocidas por INTUR al momento de gestionar la calidad en sus negocios es precisamente la falta de profesionalización del personal, el cual trabaja prácticamente de manera empírica.

De los negocios visitados para la elaboración de este trabajo únicamente Selva Negra y Esperanza Verde gestionan la calidad de sus servicios tratando de llenar los estándares de calidad nacionales e internacionales, lo cual es afirmado también por el Clúster de turismo en un estudio reciente. En dicho estudio también se afirma que en Matagalpa no existe una diversificación en los servicios, y éstos no tienen el estándar básico de calidad internacional para el turismo, por lo que se hacen indispensable un mejoramiento de los servicios en temas de atención al cliente, disposición y decoración del espacio, relación precio-servicio, guías, etc.



IV. INTRODUCCIÓN

La calidad es el atributo fundamental buscado por los consumidores en los productos y servicios que se les ofrece y es, por tanto, el más deseado por las empresas las cuales intentan conseguirlo para alcanzar una posición competitiva que les garantice su permanencia en el mercado. Las empresas cuyos servicios están dirigidos principalmente a los turistas no desconocen esta realidad por lo que constantemente están tratando de mejorar para satisfacer las expectativas de sus clientes.

En los últimos años el turismo ha cobrado gran relevancia en la economía nacional, lo cual no es extraño si se tiene en cuenta que Nicaragua tiene el potencial necesario para convertirse en un destino turístico apetecido a nivel internacional debido a las riquezas naturales y culturales con las que cuenta, sin embargo, esto no es suficiente pues se requiere además de la existencia de una serie de condiciones que les permitan a los visitantes gozar de su estadía con comodidad y seguridad, de servicios eficientes y de una infraestructura turística de calidad.

Para poder contrastar la teoría con la realidad en el presente seminario, se escogieron cuatro empresas matagalpinas de las más frecuentadas por los turistas, estas son: Restaurante El Disparate de Potter, Hotel de montaña Selva Negra, Finca Esperanza Verde y Restaurante La Pradera de Sn. Francisco.

Para llevar a cabo el breve análisis aquí consignado se hizo uso de las entrevistas, las que estuvieron dirigidas a los gerentes y/o propietarios de los sitios mencionados y a personas versadas en el tema del turismo en Matagalpa, se utilizó además la observación directa la que estuvo enfocada a la apreciación de las instalaciones de los sitios visitados.



V. JUSTIFICACIÓN

Debido al gran auge que ha venido experimentando el turismo, muchos empresarios están empezando a considerarlo como una alternativa económica viable y quienes ya se encuentran en el negocio están desempeñando un papel más activo en el mejoramiento de los servicios que ofrecen. Esta actividad, conocida como “la industria sin chimenea”, se vislumbra como una oportunidad de desarrollo para el país, el cual sólo conociendo su potencial y sus limitaciones podrá formular estrategias que le permitan sacar el máximo provecho de este sector que se encuentra en constante crecimiento.

Matagalpa, con sus recursos naturales y culturales, no ha pasado desapercibida para los visitantes que llegan a este territorio, por esta razón se decidió abordar este tema considerado de interés para la economía del país y de este departamento en particular.

El propósito fundamental del presente trabajo investigativo es recavar información pertinente que suministre la base teórica necesaria para realizar un análisis sobre la calidad en los servicios turísticos matagalpinos, dada la necesidad de mantener estándares de calidad aceptables en la actividad económica del turismo en el departamento para poder competir con otros destinos turísticos.

La importancia de este trabajo radica en que servirá como un marco de referencia para estudiantes y demás personas interesadas en conocer aspectos relacionados con el tema que aquí se aborda, a su vez permitirá tomar conciencia a quienes consulten este material sobre la necesidad de incrementar los niveles de calidad del producto turístico, ofreciendo además, algunas herramientas para lograrlo. Este sector ha sido uno de los rubros que más divisas le ha generado al país en los últimos años lo cual es un aliciente para tomar la decisión de mejorar.



VI. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la calidad en la actividad turística durante el segundo semestre del año 2006 en el municipio de Matagalpa, particularmente en los centros turísticos: Selva Negra, Disparate de Potter, La Pradera de San Francisco y Finca Esperanza, ubicados en el departamento de Matagalpa

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los elementos fundamentales que intervienen en el control de calidad en las empresas de servicios.
- ✓ Precisar los factores a tener en cuenta para la evaluación de la calidad en la actividad turística.
- ✓ Verificar si el producto turístico local cumple con los parámetros de calidad requeridos, particularmente en los centros turísticos: Selva Negra, Disparate de Potter, La Pradera de San Francisco y Finca Esperanza Verde.



VII. DESARROLLO DEL SUBTEMA:

1. Calidad en las empresas de servicios

1.1. Concepto

La calidad, tanto en los bienes como en los servicios, es la capacidad de dar respuesta a las expectativas de los clientes por un precio determinado y se mide por el grado de satisfacción de los mismos, es decir, son los clientes los que deciden si un producto tiene o no la calidad esperada por ellos.

La calidad es un concepto relativo ya que la apreciación de la misma no es universal, no todos los clientes tienen las mismas expectativas y deseos y lo que para unos puede representar un servicio excelente para otros puede significar lo contrario; además, la percepción de los clientes puede variar según su cultura, experiencias, necesidades, etc.¹

Por ejemplo, un señor inglés expresaba su desacuerdo en relación a una práctica muy extendida en los restaurantes estadounidenses, para él resultaba de mal gusto que empacaran la comida que dejaba en el plato y se la dieran para llevar pues según él, estaba pagando por todo lo que implicaba el servicio y no nada más comprando comida. El argumento de los dueños de éstos restaurantes es: “usted pagó por ella, así que está bien que se la lleve”. Sin embargo, la percepción de los clientes no siempre es la misma.

Aunque existe un sinnúmero de definiciones de lo que es la calidad, lo cierto es que todas ellas tienen un común denominador: la satisfacción de las expectativas

¹ Altés Carmen. Marketing y turismo



del cliente. Es decir que finalmente son ellos los que determinarán si un producto tiene o no la calidad requerida aunque sean las organizaciones las encargadas de producirla.

Un concepto más específico para definir la calidad en los servicios turísticos es el que a continuación se presenta y que fue formulado por la Organización Mundial del Turismo:

“La calidad en los servicios turísticos es 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 con 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.”²

De este concepto se puede deducir que el resultado de la calidad no es únicamente la satisfacción del cliente, sino que también implica relaciones amigables con el entorno de la organización. Esto es particularmente importante para las empresas turísticas pues ellas sacan provecho del patrimonio turístico de la región en la que operan, como: recursos naturales, cultura, gastronomía, tradiciones, sitios de interés histórico, lugares de recreación, etc.

La calidad es una característica que hace la diferenciación del producto y por lo tanto una fuente de competitividad, lo que le permite a las empresas que la poseen posicionarse en la mente del consumidor.

² http://www.world-tourism.org/quality_/S/main.htm



1.2. Importancia

Actualmente se considera que el atributo fundamental que determina la posición de la empresa en el mercado a largo plazo es la opinión que los clientes tengan de los productos que de ella reciben. Se puede decir, entonces, que la calidad es un elemento estratégico que le proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva que perdura en el tiempo.

En cuanto a los beneficios más inmediatos que proporciona la calidad de servicio se encuentran los siguientes:

a) Una mayor lealtad

La prestación de un servicio con calidad, además de satisfacer las necesidades del cliente, le asegura a la empresa la confianza del mismo y consigue que éste le sea fiel a pesar de las ofertas de la competencia.

Los clientes son exigentes en cuanto a la calidad y por esto se sienten atraídos por las empresas que la poseen lo que les permite a éstas mantenerse en la mente de los consumidores y conseguir su fidelidad.

b) Menor vulnerabilidad en la guerra de precios

Si el cliente se encuentra satisfecho es menos probable que se cambie a los servicios que ofrece la competencia aunque sus precios sean menores, pues ella no le proporcionará la misma confianza que la adquirida con aquella empresa que es capaz de llenar sus expectativas, por lo que están dispuestos a pagar más por un servicio que de antemano saben que es el mejor y a la vez evitan el riesgo que supone pagar menos por un producto que podría resultar deficiente.



- c) Posibilidad de mantener unos precios más altos sin que esto afecte a su cuota de mercado

La calidad es parte del valor agregado de un producto y si ésta es percibida por el cliente él sentirá que paga el precio justo y estará dispuesto incluso a pagar más siempre que se mantenga la calidad ofrecida.

- d) Los costes de mercado son inferiores

Para mejorar la calidad es necesario disminuir y si es posible, eliminar los errores o defectos en los productos, esto trae como consecuencia que se reduzcan también los costos que implica reparar dichos errores. Es decir, el hacer las cosas bien desde el principio les ahorra a las organizaciones tiempo y dinero.

- e) Crecimiento en la participación en el mercado

Los clientes satisfechos son la mejor publicidad que puede tener la empresa, ellos serán quienes darán a la organización su prestigio y le proporcionarán nuevos clientes si sus recomendaciones sobre ésta son positivas.³

La calidad no beneficia únicamente al cliente sino también a la empresa que brinda estos servicios. En la actualidad las empresas prefieren competir con

³ http://www.world-tourism.org/quality_/S/main.htm



calidad que con precios ya que ésta además de atraer clientes en el momento, asegura el porvenir de la empresa para el futuro.

La calidad en los servicios destinados al sector turístico es importante tanto para las empresas como para la localidad debido a la entrada de divisas que esta actividad trae consigo y es, a la vez, un poco más difícil de conseguir sobre todo porque la responsabilidad de adquirir dicha calidad no recae únicamente en una entidad o persona.

La razón por la cual la calidad es tan indispensable en los servicios turísticos es porque propicia la competitividad del negocio en particular y la del destino turístico en general, además de ser un factor determinante para su permanencia en el tiempo y en el gusto de los consumidores.⁴

Para que un destino turístico sea apetecible no basta con el patrimonio turístico del país en que se encuentra, también deben de existir una serie de condiciones que les permitan a los visitantes gozar de su estadía con comodidad y seguridad, es decir, crear una infraestructura que facilite el recorrido y disfrute del destino elegido. Otro factor igual de importante lo constituye el elemento humano quien es, al fin y al cabo, quien se encarga de manera directa de brindarles la atención adecuada a los turistas.

La calidad global en los servicios turísticos depende de todas las entidades que participan de ellos: restaurantes, alojamientos, oficinas de información turística, comerciantes, artesanos, atractivo turístico, etc. La competencia entre los destinos turísticos a nivel mundial es fuerte y por eso la calidad de los mismos no puede depender únicamente de las bellezas naturales de los países si no que debe involucrar los esfuerzos de todas las personas e instituciones que se benefician con el turismo para adquirir la ansiada ventaja competitiva que ofrece la calidad.

⁴<http://www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/>



1.3. Principios de la calidad

1.3.1. Enfoque al cliente

La empresa debe de conocer y prever las necesidades y expectativas de sus clientes para tratar de satisfacerlas, y si es posible, excederlas pues ellos son la razón de ser de cualquier negocio y por lo tanto todos los esfuerzos organizacionales deben ser en pro del cumplimiento de esa misión para lo cual debe haber un involucramiento de todo el personal, desde los altos mandos hasta los que se encuentran en los niveles más bajos de la estructura jerárquica.

La satisfacción del cliente llevará a la satisfacción de todos los implicados en la organización de la siguiente manera: un cliente satisfecho regresa y es buena publicidad para el establecimiento, esto lleva a un crecimiento de la clientela con sus consecuentes beneficios económicos, esto a su vez conlleva a la satisfacción del propietario el cual se sentirá más inclinado a invertir en recursos humanos ya sea con estipendios monetarios u ofreciéndoles formación para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y mejores condiciones de trabajo, finalmente esto proporcionará trabajadores motivados y dedicados que generarán productos y servicios de mejor calidad para satisfacer al cliente. Este es un círculo que llevará al negocio a elevar su rendimiento.

Este concepto de cliente no se limita únicamente a las personas que pagan por el servicio sino que incluye también a todas las personas que forman parte de la organización y las que directa o indirectamente se benefician del quehacer de la misma y que pueden a la vez afectarla, tales como accionistas, empleados, proveedores, etc.⁵

⁵ <http://www.mollabs.com/archivos/calidad.pdf>.



Por ejemplo, los empleados que no están conformes con sus condiciones de trabajo o su salario probablemente sean más descuidados o negligentes en la realización de sus tareas lo que afecta la calidad de los servicios ofertados.

En definitiva, tanto los socios como los empleados y proveedores pueden afectar positiva o negativamente la actuación de la empresa, por esta razón se debe tratar tomar en cuenta los intereses de cada uno y de darles respuesta de la mejor manera posible para que apoyen la misión de la empresa.

1.3.2. Liderazgo

Un líder debe ser capaz de hacer que el personal que trabaja bajo su dirección haga suyos los propósitos de la entidad, que exista cooperación entre ellos y que se encuentren lo suficientemente motivados para que pongan todo su esfuerzo en la consecución de los objetivos organizacionales, para ello deben de crear un ambiente interno favorable. Algunos beneficios que puede traer el liderazgo son la comprensión de los objetivos y metas de la organización por parte de los trabajadores y una mejor comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Para que una empresa sea líder en su campo deben existir líderes dentro de ella que la conduzcan a esa posición, sin una cabeza que integre y guíe los esfuerzos de todo el personal difícilmente se conseguirá una coordinación que propicie un clima organizacional apto para implantar un sistema de calidad eficaz.

La aplicación del principio de liderazgo conduce a que se consideren las necesidades de todas las partes interesadas, a que se establezca una visión clara del futuro de la organización con objetivos y metas desafiantes, a que se creen y mantengan modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la empresa y a que se le proporcione al personal la confianza y los recursos necesarios para



actuar con autoridad y responsabilidad, a la vez que se les motiva reconociéndole sus logros.

1.3.3. Participación del personal

Las personas son el recurso más importante con el cuentan las organizaciones, las habilidades y capacidades de éstas deben ser aprovechadas de la mejor manera para conseguir el máximo beneficio posible.

Un personal motivado se siente más comprometido en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, esto propicia que desarrollen su creatividad y expongan con confianza sus ideas participando de manera voluntaria en la mejora continua de la organización.

Para que el personal participe activamente debe conocer los objetivos y metas de la organización, el papel que juega su trabajo en la consecución de estos objetivos, sus responsabilidades y funciones, y evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.

La calidad es un proceso que requiere de la participación de toda la organización, por eso el desarrollo de la institución implica necesariamente el desarrollo del personal.

No debe subestimarse a los trabajadores de los niveles mas bajos ya que ellos pueden ser generadores de buenas ideas porque son quienes están en contacto directo con los clientes, razón por la cual conocen mejor sus gustos, preferencias y necesidades; como los meseros en el caso de un restaurante o los botones en el caso de un hotel pues ellos escuchan y atienden las exigencias de los clientes. Los gerentes de alto nivel al carecer de ese contacto podrían tener una idea diferente de lo que los clientes necesitan.



1.3.4. Enfoque de procesos

Para Deming, considerado uno de los mayores precursores del concepto de la calidad total: “La mejora en los procesos incrementa la uniformidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el mal gasto de los recursos humanos y el tiempo de utilización de la maquinaria, así como de materiales, por lo que produce output con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes...., gente más feliz en el trabajo y más trabajos, gracias a una mejor posición competitiva de la empresa.”

Cada área de la organización debe hacer su aporte, a través de un trabajo bien realizado, a la calidad total de la organización. Por eso es recomendable establecer metas por área y hacer un estudio de las funciones y desempeño de cada una para hallar la manera más eficiente de cumplirlas.

En los servicios es esencial este principio debido a que una de sus características principales es que la calidad en ellos se mide hasta después de haberse brindado y las rectificaciones que deben hacerse como producto de un mal servicio vienen demasiado tarde, cuando el cliente ya ha tenido una experiencia poco satisfactoria y se ha llevado una mala impresión de la empresa que le ofreció el servicio.

El enfoque de procesos proporciona una reducción de costes y tiempo mediante el uso eficaz de los recursos, conlleva a resultados mejorados, coherentes y predecibles y permite que las oportunidades estén centradas y priorizadas.

Para la aplicación este principio se requiere, entre cosas, identificar las actividades claves para lograr los resultados deseados, definir responsabilidades y obligaciones para las personas encargadas de estas actividades, proveer los recursos y métodos para llevar a cabo las actividades y ver el impacto de éstas en los clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas.



1.3.5. Enfoque de sistemas

Las empresas pueden ser consideradas como sistemas conformados por subsistemas, o también microsistemas dentro de un sistema más amplio como por ejemplo el sector de la industria al que pertenecen, todo depende de la perspectiva con que se vea. Pero para efectos de un análisis organizacional es más adecuada la primera descripción.

Identificar y comprender los diferentes procesos y sus interrelaciones proporciona una imagen más completa de la organización en su conjunto y de la forma en que ésta interactúa con el ambiente que la rodea, gestionando estos procesos de forma en que contribuyan a alcanzar la eficacia y la eficiencia en el logro de los objetivos.

Un sistema posee elementos interdependientes que en conjunto garantizan el buen funcionamiento del mismo, las empresas que comprenden esto están conscientes de la importancia de dar la atención adecuada a cada una de las áreas de la organización pues un elemento de ese sistema funcionando mal afectará a la empresa en general.

Los beneficios principales del enfoque de sistemas es que permite integrar y ordenar los procesos para mejorar los resultados y enfocar o centrarse en aquellos procesos que son esenciales para el óptimo funcionamiento del sistema.

1.3.6. Mejora continua

Este debe ser un objetivo permanente de la empresa, mejorar constantemente y de forma global, en todas las áreas y sentidos: la capacidad de sus recursos humanos, su tecnología, sus estrategias, sus procesos, sus productos y servicios etc. Esto ayudará a la entidad a incrementar sus ventajas competitivas al mejorar



las capacidades organizativas y le proporcionará flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

En el mundo cambiante en el que se encuentran las organizaciones del presente, quien no se encuentre a la par de éstos cambios no sobrevivirá a la competencia. Cada día aparecen tecnologías nuevas y los consumidores se vuelven más exigentes, además las normativas internacionales exigen estándares de calidad cada vez más alto.

La mejora continua debe ser una actividad global y personal pues requiere del involucramiento de todos los individuos de la organización, para ello se deben establecer objetivos de mejora, medidas para alcanzarlos y mecanismos para controlar y medir el cumplimiento de éstos.

1.3.7. Toma de decisiones basada en hechos y datos

La toma de decisión debe hacerse de manera objetiva y realista y sobre todo contar con toda la información posible para evitar riesgos, en la medida de lo posible, que puedan afectar la calidad de los productos y el funcionamiento de la empresa.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información, así se cuenta con más criterios de decisión, se puede analizar con más objetividad los pro y los contra de las diferentes alternativas de decisión y la forma en que éstas pueden impactar el desempeño organizacional. Por esta razón los tomadores de decisiones deben estar capacitados para realizar esa tarea de la mejor manera posible, conocer técnicas que les ayuden a la hora de tomar una decisión.

Para que la información sea realmente útil debe de ser suficiente, precisa y fiable, ser accesible para quien la necesite y debe ser utilizada empleando métodos



válidos, es decir, de nada sirve contar con la información adecuada si no se emplea de una manera racional. Además el análisis objetivo debe de guardar un equilibrio con la experiencia y la intuición; esto es, combinar las tres cosas para tomar las mejores decisiones.

1.3.8. Relación beneficiosa con proveedores

Los proveedores también contribuyen con la calidad de los productos pues ellos proveen la materia prima o insumos que formarán parte del producto final. En los servicios aunque estos insumos son menos evidentes son igualmente importantes.

Una buena relación entre la organización y los proveedores redundará en beneficios y logros para ambas partes, los proveedores tendrán en la empresa un cliente satisfecho y leal y la empresa tendrá un proveedor confiable que le proporcionará los insumos en el tiempo, cantidad y forma requerida.⁶

1.4. Calidad en los servicios

1.4.1. Características de los servicios

Los servicios, a diferencia de los bienes de consumo, son intangibles y presentan otra serie de características que hacen que la medición de la calidad en ellos sea una tarea más complicada que en los bienes.

Características de los servicios:

- a) El servicio se produce en el momento en que se ofrece; es instantáneo. En el caso un hotel, por ejemplo, se ofrece el servicio de alojamiento que está

⁶ Porsche, Florián; Gestión de la calidad aplicada a la hostelería y restauración



compuesto tanto por las instalaciones como por la atención recibida y si el cliente quiere hacer uso de ese servicio lo debe hacer en el instante a diferencia de un bien tangible que podría comprar y disfrutarlo posteriormente en su hogar.

- b) El servicio no se inspecciona ni se guarda en el almacén, esto está relacionado con la característica número uno que dice que el servicio es instantáneo y por lo tanto no se puede guardar para después.
- c) El servicio no puede demostrarse, ni darse a probar al cliente, debido a su intangibilidad esto es imposible por ello lo mejor que se puede hacer es contar con una buena publicidad y con un servicio excelente que sea apreciado y divulgado por los mismos clientes.
- d) El servicio es intangible, de tal manera que su valor depende de la experiencia propia del cliente. La calidad de un producto tangible es percibida más uniformemente por las personas debido a que éste puede ser apreciado por los sentidos, cosa que no sucede con un servicio por lo que se debe procurar conocer las expectativas del cliente para proporcionarle una experiencia agradable.
- e) La experiencia del cliente cuando recibe un servicio es de su exclusiva propiedad; por lo tanto, no es posible venderla o pasarla a otra persona. Un cliente, ya sea satisfecho o insatisfecho, puede comentar su experiencia con otra persona, pero no puede transmitírsela, tampoco puede actuar como intermediario del servicio ya que éste no puede almacenarse, es decir, el servicio por el que paga sólo puede ser disfrutado por él.
- f) En el servicio el cliente además de ser juez de calidad, es el más importante multiplicador (positivo o negativo). Es un multiplicador positivo si el cliente tuvo una experiencia agradable que muy probablemente comentará con sus conocidos actuando como una fuente generadora de nuevos consumidores, o



puede ser un multiplicador negativo si por el contrario, la experiencia estuvo lejos de ser satisfactoria, entonces los comentarios de éste pueden perjudicar la afluencia de personas al lugar.

- g) Si no se ofrece con calidad, no se puede reponer, no se puede repetir. Cuando un servicio tiene deficiencias es un poco más complicado detectar en que consisten que en el caso de un bien material ya que los componentes que lo conforman son variados; debido a esto un servicio no se puede mejorar de un día para otro. Supongamos que al comprar un electrodoméstico este sale defectuoso, tenemos la posibilidad de cambiarlo por otro, mientras que un servicio mal ofrecido tiene la desventaja de no tener un repuesto ya que son muchos los elementos que intervienen en él y todos están interrelacionados y las mejoras no pueden hacerse instantáneamente.
- h) El nivel de calidad, contrario al de los productos, se mide después de haberlo ofrecido. Esta característica hace que el negocio sea más vulnerable a la pérdida de clientes puesto que sus errores son descubiertos después de haber ofrecido el servicio. Por esto conviene conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que están recibiendo, tomar los reclamos y sugerencias de manera positiva pues eso nos va indicar que estamos haciendo mal y de que forma se puede mejorar.
- i) Sucede entre personas; por eso cuantas más personas intervengan es más difícil que resulte bien. Por ejemplo, en un restaurante con mucha clientela es más complicado atenderlos a todos eficientemente, o en un banco el tiempo de espera en la fila va a ser mayor cuanto más gente haya.
- j) Tiene un ciclo de desarrollo formado por los diferentes actos de quienes participan en la prestación del servicio (inicia con el primer contacto y termina cuando el cliente regresa).⁷

⁷ www.bogotaturismo.gov



1.4.2. Control de calidad en los servicios

La gestión de calidad en los servicios es gestionar las expectativas de los clientes, transformándolas en promesas de servicio y procurando cumplirlas.⁸

No todas las empresas tienen la estructura o capacidad para desarrollar un sistema de calidad completo, pero aquellas que no pueden tienen la alternativa de utilizar algunas herramientas o métodos de éstos sistemas para elevar sus niveles de calidad. Incluso, podrían algún día implementar el sistema completo conforme se desarrolle la organización.⁹

Existen diferentes opiniones sobre lo que debe de contener un proceso de gestión de calidad. Para unos conlleva una serie de pasos que hay que seguir y aplicar a toda la organización, para otros hay que separar los elementos que convergen en el servicio y controlar cada uno. A continuación se presentan dos formas de gestionar la calidad en los servicios.

El proceso para establecer un programa de calidad es:

- a) Identificar la secuencia de la prestación: supone identificar los pasos del proceso de prestación y representarlos gráficamente para analizar cada etapa del proceso.
- b) Identificar los puntos de contacto con el cliente y valorar la necesidad de mejora: consiste en identificar los diferentes momentos en que el cliente tiene contacto con la empresa, así como los procesos en los que el cliente no está presente pero que son importantes para entregar un buen servicio, todo esto con la finalidad de determinar de forma objetiva como se están haciendo las cosas y si se pueden mejorar.

⁸Altés, Carmen; Marketing y turismo

⁹ Porsche, Florián; Gestión de la calidad aplicada a la hostelería y restauración



- c) Identificar los factores de percepción de calidad: determinar qué compra el cliente, qué valora más, cuales son sus necesidades y expectativas.
- d) Establecimiento de normas de calidad a partir de los resultados del análisis anterior: una vez que se conoce lo que el cliente quiere y valora lo siguiente es buscar la manera de ofrecérselo, convertir sus necesidades en normas que deben ser cumplidas, pues la tarea primordial de la gestión de calidad es tratar de cumplir con las expectativas de los clientes.
- e) Comunicación de las normas a los públicos externos e internos: hay que hacer saber los estándares definidos, en primer lugar, a los empleados de la empresa, pero también a nuestros clientes y prospectos.
- f) Aplicación de las normas al sistema productivo: es la teoría en práctica para transformar el ideal en realidad. Consiste en comenzar a trabajar para el cumplimiento de dichas normas desarrollando las actividades necesarias para alcanzarlas.
- g) Evaluación de resultados, supervisión y control: una vez fijadas las normas de calidad hemos de establecer un sistema de resultados a través de:
 - ✓ La comprobación del cumplimiento de objetivos mensurables, o sea medibles. Ejemplo, si una de las normas es que un cliente no debe esperar más de diez minutos antes de ser atendido, se debe verificar si se está cumpliendo con el tiempo.
 - ✓ Encuestas a clientes, como ya se expresó antes, el cliente es el principal juez de la calidad en los servicios por lo que es el más apropiado para decir si se está cumpliendo o no con lo prometido (esta es a razón principal por la



que se le deben hacer saber los estándares establecidos dentro de la empresa).

- ✓ Análisis de quejas y reclamaciones. Esta es otra forma de saber si se cumple con las normas además de que muestran en forma más precisa si existen fallas y en que consisten dichas fallas¹⁰

Los servicios presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de éstos antes de que el cliente este en contacto con ellos. Lo antes descrito incrementa la complejidad de la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución del riesgo anteriormente señalado, dividiendo al servicio en cada uno de los elementos que en él convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismo de control que resulten factibles. Los elementos que convergen en los servicios son:

- ✓ El Cliente: quizás el único parámetro sobre el cual ejercer cierto control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le pueda brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer.
- ✓ El Prestador del Servicio: es el personal que se encarga de la atención del cliente, es el único que no puede ser controlado totalmente antes de iniciar el servicio, no obstante si existen una serie de medidas que permiten disminuir considerablemente el riesgo de no conformidad.
- ✓ Los Objetos que se incluyen en el servicio: pueden ser producidos en la entidad o adquirido por ésta.

¹⁰Altés, Carmen; Marketing y turismo



- ✓ Los Locales de prestación del servicio: se deberán evaluar aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden que son indispensables para la prestación.
- ✓ Los Equipos y Muebles: se verificarán periódicamente en función de sus condiciones de operación y sus características de fiabilidad.¹¹

Aunque este último método de evaluación se ve más sencillo, el primero es más completo porque contiene los elementos tangibles del servicio y también aquellas acciones que el cliente no ve pero que forman parte de la calidad del servicio.

1.4.3. Instrumentos para la mejora de la calidad

1.4.3.1. Investigación de mercado

Una investigación de mercado es una herramienta que sirve para conocer y evaluar aspectos del mercado que son del interés de la empresa, es un mecanismo que le permite informarse para tomar decisiones acertadas sobre la introducción de un nuevo producto al mercado, los canales de distribución más adecuados y la formulación de estrategias de promoción y publicidad. Permite además conocer el comportamiento del consumidor y sus opiniones sobre los productos y servicios que se le ofrecen.

Las investigaciones de mercado tienen ciertos beneficios para las empresas que deben ser resaltados: sirven de guía para determinar el tipo de comunicación que la empresa debe tener con sus clientes actuales y potenciales pues con ella conoceremos que les interesa saber, ayuda a identificar problemas presentes y otros que puedan surgir en el futuro y muestran los resultados de los esfuerzos de la organización.

¹¹ Sistema de verificación de la calidad en los servicios, www.monografias.com



Una empresa debe contar con información del mercado en el que se encuentra, saber lo que el cliente opina de ella y de su competencia. Si no conoce a sus competidores no sabrá como superarlos y si no conoce a sus clientes no sabrá como satisfacerlos. También debe valorar si sus estrategias están dando resultados para no malgastar recursos en acciones que no les estén ayudando a mejorar y enfocarse en nuevos cursos de acción.

Los métodos para realizar un a investigación de mercado son:

La encuesta: consiste en el diseño y aplicación de un cuestionario a una muestra de representativa de la población que se va a investigar. Los cuestionarios pueden contener preguntas abiertas (que admiten explicaciones) o cerradas (se limitan a la selección entre opciones como “sí” o “no”), aunque también pueden ser mixtas. Deben ser comprensibles y directas e ir de lo general a lo particular. Este método es el más utilizado en las investigaciones de mercado.

La entrevista: es un cuestionario que se hace dirigido a una persona en particular cuya opinión es relevante ya sea porque se trate de un personaje importante o por ser un especialista en el tema que se investiga.

La observación: esta es otra manera de obtener información que consiste simplemente en observar la conducta de nuestro público primario para inferir conclusiones.

Grupo focal: este método es similar al de la entrevista, sólo que la entrevista se realiza a un grupo de personas con características similares que por lo general está conformado por diez o quince personas.¹²

¹² sba.gov/espanol/Primeros_Pasos



1.4.3.2. Marketing interno

El marketing interno es un recurso auxiliar que ayuda a la empresa a definir una estrategia orientada a los recursos humanos con los que se cuenta para desarrollar un personal motivado y satisfecho que pueda llegar a constituir una ventaja competitiva para la empresa.

Los empleados son considerados clientes internos de la organización y se procurará “venderles” la idea de la empresa a través de mejores condiciones laborales, mayor participación del personal, mejor clima laboral y motivación con el objetivo de elevar la productividad laboral.

El personal es el principal recurso de una organización por ser el que influye de manera consciente al éxito o fracaso de una empresa, todo depende de que tan interesado esté en contribuir positivamente a que su empresa cumpla con sus objetivos; por esta razón conseguir que el personal se sienta comprometido e identificado con su centro de trabajo es un logro significativo para cualquier organización.

Fases para la puesta en práctica de un plan de marketing interno:

Planificación: se hace un análisis de los clientes internos que puede llevar a un cambio en la estructura organizativa y a formar al personal para mejorar la comunicación interna en los diferentes niveles de la empresa todo esto con el afán de adaptarse al mercado externo. El asunto de las comunicaciones es elemental ya que investigaciones han demostrado que la falta de apertura en la comunicación reduce el compromiso de los empleados en el alcance de las metas organizacionales.

Una vez realizado el análisis del entorno y del cliente interno (empleados) se procede a formular las estrategias que conlleven a la satisfacción de dichos clientes. Luego de esto se continúa con la elaboración de los planes de acción



para llevar a cabo las estrategias, aquí se definen también los resultados esperados, los recursos necesarios el plazo en que deben cumplirse y las responsabilidades asignadas.

Ejecución: se ponen en práctica las actividades planeadas con la implicación de todo el personal, esto con el objetivo de que todos participen en el proceso, se comprometan y conozcan de qué manera se espera que contribuyan al proceso para lograr los resultados de forma eficiente y se sientan responsables de estos resultados.

Control: en esta fase se trata de lograr que las cosas se desarrollen según lo planeado, introduciendo correcciones en caso de que existan desviaciones.¹³

1.4.3.3. Servucción

Se puede definir como todo el proceso que lleva a la elaboración de un servicio, todo el conjunto de los elementos físicos y humanos necesarios para la prestación de un servicio con las especificaciones que se definieron en su planeación y con las características que se consideran necesarias para que sea del gusto de los consumidores.

El cliente de un servicio participa de manera activa en su fabricación, ya que las organizaciones prestan especial atención a sus deseos y necesidades porque son ellos quienes determinan que un producto o servicio sea demandado.

Por tal razón, la total satisfacción de las necesidades del cliente es el principal elemento del sistema de Servucción para que éste se sienta estimulado y motivado a la hora de solicitar la prestación de un servicio. Otros elementos son la infraestructura del local donde se presta el servicio, el personal que está en

¹³ www.monografias.com, Marketing interno



contacto con el cliente, la competencia a la que hay que enfrentar, el ambiente interno de la organización y el diseño y la innovación. El análisis de todos estos elementos permitirá ver las fallas en el proceso de producción del servicio y tomar medidas para mejorar.

Además es necesario contar con una infraestructura adecuada para la prestación de estos servicios para que les brinde seguridad y confiabilidad a los clientes al hacer uso de estos servicios.¹⁴

1.4.3.4. Círculos de calidad

Son pequeños grupos de trabajadores que realizan tareas similares y se reúnen para proponer soluciones a problemas que se les plantean en su trabajo. Los participantes que forman parte de los círculos lo hacen de manera voluntaria aunque remunerada, se reúnen generalmente una vez por semana y reciben capacitaciones para participar en ellos de forma adecuada.

Los objetivos que se persiguen con la implementación de los círculos de la calidad son mejorar la calidad concientizando al personal de la organización sobre la importancia del trabajo bien realizado e involucrándolo en el proceso de mejora continua, propiciar un clima de participación en el que los trabajadores participen en la toma de decisiones y propongan soluciones y mejorar la comunicación organizacional en todos los niveles.

Los círculos de calidad son una herramienta valiosa para gestionar la calidad en las empresas, que pueden ser aplicadas en todas aquellas que se encargan de ofertar servicios. Esta forma de trabajo resulta motivante para el personal ya que sienten que sus opiniones son escuchadas y que pueden hacer contribuciones importantes en la resolución de los problemas de la empresa, además de que

¹⁴ www.gestiopolis.com, Servucción



las capacitaciones permiten que eleven su eficiencia en el trabajo que realizan y en sus aportaciones y sugerencias en los círculos de calidad.

Características de los círculos de calidad:

- ✓ Son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros, aunque el número de participantes puede ser determinado según el tamaño de la empresa. Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo para crear sentido de pertenencia entre sus integrantes.
- ✓ Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- ✓ El jefe del círculo no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- ✓ La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros.
- ✓ Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles de trabajo y las personas que participan en él reciben remuneración por ello.
- ✓ Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- ✓ Los miembros del grupo gozan de independencia a la hora de decidir el problema que van a tratar.
- ✓ El proceso de selección del problema a tratar se lleva a cabo por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.

Los círculos de calidad operan en dos etapas, la primera es a nivel de los empleados quienes identifican los problemas existentes en sus áreas de trabajo, los analizan y hacen propuestas para solucionarlos, comienza la segunda etapa



que se da a nivel gerencial, es la gerencia la que una vez evaluadas las propuestas hechas por el círculo de calidad decide si se implementarán o no.¹⁵

1.5. Capacitación y calidad

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los precursores de la calidad total en Japón, consideraba que la educación en el control de la calidad debía ser proporcionada a todo el personal, desde el director de la organización hasta los operarios, para él, “la calidad comienza con la educación y termina con la educación”.¹⁶

Es la Gerencia quien determina la calidad de los servicios o productos de su organización, es ella a través de su capacidad de formular estrategias y tomar decisiones la que lleva a la empresa a ocupar su lugar en el mercado y es ella la que debe ser la impulsora y concedora de los sistemas de control de calidad. Si la Gerencia no está debidamente informado sobre la calidad y su gestión, menos que el resto de la organización lo esté.

No se puede emprender proyectos sólo con buenas intenciones, primero es necesario saber como hacer las cosas; ¿De qué sirve que un gerente quiera mejorar los niveles de calidad de su empresa, sino sabe como hacerlo? Para ello debe estar capacitado e informado, comprender él mismo la idea que quiere implantar en el resto de sus colegas y subordinados.

Por otro lado, el personal que atiende al cliente no puede desconocer el control de la calidad, por que ellos son parte fundamental en el proceso de satisfacción del cliente. Para realizar bien su trabajo estas personas necesitan saber qué se espera de ellas, cómo pueden aportar a la calidad y comprender que al complacer

¹⁵ www.gestiopolis.com, Círculos de calidad

¹⁶ Calidad total, folleto compilado por el Lic. Pedro Cruz



a sus clientes están contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, lo cual a su vez llevará a que la empresa satisfaga las necesidades de sus empleados. Si el personal entiende que forma parte de este ciclo que beneficia a todos, se sentirá más comprometido y dispuesto a enfocar sus esfuerzos hacia las personas que son la razón de ser de la empresa, es decir, los clientes.

Por eso debe existir un plan de capacitación en calidad que incluya a todos los niveles de la organización, con los objetivos de:

- ✓ Explicar qué es y en qué consiste el proceso de calidad total.
- ✓ Promover la adopción de valores de cultura de la calidad.
- ✓ Desarrollar habilidades de liderazgo y habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad¹⁷

Así como la capacitación en el tema de la calidad es primordial, también lo es la capacitación destinada a la especialización para el desempeño de las funciones de un puesto.

En el turismo, por ejemplo, se ha demostrado que uno de los elementos que más contribuye a proporcionar la satisfacción plena del turista es la actitud y el profesionalismo con el que es atendido.

La formación profesional tanto de empleados como de directivos, es una inversión rentable para la organización ya que la mayor o menor calidad de los recursos humanos condicionará la calidad de los servicios que se brindan en el sector turístico.¹⁸

Algunos beneficios que proporciona la capacitación son:

¹⁷ Calidad total, Folleto compilado por el Lic. Pedro Cruz

¹⁸www.univalle.edu.ni/turistica.html



- ✓ Mejora la competencia del personal y el desempeño de los procesos: pues incrementa su nivel de conocimientos para hacer mejor las cosas lo que le permite desarrollar sus capacidades y aptitudes en el trabajo que realiza.
- ✓ Facilita la identificación de oportunidades de mejora: al conocer cómo se deben hacer las cosas se puede determinar con mayor facilidad las deficiencias existentes y crear estrategias para obtener mejores resultados.
- ✓ Integra al personal motivándolo a esmerarse: con las capacitaciones el empleado se desarrolla profesionalmente lo que contribuye a que alcance sus objetivos de autorrealización y sienta un mayor compromiso con la empresa.
- ✓ Reduce costos por falta de capacitación: un personal capacitado comete menos errores y esto hace que se incurra en menos costos por reparación de errores, pero también en los costos asociados a la pérdida de clientes por una atención deficiente.
- ✓ Incrementa el grado de satisfacción del cliente interno y externo: como se expresó anteriormente, la capacitación motiva al personal de la organización que es su cliente interno, y además provee al cliente externo de un mejor servicio.
- ✓ Disminuye las quejas de los clientes: al incrementar el grado de satisfacción de los clientes disminuyen las quejas de los mismos.
- ✓ Mantiene la competitividad en la organización: en los servicios uno de los factores claves para la competitividad es la buena atención al cliente, la cual se logra con personal competitivo.



- ✓ Asegura los resultados esperados en la organización: un personal que cumple a cabalidad con sus funciones es decisivo para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Optimiza los ingresos de la organización y de otras partes interesadas: el ser competitivos y tener clientes satisfechos le genera mayores utilidades para los accionistas, trabajadores e incluso para los proveedores, ya el crecimiento del negocio es beneficioso para todas las personas antes mencionadas.¹⁹

2. La calidad en la actividad económica del turismo

2.1. El producto turístico

2.1.1. Definición

A continuación se presentan dos conceptos un poco distintos de lo que es un producto turístico:

"Conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador." (Borja, 1980)²⁰

Un producto turístico es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e

¹⁹ www.wits.com.mx

²⁰ www.uv.es/kuster/08markturistico



intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones. El producto turístico es la suma de los recursos turísticos que posee un lugar (playas, sitios históricos, cultura viva, equipamientos de ocio, etc.) y los servicios y equipamientos que le permiten a los turistas cubrir sus necesidades básicas tales como alimentación, alojamiento y disfrutar de los atractivos del destino.²¹

El primer concepto es más completo puesto que en él se hace referencia a los dos niveles que hay del producto turístico (nivel global y nivel empresarial) en cambio el segundo concepto es aplicable sólo al de nivel global. Es decir, el término producto turístico no se refiere únicamente a la combinación de servicios ofertados a los turistas, sino que un servicio por sí solo que se le ofrece a un visitante o turista puede ser considerado como un producto turístico.

Por ejemplo, el servicio que ofrece un hotel puede ser considerado un producto turístico, o también un paquete turístico de una tour operadora que ofrece diferentes servicios como comida, alojamiento, recorridos, etc. o, a nivel aún más general, un lugar o destino turístico.

2.1.2. Ciclo de vida del producto turístico

El producto turístico, al igual que cualquier otro tipo de productos, tiene un ciclo de vida conformado por las siguientes etapas:

a) Exploración

El destino es poco conocido, está recién descubierto y la cantidad de visitantes es mínima. La infraestructura turística es deficiente por lo que los servicios turísticos

²¹ Altés, Carmen; Marketing y turismo



están poco desarrollados y no llenan los requisitos mínimos de calidad.

b) Implicación

La población y el gobierno local comienzan a participar más activamente en el desarrollo del destino, se preocupan por crear más y mejores servicios y por publicitarlo para incrementar la demanda, el número de turistas crece paulatinamente. En esta etapa se comienzan a desarrollar las estrategias para mejorar la calidad en los servicios y en el destino.

c) Desarrollo

Debido a los esfuerzos de la localidad por la promoción del destino turístico, los visitantes comienzan a llegar en grandes cantidades llegando a veces a superar en número a la población local y se acrecientan aún más la oferta de servicios.

d) Consolidación

El flujo de turistas disminuye y luego se estabiliza, existe organización entre los diferentes sectores implicados en la actividad turística y los beneficios provenientes de dicha actividad son elevados.

e) Estancamiento

El destino ya no constituye una novedad y pasa de moda, existe una disminución en la demanda la cual se basa en visitas de repetición, o sea que los mismos turistas regresan al sitio.

f) Declive



Se da la mayor disminución de visitas por el surgimiento de nuevos destinos turísticos que por su novedad resultan más interesantes que el actual. Para compensar esto se requerirá formular nuevas estrategias tales como la reducción de precio o el rejuvenecimiento del lugar.

g) Rejuvenecimiento

Quando se crean nuevos atractivos dentro de una zona turística en la que se ha perdido interés. Se da una innovación en los servicios y se ofrecen nuevas alternativas de recreación y entretenimiento para atraer nuevamente a la demanda.²²

Basándonos en las definiciones anteriores nos arriesgamos a decir que Nicaragua se encuentra atravesando la segunda etapa, la de implicación, pues en los últimos años el gobierno ha venido tomando conciencia de la contribución que ha hecho el turismo en el desarrollo económico del país lo que lo ha llevado a tomar medidas para aprovechar al máximo esta fuente de divisas, como la formulación de leyes que estimulen la inversión turística (por ejemplo, la ley BIT), todo esto ha sido posible gracias al incremento en los ingresos de visitantes al país.

Es forzoso que los implicados en la actividad turística conozcan la etapa en la que se encuentra el destino promovido por ellos para que formulen estrategias con base a la posición en la que se encuentran, ya que no serán las mismas para un destino que apenas está surgiendo que para uno que está empezando a declinar en el gusto de los visitantes.

2.1.3. Niveles del producto turístico

Dentro del concepto del producto turístico se distinguen dos niveles, uno desde el punto de vista de un destino turístico y otro desde el punto de vista empresarial.

²² www.uv.es/kuster/08markturistico



2.1.3.1. Producto turístico a nivel global

El producto turístico a nivel global e integrado está compuesto por los medios de transporte y los servicios y equipamientos de un destino, reúne todas las ofertas individuales de las personas y entidades implicadas en el negocio del turismo, ya sean privadas o estatales, para incluirlas en un solo paquete denominado destino turístico.²³

Debido a que los implicados son muchos la responsabilidad de tener un destino turístico con calidad no recae únicamente en uno de ellos sino que debe existir una labor coordinada y esfuerzo grupal para conseguirla.

El producto turístico es la suma de diferentes elementos como:

- Atractivos turísticos
 - Planta turística
 - Superestructura
 - Infraestructura
- ✓ Atractivos turísticos: son los recursos turísticos que posee un destino y que son capaces de despertar el interés en las personas de otras regiones o países que se trasladan hasta el lugar en donde se encuentran estos recursos o atractivos para disfrutar de ellos. Los atractivos turísticos según su origen pueden clasificarse en: atractivos turísticos naturales, cuando han sido creados por la naturaleza sin la intervención directa del hombre (montañas, playas, flora y fauna) ; atractivos turísticos culturales, son aquellos en los cuales intervino la mano del hombre para su creación, estos a su vez pueden subdividirse en atractivos históricos cuando son obras creadas por civilizaciones y lugares de interés en la historia sociopolítica de la región (zonas arqueológicas, lugares

²³ Marketing y turismo; Altés Carmen



históricos) así como los elementos de la cultura viva (folklore, fiestas tradicionales); y en atractivos contemporáneos cuando son de reciente creación, éstos a su vez pueden ser no comerciales (museos, bibliotecas) y comerciales (casinos, mercados de artesanía).

- ✓ Planta turística: son los equipamientos que permiten la explotación de los atractivos turísticos, es una estructura de producción de bienes y servicios que forman parte de la oferta turística y que ayudan a la satisfacción de las necesidades de transporte y estancia del turista en el destino escogido.

Entre los más importantes tenemos: el transporte que es indispensable para llegar hasta un destino y cuanto más popular sea este mayor será el desarrollo de los medios de transporte que llevan hasta él; el alojamiento cuyo objetivo es brindarle al viajero un lugar en donde pueda descansar con seguridad para él y sus pertenencias durante su estadía en el lugar visitado, algunos lugares que ofrecen estos servicios son los hoteles, hospedajes, auto hoteles, moteles, albergues turísticos; alimentación, este servicio no son ofrecidos únicamente a turistas, sino que son utilizados sobre todo por clientes de la localidad, a menos que se trate de un restaurante ubicado dentro de un hotel o de un centro eminentemente turístico. El servicio de comida es parte de la economía global, es decir que no es exclusiva del sector turístico; la recreación, son aquellos que ofrecen momentos de esparcimiento, son muy variados y complejos pues no todos se dirigen al mismo tipo de personas. Las actividades que se ofrecen pueden ser dinámicas (canopy) o pasivas (visitas a museos).

También están los servicios de apoyo que es todo lo que la sociedad urbana requiere para funcionar como transportes públicos, comunicaciones, policía, etc. Otros servicios de apoyo pueden ser renta de automóviles, información turística, guías e intérpretes, entre otros; dependerá del turista la importancia que le asigne a cada uno.



- ✓ Infraestructura turística: Término para señalar los elementos básicos para el desarrollo del turismo; vías de comunicación, aeropuertos, energía, agua potable, alcantarillado, salud, higiene, señalización, puertos, aeropuertos, terminales de transporte, automóviles, bombas de gasolina, correos, teléfono, etc.²⁴

Para que un lugar sea catalogado como “destino” debe contar con los servicios básicos, facilidades de acceso, infraestructura vial y transporte, comunicaciones, etc.²⁵

Aunque estas instalaciones no tienen productividad directa, apoyan la operación de los servicios turísticos, sin ellas no habría turismo.

Entre los elementos primordiales a tomar en cuenta en la infraestructura turística de un lugar tenemos las vías de acceso al destino, entendiéndose como tales, todas aquellas obras físicas (como carreteras, vías férreas, aeropuertos, puertos) que faciliten el acceso a un lugar determinado y también los medios de transportación necesarios para el desplazamiento (camiones, buses, trenes).

No todos los lugares cuentan con vías que permitan un acceso fácil a ellos, en los países en vías de desarrollo la infraestructura vial es deficiente y los medios de transporte padecen del mismo mal, además de que la señalización en carreteras y calles no siempre es la adecuada. Todo esto repercute en el flujo de turistas quienes buscan una experiencia agradable, un descanso de sus preocupaciones y evitar las vicisitudes en un viaje planeado para disfrutar.

²⁴ www.boletin-turistico.com/diccionario

²⁵ www.competitividad.org.ni



También están las instalaciones necesarias para la vida y comodidad tanto de los viajeros como de la población local, entre estos servicios tenemos: energía eléctrica, agua potable, drenaje, áreas comunales (parque, jardines, paseos), salud, higiene, así mismo se deben considerar la viabilidad vehicular y peatonal del lugar.

Las comunicaciones también forman parte de esta infraestructura, sobre todo en estos tiempos en que los medios de comunicación han alcanzado niveles de desarrollo impensables en otras épocas.

La importancia de los medios de comunicación no estriba únicamente en la publicidad de los sitios turísticos, la gente a donde quiera que vaya siente la necesidad de estar comunicada con sus conocidos y con el resto del mundo por lo que buscan la forma de no perder ese contacto, esto es un factor a tomar en cuenta por los empresarios y organismos que trabajan en el turismo pues facilitarles ese contacto forma parte del servicio que se ofrece a los turistas.

- ✓ Superestructura: son los elementos que controlan la actividad turística, como leyes, reglamentos, normativas, políticas. La creación de la superestructura es una tarea que corresponde al gobierno. Será él quien establezca una legislación que norme la entrada, estancia y tránsito de los turistas en el territorio nacional, así mismo reglamentará la actuación de las empresas que ofrecen productos y servicios turísticos; su responsabilidad también incluye velar por la conservación del patrimonio turístico, de publicitar y promocionar los destinos turísticos nacional e internacionalmente y de regular y controlar los centros de capacitación y enseñanza vinculados con el turismo.²⁶

La superestructura turística se desarrolla a medida que crece el turismo como actividad económica, cuando esta importante actividad comenzó a tomar auge

²⁶ Introducción al turismo; Gurría Di-Bella, Manuel



y a ser un fuerte generador de divisas para el país, se hizo evidente la necesidad de contar con una legislación y con políticas que regularan e incentivaran el sector. La incidencia del turismo en la economía del país ha tenido tal impacto que ha sido propuesto como uno de los ejes estratégicos de los planes de gobierno de algunos partidos políticos.

2.1.3.2. Producto turístico a nivel empresarial

El producto turístico a nivel empresarial está conformado por los productos y servicios que ofrece una sola empresa perteneciente al sector turístico, la oferta puede ser única o diversificada si se ofrecen combinaciones de servicios prestados para dar respuesta a diferentes segmentos del mercado.²⁷

Las empresas de este sector se hayan condicionadas por el producto turístico a nivel global a la vez que forman parte del mismo, por ejemplo:

Un hotel o un centro recreativo para turistas pueden tener una calidad excelente, pero podrían estar localizadas en un lugar con vías de acceso deficientes lo que conduciría a que la afluencia de huéspedes o visitantes a estos lugares aminorara.

Las empresas que se preocupan por aportar al entorno en el que se hayan y a la calidad del producto turístico global, se ayudan a si mismas porque tanto ellas como los demás actores del turismo persiguen un mismo fin que es el de atraer más personas y posicionarse como un destino turístico popular a nivel internacional. Como consecuencia las organizaciones deben encontrar estrategias a nivel interno que les ayuden a diferenciarse y ubicarse por encima de sus competidores en el gusto del público, pero también deben montar estrategias

²⁷ Marketing y turismo; Altés Carmen



conjuntas con los demás participantes del sector (el gobierno y otras empresas privadas) para el desarrollo global del destino. La calidad tendrá que ser alcanzada tanto en el ámbito global como en el empresarial, en caso contrario estará incompleta.

2.2. Factores que determinan la calidad en el producto turístico

Existen una serie de premisas para que un destino turístico sea considerado de calidad:

1. En la población local: sentido de pertenencia y de conglomerado social. Esto es, que las personas que viven en la región se sientan orgullosos de su lugar de origen, que conozcan sus raíces y que trabajen juntos para hacer de su localidad un lugar agradable para los turistas.
2. En la administración pública: tanto el gobierno municipal como el nacional deben de estar comprometidos con la localidad mediante la formulación y ejecución de planes de desarrollo pertinentes, una gestión transparente y proactiva que busque el progreso de su comunidad con planes para la educación, la salud, la cultura (esencial por ser un recurso turístico), etc. También hay que agregar que ellos son los principales responsables de proveer la infraestructura necesaria para propiciar la actividad turística.
3. En los empresarios turísticos: coordinación y asociaciones entre ellos para lograr un producto turístico global de calidad pues las empresas por sí solas no pueden conseguir esto, capacitación de los recursos humanos para alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios, compromiso para contribuir con sus actividades al desarrollo del destino, ética en sus actuaciones, que no prometan más de lo que pueden dar ni que cobren más de lo que realmente valen sus servicios y observancia de los conceptos del desarrollo sostenible



haciendo uso racional de los recursos ambientales que son utilizados para el funcionamiento del negocio.

4. En los turistas y visitantes: respeto por el destino y la comunidad local. Todos los esfuerzos para el desarrollo de un destino turístico van dirigidos a ellos por lo que tienen la responsabilidad de cuidar el patrimonio turístico y ser huéspedes educados y respetuosos de las costumbres y tradiciones del lugar que visitan. Si tiene algún reclamo o sugerencia hacerla de manera cortés, tratar de mantener la mente abierta para comprender otros puntos de vista en caso de discusiones que pueden surgir por diferencias culturales.²⁸

También existen otros factores que deben formar parte de un producto turístico con calidad que no se refieren solamente al destino turístico en general sino también a las empresas en particular:

- a) Seguridad: una empresa prestadora de servicios, ya sean éstos turísticos o de cualquier otra índole, debe de cumplir con todas las normas de seguridad establecidas en las leyes, y aún cuando no haya legislación sobre una actividad que puede ser riesgosa, la empresa debe tomar sus propias medidas para garantizar la seguridad de sus clientes pero también de sus trabajadores. Por ejemplo, el turismo de aventura se presta para que puedan ocurrir accidentes sin embargo se deben tomar medidas para disminuir los peligros de accidentes y prever todo aquello que pueda ser previsible.
- b) Higiene: esta es una exigencia básica para cualquier tipo de negocio no importa su categoría. Es necesario cumplir con todas las normas sanitarias pues de lo contrario podrían representar un riesgo para la salud de los usuarios.
- c) Accesibilidad: este factor se refiere a que deben existir facilidades de acceso a los servicios ofrecidos sobre para las personas con necesidades especiales

²⁸ www.bogotaturismo.gov.com



como los discapacitados de manera que estos servicios no sean discriminativos.²⁹

Para lograr la calidad turística se necesita además de la capacitación de las personas que trabajan en el sector turístico y de la educación de la población local para que cooperen con el desarrollo del destino al tomar conciencia de la importancia de la calidez humana en la recepción de los visitantes y haciéndoles ver que esta actividad trae consigo beneficios para sus comunidades, es esencial la participación de los gobiernos local y nacional en el mejoramiento de la infraestructura del lugar y la protección del patrimonio turístico.

2.3. Turismo y desarrollo sostenible

Según la OMT:

"El turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida".³⁰

El desarrollo sostenible ha generado preocupación en los últimos años al observarse los daños que el uso irracional de los recursos han provocado en el ambiente, los países están tomando conciencia de que los recursos no son ilimitados y que si se quiere garantizar nuestra supervivencia futura estos deben

²⁹ www.world-tourism.org/quality_/S/main.htm

³⁰ www.tecnociencia.es/especiales, Turismo sostenible



de ser usados con racionalidad. El sector turístico no está exento de esta preocupación sobre todo porque la mayor parte de los recursos que explotan en esta actividad son naturales.

Aunque en el turismo el desarrollo sostenible incluye otros aspectos como la responsabilidad por preservar la cultura de las regiones en que se desarrolla el turismo.

No se puede hablar de calidad en ningún tipo de actividad si se agotan los insumos para el futuro, esto sería una conducta autodestructiva, lo mismo sucede con el turismo que no se preocupa por la preservación de su entorno social y ambiental que es de donde obtiene los recursos que necesita para trabajar y sobrevivir.

3. La calidad en la actividad turística en el municipio de Matagalpa

3.1. Calidad en el producto turístico a nivel empresarial

En la segunda parte de este trabajo se explicó que el producto turístico a nivel empresarial está referido a la oferta individual que una determinada empresa perteneciente al sector turístico pone a disposición de los turistas y visitantes que acuden a un destino específico. La calidad a nivel del producto turístico empresarial se gestiona de manera individual, cada empresa tiene sus propias estrategias y planes para mejorar la calidad del servicio que prestan, aunque la calidad de dichos servicios influya en la calidad del producto turístico a nivel global y viceversa.

Según un estudio realizado por Inpyme, el sector turístico nicaragüense prácticamente no posee microempresas turísticas sino más bien pequeñas y medianas, éstas presentan un mínimo avance en los aspectos tecnológicos y de



comunicación, de infraestructura, equipamiento, capacitación, además de mercadeo y comercialización. Estos problemas son observables en el municipio de Matagalpa donde la realidad no difiere mucho de los datos de Inpyme a nivel nacional, de hecho la lic. Leana García, delegada de INTUR de este departamento, expresa que uno de los principales problemas que enfrentan las empresas afiliadas y reconocidas por dicha institución al momento de gestionar la calidad en sus negocios es precisamente la falta de profesionalización del personal, el cual trabaja prácticamente de manera empírica, y lo más grave es que esto no se limita a los puestos que se hallan ubicados en el nivel más bajo de la escala jerárquica sino que también se observa este problema en los niveles administrativos pues por lo general los dueños de estos establecimientos prefieren administrarlos personalmente aunque no tengan los conocimientos necesarios para ello.

Para la elaboración del presente trabajo se visitaron cuatro lugares frecuentemente visitados tanto por turistas nacionales como extranjeros, esto con el objetivo de tener una visión aproximada de la situación actual de este tipo de empresas.

Disparate de Potter

"El disparate de Potter" es un restaurante ubicado en el km. 143 de la carretera a Jinotega y a una altura de 1454 mts. sobre el nivel del mar, en su terreno se encuentra una parte del cerro partido hace muchos años para dar paso a la carretera. El lugar posee una legendaria historia debiendo su nombre al antiguo dueño de esta zona, un señor de origen inglés llamado Charles Potter. Los servicios que se ofrecen son restaurante, el cual posee dos plantas y el alquiler de una cabaña, adicionalmente ofrece la posibilidad de subir al mirador que se encuentra en la cima del cerro desde donde se pueden divisar en días soleados los volcanes de San Cristóbal y Momotombo, también hay una pequeña área de juegos para niños y un par de cabañitas en las que se puede comer. Para la



señora Delia Pérez, gerente y propietaria, la falta de capacitación de su personal es una dificultad a la que debe hacerle frente, la razón por la cual no se cuenta con personal capacitado es por la rotación del mismo, su inestabilidad en el trabajo que no permite que el negocio disfrute de los beneficios que trae consigo la capacitación pues sucede que en ocasiones el personal que recibe las capacitaciones se va luego de la empresa y la otra causa es que a veces no puede enviar al personal porque no puede descuidar el negocio.

La Gerente del Disparate de Potter administra el lugar de manera empírica ya que no tiene conocimientos formales en administración, esto conlleva a que se ignoren algunas funciones básicas que son determinantes en el producto final que ofrece la empresa como la planeación estratégica, el control o la organización. No se llevan registros contables, esto impide que exista un control financiero que permita conocer cuales son las utilidades y con cuánto capital se cuenta para invertir en la mejora de la infraestructura que es una de las preocupaciones de la dueña quien considera que le falta mucho por hacer, entre sus planes se encuentran colocar telescopio para crear un observatorio en el mirador que posee el sitio, cerrar el área de restaurante que en su segundo piso no tiene paredes, trasladar la cocina al lugar del restaurante pues esta se halla ubicada en un edificio distinto lo cual retrasa un poco las órdenes de los clientes y contratar los servicios de un contador externo. Actualmente la empresa se encuentra afiliada a INTUR y está en proceso de recibir las capacitaciones a las cuales tiene derecho que están referidas, entre otros temas, a inglés básico, cocina y administración.

El negocio posee su licencia sanitaria que es uno de los requisitos que debe llenar este tipo de negocio la cual es renovada anualmente esto asegura al cliente la higiene del lugar que también es inspeccionado por INTUR para verificar que se cumpla con los requisitos mínimos de higiene y atención al cliente. A pesar de ello el lugar no cuenta con el libro de recepción de quejas o sugerencias que según el artículo no. 36. de la Ley creadora de INTUR todo negocio afiliado a esta institución debe poseer.



Según la señora Delia las reclamaciones recibidas son pocas y el motivo principal de ellas es el tiempo prolongado que deben esperar los clientes para ser atendidos pues el personal con que cuenta es insuficiente para atender a todas las personas con prontitud cuando el lugar está lleno, esto es así porque el flujo de visitantes es muy irregular, los días de semana casi no hay movimiento pero los fines de semana este flujo aumenta. Los pagos de los clientes deben de hacerse en efectivo ya que no se tiene un sistema que le permita aceptar tarjetas de crédito, débito, etc.

La Pradera de San Francisco

El restaurante "La Pradera de San Francisco" se halla unos metros antes de llegar al empalme de San Ramón, tiene poco más de un año de haber abierto al público y es administrada por el licenciado en administración de empresas sr. Young Lau quien tiene poco tiempo de estar en el cargo por lo que está en proceso de planificar las estrategias del negocio.

Las inspecciones sanitarias las reciben dos veces al año y se tiene establecidas una serie de estándares para garantizar la calidad de la comida tales como tiempo de cocción, peso, temperatura, etc. La comida que se sirve es a la carta, es decir que no tienen nada cocinado con anticipación sino que los platos se preparan en el momento que el cliente pide su orden, tienen además platillos exclusivos de la casa. El menú tiene una presentación atractiva y tienen una terraza para las personas que desean fumar o tomar aire fresco.

El personal que labora allí posee experiencia, los empleados más nuevos tiene más de un año de trabajar con ellos y el resto de cinco años a más (en la ciudad de Matagalpa se encuentra ubicado el hotel y restaurante La Pradera y en la ciudad de Sébaco tiene otro negocio llamado El Sesteo ambos con 25 años de servir al público).



El restaurante no tiene un libro de recepción de quejas o sugerencias de manera que el único medio con el que cuentan los clientes para efectuar cualquiera de estas dos cosas es el verbal, es decir, hablar personalmente con el responsable. Esta situación es desventajosa ya que mucha gente se siente más cómoda escribiendo sus impresiones o no se atreven a hacer sus observaciones verbalmente lo que dificulta que la Gerencia tome medidas correctivas al desconocer las deficiencias en el servicio, además el simple hecho de contar con este tipo de libros le envía a las personas el mensaje de que quienes le están ofreciendo el servicio se preocupan por su satisfacción y que se valora mucho su opinión.

Esta empresa está a la espera de las ofertas de capacitaciones que INTUR les brinda a las empresas del sector turístico.

El Lic. Lau reconoce que la atención al cliente es primordial sobre todo en ésta época en que el cliente se vuelve cada vez más exigente por lo que ellos tratan de llenar sus expectativas de la mejor manera posible, para lograrlo dedica parte de su tiempo a conversar con los clientes para conocer su opinión sobre el servicio recibido y escuchar sus sugerencias lo que le permite mejorar el servicio y compensar al cliente de alguna manera en caso de que el servicio no salga del todo bien.

En cuanto a la infraestructura del restaurante esta tiene una muy buena presentación, esta bien cuidada y decorada de manera elegante, además existe un ambiente tranquilo, propiciado por música suave y relajante que acompaña a los comensales. En lo referente a los medios de comunicación, presentan el mismo problema que el "Disparate de Potter" pues no cuentan con línea fija, y la señal para teléfonos celulares es muy baja; esto trae como consecuencia un retraso al momento de realizar pagos con tarjetas de crédito. Además del problema anterior la otra dificultad ocasionada por esta situación es que el cliente no puede realizar reservaciones o conseguir información y a la empresa le cuesta



comunicarse con sus proveedores o hacer otro tipo de gestiones necesarias para su negocio.

Esta empresa tiene planeado crear un área de juegos para venderse como un restaurante familiar, pretenden también adquirir un mejor sistema de suministro eléctrico porque el que poseen en este momento hace mucho ruido, interrumpiendo así la calma y tranquilidad que se desea mantener en el lugar.

Finca Esperanza Verde

La "Finca Esperanza Verde" es un proyecto de ecoturismo sostenible que nace en 1998 como resultado de un hermanamiento de Durham – San Ramón Community. Esta finca ha recibido premios a nivel nacional e internacional como el otorgado por parte de la Iniciativa Centroamérica Verde promovido por INTUR y FODESTUR en marzo del 2004 en la categoría mejor eco-albergue, también están el de la Smithsonian Magazines & Traveler's conservation foundation en diciembre del 2004 en la categoría turismo sostenible y conservación y el To do! de la Studienkreis für tourismus und entwicklung C.V. en marzo del 2005, Alemania; en la categoría turismo sostenible

Actualmente, se encuentra participando en el proyecto piloto del Sello de la Calidad promovido por INTUR. Esta última realiza inspecciones al lugar cada 3 o 5 meses, con el objetivo de verificar que cumplan con los requisitos que establece la ley para las empresas que ofrecen servicios turísticos.

El personal que labora en el sitio ha recibido capacitaciones en diferentes áreas, como atención al cliente, cocina, camarería, recepción, primeros auxilios, etc.

Existe un libro a disposición de los visitantes para que escriban sus impresiones, quejas o sugerencias.



Las oficinas de Esperanza Verde se encuentran localizadas en San Ramón, las personas pueden hacer sus reservaciones o pedir información llamando a estas. Desde este lugar se mantiene comunicación con la finca a través de radio.

La infraestructura es adecuada y en armonía con el ambiente, se ofrece el servicio de alojamiento con cuatro tipos de cabañas disponibles, alimentación, excursiones guiadas y visitas al mariposario existente en la finca.

El lugar está bien cuidado, tienen energía eléctrica la cual es producida por paneles solares y un sistema de abastecimiento de agua potable, la cual proviene de fuentes subterráneas.

Una situación que podría significar una incomodidad o dificultad para los visitantes es que no se aceptan tarjetas de crédito o cheques, únicamente dinero en efectivo, como sabemos los viajeros prefieren el dinero plástico porque es más seguro que andar el dinero en efectivo, por lo que si no se les informa con antelación de esta situación se verán en aprietos.

La persona que administra el lugar es el Lic. Melvin Castrillo que tiene pocos meses en el puesto, pero amplia experiencia en la administración de este tipo de negocio.

Hotel de Montaña Selva Negra

El "Hotel de Montaña Selva Negra" ubicado en la hacienda cafetalera La Hammonia en el km.140 sobre la carretera a Jinotega a 10 Km. de la ciudad de Matagalpa es también un sitio eco turístico. Su propietario el señor Eddy Kühl explica que el personal con el que cuenta está debidamente capacitado y ha recibido entrenamiento para puestos como meseros, camareros y guías de montaña. La persona que se encarga de administrar el hotel posee conocimientos



en administración. El cliente puede ser atendido en tres idiomas distintos: español, inglés y alemán.

Poseen el libro reglamentado por INTUR, para recibir quejas o sugerencias de sus clientes; son uno de los sitios escogidos para participar del proyecto piloto del Sello de la Calidad.

El MINSA realiza inspecciones sanitarias de forma periódica, en este caso cada 2 meses, garantizando a los clientes la limpieza y seguridad del centro.

Poseen línea telefónica fija y fax, así como correo electrónico, todo ello facilita la comunicación entre el hotel y el ambiente que lo rodea.

La infraestructura es muy buena, los diferentes edificios que forman parte del hotel están dispuestos de forma ordenada y que permite el fácil acceso y comunicación entre ellos. Las instalaciones reciben mantenimiento periódicamente. Se tiene a disposición del público salones para conferencias, fiestas o reuniones, una capilla para actos religiosos, un pequeño museo del café, cabañas, cuartos, Hostal Juvenil. También prestan servicios de restaurante ofreciendo platos alemanes y nicaragüenses cuyo principal proveedor es la misma finca, en la que se cultivan productos agrícolas de manera orgánica preocupándose la Administración en todo momento por el medio ambiente. Cabe señalar que la finca es exportadora de café orgánico de calidad reconocido internacionalmente y además forma parte de la llamada "Ruta del Café".

En el municipio de Matagalpa, según el parecer de la Lic. Ingrid Alvarado, responsable del área de Promotoría Turística del gobierno municipal de Matagalpa, las deficiencias más evidentes en las empresas que prestan sus servicios a los turistas son la calidad en la atención al cliente y la infraestructura de los locales. La primera es el resultado de la falta de preparación del personal, debido a que muchas veces la gente que está en el negocio motivada por la supervivencia económica, se olvidan de que si quieren que sus empresas



perduren deben preocuparse por adquirir conocimientos que les permitan brindar el mejor servicio posible para lograr una posición estable en el mercado. Las deficiencias en la infraestructura de los locales de prestación de servicios son un poco más difíciles de superar, porque a estas empresas, que en su mayoría son pequeñas y medianas, se les hace difícil acceder a créditos que les permitan invertir en su planta física y la otra dificultad es que debido a la falta de preparación muchos empresarios no tienen la costumbre de reinvertir en sus negocios, sino que teniendo una visión más limitada se ocupan únicamente de las ganancias que puedan obtener a corto plazo manteniendo el negocio apenas con lo justo para que funcione.

Existe otro aspecto de particular importancia que empero, pasa desapercibido y es el referente a la categorización de los negocios. Por ejemplo, muchos alojamientos se autodenominan hoteles, cuando el único servicio que prestan es el de hospedaje. Según la clasificación de INTUR, los hoteles son aquellos que además de alojamiento ofrecen otros servicios complementarios, como el de alimentación o recreación, por mencionar algunos.

Como consecuencia de esta inadecuada categorización, la población local puede tener una percepción errónea de lo que es o de lo que debe ofrecerse en "x" o "y" establecimiento y los turistas y visitantes extranjeros tendrán expectativas más altas de las que el negocio podrá satisfacer.

En el estudio realizado por el clúster de turismo de Matagalpa se descubrió que la principal clientela que hace uso de los servicios de hoteles y restaurantes en la actualidad es el turista ejecutivo doméstico, es decir las personas del exterior del departamento que por su trabajo deben visitar la zona, y otras personas que se ven en la necesidad de pernoctar en el lugar. Este tipo de clientela no es muy exigente, se conforman con la satisfacción de sus necesidades básicas esto ha provocado que los empresarios no se preocupen por mejorar sus servicios aun cuando estos son de calidad inferior. Lo anterior se puede notar en la cantidad de



habitaciones con baño externo y sin ducha, las habitaciones no son insonorizadas por lo que no cumplen con las disposiciones que deben acatar para que se les categorice en el rango turístico, no prestan el servicio de desayuno u otras facilidades propias de un hotel. La relación capacidad-servicio y la relación precio-servicio no son correspondientes, o sea que el personal no está capacitado para brindar el servicio adecuado y el calidad del servicio recibido no está acorde con el precio que se paga por él. El ambiente externo de las habitaciones se ve descuidado, no se percibe una preocupación por su mantenimiento y decoración para que sea agradable a la vista.

Según la investigación realizada por el Clúster de turismo de Matagalpa no existe una diversificación en los servicios, y éstos no tienen en general el estándar básico de calidad internacional para el turismo pues la calidad actual de la oferta turística matagalpina no cuenta con los estándares definidos a nivel internacional, por lo que se hacen indispensables acciones que lleven a un mejoramiento de los servicios en temas de atención al cliente, disposición y decoración del espacio y mobiliario, relación precio-servicio, relación capacidad-servicio, manejo de alimentos y bebidas, formación de guías de turistas.

También, dado el empirismo predominante en la administración de estos negocios se deben mejorar las capacidades administrativas en temas de contabilidad, manejo de proveedurías, elaboración de planes de negocios, y localización y fidelización de clientes.

El INTUR, considerando las deficiencias de capacitación del personal, ha venido utilizando el sistema de bonos de capacitación para lidiar con este problema y mejorar la competitividad del sector turístico. Los bonos son de uso exclusivo de los propietarios y empleados permanentes, designados por los empresarios de pequeñas y medianas empresas turísticas formales e inscritas en el INTUR cada empresa tiene derecho a 15 bonos de capacitación por año. Los bonos son por



c\$ 300 córdobas, por lo que las empresas pagan la diferencia para completar el costo de la capacitación.

3.1.1. Control de calidad en los procesos de las empresas prestadoras de servicios turísticos

De los negocios visitados únicamente Selva Negra y Esperanza Verde gestionan la calidad de sus servicios tratando de llenar los estándares de calidad nacionales e internacionales, lo cual es afirmado también por el Clúster de turismo en su estudio.

Las empresas de este sector no acostumbran utilizar un mecanismo bien definido para garantizar la calidad, ya sea porque la falta de conocimientos no se los permite o por que sencillamente no tiene visión empresarial. En ambos casos estas personas no saben de los beneficios de los que se están perdiendo al desaprovechar esta valiosa herramienta.

Cabe destacar que las empresas que quieren alcanzar la diferenciación y la preferencia del público deberán contar con un sistema o mecanismo que les permita gestionar la calidad, pues si bien es cierto que debido a sus características, no todas las empresas están en posición de poder implantar un sistema de calidad completo, también es cierto que existen herramientas de las que pueden hacer uso y que no implican gran cantidad de recursos, como los círculos de calidad, buzones de sugerencias o pequeñas encuestas entre los clientes para conocer sus necesidades y expectativas con el fin de encontrar el mejor modo de satisfacerlos.



3.2. Calidad en el producto turístico a nivel global

3.2.1. Atractivos Turísticos.

Nicaragua es dueña de una gran cantidad de atractivos turísticos tanto naturales como culturales, que le brindan la oportunidad de convertirse en uno de los mejores destinos turísticos del mundo. Entre los recursos tiene parques nacionales, refugios de vida silvestre, reservas biológicas, gran biodiversidad a lo largo y ancho del territorio, más de mil kilómetros de plagas en los océanos, volcanes, ríos. Lagunas, lagos, ciudades antiguas, cultura, folclor, artesanías y mucho más.³¹

En Matagalpa, por ejemplo, durante el presente año, el Concejo del municipio declaró como patrimonio histórico cultural del municipio el inmueble de la Iglesia Catedral San Pedro, comprometiéndose a realizar las diligencias pertinentes ante el Instituto Nicaragüense de Cultura y ante la Asamblea Nacional para que dicho templo sea declarada Patrimonio Cultural de la Nación”. Para emitir esta resolución, el Gobierno Municipal consideró que actualmente “la infraestructura de esta importante obra arquitectónica presenta deterioro, sobre todo en sus bases, causando agrietamientos en las paredes, por lo que se hace necesario el apoyo del Estado, organizaciones no gubernamentales, países amigos y población en general, con la finalidad de realizar obras de restauración, conservación y preservación de la estructura arquitectónica”. Lo bueno del caso es que se está promoviendo el rescate de esta obra, lo malo o mejor dicho lo triste del caso es que estas iniciativas se tomen hasta que el patrimonio de la ciudad empieza a deteriorarse.

El Clúster de turismo de Matagalpa acaba de concluir recientemente con un estudio en donde se incluye un inventario de recursos turísticos por municipio que refleja el potencial turístico de cada uno, incluyendo los recursos históricos,

³¹ Mairena Pineda, Laureano, La Prensa miércoles 01 de nov. 2006



culturales, ambientales, recursos forestales, mineros e hídricos con el objetivo de brindarles a los inversionistas, estudiantes y turistas información actualizada básica y necesaria para sus gestiones correspondientes y mantener una base de datos sobre cada departamento en el centro de información de INTUR.

El inventario hace énfasis en los valores del arte, la artesanía, las tradiciones populares y religiosas, el folclor nacional, la promoción de la cocina Nicaragüense, etc. Ya que uno de los pilares principales de la promoción del turismo del país estará basado en la identidad cultural nacional.

Todos los recursos antes mencionados son una de las razones principales para que las personas se sientan motivadas a visitar un lugar, por eso la labor que esta haciendo el clúster es importante pues ella permite conocer el potencial de este municipio como destino e identificar todos aquellos lugares que con una buena promoción pueden resultar imanes para turistas y visitantes. Una vez identificados estos recursos, sería bueno desarrollar un programa de protección y conservación de los mismos ya que pueden considerarse como la materia prima a partir de la cual se elaborará el producto turístico global, puesto que hasta hora no existe un programa para proteger el patrimonio turístico del municipio, lo cual hasta cierto punto es comprensible si se considera que hasta ahora se hizo un inventario de él, lo que no se debe perder de vista es que entorno a los atractivos que se desarrollan los negocios para apagar la estancia de los turistas y que a su vez viven de ellos. Un hotel, un restaurante, una discoteca o un bar pueden encontrarse en cualquier lugar del mundo, pero los recursos ambientales, históricos y culturales que una región puede ofrecer son únicos, en ello radica la importancia de su cuidado y preservación.

La preservación de los ambientes naturales ha sido una tarea asumida por Marena, este ministerio debe de tomar un papel beligerante debido a que el avance de la frontera agrícola, las invasiones de tierra en áreas protegidas, la falta



de valoración de las especies en peligro de extinción traen como consecuencia la fragmentación de los ecosistemas naturales, la destrucción de hábitat de especies de interés económico y ecológico, estos problemas tienen un impacto negativo sobre el turismo pues conllevan a una menor oferta y calidad de los paisajes naturales.³²

En Matagalpa no existe una oferta diversificada de atractivos contemporáneos que brinden momentos de esparcimiento y diversión, esto limita las opciones a los visitantes quienes no tienen mucho de donde escoger luego de que han conocido el lugar.

De la misma manera encontramos carencia en la animación del espacio turístico donde sólo dos lugares (uno en Matagalpa y otro en San Ramón) tienen satisfecha esta necesidad del producto turístico, lo cual consiste es un conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten, planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos, con el objetivo de crear un ambiente favorable en un grupo, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales en el mismo y a la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre.

2.2. La Planta Turística.

La planta turística permite la explotación de los atractivos turísticos, por ello ésta debe tener la calidad suficiente para garantizarle al turista una estadía placentera.

Para lograr un destino turístico con calidad se necesita de una amplia variedad de empresas del sector turismo que vayan desde hospedajes, hoteles de playa, hoteles ejecutivos, hoteles de lujo, hoteles de montaña, y ecológicos, centros de entretenimiento, restaurantes, transportistas, tours operadoras, así como más y

³² www.undp.org.ni



mejor infraestructura que permita esta inversión y el acceso a todos los rincones del país

Si bien, en Matagalpa existen una cantidad de servicios para el respaldo de una estancia turística (algunas facilidades) la mayor restricción para éstos es que no tienen los niveles requeridos para la satisfacción plena del cliente y para proyectar una imagen atrayente y competitiva como destino están apenas en proceso de madurez sobre todo en términos de calidad y de la relación calidad / precio. Encontramos tres niveles de servicios turísticos: uno bajo en Matagalpa que lo utiliza sobre todo en la emergencia de pernoctación en esta ciudad, en su mayoría personas que vienen del interior del departamento, uno medio asentado en el centro de la ciudad y sus adyacencias, que lo utiliza el turista ejecutivo doméstico en su mayoría personas del exterior del departamento y el turista muchilero, uno alto en la periferia y fuera de la ciudad que lo utiliza el turista que viaja en vehículo privado, sobre todo turista ejecutivo, personas del exterior del departamento.

El transporte forma parte indispensable de la planta turística ya que le permite al viajero llegar hasta su destino; en Matagalpa los principales medios de transporte son los autobuses y los taxis, ambos prestan un servicio deficiente pues viajan llenos y a los conductores les faltan habilidades humanas para tratar con los usuarios, aunque la población local ya está acostumbrada los turistas extranjeros no lo están por lo que los inconvenientes de un viaje de este tipo pueden dejar en ellos una impresión desagradable del lugar visitado; algunos optan por el servicio de renta de vehículos que es una forma más cómoda de transportarse pero que no los libra del problema del mal estado de las carreteras. El servicio de alojamiento en este municipio es ofrecido por hoteles, hospedajes, auto hoteles, albergues turísticos, entre otros; el principal problema de estos lugares radica en la atención al cliente, las deficiencias en la planta física de los locales y en la errónea auto categorización de los mismos.



En el sistema nacional de Calidad Turística, en lo referente a los hoteles, establece que éstos deben poseer como mínimo dos vías de acceso; una entrada principal y una entrada para el personal de servicio, proveedores y de retiro de desechos (basura), deben también garantizar la accesibilidad mínima a los servicios básicos ofertados para personas con capacidades limitadas, las paredes deben tener un acabado uniforme y tener una buena insonorización para permitir el descanso de los ocupantes del cuarto, estos requisitos no son cumplidos por buena parte de estos establecimientos.

Los bares deben de tener carta de comidas nacionales e internacional y de licores nacionales y extranjeros con sus respectivos precios, contar con un sistema de señalización básico de las áreas de bar, servicios higiénicos adecuados básicamente a las necesidades de las personas con capacidades diferentes. Deben contar obligatoriamente con un plan de evacuación ante emergencias concretado en un documento avalado por el cuerpo de bomberos, también deben de tener alarmas y sistemas de extinción de incendios, con extintores por tipos de materiales. En Matagalpa, sin embargo, se le llama bar a cualquier establecimiento en donde se venden bebidas alcohólicas, ni con una presentación física agradable, ni con un personal capacitado a pesar de que estos son criterios de obligatorio cumplimiento para lograr la categorización de “Bar”.

Para las discotecas se establece que deben tener un sistema de insonorización, equipos de sonidos de buena calidad, servicios sanitarios separados para damas y caballeros, los cuales deberán tener un mínimo de dos inodoros por cada quince clientes, y por cada diez clientes se incrementara en una unidad los inodoros o urinarios. Como mínimo los establecimientos estarán dotados de una unidad higiénica por servicio y sexo, y estarán dotados al menos de toallas o secador de manos, espejo, jabón, papel higiénico y papelera. También debe existir un sistema de señalización básico en el área de discotecas. En la realidad no hay discotecas que cumplan a cabalidad con todos estos requisitos.



Tanto en el municipio de San Ramón como en el de Matagalpa la seguridad es un limitante perenne en sus 3 expresiones: la seguridad personal, ambiental y alimenticia sobre todo en el área urbana. Las limitaciones en temas de seguridad ambiental son muy notorias en ambos municipios.

En Matagalpa por efecto erosiona cada vez que arrecia la lluvia baja lodo y piedra del apante hacia las calles centrales. Los basureros clandestinos en el borde de los accesos a los atractivos se nota mas en Matagalpa y las deficiencias en la manipulación de alimentos. Las señalizaciones hacia los atractivos y a los principales servicios no se han trabajado.

El Clúster de Turismo esta realizando gestiones para trabajar en coordinación con el turista y la policía nacional para que las empresa de la industria turística cumplan con las normas de higiene para brindarle seguridad a los turistas nacionales y extranjeros. También se están llevando acabo la iniciativa de higiene y saneamiento ambiental de Matagalpa conformado por la Alcaldía, el Minsa, Enacal, y Marena, para mejorar la higiene de la ciudad y cambiar la imagen desagradable que se proyecta como consecuencia de la sociedad. de las calles y causes.

3.2.3. Infraestructura Turística.

El mejoramiento de la infraestructura ha sido una de las estrategias planteadas tanto por el gobierno como por las organizaciones relacionadas al turismo para el desarrollo de éste.

El mal estado de las carreteras, por ejemplo, ha afectado a las empresas turísticas, sobre todo a aquellas que se encuentran situadas fuera de la ciudad.



Las cuatro empresas turísticas visitadas para la realización de este trabajo, compartieron esta preocupación que a su parecer les resta clientela, viendo disminuida la posición ventajosa de la que gozaban por el hecho de estar ubicadas en las afueras de la ciudad, en un ambiente calmo y en contacto con la naturaleza.

La carretera Matagalpa-Jinotega se encuentra en un estado lamentable lo que hace que el viaje hacia El disparate de Potter o Selva Negra, ambas afincadas en el trayecto de la misma, sea un suplicio que impide disfrutar del recorrido que es pequeño pero que se hace en un lapso de tiempo mayor que el posible si la carretera estuviese en buen estado.

Lo mismo sucede con La Pradera de San Francisco y Finca Esperanza Verde pues también las carreteras que llevan hasta estos lugares se encuentran en pésimas condiciones.

La situación es más apremiante con la carretera Sébaco-Matagalpa por cuanto esta es la única vía de acceso a la ciudad y es la que más atención amerita por parte del Gobierno Central que es el responsable por este tipo de obras.

Una de las propuestas para el futuro del Clúster de Turismo, es precisamente unir esfuerzos con todos los actores departamentales del turismo para ejercer presión sobre el gobierno para el mejoramiento de la infraestructura vial.

Los servicios básicos como energía eléctrica, agua potable y teléfono también son factores a considerar para el desarrollo del turismo, esto elementos se han vuelto indispensables para la vida en el presente siglo y no únicamente para las personas que vienen de otros lados sino también para la población local.



Tanto El Disparate de Potter como La Pradera de San Francisco carecen de línea telefónica y agua potable por lo que en ambos lugares deben hacer uso del teléfono celular y abastecerse ellos mismos del agua que necesitan.

La crisis energéticas que enfrenta el país ha tenido sus efectos sobre la actividad turística que se ha visto detenida; el secretario general del INTUR, Ian Coronel explicó que aunque los turistas siguen arribando al país, se quedan menos tiempo en el territorio.³³

En Matagalpa la mayoría de los negocios relacionados al turismo no cuentan con planta eléctrica para hacerle frente a esta crisis, hoteles, restaurantes, bares, discotecas han sufrido las consecuencias y desgraciadamente no hay quien responda por los daños que ocasionan los apagones o cortes del flujo eléctrico que afectan a todo el territorio nacional.

La falta de señalización en calles y carreteras es otra deficiencia que se aprecia en la infraestructura local, esto dificulta la ubicación y búsqueda de lugares para los turistas. En Matagalpa las calles y avenidas no tienen nombres, y si los tienen no hay ningún rótulo que lo indique, las direcciones se dan con base en lugares de referencia, este sistema es difícil de emplear para las personas que no conocen la ciudad, como sucede con los turistas.

Hablando un poco de los medios de comunicación, en la ciudad de Matagalpa existen muchos centros desde los cuales se pueden hacer llamadas internacionales y también varios cybercafés con servicios de Internet, así que con respecto a esto los turistas no deben preocuparse por quedar incomunicados, la señal de telefonía celular es muy buena en casi todo el municipio pues la competencia entre las compañías de teléfono ha puesto antenas en varios lugares de la zona.

³³ Crisis de energía frena el turismo; La Prensa, sábado 21 de oct. 2006



Por lo tanto el mejoramiento de infraestructura turística rural tanto vial como de servicios, la creación de accesos de carretera o de senderos, la rotulación o señalización de carreteras y calles son medidas que deben ser tomadas para el desarrollo del turismo en Matagalpa y para el mejoramiento de la calidad global como destino.

3.2.4. Superestructura turística

El turismo ocupa un lugar destacado en las políticas macroeconómicas de Nicaragua, entre las principales prioridades del gobierno y del INTUR están: crear nuevos destinos y productos turísticos con calidad y acordes con las tendencias actuales del mercado turístico internacional y con los recursos turísticos del país, promover la actividad turística sobre la base del desarrollo sustentable, mejorar los productos existentes, fomentar el turismo interno (propiciando que los mismos nicaragüenses conozcan y disfruten de los atractivos que su país les ofrece), ordenamiento territorial turístico.³⁴

El sector privado por si solo no puede mejorar la calidad de la actividad turística en una determinada región o país, debe tener el respaldo del gobierno con políticas y medidas que les faciliten su crecimiento como empresas y a todas ellas en general como un destino turístico, pero éstas también deberán aportar de manera responsable a dicho crecimiento cumpliendo con las obligaciones y reglamentos que el gobierno estime necesario, esto con el objetivo de que las citadas empresas ofrezcan sus servicios con calidad, higiene, seguridad y demás elementos que desemboquen en beneficios para el turista que a larga serán percibidos también por el destino turístico y sus habitantes.

³⁴ Inpyme.gob.ni/data/turismo



El Gobierno, a través del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) ha tomado la responsabilidad de apoyar el desarrollo de actividad turística, así como de propiciar un mejoramiento en la calidad de los servicios turísticos que esta nación ofrece.

INTUR tiene la facultad de realizar visitas de verificación a los prestadores de servicios turísticos para garantizar que cumplan con las obligaciones establecidas en el art. 36 de la Ley creadora del INTUR.

Estas obligaciones son:

1. Cumplir con lo que dispone la Ley creadora del INTUR, su reglamento y demás normas y disposiciones que regulen su funcionamiento
2. Obtener y renovar anualmente la autorización de INTUR para operar.
3. Efectuar su propaganda en el marco ético y moral ajustado con la realidad de los servicios ofrecidos (en otras palabras, no caer en el engaño al consumidor ofreciéndole cosas que de antemano se sabe que no le pondrán cumplir).
4. Proporcionar a INTUR los datos y la información que les solicite relativa a su actividad turística.
5. Contar con un libro para la recepción de sugerencias o quejas con el propósito de mejorar la calidad en los servicios
6. Conservar en buen estado y en condiciones óptimas de higiene las instalaciones que ocupare.



7. Colocar la lista de precios de los servicios a prestarse, reportados y registrados en el INTUR, en un lugar visible.
8. Capacitar a sus trabajadores y empleados de forma directa o en coordinación con el INTUR para mejorar su nivel técnico o profesional.
9. Recibir a los estudiantes de carreras afines que estén cursando los dos últimos años para la práctica de su profesión.
10. Garantizar la buena prestación del servicio en igualdad de condiciones al turista nacional y extranjero.
11. Propagandizar los valores nacionales (cultura, bandera, lengua, recursos naturales, etc.).
12. Cumplir con las demás obligaciones que le fijaren las leyes y reglamentos y que apliquen las autoridades competentes.³⁵

Ley N° 306, Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua de agosto de 1999, establece un régimen de incentivos fiscales para el turismo, constituye un marco normativo amplio y de gran alcance, que repercutirá, sin duda alguna, en un impacto positivo en el desarrollo del sector.

Aquellas empresas que se acojan al régimen de incentivos tributarios previstos en este cuerpo normativo, estarán sujetas al cumplimiento de varias obligaciones. Deberán invertir en el proyecto el monto indicado en la respectiva solicitud, iniciar la construcción, renovación o restauración de los inmuebles, en el plazo de seis meses contados a partir de la inscripción en el Registro antes mencionado, iniciar la operación de las empresas en un plazo máximo de tres años, llevar un registro fiel

³⁵ Ley creadora de INTUR, legislacion.asamblea.gob.ni



de los artículos exonerados, rendir una fianza de cumplimiento, contar con la debida capacitación de su personal. Como comentamos en el aparte anterior, estas obligaciones permitirán llevar un control más efectivo de la utilización de los bienes exonerados y de la realización del proyecto, lo cual se complementa con la potestad de aplicar las sanciones de la Ley de Delito de Defraudación Fiscal.

Sin embargo, los pequeños y medianos empresarios que participaron en el foro “Política fiscal, Ley de Incentivos Turísticos y Bonos Turísticos”, que promovió el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y se realizó en la ciudad de Matagalpa consideran que la Ley 306 fue creada para beneficio de empresas que cuentan con un gran capital y para las transnacionales, pues los requisitos que exigen para tener derecho a los beneficios son inalcanzables para los medianos y pequeños empresarios del ramo turístico ya que los montos de inversión necesarios para alcanzar dichos beneficios son de \$300,000, \$75,000 y \$150,000, es decir, cifras prohibitivas para la mayoría de estos negocios.

Si bien el involucramiento del gobierno es positivo, este debe de ir encaminado a apoyar también a las medianas y pequeñas empresas que son las predominantes en el país y las principales creadoras de empleo, siendo también las que más ameritan el respaldo del gobierno para mejorar la calidad de sus servicios y sus capacidades de gestión.

3.2.4.1. Sistema Nacional de Calidad Turística

El capítulo X de la Ley General del turismo (ley 498), sección 1, versa sobre la calidad de la actividad turística y en él se establece que INTUR deberá fomentar el mejoramiento en la calidad con programas que estimulen la modernización de las empresas turísticas, la difusión de la cultura del país, las acciones que ayuden a crear o mejorar las condiciones existentes en los municipios donde hayan destinos



turísticos, el mejoramiento de la calidad en establecimientos y servicios turísticos en general.

Forma parte del deber de INTUR supervisar el cumplimiento de las obligaciones de las empresas prestadoras de servicios (tales como: la obtención y renovación del permiso de INTUR para operar, cumplimiento de normas higiénicas en sus instalaciones, capacitara trabajadores y empleados, etc.) e implementar el Sistema Nacional de Calidad Turística.³⁶

El Sistema Nacional de Calidad Turística es parte de un proyecto del Instituto Nicaragüense de Turismo en conjunto con del Banco Interamericano de Desarrollo, en él se contempla la categorización de los establecimientos turísticos y el otorgamiento de la marca de calidad.

Este sistema tiene como objetivo primordial realizar mejoras en la calidad de productos y servicios turísticos de Nicaragua para crear una ventaja competitiva adecuada a los retos del mercado actual.

Entre los beneficios del Sistema Nacional de calidad turística tenemos que los empresarios turísticos recibirán apoyo para mejorar la calidad de sus servicios, obtendrán la certificación mediante la Marca de Calidad según el nivel al que corresponda la clase de servicios que presta, podrán participar en los programas de capacitación que INTUR ofrece en materia de calidad, formarán parte de las campañas promocionales de INTUR, el respaldo de éste en las gestiones que realicen ante otros organismos públicos, recibirán incentivos específicos de promoción y mercadeo, ante otros beneficios. En cuanto a los turistas, su principal ganancia estribará en el hecho de que recibirán mejores productos y servicios

³⁶ Reglamento a la ley general de turismo, legislacion.asamblea.gob.ni



turísticos que satisfarán sus expectativas y les prodigarán una experiencia placentera e inolvidable en el país.³⁷

Este esfuerzo de parte de INTUR para contribuir a la calidad de los servicios turísticos es muy propicio en este momento ya que el turismo ha venido creciendo como actividad económica y el país tiene que estar a la altura de la competencia internacional. Sin embargo, el gobierno debe tener presente que estos cambios no son suficientes si no van acompañados de mejoras en otros elementos del producto turístico global como la infraestructura y el cuidado de los recursos turísticos de la nación.

Para poner en práctica el proyecto del Sello de la Calidad, se trabajará con los Manuales de Categorización, los cuales constan de tres herramientas:

a. Herramienta de evaluación de las instalaciones físicas: las características y el estado de las instalaciones físicas son el criterio central sobre el cual iniciará el sistema de categorización de las empresas. Es así que corresponderá a ésta un 60% de total de puntos que pueda obtener un determinado establecimiento en el proceso.

La herramienta varía en los elementos que considera dependiendo del tipo de establecimiento turístico al que esté dirigida; sin embargo, en todos los casos comprende aspectos fundamentales, reconocidos mundialmente como base del nivel de calidad de un establecimiento. Ese es el caso de: habitaciones, cuartos de baño, cocina, recepción, vestíbulo, facilidades para discapacitados, entre otros.

b. Herramienta de evaluación de la documentación para la calidad: tiene como objetivo conocer de la documentación disponible en la empresa, mediante la cual se establecen los procedimientos para ofertar un servicio de calidad

³⁷ Sistema nacional de calidad turística, documentado facilitado por INTUR



consistentemente. Para ello se identifican los siguientes componentes como básicos:

- ✓ Documentación de servicio
- ✓ Reportes de mantenimiento
- ✓ Control de personal
- ✓ Documentación de uso administrativo
- ✓ Documentación de alimentos y bebidas
- ✓ Formularios

La corrección de problemas y un proceso de mejoramiento continuo son necesarios para brindar un adecuado servicio al turista. No obstante, y en reconocimiento de que la exigencia de documentación para la calidad será un requisito que la mayor parte de los establecimientos no tendrá elaborado de previo, se asignó a esta herramienta un peso relativamente bajo del puntaje global, a saber, del 20%.

b. Encuesta al Turista: la visión tradicional de categorización se basa de forma casi exclusiva en la medición de las características de la planta turística; sin embargo, los sistemas modernos introducen más bien la medición de aspectos de servicio y de satisfacción del cliente como elementos base para la categorización. Es así, que la tendencia actual es incorporar la medición de elementos intangibles en el proceso de evaluación de empresas por el elevado impacto que éstos tienen sobre el consumidor.

La Encuesta al Turista ha sido concebida justamente con el fin de incorporar en el sistema de categorización nicaragüense dichos elementos. Dicha herramienta ofrece la ventaja, sobre otros métodos alternativos tales como la valoración por parte del propio inspector, de que minimiza los tiempos y los costos de evaluación. Téngase en cuenta que en este último escenario, el inspector debe permanecer en el establecimiento evaluado al menos 24 horas, y probar todos los diferentes servicios que se ofrecen, lo que resulta oneroso.



Los elementos básicos que considera la Encuesta al Turista se describen a continuación:

- ✓ Comodidades de la habitación
- ✓ Limpieza y control de insectos y roedores
- ✓ Alimentación
- ✓ Privacidad
- ✓ Trato amable y personalizado
- ✓ Servicios de recreación
- ✓ Seguridad física de la persona
- ✓ Seguridad de las pertenencias
- ✓ Atención rápida y oportuna
- ✓ Suministros
- ✓ Acceso
- ✓ Información disponible y conexiones
- ✓ Servicios disponibles y accesibles
- ✓ Servicios complementarios
- ✓ Ambiente agradable
- ✓ Condiciones físicas básicas

Igual que en el caso de la Documentación para la Calidad, por ser la medición directa de la satisfacción del cliente un aspecto novedoso, que probablemente requiera cierto tiempo para que sea asimilado por el sector, se asigna a esta herramienta otro 20% de puntaje total obtenido por la empresa.

Las inspecciones de calidad se llevarán a cabo anualmente, con previo aviso a la empresa en cuestión y estarán a cargo de un funcionario del INTUR

El propósito de estas inspecciones será la recopilación de información objetiva en sitio, conforme los puntos que se listan en los Manuales de Calidad. Además,



pretenden propiciar la interacción entre el inspector y el empresario, al cotejar los resultados de la autclasificación con los de la evaluación en sitio. Es así que la totalidad de la valoración debe realizarla el inspector, acompañado de un representante de la empresa. En ella, el inspector tratará de comprobar, mediante evidencias objetivas, que la Empresa cumple con los requisitos indicados en las herramientas de evaluación.

Según se indicó anteriormente, a cada una de las herramientas que conforman los Manuales de Categorización corresponde un cierto peso relativo que totaliza 100%.

Inspección de planta física	60%	
Documentación para la calidad	20%	
<u>Encuestas</u>	<u>20%</u>	
Porcentaje Total	Máximo	100%

La obtención o no de la Marca de Calidad y la definición del número de estrellas que corresponda a cada establecimiento, dependerá del porcentaje total que aquél obtenga con la aplicación de las tres herramientas.

Para hacerse acreedor de la Marca de Calidad, la empresa deberá obtener al menos 1 estrella, copa o tenedor (las estrellas se aplican a las áreas de acampar y establecimientos de hospedaje; las copas a los centros de diversión, los tenedores para mesones y restaurantes) que garantice un mínimo de servicio y satisfacción al visitante. Por su parte, la relación entre porcentaje de puntos obtenidos y número de estrellas ganadas se describe seguidamente.³⁸

Establecimientos que alcanzan de 1 a 3 estrellas, tenedores o copas:

³⁸ Información facilitada por el SNV



TIPOS DE ESTABLECIMIENTO A LOS QUE APLICAN	PORCENTAJE OBTENIDO	NÚMERO DE ESTRELLAS / COPAS / TENEDORES
Centros de Diversión, Áreas de Acampar, Mesones, Paradores	50 a 70	1
	71 a 90	2
	91 a 100	3

Establecimientos que alcanzan de 1 a 5 estrellas o tenedores:

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO A LOS QUE APLICAN	PORCENTAJE OBTENIDO	NÚMERO DE ESTRELLAS / TENEDORES
Hospederías	50 a 60	1
	61 a 70	2
	71 a 80	3
	81 a 90	4
Restaurantes	91 a 100	5



VIII. CONCLUSIONES

- La gestión de la calidad permite convertir en normas las expectativas de los clientes, para llevarla a cabo se puede hacer uso de un sistema de control de calidad o se pueden emplear una serie de mecanismos como la investigación de mercado, marketing interno, servucción y los círculos de calidad.
- La competencia entre los destinos turísticos a nivel mundial es fuerte y por eso la calidad de los mismos no puede depender únicamente de las bellezas naturales de los países si no que debe involucrar los esfuerzos de todas las personas e instituciones que se benefician con el turismo para adquirir la ansiada ventaja competitiva que ofrece la calidad.
- De los cuatro sitios visitados únicamente Selva Negra y Esperanza Verde cumplen con los parámetros de calidad a nivel nacional e internacional. El restaurante La Pradera de San Francisco está en proceso de desarrollar sus estrategias, sin embargo es posible apreciar un buen nivel de calidad en los servicios; el restaurante Disparate de Potter es el que presenta mayores problemas para ofertar un servicio de calidad, pero se debe reconocer que existe un interés genuino por parte de su propietaria para superar estos problemas.
- Selva Negra y Esperanza Verde se encuentran participando en el plan piloto del Sello de la Calidad que forma parte del Sistema Nacional de Calidad Turística, estas dos empresas gestionan la calidad de sus negocios tomando como parámetros los estándares nacionales e internacionales de calidad.



- Matagalpa como destino turístico carece de la calidad requerida, sus problemas más notables son el: estado lamentable de la infraestructura vial, insuficiencias en los servicios básicos, imagen desagradable propiciada por el mal manejo de la basura, inexistencia de programas para proteger el patrimonio turístico de la municipalidad.
- El Sistema Nacional de Calidad Turística que actualmente está implementando INTUR en Matagalpa y en todo el país y los programas que ha venido desarrollando el Clúster de turismo de Matagalpa representan una gran oportunidad para que las empresas mejoren sus servicios y para que este municipio sea considerado como un destino turístico atrayente.



IX BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Altés, Carmen; Marketing y turismo
- 📖 Beneficios de la capacitación; Artículos Wits
<http://www.wits.com.mx/frame.html?art.html>
- 📖 Calidad total, folleto compilado por el Lic. Pedro Cruz
- 📖 Calidad en los servicios turísticos, Diplomado Gestión y desarrollo del turismo regional
<http://www.bogotaturismo.gov.co/descargas/turismo/CALIDAD%20E%20LOS%20SERVICIOS%20TURISTICOS%201.doc>
- 📖 Camilo D'Alemán; Los ocho principios de la calidad;
<http://www.mollabs.com/archivos/calidad.pdf>
- 📖 Carlos López; Calidad con participación, Círculos de calidad
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/qc.htm>
- 📖 Crisis de energía frena el turismo La Prensa, sábado 21 de oct. 2006, Primera Plana, pág. 1A.
- 📖 Definición de Infraestructura turística
<http://www.boletin-turistico.com/diccionario>
- 📖 Dr. MBA Ernesto Manuel Conde Pérez, Lic. Marilyn Bernal Prado; El marketing interno en las instalaciones turísticas
<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-interno/marketing-interno.shtml>
- 📖 El sector hostelera y turismo
<http://www.Inpyme.gob.ni/data/turismo>
- 📖 Estrategia del programa de pequeñas donaciones de Nicaragua 2006-2008
<http://www.undp.org.ni>
- 📖 Estudio de la demanda interna
<http://www.competitividad.org.ni/ESTUDIO%20DEMANDA%20INTERNA%20-%20FINAL.pdf>



- 📖 Gurría Di-Bella, Manuel; Introducción al turismo, 1era edición, Trillas, México, 1999.
- 📖 Hacia un turismo sostenible
http://www.tecnociencia.es/especiales/turismo_sostenible/1.htm
- 📖 La calidad del turismo, marco conceptual; Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003)]
http://www.world-tourism.org/quality_/S/main.htm
- 📖 Los productos y servicios turísticos
<http://www.uv.es/kuster/08markturistico>
- 📖 Mairena Pineda, Laureano La Prensa miércoles 01 de nov. 2006, Opinión Económica, pág. 6C.
- 📖 Óscar Salinas; La servucción: es mejor servir que ...
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/servucci n.htm>
- 📖 Porsche, Florián; Juliá, Marco; Jiménez, Víctor; Verge, Xavier; Gestión de la calidad aplicada a la hostelería y restauración, 1era edición, Prentice Hall, Madrid, 2002.
- 📖 ¿Porqué estudiar administración turística y hotelera?
<http://www.univalle.edu.ni/turistica.html>
- 📖 ¿Qué es una investigación de mercado?
http://sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html
- 📖 Sistema nacional de calidad turística, documentado facilitado por el SNV
- 📖 Sistema de verificación de los servicios, enviado por Ing.Reyner Pérez Campdesuñer, Ing. Marcia Noda Hernández, Ing. Gelmar García Vidal, Ing. Margarita de Miguel Guzmán
<http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml>

ANEXOS

Anexo 1

Formato de entrevistas aplicadas a dueños o/y gerentes de las empresas turísticas visitadas.

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

1. ¿Se encuentra su negocio afiliado a INTUR?, si su respuesta es si, ¿Qué beneficios le ha traído dicha afiliación?
2. ¿Realiza el INTUR inspecciones a su negocio? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿Participa actualmente en el proyecto del Sistema de Calidad que está desarrollando INTUR para otorgar el Sello de la Calidad?
4. ¿Existe coordinación o planes conjuntos con el INTUR, su empresa y otras organizaciones dedicadas al turismo para desarrollar este municipio como un destino turístico?
5. ¿De qué manera gestiona la calidad en su negocio?
6. ¿Le ha brindado algún tipo de capacitación a su personal? ¿En qué áreas o sobre qué temas?

7. ¿La persona que administra el lugar tiene algún tipo de conocimientos en administración?

8. ¿Cuenta con algún mecanismo para recibir quejas o sugerencias?

9. ¿Cuáles han sido las reclamaciones más frecuentes que ha recibido por parte de los clientes?

10. ¿Cuenta con su licencia sanitaria? ¿Con qué frecuencia el MINSA realiza sus inspecciones?

11. ¿Genera algún impacto negativo la actividad de su negocio sobre el ambiente?, si su respuesta es si, ¿Qué medidas se toman?

12. ¿Afecta la infraestructura de la ciudad (carreteras, medios de comunicación, servicios básicos) a su negocio? ¿Qué problemas son los más recurrentes?

Anexo 2
Disparate de Potter: Vista lateral del Restaurante



Vista interna de la planta baja del restaurante. Obsérvese que no todas las mesas están debidamente arregladas



Anexo 3

Vista interna del segundo piso del restaurante. En ella se aprecia que todas las mesas tienen su mantel, sin embargo no todos son del mismo color. Las sillas y mesas de este piso, a diferencia de las de la planta baja, son plásticas.



Imagen del baño de la planta baja. Nótese que detrás del inodoro se colocaron implementos de limpieza, éstos no deben de estar en este lugar.



Anexo No. 4

En la parte derecha de esta fotografía se observa el edificio en el que se localiza la cocina. Al fondo se distingue el famoso mirador.

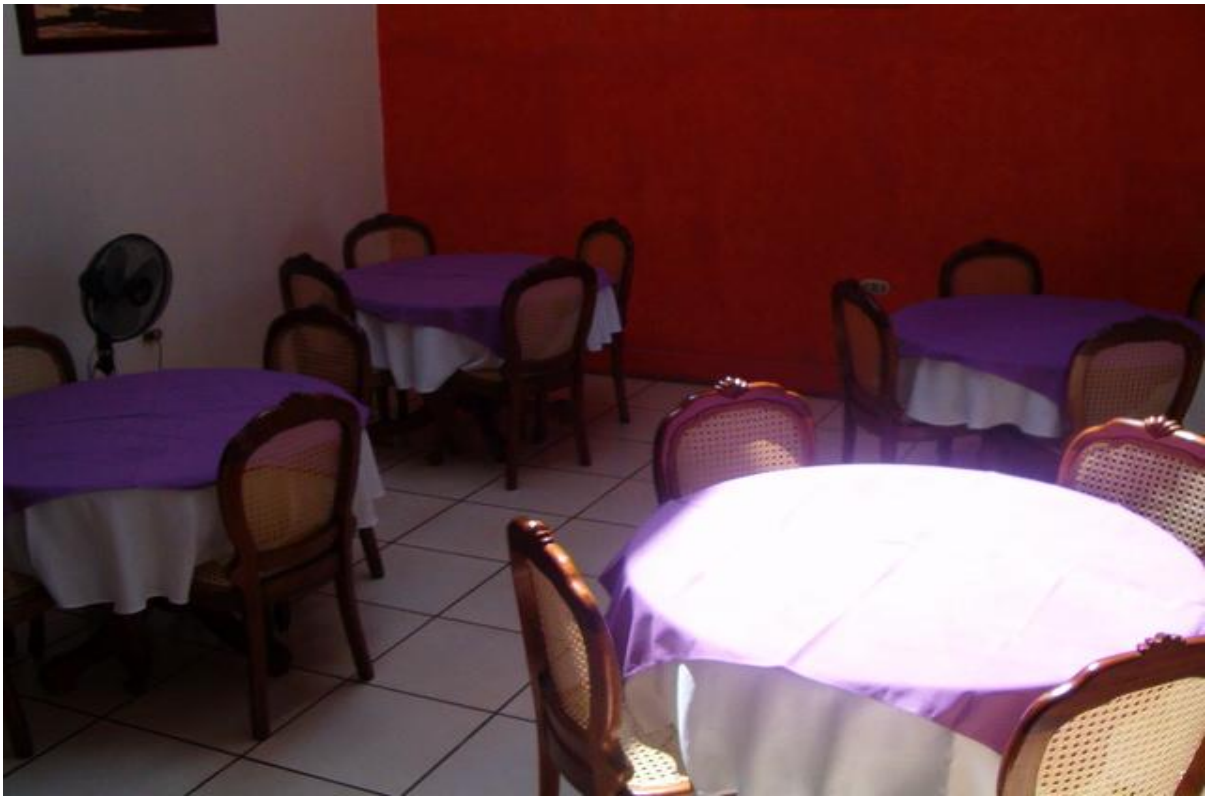


Vista frontal del restaurante “La Pradera de San Francisco”



Anexo No. 5

Vista interna del restaurante. Aquí se observa la uniformidad en el arreglo de las mesas



Aquí se muestra el área del bar, en ella se aprecia la pulcritud y limpieza del lugar.



Anexo No.6

En esta imagen se observa el baño del restaurante “La Pradera”, el cual se encuentra bien acondicionado y limpio



Anexo No. 7

Finca "Esperanza Verde"
Vista frontal de una de las cabañas



En esta fotografía se muestran algunos de los reconocimientos que se le han otorgado a la finca.



Anexo 8

Formato para autoclasificación de negocios turísticos como parte del proyecto del Sello de la Calidad que lleva a cabo INTUR

SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD TURISTICA DE NICARAGUA								
CATEGORIZACION DE RESTAURANTES EN EL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD DE NICARAGUA								
Cuestionario de auto - categorizacion para restaurantes								
Nombre inspector que gestiona la categorización:								
Nombre persona que realizó la auto-categorización:								
Cargo en la empresa:								
Actual categoría del establecimiento:								
Categoría a la que opta el establecimiento:								
Nombre comercial								
Razón social								
Diracción					Municipio			
					Departamento			
Tel.		Fax		E-mail:		Web		
Fecha de realización					Firma Responsable			
<p>INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACION DEL CUESTIONARIO DE AUTO CATEGORIZACION</p> <p>El presente cuestionario de auto-categorización es una herramienta de calidad que permite al empresario evaluar el cumplimiento de los criterios de categorización para determinar la categoría más adecuada a las características de la entidad política. identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora. Para conseguir los resultados previstos ha de utilizarse el cuestionario relativo a la categoría a la que se quiere optar. La información suministrada por el cuestionario permitirá planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que la dirección de la empresa considere necesarias, así como la introducción de las acciones que permitan corregir las desviaciones o no conformidades que se hayan observado respecto a los criterios de categorización.</p> <p>CUMPLIMENTACION Y UTILIZACION DEL CUESTIONARIO.</p> <p>Este cuestionario de autocategorización recoge distintas cuestiones (afirmaciones) a las cuales el usuario responderá de una forma sincera y coherente según la realidad de su empresa.</p> <p>Para una correcta cumplimentación y utilización del cuestionario se recomienda:</p> <p>Leer cada afirmación del cuestionario con atención y decidir el nivel de cumplimiento, teniendo en cuenta que si la empresa realiza la afirmación citada, la respuesta debe ser CUMPLE, SI, mientras que si no se hace, lo afirmado totalmente, la respuesta debe ser NO CUMPLE, NO. En lo que refiere la casilla No Aplica (N:A) esto se refiere a excepciones culturales, ambientales y étnicas que pueden presentar algunas empresas. Así también los requerimientos que en el documento se presentan como opcionales.</p> <p>La cumplimentación por una persona que conozca las actividades que se están evaluando y en medida de lo posible, por parte de una persona vinculada a la calidad del área de trabajo o servicio evaluado.</p> <p>La respuesta elegida debe ser la que mas se acerque a la realidad de la empresa, ya que si no es así, el cuestionario perdería su utilidad y la información que proporcionase no permitiría tomar decisiones que mejorasen la gestión. Ante una situación de duda, es preferible cumplimentar NO CUMPLE.</p> <p>La utilización de esta herramienta de calidad puede hacerse de forma periódico, para conocer y comprobar el grado de implantación de los criterios de categorización, así como para identificar oportunidades de mejora.</p>								
Id.	c	Áreas y criterios de obligatorio cumplimiento				N:A	Si	No
		EDIFICIO E INSTALACIONES						
1	5	El edificio estará construido para el servicio de restauración (las áreas a tomar en consideración en la prestación de servicios del edificio y sus instalaciones serán los accesos, el salón comedor, la barra (opcional), los servicios higiénicos, la cocina, y la bodega general).						
	4							
	3							
	2	El edificio estará remodelado para el servicio de restauración.						
	1							
Observaciones								

Id.		c		Áreas y criterios de obligado cumplimiento		N A si no						
12				Zonas exteriores								
1	5	Áreas verdes (si la infraestructura del local lo permite). En su caso todos los jardines vinculados al restaurante cuya gestión sea responsabilidad del establecimiento se presentaran en excelente estado de mantenimiento y limpieza.										
	4											
	3											
	2											
	1											
2	5	Servicio estacionamiento (acorde a la capacidad del restaurante). Presentara demarcación del piso, rotulación vial y jardines. Los pisos en asfalto o adoquinado. Iluminado										
	4											
	3					Servicio de estacionamiento opcional (acorde a la capacidad del restaurante). Presentara demarcación del piso compactado, rotulación vial. Iluminado.						
	2											
1	Estacionamiento opcional. En caso de tenerlo presentara demarcación del piso, rotulación vial y estará iluminado.											
Observaciones												
Id.		c		Áreas y criterios de obligado cumplimiento		N A si no						
13				Accesos								
1	5	existirá una entrada principal para clientes (esta facilitara el acceso de personas con capacidades diferentes), u una de servicio y proveedores. El establecimiento contará con una salida específica para basuras.										
	4											
	3					Existirá una entrada principal para clientes (esta facilitará el acceso de personas con capacidades diferentes).						
	2											
	1											
2	5	El diseño y presentación de las fachadas y accesos mantendrá una decoración de calidad y uniforme, acorde desde el punto de vista estructural y decorativo.										
	4											
	3											
	2											
1												
Observaciones												
Id.		c		Áreas y criterios de obligado cumplimiento		N A si no						
14				Identificación								
1	5	Rotulo luminoso o iluminado. En el se identificará el nombre y logotipo de la empresa, sin que estos sean alusivos a marcas comerciales diferentes del propio restaurante.										
	4											
	3	Rotulo. Opcional que sea luminoso o iluminado. En el se identificará el nombre y logotipo de la empresa, sin que estos sean alusivos a marcas comerciales diferentes del propio restaurante.										
	2					rotulo sera opcional que este iluminado o sea luminoso. En el se identificara el nombre y logotipo de la empresa.						
	1											
Observaciones												
Id.		c		Áreas y criterios de obligado cumplimiento		N A si no						
15				Salón comedor								
1	5	El área de salon comedor dispondrá de mobiliario de alta calidad. 1,50' m por comensal incluyendo áreas de distribución y servicios comunes. Ventilación por medio de aire acondicionado y natural que garantice el confort térmico y la renovación del aire. Iluminación tanto artificial como natural, que permita un desarrollo optimo de las diferentes actividades a desarrollar en salón comedor y especialmente una perfecta presentación y visualización de los platos.										

		El mobiliario, en cualquiera de sus elementos, debe ser de primera calidad y la decoración del establecimiento mantendrá pautas de estilo homogéneo y cuidado. Todos los elementos deben estar el perfecto estado de conservación y mantenimiento.			
		El salón comedor debe tener claramente diferenciadas las zonas de fumadores y no fumadores señalizadas específicamente y garantizando la ventilación adecuada.			
	4	Música ambiental los equipos de sonido serán de buena calidad garantizando una buena sonoridad.			
		El Área de salón comedor dispondrá de mobiliario de buena calidad y en buen estado de mantenimiento.			
		1,20 m ² por comensal incluyendo áreas de distribución y servicios comunes.			
		Ventilación por medio de aire acondicionado y natural que garantice el confort térmico y la renovación del aire.			
		Iluminación tanto artificial como natural, que permita un desarrollo óptimo de las diferentes actividades a desarrollar en el salón comedor.			
	3	El mobiliario, en cualquiera de sus elementos, debe ser de primera calidad y la decoración del establecimiento mantendrá pautas de estilo homogéneo y cuidado. Todos los elementos deben estar en perfecto estado de conservación y mantenimiento.			
		El salón comedor debe tener claramente diferenciadas las zonas de fumadores y no fumadores señalizadas específicamente y garantizando la ventilación adecuada.			
		Música ambiental los equipos de sonido serán de buena calidad garantizando una buena sonoridad.			
		El Área de salón comedor dispondrá de mobiliario en buen estado de mantenimiento.			
		1 m ² por comensal incluyendo áreas de distribución y servicios comunes.			
	2	Ventilación que garantice el confort térmico y la renovación del aire del salón.			
		Iluminación tanto artificial como natural, que permita un desarrollo óptimo de las diferentes actividades a desarrollar en el salón comedor.			
		Decoración en armonía con el establecimiento.			
	1	El salón comedor debe tener claramente diferenciadas las zonas de fumadores y no fumadores señalizadas específicamente y garantizando la ventilación adecuada.			
		Música ambiental (opcional) los equipos de sonido serán de buena calidad garantizando una buena sonoridad.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
1		EDIFICIO E INSTALACIONES			
16		Servicios sanitarios			
1		Servicios Sanitarios para el cliente separado del área de comedor (Damas - Caballeros) sus paredes estarán revestidas con materiales impermeables del piso al techo.			
	5	Los servicios por sexos tendrán un número mínimo de dos inodoros, que podrán ser urinario individual e inodoro en el de caballeros. Por cada 20 clientes se incrementará en una unidad los inodoros o urinarios, como mínimo los establecimientos contarán con dos unidades higiénicas por servicio y sexo.			
	4				
	3	Estarán dotados, al menos, de espejo con iluminación, jabón líquido, toallas desechables o de un solo uso o secador de manos, papel higiénico y papelera con tapa.			
		Las puertas de acceso estarán dotadas de un sistema que permita el cierre automático interior.			
		Deberá garantizarse la ventilación adecuada impidiendo la concentración de olores			

		Servicios Sanitarios separados (Damas - Caballeros) sus paredes estarán revestidas con materiales impermeables del piso hasta una altura de 1,50 mts.			
		Los servicios por sexos tendrán un número mínimo de un inodoro, que podrán ser urinario individual e inodoro en el de caballeros. Por cada 30 clientes se incrementará en una unidad los inodoros o urinarios. Como mínimo los establecimientos constarán con una unidad higiénica por servicio y sexo.			
		Estarán dotados, al menos, de espejo, jabón, toallas o secador de manos, papel higiénico y papelera con tapa.			
		Las puertas de acceso estarán dotadas de un sistema que permita el cierre automático interior.			
		Deberá garantizarse la ventilación adecuada impidiendo la concentración de olores.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
2		ÁREA DE COMIDA			
21		Cocina, almacén, cámaras frigoríficas (Cuarto frío - mantenedores) bodega, despensa			
1	5	Las áreas de cocina, (manipulación, cocción, refrigeración, almacenajes de alimentos, lavado y fregadero, basuras, bodegas generales así como sus instalaciones, están sujetas a la normativa higiénica sanitaria vigente, que les sea de aplicación por el MINSA.			
	4				
	3				
	2				
	1				
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
21		Cocina, almacén, cámaras frigoríficas (Cuarto frío - mantenedores) bodega, despensa			
	5	La distribución de las áreas de producción en la cocina debe estar perfectamente diferenciada por tipos de alimentos y manipulación.			
		Tendrán piso antideslizante, desnivel y desaguadero.			
		Paredes con azulejos en color blanco o claros y pinturas anti-humedad e impermeabilizadas que permitan su fácil lavado.			
		Puertas y ventanas con mallas milimétricas.			
		Campanas extractoras de humos sobre fogones			
	4	La cocina debe tener como mínimo un fogón por cada ocho comensales sin incluir planchas y parrillas.			
		Todos los utensilios deben ser de acero inoxidable y permanecer en perfecto estado de uso y limpieza. Todos los utensilios y equipamientos de cocina deben ser de uso exclusivo. Todo el mobiliario de las cocinas será de acero inoxidable.			
		Las basuras y desechos deben ser tratados siguiendo un proceso que garantice su total tratamiento higiénico. El almacenaje de basuras debe garantizar el aislamiento de las mismas con respeto a las áreas de manipulación y almacenaje de alimentos de la cocina.			
	3	Las cocinas deben garantizar el confort térmico para el correcto desempeño de los trabajos por parte de los empleados, por medio de una adecuada ventilación natural o aire acondicionado.			
		La cocina, almacén, cámaras frigoríficas, bodega y despensa deberán tener un tamaño acorde a la capacidad del restaurante			
		La distribución de las áreas de producción en la cocina debe estar perfectamente diferenciadas por tipos de alimentos y manipulación.			
		Tendrán piso antideslizante, desnivel y desaguadero.			
		Paredes con azulejos en color blanco o claro.			
1	Puertas y ventanas con mallas milimétricas.				

		Campanas extractoras de humos sobre fogones.			
		La cocina debe tener como mínimo un fogón por cada diez comensales sin incluir planchas y parrillas.			
		Las cocinas deben garantizar el confort térmico para el correcto desempeño de los trabajos por parte de los empleados, por medio de una adecuada ventilación natural o aire acondicionado.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligatorio cumplimiento	N.A	si	no
3		SERVICIO AL CLIENTE			
31		Medios necesarios			
1	5	Todos los restaurantes deberán contar con una zona de servicio de meseros por cada seis mesas. Estas deberán estar dotadas de todos los accesorios y utensilios necesarios para una correcta prestación del servicio en mesas.			
	4	Las comidas que lo necesiten serán servidas mediante mesa auxiliar, y utilizando, cuando sea procedente flammeros y cubre fuentes.			
	3	Todos los restaurantes deberán contar con una zona de servicio de meseros por cada nueve mesas. Estas deberán estar dotadas de todos los accesorios y utensilios necesarios para una correcta prestación del servicio en mesas.			
	2	Todos los restaurantes deberán contar con una zona de servicio de meseros en el comedor.			
	1				
31		Lencería, vajilla y menaje			
	5	Todas las mesas del establecimiento deben estar cubiertas con mantelería. La mantelería debe ser de tela y en color blanco o claro. Con materiales de primera calidad.			
	4	El menaje y la vajilla deben ser de primera calidad, estar en perfecto estado de conservación y presentación e incluir todos los elementos necesarios para prestar un correcto servicio respecto al tipo de comidas ofertadas en la carta.			
	3				
	2	1	Todas las mesas del establecimiento deben estar cubiertas con mantelería. La mantelería debe ser de tela y en color blanco o claro. Con buenos materiales.		
1		El menaje y la vajilla deben ser de buena calidad, estar en perfecto estado de conservación y presentación e incluir todos los elementos necesarios para prestar un correcto servicio respecto al tipo de comidas ofertadas en la carta.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligatorio cumplimiento	N.A	si	no
3		SERVICIO AL CLIENTE			
31		Cartas			
1	5	Carta de comidas nacionales e internacionales, en idioma Español e Ingles. Con los precios y la descripción de los platos.			
	4				
	3	Carta de licores y vinos nacionales y extranjeros, en idioma Español e Ingles. Con los precios y la descripción de los mismos.			
	2	Carta-menú de comidas. Con los precios. En español e ingles			
	1	Carta-menú de licores y vinos (opcional) nacionales y extranjeros. Con los precios. En español e ingles			
Observaciones					

Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
3		SERVICIO AL CLIENTE			
31		Facilidades de pago			
1	5	Facilidad de pago con tarjetas de crédito y/o moneda extranjera.			
	4				
	3				
	2	Facilidad de pago con tarjetas de crédito y/o moneda extranjera.			
	1	Facilidad de pago con tarjetas de crédito y/o moneda extranjera.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
4		PERSONAL			
41		Capacitación y vestuario			
1	5	Personal uniformado siguiendo criterios homogéneos y con uniformes de calidad. El personal debe estar capacitado (certificado) acorde a un programa de capacitación coherente con la oferta del establecimiento.			
	4	El personal debe tener a su disposición casilleros y servicios sanitarios independientes de los usados por los clientes.			
	3				
	2	Personal uniformado siguiendo criterios homogéneos.			
	1	El personal debe estar capacitado (certificado) acorde a un programa de capacitación coherente con la oferta del establecimiento.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
4		PERSONAL			
42		Tipologías mínimas			
1	5	Maitre (jefe de comedor). Sumiller (jefe de vinos). Un mesero por cada mesa de cuatro comensales y debidamente uniformado.			
	4	Maitre (jefe de comedor). Un mesero por cada tres mesas de cuatro comensales, debidamente uniformado. Sumiller (jefe de vinos).			
	3	Maitre (jefe de comedor). Un mesero por cada tres mesas de cuatro comensales, debidamente uniformado.			
	2	Maitre (jefe de comedor).			
	1	Un mesero por cada cinco mesas de cuatro comensales, debidamente uniformado.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
6		SEGURIDAD			
52		Seguridad			
1		Protección contra vectores (Área de cocina)			
		Licencia Sanitaria del local y Certificados Médicos del personal de servicio. Botiquín de primeros auxilios.			
	5	Plan de evacuación ante emergencias, concretado en un documento avalado por el Cuerpo de Bomberos de la localidad, que incluya escaleras, pasillos y salidas de emergencia, con señalización de seguridad (luminosa) en todas las salidas y en los pasillos principales.			
	4	El personal tendrá que estar capacitado ante situaciones de emergencia.			
		Alarma y sistema de extinción contra incendios, con sistema de extintores por tipos de materiales y/o difusores de agua.			

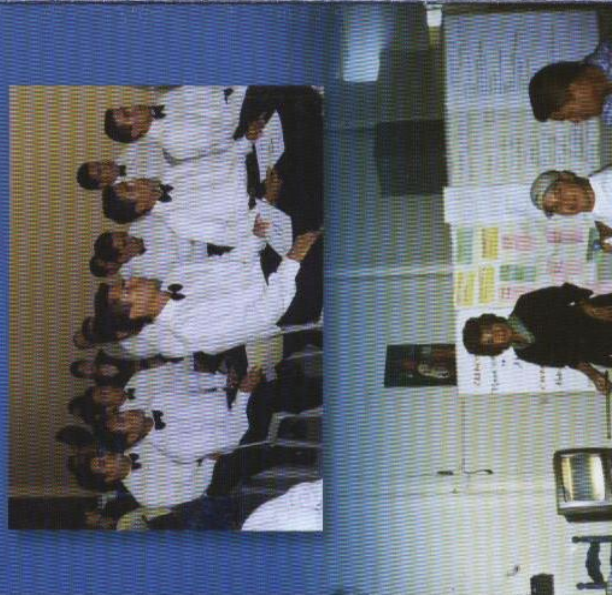
		Fumigación periódica mínimo cada 3 meses exigido por el MINSA			
		Generador de electricidad (con capacidad para abastecer las diferentes áreas del restaurante)			
		Servicio de vigilancia las 24 horas.			
		Protección contra vectores (Área de cocina)			
		Fumigación periódica mínimo cada 3 meses exigido por el MINSA			
	3	Licencia Sanitaria del local y Certificados Médicos del personal de servicio. Botiquín de primeros auxilios.			
	2	Plan de evacuación ante emergencias, concretado en un documento avalado por el Cuerpo de Bomberos de la localidad			
	1	Alarma y sistema de extinción contra incendios, con extintores por tipos de materiales			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
52		Señalización			
1	5	Debe existir un sistema de señalización integral en todas las áreas del restaurante			
	4	en diferentes idiomas			
	3	Debe existir un sistema de señalización integral en todas las áreas del restaurante			
	2	Debe existir un sistema de señalización básico en todas las áreas del restaurante			
	1				
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
52		Personas con capacidades diferentes			
1	5	Los accesos permitirán una prestación total de los servicios ofertados por el establecimiento para personas con capacidades diferentes. Puerta con 90 cm de ancho y un espacio de 2,5 m ² de espacio.			
	4	Presentará un número adecuado de estacionamientos para personas con capacidades diferentes reservados y señalizados a tal fin. Puerta con 90 cm de ancho y un espacio de 2,5 m ² de espacio.			
	3	Los servicios higiénicos estarán adecuados a las necesidades de las personas con capacidades diferentes. Puerta con 90 cm de ancho y un espacio de 2,5 m ² de espacio.			
	2	Los accesos permitirán una prestación básica de los servicios ofertados por el establecimiento para personas con capacidades diferentes			
	1	Los servicios higiénicos estarán adecuados a las necesidades de las personas con capacidades diferentes.			
Observaciones					
Id.	c	Áreas y criterios de obligado cumplimiento	N.A	si	no
52		Prácticas amigables con medioambiente			
1	5	Los restaurantes deben practicar el manejo de desechos sólidos y una separación efectiva de basuras.			
	4				
	3	Uso racional del agua y la electricidad.			
	2				
	1				
Observaciones					

Figura 1.2: Satisfacción del cliente, propietario y empleado.



Fuente: Gestión de la calidad aplicada a turismo y restauración
Figura 1.2; página 7

- El Instituto Nicaragüense de Turismo mediante la introducción de un Sistema Nacional de Calidad Turística, certificará a cada empresa turística con el sello de calidad
- Capacitándose con el Programa de Bonos mejorará la calidad en tus servicios y podrás calificar a una mejor categoría y la certificación con el sello de calidad para elevar la competitividad a nivel nacional.



“El entrenamiento es la base para el éxito de un programa de calidad total. Sin una seria y sólida inversión en programas de capacitación ni la organización, ni el equipo de trabajo serán exitosos”

SISTEMA DE BONOS DE CAPACITACION

Hotel Crowne Plaza 1 c.al Sur, 1 c.al Oeste
Teléfono: 254 - 5191 Ext: 208 / 209
Email: bonos@intur.gob.ni
Managua, Nicaragua

CONTACTOS:

Celina Miranda Mc.Nally
Elette Sandino Ramirez
Janisse Mariel Pérez Cubillo

Sistema de Bonos de Capacitación

“Mejoramiento de la Calidad de los servicios de las Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas”

CS 300

CS 300

CS 300

CS 300



NICARAGUA

