

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Departamento de Economía de la Empresa



**DISEÑO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN
MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**

Doctoranda:

María Dolores Herrero Amo

Dirección:

Dr. D. Miguel Ángel Tapia Torres

Codirección:

Dra. Dña. Laura Fuentes Moraleda

Dra. Dña. Ana Muñoz Mazón

Madrid, octubre de 2014

***Para Olalla, Miguel, Pablo y José,
porque ellos son el futuro.***

***“... lento pero viene
el futuro se acerca
despacio
pero viene
ya se va acercando
nunca tiene prisa
viene con proyectos
y bolsas de semillas ...”***

(Benedetti, “Lento pero viene”)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mis padres, por enseñarme a soñar desde pequeña, con invitaciones constantes y alegres a la reflexión, y sobre todo por fomentar el ejercicio consciente de la libertad: "Cuanto más preparada estés, más libre serás".

A Lidio, por ser, probablemente, el mejor "lleyataire" que podría haber encontrado en mi camino.

A Juan Luis, sin cuyo apoyo incondicional el resultado final de este trabajo no hubiera sido posible.

A Mikel Tapia, por todo lo que es y representa, además de ser un gran director de tesis.

A Laura Fuentes y Ana Muñoz, por sus orientaciones y soporte en la elaboración de esta tesis y, en especial, por su amistad.

A Paloma Cano, por ser mi gran maestra en lo que es y representa "el otro lado del río", y la primera persona que creyó en una idea y en un proyecto.

A todo el equipo que participó en el desarrollo e implementación de esta iniciativa, desde el SITCA, en especial a Olga del Pino y Mercedes de Mena, a los equipos país de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá y Costa Rica, y por supuesto al equipo de la UC3M, en especial a Clara, Arancha y Jose.

A Annie Medina, por su confianza.

Y, por supuesto, a mi hermano,

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN GENERAL	11
-----------------------------------	-----------

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE SISTEMAS DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS: EL CASO DE CENTROAMÉRICA.....	19
---	-----------

1.0. INTRODUCCIÓN	21
--------------------------------	-----------

1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD: LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.....	23
--	-----------

1.2. APROXIMACIÓN A LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN TURISMO	38
---	-----------

1.2.1. Referencias y antecedentes sobre modelos y sistemas de calidad aplicados en turismo	40
--	----

1.3. LA CALIDAD TURÍSTICA EN CENTROAMÉRICA: ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	46
---	-----------

1.3.1. Los enfoques necesarios para analizar la calidad en turismo en destinos emergentes/países en vías de desarrollo. El caso de Centroamérica.....	46
---	----

1.3.2. Turismo y calidad turística en Centroamérica	54
---	----

1.4. CONSIDERACIONES EN EL DISEÑO DE SISTEMAS DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS.....	89
---	-----------

1.5. CONCLUSIONES: UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS.....	102
---	------------

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE CALIDAD SUMINISTRADA Y CALIDAD PERCIBIDA EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS.....	109
--	------------

2.0. INTRODUCCIÓN	111
--------------------------------	------------

2.1. CALIDAD SUMINISTRADA Y CALIDAD PERCIBIDA: MARCO TEÓRICO.....	116
--	------------

2.1.1. La satisfacción del cliente.....	116
---	-----

2.1.2. Calidad suministrada.....	120
----------------------------------	-----

2.1.3. Calidad percibida.....	123
-------------------------------	-----

2.2. MARCO EMPÍRICO	127
----------------------------------	------------

2.2.1. Estudio 1. Calidad suministrada: “Estudio sobre calidad suministrada en mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”	127
2.2.2. Estudio 2. Calidad percibida: “Estudio sobre la calidad-imagen percibida de mipymes turísticas de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”	148
2.3. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS.	190

CAPITULO 3

PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS

3.0. INTRODUCCIÓN

3.1. LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS.....

3.1.1. Planificación y turismo	200
3.1.2. El Marco Lógico y la Gestión del Ciclo de Proyectos	203
3.1.3. Etapas de planificación.....	210
3.1.4. Lógica de intervención	213

3.2. EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN, ACCIONES, ACTIVIDADES Y PLAN DE EJECUCIÓN

3.2.2. Fases: Acciones, actividades y plan de ejecución.....	223
3.2.3 Mecanismos de seguimiento y monitoreo.....	232

3.3. LOS PRINCIPALES RECURSOS DEL SISTEMA: GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

3.3.1. Educación en calidad, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento	236
3.3.2. Acciones desarrolladas.....	244

3.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS: RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA.....

4.0. INTRODUCCIÓN

4.1. EL PROCESO DE EVALUACIÓN	278
4.1.1. Resultados de la implementación: resultados previstos vs. resultados obtenidos.....	278
4.1.2. Resultados en la evaluación intermedia (revisión).....	287
4.1.3. Resultados en la evaluación final (eficacia).....	293
4.2. ACTUACIÓN: PROPUESTAS PARA LA MEJORA CONTINUA	303
4.2.1. Lecciones aprendidas	303
4.2.2. Propuestas a futuro	306
4.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	324
CONCLUSIONES GENERALES	327
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	335
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	349
ANEXOS.....	353
Anexo 1: Modelos de fichas de evaluación	
Anexo 2: Modelos de entrevista	
Anexo 3: Manuales de buenas prácticas	
Anexo 4: Relación de mipymes capacitadas	

INTRODUCCIÓN GENERAL

Cualquier aproximación al diseño de sistemas de calidad, tanto desde una vertiente teórico-conceptual, como desde la intencionalidad de su aplicación, resulta compleja y diversa. Esta complejidad se acentúa si nos referimos a empresas de servicios, donde los procesos suponen un resultado (servicio) intangible, heterogéneo, simultáneo y caduco. Más aún, cuando el diseño de un sistema de calidad pretende ser aplicado (adaptado) teniendo en cuenta la diversidad de mipymes (micro-pequeñas y medianas empresas) de servicios turísticos en destinos emergentes de países en vías de desarrollo (Centroamérica), objeto de esta investigación.

Camisón (2004) nos indica que la gestión de la calidad turística tiene como “piedra de toque” el estudio de su aplicabilidad y eficacia. Un conjunto de modelos, técnicas, buenas prácticas, metodologías y sistemas en constante revisión y actualización es necesario para conseguir la mejora continua.

Este autor, citando a Gilbert y Joshi (1993), señala que el crecimiento de la implantación de sistemas de gestión de la calidad choca con el conocimiento insuficiente de las prácticas de gestión de la calidad adoptadas por las empresas turísticas, limitándose, la evidencia empírica mayoritaria, a estudios anecdóticos y basados en casos aislados.

Si el número de posibles experiencias y estudios acerca de la calidad en turismo se enfrenta a multitud de variables espaciales, temporales y geográficas, entre otras, parece necesario alcanzar un equilibrio o balance en las investigaciones que se realicen, para intentar avanzar en el corpus científico de la materia, basando este enfoque y este avance, en la aplicabilidad y la eficacia de la investigación que se proponga.

En relación con la aplicabilidad y eficacia de la investigación en turismo, Pulido (2008, p. 66) sostiene:

“la investigación crea el conocimiento que la formación transmite a personas que son capaces de transformar este conocimiento en productos, procesos, servicios y/o nuevos

métodos organizacionales en la empresa (innovaciones), que son la riqueza creada por el sistema productivo. En ocasiones, es la necesidad de innovar la que exige la creación de un nuevo conocimiento, es decir, una investigación. Y, en muchas otras, es la formación adquirida la que estimula la necesidad y la oportunidad de nuevas innovaciones”.

El autor identifica, como una oportunidad, el hecho de reconducir la situación en el ámbito de la investigación turística, de manera que los agentes turísticos presenten sus carencias de investigación a las universidades, y estas, a su vez, planeen la investigación de acuerdo con las necesidades del sistema turístico.

Por otra parte, el enfoque de este trabajo, se basa en el análisis de la gestión de la calidad turística en relación con la mejora social y construcción de la calidad de vida y desarrollo sostenible de la región centroamericana (en cuanto destino turístico). La evolución particular del turismo centroamericano ha derivado en una oferta muy diversificada, donde cohabitan tres modelos (Cordero, 2006):

- A. Un modelo “segregado”, dominado por multinacionales extranjeras.
- B. Un modelo de “integración relativa” que mezcla el anterior modelo con la población e iniciativa empresarial local.
- C. Un modelo “integrado” gestionado por pequeñas empresas, donde prevalecen los intereses familiares y comunitarios.

Nuestra visión de la calidad está enfocada a los dos últimos modelos mencionados por Cordero.

A partir de estas consideraciones (investigación-aplicabilidad-eficacia-creación de conocimiento-innovación-nuevos métodos organizacionales en gestión de calidad-buenas prácticas-modelos en constante revisión y adaptación a la realidad local) nuestro trabajo presenta el diseño y la aplicación¹ (diagnóstico, planificación e

¹ El desarrollo del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas, fue financiado en el marco del convenio suscrito entre la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), de la que la doctoranda es profesora, a través del “Programa de

implementación, evaluación y propuestas) de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

La tesis se estructura en cuatro capítulos, cada uno de los cuales parte de una revisión teórico-conceptual y una aproximación metodológica al ámbito de estudio al que se refiere, para después explicar los resultados obtenidos. En función de los resultados, se proponen las conclusiones/recomendaciones operativas coherentes con los objetivos de cada capítulo, y con el objetivo general del trabajo de investigación como un todo, definido como el diseño y la implementación de un sistema de calidad para mipymes turísticas en Centroamérica.

De esta forma, partimos en el capítulo 1 del diseño de una propuesta de sistema de calidad, fundamentado teóricamente y adecuado (fase exploratoria) para la intervención en una realidad concreta (mipymes turísticas centroamericanas). El diseño del sistema de calidad propuesto, se estructura en 3 grandes fases, que son desarrolladas en los siguientes capítulos de la tesis.

De manera más específica, los cuatro capítulos son los siguientes:

Capítulo 1: Diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas: El caso de Centroamérica.

Partiendo de una primera revisión teórica y conceptual de los sistemas de calidad en empresas de servicios, y más concretamente de las referencias de estos modelos de calidad y su aplicación en empresas turísticas, se realiza una aproximación exploratoria a la realidad del turismo-mipymes-calidad turística en Centroamérica. Gracias a este doble acercamiento teórico y operativo (sobre la realidad en la que se desea intervenir) se identifican y fundamentan cuatro consideraciones, que sustentan el diseño de un sistema de calidad turística para mipymes centroamericanas. El sistema

Calidad en el Servicio Turístico para Centroamérica” (PROCAPCA, 2007-2010). Este Programa formaba parte del Plan de Apoyo a la Formación Turística en Centroamérica, que la AECID en coordinación con la Dirección de Turismo de la Secretaría General del Sistema para la Integración Centroamericana (SG SITCA) desarrollaban en la Región.

planteado se estructura en tres grandes fases: diagnóstico, planificación e implementación, evaluación y propuestas de mejora. Cada una de estas tres fases, se desarrolla secuencialmente en los siguientes capítulos de la tesis.

Capítulo 2: Diagnóstico de calidad suministrada y calidad percibida en mipymes turísticas centroamericanas.

Diagnosticar, a través de dos estudios empíricos sobre calidad suministrada y calidad percibida en las mipymes turísticas centroamericanas, se plantea como la primera fase del sistema de calidad propuesto. Este diagnóstico nos permite identificar las necesidades específicas de los actores clave/destinatarios finales del sistema de calidad (mipymes turísticas centroamericanas) y plantear las propuestas de actuación necesarias que serán incorporadas en la planificación y posterior implementación del sistema.

Capítulo 3: Planificación e implementación de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

Se presenta la segunda fase operativa del sistema de calidad propuesto. Para ello, tras el acercamiento metodológico a la función de planificación (plan) del sistema de calidad definido (basado en Total Quality Management-Gestión del ciclo de proyectos-marco lógico) se presenta y describen las etapas de la implementación (do) llevadas a cabo. Esta implementación está articulada en torno a acciones de formación y capacitación en gestión de calidad, fundamentada en los principios de educación en calidad, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento, y dirigidas a los tres grupos de actores clave identificados y clasificados en tres niveles diferentes: Actores de Nivel I (Cámaras de Turismo, Agencias Nacionales de Turismo); actores de Nivel II (expertos-formadores) y actores de Nivel III (mipymes turísticas).

Las acciones llevadas a cabo en la implementación del sistema de calidad turística en mipymes centroamericanas, nos proporcionan un conjunto de recursos (outputs)

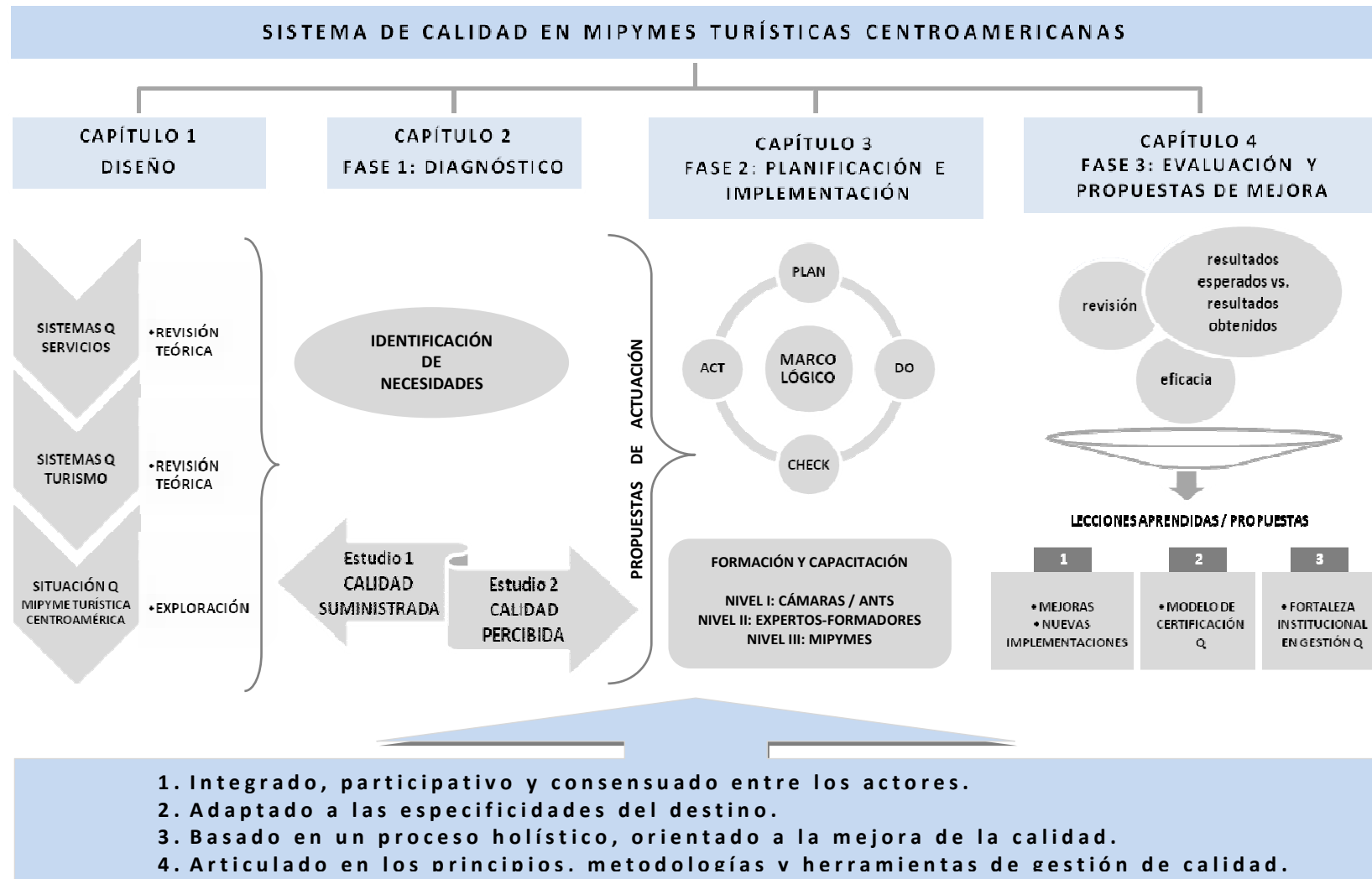
susceptibles de ser adaptados e implementados en contextos similares, una vez evaluado sistemáticamente todo el proceso de planificación e implementación.

Capítulo 4: Evaluación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas: resultados y propuestas de mejora.

Se describe la tercera gran fase del sistema, en la que se integran los procesos de evaluación (*check*) desarrollados, en función de los cuales se proponen propuestas de mejora (*act*), durante (evaluación continua) y la finalización (evaluación ex -post) del desarrollo del sistema. No obstante, el proceso de evaluación (articulado en el diseño, la ejecución, el análisis de resultados, la evaluación final y la identificación de propuestas) está integrado en las distintas fases de desarrollo del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas. Al considerar el sistema de calidad como un proceso cíclico, los resultados de los procesos de evaluación, estructurados en evaluación intermedia (seguimiento-revisión-mejora continua) y evaluación final (eficacia del sistema) suponen la identificación de propuestas de mejora, que nos conducirían al inicio de una nueva fase de planificación (*plan*).

De esta forma, se han adaptado y aplicado, a una realidad concreta, un conjunto de herramientas y metodologías de gestión de calidad (que componen el sistema de calidad para mipymes turísticas diseñado), con el objetivo de buscar nuevos planteamientos basados en investigación aplicada, susceptibles de corrección y siempre provisionales.

Figura 0.0: Mapa general de la tesis.



CAPÍTULO 1

DISEÑO DE SISTEMAS DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS: EL CASO DE CENTROAMÉRICA

1.0. INTRODUCCIÓN

Los modelos y sistemas de aseguramiento de la calidad clásicos o enfocados a la certificación, parecen cuestionados en su aplicación e implementación en la mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) de servicios y, más concretamente, cuando son aplicados o referidos a las mipymes turísticas.

En esta línea se pronuncian, por ejemplo, Serrano Bedia, López Fernández y Gómez López (2007), citando a Sousa y Voss (2002), Lemak y Reed (2000), Sureshchandar et al., (2001) o Sila y Ebrahimpour (2002), indicando que los estudios, investigaciones y literatura referentes, en este ámbito son escasos y sin referencias específicas a calidad de servicios para mipymes turísticas, sugiriendo que las investigaciones actuales en gestión de calidad para el sector servicios no son suficientes, por lo que se hace necesario el desarrollo de más estudios sobre este tema:

“[...] muchos de los elementos y componentes de los programas de Calidad Total no han sido analizados en los estudios existentes. Esta circunstancia se ha traducido, hasta la fecha, en un menor conocimiento de los problemas e implicaciones que representa la implantación de un programa de gestión de calidad en las empresas de servicios, y especialmente en el sector del turismo”. (Serrano Bedia, López Fernández y Gómez López, 2007, p. 252)

Paralelamente la literatura referente a la calidad en los servicios -particularmente en el ámbito del turismo- se ha desarrollado principalmente desde la perspectiva del marketing, centrándose en la definición y medida de la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes y la certificación, obviando las particularidades de este tipo de organizaciones (mipymes). Este acercamiento se hace más complejo cuando nos referimos a sistemas de calidad referidos a mipymes turísticas en países/destinos emergentes y en vías de desarrollo.

Como consecuencia de lo dicho, el objetivo del presente capítulo es, por un lado, seguir profundizando en esta línea de revisión de antecedentes en este ámbito

(modelos de calidad-mipymes turísticas) e identificando las especificidades que han de considerarse en el diseño y planificación de sistemas y modelos de calidad y su aplicabilidad a las mipymes turísticas en Centroamérica.²

Por otro lado se trata de identificar y aplicar las Acciones (identificación y aplicación) que contemplen las especificidades de la realidad de Centroamérica y que permitan sustentar el diseño de un sistema específico, acorde a los parámetros analizados y para esa zona geográfica.

Para ello, se parte de una revisión de los principales artículos existentes e identificados en el ámbito de las teorías, modelos y sistemas de calidad, y su aplicación a las mipymes turísticas. Esto nos permitirá plantear, posteriormente, un acercamiento más específico al caso de los destinos emergentes/Centroamérica, llegando a las especificidades y consideraciones necesarias en el planteamiento de dichos modelos, y proponer el diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas

El capítulo se ha estructurado siguiendo el siguiente proceso:

- 1.- En primer lugar, revisión teórica y conceptual sobre el origen y la evolución de los sistemas de calidad para empresas de servicios.
- 2.- En segundo lugar, aproximación de antecedentes a los sistemas y modelos de normalización para las mipymes turísticas.
- 3.- En tercer lugar, análisis exploratorio descriptivo de las características específicas de turismo y calidad en el destino Centroamérica.
- 4.- En función de los resultados de este acercamiento a la realidad centroamericana y de la aproximación teórica previa, se proponen una serie de consideraciones y recomendaciones para el diseño de sistemas de

² Países: Belice, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Panamá. Se consideran en esta tesis los seis países de lengua hispana, excluyendo, por tanto, a Belice.

calidad, y que sirven como principios orientadores en el diseño de un sistema de calidad turística para Centroamérica.

- 5.- Por último, y fundamentado en las consideraciones/principios orientadores identificados, se propone el diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

Este doble acercamiento teórico-práctico a los modelos y sistemas de calidad para mipymes turísticas en destinos emergentes, permitirá identificar las especificidades que pueden considerarse en el diseño de sistemas y modelos de calidad y su aplicabilidad a las mipymes turísticas en destinos emergentes, a partir de la propuesta del sistema de calidad turística a implementar en Centroamérica.

1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD: LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.

A pesar de que los sistemas y modelos de calidad en la empresa se empiezan a desarrollar antes de la Revolución Industrial, no es hasta el Siglo XX cuando se concretan conceptos como el de Control de Calidad y Círculos de Calidad, que culminan con el concepto de Calidad Total. Sus precursores, Walter Shewart y Edward Deming, buscaban elevar la calidad en el desempeño de los trabajadores (Boullón, 2003).

Garvin (1988), distingue cuatro grandes etapas en la evolución del término y la gestión de la calidad a partir de la época industrial. Etapas que han ido sumando aportaciones hasta llegar al concepto actual:

1ª Etapa (1950-60): calidad mediante inspección. Tras la sustitución del sistema de producción artesanal por el sistema fabril, se hizo necesaria la introducción de la “inspección” de las piezas fabricadas de acuerdo a unos estándares determinados para que, de esta manera, no hubiera problemas a la hora del ensamblaje final de las piezas.

2ª Etapa (1950-70): predominio del control estadístico de la calidad al aplicar la probabilidad y la estadística en el proceso de control de la calidad de los productos fabricados. Se estipulan unos rangos de “variación aceptable” en la calidad de los productos finales entre los cuales el producto no origina ningún problema en su uso.

Además, en vez de inspeccionar todos los productos finales uno por uno, se elige una muestra por lote y el resultado (positivo o negativo) se extrapola al resto de productos de dicho lote.

3ª Etapa (1950-80): Aseguramiento de la calidad dado que el control estadístico de la calidad [...] no es exclusivo del departamento de producción de la empresa, sino que debe aplicarse también en la administración de la misma desde la alta dirección.

En esta etapa surgen los siguientes conceptos claves en el ámbito de la calidad:

- “Total Quality Control” (TQC): Feigenbaum (1961) acuñó este término basándose en que la calidad es responsabilidad de todos los participantes del proceso de producción de un bien (desde el diseño hasta la satisfacción del cliente con el mismo).
- “Cero defectos”: esto es, hacer las cosas bien a la primera, reduciendo los costes de la calidad según Juran (1951), quien define la calidad como “adecuación al uso [...], características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente [...] ausencia de deficiencias”.

Por otro lado, las investigaciones y pruebas prácticas llevaron a Ishikawa, en 1960, a crear los “círculos de calidad”³ y, posteriormente, los procesos de Gestión de Calidad y Control de Calidad en toda la compañía que se conocen como TQM (Total Quality Management).⁴

³ Círculos de Calidad: “Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo”. (Ishikawa, 1986)

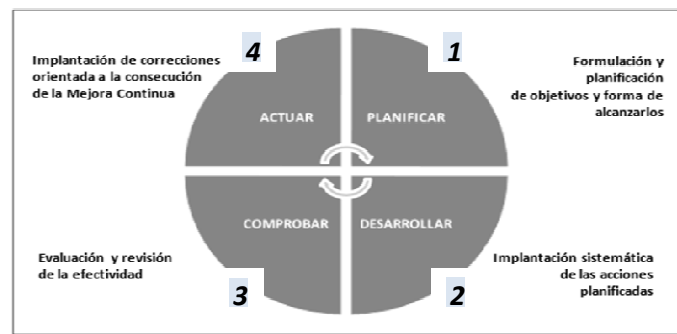
⁴ El TQM es un sistema de gestión de los procesos desarrollados en todas las áreas de una empresa que compromete tanto a la estructura organizativa como a la dirección, con el objetivo de que la producción de

4ª Etapa (desde 1980): la calidad pasa a formar parte de la planificación estratégica de la empresa y, por tanto, de relevancia para la alta dirección; pues permite obtener una mayor rentabilidad. Para la Asociación Española de Calidad (AECA) en su *Guía de autoevaluación según el modelo europeo de calidad para la pequeña y mediana empresa* (1999, p.39) es ir más allá del “cero defectos” buscando la mejora continua de la calidad, por ser ésta asintótica.

En esta línea (sistemas TQM - principios de mejora continua), Crosby culmina su diseño a finales de los 90 y propone su “Proceso de Mejoramiento de la Calidad de la Corporación”, basado en el desarrollo de 14 pasos concretos para la gestión de la calidad en las organizaciones.

Por su parte, el modelo de calidad de Deming (Figura 1.1), muestra la búsqueda continua de la calidad a través de cuatro procesos básicos: planificar, hacer (desarrollar), verificar (comprobar) y actuar, identificando “oportunidades de mejora”, y siempre bajo la filosofía de la mejora continua.

Figura 1.1: Modelo de Calidad de Deming.



Fuente: Adaptado de Llorens, Fco. Javier, Fuentes, Mª del Mar. (2000) *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Pág. 14

De acuerdo a las diferentes etapas definidas, vemos como el concepto de calidad ha evolucionado desde el simple control (estadístico y de resultados) hasta la gestión de la Calidad Total, entendida como una gestión integrada de la calidad, cuyo fin es

bienes o servicios se consiga con el mínimo coste, se obtengan productos correctos en su funcionamiento y que, a su vez, satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes con especial atención en la reducción de los periodos de tiempo.

satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, basada en el concepto de mejora continua.

Sin embargo, hasta la tercera etapa no se incluye a las empresas/organizaciones prestatarias de servicios en los conceptos y aplicaciones de sistemas de calidad. Esta aproximación posterior de las empresas de servicios a los modelos y sistemas de calidad parece lógica si la vinculamos a las características propias de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad entre producción y consumo, y caducidad (se explicarán más adelante), ya que las etapas iniciales partían de resultados de procesos controlables y susceptibles de ser “medidos” estadísticamente.

Un primer acercamiento a la calidad en los servicios pasaría por la revisión de las definiciones de servicio al cliente que han hecho diversos autores.

Duque Oliva, E.J. (2005) cita las siguientes:

“conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1990, p. 7).

“actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad” (Peel, 1993, p. 24).

“El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p. 123).

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, p. 491).

Duque Oliva resalta la importancia de esta definición indicando que forma parte de la gestión de la calidad del servicio y, por ende, de la implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad (un enfoque más estratégico que operacional).

Las definiciones anteriores muestran como no hay un consenso sobre la definición del término servicio ni de sus características propias, varios autores han analizado las implicaciones y particularidades de los servicios a la hora del diseño e implementación de modelos y sistemas de calidad específicos.

De dicho análisis, en un primer acercamiento a los sistemas de calidad aplicados a empresas/organizaciones de servicio, la literatura ha reiterado 4 particularidades o características de las empresas de servicios. Prosigue Duque Oliva con un resumen de las mismas:

- Intangibilidad: Los servicios son inmateriales y abstractos. La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).
- Inseparabilidad de producción y consumo: en los servicios, la producción y el consumo del mismo son simultáneos; se produce a la vez la prestación y el disfrute y, por lo tanto, el cliente participa en el servicio. En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables (Grönroos, 1978). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

- Heterogeneidad: no hay dos servicios idénticos. Cada prestación de servicio es diferente, aunque dos servicios consistan en lo mismo. Los servicios – especialmente los de alto contenido de trabajo – son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.
- Caducidad: aunque no es citada por Duque Oliva los servicios son caducos, no pueden ser almacenados para consumirse con posterioridad.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los productos.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Para abordar esta situación y poder hacer un análisis más exhaustivo de las consecuencias que se originan en el estudio de la calidad de los servicios, los profesores Eiglier y Langeard (1989) proponen el modelo de “servucción”.

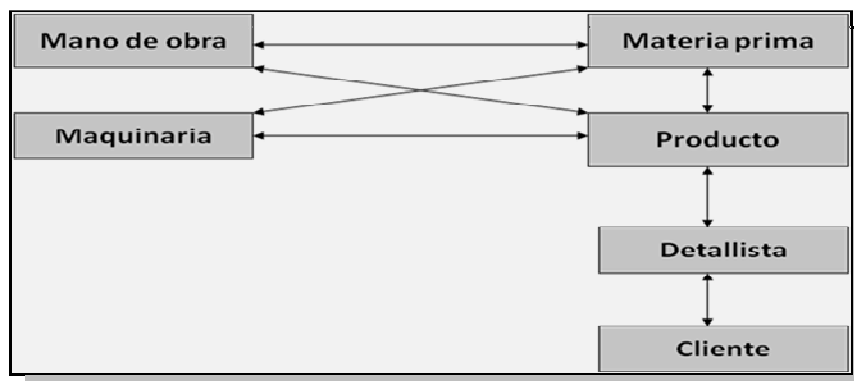
Este modelo está basado en el análisis de los procesos que se generan entre los elementos que intervienen en el proceso de servicio. Así mismo, proponen un análisis comparativo de las diferencias entre la “fabricación de un servicio-servucción” y la fabricación de un producto o bien tangible.

En un sistema de “servucción” el cliente es a la vez productor y consumidor/usuario del servicio, por lo que se considera parte integrante y fundamental del sistema. Este análisis en las empresas de servicios y el establecimiento de acciones concretas de gestión en el Sistema de Organización Interna (SOI) de las organizaciones, permite el diseño específico de servicios que paliarían las características propias de los servicios (heterogeneidad y simultaneidad) descritas en el apartado anterior.

En los servicios, a diferencia de los bienes (cuya producción implica mano de obra, máquinas y materias primas), el cliente participa de forma activa en el proceso de prestación de los mismos y, por tanto, cada servicio es percibido de manera distinta por cada cliente.

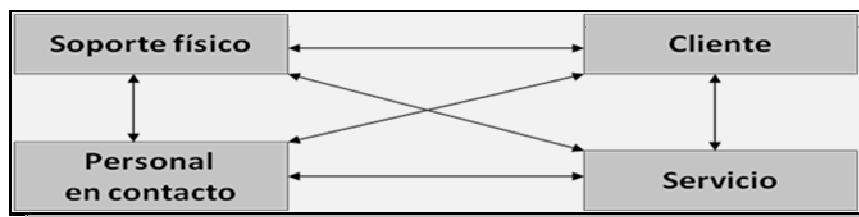
Por otro lado, mientras que al proceso de creación de bienes se le denomina “producción” (Figura 1.2); el proceso de creación de servicios recibe el nombre de “servucción” (Figura 1.3).

Figura 1.2: Creación de bienes: Producción



Fuente: Adaptado de Eiglier, Pierre, Langeard, Eric. 2000
 Servucción. El marketing de servicios

Figura 1.3: Creación de servicios: Servucción



Fuente: Adaptado de Eiglier, Pierre; Langeard, Eric.
 Servucción. El marketing de servicios (2000).

Como se observa en la figura anterior (1.3), los cuatro elementos básicos del proceso de servucción son:

- El cliente o consumidor final, cuya participación es indispensable en el proceso.
- El soporte físico o soporte material del que se servirá el personal en contacto, o el cliente, o ambos a la vez, para la producción del servicio. El soporte físico, a su vez, está formado por:
 - Los instrumentos necesarios para el servicio: (objetos, soportes, mobiliario)
 - El entorno: (localización, decorado)
- El personal en contacto o las personas de la empresa en contacto directo con el cliente. Puede no ser indispensable en algunos servicios.
- El servicio o resultado final de la interacción de los demás elementos del sistema. Es la consecución del objetivo del proceso de servucción que debe satisfacer al cliente.

Dado el escenario de la “servucción”, la medición de la calidad en los servicios es una tarea distinta y más compleja que la que se da en el caso de los bienes tangibles. Esta complejidad se hace latente a la hora de iniciar procesos de estandarización en los servicios. Por otro lado, al producirse de forma simultánea la prestación del servicio y el uso/consumo, no se pueden rechazar aquellos servicios que no hayan alcanzado un mínimo de calidad determinado (caducidad de los servicios).

A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, Duque Oliva (op. cit.; citando a Parasuraman et al., 1988) ya mencionaba que la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir. “La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva” (Grönroos, 1994, p. 37).

Eiglier y Langeard (1989, op. cit) se acercan a la medición de la calidad en servicios desde el modelo de servucción, analizando tres dimensiones percibidas y compradas por el cliente:

1. El output o servicio.
2. Los elementos de la servucción.
3. El proceso en sí mismo.

Señala Duque Oliva que la calidad del servicio prestado, entendido como el resultado final (output) se centra en la prestación del servicio en sí mismo y es medible en función de que ese servicio cubra, o no, las necesidades y las expectativas del cliente.

En el proceso de fabricación del servicio (servucción) la calidad de los elementos que intervienen, se refiere, tanto al soporte físico (estado, mantenimiento, orden, limpieza, etc.), como al personal en contacto (eficacia, cualificación, presentación, disponibilidad, etc.), el cliente (pertenencia al mismo segmento), y la eficacia de la participación entre todos ellos.

Finalmente, la calidad del proceso de prestación del servicio se dirige a la fluidez y facilidad de las interacciones. Eficacia, secuencia y grado de adecuación a las expectativas y necesidades del cliente en el proceso de interacción.

En definitiva, los distintos acercamientos, señalan como las tres dimensiones se encuentran interrelacionadas y se logra la calidad del servicio, sólo si se alcanza la calidad en las tres.

Por otro lado, Grönroos (1994) describe la calidad del servicio como una variable de percepción multidimensional formada a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso.

Para Grönroos (1984, p. 37),

“los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen una serie de “momentos de la verdad” entre el cliente y el proveedor del servicio”.

Por su naturaleza, no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica. Grönroos (1994, p. 40) relaciona estas dos dimensiones de la calidad del servicio con la imagen corporativa, ya que dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización.

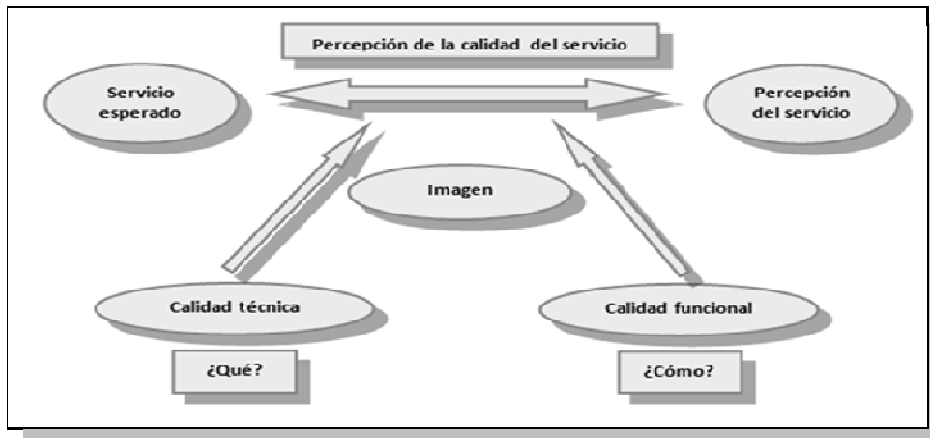
El establecimiento de las dimensiones y su evaluación genera lo que se denomina escala de evaluación de la calidad del servicio o del constructo, según Duque Oliva.

Las dos escalas más representativas de medición de la calidad, y de cómo usar la expectativa-perspectiva-opinión de los turistas para evaluar la calidad del servicio se basan en los modelos de Grönroos (1984) y de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Vemos a continuación las particularidades de cada una de ellas. Según Obernour, Patterson, Pedersen y Pearson (2006) se distinguen por un lado, la escuela escandinava (nórdica) y por otro la escuela americana (Williams y Buswell, 2003). La escuela escandinava hace hincapié en una idea más integral-holística de la calidad en base por un lado a las características técnicas y por otro lado a las funciones y relaciones con los clientes (Grönroos, 2000). La escuela americana emplea una perspectiva de los turistas como los procesadores de información y utiliza el concepto “desconfirmación” para medir la calidad del servicio (Gummesson, 2001).

Duque Oliva prosigue indicando que el modelo nórdico, también conocido como modelo de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa, como se observa en la Figura 1.4. Plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y éstas se relacionan con la imagen corporativa. De esta manera, la imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

Figura 1.4: Modelo nórdico de medición de la calidad.



Fuente: Duque Oliva, E. J. (2005). Adaptado de Grönroos (1984, p. 40)

Así mismo, el modelo nórdico planteado por Grönroos,

“define y explica la calidad del servicio percibida mediante el análisis de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad. Paralelamente conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional (imagen de marca) para el análisis de la percepción de la calidad de servicio” (Grönroos, 1988, p. 12).

Según Grönroos (1994, p. 38),

“la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable atendiendo a los aspectos relacionados con el soporte físico, los medios materiales, la organización interna”.

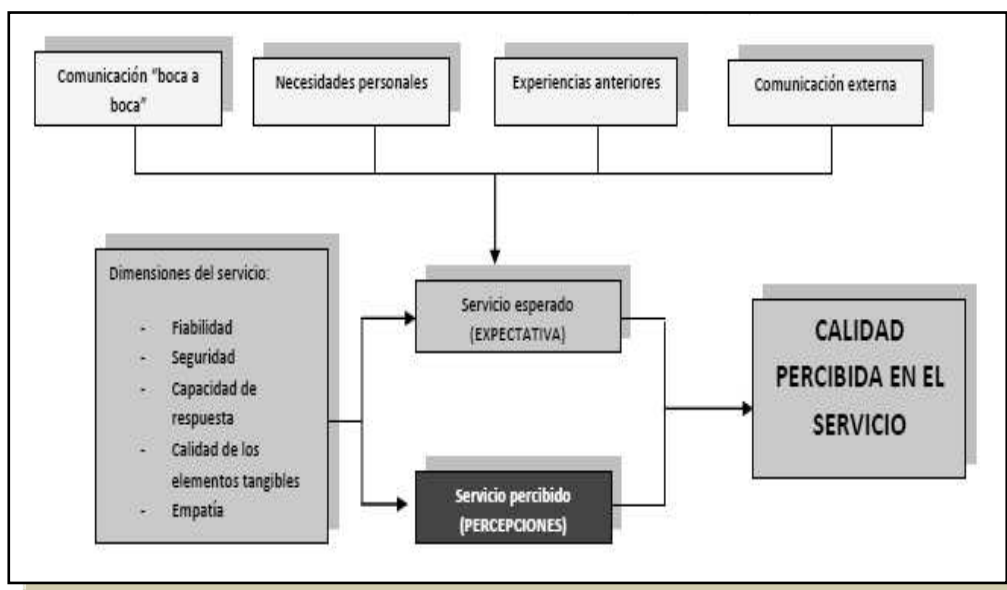
Es lo que Grönroos denomina “la dimensión del “qué”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio” (servucción).

En palabras de Grönroos, la dimensión del “cómo” analizaría cómo el consumidor/usuario recibe el servicio. Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, son una

función de factores como la comunicación de marketing, las recomendaciones (comunicación boca-oído), la imagen corporativa/local y las necesidades del cliente”.

Frente al modelo nórdico, el modelo de calidad americano desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), parte también de la premisa de que la calidad se mide en función de la satisfacción de las expectativas del cliente (calidad percibida vs calidad suministrada). SERVQUAL es la herramienta de medición de calidad planteada por estos autores (Figura 1.5). SERVQUAL es definido por sus autores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) como “un instrumento resumido de escala múltiple”, que proporciona un alto nivel de fiabilidad y validez, que permite a las empresas comprender mejor las expectativas y percepciones de los clientes en lo referente al servicio prestado.

Figura 1.5: Modelo SERVQUAL.



Fuente: Adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

La escala, (en una primera etapa compuesta por diez factores) concreta en su modelo final los cinco factores (dimensiones del servicio) que determinan la calidad del servicio.

Son los siguientes: confianza/empatía, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta y tangibilidad.⁵

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los criterios iniciales de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
3. Responsabilidad: seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad)
4. Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

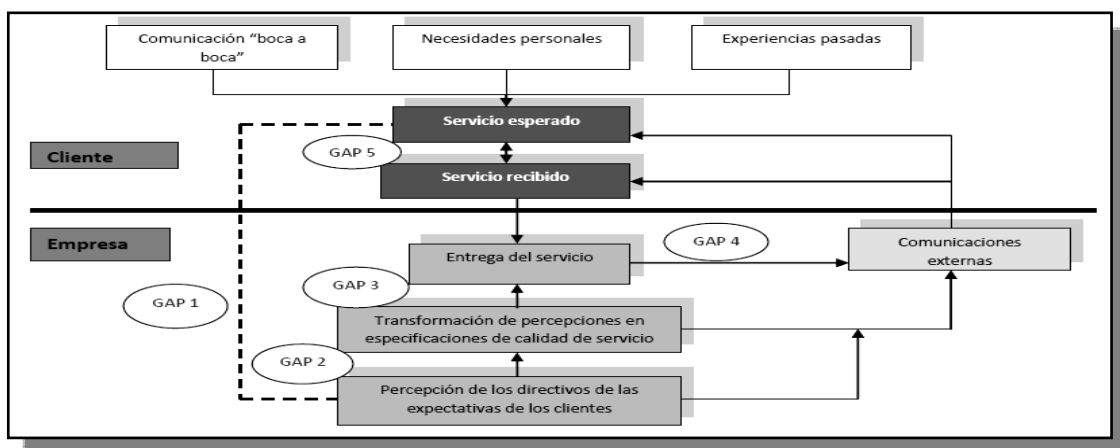
Para evaluar la calidad percibida plantean estas cinco dimensiones generales, y determinan que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre el servicio esperado y el servicio percibido. Es fundamental por lo tanto, que una empresa de servicios satisfaga la mayoría, si no todas, las dimensiones del servicio.

⁵ Estas cuatro dimensiones del servicio identificadas por Zeithaml y Parasuraman, están claramente alineadas con las cinco dimensiones ya propuestas por Druker (1990, p. 41). El autor, establecía cinco niveles de evaluación del nivel de calidad de una organización de acuerdo con la satisfacción percibida por los clientes. Las cinco dimensiones propuestas por Druker son: Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de respuesta, empatía, intangibilidad e interacción humana.

Desde una perspectiva más orientada al marketing, las empresas de servicios debería aunar todos sus esfuerzos en “no fallar” en aquellas dimensiones que supongan o tengan relación directa con su ventaja competitiva.

Sin embargo, los diseñadores del modelo SERVQUAL también analizan la identificación de una serie de *gaps* (brechas, vacíos o fugas de calidad) que se pueden producir en el proceso de prestación del servicio (Figura 1.6). Estos *gaps* en la percepción del cliente son el objeto de análisis cuando se desea mejorar tanto la calidad percibida, como la suministrada. Las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos *gaps* que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios

Figura 1.6: GAPS Modelo SERVQUAL.



Fuente: Adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

- Gap 1:** Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Gap 2:** Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Gap 3:** Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Gap 4:** Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Gap 5:** Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

El modelo propone que el *gap* 5 se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46):

$$\text{Gap nº 5} = f(\text{gap nº 1}, \text{gap nº 2}, \text{gap nº 3}, \text{gap nº 4})$$

Se puede determinar que el *gap* 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su análisis radica en las variaciones de los *gaps* 1 a 4.

Una vez identificados los *gaps* y en un proceso de mejora continua, Parasuraman, Zeithaml y Berry indican que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctoras que permitan mejorar la calidad en las organizaciones de servicios.

Vemos por lo tanto, que los modelos para la mejora de calidad (para su gestión) en los servicios son diversos, aunque todos parten de una serie de parámetros comunes. Estos parámetros serían los siguientes: modelos basados en el análisis de expectativas y percepciones del cliente (calidad percibida) y la calidad suministrada, partiendo del concepto de servicio como experiencia subjetiva, vinculando la gestión de los procesos y procedimientos internos de gestión, y teniendo en consideración para la construcción del modelo, las especificidades-características propias de los servicios (intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad entre producción y consumo, y caducidad).

En paralelo, estos modelos para la mejora de calidad (para su gestión y medición), y aunque con diferentes aproximaciones, concluyen también en la dificultad que se presenta la medición de la experiencia de servicios, al ser un proceso integral y holístico, basado siempre en percepciones subjetivas.

Tras la revisión general del concepto de servicio, y de los distintos modelos desarrollados para la gestión y medición de la calidad en los servicios, se propone en el siguiente epígrafe una aproximación más específica a los sistemas de calidad en turismo.

1.2. APROXIMACIÓN A LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN TURISMO

Hasta la década de los 90 no se encuentran referencias concretas de la aplicación de modelos y sistemas de calidad específicos en turismo. Es a partir de esos años cuando se produce una “sensibilidad” del sector, un impulso institucional y un compromiso del sector privado hacia este tipo de modelos de gestión, lo que posibilita hacer frente a una serie de barreras o dificultades específicas.

Según Gorga (1999) no parece existir, hasta 1998, lo que podríamos definir como una conciencia global sobre calidad turística, con el desarrollo de iniciativas y modelos que tropiezan siempre con las mismas dificultades para su desarrollo técnico, con la aparente falta de sensibilidad del sector y la atonía en la colaboración entre los organismos de normalización de los diferentes países y la administración pública con el sector turístico y la protección de sus intereses. Tal es el caso de México, Perú, EE.UU., Italia, Suiza, Canadá, Venezuela, Colombia o Grecia.

Por otro lado, se pone de manifiesto la falta de la investigación sobre modelos de calidad aplicados de manera específica al sector: son escasas en comparación con otros sectores productivos e insuficientes para poder llegar a conclusiones operativas.

Crick y Spencer (2010) defienden la idea de que la literatura y la investigación en este ámbito, no se ha desarrollado de manera uniforme, por lo que es necesaria mayor investigación. Dentro de sus recomendaciones, incluyen que el trabajo empírico que se desarrolle ha de tener un enfoque más centrado y reconocer los matices de cada sub-sector turístico. En esta misma línea, y según las conclusiones de Serrano, López Fernández y Gómez López (2007, op. cit.) se puede afirmar que en materia de calidad las investigaciones del sector turístico son muy escasas si se comparan con las del sector industrial. Otras de las conclusiones (p. 261) del citado estudio son las siguientes:

“A pesar de la importancia estratégica que ha adquirido la calidad dentro del sector turístico a lo largo de los últimos años, la revisión realizada de la literatura sobre gestión

de la calidad en hostelería y turismo revela que hay varias líneas abiertas para futuras investigaciones. En cuanto se refiere a los temas de investigación analizados desde una perspectiva de marketing, se evidencia que las preocupaciones conceptuales y empíricas que llevan al cuestionamiento de la utilización de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio en turismo. Por todas estas conclusiones, se señala la existencia de una discusión abierta que sugiere la necesidad de realizar un mayor número de estudios que permitan a los investigadores alcanzar un acuerdo sobre la conveniencia de SERVQUAL, a pesar de su gran utilización”.

Otras investigaciones en este ámbito, se centran en la identificación de las causas por las que los modelos tradicionales de aseguramiento de calidad, no son aplicables al sector o a las mipymes turísticas. En esta línea de trabajo destacamos algunos de los estudios más significativos:

Stickdorn y Zehrer (2009) y partiendo de la premisa de que la industria del turismo está dominada por pequeñas y medianas empresas, evidencia a través de diferentes estudios que los sistemas tradicionales de aseguramiento de calidad servicios son financiera y organizativamente poco factibles para la mayoría de las empresas del sector turístico.

Otros factores como el elevado coste económico que representa (Beaver y Lashley, 1998) o los cambios de actitudes y valores de los empleados (Lawler, Mohrman y Benson, 2001), son mencionados por Gutiérrez y Rubio (2009).

A pesar de que tanto la investigación como la literatura específica sobre modelos y sistemas de calidad en turismo son escasas –especialmente si nos referimos a mipymes turísticas-, sí encontramos algunos antecedentes que conviene destacar y analizar.

Se propone a continuación un acercamiento a estos antecedentes, analizando algunas especificidades de los sistemas de calidad y su aplicación al turismo, y por otro lado los antecedentes en la aplicación y adaptación de modelos y sistemas de certificación en calidad (principalmente SERVQUAL-normas ISO) en turismo.

1.2.1. Referencias y antecedentes sobre modelos y sistemas de calidad aplicados en turismo

Para abordar las distintas referencias y antecedentes sobre modelos y sistemas de calidad aplicados a turismo, revisamos en primer lugar el objetivo que se desprende de la aplicación de estos modelos y las distintas aproximaciones realizadas sobre las especificidades del “entorno” en el que se desarrolla el servicio.

Obernour, Patterson, Pedersen y Pearson (2006, op. cit), presentan una aproximación completa de los diferentes enfoques que una empresa/organización turística puede tener sobre la gestión de calidad. Sería la siguiente:

- Esfuerzo para la mejora del servicio para entregar un distintivo servicio (Williams y Buswell, 2003)
- Mantener su competitividad (Greengarten-Jackson, 1996).

Estos mismos autores (pp. 34-41), revisan las distintas aproximaciones al “entorno complejo” en el que se desarrollan los servicios turísticos, que se caracteriza por:

“(a) proceso holístico (Lovelock, 1984), (b) la interconexión de las organizaciones turísticas (Otto & Brent Ritchie, 1996; Reisinger, 2001; Woods & Deegan, 2003), (c) el rendimiento (Grove, Fisk, y Bitner, 1992), (d) la experiencia (Pine y Gilmore, 1999), y (e) encuentro Social (Swan & Bowers, 1998).”

Dentro de esta experiencia de servicio integral, los gestores turísticos tienen como objetivo ofrecer un servicio de calidad y desarrollar estrategias para mejorar el desempeño de los servicios desde el punto de vista del turista”.

De esta forma, y en este contexto, aparecen varias aproximaciones para la “medición” de la percepción del servicio por parte del cliente, que darán lugar a la definición de modelos de escala de medición de la calidad del servicio. El modelo multidimensional SERVQUAL, ha sido uno de los más aplicados y adaptados a los servicios turísticos,

concretamente en el caso de las empresas hoteleras. Crick, Spencer 2010, hacen una profunda revisión de la adaptación de SERVQUAL a la industria hotelera (p.468):

“Los primeros intentos de adaptación de SERVQUAL en los hoteles se realizaron por Lewis (1984) y Nightingale (1985) para identificar los atributos que son importantes para los clientes del hotel. Modelos derivados tales como DINESERV (Knutson et al.,1995), LODGQUAL (Getty y Thompson , 1994) y LODGESERV (Knutson et al., 1990) reforzó la importancia de SERVQUAL. Los autores de LODGESERV y DINESERV adoptaron las mismas cinco dimensiones de alojamientos y restaurantes respectivamente, y concluyeron que mientras que las dimensiones son similares, aparecen en orden ascendente diferente del modelo SERVQUAL genérico (...). Un mayor desarrollo en la literatura sobre la calidad del servicio en hoteles fue el modelo HOLSERV por Wong et al. (1999). Los resultados de su trabajo sugieren que existen tres dimensiones de la calidad del servicio - Empleados, Tangibles y Fiabilidad. Otra de las conclusiones de este estudio fue que el personal en contacto (employee dimension) aparecía como la variable que más influía en la percepción global de calidad de servicio. Intangibles o la empatía, capacidad de respuesta y la garantía se incluían en todo que el personal en contacto hace”.

Una de las más recientes e integrales aplicaciones SERVQUAL a las empresas hoteleras se realiza desde el desarrollo del modelo “Quality Function Development” (QFD) (Parayani, Masoudi y Cudney, 2010). La mayor aportación de este modelo respecto a los enfoques anteriores se basa en una visión holística de la prestación del servicio, es decir, una aproximación a la medición de la prestación de servicios incluyendo en cada etapa la conversión de las necesidades del cliente en la organización en los procesos internos de la empresa. El QFD se utiliza para capturar “la voz del cliente” en el desarrollo del servicio. Es por tanto un acercamiento con una visión más holística de la prestación de servicios, que en anteriores enfoques del SERVQUAL.

Sin embargo, la escala SERVQUAL ha sido también muy cuestionada y criticada en su aplicación a los servicios turísticos. Varios investigadores (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992, 1994) consideran SERVQUAL paradigmáticamente poco

aplicable, ya que se basa en el paradigma de la desconfirmación. A través del paradigma de la desconfirmación, los clientes evalúan un servicio mediante la comparación de sus percepciones sobre el servicio recibido con sus expectativas.

Fick y Ritchie (1991) utilizan la escala SERVQUAL para medir la percepción de la calidad de servicio de los clientes en varias industrias de servicios. En sus conclusiones evidencian que la aplicación del modelo no permite determinar el impacto relativo de los diferentes elementos SERVQUAL en la percepción de calidad del servicio y la satisfacción total de los clientes/usuarios.

En paralelo a las distintas aproximaciones a la aplicación de SERVQUAL en empresas turísticas, aparecen otros acercamientos fundamentados en el análisis del concepto de experiencia turística, como una experiencia “global”. Estos acercamientos proponen que el cliente no basa su satisfacción en las “partes” sino que viene determinado por una experiencia global del destino turístico.

Uno de estos acercamientos es el basado en el “Information processing approach” (IPA). El IPA asume que los turistas están buscando constantemente información para tomar decisiones en relación con la experiencia integral de servicio que satisfaga sus expectativas (Hirschman y Holbrook, 1982; McCracken ,1987)

Sobre la base de la experiencia de servicio turístico Crick y Spencer (2011) identifican cuatro limitaciones de la API y SERVQUAL como modelo de desconfirmación. Serían las siguientes:

1. Parten del supuesto de que los turistas tienen expectativas firmes.
2. Se focalizan en los atributos funcionales del servicio.
3. Aparece una falta del componente integral de la experiencia de servicio turístico.

4. La restricción de SERVQUAL en la función de la mejora del diseño de la calidad del servicio.

Por otro lado, diversos autores han trabajado en la identificación concreta de los factores que actúan como freno en la implantación de sistemas y modelos (normas ISO) en las mipymes turísticas.

Las primeras aproximaciones, Augustyn y Pheby (2000), se basaron en la identificación de los factores que dificultaban la aplicación de la norma ISO 9001:1994 en pequeñas empresas turísticas. Según los resultados obtenidos, factores tales como el compromiso y apoyo de la alta dirección, la mejora continua, la resistencia en la orientación al cliente, y el error externo, fueron los más significativos. Estas conclusiones fueron ratificadas posteriormente (Psomas, Fotopoulos, Kafetzopoulos, 2010) en su investigación sobre los factores que incidían en la implementación de la norma ISO 9001. Curiosamente, y tras la implementación de una norma posterior, los factores se repetían en la categoría que denominaron “internal motivation of a company”.

Por último, en un acercamiento a las referencias y antecedentes sobre modelos y sistemas de calidad sectoriales (turísticas), se presentan dos aproximaciones.

En primer lugar, tomando como referencia el caso español y analizando el momento y las circunstancias que originan e impulsan el desarrollo de un sistema de calidad para el sector turístico (Plan de Calidad Turística Española, PCTE 1996-2000),⁶ se puede observar que vuelve a ser fundamental la implicación de todos los actores, y el apoyo gubernamental (del sector público) e institucional a las iniciativas que se plantearon.

Para Martín Vallés (1999) fueron los grandes grupos empresariales los que intentaron aplicar los sistemas de calidad, pero no existió un propósito de sistematizar y

⁶ El Plan de Calidad Turística Española fue implementado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme a través de la Dirección General de Turismo. El Plan facilitó la creación de sistemas de aseguramiento de la calidad sectoriales en apoyo a los empresarios y a sus organizaciones para implantar una marca de calidad que pudiera ser reconocida por los mercados nacional e internacional.

generalizar tales intentos hasta el Plan de Calidad Turística Española y los sistemas de calidad subsectoriales que éste incluía.

En segundo lugar, otro caso de referencia sobre modelos de aplicación de sistemas de calidad en turismo fuera de España, es el caso argentino. En 2007, el Instituto de Normalización y Certificación Argentino (IRAM)⁷ junto con la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) desarrollan por primera vez normas de carácter sectorial para el turismo.

Como resultado de esta tarea, que se desarrolló durante dos años, se publican 23 normas de sigla mixta IRAM SECTUR para empresas y organizaciones de turismo. Con anterioridad a la publicación de normas sectoriales específicas por parte del IRAM-SECTUR, la norma internacional más aplicada por el sector turístico era la ISO 9001 de gestión de la calidad. Aparentemente, se trataba de una norma genérica y adaptable a organizaciones de todo tipo, tamaño y ubicación geográfica.

No obstante, debido a la dificultad que experimentaban muchas empresas turísticas en la aplicación de la norma ISO 9001, en el año 2003 se comienza a trabajar en el IRAM en el desarrollo de una “Guía para la interpretación de los requisitos de la ISO 9001:2000 en servicios turísticos”. El resultado fue la publicación, en 2004, de la IRAM 30400:2004, que fue la primera norma nacional de turismo. Dicha norma sirvió como marco para que agencias de viajes, hoteles, restaurantes y otras organizaciones tuvieran la posibilidad de comprender en la práctica como se adaptaban los requisitos a cada organización.

Un año después se comenzó a trabajar en la primera norma sectorial turística, la IRAM 42100 de servicios de balnearios. La IRAM 42100:2005 es una norma de gestión integrada de la calidad, la seguridad y la gestión ambiental.

⁷ www.iram.org.ar

Sin embargo, la normalización en turismo en Argentina no tiene un verdadero impulso hasta 2007, gracias a la firma del convenio entre IRAM y la Secretaría de Turismo de la Nación.

En esta línea de acercamiento a los sistemas de calidad sectoriales, Gorga (1999, op. cit. p. 39) establece y aglutina las principales objeciones planteadas por los distintos actores que participan en el diseño e implementación de sistemas de calidad sectoriales en turismo. Son las siguientes:

- “Al igual que el término turístico se presenta en algunos casos como la antítesis de lo genuino, la normalización se puede entender como pérdida de la diferenciación, el aspecto más destacable del producto turístico.
- La normalización y certificación son entendidas por algunos como pérdida de valor añadido de las marcas.
- Se carece de liderazgo claro para la autorregulación, a causa de la dispersión de intereses existente en el sector.
- Hay inicial oposición al sobrecoste y "obligatoriedad de mercado" que supondría una certificación.
- Se entiende como una mayor regulación administrativa, adicional a la ya existente y excesiva intervención que - a juicio de la industria turística- ejercen las administraciones públicas en contraposición con otros sectores productivos.
- Existe un velado recelo del sector a la eventual injerencia e incompreensión por parte de organismos que desconocen la realidad del mismo, así como sus condicionantes en el mercado”.

A modo de conclusión se puede determinar que el diseño, implementación y evaluación de sistemas de calidad turística, es un proceso complejo y abierto, en el que existe una potencial necesidad de seguir investigando y experimentando. Esto es debido, por un lado, a la propia naturaleza de los servicios turísticos, y, por otro lado, a

la percepción de una “experiencia de servicio global”, para el que no se ha definido un modelo único e idóneo de diseño, implementación y evaluación de calidad y en el que diferentes y nuevas aproximaciones pueden tener cabida.

1.3. LA CALIDAD TURÍSTICA EN CENTROAMÉRICA: ESTADO DE LA CUESTIÓN

De acuerdo con Ander-Egg (1995) es preciso realizar un acercamiento preliminar a la realidad sobre la que se desea investigar e intervenir. Esta fase, que él denomina “exploratoria”, tiene como propósito la “interiorización de parte de la información y conocimientos existentes dentro del campo o ámbito que es objeto de investigación” (pág. 142).

Este acercamiento al estado de la cuestión-realidad turística centroamericana se plantea desde una doble perspectiva: en primer lugar, una primera revisión teórica de las condiciones para el desarrollo turístico en países emergentes (en vías de desarrollo); en segundo lugar, una aproximación más específica a la realidad sobre la que se desea intervenir (calidad turística-mipymes-Centroamérica), basada en la revisión documental de fuentes primarias (planes, legislación, normas, estudios e informes) de diferentes organismos e instituciones relacionados con los servicios turísticos centroamericanos, que nos permitan entender el “estado de la cuestión” de los sistemas de calidad turística en los países centroamericanos.

1.3.1. Los enfoques necesarios para analizar la calidad en turismo en destinos emergentes/países en vías de desarrollo. El caso de Centroamérica.

Las especificidades del propio “sistema turístico” o “destino turístico” hacen que estemos ante un sector multidisciplinar y multisectorial, en el que la aplicación de modelos y sistemas de calidad ha de abordarse de manera integrada y específica. Ventura-Días (2011, p. 35) citando a Carner (2001) indica que “los analistas están de acuerdo en que la naturaleza de la actividad turística es fundamentalmente

multisectorial, generando relaciones intersectoriales de elevada complejidad con encadenamientos con el resto de la economía antes, durante y después de la prestación de servicios de turismo”.

En paralelo a la perspectiva integral del sistema turístico, es necesario analizar el concepto de destino turístico (integral-multisectorial), que puede realizarse desde diferentes perspectivas. Así tenemos definiciones como las de López Bonilla, J.M. y López Bonilla L.M. (2007, p. 78), fundamentadas en la perspectiva vivencial y de la experiencia de la demanda:

- “Conglomerado de productos turísticos individuales, tangibles e intangibles, que se sitúa en un lugar geográfico determinado y que ofrece una experiencia integrada a los turistas”.
- “Experiencia global en la que se incluye la percepción de los bienes y servicios turísticos básicos, los recursos turísticos, las infraestructuras y equipamientos, así como los servicios públicos” (ibídem, p. 72).

Valls (1996) cita las aproximaciones de Tocquer y Zins (1996), basadas más en la alineación de elementos de la oferta al afirmar que el destino turístico está integrado por bienes y servicios, recursos, infraestructuras y equipamientos, gestión, imagen de marca y precio.

Por otro lado, el concepto de destino incorpora un componente motivacional y lo amplía a la perspectiva local-nacional o regional: “El destino turístico es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico. El lugar o enclave hacia el que se dirige puede estar dimensionado como núcleo turístico, como zona turística, municipio turístico o como región, pero lo importante es que ese destino constituye el objetivo del turista” (Sancho/OMT, 1998)

Muy unido al análisis de destino turístico, el modelo de cadena de valor, desarrollado por Porter (1985), es uno de los enfoques más completos en cuanto a herramienta para la planificación estratégica de la empresa.

El modelo de Porter se ha ampliado y desarrollado hasta llegar a la aplicación de esta metodología a todas las etapas del proceso, es decir, desde la primera etapa de diseño y creación de productos/servicios (incluyendo la coordinación y sinergia entre los diversos actores implicados en el proceso) hasta la última etapa (cuando los productos/servicios son consumidos/utilizados por el cliente/usuario). Todas las etapas son fundamentales, pero un punto crítico dentro de esta perspectiva de “cadena de valor”, es el referido a la coordinación y la sinergia entre los distintos actores implicados en el proceso.

La definición, selección y participación de estos actores aporta un conjunto de beneficios específicos en todas las fases del proceso (diseño, implementación y evaluación) que puede propiciar la mejora de la efectividad, eficiencia, responsabilidad, impacto y equidad (Blackman, 2003).

Para Muñoz y Fuentes (2013) estos “actores clave”, constituyen el “capital relacional” formado por los grupos de interés del destino y la identificación de los mismos, así como la formación de redes son clave para la gobernanza y desarrollo integrado de los destinos turísticos.

“La competitividad de un destino turístico, así como su desarrollo integral debe incorporar cada uno de los intereses y necesidades de los actores (desarrollo integrado), al tiempo que ha de contar su opinión y participación activa en los mismos (desarrollo participativo)”(Muñoz y Fuentes, 2013, p. 200)

Hay que destacar que, actualmente y a través de diferentes programas,⁸ la metodología de cadena de valor para el análisis de los destinos turísticos se está desarrollando en varios países de Centroamérica, identificándose como una oportunidad de desarrollo y favoreciendo, a nivel institucional, una perspectiva de la cadena de valor turística desde la perspectiva regional-centroamericana.

⁸ CEPAL. Informe de la reunión de expertos sobre cadenas globales de valor en América Latina: ¿promoviendo el comercio con inclusión o exclusión? México, D. F., 15 de marzo de 2012 LC/MEX/L.1062 (SEM.206/2) 26 de junio de 2012.

En resumen, esta triple perspectiva de acercamiento al sistema turístico (integral-destino-estructurado como cadena de valor) parece necesaria a la hora de diseñar e implementar sistemas de calidad, postura en la que encontramos apoyo en referencias como las de Foronda Robles y García López (2009, p. 107): “En la apuesta por la calidad turística se han experimentado una serie de transformaciones tendentes a garantizar la misma de forma integral en destinos, más allá de la mera certificación de empresas o establecimientos individuales”.

Esta triple perspectiva de acercamiento al sistema turístico, ha de ser analizada con un enfoque específico en el caso de los países/destinos emergentes. Este enfoque condiciona y enriquece las diferentes aproximaciones de los sistemas y modelos de calidad que se desarrollen en turismo (tanto desde el punto de vista de planes sectoriales de calidad turística, como de aplicación de normas y sistemas de aseguramiento destinadas a las mipymes turísticas).

Este enfoque está basado, fundamentalmente, en tres grandes lineamientos:

1. Identificación y reconocimiento (desde el punto de vista supra-gubernamental) del turismo sostenible como motor y herramienta de desarrollo en países emergentes.
2. Apoyo e inclusión del turismo en programas-proyectos y asistencias técnicas en las agendas de los organismos donantes de cooperación internacional para el desarrollo.
3. El fortalecimiento institucional de la mipyme turística constituye uno de los ejes prioritarios en esos programas-proyectos y asistencias técnicas.

El apoyo al turismo sostenible como forma de turismo a desarrollar en países emergentes ha sido una constante en las últimas décadas. Analizando los diferentes marcos de aproximación al concepto de “turismo sostenible” vemos que la última posición de convergencia adoptada por la mayoría de la literatura considera que la

sostenibilidad es un objetivo del turismo, en concordancia con los alineamientos del desarrollo sostenible e independientemente de la escala de desarrollo que se adopte, según los trabajos de Clarke (1997) y Hardy et al. (2002) citados por Blancas et. al (2011).

El concepto de Turismo Sostenible, surge del de desarrollo sostenible a raíz del Informe Brundtland (1987) y de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro (1992). En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo (2002), la Organización Mundial del Turismo (OMT) recoge el concepto de turismo sostenible que ya había elaborado con anterioridad la Carta del Turismo Sostenible en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible (Lanzarote, 1995).

“El desarrollo del Turismo Sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, y a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida” (OMT, basada en la definición de desarrollo sostenible establecido por el Informe Brundtland, 1987).

De manera genérica, los principios que definen el turismo sostenible son:

- Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales.
- La calidad ambiental se mantiene y mejora.
- Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial.
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

Este concepto se ha consolidado a través de la creación, en 2011, del Comité Director de las Naciones Unidas de Turismo para el Desarrollo - UN Steering Committee on Tourism for Development (SCTD).⁹ El primer acto público del SCTD se llevó a cabo con motivo de la Cuarta Conferencia sobre los Países Menos Adelantados (PMA IV, 2011) celebrada en Estambul (Turquía). Aquí se realizó un evento especial sobre “El turismo para el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza” en el que se profundizó en la “contribución del turismo al avance del desarrollo”. Igualmente se aprobaron una serie de principios comunes (*Technical Portfolio “Tourism for Development”*), para las entidades vinculadas a Naciones Unidas sobre el turismo como instrumento para el desarrollo, basados en cuatro pilares:

- Mejor gobernanza y mayor sostenibilidad en el desarrollo turístico.
- Promoción de la inversión en la economía del turismo.
- Refuerzo de la incidencia del turismo en la reducción de la pobreza.
- Fomento del desarrollo de los recursos humanos.

Uno de los documentos presentados en la citada Conferencia fue *Tourism and poverty Reduction: Strategies in the integrated Framework for Least Developed Countries* UNDP (abril de 2011), que basa sus conclusiones en 30 estudios-diagnóstico sobre la integración comercial, realizados en 30 PMA’s que priorizan el sector turístico.

El análisis se realizó en tres niveles de intervención (político/normativo, institucional y oferta/empresas) por cada país analizado, y establece una serie de factores relevantes para el desarrollo del turismo, agrupados en 13 criterios que mencionamos a continuación:

⁹ El Comité está formado por ocho organismos de Naciones Unidas: Organización Internacional del Trabajo (OIT), Centro de Comercio Internacional (CCI), Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Organización Mundial del Turismo (OMT), Organización Mundial del Comercio (OMC).

1. Infraestructuras públicas.
2. Servicios públicos.
3. Tecnologías de la información (telecomunicaciones).
4. Infraestructura turística y servicios.
5. Seguridad y servicios médicos.
6. Normas y acreditaciones hoteleras.
7. Imagen de país y estrategia de marketing.
8. Desarrollo de los recursos humanos.
9. Clima de inversión en pequeñas y medianas empresas (PYME).
10. Empleo local.
11. Vínculos comerciales.
12. Sostenibilidad social y ambiental.
13. Preservación del patrimonio cultural.

De acuerdo con esta categorización vemos que el desarrollo turístico sostenible se vincula a las mipymes y al desarrollo de los recursos humanos a través de cuatro de los trece criterios: 4. Infraestructura turística y servicios; 6. Normas y acreditaciones hoteleras; 8. Desarrollo de los recursos humanos. 9. Clima de inversión en pequeñas y medianas empresas (pyme).

En esta misma línea, la importancia y el papel de la mipyme turística se ponen de manifiesto en el desarrollo y la planificación turística sostenible en países emergentes.

Según el informe “El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID” (Altés, 2006) el diagnóstico del sector turístico en los países emergentes está caracterizado por su fragmentación y falta de articulación:

“La llamada industria turística está formada por diferentes tipos de empresas que prestan servicios a los visitantes. A pesar de la existencia en la región de destinos turísticos en los que se destacan las grandes empresas de capital extranjero y de la existencia de grupos empresariales regionales, se registra un número elevado de pequeñas firmas locales poco profesionalizadas, muchas de ellas en el sector informal.

Con frecuencia estas micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) encuentran dificultades para gestionar su negocio de forma efectiva y llegar al mercado, dependen de una demanda espontánea, utilizan los precios reducidos como ventaja competitiva y obtienen una baja rentabilidad.”

En este escenario multilateral de importancia y consideración creciente del turismo- mipymes turísticas- como vector de desarrollo en los países emergentes, el turismo ha sido incorporado en los últimos años en las agendas de distintos organismos de cooperación internacional para el desarrollo.¹⁰

Así, en las dos últimas décadas aparecen planes, programas y proyectos específicos de desarrollo del turismo incluidos en la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) de los países de la OCDE, (Alemania, Países Bajos, Francia, Austria, Reino Unido, Dinamarca, EEUU, Canadá).

En el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) el apoyo a programas/proyectos y asistencias técnicas, directa o indirectamente vinculados a turismo, fue creciendo, de manera considerable, en los años anteriores a la crisis económico-financiera. Palomo, S. (2005) presenta (Tabla 1.1) la evolución de la AOD española no reembolsable que se destinó a intervenciones vinculadas a turismo, en su época de mayor crecimiento (1999-2004).

Tabla 1.1: Evolución AOD Turismo, 1999-2004.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
AOD Turismo (en dólares USA)	27.198.428	21.344.498	12.715.460	24.906.170	27.211.996	44.479.352
% Intervenciones turismo AOD no reembolsable	4,5%	3,5%	1,2%	3,1%	3,4%	4,8%

Fuente: PALOMO, S. (2006) En AECIT. “La cooperación internacional al desarrollo de España en turismo. La actividad turística española en 2005”. Págs.297-306. Según seguimiento de datos de los Planes Anuales de Cooperación Internacional de la AECID (PACIS).

¹⁰ El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), de la OCDE, que recoge los sectores o subsectores destinatarios de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), reconoce el Turismo (Subsector 332), como una herramienta de desarrollo y lo incluye dentro de los Sectores productivos (300). Fuente: <http://www.oecd.org/home>

En el año 2009, la AECID llevaba a cabo más de 52 proyectos relacionados con turismo en 35 países socios, “el objetivo de la cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en el sector turístico es el apoyo a los países receptores de ayuda para poner en marcha sus propias estrategias de desarrollo sostenible del turismo como factor de progreso económico y social y como instrumento de lucha contra la pobreza” (Nota de prensa AECID. Feria Internacional de Turismo España (FITUR), 2009)

1.3.2. Turismo y calidad turística en Centroamérica

De la importancia del turismo en Centroamérica, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista social, da cuenta el informe *Panorama OMT del turismo internacional* (2013), donde el turismo representa el 8,8% del Producto Interior Bruto (PIB) de la Región Centroamericana y genera la creación de más de 380.000 empleos directos.

Asimismo, las divisas generadas por la actividad turística en Centroamérica han crecido en el periodo 2009-2012 un promedio de 8,9%, hasta alcanzar los US\$ 8 millones en ese último año. América Central (8%) lideró el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales en toda la Región de Las Américas (Norteamérica, Caribe, América Central y América del Sur). En América Central, Nicaragua, Belice (ambos 11%) y Panamá (9%) son los países que registran un mayor crecimiento. Destaca también el aumento de Costa Rica y Guatemala que han incrementado su número de llegadas en un 7%.

Una aproximación a la realidad sobre la que se quiere intervenir (Centroamérica-gestión de calidad-mipymes) pasa por la búsqueda y selección de datos relevantes que nos permitan tener una primera aproximación al turismo-sistema turístico-sistemas de calidad en la Región Centroamericana. De esta forma, y de acuerdo con Ander-Egg (1995), la fase exploratoria comporta cuatro tareas principales:

- Consulta y revisión documental (revisión de literatura y revisión documental).
- Consulta de mapas.
- Contacto global o primer abordaje de la realidad.
- Consulta de informantes clave.

Para poder profundizar en la situación del turismo-mipyme y la calidad turística en la Región, planteamos, a continuación, un doble acercamiento exploratorio:

1. Revisión de antecedentes en el marco institucional/normativo regional a partir de planes/políticas y estudios existentes en el Marco del Turismo/Calidad/Sostenibilidad.
2. Revisión de estudios relevantes sobre imagen, posicionamiento o caracterización del turismo-calidad turística (estudios-país y/o estudios regionales).

1.3.2.1. Marco institucional-normativo turístico regional

La importancia de la actividad turística en la Región, ha propiciado que, desde el punto de vista gubernamental-institucional, se incluya el Turismo (y la Calidad Turística) en las agendas de los Gobiernos de la Región. En este sentido el “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible, 2009-2013 (PEDTS)”¹¹ para Centroamérica (Consejo Centroamericano de Turismo, 2003) considera como una de las seis áreas estratégicas de actuación en la Región para ese periodo, el apoyo al turismo con especial énfasis en la mejora de la calidad.

¹¹ Dicho Plan fue aprobado y consensuado por organizaciones públicas y privadas vinculadas con la promoción del turismo en el Istmo Centroamericano y representadas en los órganos del Consejo Centroamericano de Turismo, integrado por los Ministros de Turismo de la Región y la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), el Comité Ejecutivo, el Comité de Mercadeo Turístico (COMECATUR), la Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA) y la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR) en representación del sector privado.

Sin embargo, aunque el turismo tenga un peso fundamental, tanto en el desarrollo económico de la Región, como en las agendas políticas Regionales, se evidencia la necesidad de disponer de datos específicos sobre la actividad turística (entre otros: importancia de la mipyme turística en la Región y modelos de certificación de calidad).

Conforme al PEDTS, 2009-2013, y pese a que el turismo se considera como un vector de desarrollo estratégico para la Región Centroamericana – y que la calidad y competitividad se definen de manera consensuada entre todos los actores públicos y privados - existe falta de datos e información de partida global,¹² sobre el peso y la importancia de las mipymes turísticas a nivel regional en Centroamérica.

En paralelo a esta falta de información sobre la estructura de la oferta (mipymes turísticas en Centroamérica), se carece, igualmente, de datos que permitan realizar un diagnóstico sobre calidad en las mipymes centroamericanas más allá de los modelos enfocados a la certificación.

De esta manera, en 1999, se publica el “Diagnóstico Institucional y Estructural Regional para el Programa de Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) en Centroamérica” (Bien, 1999). El documento basa sus principales conclusiones en la exportación del modelo de Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) -desarrollado en Costa Rica por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT)- al resto de países de la Región. No obstante, sí que presenta un análisis general de la situación turística en la Región Centroamericana desde distintos ámbitos/sectores (hotelero privado, político, institucional, legal y de producto turístico), en los que vuelve a ser patente la necesidad de obtener información más específica sobre la situación de la mipyme y su impacto en la actividad turística a nivel regional.

Por todo ello, podemos concluir que, a pesar de que la calidad turística y el fortalecimiento de la mipyme turística en Centroamérica es una línea prioritaria en el

¹² Es cierto que los Institutos de Turismo pueden arrojar datos al respecto, pero estos no son comparables entre todos los países. V.g.: hay datos del Instituto Costarricense de Turismo en los que el 80% de los servicios turísticos son manejados por pequeñas y medianas empresas.

Plan Estratégico de la Región, aparece falta de datos sobre la realidad de la mipyme en Centroamérica y la necesidad de “armonización de información” entre los diferentes países de la Región, por lo que se hace necesario seguir profundizando en estas líneas y, en paralelo, construir un diagnóstico sobre calidad en las mipymes turísticas centroamericanas.

Pero, ¿Cuales son las políticas (planes-programas-proyectos) específicos que se están desarrollando a nivel nacional gubernamental en calidad turística?

A partir de revisión documental y la organización lógica de las políticas turísticas que se desarrollan en la Región (focalizándonos en la inclusión en las mismas de la gestión de calidad) se construye cuadro-resumen de los planes (estratégicos) programas, proyectos y normas en calidad turística (Tabla 1.2), promovidos por cada uno de los países centroamericanos.

La idea es conocer los diferentes planes, programas y proyectos que se están desarrollando e implementando en cada uno de los países de la Región, en las áreas de Calidad, Sistemas de Certificación y Normalización Turística. Se desglosan, a continuación, las diferentes iniciativas.

Tabla 1.2: Estrategias, Planes de Calidad, Normas y Programas del sector turístico en Centroamérica (2007)

PAÍS	ESTRATEGIA NACIONAL DE TURISMO (MENCIÓN CALIDAD)	PLAN DE CALIDAD	NORMAS DE CALIDAD TURÍSTICAS	PROGRAMAS IMPLEMENTADOS
Guatemala	Plan estratégico turístico de Guatemala. Certificación de calidad. CAMTUR, 2004/2014			<ul style="list-style-type: none"> - Service best. INGUAT - Green Deal (45 empresas certificadas a fin de año) - Plan de Dinamización del Lago de Atitlán. 2007 - Proyecto de desarrollo de tres rutas de turismo étnico. BID/FOMIN - Capacitación a mipymes a través de FUNDESA o INTECAP
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Turismo. 2005 - Plan Nacional de Turismo. 2006-2014 - Planes operativos (anuales) 		NCT de servicios e instalaciones para hostales y apartahoteles, para el servicio de restaurantes turísticos, para el servicio de operador de turismo y para actividades de turismo de aventura. Consejo Nacional de ciencia y tecnología, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> - Green Deal (2006) - Programa de Calidad Moderniza (SECTUR – México). Carta de intenciones de transferir este programa a El Salvador. - Capacitación a mipymes a través de INSAFORP/CASATUR/CORSATUR
Nicaragua	No disponen	Propuesta del Sistema Nacional de Calidad Turística. INTUR, Swiss Contact, BID. 2004	Subsistema de categorización y certificación, marca de calidad INTUR con Normas de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Programa capacitación. BID/INTUR/CANTUR. 2004-2007 - Bonos formación PYMEs. INDE/PROCEDE - ICV:Mejores prácticas

PAÍS	ESTRATEGIA NACIONAL DE TURISMO (MENCION CALIDAD)	PLAN DE CALIDAD	NORMAS DE CALIDAD TURÍSTICAS	PROGRAMAS IMPLEMENTADOS
Honduras	Estrategia de Competitividad y Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Calidad Gracias, Lempira. IHT, 2006/2007 - Plan de Calidad en el Área de Turismo. COHCIT 	<ul style="list-style-type: none"> - Norma de Guías - Programa de Terminología Turística 	<ul style="list-style-type: none"> - Service best. CANATURH - Clasificación/categorización hotelera: Manual de uso para el inversionista. IHT. 2006 - Honduras Compite. INCAE, FIDE - Proyecto USAID/Mira. IHT, Banco Mundial
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento de las empresas de hospedaje turístico. ICT, 1980. - Reglamento de las empresas y actividades turísticas. ICT, 1996. - Ley de incentivos para el desarrollo Turístico. ICT, 2001. 		<ul style="list-style-type: none"> - INTECO: “Comité de Normalización Turística” (ISO) - Adaptación de normas de México y España para TTOO Receptivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Service best. CANATUR - Manual de clasificación hotelera. ICT, 1997 - Sello Guaria. CANAECO, COOPRENA, CANAMET, INBIO, CANAMET. 1999 - Programa de Certificación de Sostenibilidad Turística (CST)
Panamá	No disponen	Proyecto Desarrollo de Sistema de Registro, de Evaluación de Calidad y de Certificación de los Servicios Turísticos. IPAT, 2007.		<ul style="list-style-type: none"> - Service best. PANAMÁ BEST - Sistema de categorización por estrellas. PATEL/IPAT. 1997 - Gestión ambiental. BID/FOMIN

Fuente: Elaboración propia

El cuadro organiza la información de acuerdo a un modelo lógico que va desde la mención a la calidad en las estrategias nacionales de turismo, hasta los programas implementados en cada país. Cabe destacar, que el “modelo ideal” pasaría por la mención de calidad en la estrategia nacional de turismo, que ésta revirtiera en un plan nacional de calidad, que a su vez se desglosara en normas de calidad sectoriales aplicadas a través de programas ad-hoc.

También es destacable que sólo uno de los países (Honduras) sigue a nivel instrumental-normativo la secuencia lógica planteada, es decir:

- 1º. Incluir la gestión de calidad en su estrategia nacional de turismo,
- 2º. Disponer de un plan de calidad (coherente con la estrategia),
- 3º. Traducir ese plan en una normativa de calidad,
- 4º. Implementar esa normativa a través de programas específicos de calidad.

Por último, y en este acercamiento al marco institucional-normativo turístico Regional, se presenta, a continuación, relación de las instituciones rectoras (en la secuencia nacional-regional-internacional) más representativas en la política turística de la Región.

1. **Ámbito nacional.** Institucionalmente cada país centroamericano cuenta con una Administración Nacional de Turismo (ANT), como órgano rector de la política y estrategia nacional de turismo (ministerios, institutos o corporación). Según el Plan de Acción para la Promoción del Turismo Sostenible de la AECID,¹³ las ANTs son los órganos responsables de impulsar el proceso de desarrollo económico y social del país, a través de la promoción del sector, como un instrumento para la lucha contra la pobreza. Estas Administraciones Nacionales de Turismo, ANTs (en cada país con formas jurídicas diferentes, ver Tabla 1.3), son depositarios e impulsores de los Planes Nacionales de Turismo Sostenible de cada país de la Región.

¹³ http://www.sica.int/fes/turismo_sostenible.aspx

Otros organismos relevantes en las estructuras nacionales, son las Cámaras de Turismo, que desempeñan una labor de representación del sector privado y constituyen su contraparte ante las Administraciones Nacionales de Turismo (Tabla 1.3). Aunque existe más de una en alguno de los países analizados, se atiende aquí a aquellas que son miembros de FEDECATUR, la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica.

Tabla 1.3: Instituciones nacionales centroamericanas relevantes en el ámbito turístico (2007).

	ANT	Cámara
Guatemala	Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT	CAMTUR
El Salvador	Corporación Salvadoreña de Turismo CORSATUR/Ministerio de turismo de El salvador (MITUR)	CASATUR
Nicaragua	Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR	CANATUR Existen además: CAMTUR CANIMET
Honduras	Instituto Hondureño de Turismo IHT/Ministerio de turismo	CANATURH
Costa Rica	Instituto Costarricense de Turismo ICT/Ministerio de Turismo de Costa Rica	CANATUR
Panamá	Instituto Panameño de Turismo IPAT	CAMTUR

Fuente: Elaboración propia.

2. **Ámbito regional.** El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) tiene por objetivo coordinar y aunar esfuerzos en el camino de la integración de la Región. En el ámbito turístico, el SICA avanza a través del Consejo Centroamericano de Turismo (CCT), órgano del sistema especializado en turismo que determina la política y la estrategia turística a nivel regional. Trabaja diferentes áreas estratégicas llevando a cabo multitud de proyectos en la Región desde el sistema de información turística, hasta el desarrollo de una cartilla turística regional, a través de su Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA).

Figura 1.7: Organigrama básico del Consejo Centroamericano de Turismo (CCT)



Fuente: CCT SICA

Otro Organismo Regional destacable es el Centro para la Promoción de la Mediana y Pequeña Empresa (CENPROMYPE). Es el órgano del SICA encargado del fomento y la promoción de la mediana y pequeña empresa, y es el organismo responsable del soporte en web “Red virtual de PYMES en Centroamérica”.¹⁴

Por último, y en representación del sector turístico privado destacar a nivel Regional la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR).¹⁵

3. Organismos internacionales presentes en la Región Centroamericana, y que incluyen el desarrollo del Turismo en sus agendas:

- Organización Mundial del Turismo (OMT)
- Agencias internacionales de Cooperación (nacionales): Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); Agencia Alemana de Cooperación (GTZ); Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos de América (US-AID); Cooperación suiza (Swisscontact); Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA); Cooperación China; Cooperación del gobierno de la Republica de China (Taiwán); Cooperación

¹⁴ <http://www.sica.int/cenpromype/red.aspx?IdEnt=21>

¹⁵ <http://www.fedecatur.net/>

Francesa; Ministerios y/o Secretarías de Turismo de España, Méjico, Argentina, República Dominicana, Colombia y otros.

- Otras organizaciones internacionales: Secretaría General Iberoamericana; CEPAL; Organización de Estados Americanos (OEA); Banco Centroamericano de Integración Económica Regional (BCIE); Banco Interamericano de Desarrollo (BID); organismos certificadores de sostenibilidad y calidad: Rainforest Alliance, Green Deal.

1.3.2.2. Caracterización del turismo-calidad turística en Centroamérica

En este segundo acercamiento, partimos de la revisión documental de diferentes informes y estudios (ver pié de página nº 16) que nos permitan, por un lado una caracterización del “Producto Turístico Centroamérica” (relacionado con su posicionamiento-imagen) y por otro lado los planes, programas y sistemas de calidad definidos e implementados en la región.

A. Caracterización del Producto Turístico Centroamérica

En relación a la caracterización del “Producto Turístico Centroamérica”, relacionado con su caracterización-posicionamiento-imagen, se presentan a continuación los principales resultados obtenidos tras la revisión de estudios y fuentes relevantes¹⁶

¹⁶ Revisión documental de las siguientes fuentes:

- Diagnóstico de la formación turística en Centroamérica y República Dominicana AEI. Fundación ETEA, 2006.
- Plan Director de la Cooperación Española 2005/2008.
- Plan de Cooperación Regional con Centroamérica 2005/2008.
- Plan de Acción para la promoción del turismo sostenible, 2006.
- Plan de apoyo a la formación turística en Centroamérica y República Dominicana: Situación de la evaluación y la investigación educativa en los países de Centroamérica y República Dominicana (2005)
- Estudio del marco legal para un desarrollo del Turismo Sostenible en Centroamérica SICA, GTZ Cooperación alemana al desarrollo y FEDESTUR. I y II Comisión Mixta SICA/AEI (2000)
- Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible en Centroamérica, SICA (2005)
- Análisis de legislación aplicable a la inversión turística y elaboración de política de fomento a la inversión turística en Centroamérica. Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), 2006.
- Certificación de sostenibilidad de las actividades turísticas. Fichas país ICEX en Tendencias y perspectivas macroeconómicas: Centroamérica y República Dominicana. BCIE Oficina Economista Jefe. Mayo, 2007.
- Datos estadísticos: Datos sociodemográficos, económicos y turísticos de los países centroamericanos. Fuentes: CCT, OMT, ICEX, Guía del mundo, 2004-2006.
- Microempresas turísticas: Planificando y gestionando con éxito. OMT, (2003)
- Las microempresas como agentes de desarrollo del sur. Agustín de Asís (2000)

sobre imagen/posicionamiento/caracterización del turismo-calidad turística (estudios-país y/o estudios regionales).

Tras el análisis de estas fuentes, se identifica que la Región pretende posicionarse en el mercado internacional como un destino competitivo, basando su diferenciación en un multiproducto turístico cultural (patrimonio histórico, arqueología, diversidad cultural precolombina y afrocaribeña, herencia cultural colonial, tradiciones y costumbres) y natural (rodeada por los océanos Caribe y Atlántico, posee el segundo arrecife más grande del mundo, playas de todo tipo, ríos, lagos, volcanes, diversos microclimas, que permiten desarrollar turismo de aventura, agroturismo, turismo rural, deportes, pesca y aventura).

Se presentan a continuación las conclusiones más destacables que permiten un acercamiento a la potencialidad turística de la Región Centroamericana desde dos puntos de vista:

- La potencialidad del multiproducto Centroamérica.
- Análisis de informes relevantes sobre la imagen del destino Centroamérica en el mercado europeo.

Según el estudio Imagen de Centroamérica en el Mercado Europeo, FODESTUR (2000), la imagen de destino puede ser caracterizada en los Países de la Región, de la siguiente forma:

Tabla 1.4: Imagen de destino países de Centroamérica (2000)

Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Playas y caña de azúcar Estabilidad/Seguridad Naturaleza	Desconocida faceta turismo Volcanes/playas Subdesarrollo y revolución	Colores, volcanes, café, cultura Maya	Con futuro pero se asocia a pobreza y catástrofes Cultura Milenaria	Inestabilidad Subdesarrollo Revolución (Superación paulatina)	Cruceros Desconocimiento Subdesarrollo turístico

Fuente: Elaboración propia.

- Educando educadores en turismo (1995) OMT
- Estudio de viabilidad y desarrollo de un portal de turismo para los países centroamericanos. Deloitte, 2004.
- Estudio Imagen de Centroamérica en el Mercado Europeo, FODESTUR (2000)

Atendiendo a la variable sostenibilidad, el perfil europeo del ecoturismo para el 2005 fue analizado por el Programa de Fomento del Desarrollo Turístico FODESTUR/DTZ, programa de apoyo a SITCA/CCT, a partir de la documentación de la OMT. De él podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. El ecoturismo suele formar parte de productos generales orientados hacia la naturaleza y la cultura.
2. La mayoría de los viajeros busca aspectos relacionados con el ecoturismo y la naturaleza, aunque no se trata de “ecoturistas puros”, sino que combinan la apreciación de entornos naturales con otras actividades.
3. El potencial de estos turistas no está aprovechado; las encuestas efectuadas entre distintos grupos de clientela revelan que la afición al turismo de naturaleza va indeludablemente unida al deseo de conocer las comunidades locales y de descubrir distintas facetas de su cultura (gastronomía, artesanía, costumbres, etc...).
4. El número de ecoturistas aumenta.

Previo a este informe se elaboró, por la GTZ (Cooperación Alemana al Desarrollo), una serie de estudios del marco legal para un desarrollo turístico sostenible en Centroamérica (2000).¹⁷ De ellos podemos concluir que a pesar de los esfuerzos y avances realizados en la Región, existe una paradoja entre desarrollo/crecimiento/inversión y sostenibilidad, destacando el largo camino que aún queda por recorrer.

En esta línea, destacar el estudio “La actividad turística en América Central: Desarrollo y Características” (Vargas Ullate, 2006) en el que se presentan por países las limitaciones identificadas en la actividad turística:

¹⁷ Como corolario de estos estudios puede verse: <http://www.sica.int/consulta/documento.aspx?idn=2140&idm=1>

Figura 1.8: Limitaciones en la actividad turística centroamericana, por países.

Limitaciones	Guatemala	Honduras	El Salvador	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
Costos de tarifas aéreas	Grave	Grave	Grave	Grave	Grave	Grave
Esfuerzos promocionales débiles y mediocres	Grave	Moderada	Grave	Grave	Baja	Baja
Deficiente estructura de agua, electricidad y caminos	Grave	Grave	Grave	Grave	Baja	Baja
Falta de infraestructura en servicios turísticos	Grave	Grave	Grave	Grave	Baja	Baja
Incoherencia entre la venta de productos basados en el patrimonio cultural y los esfuerzos por conservarlo	Grave	Grave	Grave	Grave	Grave	Grave
Pocos incentivos para un buen desempeño ambiental	Grave	Grave	Grave	Moderada	Baja	Moderada
Falta de financiamiento de proyectos turísticos a largo plazo	Grave	Grave	Grave	Grave	Baja	Baja
Poca capacitación técnica y gerencial	Grave	Grave	Grave	Grave	Baja	Baja
Áreas protegidas insuficientes y mal manejadas	Grave	Grave	Grave	Grave	Baja	Baja

Fuente: Adaptado de Inmamm y Segura, 1999; Carner, 2001, en Vargas Ullate, 2006.

Tras esta aproximación, y vinculando las conclusiones obtenidas a su potencial relación con el sistema de calidad turística a diseñar (teniendo en cuenta las limitaciones planteadas), se observa que el sistema de calidad ha de considerar las siguientes variables de posicionamiento-imagen del destino turístico Centroamérica: multiproducto turístico, orientado al ecoturismo-turismo sostenible, y puesta en valor de la autenticidad (artesanía-comunidades locales-recursos naturales y culturales).

B. Acercamiento a los planes, programas, sistemas de calidad y certificación turística

Este segundo acercamiento parte, por un lado, de la revisión de las iniciativas y programas relevantes en el ámbito del turismo-cooperación-sostenibilidad-calidad y, por otro lado, la presentación de los distintos modelos de aproximación y certificación a la calidad turística implementados en Centroamérica.

Tras la revisión de las fuentes citadas, se presenta a continuación una relación de los programas e iniciativas ejecutados o en ejecución (a fecha diciembre de 2006) en Centroamérica, en el ámbito del turismo-cooperación-sostenibilidad y calidad.

- Proyecto ARAUCARIA XXI, AECID (desde 2004)

- PROARCA: Plan Ambiental de la Región Centroamericana (2005-2010)

Iniciativa de cinco años asistida por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) ejecutada por *The Nature Conservancy* (TNC), Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y Rainforest Alliance. Este programa se está desarrollando a través de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), integrada por los Ministerios de Medioambiente de los países Centroamericanos y República Dominicana.

- Red Latinoamericana de Certificaciones en turismo sostenible, Rainforest Alliance (FEDECATUR es miembro de esta red)

La Alianza para Bosques (*Rainforest Alliance*) fue fundada en 1987 y está inscrita como organización sin fines de lucro en los EEUU y en Costa Rica. Su misión es proteger ecosistemas amenazados, así como a la gente y vida silvestre que los habitan mediante una transformación del desarrollo, uso de la tierra y prácticas comerciales. Asimismo, brinda a los consumidores la posibilidad de efectuar elecciones eco-amigables y socialmente

responsables. La presencia global de la Alianza, mediante una red de organizaciones asociadas a lo largo y ancho de Latinoamérica, del trópico Asiático, de Estados Unidos y de Europa; contribuye a crear un impacto positivo y a aumentar la conciencia ambiental entre los diferentes sectores.







- Licencia de Calidad del Servicio (*Service Best*):

Programa creado por el Consejo Educativo de Turismo de Alberta, Canadá (ATEC) para la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR), y dirigido a la excelencia en el servicio en hoteles. Incluye una formación específica en atención al cliente en hoteles, y metodología básica de sistemas y procedimientos de calidad. Opera en Costa Rica, Guatemala, Honduras y Panamá.

- Programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica, promovido por SICA/OEA: Normas de Calidad y atención al cliente específicas para pequeños hoteles y hoteles rurales
- Distinciones/Certificaciones medioambientales (ej: *Green Deal*, Turismo Sostenible). No se trata de normas de calidad de servicio específicas pero sí suelen contemplar y complementar algunas normas-estándares de calidad.
- Otros: Programa Europeo de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana (PAIRCA).

La Tabla 1.5 presenta, en resumen, los distintos modelos de aproximación y certificación a la calidad turística existentes, su influencia geográfica, sector al que se dirige, y características principales.

Tabla 1.5: Modelos de aproximación y certificación a la calidad turística.

	INFLUENCIA GEOGRÁFICA	SECTOR AL QUE SE DIRIGE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	CERTIFICADO O MARCA OTORGADO	VÍNCULO
Modelo de aproximación a la calidad turística	España	Mipymes turísticas	Se basa en la adopción de Buenas Prácticas		http://www.sgt.tourspain.es/ http://www.bajonalon.es/ http://www.malagacalidad.es
Modelo Moderniza	México	Mipymes turísticas	Incorporación de herramientas de calidad Sistemas basado en ISO 9001		http://www.sectur.gob.mx/
Green deal	Guatemala	Mipymes turísticas	Establece modelo de turismo sostenible: una empresa de Calidad, social y medioambientalmente responsable		http://www.greendeal.org/ http://www.alianzaverde.org/
CST	Costa Rica	Mipymes turísticas	Establece modelo de turismo sostenible: una empresa de Calidad, social y medioambientalmente responsable		http://www.turismo-sostenible.co.cr/ES/entrada.phtml
Sistema de calidad turística de Nicaragua	Nicaragua	Mipymes turísticas	Establece requisitos en cuanto a instalaciones y posteriormente en cuanto a calidad del servicio		http://www.intur.gob.ni.html
EFQM	Internacional (Bruselas – Bélgica)	Todos, pero generalmente adoptado por Grandes empresas	Modelo de excelencia Modelo no normativo, basado en la autoevaluación. Muy enfocado a resultados		http://www.efqm.org/
Fundibeq	Internacional (Fundación Iberoamericana para gestión de la calidad)	Todos, Pero generalmente adoptado por Grandes empresas	Análogo al modelo EFQM		http://www.fundibeq.org/

Fuente: Elaboración propia (2007)

De todas las iniciativas implementadas en la Región señalamos, en último lugar, por su trascendencia fundamental en este trabajo, el Plan de Apoyo a la Formación Turística en Centroamérica y República Dominicana (2006-2009) incluido en el marco del Programa de Cooperación Regional con Centroamérica (iniciado en 2003 y adaptado al Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008)¹⁸ y más concretamente dentro del Plan de Acción para la Promoción del Turismo Sostenible (desarrollado desde 2002).

El Plan de Apoyo a la Formación Turística tiene sus antecedentes en las iniciativas que la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y la Secretaría General de Turismo de España, en coordinación con el Sistema de Integración Turística Centroamericana (SICA-SITCA), han concretado en proyectos e iniciativas de carácter regional, como la elaboración de un Portal de Turismo, la identificación de rutas turísticas y seminarios de formación a responsables políticos de la región.

El fin último del Programa de Cooperación Regional con Centroamérica pretende contribuir a la unificación de todos los esfuerzos existentes e incluye, por primera vez, acciones encaminadas a la definición y diseño de sistemas de calidad en servicios turísticos de forma integrada para toda Centroamérica.

Mencionábamos anteriormente la importancia adquirida por el sector turístico dentro de las economías de los países centroamericanos, razón por la que el Turismo ha sido incluido en el marco de las políticas de desarrollo sostenible, tanto nacional como regionalmente.¹⁹ Políticas articuladas y coherentes que incorporen al sector público y privado, garantizando su sostenibilidad, y que, no sólo requiere inversión en infraestructuras básicas sino que, en una industria de servicios de la envergadura del turismo, precisa, estratégicamente, una formación adecuada a todos los niveles.

¹⁸ <http://fcongnd.org/DOCUMENTOS/plan2005.pdf>

¹⁹ Declaración de Montelímar II (1996), *“los Presidentes Centroamericanos hemos decidido profundizar nuestro compromiso político para promover el turismo, conscientes de que necesita de un mayor impulso, como sector estratégico para el Istmo, dado el alto potencial que significa para el crecimiento y diversificación de nuestras economías. Nuestro objetivo es lograr que el turismo se constituya en fuente principal de ingresos para nuestros países”*. (<http://www.sica.int/consulta/documento.aspx?idn=82759&idm=1>)

En su introducción, el Plan de Apoyo a la Formación Turística constata la importancia de tener en cuenta que casi la totalidad de las empresas turísticas son micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), fundamentalmente familiares, que necesitan mejorar su competitividad, carecen de recursos y de financiamiento, y están localizadas en el área rural, donde las infraestructuras son precarias y la formación no es accesible.

Como consecuencia se precisa de forma urgente la elaboración y desarrollo de un plan de formación que asiente una cultura turística sostenible, responsable, que cualifique los recursos humanos a nivel técnico, administrativo y gerencial, facilitando la participación de todos los sectores en el desarrollo de una industria tan multidisciplinar.

Todo ello en coincidencia con la priorización que el Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible del Sistema de Integración Centroamericano (SICA) al establecer como área estratégica e instrumento integrador, la formación y cultura turística²⁰ con el objetivo de la formación de recursos humanos en función de las necesidades del sector y a través de tres programas prioritarios: certificación de competencias laborales, actualización turística en las Agencias Nacionales Turísticas y la capacitación del sector privado (mipymes).

Este proceso formativo se concreta en cuatro áreas de actuación, coincidentes con los objetivos específicos del Plan de Apoyo a la Formación Turística:

- Sensibilización en cultura turística: promover conciencia colectiva (población local y administradores públicos) sobre la necesidad de preservar los recursos naturales y culturales de la región, ejes vertebradores de un desarrollo turístico sostenible y responsable.

²⁰ Se establecen cuatro áreas estratégicas con unos indicadores sencillos que facilitan el seguimiento y cumplimiento de objetivos: Planificación turística y desarrollo de productos regionales, Fomento a la Inversión, Cultura y Formación turística y Promoción y Mercadeo Turístico.

- Planificación y gestión turística: poner a disposición de los responsables de turismo de las administraciones regionales, nacionales y locales los conocimientos técnicos, prácticos y las metodologías necesarias para la elaboración y puesta en marcha de planes de desarrollo turístico sostenible y una regulación adecuada del sector, que permita que el crecimiento económico generado por el turismo alcance un impacto socioeconómico equilibrado, garantizando el respeto del medio ambiente y una cultura de calidad en los servicios turísticos.
- Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme): a través del fomento de la competitividad de los pequeños y medianos empresarios y empresarias del sector turístico al proporcionarles instrumentos y técnicas de mejora de la gestión, la administración, y el acceso a la financiación de sus empresas, favoreciendo la calidad del servicio turístico, el asociacionismo y la consolidación de un sistema regional de certificación en competencias laborales.
- Comercialización y Promoción: apoyando el desarrollo de una oferta turística diversificada con especial incidencia en la promoción y comercialización de destinos turísticos en el ámbito local, fomentando el turismo rural como instrumento de desarrollo sostenible.

El proceso metodológico de elaboración del Plan se sustenta en tres fases: diagnóstico, identificación de acciones formativas y elaboración del Plan de Formación Regional. Fases diseñadas a partir de tres principios: participación de los agentes implicados (actores clave representantes institucionales nacionales y regionales), transparencia informativa, debate y consenso en los objetivos y resultados, y flexibilidad para anticipar los cambios en el proceso, garantizando la coherencia necesaria de las acciones propuestas.

La fase de diagnóstico recoge información sobre cinco aspectos: 1.1) las instituciones claves en la formulación y ejecución de planes de formación en cada país; 1.2) una

matriz sobre las instituciones públicas y privadas claves en la formación turística; 1.3) conocer las debilidades y fortalezas a nivel institucional y las perspectivas a medio plazo recogidas en los planes estratégicos de turismo; 1.4) la situación actual de la formación en cada uno de los países y 1.5) las necesidades de formación identificadas, de acuerdo con las sugerencias realizadas por los cincuenta y siete actores claves consultados y documentos proporcionados por estos actores.

En la segunda fase (Taller de Identificación de acciones de formación) participaron representantes del SICA, de las Agencias Nacionales de Turismo (ANTs), Institutos de Formación y Cámaras de Turismo de los siete países centroamericanos (incluye Belice), de la AEI y de la Secretaría General de Turismo. Se estructuró en etapas: presentación de observaciones al diagnóstico, identificación de fortalezas y debilidades, necesidades, acciones concretas y su priorización.

Como resultado del Taller se identificaron las acciones concretas de formación por país y por sector y su priorización, enmarcadas en las cuatro áreas de formación turística propuestas en el diagnóstico, e identificadas durante el taller, que formarían el plan de formación regional: “sensibilización en cultura turística, apoyo a mipyme, planificación y gestión, y comercialización y promoción”.

Por último, en la tercera fase se presentó un esbozo de plan de formación turística regional recogiendo las acciones concretas identificadas en la fase anterior y priorizadas, para proceder a consensuar un plan de formación regional preliminar trienal. Como resultado, dieciocho programas de formación, delimitados en las cuatro áreas estratégicas identificadas, fueron aprobados como plan de formación regional del 2006 al 2009, de los cuales diez se ejecutarán de forma prioritaria en los dos primeros años.

De toda la información proporcionada en la fase de diagnóstico, se presentan, a continuación, datos-resumen relevantes de los siguientes aspectos:

- Instituciones públicas y privadas, por cada país, claves en la formación turística (Tablas 1.6.1 a 1.6.6)
- Sistema Institucional de Formación Turística y perspectivas a medio plazo recogidas en los planes estratégicos de turismo, en análisis DAFO (Cuadro 1.1)
- Situación de la formación turística a nivel regional, en análisis DAFO (Cuadro 1.2)
- Necesidades de formación en turismo identificadas a nivel regional, de acuerdo con las sugerencias realizadas por los cincuenta y siete actores claves consultados y documentos proporcionados por estos actores (Tabla 1.7)
- Resumen de Acciones Formativas incluidas en el Plan de Apoyo a la Formación Turística (Tabla 1.8)

Tabla 1.6.1: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Guatemala.

PAÍS	AGENCIA NACIONAL TURISMO	FORMACIÓN PROFESIONAL	OTROS CENTROS FORMACIÓN TÉCNICA	FORMACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA	FORMACIÓN SUPERIOR EN TURISMO (UNIVERSIDADES)	FORMACIÓN DE FORMADORES	CÁMARAS DE TURISMO
Guatemala	INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo)	INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación)	- Hotel Escuela Nimajai - Centro Cultural Américas	No	-U. Istmo, -U. Landivar -U. Valle -U. Ciencia y H -U. San Carlos	SICA	CAMTUR (Cámara de Turismo de Guatemala)
Planificación y Sistema Institucional							
El Departamento de Planificación del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), planifica políticas y estrategias turísticas de desarrollo sostenible. El Plan actual (2004-2014) es el fruto de una propuesta del sector privado, respaldada y avalada por INGUAT. En este Plan se tiene previsto el desarrollo de un programa de educación en turismo y sensibilización turística, y la ejecución de un programa de formación turística integral. La sección de Formación turística está incluida en el Departamento de Fomento. Sus funciones son: fomentar la cultura turística, mejorar calidad y cobertura de educación turística, promover sensibilización y apoyar a la PYME con capacitación.							
Formación Formal							
Hay una oferta amplia en escuelas de formación turística y universidades. Las universidades Rafael Landivar, Galileo y del Istmo imparten Licenciatura en Administración Turística. “La Universidad del Valle” ofrece una licenciatura en Ecoturismo. “El Hotel Escuela NIMAJAY”, “Centro Cultural Las Americas”, “la Universidad San Carlos e IFES” (Instituto Femenino de Estudios Superiores) ofrecen formación en turismo técnico. (vid cuadro 1) El INGUAT ha firmado convenios con universidades para pasantías aunque aún es preciso lograr una mayor conexión entre la formación formal y el sector privado.							
Formación No Formal							
El Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) es la institución rectora nacional en formación turística ocupacional. INGUAT, INTECAP y la Cámara de Turismo (CAMTUR) han firmado un convenio de cooperación interinstitucional para la certificación ocupacional en turismo. Cada institución desarrolla sus planes de formación: CAMTUR diseña y ejecuta planes de formación de forma esporádica, INGUAT cursos de Cultura Turística, e INTECAP se responsabiliza de la programación de los cursos. Los Planes de formación son diseñados por la división técnica de INTECAP asesorada por el Centro de Turismo, las universidades y otros centros de formación. Estos planes son ejecutados por las Universidades, INTECAP y ONGs. La formación turística a nivel local se realiza a través de las delegaciones de INGUAT, FUNDESA y CONTACTO (AID). Se han formado unos Comités de Autogestión turística (CATs) para elaborar planes estratégicos a nivel local, formular y desarrollar proyectos, etc, otros organismos desarrollan proyectos de turismo sostenible: Reinforest Alliance, FUNDESA, Alianza Verde, etc							

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Tabla 1.6.2: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en El Salvador.

PAÍS	AGENCIA NACIONAL TURISMO	FORMACIÓN-PROFESIONAL	OTROS CENTROS FORMACIÓN TÉCNICA	FORMACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA	FORMACIÓN SUPERIOR EN TURISMO	FORMACIÓN DE FORMADORES	CÁMARAS DE TURISMO
El Salvador	ITSU/CORSATUR (Corporación Salvadoreña de Turismo)	INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional)	<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA) - dos colegios 	No	Universidad Francisco Gavidia	SICA, Coop.Colombiana, SECTUR, OEA, INCAE Swisscontact,	CASATUR (Cámara Salvadoreña de Turismo)
Planificación y Sistema Institucional							
<p>La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que opera como una ANT, planifica la formación turística. El Instituto Salvadoreño de Turismo (ITSU), es responsable de la administración de “turiscentros nacionales”. Los programas de formación son elaborados por el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), y CORSATUR.</p> <p>El Salvador tiene vigente un Plan estratégico (2004-2009), el cual está estructurado en ocho áreas estratégicas. La sexta área es la Formación y capacitación del Recursos Humanos para el turismo. Dentro de este apartado, se establece la necesidad de cualificar a los Recursos Humanos para ofrecer una oferta competitiva y de calidad. Esta formación debe abarcar tanto el sistema educativo formal como por el sistema no formal en lo que respecta a formación profesional, la cual en El Salvador, es coordinada y dirigida por el INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), e involucrar a colegios y universidades.</p>							
Formación Formal							
<p>En cuanto a la formación formal, se han realizado convenios con centros de formación formal, tales como: Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), la Universidad Francisco Gavidia, y dos colegios. El ITCA fue constituido en 1970 para impartir formación no universitaria a nivel superior. El ITCA imparte formación de cuadros técnicos, dentro del área de hostelería y servicio, y empresarial. En 1991, se constituye como órgano administrativo la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).</p>							
Formación No Formal							
<p>CORSATUR se basa en investigaciones realizadas por el INSAFORP, mediante el Observatorio del Mercado Laboral (OML) para diseñar los planes de formación ajustándose a la demanda existente. Las Asociaciones y la Cámara de Turismo CASATUR diseñan planes de formación a sus afiliados de acuerdo con las necesidades identificadas tras la consulta de sus miembros. Los programas de formación turística se imparten de forma independiente. No obstante, en ocasiones se imparte de forma conjunta entre CORSATUR, INSAFORP, y CASATUR, para optimizar los costos.</p> <p>Con el apoyo de agencias internacionales, y con el objeto de transmitir los conocimientos y experiencias y ser efecto multiplicador a nivel nacional, ITSU, CORSATUR y CASATUR reciben a nivel interno formación y formación de formadores, tanto presencial como virtual. En este sentido, se han firmado convenios a nivel nacional e internacional con Agencias internacionales como: SECTUR, AECL, Cooperación Colombiana, OEA, Swisscontact, INCAE, entre otros. El procedimiento es a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección de Cooperación Internacional, y las representaciones diplomáticas o Embajadas en El Salvador.</p>							

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Tabla 1.6.3: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Nicaragua.

PAÍS	AGENCIA NACIONAL TURISMO	FORMACIÓN-PROFESIONAL	OTROS CENTROS FORMACIÓN TÉCNICA	FORMACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA	FORMACIÓN SUPERIOR EN TURISMO	FORMACIÓN DE FORMADORES	CÁMARAS DE TURISMO
Nicaragua	INTUR (Instituto Nacional de Turismo Nicaragüense)	INATEC (Instituto Nacional Tecnica)	U. N. C. Y. T	No. Pero se han distribuido cartillas de sensibilización turística.	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 7 universidades. Las más destacadas en Turismo: - UNAM (turismo sostenible) - UNICA - UAM 	<ul style="list-style-type: none"> - SICA - BID - Swisscontact 	<ul style="list-style-type: none"> - CANATUR (Cámara Nacional) - CANIMET - CANTUR (pequeña y Mediana empresa)
Planificación y Sistema Institucional							
<p>La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), es la responsable de planificar políticas y estrategias turísticas. El Plan Estratégico Institucional 2005-09, actualmente en vigor, prioriza la formación turística estableciendo los siguientes cuatro retos: competitividad, desarrollo de productos, promoción de inversiones y del destino, y el fortalecimiento del rol de INTUR a través de una reforma estructural para lograr una política de Estado.</p> <p>En la planificación, elaboración y ejecución de programas de formación el INTUR se interrelaciona con otras instituciones de formación formal: MECD (Subsistema de Educación regular básica), CNU (Consejo Nacional de Universidades) y CITUR (Consejo Interuniversitario de Turismo), y “no formal”, como son: INATEC, (Instituto Nacional Tecnológico), CESUCA, Cámaras (CANATUR, CANTUR y CAMINET), Asociaciones de profesionales de turismo y Agencias de cooperación.</p> <p>A nivel local, cabe señalar instituciones como el Patronato de turismo en León, comisiones de turismo como la de San Juan del sur, y proyectos ambientales con un componente de turismo como el del Río San Juan (ARAUCARIA). INTUR está llevando a cabo un proyecto piloto de descentralización para la planificación y desarrollo turístico local, en coordinación con el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), autoridades municipales del Departamento de Rivas, Servicios de Desarrollo Empresarial y la cooperación internacional.</p>							
Formación Formal							
<p>Aunque no hay formación turística en primaria y secundaria, en el marco del SITCA se distribuyen cartillas de cultura turística y de cultura nacional en preescolar, 2º, 3º y 4º grado. En el 2005, se incorporará a 5º grado de primaria. Sería preciso desarrollar un programa de sensibilización en materia biocultural desde la educación primaria.</p> <p>La mayoría de las universidades ofrecen formación profesional de turismo al nivel de Licenciatura, la Universidad Centroamericana (UCA) también ofrece título técnico superior, y una minoría a nivel técnico medio. Las más destacadas y más coordinadas con INTUR, son la Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), de Ciencias Comerciales (UCC), Americana (UAM) y Católica Redemptoris Mater (UNICA). Las universidades no suelen tener vinculación estrecha con el sector privado, con excepciones como la UAM y la UCA que cuentan con Servicios de Desarrollo Empresarial (IADE Y CEGE).</p> <p>Falta un control oficial de la calidad de contenidos. inexistencia de pensum homologado v oficializado. o estandarización de líneas formativas en base a las necesidades</p>							

existentes. El CITUR (Consejo Ínteruniversitario de Turismo), agrupa al INTUR y a unas siete las facultades pero con limitados resultados. Se está impulsando un programa de colaboración en materia de formación entre la Universidad, ENAH, INATEC/INTUR y Empresas en investigación y desarrollo. Entre las ventajas destacan: acceso directo a la contratación de personal cualificado, mejora de los programas de estudio, mayor información de las necesidades empresariales, y mayor experiencia pre-profesional del estudiante.

Formación No Formal

Los programas de formación son diseñados y ejecutados en el Área de capacitación del INTUR. El BID está apoyando esta área a través de un programa de bonos de capacitación. En el marco de este proyecto se han acreditados 66 consultores, 33 activos, fundamentalmente en formación técnica, administración en PYMEs, y guías de patrimonio histórico cultural. En caso de guía turísticos ya hay acreditados 39 guías locales y 50 guías interculturales indígenas. En el aspecto de la seguridad, el INTUR ha formado a 175 policías turísticos, junto con otros colectivos como tour operadores. Existe un Programa de competitividad que apoya cluster turismo con iniciativas de capacitación e investigación y desarrollo. A nivel técnico, siete centros como INATEC imparten cursos de competencias laborales, talleres, seminarios, etc..., y se ha constituido una Escuela de Hotelería (ENAH), con la cooperación de Luxemburgo, que estará operativa en septiembre del 2006. CANATUR, CANTUR y CAMINET, junto a otras cámaras de turismo centroamericanas, han participado en varios programas de formación como el Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica, Iniciativa Centroamérica Verde (ICV), etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Tabla 1.6.4: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Honduras.

PAÍS	AGENCIA NACIONAL TURISMO	FORMACIÓN-PROFESIONAL	OTROS CENTROS FORMACIÓN TÉCNICA	FORMACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA	FORMACIÓN SUPERIOR EN TURISMO	FORMACIÓN DE FORMADORES	CÁMARAS DE TURISMO
Honduras	IHT (Instituto Hondureño de Turismo)	INFOP (Instituto Nacional de Formación Profesional)	- 12 Escuelas de Turismo y Hostelería - Hotel Escuela Madrid (FUDENA).	12 Institutos con Bachillerato en Turismo	5 Universidades con licenciatura y Postgrados	SICA	CANATURH (Cámara Nacional de Turismo Hondureño)
Planificación y Sistema Institucional							
<p>La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que opera como una ANT, planifica la formación turística. El Instituto Salvadoreño de Turismo (ITSU), es responsable de la administración de “turiscentros nacionales”. Los programas de formación son elaborados por el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), y CORSATUR.</p> <p>El Salvador tiene vigente un Plan estratégico (2004-2009), el cual está estructurado en ocho áreas estratégicas. La sexta área es la Formación y capacitación del Recursos Humanos para el turismo. Dentro de este apartado, se establece la necesidad de cualificar a los Recursos Humanos para ofrecer una oferta competitiva y de calidad. Esta formación debe abarcar tanto el sistema educativo formal como por el sistema no formal en lo que respecta a formación profesional, la cual en El Salvador, es coordinada y dirigida por el INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), e involucrar a colegios y universidades.</p>							
Formación Formal							
<p>En cuanto a la formación formal, se han realizado convenios con centros de formación formal, tales como: Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), la Universidad Francisco Gavía, y dos colegios. El ITCA fue constituido en 1970 para impartir formación no universitaria a nivel superior. El ITCA imparte formación de cuadros técnicos, dentro del área de hostelería y servicio, y empresarial. En 1991, se constituye como órgano administrativo la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).</p>							
Formación No Formal							
<p>CORSATUR se basa en investigaciones realizadas por el INSAFORP, mediante el Observatorio del Mercado Laboral (OML) para diseñar los planes de formación ajustándose a la demanda existente. Las Asociaciones y la Cámara de Turismo CASATUR diseñan planes de formación a sus afiliados de acuerdo con las necesidades identificadas tras la consulta de sus miembros. Los programas de formación turística se imparten de forma independiente. No obstante, en ocasiones se imparte de forma conjunta entre CORSATUR, INSAFORP, y CASATUR, para optimizar los costos.</p> <p>Con el apoyo de agencias internacionales, y con el objeto de transmitir los conocimientos y experiencias y ser efecto multiplicador a nivel nacional, ITSU, CORSATUR y CASATUR reciben a nivel interno formación y formación de formadores, tanto presencial como virtual. En este sentido, se han firmado convenios a nivel nacional e internacional con Agencias internacionales como: SECTUR, AEI, Cooperación Colombiana, OEA, Swisscontact, INCAE, entre otros. El procedimiento es a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección de Cooperación Internacional, y las representaciones diplomáticas o Embajadas en El Salvador.</p>							

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Tabla 1.6.5: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Costa Rica.

PAÍS	AGENCIA NACIONAL TURISMO	FORMACIÓN- PROFESIONAL	OTROS CENTROS FORMACIÓN TÉCNICA	FORMACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA	FORMACIÓN SUPERIOR EN TURISMO	FORMACIÓN DE FORMADORES	CÁMARAS DE TURISMO
Costa Rica	ICT (Instituto Costarricense de Turismo)	INA (Instituto Nacional de Aprendizaje)	-Prodesarrollo-Cooprena (a nivel local) -Colegios técnicos y profesionales	Más de 6 centros de Bachillerato	Más de 20 universidades. Previsto especialización mipymes	- SICA - ACOPROT - INBIO - Rainforest All. - INA - ICAP	27 Cámaras. Entre ellas: - CANATUR - CANAECO - Cámara e Hoteles
Planificación y Sistema Institucional							
<p>La formación turística se coordina y supervisa desde la dirección de Planificación y Desarrollo Turístico que elabora los planes de formación siguiendo las directrices del Ministro de Turismo.</p> <p>Dentro de las estrategias del Plan Maestro 2002-2012, se establece un programa continuo de formación y capacitación que incluye en su agenda: la identificación de las necesidades de capacitación en cada área, modificar el pensum de primaria y secundaria incluyendo temas relacionados con turismo en coordinación con el Ministerio de Educación (MEP), la promoción de un programa de certificación para las universidades el desarrollo de un programa continuo de competencias laborales y estándares mínimos de desempeño, un centro universitario de hostelería y turismo para la mipyme, desarrollar programas de atención al turista y servicios relacionados, preparar y revisar las necesidades de capacitación de forma continua en cada unidad, y el desarrollo de un programa de bioalfabetización, y aplicación de tecnología para el desarrollo de nuevas herramientas en mercadeo y gestión de la actividad turística.</p>							
Formación Formal							
<p>Más de seis Bachilleratos y 20 universidades están impartiendo turismo. Se prevé modificar el pensum de secundaria y primaria para reforzarlo con temas turísticos. Los programas de nueva elaboración son aprobados por el Ministerio de Educación con la supervisión del ICT. No obstante, no se revisa la calidad de los programas, en todo caso se hacen recomendaciones. El contenido se suele basar en estudios de mercado realizados por el centro o universidad que lo presenta que no es revisado.</p>							
Formación No Formal							
<p>El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), responsable del diseño y ejecución de programas de formación y certificación, es el ente rector en la educación no formal. Entre los programas de fortalecimiento de Recursos Humanos del INA destacan los programas: Centro de Colaboración, Llave en mano, Formador de Formadores, y Formación virtual.</p> <p>Las 27 Cámaras de Turismo imparten formación entre sus afiliados. CANATUR es la Cámara oficial. Su junta directiva está conformada por pequeños, medianos y grandes empresarios, asociaciones sectoriales, y miembros honorarios representantes de otras cámaras y asociaciones del país. Respecto al desarrollo turístico sostenible destaca la formación impartida por la Cámara de Ecoturismo (CANAECO) que ha impulsado iniciativas como el fomento de mercadeo verde y fomento a las mejoras prácticas, mediante la innovación y certificación, la unificación del término ecoturismo, y la elaboración de un código de ética. Otras organizaciones también promueven buenas prácticas ambientales a través de la formación: Reinforest Alliance, El Instituto Nacional de Biodiversidad (INBIO) y la Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT), entre otros.</p>							

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Tabla 1.6.6: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Panamá.

PAÍS	AGENCIA NACIONAL TURISMO	FORMACIÓN-PROFESIONAL	OTROS CENTROS FORMACIÓN TÉCNICA	FORMACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA	FORMACIÓN SUPERIOR EN TURISMO	FORMACIÓN FORMADORES	CÁMARAS TURISMO
Panamá	IPAT (Instituto Panameño de Turismo)	INAFORP (Instituto Nacional de Formación profesional)	- CERPA - INFOTUR - Linguistic & Hospitality Institute - AED - UMECIT	En quinto y sexto grado de la Educación básica.	U. de Panamá / U. Latina U. Santa M ^a la Antigua U. Inter-americana U. Cristiana / U. Istmo U. Americana	SICA	CAMTUR (Cámara Nacional de Turismo)
Planificación y Sistema Institucional							
<p>La Gerencia del Instituto Panameño de Turismo (IPAT) planifica políticas y estrategias siguiendo las directrices de la Junta Directiva. Las Direcciones de Planificación, Formación y Cultura turística, diseñan y ejecutan los planes de formación. La Universidad de Panamá, es la que aprueba los planes de formación, en coordinación con el Ministerio de Educación. Existe una propuesta de Plan de desarrollo turístico 2004- 2009 que aún está pendiente de ejecución. Esta propuesta impulsa el reforzamiento institucional a través de la creación del Consejo Directivo de la Autoridad turística de Panamá (ATP) que estaría formado por los ministerios ANAM y Obras públicas, INAFORP, Cooperación Internacional, migración, y comunidades o Comarcas indígenas. La ATP sería la administración turística con más rango político, pudiendo disponer un Fondo Nacional de Turismo. Asimismo, se prevé el fortalecimiento municipal y local a través de unidades de ordenación territorial turística en las alcaldías coordinadas por los Comités Locales de turismo planificando y gestionando el desarrollo turístico sostenible.</p>							
Formación Formal							
<p>Está formado por más de diez universidades que imparten Estudios Técnicos y licenciaturas, y tres centros de Enseñanza Técnica enumerados en el cuadro 1. Dentro de la formación formal, El IPAT ha suscrito Convenios con universidades públicas y privadas: Universidad Católica, S. M. Antigua (USMA), Universidad de Panamá, Latina, Nacional de Carriquí (UNACHI), y a Distancia. El órgano rector que coordina la actividad de las universidades privadas y públicas es el Consejo de Rectores. En la Universidad de Panamá se imparte la licenciatura de administración de empresas bilingüe, y formación especializada como: guías de turismo ecológico, cultural y geológico. Tiene convenio con la Universidad de Valencia y el hotel Jean Paul para la formación de guías.</p>							
Formación No Formal							
<p>El Sistema de Capacitación informal está integrado por INAFORP (Instituto de Formación Profesional), las Asociaciones Gremiales, el IPAT, y el Instituto Nacional de Cultura. Dentro de la formación informal, el departamento responsable es el de Capacitación Turística. Se ofrecen otros cursos en colaboración con docentes y licenciados en temas tan variados como: información turística, autoestima, agroturismo, turismo rural, rol del Transportista, servicio al Cliente, cursos técnicos e higienización de los alimentos. El IPAT ha firmado convenios de colaboración con la Cámara de Turismo e INAFORP, fundamentalmente, en el área de formación profesional y capacitación laboral, la Asociación de Hoteles (APATEL), restaurantes (ARAP), Cámara de Turismo (CAMTUR), COSPAE, la Autoridad de Micro y Pequeña Empresa (AMPYME). El Instituto Nacional de Formación Profesional (INAFORP), está en proceso de modernización para adaptarse a nuevos modelos de formación técnica y profesional. 16 centros ofrecen especialización técnica y profesional de corto y mediano plazo. Entre el 2000 y en 2004 se han impartido más de 1300 cursos en áreas de Gastronomía, Hotelería y Turística y Artesanía con más de 22.000 titulados.</p>							

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Cuadro 1.1. Sistema Institucional de Formación Turística: análisis DAFO nivel institucional y perspectivas a medio plazo, recogidas en los planes estratégicos de turismo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Turismo es prioritario en la política de todos los países, en mayor o menor medida, y está en proceso de consolidación a través de planes pendientes de aprobación. - Relación entre sector privado y público en todos los países, reforzada por convenios y comités consultivos. - Las ANTS tienen convenios con centros de formación formal e informal 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay Plan de formación integral previsto, salvo en Guatemala y Costa Rica. La formación sólo es eje prioritario en el Salvador. - No hay suficiente cohesión académica sector público y privado. Desconexión entre la formación formal e informal, falta de comunicación y acreditación que garantice la calidad en la formación formal. - Falta de Recursos Técnicos y Humanos cualificados. - Preciso mejorar la coordinación entre sector privado y público.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Formación Centroamericano en proceso. - Existen Planes estratégicos de desarrollo turístico vigentes, o en proceso de formulación y aprobación, en todos los países. - Plan de formación integral previsto en Costa Rica y Guatemala. El Salvador tiene establecido como eje prioritario la formación. - Programas o proyectos con formación turística de ONGs o agencias internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La rotación de puestos de responsables turísticos. - La falta de recursos humanos cualificados amenazan el desarrollo de los Planes estratégicos turísticos. - Planes estratégicos muy elaborados por consultores, y sin la participación activa de los actores públicos y privados, son difíciles de implementar. - La Planificación y desarrollo de una formación turística integral es difícil llevarla a cabo, si las ANTs no tienen personal suficiente en el área de formación y delegan sus competencias a otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID

Cuadro 1.2: Situación de la formación turística a nivel regional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Turismo sostenible como prioridad económica en casi todos los países. - Existencia de formación turística en todos los países a nivel técnico y académico. - Iniciativas en funcionamiento, o en proceso, como los Hoteles Escuela en casi todos los países de la región. - Experiencia española en desarrollo turístico - Concienciación de la necesidad de formación articulada a nivel regional 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación turística es área prioritaria en el Plan estratégico Centroamericano. - Planes de desarrollo turístico prevén la formación de Recursos Humanos. - Plataformas que facilitan la armonización regional como los Centros de Formación Profesional. - Armonización de Certificados de buenas prácticas. - Programa Homologación de Normas y Certificación de Competencias Laborales para Servicios de Turismo en Centroamérica y Caribe 2005/ 08 - “Red Centroamericana De Escuelas de Hotelería y Turismo – RECAEHT”. - Plan de formación turística nacional y regional en proceso.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de RRHH especializados y de infraestructura básica de formación. - No existe material de calidad y estandarizado a nivel regional, el uso de nuevas tecnologías es limitado como metodología. - Inexistencia de normativa que regule la formación turística formal e informal. - Falta de conexión entre las instancias formativas y el mercado laboral. - Oferta universitaria no se ajusta a la demanda del sector. - La industria no valora la titulación. Falta de incentivos laborales. - División sector público y privado. Multiplicidad y dispersión de esfuerzos. No hay un sistema de seguimiento de evaluación de procesos formativos. - No distribución geográfica de formación equitativa. Difícil acceso para mipymes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente, no se considera prioritaria la formación de RRHH del sector público y privado en las ANTs. Se prioriza el mercadeo por encima de la capacitación en desarrollo sostenible. - Turismo masivo que ponga en peligro la preservación de recursos naturales. Crecimiento del sector es mayor que la cualificación de RR HH en gestión de recursos naturales y aplicación de normativas. - Diferentes prioridades nacionales, y niveles de desarrollo turístico, dificultan un plan de formación regional común. - Falta de intercambio de información por competencia intrarregional

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

Tabla 1.7: Resumen de necesidades formativas en turismo a nivel regional.

Sensibilización en cultura turística	Planificación y Gestión Turística	Fortalecimiento mipymes		Comercialización y Promoción
		Administración y gestión	Competitividad	
<p>Conceptos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización en cultura turística a nivel regional y local. <p>Sensibilización en sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bio alfabetización. - Concienciación de mejores prácticas turísticas. - Guía turístico medioambiental y de recursos naturales. <p>Especialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de turismo cultural para preservar el patrimonio. - Elaboración de manuales y material pedagógico. 	<p>Planificación pública</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de formación Integral nacional regional-local. (Certificación estudios). - Planificación turística. Aplicación del SIG. - Plan Inversiones e Incentivos mipymes. - Plan uso de la tierra. Ordenamiento territorial. - Plan de administración y financiación pública. - Plan de incentivos para cualificar RRHH en mipymes <p>Coordinación interinstitucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de coordinación interinstitucional. - Formación interna de la ANT sobre política turística y funcionamiento interno de cada área. - Mejorar y coordinar la seguridad local, nacional y regional. 	<p>Administración y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión empresarial. - Contabilidad y sistemas de costos en empresas turísticas. <p>Gestión ambiental local</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión y desarrollo rural - Manejo de Aguas negras. - Higiene y gestión de desechos. <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de sostenibilidad. - Estudios de impacto ambiental. - Certificación de buenas prácticas. 	<p>Certificación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas certificación. - Certificación buenas prácticas. - Certificación competencias laborales. <p>Calidad del Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la calidad del servicio. - Atención al cliente y fidelización del turista. - Desarrollo turismo rural - Guías turísticos del patrimonio cultural y natural. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer RRHH en habilidades gerenciales a nivel local garantizando la presencia de mujeres en condiciones de equidad. 	<p>Comercialización y Promoción en general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias del mercado internacional. - Promoción Imagen país. - Productos turísticos. - Promoción local. - Promoción turismo sostenible como turismo de confort y de calidad. <p>Elaboración de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de turismo cultural y vivencial. - Conformación de productos locales. - Potenciar turismo rural y comunitario. - Fortalecer Etnoturismo. - Cruceros.

<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de una Cartilla turística Centroamericana. 	<p>Gestión y competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión y financiamiento administración pública - Gestión y manejo de suelos y recursos naturales. - Régimen de incentivos para mipymes. - Investigación de mercados. - Estándares internacionales y Certificación. - Homologación guías turísticos de patrimonio cultural y natural. - Elaboración, gestión y evaluación proyectos. - Estrategias integrales de promoción. - Fortalecer RRHH en ejecución Plan de inversión - Incentivos tour operadores en promoción - Agilización migratoria. - Prevención explotación sexual. <p>Gestión Turística Local</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservación y financiación de áreas protegidas - Gestión de Parques Nacionales. - Aplicación legislación a nivel local. - Coordinación de políticas locales - Herramientas para gestión y manejo ambiental a nivel local. 	<p>Inversión. Financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso de financiamiento mipymes. - Micro crédito - Elaboración, gestión de proyectos para organizaciones locales. - Creación de un Fondo de Desarrollo Sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover modelos de organización: Asociacionismo. - Formación en nuevas tecnologías. - Idiomas. - E-learning. 	<p>Herramientas Comercialización y Promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso nuevas tecnologías en comercialización. - Mejora de productos con uso de tecnología - Elaboración de página web. - Divulgación x canal turístico. - Promoción de Imagen país. - Mercadeo de producto. - Técnicas de promoción de turismo interno. - Organización de Congresos, ferias y eventos
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID

Tabla 1.8. Resumen de Acciones Formativas incluidas en el Plan de Apoyo a la Formación Turística.

ÁREA ESTRATÉGICA	ACCIONES FORMATIVAS	AGENTES	METODOLOGÍA
Sensibilización en cultura turística	ACCIÓN I: Programa de fortalecimiento de la cultura turística con aplicación local dentro de la región.	- ANTs - Entes locales	Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN II: Programa de sensibilización y mejores prácticas en gestión medioambiental	- ANTs - Entes locales - Administración central y local	Intercambio de experiencias y mejores prácticas
Planificación y Gestión Turística	ACCIÓN I: Programa integral en planificación turística.	- ANTs (Departamento de Planificación, jurídico y de Fomento, etc). - Alcaldías. - Entes locales.	Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN II: Programa de gestión de destinos turísticos locales.	- ANTS (Departamento de mercadeo). - Cámaras de turismo operativas a nivel local. - Asociaciones, entes de enlace sectoriales.	Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN III: Formación para el uso y aplicación del Sistema de Información Geográfica (SIG).	- ANTS. - Técnicos municipales	Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN IV: Programa de formación para la gestión del patrimonio natural y cultural.	- ANTS. - Técnicos municipales. - Instituciones públicas y privadas gestores del patrimonio natural y/o cultural.	Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN V: Programa de formación para la realización de estudios de impacto ambiental (EIA).	- ANTS. - Técnicos municipales. - Administración pública. - Gestores medioambientales.	Formación de formadores

ÁREA ESTRATÉGICA	ACCIONES FORMATIVAS	AGENTES	METODOLOGÍA
Apoyo a la mipyme: gestión, administración y competitividad	ACCIÓN I: Programa de calidad en el servicio turístico.	- Técnicos municipales. - ANTS.	Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN II: Programa de fomento del asociacionismo empresarial.	- Cámaras de Turismo. - Asociaciones. - ANTs.	Formación de formadores
	ACCIÓN III: Programa de formación en formulación de proyectos y acceso a la financiación	- Administración Pública. - Comités mixtos. - Cámaras de Turismo. - Organizaciones empresariales.	Formación de formadores
	ACCIÓN IV: Programa de formación en habilidades gerenciales a nivel local.	- Administración pública. - Cámaras de Turismo. - Asociaciones y organizaciones empresariales. - ANTS.	Formación de formadores
	ACCIÓN V: Programa de formación para el diseño y certificación en competencias laborales (educación ocupacional)	- Centros de formación profesional, - Cámaras de Turismo, - Comités de Enlace sector público y privado.	Formación de formadores
	ACCIÓN VI: Programa de homologación y certificación regional de guías turísticos en patrimonio cultural y natural.	- ANTs. - Organizaciones empresariales. - Centros de formación. - Cámaras de Turismo.	Formación de formadores
	ACCIÓN VII: Fortalecimiento institucional a Cámaras Turísticas. (Asistencia técnica).		Formación de formadores / Formación directa a destinatarios

ÁREA ESTRATÉGICA	ACCIONES FORMATIVAS	AGENTES	METODOLOGÍA
Comercialización y promoción	ACCIÓN I: Programa de capacitación para la promoción y comercialización de destinos turísticos regionales y locales. Turismo rural.	<ul style="list-style-type: none"> - ANTs, (Departamento e Mercadeo, Fomento y Planificación). - Administración pública. - Entes Locales. 	Formación de formadores / Formación directa a beneficiarios
	ACCIÓN II: Programa de formación para la organización de Congresos, convenciones, ferias y otros eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Cámaras de Turismo. - ANTs. - Entes locales. 	Formación de formadores / Formación directa a beneficiarios.
	ACCIÓN III: Programa de formación en técnicas de marketing y promoción de turismo interno	<ul style="list-style-type: none"> - ANTs. - Cámaras de Turismo. - Entes locales. - Administración Pública. 	Formación de formadores / Formación directa a beneficiarios.
	ACCIÓN IV: Programa de formación en promoción de destinos turísticos a través de plataformas digitales.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración pública. - Cámaras de Turismo. - ANTs. 	Formación de formadores / Formación directa a beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECID.

1.4. CONSIDERACIONES EN EL DISEÑO DE SISTEMAS DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS

En función de los referentes teóricos analizados en los epígrafes anteriores de este capítulo, así como la información obtenida en la fase exploratoria del estado de la cuestión en los países centroamericanos, se proponen a continuación cuatro consideraciones-principios orientadores para el diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas, especialmente adaptadas a la realidad de los destinos emergentes- y concretamente al caso de Centroamérica.

Serían las siguientes:

- 1. El desarrollo de un sistema de calidad ha de ser integrado y participativo entre todos los actores que formen parte del mismo.**

El impulso institucional y la identificación y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso de diseño e implementación de un sistema de calidad es un elemento clave para el éxito del mismo.

La relevancia de esta identificación y participación de agentes/actores clave, está fundamentada por diversos autores y desde distintas perspectivas.

El análisis de las dificultades en la implementación de sistemas de calidad turística sectorial (Gorga, 1999), nos indica la atonía entre los agentes como una de las barreras en su implementación. Por su parte Martín Vallés (1999) identifica la implicación de todos los actores y el apoyo gubernamental (sector público) como una de las claves para el desarrollo del Sistema de Calidad Turístico Español.

Por su parte Porter (1985), integra la selección-coordinación-e identificación de sinergias entre estos actores como un elemento fundamental en la estructura de cadena de valor, y como una de las funciones desde la primera etapa (diseño) hasta la última etapa de la cadena (consumo/utilización de los servicios por los usuarios). El autor también identifica la coordinación entre los agentes como un “punto

crítico” del proceso. Ventura Días (2011) en un acercamiento al carácter multisectorial del sistema turístico, también destaca la importancia de la colaboración entre los agentes sectoriales como punto clave en los destinos.

En esta línea, (Blackman, 2003) argumenta cómo la definición, selección y participación de los actores aporta un conjunto de beneficios específicos en todas las fases del proceso (diseño, implementación y evaluación), favoreciendo la mejora de la efectividad, eficiencia, responsabilidad, impacto y equidad de los sistemas-proyectos de calidad.

Desde la perspectiva de la gobernanza y desarrollo integrado de los destinos turísticos, Muñoz y Fuentes (2013) sustentan como los grupos de interés del destino, la identificación de los mismos, así como la formación de redes, constituyen el “capital relacional” para el desarrollo integrado de los destinos.

Por tanto, los actores que participen en el proceso de diseño e implementación de un sistema de calidad (entidades supra-nacionales, nacionales, locales, destinatarios) han de identificarse y participar en todas las fases del desarrollo del mismo.

El análisis exploratorio (Ander-Egg, 1995) de la realidad del turismo en centroamérica, nos ofrece varias referencias sobre quiénes son los agentes-actores clave en la planificación y ejecución de sistemas (planes-programas-proyectos) turísticos en la Región, aportándonos referencias concretas sobre la identificación de actores clave en la realidad turística centroamericana. En función de la revisión exploratoria realizada, estos agentes se pueden clasificar en 3 grandes grupos (grupos de interés). Serían los siguientes:

1. Responsables público-privados del diseño y ejecución de planes y programas turísticos (ANTs, Cámaras de Turismo, e instituciones Regionales).

2. Conforme al Plan de Acción para la Promoción del Turismo Sostenible de la AECID son las Administraciones Nacionales de Turismo (ANTs) los órganos responsables de impulsar el proceso de desarrollo económico y social del país, a través de la promoción del sector turístico. En lo que respecta al sector privado, las Cámaras de Turismo Nacionales y la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR), son los organismos-actores que desempeñan una labor de representación del sector privado. Son por tanto las ANTs y las Cámaras de Turismo, actores-agentes clave del destino Centroamérica, junto con los organismos regionales SITCA y FEDECATUR.

En esta misma línea, el PEDTS (2009-2013), se formula y articula con la participación de actores público privados, pertenecientes a estas mismas organizaciones (Cámaras y ANTs), evidenciando que son estas organizaciones (públicas y privadas) las responsables del consenso, planificación y la ejecución de planes y programas turísticos que se desarrollan en la Región.

3. Otros actores ejecutores de programas en turismo/calidad turística (Universidades, Programas de cooperación, Institutos de turismo).

En función de los resultados de la fase exploratoria, destacamos también la existencia en la Región de otro grupo importante de actores clave en la ejecución e implementación de programas y proyectos turísticos (con especial incidencia en calidad turística). La revisión de antecedentes nos indica la existencia de diversos programas-proyectos de calidad turística (entre otros ARAUCARIA XXI, PROARCA, Rainforest Alliance, Service Best, Green Dial, PAIRCA), implementados por diferentes organismos, que incluyen el turismo en sus agendas (entre otros GTZ, AECID, US-AID, CIDA como agencias nacionales de cooperación al desarrollo, BID, OEA, OMT, CEPAL, BCIE como organismos internacionales). Además de este grupo,

destacar las entidades de educación en turismo que existen en la Región (Recogidas en las tablas Instituciones públicas y privadas, por cada país, claves en la formación turística (Tablas 1.6.1 a 1.6.6).

4. Mipymes turísticas.

Sin duda actores clave-agentes en el desarrollo económico (y destinatarios) de los programas e iniciativas turísticas, existentes en la Región Centroamericana. La UNDP (2011), vincula directamente el desarrollo turístico sostenible en destinos emergentes, al apoyo y fortalecimiento de la mipyme como motor del desarrollo turístico sostenible. Por su parte la AOD, incluye el turismo entre una de sus áreas prioritaria, a través del lanzamiento de programas de apoyo a este tipo de organizaciones.

En el caso de Centroamérica (y Caribe) es Altés (2006) quien pone de manifiesto la importancia de este tipo de empresas para el desarrollo de la Región, pero enfatiza la falta de conocimiento y datos sobre las mipymes turísticas. Por último, la AECID y el SICA, a través del Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible del Sistema de Integración Centroamericano, el turismo ha sido incluido en el marco de las políticas de desarrollo sostenible, siendo el apoyo a la mipyme turística, una de las cuatro áreas prioritarias de actuación definidas.

2. El diseño y la aplicación de sistemas de calidad ha de abordarse de manera específica e integral, atendiendo y considerando las especificidades del destino.

Las especificidades del propio “sistema turístico” o “destino turístico” hacen que estemos ante un sector multidisciplinar y multisectorial, en el que se generan no sólo relaciones intersectoriales de elevada complejidad, sino específicas del propio destino en el que se quiere intervenir.

De acuerdo con Sancho/OMT (1988), consideramos Centroamérica -regionalmente- como el destino turístico sobre el que queremos intervenir, mediante el diseño de un sistema de calidad para sus mipymes turísticas, por lo que el sistema de calidad a diseñar se ha de abordar de manera integrada y específica (Ventura Días, 2011).

En esta misma línea, Foronda Robles y García López (2009) sostienen que la calidad turística ha experimentado una serie de transformaciones tendentes a garantizar la misma de forma integral en destinos.

Para ello, resulta fundamental el análisis exploratorio del destino Centroamérica. Un primer acercamiento a la realidad del destino, pasa por la identificación de la situación de las mipymes turísticas centroamericanas.

En este sentido, nos encontramos con un sector poco articulado (Bien, 1999), sobre el que no aparecen datos relevantes, por lo que se hace latente la necesidad de obtener información sobre la situación de la mipyme y su impacto en la actividad turística a nivel regional. En esta línea el PEDTS, 2009-2013, considera el turismo como un vector de desarrollo estratégico para la Región Centroamericana - definiéndose de manera consensuada entre todos los actores públicos y privados, la calidad y la competitividad como una de las líneas estratégicas en dicho Plan- pero evidenciando que existe falta de datos e información de partida global sobre el peso y la importancia de las mipymes turísticas a nivel regional en Centroamérica. En paralelo a esta falta de información sobre la estructura de la oferta (mipymes turísticas en Centroamérica), se carece, igualmente, de datos que permitan realizar un diagnóstico sobre calidad en las mipymes centroamericanas más allá de los modelos enfocados a la certificación.

Sin embargo, y aun quedando latente la necesidad de información relevante (a nivel global) del peso y la estructura de las mipymes turísticas centroamericanas, sí se evidencia e identifica claramente la necesidad de la mejora de la formación y capacitación en este tipo de empresas.

Desde Naciones Unidas de Turismo para el Desarrollo - UN Steering Committee on Tourism for Development (SCTD), y durante de la Cuarta Conferencia sobre los Países Menos Adelantados (PMA IV, 2011),²¹ se profundizó en la “contribución del turismo al avance del desarrollo”, identificando que este avance se ha de basar en 4 pilares fundamentales. Dos de ellos: Mejor gobernanza-mayor sostenibilidad en el desarrollo turístico y fomento del desarrollo de los recursos humanos, ya nos indican la necesidad de formación/capacitación como una realidad específica en los países menos adelantados, entre los que se encuentran los 6 países Centroamericanos.

En esta misma línea, Vargas Ullate (2006) identifica la poca capacitación técnica y gerencial, como una de las principales limitaciones en la actividad turística de la Región.

Un análisis mucho más detallado de esta necesidad de formación y capacitación (y con mención específica a la gestión en Calidad), como vía para el desarrollo de la competitividad de las mipymes turísticas centroamericanas, es incluido en el Plan de Apoyo a la Formación Turística en Centroamérica y República Dominicana (2006-2009), Programa de Cooperación Regional con Centroamérica (SITCA-AECID). El Plan se sustenta en tres fases: diagnóstico, identificación de acciones formativas y elaboración del Plan de Formación Regional. Estas fases, fueron diseñadas a partir de tres principios: participación de los agentes implicados (54 actores clave, representantes institucionales nacionales y regionales), transparencia informativa, debate y consenso en los objetivos y resultados. Las conclusiones más relevantes del diagnóstico, son las siguientes:

- La formación turística es un área prioritaria en el Plan Estratégico Centroamericano.
- Planes de desarrollo turístico prevén la formación de Recursos Humanos.

²¹ <http://www.un.org/es/conf/ldc/documents.shtml>

- Plataformas que facilitan la armonización regional como los Centros de Formación Profesional.
- Armonización de Certificados de buenas prácticas.

En función de dichas conclusiones, se identifica como una de las áreas prioritarias de actuación el “Fortalecimiento de la mipymes turísticas centroamericanas en competitividad” a través de: la Calidad del Servicio (Mejora de la calidad del servicio, Atención al cliente y fidelización del turista, Desarrollo del turismo rural), la Certificación (herramientas certificación y certificación buenas prácticas), y de la formación/ capacitación de los Recursos Humanos (Fortalecer RRHH en habilidades gerenciales a nivel local, promover modelos de organización, formación en nuevas tecnologías, e-learning).

De esta forma, el Plan de Apoyo a la Formación Turística en Centroamérica y República Dominicana (2006-2009) Programa de Cooperación Regional con Centroamérica (SITCA-AECID), incluye por primera vez, la promoción de acciones encaminadas a la definición y diseño de sistemas de calidad en mipymes turísticas de forma integrada para toda Centroamérica. Así mismo, una de las conclusiones del documento es la siguiente:

“... se precisa de forma urgente la elaboración y desarrollo de un plan de formación que asiente una cultura turística sostenible, responsable, que cualifique los recursos humanos a nivel técnico, administrativo y gerencial, facilitando la participación de todos los sectores en el desarrollo de una industria tan multidisciplinar”.

En paralelo a este acercamiento a la realidad de las mipymes en la Región, parece necesaria la revisión de otros aspectos que nos den información relevante sobre las especificidades del destino. Este acercamiento incluye aspectos como la política turística, los planes y programas de calidad sectoriales que se estén desarrollando, y los lineamientos estratégicos del destino (desarrollo sostenible, posicionamiento, ciclo de vida del destino, entre otros) para su análisis e incorporación al diseño del sistema de calidad.

La sostenibilidad es un objetivo del turismo, en concordancia con los alineamientos del desarrollo sostenible e independientemente de la escala de desarrollo que se adopte (Clarke, 2010). En esta misma línea, diversos informes, y desde la perspectiva de la demanda, (FODESTUR/DTZ (2000), Perfil Europeo del Ecoturismo (2005)) nos indican las variables de posicionamiento-imagen de Centroamérica como multiproducto turístico, orientado al ecoturismo-turismo sostenible, y puesta en valor de la autenticidad.

Desde el punto de vista de la regulación turística regional, el Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible del Sistema de Integración Centroamericano (SICA) establece como área estratégica e instrumento integrador, la formación y cultura turística, incluyendo la gestión de calidad entre sus prioridades.

Sin embargo, y tras la revisión por país, de las Estrategias, Planes de Calidad, Normas y Programas del sector turístico nacionales (Tabla 1.2) y de los Modelos de aproximación y certificación a la calidad turística que operan en la Región (Tabla 1.5), se observa que no existe una estrategia común regional en este sentido, ni un sistema de certificación común, aplicable a la mipyme.

3. El sistema ha de estar basado en el diseño de un proceso específico y holístico, orientado a la mejora de la calidad, y no en modelos de acreditación o certificación empresariales/sectoriales.

Un primer acercamiento a los sistemas de calidad y modelos de acreditación para mipymes turísticas, pasa por la constatación de que las investigaciones y la literatura sobre sistemas de calidad en empresas turísticas son insuficientes, siendo necesaria mayor investigación. Esta necesidad es compartida y contrastada por diversos autores Lemak y Reed (2000), Sousa y Voss, (2002), Sila y Ebrahimpour (2002), Serrano Bedia (2007), Crick y Spencer (2010). Éstos últimos autores, entre las propuestas sobre posteriores investigaciones, identifican el desarrollo de sistemas de calidad para empresas turísticas con un enfoque centrado en el trabajo empírico y atendiendo a las especificidades de este tipo de organizaciones.

En investigaciones y estudios específicos sobre la aplicación de sistemas de aseguramiento de calidad en mipymes turísticas, Stickdorn y Zehrer (2009) evidencian que estos sistemas de aseguramiento son financiera y organizativamente poco factibles para la mayoría de las mipymes turísticas analizadas.

Por su parte Augustyn and Pheby (2000), analizan en sus investigaciones los factores que dificultan la aplicación de la norma ISO 9001:1994 en pequeñas empresas turísticas, identificando el compromiso y el apoyo de la alta dirección, la implementación de proceso de mejora continua, y la falta de orientación al cliente como las principales barreras. Estas dificultades fueron ratificadas posteriormente por Psomas, Fotopoulos y Kafetzopoulos (2010) y agrupadas en una categoría que denominan “internal motivation of a Company”.

No obstante, y según las investigaciones revisadas, ha sido el modelo SERVQUAL de Zeithaml y Parasuraman (1988), uno de los más aplicados y adaptados a las empresas turísticas. Crick y Spencer (2010) realizan una profunda revisión de la adaptación de SERVQUAL en empresas turísticas-hoteleras: (DINESERV (Knutson et al ,1995), LODGQUAL (Getty y Thompson, 1994), LODGSERV (Knutson et al., 1990). La revisión por parte de estos autores de los resultados del HOLSERV Wong et al. (1999). sugieren que existen tres dimensiones de la calidad del servicio - Empleados, Tangibles y Fiabilidad, siendo el personal en contacto-empleados (employee dimension) la variable que más influía en la percepción global de calidad de servicio.

Una de las más recientes e integrales aplicaciones SERVQUAL a las empresas hoteleras se realiza desde el desarrollo del modelo “*Quality Function Development*” (QFD) (Parayani, Masoudi y Cudney, 2010). La mayor aportación de este modelo respecto a los enfoques anteriores se basa en una visión holística de la prestación del servicio, es decir, una aproximación a la medición de la prestación de servicios incluyendo en cada etapa la conversión de las necesidades del cliente en la organización en los procesos internos de la empresa.

Sin embargo, la escala SERVQUAL ha sido también muy cuestionada y criticada en su aplicación a los servicios turísticos. Varios investigadores (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992, 1994) consideran SERVQUAL paradigmáticamente poco aplicable, ya que se basa en el paradigma de la desconfirmación. En esta misma línea, Fick y Ritchie (1991) utilizan la escala SERVQUAL para medir la percepción de la calidad de servicio de los clientes en varias empresas de servicios. En sus conclusiones evidencian que la aplicación del modelo no permite determinar el impacto relativo de los diferentes elementos SERVQUAL en la percepción de calidad del servicio y la satisfacción total de los clientes/usuarios.

En función de todas las aproximaciones revisadas, parece no existir un único modelo de aseguramiento de calidad para mipymes turísticas, contrastado y validado, por lo que, siguiendo a Foronda y García (2009), el diseño del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas no ha de basarse en una mera certificación o acreditación de empresas, sino en un proceso específico y holístico, orientado a la mejora de la calidad, y diseñado en función de las necesidades específicas de los destinatarios finales del sistema (consideraciones 1 y 2).

4. Los modelos, metodologías y herramientas propias de la gestión de calidad, se han de adaptar, combinar e implementar en todas las fases del sistema de calidad (planificación, desarrollo, verificación y actuación).

Basado en las fases del círculo de calidad de Deming, un sistema de calidad ha de estar fundamentado en cuatro procesos básicos: planificar, hacer (desarrollar), verificar (comprobar) y actuar. Esos procesos han de estar sustentados en la búsqueda continua de la calidad (bajo la filosofía de la mejora continua) a través de la identificación de oportunidades de mejora. Deming articula su modelo de Gestión de Calidad Total (TQM), entendido como una gestión integrada de la calidad, cuyo fin es satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, y basado en el concepto de mejora continua.

El diseño para el desarrollo de las distintas fases (planificar, hacer, desarrollar, verificar) se puede configurar como:

- Un proceso específico y holístico (Foronda y García, 2009; Grónroos, 2000).
- Adaptado a la realidad y especificidades de las organizaciones (mipymes turísticas centroamericanas) destinatarias del sistema (Crick y Spencer 2010).
- Orientado a la mejora de la calidad y a la mejora continua (Deming, 1986).
- Aplicado utilizando, combinando y adaptando los modelos, metodologías y herramientas propias de la gestión de calidad-TQM Eigliier y Langeard (1989), Grónroos (2000), Berry y Parasuraman (1988), Zeithaml y Parasuraman (2004), Deming (1986), Juran (1951) y Crosby (1987).
- Atendiendo a las dimensiones/niveles de evaluación de calidad propias de los servicios: capacidad de respuesta, confianza o empatía, heterogeneidad, fiabilidad, seguridad (Druker, 1990, Zeithaml y Parasuraman, 2004).

A esta última consideración, se suma la necesidad de diseñar e implementar sistemas específicos (adaptados a la realidad sobre la que se quiere intervenir) y diseñados de manera integrada y participativa entre todos los actores-agentes que participan en el proceso (consideraciones 1, 2, 3), por lo que se parece pertinente el desarrollo de nuevos acercamientos en el diseño de sistemas de calidad turística para mipymes turísticas centroamericanas.

Se presenta a continuación un resumen que relaciona las consideraciones teórico prácticas presentadas para en el diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas centromericanas.

Tabla 1.9: Consideraciones teórico-prácticas para el diseño de sistemas de calidad en mipymes turísticas centroamericanas

Consideraciones para el diseño de sistemas de calidad turística (Enfoques teóricos)	Información previa (Fase de exploración: Centroamérica)
<p>1. Integrado, participativo y consensuado entre los actores del destino.</p> <p>Gorca (1999), Martín Vallés (1999), Porter (1985), Ventura Días (2011), Blackman (2003), Muñoz y Fuentes (2013), Ander-Egg (1995), Altés (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores - Organismos e instituciones competentes en turismo y en calidad turística en Centroamérica. - Instituciones y entidades relacionadas con la formación/capacitación turística. - Situación del sistema institucional y realidad de la formación en calidad turística. - Áreas prioritarias de formación turística, acciones programadas y destinatarios. <p>Fuentes: Plan de Acción para la Promoción del Turismo Sostenible (AECID), PEDTS (2009-2013), UNDP (2011), Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible del Sistema de Integración Centroamericano (SICA)</p>
<p>2. Adaptado a las especificidades del destino.</p> <p>Sancho/OMT (1988), Ventura Días (2011), Foronda y García (2009), Bien (1999), Gilbert Vargas (2006), Clarke (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización del turismo en Centroamérica. - Estrategias Nacionales de Turismo. - Políticas, Planes, Programas y Proyectos relacionados con sistemas de calidad en los países centroamericanos. - Formación y capacitación como línea estratégica - Iniciativas y programas relevantes en el ámbito del turismo-sostenibilidad-cooperación-calidad. <p>Fuentes: UN Steering Committee on Tourism for Development (SCTD-PMA IV, 2011), PEDTS (2009-2013), FODESTUR/DTZ (2000), Perfil Europeo del Ecoturismo (2005), Estrategias, Planes de Calidad, Normas y Programas sector turístico nacionales, Modelos de aproximación y certificación a la calidad turística que operan en la Región.</p>

(cont.)

Consideraciones para el diseño de sistemas de calidad turística (Enfoques teóricos)	Información previa (Fase de exploración: Centroamérica)
<p>3. Basado en un proceso holístico, orientado a la mejora de la calidad.</p> <p>Lemak y Reed (2000), Sousa y Voss, (2002), Sila y Ebrahimpour (2002), Serrano Bedia (2007), Crick y Spencer (2010), Crick y Spencer (2010), Augustyn and Pheby (2000), Psomas et. al. (2010), Zeithaml y Parasuraman (1988), Knutson et al (1995), Getty y Thompson (1994), Wong et al . (1999), Parayani et al (2010), Bitner (1990), Bolton y Drew (1991), Cronin y Taylor (1992, 1994), Fick y Ritchie (1991), Foronda y García (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes/sinergias en sistemas de calidad turística confluyentes en la Región. - Planes, Normas y Certificaciones en calidad turística, nacionales y regionales. <p>Fuentes: Estrategias, Planes de Calidad, Normas y Programas sector turístico nacionales, Modelos de aproximación y certificación a la calidad turística que operan en la Región</p>
<p>4. Articulado en los principios, metodologías y herramientas de gestión de calidad.</p> <p>Deming (1986), Foronda y García (2009), Grónroos (2000), Crick y Spencer (2010), Eiglier y Langeard (1989), Berry y Parasuraman, (1988), Zeithaml y Parasuraman (2004), Juran (1951), Crosby (1987), Druker (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientaciones sobre metodologías para la planificación e implementación de sistemas de calidad. - Determinación de la Educación/Formación en calidad turística como línea estratégica prioritaria en la Región. <p>Fuentes: Plan de Apoyo a la Formación Turística en Centroamérica y República Dominicana (2006-2009) Programa de Cooperación Regional con Centroamérica (SITCA-AECID), Estrategias, Planes de Calidad, Normas y Programas sector turístico nacionales, Modelos de aproximación y certificación a la calidad turística que operan en la Región.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Estos principios orientadores son la base necesaria para la propuesta del diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas, desarrollado en el siguiente epígrafe.

1.5. CONCLUSIONES: UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS

De acuerdo con los principios orientadores-consideraciones expuestas en el epígrafe anterior, se puede concluir que la forma en la que se afronta la calidad en las mipymes turísticas es distinta respecto a otro tipo de organizaciones.

Ello es debido, entre otros motivos, a sus específicas y evidentes razones de tamaño, interrelación con otras mipymes del mismo sistema turístico, capacidad económica y objetivos empresariales. En este ámbito, sin embargo, apenas hay estudios que exploren la forma en que estas micro, pequeñas y medianas empresas afrontan las cuestiones relativas a la calidad, encontrando algunos referentes de aplicación de metodologías y modelos clásicos de evaluación y certificación de calidad (SERVQUAL, ISO, entre otros) a este tipo de empresas, pero siempre con resultados muy cuestionables.

Todos estos aspectos -relacionados con la importancia, complejidad y la especificidad del diseño e implementación de sistemas de calidad para mipymes turísticas desde una perspectiva integral y holística-, y adecuados a la realidad turística de los países-destinos emergentes (focalizados en el caso de Centroamérica), se hacen patentes a la hora de abordar un análisis del diseño de un sistema de calidad dirigido a mipymes turísticas.

Para realizar una propuesta de diseño de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas, vemos a continuación como los cuatro principios orientadores aplicarían en el desarrollo del diseño, en función de la realidad Centroamericana. Tras esta aproximación, se propone el diseño del sistema a desarrollar.

1. El desarrollo de un sistema de calidad ha de ser integrado y participativo entre todos los actores que formen parte del mismo.

La identificación de actores clave aparece como un elemento determinante para el éxito de un sistema de calidad. Una vez identificados, la participación, sensibilización, impulso y compromiso de los actores públicos y privados con la calidad turística, aparece como un factor fundamental en el diseño y posterior desarrollo de un sistema de calidad.

La propuesta para conseguir este compromiso, pasa por la identificación de los beneficios que tendrá el diseño del sistema de calidad para mipymes turísticas en el plano Regional para los distintos actores. Una vez identificados estos beneficios, se ha de sensibilizar e informar a todos los actores, consiguiendo el consenso tanto en los objetivos, como en los resultados del sistema.

De esta forma y para alcanzar a los beneficiarios finales, del sistema (mipymes turísticas centroamericanas), se presenta en el diseño del sistema de calidad la estructuración de tres grupos de actores, para los que se propone diseñar líneas de actuación en calidad turística diferenciadas. Serían los siguientes:

1. Actores de Nivel I: Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo (ANTs). Se identifican en la fase exploratoria como los responsables público-privados del diseño y ejecución de planes y programas turísticos (ANTs, Cámaras Nacionales de Turismo, e Instituciones regionales). Así mismo se observa la disparidad regional en cuanto a planes, programas y proyectos de calidad turística (desde el punto de vista público-normativo) y la existencia de diferentes programas-proyectos nacionales en turismo-calidad turística, impulsados por los representantes del sector privado (Cámaras Nacionales de Turismo). No obstante, y consensuado entre todos los actores público privados de la Región, el PEDTS (2009-2013),

contempla el apoyo al turismo con especial énfasis en la mejora de la calidad, como una de las seis áreas estratégicas de actuación en la Región por lo que la identificación de estos agentes, así como los representantes de instituciones turísticas regionales (SITCA-FEDECATUR) parecen pertinentes para lograr la integración (regional) y la participación en el sistema de calidad.

2. Actores de Nivel II: Estructuración de un cuerpo de Expertos-Formadores en gestión de calidad para mipymes turísticas. Gracias a la fase exploratoria, se identifica otro potencial grupo de actores, compuesto por los ejecutores de programas en turismo/calidad turística (Universidades, Programas de cooperación, Institutos de turismo) que se están desarrollando a nivel nacional. Se propone que sean estos actores los responsables de la implementación de acciones destinadas a la formación y capacitación en calidad a las mipymes turísticas centroamericanas, mediante el diseño e implementación de acciones de capacitación específicas destinadas a este grupo de actores de Nivel II.
3. Actores de Nivel III (destinatarios del sistema): mipymes turísticas centroamericanas. Actores clave y agentes en el desarrollo económico (y destinatarios) de los programas e iniciativas turísticas, existentes en la región centroamericana, por lo que se proponen como el tercer grupo de actores clave del sistema. No obstante, y a pesar de la importancia de este grupo de actores en el desarrollo y la sostenibilidad turística en la Región, queda evidenciada en la fase exploratoria a la falta de información sobre este tipo de organizaciones por los que se identifica la necesidad de profundizar en las necesidades específicas de los destinatarios finales del sistema de calidad (mipymes), para que la planificación del sistema sea acorde a sus realidades.

2. El diseño y la aplicación de sistemas de calidad ha de abordarse de manera específica e integral, atendiendo y considerando las especificidades del destino

El acercamiento a la realidad de las mipymes centroamericanas, (y del turismo-sistema-destino turístico regional centroamericano), nos permite identificar tres ideas clave, que, proponemos, se han de considerar en el diseño del sistema. Serían las siguientes:

1. No existe información de partida sobre la realidad de este tipo de empresas, por lo que parece latente la necesidad de diagnosticar y obtener información (orientada a en la articulación de un sistema de la calidad) sobre la situación de la mipyme turística, a nivel regional.
2. Se identifica y consensua regionalmente la necesidad de formación y capacitación en calidad turística, como herramienta para la mejora de la competitividad del destino Centroamérica.
3. El posicionamiento turístico regional se sustenta en la sostenibilidad, por lo que el sistema de calidad ha de considerar esta variable.

3. El sistema ha de estar basado en el diseño de un proceso específico y holístico, orientado a la mejora de la calidad, y no en modelos de acreditación o certificación empresariales/sectoriales.

Partiendo del acercamiento teórico realizado sobre los sistemas de calidad y modelos de acreditación para mipymes turísticas queda constatado, en función de los referentes analizados, que a las investigaciones y literatura sobre sistemas de calidad en empresas turísticas son insuficientes, siendo necesaria mayor investigación y aplicación, se propone el diseño de un sistema de calidad específico para mipymes turísticas centroamericanas.

4. Los modelos, metodologías y herramientas propias de la gestión de calidad, se han de adaptar, combinar e implementar en todas las fases del sistema de calidad (planificación, desarrollo, verificación y actuación).

El diseño del sistema de calidad turística para mipymes turísticas centroamericanas, basado en las cuatro grandes fases del círculo de calidad de Deming, se fundamenta en cuatro procesos básicos: planificar, hacer (desarrollar), verificar (comprobar) y actuar (bajo la filosofía de la mejora continua). No obstante, se propone que dichos procesos se diseñen ajustados a las especificidades de la realidad sobre la que se quiere intervenir (mipymes turísticas centroamericanas), articulando y aplicando de manera específica modelos metodologías y herramientas propias de la gestión de calidad, en el desarrollo de cada una de las fases diseñadas.

Fundamentado en los procesos básicos de TQM desarrollados por Deming (planificar, hacer, verificar y actuar, bajo la filosofía de la mejora continua), se propone el diseño de un sistema de calidad turística para mipymes centroamericanas, articulado en 3 grandes fases.

La primera de estas fases (incluida en el proceso de planificación, Deming) sería un diagnóstico de calidad en mipymes turísticas centroamericanas, articulado en torno a sendos análisis de calidad suministrada y calidad percibida, que nos permitirá un conocimiento más específico de la situación y necesidades de estas organizaciones, destinatarias del sistema. Así mismo, esta fase de diagnóstico nos conducirá a una planificación e implementación más adecuada del sistema.

La segunda fase, denominada planificación e implementación (integrada en los procesos de planificación y desarrollo de Deming), se propone como la planificación del sistema, incluyendo acciones específicas acordes a las necesidades y especificidades de los tres grandes grupos de actores identificados (Actores de Nivel I: Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo (ANTs); Actores de Nivel II: Estructuración de un cuerpo de Expertos-Formadores en gestión de calidad para mipymes turísticas; Actores de Nivel III, destinatarios del sistema: mipymes

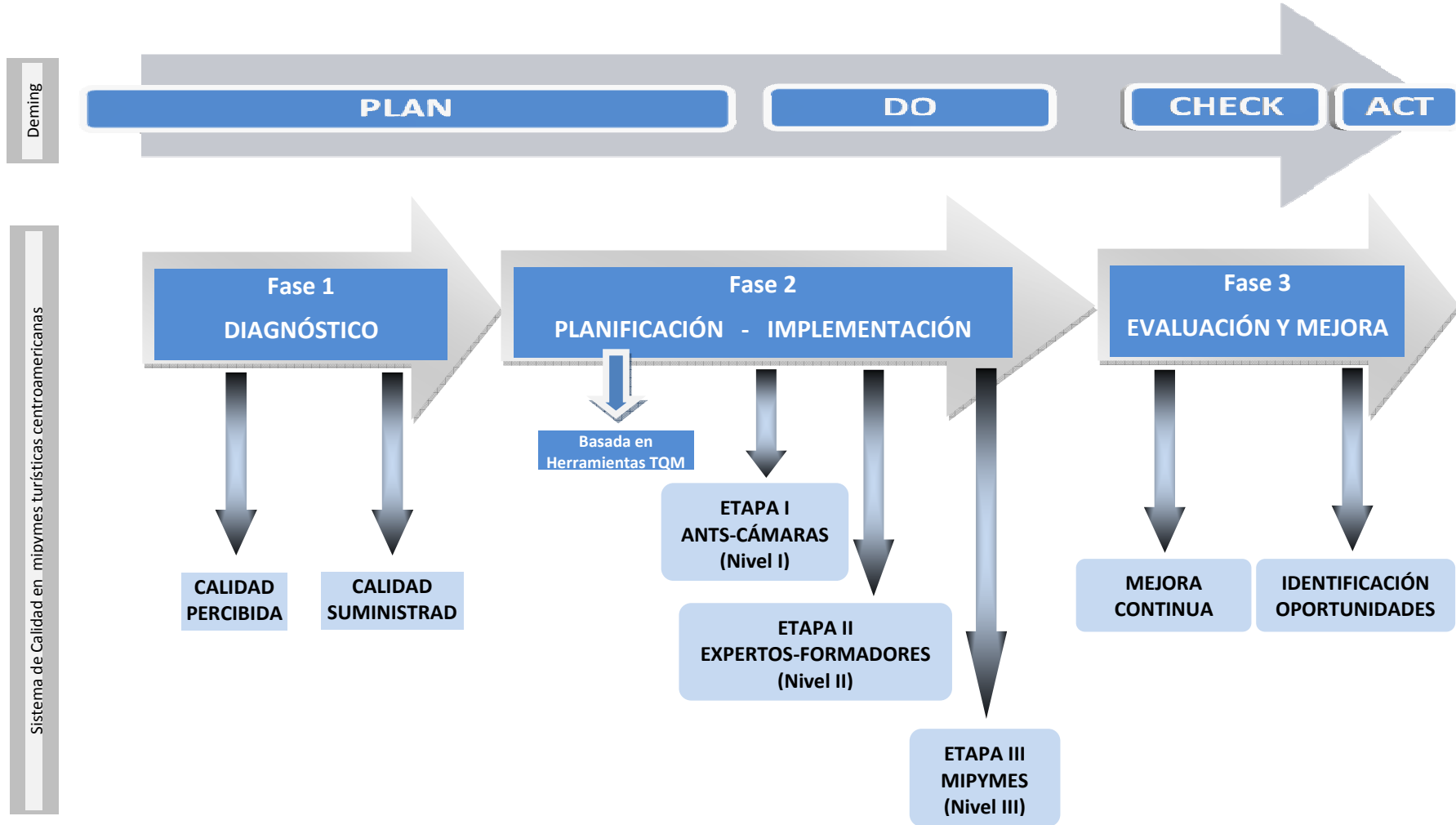
turísticas centroamericanas), y la implementación del mismo, coherente con estos tres niveles identificados. El proceso de planificación tendrá que estar basado en metodologías y herramientas de planificación específicas, fundamentadas en principios orientadores, metodologías y herramientas de gestión de calidad. El proceso de implementación (basado, igualmente, en metodologías y herramientas de gestión de calidad) se propone esté articulado en el diseño de acciones específicas de formación y capacitación en gestión de calidad, acordes a los tres grupos de actores identificados.

La tercera fase del sistema, denominada evaluación y propuestas de mejora (procesos de verificación y actuación Deming), se propone esté fundamentada en los principios de evaluación continua. Bajo esta perspectiva, se considera ya el diagnóstico como una fase evaluativa, y contempla, por tanto, la función de evaluación en el sistema en la fase de planificación e implementación. Esta evaluación continua propiciará la identificación de propuestas de mejora continua, a lo largo de todo el proceso de implementación del sistema.

Por último, indicar que, aunque el sistema de calidad turística para mipymes centroamericanas se presenta en fases (aparentemente con una estructura lineal), estaría planteado en secuencia cíclica. En este sentido la ejecución de la tercera fase (evaluación y propuestas de mejora) supondrá el inicio de una nueva planificación, en la que se incorporarían los resultados de la evaluación.

Se presenta a continuación un mapa de la propuesta del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas, vinculado a los procesos del sistema de Deming, en el que se incluyen las tres grandes fases descritas:

Figura 1.9: Mapa del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE CALIDAD SUMINISTRADA Y CALIDAD PERCIBIDA EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS

2.0. INTRODUCCIÓN

Cualquier intento de implementación u optimización de la calidad de servicio pasa por el diagnóstico de la calidad de servicio pre-existente que nos permita adaptar dicho sistema para su puesta en marcha e implementación de las acciones que en él se contemplan.

En este Capítulo 2, se describen la metodología, las herramientas (instrumentos) y las conclusiones obtenidas en los dos estudios empíricos llevados a cabo y que permitan efectuar el Diagnóstico²² para evaluar y medir la calidad de servicio en mipymes turísticas centroamericanas, a partir del análisis de calidad suministrada y análisis de calidad percibida, esenciales para conocer el estado de la cuestión y asentar las pautas de actuación, permitiendo, por tanto, la adaptación y reformulación, si fuera necesario, del sistema de calidad para su posterior implementación.

La estructura del capítulo se ha articulado de acuerdo al siguiente proceso:

- 1.- Revisión teórica que permita referenciar un diagnóstico de la calidad-satisfacción del cliente fundamentada ésta en calidad suministrada y calidad percibida.
- 2.- Descripción metodológica (objetivos, ficha técnica, procedimiento) de cada uno de los estudios realizados sobre el terreno, así como el análisis (interpretativo) de resultados en los que se fundamentan las conclusiones y recomendaciones, a partir de los parámetros de calidad y factores de estudio establecidos en los estudios.
- 3.- Formulación de propuestas y pautas de actuación para la adaptación e implementación de de las acciones programadas (Fase II: Implementación, Capítulo 3)

²² Procedimiento que permite establecer la naturaleza, magnitud y jerarquización de las necesidades y problemas que afectan al sector motivo del estudio, concretando los factores que actúan de manera determinante en la formulación de proyectos o programas, y sirve de base para fundamentar las estrategias para la práctica. (Ander-Egg, 1993)

Asimismo, tanto la tipología de investigación utilizada (estudios exploratorios, no experimentales) y los resultados (cualitativos) obtenidos, responden a una de las necesidades manifestada en el Capítulo 1:

“Diseño de un modelo adaptado a la realidad turística Regional, y focalizado en las necesidades de los destinatarios intermedios y finales del Sistema de Calidad a desarrollar.

Destinatarios finales (Nivel III: mipymes turísticas centroamericanas)

Se identifica la necesidad de profundizar en las necesidades específicas de los destinatarios finales del programa (mipymes), para que el diseño del programa sea acorde a sus realidades. Para ello vemos necesario realizar estudios específicos de Calidad Suministrada y Percibida en las mipymes turísticas centroamericanas. Necesidad consensuada con los actores de nivel I: ANTs y Cámaras de Comercio”

Por lo tanto, los objetivos de este capítulo, son los siguientes:

- Realizar sendos estudios exploratorios de calidad suministrada y calidad percibida en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas centroamericanas.
- Identificar las necesidades específicas en materia de calidad turística de las mipymes.
- Obtener las conclusiones necesarias para la adaptación e implementación de un sistema de calidad turística para mipymes centroamericanas, en función de la realidad y especificidad de esa tipología de empresas.

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos propuestos, se ha estructurado en 5 etapas:

Etapa1.- Delimitación geográfica significativa para el diagnóstico

La delimitación geográfica del estudio-diagnóstico permite conocer la realidad de las mipymes turísticas en un destino específico en profundidad.

Criterios seguidos:

- Criterio territorial-cultural. Se determinó realizar el estudio en las mipymes de los municipios de la “Ruta Colonial y de los Volcanes”, al ser esta ruta el primer destino turístico-cultural que se está desarrollando a nivel regional y que abarca todos los países de habla hispana de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Panamá).



<http://www.visitcentroamerica.com/?q=country/Centroam%C3%A9rica/experience/ruta-colonial-y-de-los-volcanes>

Selección de la ciudad de La Antigua (Guatemala), junto con otros tres Municipios cercanos (Chichicastenango, Panajachel, Santa Catalina de Palopó) como destino representativo para el Estudio 1, por su patrimonio cultural vinculado a la etapa colonial y también por encontrarse rodeados de los recursos naturales (volcanes) que configuran y dan nombre a la Ruta. La Antigua tiene significación especial por ser “Puerta Norte” de la Ruta. El Estudio 2 amplía esta delimitación poblacional a todos los municipios de la Ruta en los seis países de la región, seleccionados.

- Criterio institucional-representativo: Las mipymes objeto de investigación en el Estudio 1, han de ser miembros de la Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR), en cuanto que organización representativa que promueve la asociatividad y el desarrollo empresarial de las empresas turísticas en el marco de la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala. Como miembro de la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR) representa los intereses del sector turístico privado, para lograr la integración regional y el desarrollo sostenible del sector turístico.²³

Las mipymes están encuadradas en alguna de las cuatro categorías (tipologías) de empresa turística que dicha Cámara recoge, y que fueron consensuados previamente, presentes en la “Ruta Colonial y de los Volcanes”: Operadores turísticos, Alojamientos, Museos-tiendas y Centros de idiomas.

Etapas 2. Aproximación a la calidad en el servicio en la Región Centroamericana.

En esta etapa se tuvo en cuenta el análisis de las conclusiones obtenidas en el capítulo 1 de la tesis. Si ya existe un modelo, orientación, concepto o -de algún modo- está definida la calidad, habrá que tenerla en cuenta para el diseño de las herramientas que se usarán para evaluarla y los elementos a tener en cuenta en implementación de las acciones planificadas (para su puesta en marcha u optimización). En cualquier caso, el análisis comparado realizado en el Capítulo 1, de los modelos que se siguen en cada país será de gran utilidad. Ello exige una etapa de estudio, contextualización y revisión.

Etapas 3: Selección del tipo de instrumentos de obtención de información y datos.

Los instrumentos de recogida de información que permitan diagnosticar la calidad de servicio percibida por los clientes y la calidad de servicio suministrada, van asociados a la

²³ Acuerdo de fundación de FEDECATUR (2004)
http://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=acue_2768_2_12092005.htm

definición de calidad y del constructo conceptual que la mantiene. Al explicitar las dimensiones, parámetros de medida, que son la columna vertebral de la calidad de servicio, se pone en marcha un proceso tendente a generar una métrica de las mismas de forma individual y adaptada a cada una de las muestras seleccionadas: ficha-base de observación por compra simulada, cuestionarios a profesionales y opiniones de viajeros.

Etapa 4: Ejecución/aplicación de los estudios.

En esta etapa se diseña el plan de acción para llevar a cabo el levantamiento de datos-trabajo de campo. En los apartados 2.2.1.1 y 2.2.2.1 de este capítulo se especifican las consideraciones técnicas y metodológicas descriptivas de los estudios realizados.

Etapa 5: Análisis interpretativo de los datos, conclusiones y recomendaciones.

Gracias a la interpretación cualitativa de los datos obtenidos en los dos estudios exploratorios se pueden enunciar conclusiones y recomendaciones que servirán de base para las pautas de actuación en la adaptación e implementación del sistema de calidad turística para mipymes centroamericanas, acordes a las necesidades específicas de sus destinatarios.

Fruto de este proceso se desarrollaron ambos estudios:

Estudio 1. Calidad suministrada: “Estudio sobre calidad suministrada en mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”.

Estudio 2. Calidad percibida: “Estudio sobre imagen-calidad percibida de mipymes turísticas de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”.

2.1. CALIDAD SUMINISTRADA Y CALIDAD PERCIBIDA: MARCO TEÓRICO

La orientación a la calidad de servicio fue estudiada en regiones en desarrollo del centro y este de Europa (Lynn, Lytle, Bobek, 2000). Dichos autores mencionan “las complejidades culturales y ambientales de las economías en transición” y recurren a la necesaria “adaptación cultural significativa” de Hill y Kennington (1996). Otros estudios de la calidad de servicio (Tsang y Ap, 2007) han seguido el camino inverso: a partir de una localización geográfica concreta (Hong Kong) se analizan las opiniones y diferencias sobre la calidad percibida que mencionan turistas orientales y occidentales.

Como se señaló en el Capítulo 1, en el caso de Centroamérica los referentes en estudios previos sobre calidad percibida y suministrada en las mipymes eran escasos y poco focalizados. Destacar únicamente el informe final del Estudio de Estrategias de Certificaciones Turísticas en Centroamérica (Amós Bien, 2000) que puede considerarse como un análisis retrospectivo, de manera que podemos tomar nuestro análisis como una continuación del mismo.

2.1.1. La satisfacción del cliente

El concepto de calidad de los servicios se ha tratado de diferenciar del concepto de la satisfacción de los clientes. Casi todos los expertos coinciden en que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, en cambio la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño.

Sin embargo, la relación existente entre estos dos conceptos no está clara, pues, mientras hay quienes piensan que la satisfacción de los clientes produce calidad percibida en los servicios; otros consideran la calidad de los servicios como el vehículo para la satisfacción de los clientes.

Una explicación intermedia sería la aportada por Hoffman y Bateson (2002): “la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios”.

Duque Oliva (2005) indica que el concepto de calidad se apoya en 3 vértices (los agentes, las relaciones y el contexto) y desde dos perspectivas:

- calidad objetiva: perspectiva del productor, interna, unidimensional y con la eficiencia como criterio más estandarizable estadísticamente. Es más propia de calidad de productos.
- calidad subjetiva (o percibida): perspectiva del consumidor/usuario, externa, multidimensional y con la satisfacción de necesidades y expectativas como criterio de medición.

En la literatura sobre la calidad del servicio se habla de calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988). Dicha opinión se configura, según Cruz y Múgica (1993), a partir de tres tipos de factores: a) los atributos intrínsecos del producto o calidad objetiva; b) los atributos extrínsecos, como la marca, el envase o la imagen transmitida por la publicidad, a los que el consumidor asocia una determinada calidad y c) el precio, un atributo extrínseco que debe considerarse separadamente por su especial influencia en la calidad percibida.

En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) y que se establece en comparación con otros bienes o servicios alternativos a juicio del usuario. La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994).

Según vimos en el Capítulo 1, el trabajo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) plantea el concepto de calidad del servicio como la relación entre el servicio

entregado a los consumidores, sus expectativas (comparación con otros servicios, experiencias propias y opiniones de terceros) y las percepciones subjetivas (necesidades propias en el momento de uso del servicio).

A la hora de evaluar el servicio de una empresa, el cliente compara su percepción en el momento en que está utilizando dicho servicio, con las expectativas que tenía sobre el mismo; si la percepción de la prestación supera o, al menos, iguala las expectativas del usuario, éste quedará satisfecho; en caso contrario, no quedará satisfecho.

En suma, la calidad de servicio percibida puede concebirse como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad total de un producto o servicio (Zeithaml, 1988). Bajo esta concepción se sugiere la idea de que un servicio será de calidad cuando el cliente así lo perciba, evalúe e incluso participe.

Por ello, es precisamente en el momento de la elaboración del servicio cuando la empresa puede ir más allá de las expectativas del cliente (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991) contempladas éstas como los deseos de los consumidores, es decir, lo que el individuo cree que la empresa de servicios debe ofrecer (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

La métrica se haría en base a dimensiones, criterios o elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos. La dificultad estriba en qué dimensiones utilizar. Las dos escalas más generalizadas se basan en los sistemas nórdico y americano, planteados por Grönroos (1984) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), respectivamente, que ya vimos en el capítulo anterior. Como aspectos relevantes de la revisión teórica de los modelos de la calidad del servicio, se pueden centrar los estudios en la actitud del consumidor ante el servicio prestado, específicamente sus expectativas y percepciones, y fundamentados en el paradigma de la desconfirmación.

Los aportes de la escuela nórdica o norteeuropea se centraron originalmente en propuestas conceptuales más que empíricas, las cuales sirvieron de base para posteriores estudios y análisis. Generalmente, exponen desde diferentes perspectivas diversos modelos donde se identifican algunas dimensiones y elementos claves de la producción y entrega del servicio, el ambiente y la imagen; que habría que considerar y administrar en la relación cliente-empresa para garantizar un ofrecimiento de un servicio de calidad superior y la satisfacción del consumidor sobrepasando sus expectativas. Para ello es necesaria la calidad en todos los elementos complementarios (subsistemas) que conforman el sistema del servicio.

A pesar de que posteriores autores utilizaron técnicas estadísticas para la determinación de las características relevantes del servicio ofrecido de acuerdo a estos tratados, esta escuela no ha logrado el afecto del grueso de investigadores que se inclinan e inclinaron por la escuela norteamericana.

Los aportes de escuela norteamericana a diferencia de la escuela nórdica, además del diseño del modelo conceptual multidimensional agregaron el diseño de instrumento de medida para la evaluación de la calidad del servicio, lo cual le dio un fuerte impulso para su aceptación y aplicación en las organizaciones.

Así mismo, y desde el punto de vista científico, sirvió de fundamento para numerosas investigaciones validadas y contrastadas en diversas ocasiones y casos particulares. A pesar que las dimensiones y escalas iniciales de medición no fueron confirmadas para todos los casos, sirvieron para la discusión y creación de nuevas contribuciones conceptuales, escalas de medición y de interpretación de la calidad del servicio.

El punto de encuentro o de coincidencia de ambas escuelas estuvo, y sigue estando, en el carácter multidimensional y multinivel de la calidad del servicio y en la complejidad de las actitudes del consumidor como factor determinante del juicio de valoración. En este sentido, no existen factores universales, sino específicos para

cada tipo de servicio evaluado, del mismo modo se pueden considerar evaluaciones globales del servicio de la empresa y/o de una de sus dependencias, lo relevante está en el juicio que el cliente hará al resultado de la prestación del servicio, así como también a todos los elementos que conforman e integran el proceso de producción del mismo.

La percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio es, por tanto, particular y circunstancial. La generación de escalas de medición, dentro de este contexto, estará supeditada al establecimiento del concepto a medir (variables) considerando los elementos y aspectos particulares del caso a evaluar y la precisa validación de los instrumentos de medida.

Con el fin de delimitar y fundamentar el marco empírico de los dos estudios realizados es preciso detenerse en los conceptos de calidad suministrada y calidad percibida, como arquetipos del bucle de calidad de servicio demingniano confrontados con la práctica.

2.1.2. Calidad suministrada

Mientras que el análisis de la calidad percibida está mucho más perfilado en la literatura, resulta más complejo establecer unas características generales de la calidad suministrada.

Esto es comprensible debido al hecho de la consideración clásica de calidad suministrada como calidad técnica o calidad de producto/servicio (*qué* es lo que recibe), a la importancia funcional del factor humano del personal (*cómo* se recibe) como encargadas de suministrarla (Chapman y Lovell, 2006) y a la dificultad que entraña establecer una comparación de calidades con criterios exógenos y endógenos, pues no es lo mismo calidad suministrada por el personal, que calidad prevista o planificada por los directivos de las organizaciones.

Revisamos, a continuación, algunas aproximaciones al concepto de calidad suministrada y, especialmente, a sus componentes.

Desde la perspectiva nórdica, los componentes de la calidad suministrada (en servicios) son los atributos de la calidad percibida (entendida holísticamente, como un todo) y, además de ser diferentes de la calidad suministrada en bienes de consumo, son distintos en función del tipo de servicio que se ofrezca. Para ello solo es necesario revisar las diferencias entre ámbitos bastante estudiados como la industria de la aviación o de los hoteles.

Estos componentes de la calidad suministrada turística conforman un proceso que es susceptible de certificación voluntaria, que ya ha sido estudiado en Centroamérica (Amós Bien, 2000). Estudiando la “voz del proceso” (calidad suministrada) y la voz del cliente (calidad percibida, sus necesidades y satisfacción) podremos establecer un sistema de gestión y mejora de la calidad continua.

Otra perspectiva a la calidad suministrada está basada en el estudio del diseño de los procesos de gestión del servicio (origen de la calidad suministrada) teniendo presente la orientación al cliente como mencionaron Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001) entre otros. Ya Grönroos (1990) mencionaba 6 principios de la gestión de servicio con este enfoque. Esto implica que el diseño de los servicios ha de estar fundamentado tanto en la estrategia de servicios como en la ventaja competitiva, identificada por la empresa.

Es decir además del *qué* (servicio) y del *cómo* (empleados), el análisis de calidad suministrada ha de tener en consideración el *quién* (factor directivo y gerencial) del que “define” la calidad prevista.

Además de las aproximaciones al concepto y componentes de la calidad suministrada, ésta no deja de ser una de las “medidas” (junto con la calidad percibida) para determinar la satisfacción del cliente.

De esta manera, algunas medidas de satisfacción como de calidad percibida de los servicios, se obtienen comparando las percepciones de los clientes/usuarios con sus expectativas, con ciertas diferencias sutiles. La satisfacción compara las percepciones de los consumidores con lo que normalmente esperarían, mientras que la calidad percibida de los servicios compara las percepciones de los consumidores con lo que un consumidor debería esperar de una empresa que ofrece servicios de elevada calidad; es decir, tal como lo argumentan Hoffman y Bateson (2002), “la calidad de los servicios parece medir un parámetro más alto de la prestación del servicio”.

Mediavilla Saldaña (2008), citando a Parasuraman, Zeithaml y Berry, indica que la calidad percibida es la amplitud de la discrepancia o la diferencia que existe entre las expectativas o deseo de los clientes y sus percepciones.

Por otro lado, la calidad total percibida es la diferencia entre la calidad esperada y la calidad experimentada (Grönroos, 1988).

Con estas consideraciones previas, el primer estudio describe la situación de calidad suministrada en mipymes situadas en municipios de la “Ruta Colonial y de los Volcanes”.

Señalar que la aproximación realizada a la calidad suministrada, y de manera coherente con los objetivos planteados en el estudio, ha estado basada en el análisis del qué (producto-servicio) y el cómo (empleados) -nivel de clase producto, basada en la percepción del resultado-, así como en el modelo de Servucción de Eigler y Langeard (1989) -función del soporte físico, del personal en contacto, y percepción del servicio en la percepción de calidad suministrada-, sin profundizar en las expectativas y en la determinación final de niveles de satisfacción de clientes, que serán objeto propio del Estudio 2.

2.1.3. Calidad percibida

La calidad percibida es un concepto multidimensional y con un importante componente subjetivo, que podemos entenderla como la percepción valorativa del cliente respecto a un servicio, y en dos vertientes: su uso previsto o esperado y su comparación con otras posibles alternativas.

Por tanto, no es posible determinar al 100% objetivamente qué es calidad percibida. Pero tampoco podemos equiparar calidad percibida con satisfacción plenamente subjetiva: la relación causal/dialéctica entre calidad percibida y satisfacción encierra un círculo vicioso del que solo es posible salir, siguiendo a Hoffman y Bateson (2002) si entendemos que la satisfacción es una herramienta de los consumidores para generar sus percepciones sobre la calidad de los servicios. Así, la calidad del servicio estaría un escalón abstracto por encima de la satisfacción y de los atributos concretos del producto o servicio (Duque Oliva, 2005). En sentido contrario, para otros autores, la satisfacción del cliente se genera de muchas formas, por ejemplo mediante el valor percibido (que no es lo mismo que satisfacción del cliente) y mediante la calidad de servicio

Otras consideraciones sobre la calidad percibida se basan en el papel de los recursos humanos (personal en contacto) en la prestación del servicio, como elementos clave en la percepción de calidad por parte del cliente. Serrano Bedia, Lopez Fernández y Gómez López (2007) citan un estudio de Tsaor y Lin (2004) donde estos autores analizan empíricamente la relación entre la gestión de los recursos humanos, el grado de conocimiento del servicio y la percepción de un servicio de calidad en los hoteles. Los resultados indican que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un efecto indirecto en la percepción del consumidor y un efecto directo en el comportamiento de los empleados. Más específicamente, los autores muestran que la calidad percibida por los clientes podría ser promovida a través del comportamiento positivo hacia la calidad por parte de los empleados que es generado a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Es evidente que las características intrínsecas de los servicios complican aún más la medición que si el objeto fueran productos. Lewis y Booms (1983) plantearon la calidad del servicio como la relación entre el servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Grönroos (1984) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) siguen, como ya vimos, esta tesis (fundada en el paradigma de la desconfirmación de Oliver, 1981) al considerar que la calidad percibida es la amplitud de la discrepancia o la diferencia que existe entre las expectativas o deseo de los clientes y sus percepciones.

Pero es la escuela nórdica la que profundiza en el concepto de calidad percibida: la calidad total percibida es la diferencia entre la calidad esperada y la calidad experimentada (Grönroos, 1988):

$$\text{Calidad percibida o recibida} = \text{percepción} - \text{expectativas}$$

La escuela nórdica (de raíz gerencial y pragmática frente al cientificismo norteamericano) considera que la calidad percibida está formada por tres categorías principales: calidad técnica (*qué se recibe*), calidad funcional (*cómo se recibe*) y entorno de servicio (*dónde se recibe*).

Fitzsimmons y Fitzsimmons (2000), en la comparativa entre servicio que se espera y servicio que se recibe, indican cinco dimensiones que componen la calidad percibida:

- Servicio confiable
- Servicio responsable
- Servicio seguro
- Empatía
- Servicio tangible

La tarea de encontrar un arquetipo de medición en calidad de servicios ha generado multitud de modelos en torno a las grandes escuelas (nórdica y norteamericana). Colmenares y Saavedra (2007) mencionan los puntos comunes de ambas escuelas:

- Carácter multidimensional y multinivel de la calidad del servicio.
- Complejidad de las actitudes del consumidor como factor crucial del juicio valorativo.
- Escalas de medición ad hoc, dentro de este contexto, sujetas al establecimiento claro y unívoco del concepto a medir (variables) según los aspectos concretos del caso a evaluar y la precisa validación de los instrumentos de medida.

Si no existen factores universales, sino específicos, para cada tipo de servicio evaluado, lo relevante está en el juicio que el cliente hará al resultado de la prestación del servicio, así como también a todos los elementos que conforman e integran el proceso de producción del mismo. La percepción del cliente, en cuanto a la calidad del servicio, es, por tanto, para estos autores (y en reformulación de la idea de 1993 de Koelemeijer, Roest y Verhallen) global, particular y circunstancial.

Es decir, la calidad percibida se define, en función de las expectativas y de las percepciones de los resultados, en tres niveles (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993):

- 1.- Nivel de clase producto (macro).
- 2.- Nivel de las expectativas y percepciones del resultado con respecto a los proveedores del servicio (medio).
- 3.- Nivel indicando las expectativas y el resultado percibido con respecto a una transacción individual (micro).

Por calidad percibida se entiende también un “juicio global o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). La intangibilidad de los servicios origina que sean percibidos en gran medida de forma subjetiva (Grönroos, 1994). La calidad percibida de los servicios, por tanto, es subjetiva, en razón que supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de

los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional (Duque Oliva, 2005).

Esta estructura, basada en tres vectores de análisis, y en todas las consideraciones previas de subjetividad de medida, a partir del “juicio” de los usuarios intermedios (*heavy users*,²⁴ operadores) o finales (usuarios de mipymes) del servicio, proporciona una visión más amplia de Centroamérica como destino turístico y es la utilizada en nuestro “Estudio sobre la calidad-imagen percibida de mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica” (Estudio 2).

De acuerdo a este criterio de análisis entendemos el nivel macro (producto: Centroamérica como destino turístico), representado por los *heavy users* y los operadores y el nivel medio (percepciones respecto a los proveedores de servicio), que está representado por los clientes reales de mipymes turísticas centroamericanas.

Para finalizar esta revisión teórica, base del diseño de ambos estudios (1 y 2) sobre calidad suministrada y calidad percibida, concluir que, por un lado, nuestro análisis de la calidad suministrada por mipymes turísticas centroamericanas (Estudio 1), se fundamenta teniendo en cuenta la complejidad de estos acercamientos, pero determinados, significativamente, por los criterios y lineamientos de la escuela nórdica-norteeuropea.

Y por otro lado, se debe señalar que el acercamiento a la calidad percibida (Estudio 2) se diseñó teniendo en cuenta la concepción desarrollada por Hoffman y Bateson (2002), mediante la revisión sistemática de la satisfacción de los consumidores (opiniones en foros de viajes), y enriquecida con los aportes de las entrevistas en profundidad a *heavy users*-operadores.

²⁴ Utilizamos este anglicismo de sentido amplio como *viajeros frecuentes*.

2.2. MARCO EMPÍRICO

2.2.1. Estudio 1. Calidad suministrada: “Estudio sobre calidad suministrada en mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”.

2.2.1.1. Descripción metodológica

A. Finalidad

El presente estudio pretende determinar el nivel de calidad suministrada en mipymes turísticas de los municipios de la Ruta Colonial y de los Volcanes, con dos objetivos:

OE-1.1.- Evaluar, de manera cualitativa y exploratoria, la calidad suministrada para definir el "estado de la cuestión".

OE-1.2.- Disponer de información real para la instrumentalización, por un lado, de acciones operativas y formativas, y, por otro, para la adaptación del sistema de calidad desde una metodología propia y específica para el desarrollo de las acciones sobre el terreno, previstas en el marco general del sistema de calidad turística en mipymes centroamericanas.

B. Ficha Técnica del Estudio

Ámbito territorial del estudio Municipios	<p>Población:</p> <p>Criterio 1: Municipios Guatemaltecos que forman parte de la Ruta Colonial y de los Volcanes: 19</p> <p>Criterio 2: Municipios de la Ruta, que cuentan con mipymes registradas en la Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR): 7</p> <p>Muestra:</p> <p>4 Municipios: Antigua, Chichicastenango, Panajachel y Santa Catarina Palopó, nodos en la ruta principal.</p>
--	---

<p align="center">Concreción territorial-espacial del estudio Mipymes objeto Muestra</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Antigua (Guatemala) <ul style="list-style-type: none"> - Escuelas de español: 9 - Asociaciones gremiales-guías de turismo: 1 - Hoteles: 9 - Museos: 3 - Operadores turísticos: 13 - Restaurantes: 1 - Tiendas de artesanía: 3 - Subdestinos turísticos, vinculados a La Antigua (Chichicastenango, Panajachel, Santa Catalina de Palopó): <ul style="list-style-type: none"> - Hoteles: 5 - Operadores: 1 <p align="right">Total muestra: 45</p>
<p align="center">Tipologías de mipymes (propuestas y consensuadas con CAMTUR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operadores turísticos. - Alojamientos. - Museos-tiendas. - Centros de idiomas.
<p align="center">Tipología de investigación</p>	<p>Enfoque: cualitativo (observación directa). Diseño: No experimental (seccional).</p>
<p align="center">Técnicas e instrumentos de recogida de datos</p>	<p>Técnica: observación directa mediante compra simulada (<i>Mystery Shopping</i>). Instrumento: sobre una ficha base, se elaboraron adaptaciones específicas para cada una de las 4 tipologías (categorías) de mipymes turísticas (Anexo 1).</p>
<p align="center">Dimensiones de estudio Parámetros de calidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipología empresarial. 2. Instalaciones-Servicios (soporte físico). 3. Recursos Humanos (personal en contacto). 4. Seguridad. 5. Relación calidad-precio.
<p align="center">Escenarios Planteados</p>	<p>Se plantea un escenario de partida (necesidades de clientes) específico para cada una de las tipologías de mipymes visitadas.</p>
<p align="center">Temporalización</p>	<p>El trabajo de campo del estudio se lleva a cabo durante la semana del 15 al 22 de septiembre de 2007.</p>
<p align="center">Procesamiento de datos</p>	<p>Gabinete, manual.</p>

C. Procedimiento

C.1. Recogida de información previa y revisión documental

El trabajo realizado para la recogida de información previa e investigación documental ha permitido conocer los puntos de interés de la Ruta Colonial y de los Volcanes y reafirmar a La Antigua como destino representativo dentro de la misma. También ha facilitado conocer a fondo el destino, sus recursos y sus principales atractivos turísticos. Esta fase de información previa permitió obtener datos generales de los siguientes aspectos:

- Situación general del turismo en la Región Centroamericana y en Guatemala de manera más particular.
- Datos socio-económicos generales de la Región en general y de Guatemala en particular, que han contribuido a contextualizar el destino y el territorio objeto de estudio.

La recogida de la información se vertebró en torno a los siguientes ejes:

- Ruta Colonial y de Los Volcanes.
- Municipios de la Ruta, con empresas adscritas a la Cámara.
- Tipologías de empresas adscritas a la Cámara.

Durante esta fase se elaboraron también las técnicas e instrumentos que han sido utilizadas durante la realización del trabajo de campo.

C.2. Delimitación técnica mipymes

Tras la revisión previa de antecedentes encontrados, y el análisis del material e informes disponibles, se observa que conviven como sistemas de clasificación empresarial y criterios de delimitación de lo que son las micro-pequeñas y medianas

empresas (mipyme), en cada uno de los países, diversas definiciones y delimitaciones. Serían las siguientes:

Tabla 2.1: Clasificaciones Oficiales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa por país.

Clasificaciones Oficiales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa por país			
MICROEMPRESA	Nº Empleados	Ventas anuales Máximas	Valor máximo de activos
GUATEMALA	2 a 4	7.500 USD	6.250 USD
HONDURAS	2 a 5	37.500 USD	2.400 USD
SALVADOR	2 a 9	66.680 USD	10.000 USD
NICARAGUA	2 a 5	---	---
COSTA RICA	2 a 4	150.000 USD	10.000 USD
PANAMÁ	---	150.000.00 Balboas	---
PEQUEÑA EMPRESA	Nº Empleados	Ventas anuales Máximas	Valor máximo de activos
GUATEMALA	5 a 49	37.500 USD	62.500 USD
HONDURAS	6 a 25	112.500 USD	25.000 USD
SALVADOR	10 a 50	666.680 USD	50.000 USD
NICARAGUA	6 a 30	---	---
COSTA RICA	6 a 30	500.000 USD	250.000 USD
PANAMÁ	---	150.000.01 – 1.000.000 Balboas	---
MEDIANA EMPRESA	Nº Empleados	Ventas anuales Máximas	Valor máximo de activos
GUATEMALA	50 a 199	375.000 USD	250.000 USD
HONDURAS	26 a 100	1,848,000 USD	200.000 USD
SALVADOR	50 a 99	---	---
NICARAGUA	31 a 100	---	---
COSTA RICA	31 a 100	1,000,000 USD	500.000 USD
PANAMÁ	---	1.000.000-2.500.000 Balboas	---

Fuente: Elaboración propia.

Tras la identificación de esta disparidad de criterios en la clasificación de las mipymes entre los diferentes países de la región, se analizan otras dos fuentes documentales que permitan la delimitación de criterios comunes aplicables a todos los países.

- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Según el BCIE la clasificación de las mipymes corresponderían a los siguientes criterios:

Tabla 2.2: Clasificación de mipymes, según BCIE.

Banco Centroamericano de Integración Económica			
TAMAÑO EMPRESA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
MONTO ²⁵ CAPITAL TRABAJO HASTA (USD)	1.000	10.000	100.000
MONTO ACTIVO FIJO HASTA (USD)	3.000	25.000	250.000
MONTO	5.000	30.000	500.000
VENTAS HASTA (USD)	50.000	200.000	500.000
NUMERO EMPLEADOS HASTA	5	30	100

Fuente: UMIPYME, Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. BCIE

- SIPROMICRO - Sistema de Información sobre la Microempresa en América Central (PROMICRO/OIT. Organización Internacional del Trabajo).

Tabla 2.3: Clasificación de mipymes.

	Nº Empleados	Ventas anuales máximas (USD)	Valor máximo de activos (USD)
MICROEMPRESA	1 a 5	- de 150.000	-----
PEQUEÑA EMPRESA	5 a 20	- de 1,000.000	-----
MEDIANA EMPRESA	20 a 50	- de 2,500.000	-----

Fuente: SIPROMICRO. Sistema de Información Microempresa en América Central. Organización Internacional del Trabajo.

Con estas diferencias en los criterios de clasificación de mipymes, se optó por delimitar los destinatarios finales de esta acción a aquellas mipymes miembros de las Cámaras oficiales de turismo de cada uno de los países destinatarios. Por este motivo, para el desarrollo del trabajo de campo, nos ceñimos a la delimitación que ofrecía el listado completo de empresas, facilitadas por la Cámara de Turismo de Guatemala CAMTUR.

C.3. Trabajo de Campo

El trabajo de campo ha sido uno de los apartados fundamentales para la realización de este estudio ya que ha permitido una visión directa de la realidad del territorio, de la tipología de las mipymes y del nivel de calidad en el servicio turístico del que partimos, además de llevarse a cabo en uno de los destinos más representativos de la Ruta.

²⁵ Suma final de varias partidas o cantidades.

Este trabajo se desarrolló desde una técnica de observación directa de la realidad en las mipymes -nivel de clase producto, basada en la percepción del resultado-, a través de la realización de compras simuladas o seudocompras (*Mystery Shopping*).

La observación mediante compra simulada (*Mystery Shopper Research*) o estudio de situaciones (*Situation Research*) es, según ESOMAR (2009) “una técnica de investigación utilizada desde hace años por multitud de empresas, organismos gubernamentales y otros. Su propósito es ayudar a dichas organizaciones a evaluar y mejorar el nivel de servicio que ofrecen a sus clientes, comparando el ofrecido en la realidad con los objetivos que se proponen y con los niveles de la competencia y de otras organizaciones”.

Hessenlin y Van der Wiele (2003) repasan la literatura del uso de esta técnica en la industria del turismo y viajes (Anderson et. al, 2001; Erstad, 1998; Wilson and Gutmann, 1998).

De la Ballina (1999, p. 27) indica que,

“en principio se trata de una metodología de investigación comercial cualitativa, esto es, que facilita información de grupos reducidos, no significativos estadísticamente, sin embargo la amplitud de esta técnica, su flexibilidad y su complementariedad son tan importantes que permiten su aplicación y desarrollo bajo muy variadas perspectivas: exploratoria, evaluadora o descriptiva; sólo cualitativa o con posibilidades cuantitativas”.

En este trabajo esta técnica ha sido utilizada de manera exploratoria y valorativa, en cuanto fuente primaria y directa de información relevante, siguiendo las recomendaciones del código ICC/ESOMAR.²⁶

Fundamentada en esta metodología, se diseñó el trabajo de campo y se programaron las visitas a las mipymes para la realización de las compras simuladas.

²⁶ http://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_ICC-ESOMAR_Code_English.pdf

Para ello, se establecieron para cada tipología de mipyme, unos escenarios que generaran el planteamiento de dudas y consultas desde el punto de vista de un cliente, observando el nivel de respuesta de los empleados (personal en contacto) y el de los servicios-soportes ofertados (soporte físico).

Simultáneamente a las visitas, se registraban de forma inmediata los resultados en fichas en papel, procediendo al vaciado de la documentación de interés mediante un sistema de fichas digital que permite disponer, ordenada y rápidamente, de la información necesaria para llegar a las conclusiones del estudio.

2.2.1.2. Análisis e interpretación de resultados

Tras la realización del estudio se identifica la dificultad de generalizar las conclusiones a toda la Región Centroamericana. Esto es debido básicamente a dos motivos: por un lado a las diferencias de desarrollo y políticas turísticas entre los países centroamericanos, y por otro lado, a los diversos niveles de desarrollo y ciclo de vida de los destinos (municipios de la Ruta) dentro de cada uno de los países. Estas dos razones, hacen que las mipymes centroamericanas tengan diferente clasificación y nivel de profesionalización en los distintos países de la Región.

Sin embargo, sí pueden ser extrapolables los resultados más generales, así como la metodología utilizada y los instrumentos elaborados para la realización del estudio y la valoración del nivel de calidad suministrada en las mipymes turísticas de la Región.

A lo largo de este estudio sobre el terreno, se valoraron las siguientes dimensiones (en cuanto parámetros de calidad), para analizar el nivel de calidad suministrada en las mipymes turísticas:

- Dimensión 1: Tipología empresarial.
- Dimensión 2: Instalaciones-Servicios (soporte físico).
- Dimensión 3: Recursos Humanos (personal en contacto).

- Dimensión 4: Seguridad.
- Dimensión 5: Relación calidad-precio.

Dimensión 1: Tipología empresarial

Nos encontramos con empresas de diversa tipología, existiendo dificultades para establecer un patrón común de tipos de empresas (alojamientos-operadores-restaurantes, etc), y nivel de calidad suministrada. Las razones identificadas por las que resulta compleja una estandarización por tipologías de mipyme son las siguientes: diversidad de empresas, tamaños, titularidad, formas de gestión y nivel de calidad en el servicio suministrado.

En cuanto a la tipología de gestión de estas empresas, tanto alojamientos, como operadores- también en menor medida en el caso de los centros de idiomas- oscila entre la titularidad familiar y la gestión por parte de grupos empresariales nacionales e internacionales.

Si bien no podemos definir un rasgo común en el modelo de gestión de las empresas, ni en la titularidad de las mismas, es destacable que una gran parte de los alojamientos visitados son de propiedad familiar, y la gestión recae sobre una sola persona. Se carece en estos casos de procesos y procedimientos de trabajo establecidos o no existe registro de los mismos. No se tienen identificados ni estandarizados los procesos clave, ni existe seguimiento de los aspectos internos y externos de la gestión. Tampoco se contempla el registro de datos básicos.

En lo que se refiere a la propia prestación del servicio, por un lado existen ciertos establecimientos que alcanzan niveles de calidad suministrada aceptables y adaptados a estándares muy exigentes y de alto nivel de calidad en la prestación de servicios, pero que conviven paralelamente con alojamientos y operadores de escasa profesionalidad y bajo nivel de calidad en la prestación de servicios.

El desarrollo turístico del destino ha provocado la aparición de algunas empresas poco especializadas, que florecen al hilo de este crecimiento. Se observa la convivencia de empresas muy especializadas y profesionalizadas con otros negocios menos experimentados y profesionalizados, en los que no se evidencia criterio alguno de gestión de calidad, y que genera muy poca confianza al consumidor, especialmente para los operadores turísticos.

Si bien se observa poca especialización en la oferta de actividades, marcadas por la falta de segmentación y una fuerte estandarización, esta segmentación sí comienza a notarse en la oferta de alojamientos, que se está desarrollando y diversificando, apareciendo pequeños alojamientos con un reducido número de habitaciones, que se gestionan con gran dedicación y poseen un marcado carácter y encanto.

Dimensión 2: Instalaciones-Servicios (soporte físico)

Con respecto al nivel de las instalaciones y equipamientos (soporte físico) existe igualmente una gran diversidad. En el caso de operadores y agencias de viajes, en su mayoría, cuentan con equipamientos básicos de oficina, sencillos pero suficientes. Las instalaciones en el caso de los alojamientos, son especialmente dispares en lo referente a los siguientes aspectos:

Capacidad	Dimensiones	Estancias
Limpieza	Mantenimiento	Equipamientos
Sistemas de calefacción y aire acondicionado		

Muchos de los establecimientos visitados carecen de sistemas de emergencia y lucha contra incendios. Tampoco cuentan, en su mayoría, con formularios o cuestionarios de medición de la satisfacción del cliente.

Se aprecian menos diferencias en lo referente a equipamientos y servicios en la tipología de “Tiendas de artesanía”, frente a las otras tipologías empresariales

contempladas, ya que se trata de joyerías en ambos casos, con un elevado nivel de calidad suministrada.

Existen por lo tanto empresas con un nivel suficiente de calidad en sus instalaciones, mientras que algunos establecimientos, especialmente alojamientos, cuentan con un bajo nivel de calidad en las instalaciones, que podría ser mejorado en algunos casos con relativa facilidad, aunque en otros casos requeriría de intervenciones o reformas en mayor profundidad.

En el caso de La Antigua, requiere mención especial el caso del turismo idiomático, muy significativo en el municipio, que se ha desarrollado de forma más o menos espontánea, lo que permite que convivan escuelas y centros de idiomas profesionales junto con otros que han surgido de manera espontánea y que aparecen sin que exista un control, ni seguimiento de sus actividades, ni del personal que imparte las clases. Sin embargo dada la alta demanda de sus servicios, estos centros resultan altamente significativos por la diversidad de actividades complementarias que ofrecen (visitas, excursiones, información sobre alojamientos y otros recursos) y, muy especialmente, por el grado de fiabilidad que su información, orientación y asesoramiento ofrece a sus alumnos-turistas.

El modelo que siguen la práctica totalidad de los centros de idiomas que se han visitado, responde a un patrón similar:

- Ubicación: en edificios de tipo colonial, sin aulas habilitadas de forma específica, sino que las clases se imparten en los patios y pasillos de las mismas. Se disponen puestos, a modo de espacios de aprendizaje, al aire libre en la mayoría de los casos, que constan de una mesa y dos sillas, además de una pizarra.
- Metodología didáctica: clases particulares, 1 maestro por cada alumno, o por cada dos alumnos, según los casos.

- Profesorado: bastante joven (25-35 años) con variedad en el nivel de profesionalidad y cualificaciones o certificaciones profesionales, y en habilitación para impartir clases de idiomas.
- Actividades complementarias: casi todas ofrecen clases de baile, visitas, actividades sociales o de encuentros de alumnos. Existen visitas (que forman parte de la formación y del propio proceso metodológico de conocimiento de la lengua y cultura locales) a estancias de producción agrícola cercanas, con las que tienen viajes regulares concertados: (ej: producción de café, producción de nueces de Macadamia).
- Un dato muy significativo es que casi todas ofrecen, entre las posibles actividades complementarias, la participación en actividades de voluntariado, en su mayoría en escuelas infantiles locales. En algunos casos se trata de visitas puntuales, cuya implicación es meramente anecdótica. No se tienen datos del impacto social de estas actividades.
- Simultaneidad con servicios de Agencia de Viajes: muchas de ellas ofrecen los servicios de una agencia de viajes integrada en sus propias instalaciones y estructuras, que gestionan los viajes a los destinos habituales y más demandados, algunos cercanos, como el Lago Atitlán, Chichicastenango, pero también Tikal y destinos más alejados geográficamente.
- Alojamiento en familias locales: La práctica totalidad, se ofrece a gestionar este tipo de alojamiento en “familias colaboradoras”, facilitando el proceso de inmersión total en el idioma y en la cultura local. Estas familias reciben una aportación económica por su colaboración y por acoger a un estudiante durante su estancia. El estudiante, tratado como un miembro más de la familia, recibe en la vivienda el alojamiento y la manutención y convive además con los miembros de la misma. No se

tienen datos sobre el número exacto de familias implicadas, ni sobre el impacto económico y social de esta actividad.

Dimensión 3: Recursos humanos (personal en contacto)

Se identifican diversos niveles de profesionalización de los recursos humanos implicados en las mipymes turísticas, en muchos casos no tanto por las cuestiones técnicas específicas del trabajo que desarrollan, sino por carecer de herramientas relativas a la asistencia al cliente o técnicas de atención al público.

En lo que se refiere a su formación y capacitación, el nivel de profesionalización de los recursos humanos es en algunos casos suficiente y existe formación previa a la incorporación al puesto aunque, en demasiados casos, se trata de ir adquiriendo destrezas a través de la práctica. A pesar de la importancia del aprendizaje práctico, se detecta la necesidad de acompañarlo de formación específica y de una mejora de la profesionalización en la atención al cliente, especialmente en las áreas de capacidad de respuesta y empatía.

Esta necesidad se observa especialmente en el caso del personal de los operadores y agencias de viaje, en la mayoría de los casos.

Existe además, falta de conocimiento de los productos y servicios que comercializan por parte de los agentes de viajes, tanto a nivel técnico (servicios incluidos, no incluidos, tipo de vehículo...), como de conocimiento real (necesidades especiales, dificultad, sensaciones, ...), lo que no favorece a la percepción de seguridad por parte de los clientes-usuarios.

En la prestación del servicio, se observa una escasa investigación de las necesidades, tendiendo a ofrecer a todos los públicos un producto/servicio muy estandarizado con escasa adecuación a las necesidades de los clientes.

Sin embargo, una característica que puede ser generalizada, es la natural tendencia a la amabilidad y cortesía en la atención al público, que seguramente viene marcada por el carácter afable y amable de la población local.

Al mismo tiempo, este mismo carácter amable, pero a la vez discreto y respetuoso, puede ser el que lleva al personal en contacto a resultar parco en sus explicaciones y a la falta de detalles en la exposición de los productos/servicio. Este aspecto se traduce en una percepción del cliente de falta de seguridad, puesto que en algunos casos da la sensación de que no conocen suficientemente bien el producto/servicio ofrecido.

Se observa asimismo una carencia del personal en contacto respecto al seguimiento tanto de las necesidades manifestadas por los clientes como por encontrar soluciones a las cuestiones planteadas. (capacidad de respuesta).

Se detecta un escaso nivel de contacto posterior a la solicitud de información e imprecisión a la hora de cerrar la venta.

Dimensión 4: Seguridad como parámetro de Calidad

La seguridad (“protección de la vida, de la salud, de la integridad física, psicológica y económica de los visitantes, prestadores de servicios y miembros de las comunidades receptoras”, OMT/2001), constituye un factor subyacente más que determina la satisfacción del consumidor, y, muy significativamente, en una zona geográfica con trayectoria histórica de “inseguridad ciudadana”.²⁷

Se entiende el parámetro o la dimensión “seguridad”, integrado en el concepto de “calidad” en el turismo, y es determinante a la hora de la decisión del viaje y de la

²⁷ En este sentido la propia Declaración de Presidentes en la Cumbre de Montelimar (1996) hace expresa referencia a la importancia de la seguridad: “El turismo constituye una de las prioridades contenidas en la Alianza para el Desarrollo Sostenible. En este contexto, adquieren especial relevancia nuestros compromisos de fortalecer la seguridad ciudadana en la región y la protección de los visitantes de otras nacionalidades”.

elección del destino final. La percepción de seguridad es subjetiva e intangible y su percepción varía dependiendo del perfil del usuario/consumidor.

Una de las conclusiones tras el desarrollo del estudio, es que la seguridad no aparece como una dimensión de servicio integrada en la gestión de las mipymes, por lo que se identifica como un área de mejora dentro de las mismas.

Dimensión 5: Relación Calidad-Precio

Otra percepción importante, a tener en cuenta, sería la que vincula la calidad y el precio. Entrando a valorar la situación de Centroamérica, en comparación con sus destinos competidores en el mercado internacional, es necesario mencionar el fuerte desarrollo turístico que está generándose en los últimos años en el mercado asiático.

Se considera el mercado asiático emergente y, en algunos casos, en fase de consolidación (Vietnam, Camboya, Tailandia) como competidor de Centroamérica, puesto que, aunque las diferencias entre ambas regiones geográficas son evidentes, hablamos en ambos casos de destinos de larga distancia, ambas cuentan con recursos comparables: un patrimonio arquitectónico de gran valor, un atractivo basado en la población local y la autenticidad de sus manifestaciones culturales y una naturaleza en buen estado de conservación y muy exuberante.

Puede considerárseles como competidores en el mercado internacional al tratarse de destinos de larga distancia si tomamos como referencia el mercado emisor europeo. Sin embargo es destacable la situación geográfica privilegiada de Centroamérica frente a los mercados emisores potenciales que representan Canadá y los EEUU.

Los destinos asiáticos, además de estar menos asociados a inseguridad, cuentan con unos niveles de calidad en el servicio turístico muy aceptables (Tsang y Ap, 2007). Esta mejor percepción de seguridad podría funcionar como ventaja competitiva

para los destinos asiáticos, ya que afecta especialmente a los destinos lejanos. Pero sobre todo, es en la relación calidad-precio en la que Centroamérica saldría perjudicada. El mercado asiático se encontraría en una situación ventajosa frente a Centroamérica en este aspecto.

Por el mismo precio, en estos destinos asiáticos emergentes anteriormente mencionados, (Vietnam, Camboya, Tailandia), se pueden consumir productos con niveles de calidad más elevada. Además, esta imagen de seguridad a la que hemos hecho referencia, permite consumir productos locales (transportes, restauración,...) con más facilidad, lo que contribuye a abaratar los costes del viaje.

Estos destinos cuentan con mejor imagen de seguridad y mejores niveles de calidad en el servicio turístico para similares márgenes de precio, por lo que Centroamérica aparece como un destino poco competitivo²⁸ si lo comparamos con destinos similares o competidores. No obstante este resultado está basado tan sólo en una primera aproximación, por lo que serían necesarias futuras investigaciones en este sentido.

2.2.1.3. Conclusiones y recomendaciones

Tras el análisis de los principales resultados del estudio, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones sobre la aproximación a la calidad suministrada por las mipymes turísticas centroamericanas. Para ello se realiza en primer lugar un análisis DAFO de los resultados del estudio, para posteriormente formular recomendaciones coherentes con los objetivos del mismo.

²⁸ Percepción extraída tras la comparación de la posición (*rank*) que ocupan los seis países centroamericanos con respecto a los tres del sudeste asiático en la variable "Price competitiveness in Travel&Tourism Industry" recogida en "The Travel & Tourism Competitiveness Report" del World Economic Forum, 2007.

Cuadro 2.1: Debilidades y Fortalezas, resultados Estudio 1: Calidad suministrada.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de accesibilidad a las mipymes por falta de infraestructuras básicas (caminos, señalización, distancias, centros de visitantes, accesos). - Diversidad en la tipología de mipymes turísticas en lo referente a su tamaño, propiedad-gerencia y sistemas de gestión de calidad. - Falta de estandarización en los servicios prestados en las mipymes turísticas. - Carencia de información y equipamientos básicos sobre aspectos de servicio relativos a seguridad. - Disparidad de los soportes físicos de las mipymes en lo relativo a capacidad, dimensiones, estancias, limpieza, mantenimiento y equipamientos. - Fuerte posicionamiento de destinos (sub-destinos) muy concretos dentro de la Ruta, y falta de reorientación de los flujos turísticos a otros destinos igualmente interesantes, pero menos conocidos (y menos saturados). - Escasa profesionalización de los recursos humanos (personal en contacto) del sector, en concreto en las dimensiones básicas del servicio: fiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta. - Falta de estandarización en niveles de calidad suministrada en las mipymes de servicios turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad de la población local hacia el desarrollo turístico. - Carácter afable y servicial del personal en contacto en las mipymes turísticas. - Potencialidad de desarrollo de sub-productos periféricos en las mipymes turísticas gracias a la existencia de recursos turísticos de gran valor en torno a las mipymes.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2.2: Amenazas y Oportunidades, resultados Estudio 1: Calidad suministrada.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un modelo Regional Común y homogéneo de clasificación de las mipymes turísticas en Centroamérica. - Fuerte aumento y desarrollo de destinos turísticos competidores a nivel global. Asia: Vietnam, Tailandia. - Relación calidad-precio, poco competitiva. - Fuerte posicionamiento de sub-destinos muy concretos, lo que produce una concentración excesiva de turistas en lugares puntuales. - Acciones de comercialización internacional en manos de operadores no locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran potencial de desarrollo en la Región a través del turismo. - Mejora de la estabilidad política en la Región lo que puede aumentar la percepción de seguridad. - Desarrollo de productos y fortalecimiento de la imagen como destino de Turismo de Naturaleza, Ecoturismo y Turismo Cultural. - Desarrollo de un posicionamiento turístico Regional: Marca Centroamérica. - Vínculos culturales e históricos con potenciales mercados emisores europeos. - Cercanía con potenciales mercados emisores, como Canadá y América del Norte, frente a destinos competidores asiáticos. - Las previsiones de crecimiento del número de turistas en la Región son favorables. - Desarrollo del turismo interno entre los países Centroamericanos.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las conclusiones anteriores, y en función del "estado de la cuestión" de la calidad suministrada en mipymes turísticas centroamericanas, se presentan a continuación las ideas clave sobre las recomendaciones necesarias conforme con los cinco parámetros clave (dimensiones) de calidad analizadas.

Dimensión 1: Tipología empresarial

Debido a la diversidad de tipologías de empresas, tamaños, titularidad, formas de gestión y nivel de calidad suministrada en las mipymes turísticas centroamericanas,

se recomienda trabajar en una clasificación/ordenación más detallada de las mipymes turísticas en Centroamérica. Como propuesta inicial para esta clasificación/ordenación, se propone el inicio de líneas de trabajo de acuerdo con dos criterios diferenciados:

- Marco jurídico/normativo: por un lado, se recomienda el consenso Regional en los parámetros legales para la clasificación de las mipymes turísticas en Centroamérica. Por otro lado, y desde una perspectiva más sectorial, se recomienda a las Cámaras de Turismo la estandarización de criterios y la necesidad de tener información más detallada, actualizada y estandarizada de las mipymes turísticas que se adhieren a las mismas.
- Marco operacional/posicionamiento de producto: se recomienda el desarrollo de estrategias Regionales específicas para tratar de ordenar y estandarizar/clasificar cada una de las tipologías de empresas turísticas, aglutinándolas por características comunes. (Ejemplo de criterios de agrupación: "empresa familiar", "hotel con encanto", "ecolodge", "solo transporte", "transporte y actividades", "sólo individual", "individual y grupo", etc)

La propuesta de partida pasa por un primer acercamiento a los sistemas de calidad para las mipymes turísticas basado en la sensibilización y formación-capacitación en Calidad Turística orientada a los diferentes agentes (público-privados) que participan tanto en la política turística (en especial Agencias Nacionales de Turismo y Cámaras de Turismo) como en la operación (mipymes). El sistema ha de estar basado en los lineamientos y el consenso común a nivel Regional, así como en la consideración de las especificidades concretas de cada categoría de mipymes.

Desde un punto de vista más operativo, y en función de las bases anteriores, es preciso el diseño de un modelo fundamentado en parámetros comunes, regionales, de buenas prácticas en calidad turística y la aplicación e implementación de dicho modelo adaptado a las especificidades nacionales de cada uno de los países.

Dimensión 2: Instalaciones-Servicios (soporte físico)

Las empresas que cuentan con instalaciones y servicios adecuados son minoritarias. La mayoría de las empresas desarrollan sus “prestaciones de servicio” en instalaciones y con soportes que no cumplen unos estándares mínimos de calidad (orden, limpieza, mantenimiento) ni de seguridad (a modo de ejemplo, la práctica totalidad de los establecimientos visitados, carece de sistemas de emergencia y/o contraincendios).

Las propuestas de mejora en estos aspectos, se podrían desarrollar en dos bloques diferenciados:

- Mejoras en la calidad de los soportes físicos que requieran inversión específica: se trata de mejoras en las edificaciones, locales, mobiliario, y otros soportes necesarios para la prestación del servicio. Estas mejoras se pueden identificar, y priorizar, pero se trata de un tipo de mejoras dependiente de la capacidad y disponibilidad de inversión del microempresario.
- Mejoras en la calidad de los soportes físicos que no requieran inversión específica, o baja inversión. En este grupo se incluirían una nueva subdivisión:
 - Cumplimiento de normativas nacionales y locales, en aspectos referentes a seguridad (ej: señalizaciones de emergencias, seguridad, etc.), higiene y funcionamiento empresarial.
 - Mejora en aspectos necesarios (orden, limpieza, señalización, etc) de los soportes físicos necesarios para la prestación del servicio (aseos, enseres de cama en el caso de alojamientos, espacios comunes, documentos y soportes de información a los clientes, etc.)

Dimensión 3: Recursos humanos (personal en contacto)

Se identifica la idoneidad de diseñar formación (recursos y soportes docentes) y acciones de capacitación (diseño de plan de acción para la implementación de acciones formativas, seguimiento de las mismas, evaluación, medición, aseguramiento, etc) específica en materia de calidad en el servicio turístico y en prestación de servicios.

Se recomienda comenzar por contextualizar y definir la base de conceptos comunes y criterios uniformes en materia de turismo y sistemas de calidad en el servicio turístico. A la hora de elaborar las actividades y materiales de formación teórica, arrancar por conceptos básicos tanto en materia de turismo como en materia de calidad, ya que los niveles de formación y conocimientos son muy variados y los destinatarios a capacitar (personal en contacto, gerentes, responsables de mipymes turísticas) tienen procedencias y niveles muy diferenciados.

Como propuestas de partida, la formación y capacitación de los RRHH de las mipymes turísticas, en sistemas de calidad turística y prestación de servicios, tendría que estructurarse de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Diseño de acciones formativas y materiales didácticos adaptados a las diferentes tipologías de mipymes turísticas, conforme a sus especificidades y normativas legales, sanitarias, etc de funcionamiento (ej: acciones de formación para operadores turísticos, restaurantes, alojamientos, centros de idiomas, empresas de artesanías).
- Formación y capacitación en aspectos básicos relativos a gestión en sistemas de calidad aplicables a mipymes (gestión por procesos, organización de equipos y tareas, diseño de un sistema de indicadores, medición de la satisfacción del cliente, aseguramiento de calidad).

- Formación y capacitación específica en prestación de servicios (atención al cliente, investigación de necesidades, gestión por procesos).
- Incluir en la formación y capacitación que se programe aspectos específicos referentes a la seguridad, higiene, medioambiente, y sostenibilidad.

Además de estos criterios generales, parece necesario incluir acciones de formación específica en conocimiento de los productos-servicios propios, y de los destinos con y en los que se trabajan.

Dimensión 4: Seguridad como parámetro de calidad

La dimensión de seguridad ha de ser trabajada tanto desde la perspectiva macro de destino turístico Centroamérica, como desde las propias mipymes turísticas, incorporando este concepto, como prioridad, en todas las áreas de gestión: soportes físicos, información a clientes y procesos de prestación de servicios.

En el ámbito de la mipyme, las recomendaciones sobre seguridad se pueden estructurar en varios planos:

- Seguridad en los soportes físicos: existen normativas nacionales de seguridad (ej: normativas contra incendios, evacuación, tratamiento de residuos, manipulación de alimentos) que no son implementadas en las mipymes turísticas. El conocimiento y cumplimiento de estas normativas por parte de las mipymes turísticas aparece como una necesidad latente en este estudio.
- Seguridad en información a clientes y procesos de prestación de servicio: los sistemas de gestión de calidad en las mipymes han de abordar tanto el tema de la seguridad (ofrecer al cliente información clara y confiable sobre aspectos relativos a conocimiento de productos, normas básicas de seguridad, utilización de equipos, etc), como la salubridad, entendida

también como información relativa a aspectos como la procedencia de las materias primas utilizadas en la elaboración de los alimentos, potabilidad del agua o indicaciones básicas sobre el tratamiento de residuos o recomendaciones sobre temas de salud.

Dimensión 5: Relación Calidad-Precio.

Desde una perspectiva (macro) de destino turístico, y tras un primer acercamiento a la competitividad de Centroamérica en relación a otros destinos que serían competencia en el mercado europeo, no se recomienda un posicionamiento basado en el abaratamiento de los precios sino en el incremento de los niveles de calidad ofertados en las mipymes. No obstante esta línea de investigación sería susceptible de un mayor desarrollo, fuera del alcance de nuestro estudio.

2.2.2. Estudio 2. Calidad percibida: “Estudio sobre la calidad-imagen percibida de mipymes turísticas de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”.

2.2.2.1. Descripción metodológica

A. Finalidad

El presente estudio exploratorio pretende conseguir información relevante sobre el nivel de calidad percibido por profesionales del sector turístico, viajeros frecuentes (*heavy users*) y turistas (clientes reales del producto mipymes) para extraer conclusiones sobre la imagen de calidad a nivel macro (producto) así como de los servicios ofrecidos por dichas mipymes.

De esta manera se identifican aquellos potenciales aspectos de mejora en función de parámetros de calidad y buenas prácticas, para la adaptación e implementación del sistema.

Esta metodología (análisis exploratorio y análisis cualitativo) permite recoger muestras para comprender la situación contextual (Hair et al. 1995). Situación contextual que incluye diferentes tipologías de interlocutores de los servicios ofrecidos por las mipymes objeto de nuestro trabajo de investigación (profesionales, viajeros habituales y turistas) y por tanto requiere diferentes metodologías de recogida de información en función de dos objetivos específicos:

OE-2.1.- Identificar la imagen percibida por profesionales y usuarios frecuentes y rigurosos (*heavy users*) del sector turístico sobre factores determinantes en esa percepción.

OE-2.2.- Recopilar directamente opiniones de turistas, vertidas en foros de viajes, que ofrecen información de los elementos clave objeto de estudio.

Podríamos decir, por tanto, que en el presente estudio se ha seccionado en dos objetivos, con momentos, muestras, técnicas e instrumentos de recogida de datos diferentes, que permitan acotar la amplia población de estudio, así como las diferentes posibilidades de información a recoger:

- Entrevistas a profesionales del sector y usuarios frecuentes (*heavy users*)
- Opiniones de turistas en foros de viajes.

B. Ficha Técnica del Estudio

Ámbito sectorial y territorial del estudio	Mipymes turísticas de los 6 países de habla hispana de la Ruta Colonial y de los Volcanes: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Panamá.
Tipología de mipymes turísticas (recomendada por FEDECATUR)	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel. - Receptivo. - Empresas de ocio. - Restaurantes.
Población y Muestras	<p>Población 1:</p> <p>1. Profesionales del sector turístico:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Directores de contratación de proveedores en contacto con mipymes. - Empresarios de negocios relacionados con el turismo. - Profesionales de agencias de viaje. - Otros profesionales del sector: periodistas y fotógrafos especializados en turismo, viajes y ocio (líderes de opinión). <p>2. Usuarios de viajes/viajeros frecuentes (heavy users)</p> <p>Población 2:</p> <p>Turistas (clientes reales)</p> <p>Muestra 1:</p> <p>Seis profesionales del sector turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directores de contratación de proveedores en contacto con mipymes (2). - Empresarios de negocios relacionados con el turismo (2) - Profesionales de agencias de viaje (2). <p>Tres usuarios de viajes/viajeros frecuentes (heavy users)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otros profesionales del sector: periodistas y fotógrafos especializados (líderes de opinión) en turismo, viajes y ocio. <p>Total Muestra 1: 9</p> <p>Muestra 2: Total: 61 opiniones.</p>
<p>Tipología de investigación</p>	<p>Enfoque: cualitativo.</p> <p>Diseño: No experimental (seccional).</p>
<p>Instrumentos de recogida de datos</p>	<p>Instrumento 1 (Muestra 1): Entrevistas en profundidad (Anexo 2).</p> <p>Instrumento 2 (Muestra 2): Opinión en foros de viajes.</p>
<p>Factores de estudio</p> <p>Entrevistas</p>	<p>A. Situación de la mipyme turística Centroamérica vs. Competencia.</p> <p>B. Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector.</p> <p>C. Calidad ofrecida vs. Calidad percibida.</p> <p>D. Situación formativa y capacitación.</p> <p>E. Proyección de futuro y propuesta de mejoras.</p>

Términos Clave de Búsqueda (TCB) Opinión Foros de viajes	<ol style="list-style-type: none"> 1. General/attractivo turístico. 2. Alojamiento y precio. 3. Calidad del servicio. 4. Infraestructuras, transporte e información. 5. Seguridad.
Foros de viaje	www.tripadvisor.com www.expedia.com www.travel.yahoo.com/trip www.viajeros.com www.travelblog.org www.muchoviaje.com
Temporalización	Enero-marzo, 2008.
Procesamiento de datos	Manual.

C. Procedimiento

C.1.- Definición de la investigación: factores de estudio, muestra e instrumentos.

Este segundo estudio se diseñó en función de la información obtenida en la primera fase del procedimiento seguido en el Estudio 1 (calidad suministrada), tanto de los municipios y países de habla hispana de la Ruta Colonial y de los Volcanes, como de las mipymes registradas en Cámaras de Turismo de Municipios de la Ruta. Esa fase de información previa permitió, como decíamos en el Estudio 1, obtener datos generales de los siguientes aspectos:

- Situación general del turismo en la Región Centroamericana.
- Datos socio-económicos generales de la Región que han contribuido a contextualizar el destino y el territorio objeto del Estudio 2.

La información documental recogida, así como las conclusiones extraídas del Estudio 1, permitieron establecer un escenario que facilitara la selección de quiénes

debían ser los sujetos de estudio, y diseñar herramientas de investigación acordes a los objetivos de este segundo estudio.

En primer lugar, los profesionales vinculados, por su trabajo, al sector turístico en general (y al de las empresas turísticas de Centroamérica en particular) son los actores que mejor pueden proporcionar una idea de cómo se encuentra el sector objeto de estudio en comparación con otros mercados. Así mismo, los considerados como *“heavy user”* -viajeros frecuentes- dan una orientación muy clara de su percepción, exigencias y vivencias en el mercado turístico centroamericano.

Ante la ausencia de estudios previos localizados sobre calidad percibida se consideró que estos perfiles son los que, con su experiencia profesional y personal, mejor pueden construir una imagen de la calidad percibida de mipymes turísticas de Centroamérica.

En segundo lugar, con objeto de enriquecer la información recopilada en las entrevistas en profundidad realizadas a expertos en el sector, se plantea un trabajo de observación de diversos sitios web de foros de viaje, que permita recopilar opiniones, en primera persona, de turistas que han visitado la zona objeto de estudio. Hoy día el medio Internet es cada vez más utilizado como vía de expresión y de comunicación por las personas, por lo que se trata de una fuente muy interesante a través de la cual podemos encontrar información que aporte un mayor conocimiento acerca de una realidad.

Los turistas que viajan por su cuenta y que no contratan paquetes vacacionales, acceden a un tipo de establecimientos turísticos más pequeños, más familiares, que normalmente quedan excluidos de los canales de comercialización de productos de los grandes turoperadores, y por tanto, que pueden haber tenido un contacto más directo con mipymes turísticas.

Este tipo de turistas suele buscar información por su cuenta, a través de guías y cada vez con mayor frecuencia a través de Internet. Por este motivo, los foros de

viaje se han convertido en una vía muy importante para compartir experiencias personales de viaje y conseguir información sobre el destino de interés a través de la opinión de otros turistas.

El objetivo principal de esta parte del estudio (foros de viaje) se concretó en obtener una idea aproximada, a partir de las experiencias vividas (es decir de la percepción de los turistas que han viajado a Centroamérica) sobre diferentes aspectos que tienen que ver con la calidad del servicio ofrecido por parte de las mipymes turísticas con las que han tenido contacto, lo que facilita un acercamiento a la imagen del destino turístico Centroamérica en sí mismo.

El Estudio 2 se diseñó sobre la delimitación de un marco conceptual apropiado, entendiendo este marco como “una herramienta, gráfica o narrativa, que explica las principales cuestiones (factores, constructor o variables) que se van a estudiar y las posibles relaciones entre ellas” (Miles y Huberman, 1994, p. 18).

Desde esta perspectiva se establecieron una serie de líneas base, que hemos denominado factores de estudio y términos clave de búsqueda, sobre los que se debía recoger toda la información posible en cuanto experiencias vividas, percepción de la calidad, visión del sector turístico en Centroamérica y perspectivas de futuro. La información recogida y su análisis, además de proporcionar un mejor conocimiento de la situación de este sector, permitirán sentar las bases para las propuestas de adaptación e implementación de parte de las acciones del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas...

Factores de estudio de las entrevistas en profundidad:

- Situación de la mipyme turística centroamérica vs. Competencia:
 - Visión global de la situación de las mipymes del sector turístico en Centroamérica.
 - Evolución y tendencias de las mipymes del sector turístico.

- Sector turístico mipyme Centroamérica vs. Otros mercados (Europa, Asia).
- Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector:
 - Identificación de fortalezas de este sector.
 - Identificación de debilidades / problemas de este sector.
- Calidad ofrecida vs. Calidad percibida:
 - Presencia/ausencia de indicadores básicos de calidad propios del sector turismo, en las mipymes centroamericanas: seguridad, información, trato al cliente, señalización e higiene.
 - Calidad percibida de las mipymes de Centroamérica del sector turístico.
 - Caracterización del perfil de la demanda de este tipo de turismo.
- Situación formativa y capacitación:
 - Formación / capacitación de los gestores de mipymes en el sector turístico de Centroamérica.
- Proyección de futuro y propuesta de mejoras:
 - Proyección del sector / tendencias de futuro.
 - Propuesta de mejoras.

Términos Clave de Búsqueda (TCB) de las opiniones de turistas en foros de viajes:

Los términos clave alrededor de los cuales giró la búsqueda son aquellos más relacionados con la calidad turística y en función de la tipología de mipyme: general/attractivo turístico, alojamiento/precio, calidad del servicio, infraestructuras, transporte e información turística y seguridad.

En cuanto a las *keywords* que sirven de referencia a los clústeres semánticos, la elección se ha realizado teniendo en cuenta criterios de lógica consuetudinaria, a través de términos genéricos que puede utilizar un usuario medio en un blog o foro.

El uso y análisis de criterios SEO-SEM (estrategias de búsqueda) sobrepasaría los límites de nuestro estudio, dado que los análisis sobre tráfico se centran en las *keywords* que redirigen a los sitios (*sites*) de viajes y no en los concretos términos usados dentro del *spider* (buscador) de cada portal.²⁹ No obstante, los vectores sobre los que giró la elección de nuestros Términos Clave de Búsqueda (TCB) pretenden cubrir tanto la vertiente subjetiva de los criterios de calidad (criterios tales como percepción general, el atractivo turístico o el precio) como la objetiva (infraestructuras, transporte, seguridad) en lenguaje natural.

Desde esta óptica se agruparon los TCB en función de cada tipología de mipyme:

Tipología mipyme	Términos Clave de Búsqueda
Hotel	General/attractivo turístico Alojamiento y precio Calidad del servicio Infraestructuras, transporte e información Seguridad
Receptivo	General/attractivo turístico Alojamiento y precio Calidad del servicio Infraestructuras, transporte e información Seguridad
Empresa de ocio	General/attractivo turístico Calidad del servicio Infraestructuras, transporte e información Seguridad
Restaurante	General/attractivo turístico Precio Calidad del servicio Infraestructuras, transporte e información Seguridad

²⁹ v. g <http://www.ojobuscador.com/noticias/top-50-palabras-en-busquedas-sobre-viajes/>

C.2.- Trabajo de campo

C.2.1. Parte 1: Entrevistas a profesionales y heavy users.

Estructurada en el diseño, levantamiento de datos y análisis de resultados de un número determinado de entrevistas en profundidad -individuales, monotemáticas (enfocadas) y semiestructuradas (dirigidas)- a diferentes actores considerados expertos en la materia por su contacto con la actividad turística y con las mipymes en Centroamérica.

Esta herramienta -entrevistas en profundidad- es muy usada en investigaciones donde los fines son claros y están ya muy perfilados, los informantes no son accesibles de modo continuo o son muy heterogéneos y cuando hay limitaciones temporales. Además son muy adecuadas para percibir la experiencia subjetiva, tan importante en nuestro campo de estudio, como indican Ruiz Olabuénaga e Ispizua (1989).

La elección de los informantes ha de seguir el criterio del rol que ocupan en el ámbito de estudio. Metodológicamente es conveniente que los actores representen diferentes perfiles relacionados con el objeto de estudio, de tal manera que la información no presente ningún sesgo y pueda aportar a la investigación diferentes niveles perceptivos. De ahí que, en el proceso de selección, los entrevistados estén posicionados desde el nivel de la oferta (representado por aquellos que negocian con los propios proveedores de Centroamérica) hasta el nivel del demandante (*heavy users*) de este tipo de oferta turística.

En definitiva profesionales y usuarios habituales de la oferta que, por su vinculación con la actividad turística y con las microempresas turísticas en Centroamérica, son expertos en la materia objeto de estudio. Estos actores representan los siguientes perfiles concretos:

Perfiles profesionales:

1. Directores de contratación de proveedores en contacto con mipymes.
2. Empresarios de negocios relacionados con el turismo.
3. Profesionales de agencias de viaje.

Perfil *heavy users*:

Otros profesionales del sector: periodistas y fotógrafos especializados en turismo, viajes y ocio, usuarios frecuentes de los servicios ofrecidos por las mipymes turísticas.

Teniendo en cuenta estos dos perfiles se diseñó un guión de entrevista específico para viajeros *heavy users* y otro para el profesional del sector (ver anexos).

La entrevista cualitativa (entrevista en profundidad) es una herramienta a utilizar sobre una muestra representativa de un universo más amplio (no en base al tamaño, sino a la adecuada representatividad de los individuos), efectuando preguntas modelizadas, según Peón (2004).

C.2.2. Parte 2: Opiniones de turistas (foros de viaje)

“Markets are conversations” es la primera y quizá la más conocida de las 95 tesis del *Cluetrain Manifesto* (Levine et al., 1999). Las tesis intentan examinar el impacto de la red tanto en los mercados (consumidores) como en las organizaciones, marcas o proveedores de servicios. La nueva forma de comunicación hace necesaria una readaptación de las organizaciones, si bien la comunicación informal lleva ya varias décadas siendo estudiada por la literatura documental, resaltando la importancia de la misma como generadora del 80% de la información científica (Price, 1967).

Es en este contexto donde surgen los conceptos de *crossumer*³⁰ y *prosumer* que describen a los actores de la web 2.0 como generadores de contenidos e información en la web y a su vez son consumidores de la misma, creando así un círculo comunicativo de tintes macluhanianos: las profecías de Marshall MacLuhan

³⁰ <http://the-cocktail.com/blog/posts/crossumer-el-consumidor-de-nueva-generacion-80>

(la “aldea global”) parece estar anidando en la web 2.0 como metacanal de comunicación donde se buscan formas nuevas de intercambio de información.

No obstante, según Reino (2007, p. 98),

“los estudios dirigidos a la evaluación de las TIC en el turismo, están mayoritariamente relacionadas con la evaluación de páginas web y el registro del tráfico en Internet (Mich et al. 2004; Michopoulou y Buhalis 2004; Pineda y Paraskevas 2004), presentando una evolución paralela a los estudios en eBusiness”.

Frías, Rodríguez y Castañeda (2007) analizan el perfil de los usuarios que empiezan a sustituir a las agencias de viajes por Internet para la elección de sus destinos.

No obstante, es la prensa de negocios y generalista la que está reflejando últimamente la visión que se ha intentado al analizar “la voz del turista” en foros de opinión.³¹

Para establecer un sistema de trabajo se determinaron pautas de observación de forma que la recogida fuera lo más rigurosa posible. De este modo se diseñó de forma previa una hoja de observación.³² Principalmente, se siguió la búsqueda sobre los seis países centroamericanos objeto de estudio: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Panamá. De cada país se contaba con una serie de nodos específicos, en total 55, referidos a puntos geográficos relevantes de cada zona geográfica, (pertenecientes a la “Ruta Colonial y de los Volcanes”).

A su vez se llevó a cabo la búsqueda a través de diversos sitios web que son utilizados como puntos de encuentros de viajeros, foros de viaje, blogs de viaje, etc. La identificación de los sitios web se realizó en función de un trabajo previo de exploración en Internet, concluyendo que las siguientes páginas son las que ofrecían un mayor volumen de información:

³¹ <http://s3.amazonaws.com/tck-site/docs/2007%20CINCODIAS%20Tendencias.pdf>
<https://s3.amazonaws.com/tca-2012/uploads/2008/01/lavanguardia-dic07.pdf>

³² La hoja de observación con los comentarios recogidos se incluyen como documento anexo.

Sitios web
www.tripadvisor.com
www.expedia.com
www.travel.yahoo.com/trip
www.viajeros.com
www.travelblog.org
www.muchoviaje.com

Nacida en el 2000, Tripadvisor disponía en junio de 2007 de alrededor de 10 millones de consultas y opiniones.³³ Fue incluida en la lista de los “*Top 100 Products of the Year*” de la revista PC World (July 1, 2007)

Expedia, tras desvincularse en 1999 de Microsoft, se hizo con el control de Tripadvisor en 2005. En 2006 recibió el *Webby Award* a la “Mejor Web de Viajes”

Yahoo! es en 2007 líder mundial en tráfico a nivel de páginas vistas según el *eMarketer*.³⁴

TravelBlog.org, fundada en 2002, permite a los usuarios postear su diario de viaje en forma de blog. En octubre de 2007 dispone de más de 50,000 miembros y aloja más de 200,000 entradas en forma de blog (<http://www.travelblog.org/about.html>).

TravelBlog.org ha recibido menciones positivas de influyentes medios como el *The New York Times*, *The Washington Post*, *The Times* y *The Daily Telegraph*. TravelBlog.org fue reseñado por Yahoo y es uno de los *The Times'* top 100 travel websites de 2006.

En el ámbito de habla castellana Muchoviaje nació en el año 2000 y fue adquirida por el Grupo Planeta en el 2006. Fue galardonada con el Premio “Mejor Plataforma de Viajes y Turismo” en los *e-Commerce Award*. Junto a eDreams y Rumbo es una de las plataformas más conocidas a nivel nacional.

³³ <http://www.traveltrends.biz/ttn29-tripadvisor-passes-10-million-reviews/>

³⁴ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1005542>

En Iberoamérica es viajeros.com una de las webs más conocidas. Tras sus comienzos en 2001 como foro de viajes ha migrado a una red social de viajes. Se encontraba entre las 15.000 páginas más visitadas del mundo según Alexa. Las webs de las Agencias de Viajes recibieron diez veces más tráfico que las webs de la categoría Cadenas Hoteleras en enero de 2007, según la firma Netsuus.³⁵

La elección de dichos *sites* como referencia pretende establecer un marco, tanto geográfico (nivel mundial y nivel regional hispanohablante) como sectorial (consultas y opiniones sobre viajes), con un equilibrio entre webs más conocidas en buscadores como Google como a nivel de tráfico en indexadores como Yahoo!.

Para facilitar la búsqueda y hacerla más comprensible para su posterior lectura, a la vez que se recogían las opiniones de turistas que pudieran ser interesantes para el estudio, se aplicaba una codificación en función del tipo de comentario y tipología de mipyme turística: hotel, receptivo, empresas de ocio, restaurantes o bien, opiniones de carácter general. Una vez definida la hoja de ruta y los términos clave de búsqueda se procedió a realizar el trabajo de campo, que tuvo una duración de 4 semanas.

Cabe mencionar que esta metodología presenta un carácter exploratorio que ayuda a obtener una aproximación al objeto de estudio y a conocer mejor la percepción (calidad percibida) que los turistas tienen de las mipymes centroamericanas. Esta técnica acompaña y enriquece el análisis proporcionado por las entrevistas en profundidad a expertos.

2.2.2.2 Análisis de resultados

- Resultados: Entrevistas en profundidad

Para presentar los resultados se analizan éstos estructurados por cada uno de los factores de estudio recogidos en el modelo de entrevista en profundidad:

³⁵ <http://www.netsuus.com>

- A. Situación de la mipyme turística centroamericana vs. competencia
- B. Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector
- C. Calidad ofrecida vs. Calidad percibida
- D. Situación formativa y capacitación
- E. Proyección de futuro y propuesta de mejoras

A.- Situación de la mipyme turística centroamericana vs. competencia

En términos generales se observa, a través de las palabras de los entrevistados, que actualmente Centroamérica está viviendo un momento de apertura turística. Los diferentes perfiles de entrevistados, tanto profesionales como turistas, perciben un cambio positivo en la situación del sector turístico en general y de la mipyme en particular.

“Sí, un cambio impresionante, aunque depende del país también. Pero a Honduras por ejemplo, la primera vez que fui es hace 6 años y volví el año pasado y se nota un montón que están trabajando. Y que la gente que está trabajando y lo está haciendo es competente además.”

Profesional del sector

“Se ve un interés de apertura hacia el mercado turístico. Por ejemplo Panamá se ha notado muchísimo un interés creciente hacia el mercado turístico, en Honduras también se nota bastante. Sí se nota, en ciertos países muy lento, y en otros más acelerados porque ya saben de lo que trata.”

Profesional del sector

“Se nota que como la gente ha ido más ellos han visto que tienen oportunidades de negocio y han mejorado. Casi todas las empresas pequeñas que yo vi en aquella ocasión siguen funcionando ahora, casi todos con más volumen de negocio y mejor y hay también empresas nuevas que han surgido, nuevos restaurantes, nuevos hoteles, agencias de viajes pequeñas receptoras que se encargan de excursiones, de actividades, incluso alternativas, como yoga, cosas espirituales, de chamanes.”

Profesional del sector

“Ahora mismo están en plena explosión de crecimiento en todos los sentidos.”

Profesional del sector

“Se empieza a ver a gente que tiene el cibercafé y además tiene la agencia de viajes, o que tiene el hotel y tiene un cibercafé o que tiene un sitio para llevar comidas; se están empezando a mover muchos [...] Si notamos que se está empezando a generar, que la gente se está dando cuenta de lo que es el turismo y que está como en auge, se dan cuenta de que se puede vivir de esto, y se organizan en familias, en empresas.”

Heavy User

“Se están dando cuenta más de lo que supone el turismo y lo que es realmente cumplir con los horarios y ser profesionales en todo.”

“Cambio realmente no hay. Está pasando lo mismo. Por una parte crecen las grandes hectáreas y por otro lado, un montón de microempresas. Y empresas muy desunidas. No hay ningún tipo de asociación prácticamente.”

Heavy User

“Ha habido un cambio bastante importante, lo que pasa que hay cosas que yo creo que requerirán más tiempo. En el caso de Nicaragua, que fui después y tampoco la conocía, vi quizás menos experiencia en la gestión o que quizás se unieron al vagón del turismo un poco más tarde.”

Profesional del sector

Aunque hay un proceso de cambio global en toda Centroamérica, a nivel de cada país el resultado visible y tangible es diferente en función de múltiples factores, que vienen derivados de la inversión aportada a cada país-área geográfica, la situación económico-social de cada país, entre otros muchos aspectos.

“Depende de cada país, porque estamos hablando de gente que está empezando a desarrollarse en el sector [...] depende de la industria que se haya metido en el país, porque por ejemplo en EL Salvador nadie ha metido ahí capital ni inversión ni nada. Sin embargo Honduras sí que tiene algo más que explotar o hay empresas, bien americanas o con capital de allí mismo que sí han estado invirtiendo y han construido hoteles bonitos, han explotado la riqueza natural que allí tienen.”

Profesional del sector

“Lo que pasa que encuentras situaciones económicas y políticas muy diferentes entre unos países y otros, entonces hacer un paquete con toda esa zona geográfica creo que es complicado, porque es muy heterogéneo.”

Heavy User

“Ha habido un cambio bastante importante, lo que pasa que hay cosas que yo creo que requerirán más tiempo. En el caso de Nicaragua, que fui después y tampoco la conocía, vi quizás menos experiencia en la gestión o que quizás se unieron al vagón del turismo un poco más tarde.”

Profesional del sector

La situación actual del sector turístico en Centroamérica es por tanto bastante compleja, derivado en parte precisamente de esa pluralidad existente entre los países. Aunque efectivamente el número de pequeñas empresas que se están dedicando al turismo como actividad económica es creciente, cabe mencionar que por parte de los entrevistados se percibe cierto peligro de inestabilidad en cuanto al marco jurídico que envuelve estas nuevas empresas.

“Hay mucha empresa informal, muchas deficiencias jurídicas, muchas empresas operando sin licencia, o bien operando con licencias que no se corresponden realmente con lo que hacen. Hay un problema de marco jurídico. Hay un marco jurídico inapropiado y ese marco jurídico a su vez provoca que haya mucha informalidad.”

Profesional del sector

“Aparte de carencia de formación, hay desconocimiento. Las empresas locales no saben de qué va esto. Son lugares muy aislados, no tienen mucha información.”

Profesional del sector

A esto se une la propia definición de mipyme que, por su carácter global, abarca muchas tipologías de empresas, dificultando el propio análisis de la situación en la que se encuentra y el establecimiento de acciones y medidas de mejora de estos pequeños núcleos empresariales. Asimismo, el desconocimiento a la hora de actuar y la falta de recursos de estas empresas son otros dos impedimentos importantes a los que se enfrentan las mipymes.

“En Centroamérica no hay una definición consensuada de micropyme por lo que yo sé, sino que conviven diferentes definiciones que son bastante amplias. Entre un empleado y 6 empleados hay bastante diferencia.”

Heavy User

“En el caso de las micropymes yo creo que es bastante similar a la situación de las microempresas en cualquier lugar. Funcionan mucho por necesidad, tratando de solucionar problemas y con pocas posibilidades de dedicar tiempo a formarse en ámbitos específicos que les resultarían de mucha utilidad, de gestión, de atención al cliente. Funciona con mucha voluntad pero a veces sin muchos recursos.”

Heavy User

“Depende de la sensibilización de la dirección y también depende de la motivación, muchas veces las micropymes la motivación a la hora de comenzar este negocio puede ser dudosa. Puede ser generar recursos económicos o puede ser mantener la casa familiar. Entonces cada empresa parte de una premisa o de un objetivo, y en base a eso dedica más o menos fuerza y energías a mejorar ese tipo de servicios o ir simplemente funcionando como les permite la situación.”

Heavy User

“Yo lo principal que veo en Centroamérica y Sudamérica, es que hay muy buenas intenciones, muchas ganas de hacer cosas y por otro lado, que no sabe cómo hacerlo.”

Profesional del sector

“A mí me da la impresión de que muchas veces las empresas chicas por no saber, no tienen esa información, no tienen una Cámara que les informe.”

Profesional del sector

B.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector

Con respecto a los puntos fuertes del sector turístico en Centroamérica y en concreto de las mipymes, todos los entrevistados coinciden al respecto: los recursos naturales y culturales, el trato al cliente amable y cordial, la cercanía de los ciudadanos y la diversidad de oferta turística son las principales bazas que reúnen Centroamérica como destino turístico y las pequeñas empresas de estos países.

Sin embargo, también señalan algunas debilidades, sobre todo relacionadas con la escasa de profesionalización del sector, la falta de estandarización de la calidad, una dudosa seguridad ciudadana y una relación calidad-precio poco competitiva frente a otros mercados turísticos.

A continuación se presentan algunos comentarios referidos a las fortalezas que los entrevistados relacionan con las mipymes turísticas centroamericanas:

FORTALEZAS (pequeña empresa)

“Esos principios (estándares de calidad) se tratan bien, porque son gente muy cercana y muy amable y muy cariñosa. Eso es una de las cosas que más me ha gustado siempre.”

Profesional del sector

“Que tienen un sabor mucho más real, que hay un tipo de turista que además prefiere no ir a un hotel impersonal que es igual en todos los países, y que prefiere llegar más a una convivencia, a una experiencia vital.”

Heavy User

“Donde tienen un valor añadido es en esa cercanía a la autenticidad que transmiten, y no es tan fácil en una cadena o en un hotel grande. Esa familiaridad es un potencial también. Sobre todo en estos países, donde el turista va buscando un contacto cultural y una búsqueda de la identidad local, donde todavía hay mucha población indígena.”

Heavy User

“El centroamericano de por sí, se le ve una persona tranquila, gustosa de atender al que llega, quizás no sepa lo que está pidiendo peor nunca te van a atender mal, no te tratan mal.”

Profesional del sector

“Ese tipo de cosas creo que es importante, porque la gente en general es bastante amable, son gente muy cercana y te hacen sentir muy bien, y tienen una educación

en general hacia el visitante muy agradable, mucho respeto por la gente, y eso no se debería perder.”

Profesional del sector

“Tiene un tipo de turismo muy importante, que es de la micropyme, que es de alguien que se va con la mochila y no es un turismo que te exija grandes infraestructuras hoteleras. Lo que exigés es la cultura de la transparencia. Y luego la gente es muy amable.”

Heavy User

OPORTUNIDADES (destino turístico)

En cuanto a las oportunidades que ofrece el destino turístico en sí, se menciona principalmente la variedad de recursos naturales y culturales de la región centroamericana, pero por otro lado los expertos entrevistados destacan el escaso aprovechamiento que se hace del potencial de esta zona, con muchos más atractivos turísticos que aún no están puestos en valor.

“Y yo creo que el potencial que tienen, aparte de tener playas, tienen volcanes, tienen montañas, para hacer senderismo, bosques tropicales, animales, fauna, ruinas..., es impresionante.”

Profesional del sector

“Positivo lo tienen todo. Porque tienes por un lado muchas playas en muy buen estado todavía, en general hay bastantes zonas en muy buen estado y sobre todo en la parte de naturaleza y cultura está todo por hacer.”

Heavy User

“Hay que hacer todo, formar a la gente, crear los productos, crear los sistemas de calidad, queda trabajo para décadas. Lo que hay son muchas poblaciones indígenas todavía bastante virginales, sobre todo en cuanto a su contacto con el mundo, muchos espacios arqueológicos que no se visitan porque ni hay señales ni hay guías, ni están bien censados ni hay caminos.”

Heavy User

“Sí, tiene capacidad, tiene recursos y tiene muchos potenciales atractivos, pero muchos de ellos están aún por ser puestos en valor y por ser puestos en el mercado.”

Heavy User

“Centroamérica tienes turismo cultural con las ruinas mayas, turismo colonial, naturaleza, buceo, playa, baile, tradición, gastronomía... Es un destino muy completo, y en cuanto a las empresas que quieran empezar está por explotar prácticamente todo.”

Profesional del sector

DEBILIDADES (pequeña empresa)

De las palabras de los entrevistados se pueden identificar una serie de debilidades del servicio que dan las microempresas, y que deben ser tenidas en cuenta como factores de mejora. Se trata de la falta de profesionalidad, materializada principalmente en el incumplimiento de horarios de servicios contratados por parte del turista y en la limpieza que en ocasiones no responde a las exigencias de calidad mínimas propias de cualquier establecimiento turístico.

No obstante, esto último -según afirman los propios entrevistados- tiene una explicación lógica por su situación geográfica, ya que muchas de estas empresas están localizadas cerca de playas o en la selva, por lo que son más complicadas de mantener en unas condiciones óptimas de limpieza. Por otro lado, también se señala la escasa profesionalización del sector y las pocas posibilidades de entrar en los canales tradicionales de comercialización turísticos.

“Lo que pasa es que muchas veces no cumplen los horarios, le ponen voluntad pero no están acostumbrados.”

Profesional del sector

“Es más difícil mantener aquello limpio por el tema de las playas, del material que tienen también. Eso sí se tendría que mejorar.”

Profesional del sector

“Hay poca profesionalización del sector. Se detecta que hay una posibilidad y se ponen a desarrollar la actividad. Se detecta falta de profesionalidad en ciertos aspectos.”

Heavy User

“Lo más normal es que cada país tenga su receptivo. Hoy por hoy si me viene a ver un receptivo regional tampoco me sirve, porque yo por mi volumen con un receptivo para toda Costa Rica estoy bien. Eso normalmente las empresas pequeñas no lo conocen porque no llevan nada en el mercado, no tienen quizás contactos anteriores, porque es la primera vez que se están volcando al turismo internacional. Entonces qué pasa, pierden mucho tiempo, se desgastan muchísimo tratando de llegar al lugar indicado, a la persona indicada.”

Profesional del sector

“Es que hay pequeñas empresas que no son ni pequeñas empresas, es un señor que tiene un caballo y se lo lleva a la plaza central para darte un paseo, y muchas veces no te fías, porque piensas a lo mejor me lleva a la selva, me da un palo y me quita todo. Hay empresas que sí están reconocidas y que tienen sus tarjetas oficiales y esos

son los que tienen medios y puede hacer esa inversión, el que no tiene medios tiene que vivir como pueda, pero eso va a pasar toda la vida. “

Profesional del sector

“Yo creo que ahí es donde tienen que intentar mejorar, que los precios sean mucho más transparentes.”

Heavy User

AMENAZAS (destino turístico)

Hay ciertas amenazas muy claras entre los entrevistados. Por un lado, las complicadas comunicaciones terrestres imposibilitan la interconexión de destinos, lo cual para el turista se traduce en pérdida de tiempo y en desgana. A esto se le une las propias infraestructuras de las instalaciones en lo que a saneamientos y rehabilitación se refiere, ya que no siempre responden a los requerimientos mínimos. Además, el desconocimiento de los destinos por parte de los propios agentes de viaje vislumbra una falta de preparación y de promoción que genera inseguridad y desconfianza en el turista.

“En general es muy difícil llegar a los sitios, difícil y largo; costoso vamos. Pierdes mucho tiempo.”

Profesional del sector

“La falta de recursos económicos para realizar ciertas inversiones en soportes, rehabilitaciones, saneamientos de las infraestructuras con las que se manejan.”

Heavy User

“No hay ninguna explicación técnica sobre el producto. Hay muy poco conocimiento del destino. Incluso hablando de pueblos del interior con respecto a la capital. La mayoría de los agentes de viaje no conocen el destino que están vendiendo en primera persona y es muy difícil que te respondan a algunas dudas. [...] esto además genera inseguridad, una sensación de falta de profesionalidad.”

Heavy User

“Yo creo que una de las características comunes en Centroamérica a nivel de infraestructura y soporte turístico es que es muy difícil estandarizar porque realmente es muy diversa.”

Heavy User

“Todo el tinglado turístico, toda la organización, infraestructuras sí están un poco más flojas. Había algunos desajustes de precios, porque no estaban estandarizadas al turista le da un poco la sensación de chanchullo.”

Profesional del sector

“No hay una cultura regional. Mucha gente cruza toda Centroamérica por cuestión de cercanía, muchos americanos hacen ese viaje, bajan a Colombia o Panamá y de ahí suben hasta Méjico. Hacen la ruta para ver más países y que les pilla más cerca. Pero en las páginas web no encuentras una cultura de región, de zona geográfica.”

Heavy User

Una de las grandes amenazas para Centroamérica como destino turístico es la seguridad. Aunque en términos generales todos los entrevistados coinciden en afirmar que existen determinadas zonas más peligrosas y en las que hay que tener especial cuidado, también reconocen que es diferente la imagen que se tiene de estos países desde fuera a la que luego se encuentran. Esto es debido fundamentalmente a la excesiva publicidad que los medios de comunicación hacen sobre noticias negativas provenientes de Centroamérica, hasta crear finalmente una imagen distorsionada de lo que luego el turista se encuentra en estos países. Se relaciona por tanto más la inseguridad con una mala promoción de los países centroamericanos que con un problema real de estos destinos.

“Otro tema que tienen que cuidar en las grandes capitales es el tema de la seguridad, que bueno, no pasa nada, pero es una cosa que al turista sí que le influye.”

Profesional del sector

“Va por zonas la cosa, pero en general todos los países de los que estamos hablando son bastante peligrosos.”

Heavy User

“Allí no se puede hacer nada. Por eso la gente se concentra mucho en los sitios cerrados. Los resorts, los americanos por ejemplo han invadido Costa Rica.”

Heavy User

“En la realidad la mayoría de los casos la experiencia suele ser positiva y simplemente hay que ser precavido como en cualquier sitio.”

Heavy User

“Muchas veces cuando aparece la imagen de Centroamérica aquí va asociada a catástrofes naturales, a volcanes, a huracanes o a inundaciones. Lo que no quiere decir que ocurra más que en otros destinos mundiales, pero a lo mejor tienen más presencia, y luego no tiene la misma repercusión la solución del problema.”

Heavy User

“Hay un problema, pero sobre todo para el país no tanto para el visitante.”

Profesional del sector

“Competir con mercados internacionales, pues lo tienen difícil. Entre otras cosas porque la gente sigue sin ver el destino como muy seguro.”

Profesional del sector

En cualquier caso, la percepción de Centroamérica como destino turístico poco seguro existe de forma generalizada entre los turistas y los profesionales del sector por lo que, independientemente de las medidas de choque que tengan que tomar sus gobiernos, deberían tomarse acciones de promoción y de marketing que progresivamente construyan una imagen más positiva de esta Región.

C.- Calidad ofrecida vs calidad percibida

En el ámbito de la calidad se han percibido diferentes opiniones, que dependen en gran medida de la propia experiencia individual y del punto de vista personal del entrevistado. No obstante, la tendencia general común en todos ellos es la de afirmar que la calidad es bastante aceptable para las condiciones en la que la mayoría de estas pequeñas empresas se encuentran y la falta de ayuda que tienen a la hora de constituir su negocio. Las principales críticas se centran en la falta de formalidad al no haber estándares de calidad o normas de calidad en el sector. A esto se une un desajuste y una falta de transparencia en los precios que no van acompañados de una calidad acorde. La ausencia de referentes es señalada como uno de los posibles motivos para que esto ocurra. Sin embargo, si bien no se tiene una mala percepción de aspectos como la atención al cliente, sí se reconoce una falta de profesionalización, que más adelante se analizará con detalle en el apartado de formación.

“Cada país es un mundo. Pero eso genera por una parte mucha informalidad, mucha anarquía productiva, se confunden los términos, no hay ningún tipo de estándares. Es decir, estandarización, normas de calidad, prácticamente no existe.”

Heavy User

“Si por un lado tú tienes eso, empresas con productos muy poco estandarizados y por otro lado todas las dificultades de acceso a la formación y por otro lado sueldos bajos, pues está garantizado que todos van a ser igual.”

Heavy User

“Lo que sí como usuario me llama la atención que no te resulta barato para la calidad del servicio, para el nivel del servicio y la oferta de lo que te dan, no es en absoluto barato.”

Heavy User

“No hay un consenso con respecto a la certificación de número de estrellas de los establecimientos y los hoteles se autocategorizan las estrellas según consideran. Entonces es muy difícil tratar de estandarizar o de crear una imagen homogénea del nivel si no tienes ni siquiera esa referencia.”

Heavy User

“Buscando vuelos por ejemplo para ir de Antigua a Flores nos hemos encontrado agencias que estaban en la misma calle nos han ofrecido precios que rondaban un aumento del precio del 25-30% en los vuelos, y en las excursiones pasa un poco igual.”

Heavy User

Según la experiencia de los entrevistados, tanto el perfil de *heavy user* como el profesional del sector, los turistas que visitan estos países vuelven satisfechos con el trato recibido.

La carencia de profesionalización se ve paliada por el propio interés y voluntad que muestran los centroamericanos a la hora de atender a los turistas. No obstante, el hecho de que los clientes se vuelvan contentos con su visita no justifica una mala calidad del servicio, por lo que esta la mejora sigue siendo necesaria.

“Yo creo que en general es buena, y además la gente sabe poco de Centroamérica. Entonces se imaginan a veces que les van a llevar al medio del África profunda que encontraron los colonizadores hace 200 años y no, se encuentran con gente muy amable, muy servicial.”

Profesional del sector

“Se puede mejorar siempre, pero yo creo que los pasajeros vienen contentos por el trato, porque la gente allí es muy servicial. Entonces lo que puede faltar de conocimiento sobra en voluntad, entonces no llega a ser un servicio ineficiente, es un servicio que podría haber sido mejor pero la gente no se viene desconforme del servicio.”

Profesional del sector

“A nivel personal yo no tuve quejas, ni de guías, ni el personal del hotel, en general, la gente que va sabe a lo que va y se vuelve contenta con el trato humano.”

Profesional del sector

“En Centroamérica está bastante diferenciado, por un lado Costa Rica, que está bastante desarrollado a nivel atención al cliente, a nivel de lo que el cliente necesita,

y el resto de países, que están empezando, partiendo por las infraestructuras, carreteras y de más, que en muchas ocasiones no hay.”

Profesional del sector

“En general creo que el servicio es bastante bueno. Si algo tiene el centroamericano es que es muy servicial. Además, son gente muy tranquila, sosegada y al español le gusta mucho. El servicio en general yo no lo veo mal.”

Profesional del sector

“A lo mejor falta un poco de profesionalidad. Pero cuando vas a este tipo de hoteles, que no vas de negocios ni nada de eso, sino que somos clientes vacacionales, vamos más relajados y el tipo de servicio tampoco está mal, y tampoco el cliente exige más de lo que tiene, porque es otro tipo de clientela, es turística.”

Profesional del sector

D.- Situación formativa y capacitación

Aunque la valoración de la calidad sea relativamente positiva, los entrevistados afirman con rotundidad la necesidad de hacer hincapié en una mayor profesionalización del sector ayudado por la formación y la capacitación de los empresarios y trabajadores del sector.

Ya que el nivel general educativo no es muy alto por el propio sistema formativo de estos países y la falta de acceso a la formación, según se afirma desde la percepción de los profesionales y turistas, se tendrían que tomar medidas específicas basadas en las tareas y requerimientos derivados de las profesiones que tienen cabida en este sector, es decir, acciones formativas que abarquen desde la gestión empresarial hasta lo más básico en atención al cliente o en hostelería.

“Pues formación sobre todo del trato a los clientes. Porque claro, ellos son muy cercanos, y a la gente le puede gustar cierta distancia, de cómo poner una mesa, o cómo llevar la barra de un bar, de limpieza.”

Profesional del sector

“Necesitan mucha formación. Ahora ellos necesitan mucha ayuda de profesionales, económica y de todo.”

Profesional del sector

“Otro problema es que cuando se instalan las empresas como no hay formación. Resulta que la población local no encuentra donde prepararse y tienen que importar.”

Heavy User

“Hay que formar por un lado a buenos gestores y emprendedores, que no hay, y luego necesitas mucha formación de base.”

Heavy User

“Capacitación en aspectos súper básicos que mejorarían su rendimiento y el servicio que pueden estar prestando, uno de ellos es la atención al cliente. Funcionan mucho con el todo vale, si tú quieres tal, yo te lo hago, pero un poco de aquella manera. Todo es posible, pero no está bien solucionado al final. No se tienen procedimientos claros.”

Heavy User

“Quizás si hay demasiada capacitación en ese punto puede llegar a ser hasta peligroso, porque se perdería lo tradicional, lo local y lo autóctono.”

Profesional del sector

“Pues sería a través de cursos, seminarios de aprendizaje, escuelas de turismo, de hostelería,... Formación en general de cómo se debe tratar al cliente.”

“También formación referente a idiomas, dependerá de cada puesto de trabajo. El camarero pues tendrá que tener formación específica en x, el recepcionista en y.”

Profesional del sector

“Yo no creo que el hecho de que el personal no esté preparado para poner el cuchillo a la derecha y el tenedor a la izquierda sea determinante de que no haya más turismo en estos lugares. Unos mínimos por supuesto que son necesarios.”

Profesional del sector

Por parte de los entrevistados se considera que muchas de estas empresas lo tienen muy difícil para participar activamente en los canales de comercialización turística de esta Región, ya que al estar muy estructurado los pequeños empresarios no saben cómo introducir su producto en el mercado. Esto es debido a que muchos de ellos pasan a formar parte del sector turístico por la oportunidad de negocio, sin disponer de los conocimientos necesarios para desarrollar su actividad.

Capacitación sobre marketing y sobre estrategias de comercialización al nivel más básico y fundamental serían posibles soluciones para contrarrestar las escasas posibilidades de acceso al mercado.

“Hay poca profesionalización del sector. Se detecta que hay una posibilidad y se ponen a desarrollar la actividad. Se detecta falta de profesionalidad en ciertos aspectos y a lo mejor en formación lo que es muy interesante es capacitarles en atención al cliente y también en comercialización, en estrategias de comercialización.”

Heavy User

“En el tema pequeñas empresas me da la impresión de que faltaría mucha formación a nivel marketing, de saber cómo poner sus productos en el mercado, cómo dar los servicios, cómo ofrecer los servicios de forma que lleguen a los que tienen que llegar.”

Profesional del sector

E.- Proyección de futuro y propuestas de mejora

Las opiniones en cuanto al futuro que le espera al sector y, en concreto, a las mipymes son bastante diversas. El hecho de que no haya un pensamiento común a todos ellos se deriva en parte de la pluralidad existente entre los diferentes países y entre la propia tipología de mipymes. Otro factor que es señalado por los entrevistados y que influye en que el sector turístico no se desarrolle con mayor rapidez es la propia situación gubernamental de cada país.

“Muy lento, yo le veo muy lento. Van un poco a trompicones. Yo creo que tienen un problema con la política, que no deja avanzar. Por eso lo veo a trompicones, creo que va a necesitar mucho tiempo y mucha formación. Les queda mucho camino por recorrer.”

Profesional del sector

“Yo creo que va a mejorar porque no queda más remedio, en esos países su única posible industria en estos momentos es ésta. Algunos países tienen un territorio protegido tan grande, tantos espacios arqueológicos, tanta cultura, que allí no hay forma de poner industria, no sería competitivo.”

Heavy User

“Deberían también contratar una parte que gestione el tema de la educación o poner en marcha un proyecto importante, con apoyo político por supuesto, que instruya allí a la gente, a los profesionales o a gente que vaya a abrir una pequeña empresa, y sobre todo aprovechar las ferias de turismo para este tema, porque se va a hacer comercio pero no miran mucho este sector.”

Profesional del sector

“Se hacen cosas interesantes pero faltan otras muchas. Es decir, crear el sistema productivo, con personas formadas, con asociaciones de empresas, y esto es lo que echo de menos y lo que va a ser un problema a medio-largo plazo.”

Heavy User

“Ahora mismo están en plena explosión de crecimiento en todos los sentidos.”

Profesional del sector

“Sin lugar a dudas va a crecer y va a crecer mucho. [...] yo creo que las zonas turísticas están muy estructuradas, entonces introducir una nueva zona turística es un mercado es difícil. Que se vayan abriendo nuevas zonas pues dependerá del atractivo turístico de cada zona, porque normalmente las zonas se desarrollan a

través de atractivos turísticos, o bien un sitio arqueológico, un volcán o bien unas aguas termale”.

Profesional del sector

“Se va a derivar mucho turismo de muchas zonas del mundo a otras que sean un poco más seguras. Y en concreto creo que Centroamérica va a ser uno de los principales focos de estadounidenses en los próximos 20 años, porque ahora el americano sí que tiene miedo de viajar fuera, es una víctima potencial, y allí se siente muy seguro”.

Profesional del sector

La evolución que experimente el sector dependerá en gran medida del esfuerzo en promoción que se haga tanto por parte de los gobiernos como del tejido empresarial. Un factor importante que señalan como condicionante para desarrollarse dentro del sector turístico es la asociación de empresas y la información que dispongan a través de los organismos públicos.

“Yo creo que si tiene un poco de información a nivel Cámaras, organismos internacionales que empiecen a dar cursos de marketing, de servicios, porque por más buena voluntad que tengas llega un punto que cuanto más información tengas mejor. Pienso que va a evolucionar o asociándose con grandes empresas o creciendo y no siendo pequeñas empresas.”

Profesional del sector

“Garantizando unos estándares comunes, tratando de aglutinarles o fortalecerles como colectivo, mejorando sus capacidades, y sobre todo pudiendo ofrecer unos estándares comunes al consumidor; que sepa cuando compra qué se va a encontrar.”

Heavy User

“Hoy por hoy si quieres tener una pequeña empresa en esos sitios y quieres llegar a otros mercados, pasa por la asociación. No hace falta asociarse, sino simplemente trabajar en conjunto.”

Profesional del sector

“Creo que lo que puede evolucionar por la promoción si la gente empieza a ver más información, va a haber más gente que vaya a más sitios, porque como hay tantas cosas para hacer y tantos sitios para ver que puede que se vayan abriendo más mercados.”

Profesional del sector

“Quizás lo que yo veo que les falta es una promoción al público en general. Los operadores sabemos lo que hay en Centroamérica, lo que podemos ofrecer, posiblemente nos haga falta saber más de cada país. [...] A mi juicio, si hubiera más promoción y buenas infraestructuras para llegar, para que la gente no tenga que pasar penurias en todos los sitios, la capacitación iría llegando sola porque más gente se querría poner a aprender más cosas.”

Profesional del sector

Como se mencionaba anteriormente, uno de los problemas que padecen hoy las mipymes turísticas es el poder participar activamente en los canales de comercialización del producto turístico, ya que los actores que intervienen en este proceso están muy establecidos y cierran puertas a otras empresas nuevas, bien por desconfianza sobre la calidad ofrecida o bien por desconocimiento de su servicio. Por ello, la posibilidad de promocionar estas mipymes y ayudarlas a formar parte de los canales de comercialización sería muy interesante para ganar competitividad en el mercado turístico.

“A través de dar a conocer más entre los agentes de viaje y los operadores la oferta, o de hacer un esfuerzo por tratar de poner más en común y de homogeneizar un poquito los niveles.”

Heavy User

“Yo creo que cualquier actividad que se proponga destinada a reforzar la estructura receptiva local y a tener menos dependencia de las estructuras externas y poder ir generando, no sé muy bien a través de qué figuras, si a través de asociacionismo o de redes de trabajo, para ir teniendo cada vez más fuerza; más fuerza también de negociación frente a proveedores, frente a comercializadores porque si no están un poco a la deriva de cómo vienen las cosas., tienen muy poco poder de decisión y de maniobra.”

Heavy User

“El aumento de camas hoteleras sin lugar a dudas. Yo, desde mi punto de vista de confección del producto, mi gran dolor es la escasez de camas hoteleras en determinadas lugares en determinadas fechas. Es una barrera.”

Profesional del sector

“Que se hagan reportajes en periódicos, en revistas, en televisión también. Y luego estas pequeñas empresas creo que la única herramienta que tienen es colaborar en esos reportajes para que la gente los nombre. Los medios de comunicación pueden hacer una gran labor, porque ellos no tienen pasta para invertir en grandes campañas de marketing publicitario. Y luego por supuesto, me parece muy importante también que la gente allí se capacite y que se invierta dinero en eso, en capacitación.”

Profesional del sector

También es necesario destacar el asesoramiento y la formación de empresarios y trabajadores como factor clave de mejora. En este punto todos los entrevistados coinciden en afirmar que mejorar la capacitación es fundamental para hacerse un hueco en el mercado, pero teniendo siempre presente la conservación de las tradiciones locales y la idiosincrasia de cada lugar. La posibilidad de mejorar pasa

por una inversión en formación y capacitación de los empresarios y trabajadores del sector en Centroamérica.

“Lo primero es dar formación a montones, tener a buenos a formadores de España y de América y allí hay que dar una batida formativa descomunal. [...] habría que hacer acciones en zonas mucho más aisladas, donde no hay escuelas, donde no hay ninguna posibilidad de formarse.”

Heavy User

“Para que la gente empiece de cero es lo que más necesitan, capacitación técnica, y en temas de idiomas, y lo demás pues poco a poco irá viniendo con el tiempo e irán cambiando también sus propios hábitos de conducta en algunos sentidos.”

Profesional del sector

“Y también darle información sobre otras actividades que puedan hacer, como excursiones para gente que le guste los pájaros, guías de naturaleza, guías fotográficos, hay ya alguna empresa que está montando cosas como tirolinas, descenso de barrancos y rafting que antes no se hacía tanto; entonces diversificar un poco más la oferta de ese tipo que aunque ya es bastante variada.”

Profesional del sector

“Yo creo que con la ayuda de países europeos y con formadores se podría hacer rápido. Cuando viajas a Centroamérica sí vas a buscar que el servicio turístico sea bueno. Que haya buenos hoteles, que te den buen trato. Hay que concienciar a la gente de que lo importante para que la gente vaya es eso.”

Heavy User

En concreto, los principales campos formativos donde los entrevistados consideran que sería más necesario mejorar la capacitación de los empresarios y trabajadores de mipymes se refieren a los siguientes puntos:

“Deberían entender más no sólo de la gestión del negocio, que sí importante, sino sobre todo de cara a que ellos puedan mantenerse, que tengan capacidad para decir, vale tengo este dinero para este año, esto lo dejo como pasivo, esto lo dejo para invertir para ampliar dos habitaciones más.”

Profesional del sector

“Que les informen y que sepan cómo gestionar sus recursos, hay muchas empresas pequeñas que a lo mejor viven al día y necesitan un asesoramiento.”

Profesional del sector

“El tema de capacitación por supuesto, que sepan llevar sus negocios, que sepan lo que tienen que hacer, en idiomas mucho mejor porque así pueden recibir al turista.”

Profesional del sector

“Yo en cuanto a formación me refiero más al tema de los idiomas, de la atención porque hemos llegado a hoteles y no había nadie en recepción y hemos estado esperando un buen rato.”

Heavy User

“También ayudarles en la toma de decisiones, animarles en su colaboración con los clientes, en el trato con los clientes. También se peca mucho de intimidismo o extroversión... Es que es un todo creo yo, orientarles al turismo.”

Profesional del sector

- **Resultados: Opiniones de los turistas (foros de viaje)**

En términos generales cabe decir que los comentarios que se observan en las webs analizadas son en su mayoría referidos a enclaves turísticos de cada país (lo que podrían ser consideradas fortalezas del destino turístico) pero, al no formar parte exactamente de este estudio, no se han incluido en el análisis. No obstante, en general, los recursos naturales y culturales, la tradición de poblaciones indígenas, los paisajes, las visitas a los volcanes, etc, son las principales potencialidades que ofrece Centroamérica como destino turístico según las opiniones expresadas en Internet por los turistas.

A continuación se presentan los resultados del análisis de contenido, dividido por términos clave de búsqueda (TCB), transversales a todos los puntos geográficos, ya que de algunos nodos no se han encontrado comentarios al respecto. En los comentarios destacados se indica el lugar geográfico y nodo al que hace referencia.

TCB-1. General/attractivo turístico

En términos globales, los turistas que han opinado en Internet están satisfechos con la experiencia vivida. Se aprecia una cierta sorpresa agradable con lo que se han encontrado al llegar a estos destinos. Mencionan la gran variedad de actividades, la amabilidad de la población autóctona y el colorido que presentan estos destinos como factores positivos.

Hay también algún comentario crítico que destaca lo poco familiarizados que determinadas poblaciones están con el turismo, lo que conlleva una calidad y trato al cliente inferior en este caso. A continuación se presentan algunas opiniones de carácter general:

“Es un rincón increíble lleno de música color y diversión en Antigua Guatemala donde puedes encontrar buena vida, gente agradable y por supuesto una comida exquisita.”

(Guatemala - Antigua Guatemala)

“Antigua Guatemala es un lugar precioso, es una ciudad colonial en la cual se puede caminar con tranquilidad, se come muy bien.”

(Guatemala - Guatemala)

“I was fortunate enough to experience true Guatemalan hospitality. The staff and the people are the main reason why I recommend the hotel.”

(Guatemala - Antigua Guatemala)

“It was a very pleasant experience.”

(Guatemala - Lago de Atitlán y volcanes Tolimán)

“San Pedro is a nice, quiet, relaxing place to stay.”

(Guatemala - Atitlán y San Pedro)

“There are a lot of fun things to do there like, horseback riding, climbing the volcano, visiting the local museums that teach you of their culture, and renting kayaks to paddle around the lake is always nice too. There are also Spanish Schools that are very affordable, and they offer you the chance to learn their native tongue Tzu'tujil an ancient dialect that the locals speak.”

(Guatemala - Atitlán y San Pedro)

“San Salvador. I must say, it's much more developed than I thought it would be!”

(El Salvador - San Salvador)

“Sonsonate is a magic place, the people is very nice, friendly and you always can find friends to show you the special places like Atecozol in Izalco.”

(El Salvador - Sonsonate)

“I'm kind of regretting coming here because it's VERY small & nothing really to do but stare at the beauty of the landscape. ut here in Ocotal I don't think they are used to having foreigners.”

(Nicaragua - Ocotal)

“This is totally different to the volcanoes I have visited in Guatemala because this was actually an opportunity to look inside an active crater with billowing smoke and steam.”

(Nicaragua - Parque Nacional Volcán Masaya)

“Things have changed a bit here since our last visit a year and a half ago. There has been more restoration work and more hotels and other businesses opening but there has also been an increase in crime and general seediness.”

(Nicaragua – Granada)

TCB-2. Alojamiento y precio

En este punto hay que señalar que el usuario, en sus comentarios, no distingue si del hotel que está hablando se trata de una gran estructura empresarial o de un pequeño establecimiento. No obstante, la mayoría de los comentarios en este tema hablan de alojamientos de carácter familiar que son los más frecuentes entre las mipymes, lo cual además refuerza la hipótesis de partida.

En términos globales las opiniones sobre el alojamiento son bastante positivas, destacando factores como el precio económico y el buen trato recibido por parte del personal del establecimiento. A continuación destacamos algunos comentarios sobre alojamiento:

“En ese hotel me he hospedado unas 3 veces, ha estado siempre bien ordenado y limpio, la atención de su personal es bastante agradable y me han hecho sentir cómodo.”

(Guatemala - Antigua Guatemala)

“It was a very pleasant experience. The room is very large with a fully equipped kitchen area.”

(Guatemala - Lago de Atitlán y volcanes Tolimán)

“The reception was beautiful. We got a small matrimonial with stenciled flowers on a white wall for US\$10. Shared bathroom but it didn't matter for a couple of days and there were not many people there. But the walls were thin and we could hear a family somewhere else in the building.”

(Nicaragua - Granada)

“The room is exceedingly dark. The toilets and showers are in the same room and not at all inviting ... certainly not where I want to clean up. [...]For \$18 more I have been enjoying a new set of white towels every day. The bed is made and the floor is cleaned every day.”

(Nicaragua - Granada)

“We found a great hostel called La Libertad. Still no hot water (that's when the water wasn't cut off), but a pretty courtyard, with hammocks and breakfast. Free internet.”

(Nicaragua - Granada)

“The owner, Carlos Herdocia, has had this property in his family for generations and takes great pride in offering quality service to all his guest. I was fortunate enough to have been given a tour of the location when I arrived. The hotel was clean, well maintained, an exceptionally helpful staff in place, and most of all safe. My Spanish is not as good as it should be and I was fortunate that not only was Mr. Herdocia fluent in English, but some of his staff as well.”

(Nicaragua - León)

"Rates were very reasonable from what we heard. Beautiful resort, great a la carte meals, excellent staff and amenities."

(El Salvador - región Sonsonate)

"En realidad es muy buen precio, sin embargo el turismo y por tanto los hoteles están por todos partes y hay mucho donde elegir, así que encontré justo al lado de la parada del bus un hospedaje llamado la manzana verde por poco mas de 3 Euros por noche. En cualquier caso, Copan es un sitio donde siempre habrá más oferta que demanda desde mi punto de vista."

(Honduras - Copán Ruinas)

"When we got to the hotel we were impressed by what we saw. I think Jenna and I each paid just under \$30 US each for our room. It was SUCH a nice hotel, as you can see from the pics of our room."

(Honduras - Tegucigalpa)

"Hay una amplia gama de oferta para todos los bolsillos, desde los aptos para mochileros hasta los que buscan gran lujo. Hasta en los rincones más recónditos se pueden encontrar lo que llaman "cabins", equivalentes a hostales. Existen también alojamientos Existen también alojamientos en plena naturaleza, integrados con los parajes naturales, de gran belleza, generalmente cabañas o chalecitos muchas veces de madera, con mecedoras o hamacas (de esas que se cuelgan entre dos árboles), a menudo sin cristales en las ventanas, que cuentan con mosquitera y contraventana de madera. Son los llamados lodges, como los de Tortuguero, por ejemplo. Por último hay hoteles "con encanto", enclavados en haciendas o plantaciones de café o macadamiza."

(Costa Rica - general)

"Los alojamientos son bastante económicos y lugares que están en buen estado, los llamados hoteles como aquí conocemos la verdad es que no los hay, son más bien hoteles llamados cabins o cabañas pero en buen estado para el precio que en ocasiones yo he pagado, 10 euros por persona en habitaciones de 2 camas grandísimas y con un desayuno básico pero agradable aunque en ocasiones decidiéramos desayunar fuera y en condiciones para nuestra jornada por muy poco precio."

(Costa Rica - general)

"En algunos casos los usuarios también se muestran críticos con la calidad de las instalaciones, sobre todo en lo referido al estado deteriorado de los materiales. No obstante, es generalizada por parte de los internautas la asunción de esta peor calidad en contraprestación por los precios tan bajos de esos establecimientos."

"Nos alojamos en el hotel Playa Volcán, si es que se le puede llamar hotel..., y es el alojamiento más básico, barato y auténtico de todo mi viaje. Está situado al suroeste de la isla, bajo las faldas del volcán Maderas, a la orilla del lago. Es la mínima expresión de un alojamiento. Hay lo estrictamente necesario para el viajero que por allí transita. Una cansada cama en una cabaña, sin pavimentar, sin ventanas, sin cerrojos. Afuera, hay una letrina y una ducha. Una mesa fabricada con cuatro maderas sirve de comedor al aire libre, bajo un porche fabricado con cañas y hojas de palmeras. La cocina, es un fogón alimentado con leña, una encimera de cemento para preparar los alimentos y una nevera. Dentro de cuatro paredes de ladrillo y una cubierta de chapa ondulada. Cocinar allí dentro puede significar la muerte por asfixia... No hay otra salida de humos que una pequeña ventana y la puerta. Las paredes están ennegrecidas por el hollín... El precio que pagamos para disfrutar de

semejantes comodidades es de 50 córdobas al día, que al cambio, apenas supera los dos euros.”

(Nicaragua - Isla de Ometepe)

“A diferencia de aquella primera visita calurosa, encontramos aire acondicionado, televisor y agua fría y caliente en las habitaciones, que lucen impecables. \$45 dólares cuesta la habitación doble por noche, un precio razonable dada la calidad del servicio.”

(Nicaragua - Granada)

“El personal del alojamiento obtiene las mejores opiniones, siendo el trato humano, la disposición a ayudar y la información proporcionada al turista sobre la zona, algunos de los aspectos principales señalados por los participantes de estos foros como positivos.”

“We stayed at Posada el quijote, a nice place quiet and quaint. The employees there were extremely helpful with recommendations.”

(Costa Rica - Escazú)

“They have a/c in all the rooms, including hot water in the bathrooms, and they have a cool bar that has rums, vodkas, beers, and the like. Their restaurant is nice too. Most of all, the staff is incredibly nice and the owner who is always there, speaks English fluently, as some of the staff does too.”

(Nicaragua - León)

TCB-3. Calidad del servicio: personal, orientación

Como se comentaba anteriormente, las mejores opiniones giran en torno al servicio ofrecido por los propios trabajadores, ya sea de hoteles, restaurantes o de cualquier empresa de servicios turísticos. En este aspecto no se han encontrado comentarios negativos, por lo que se puede considerar el carácter y la predisposición del personal, es decir el factor humano de las empresas, como uno de los puntos fuertes en los que se sustenta la actividad turística de Centroamérica.

“En ese hotel me he hospedado unas 3 veces, ha estado siempre bien ordenado y limpio, la atención de su personal es bastante agradable y me han hecho sentir cómodo.”

(Guatemala - Antigua Guatemala)

“I was fortunate enough to experience true Guatemalan hospitality. The staff and the people are the main reason why I recommend the hotel.”

(Guatemala - Antigua Guatemala)

“The service was excellent, the rooms well appointed and cozy, the staff very attentive, helpful and friendly.”

(Guatemala - Ciudad de Guatemala)

"It being the most famous market in Central America it can get touristy and prices can get inflated."

(Guatemala - Chichicastenango)

"Friendly and helpful in recommending things for us to see and do."

(Guatemala - Lago de Atitlán y volcanes Tolimán)

"I stayed here twice with my family 4 years ago, and I still remember it very warmly."

(Guatemala - Lago de Atitlán y volcanes Tolimán)

"The Tzu'tujiles are a proud, gorgeous, and very traditional, & indigenous group that make up what the village San Pedro La Laguna is really all about. [...] The locals are very kind, patient, and should be treated with the same respect that most of them give to the large amount of people that come to visit their hometown."

(Guatemala - Atitlán y San Pedro)

"The staff are very friendly and the restaurant deserts and included breakfast was excellent."

(El Salvador - Ahuachapán)

"The fast-paced city reminded me of Santo Domingo, so I loved it! I stayed in a quaint hotel with really friendly staff."

(Honduras - Tegucigalpa)

"The owner, Carlos Herdocia Sr., has had this property in his family for generations and takes great pride in offering quality service to all his guest. The hotel was clean, well maintained, an exceptionally helpful staff in place, and most of all safe. My Spanish is not as good as it should be and I was fortunate that not only was Mr. Herdocia fluent in English, but some of his staff as well."

(Nicaragua - León)

"The employees there were extremely helpful with recommendations."

(Costa Rica - Escazú)

TCB-4. Infraestructuras, transporte e información

Las infraestructuras presentes en los países Centroamericanos son objeto de crítica por parte de los usuarios. Todos destacan la inexistencia de carreteras y la mala calidad de las comunicaciones terrestres, lo que provoca que la duración de los trayectos se prolongue indefinidamente. Por otro lado, la información de carretera y la señalización ofrecida en estos destinos geográficos también es criticada, precisamente por su ausencia y por la escasez de indicaciones que finalmente consiguen que el turista se pierda.

"I LOVE taking bus rides because you really get to see the country. We pass by villages, the countryside, etc. It's a GEORGEIOUS drive."

(Nicaragua - Ocotol)

"We rented a truck (you need something pretty durable on the island, the roads are not all paved) but you can take a ""bus"" as well. (...) Electricity and water is on the island, although electricity goes out frequently. Bring flashlights and batteries."

(Nicaragua - Isla de Ometepe)

"Las carreteras por la isla son unos caminos de cabras y por ellas solo pasa el bus, y algún que otro camión de reparto. Coches particulares, casi ninguno. [...] Casi no hay vestigios de modernización y los medios de transporte que más se ven son los caballos, las mulas y las carretas. La ausencia de cualquier referente a tecnologías "modernas" tales como semáforos, torres eléctricas, paneles informativos, señales de tránsito o vehículos modernos, transporta al visitante a otra época, cuando las distancias no se medían en kilómetros sino en horas o días de caminata."

(Nicaragua - Isla de Ometepe)

"Local transport is cheap, but crowded and there are no luggage racks. If traveling around on public transport leave luggages in hotel."

(El Salvador - general)

"La entrada son unos 9 Euros y es recomendable el uso de guía o llevar bastante información escrita porque no hay ni un triste cartelito indicando que es lo que se ve."

(Honduras - Copán Ruinas)

"Al día siguiente y tras dos horas para recorrer 70 Km. por carretera principal, llegue a Punta Arenas, capital de otra provincia del país que explorare en otro momento, pero que desde ahí salen los ferrys que llegan regularmente a dos puntos de la península de Nicoya, uno a Playa Tambor eminentemente Turística y otro a Playa Naranjo desde donde empezaría el rosario de buses y enlaces por la península a mas de 40 grados todo el tiempo."

(Costa Rica - Nicoya Península)

"Cuando digo lo de parques naturales no penséis que esta toso lleno de carteles en el interior, solamente habilitan una zona de caminos para el visitante pero si te sales de ahíte pierdes y creerme, puedes estar unas horas dando vueltas."

(Costa Rica - Liberia/Volcán Rincón de la Vieja)

TCB-5. Seguridad

El tema de la seguridad en Centroamérica es un asunto muy controvertido por lo que lo analizaremos de forma independiente. En este sentido hay que señalar que la situación de posible peligrosidad cambia en gran medida en función de la ciudad o del lugar geográfico que se trate. Si bien es cierto que parece mayor la percepción de peligro que existe sobre estos países que la realidad en sí misma.

Aunque es indiscutible la realidad social y económica de estos países, muchos de los usuarios que han visitado estas zonas cambian su idea de país peligroso tras su visita, ya que han tenido una buena experiencia. No obstante, todos avisan de

ciertas precauciones a tomar, como el tipo de vestimenta, no caminar sólo por la noche, no llevar joyas, etc, que en cierto modo son las que se deben tener presentes en cualquier viaje.

En cualquier caso, sea fiel a la realidad o no, la fama de destino peligroso acecha a los países centroamericanos, lo que le convierte en uno de los principales motivos de rechazo para potenciales turistas. La mala promoción que se hace de estos países, sobre todo a través de los medios de comunicación, fomenta además una imagen negativa y que no en todos los casos es fiel a la realidad, según manifiestan los turistas que han intervenido en estos foros de viaje.

“Antigua Guatemala es un lugar precioso, es una ciudad colonial en la cual se puede caminar con tranquilidad.”

(Guatemala – Ciudad de Guatemala)

“The hostel had off/on electricity and no hot water- yes my morning shower was very fun! Sunday morning we woke up to my friend running into the room telling us to check our bags because his roommate’s cell phone had been stolen 15 minutes earlier”.

(Guatemala – Ciudad de Guatemala)

“It was secure, private, peaceful and friendly.”

(Guatemala - Antigua Guatemala)

“I tend to be on the paranoid side while I’m travelling alone, but I felt totally comfortable there during the day, and met a lot of friendly tourists and locals.”

(Guatemala - Atitlán y San Pedro)

«C’est sans hésiter le pays le plus dangereux visite jusqu’a présent. La pauvreté, la délinquance et la violence y est très présente. San Salvador est de loin la pire ville visitée.”

(El Salvador - San Salvador)

“Things have changed a bit here since our last visit a year and a half ago. There has been more restoration work and more hotels and other businesses opening but there has also been an increase in crime and general seediness.”

(Nicaragua - Granada)

“La guerra ha disuadido el turismo, y hoy en día, todavía mucha gente cree que Nicaragua es un lugar conflictivo y peligroso. Nicaragua es el segundo país con el índice per cápita de criminalidad más bajo de todo el continente, después del Canadá.”

(Nicaragua - Isla de Ometepe)

“Don’t carry cameras, valuables and dress down, no skirts or shorts recommended for women. In Latin American cities and large towns day or evening the most

dangerous places are crowded Bus terminals and outdoor markets, don't hang around."

(El Salvador - Sonsonate, general)

"Leave all your valuables you will not need at home. No flashy jewellery, no fancy watches, nothing that will make you stand out in the humble villages you are bound to visit. (...) The shopping malls have their own private guard services avoid using ATMs on the street or outside buildings alone at especially at night."

(El Salvador - general)

"As concerns crime, yes, unemployment is high and there are places I assure you where one should NEVER travel alone."

(El Salvador - general)

"Guatemala is a country you should avoid travelling to in order to avoid being a victim of crime."

(Honduras/Guatemala - Copán Ruinas/general)

"Firstly, I felt completely safe. This was largely due to the presence of 2 or 3 armed policeman on almost every street corner."

(Honduras - Tegucigalpa)

"Liberia tiene una parte de la ciudad que no es bueno ir, hay problemas de delincuencia y atracos por la calle, pero, repito, solo es una parte de la ciudad, el resto puedes pasear por el día tranquilamente y tener cuidado por la noche, no ir nunca solo, ok?, si tenéis este cuidado podréis pasear tranquilamente por el resto de la ciudad."

(Costa Rica – Liberia/Volcán Rincón de la Vieja)

2.2.2.3. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión, podemos decir que la recopilación de opiniones de viajes en foros de Internet y las entrevistas en profundidad, han ayudado a construir una imagen más aproximada de la percepción del servicio (calidad percibida) ofrecida por las mipymes turísticas centroamericanas.

Por un lado, el análisis de los foros proporciona una idea de cómo los viajeros perciben este destino turístico y, en concreto, cómo ha sido su experiencia con las pequeñas empresas de este sector. Por otro lado, este análisis se ha podido enriquecer gracias a las entrevistas en profundidad, que aportan un enfoque más orientado a la empresa y a la gestión.

A partir de ambos análisis se ha podido observar que las percepciones, tanto de profesionales como de usuarios, siguen un enfoque muy similar ya que se aprecia un fuerte consenso en cómo se perciben estas empresas y el destino turístico Centroamérica.

En este sentido, desprenden una serie de conclusiones a tener en cuenta como puntos clave para mejorar la calidad del servicio ofrecido por las mipymes turísticas centroamericanas. Para ello, en primer lugar se presenta estas conclusiones en forma de análisis DAFO, que ayudarán a obtener una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Cuadro 2.3: Análisis DAFO resultados Estudio 2: Calidad percibida.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter amable y servicial de la población autóctona. - Oferta turística alternativa. - Sector no explotado turísticamente. - Autenticidad, identidad local. - Demandante turístico segmentado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos recursos económicos. - Falta de profesionalización. - Precios no estandarizados. - Exclusión de los canales de comercialización tradicionales. - Escasa promoción. - Ausencia de asociaciones empresariales
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Riqueza natural y cultural. - Variedad de actividades turísticas. - Nuevos productos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad ciudadana. - Malas infraestructuras. - Red de comunicación terrestre y aérea escasa. - Desconocimiento de los destinos.

Fuente: Elaboración propia

En general, Centroamérica como destino turístico ofrece grandes potencialidades y es susceptible de convertirse en un destino internacional muy competitivo siempre y cuando se tomen las medidas necesarias que corrijan las debilidades y amenazas que se identifican en las empresas de este sector y se refuercen y aprovechen las fortalezas y oportunidades.

Por un lado, la diversidad en riqueza cultural y natural es señalada como el gran atractivo turístico de esta Región pero en la que aún queda por poner en valor muchas de las posibilidades que ofrecen estos países. Este potencial turístico de la zona se ha podido observar especialmente a través de los comentarios que los propios viajeros hacen de sus experiencias en Centroamérica. En términos generales la mayoría de las opiniones enfatizan aspectos positivos relacionados con el potencial natural y cultural que ofrece este mercado. No obstante, los profesionales entrevistados matizan la falta de puesta en valor de otros atractivos turísticos que podría ofrecer esta zona geográfica.

Por otro lado, existen importantes deficiencias que perjudican seriamente a Centroamérica y que progresivamente deberían ser paliadas a través de inversión y acciones políticas adecuadas. En concreto se trata de malas infraestructuras y malas comunicaciones, principalmente terrestres. Centroamérica entendida como unidad turística presenta una grave dificultad para el turista que quiere cruzar diferentes países. Se tendrían que facilitar los accesos y las conexiones entre países e incluso internamente entre ciudades. Esta mejora favorecería en gran medida la movilidad de visitantes dentro de la Región.

A la dificultad de las comunicaciones se une la inseguridad ciudadana que, aunque no está presente de la misma forma en todos los países, se evidencia que existe un problema real que afecta mucho a la imagen de este destino turístico. El turista potencial percibe Centroamérica como un destino poco seguro, por lo que además de tomar medidas que reduzcan los niveles de delincuencia en las ciudades, se deberían diseñar acciones de promoción que limpien la imagen de alta peligrosidad asociada a estos países.

Siguiendo este aspecto de promoción, cabe decir que otra de las amenazas de esta Región es el desconocimiento generalizado que existe sobre la oferta de estos países. Ni siquiera los propios profesionales que trabajan y están en contacto con estos destinos pueden dar en todos los casos información de calidad y completa a

los posibles turistas. Esto se deriva en parte de la poca promoción que se hace por parte de los actores gubernamentales de los países. Es fundamental que las personas responsables del producto Centroamérica como destino turístico dispongan de un conocimiento más completo y rico, y que sólo pueden recibir desde los destinos centroamericanos.

El sector del turismo donde interviene la mipyme tiene una mayor posibilidad de convertirse en oferta complementaria o alternativa de la gran empresa. Sin embargo, la característica general del sector es que tienen poca capacidad de negociación ya que están excluidos de los canales de comercialización de los productos o servicios que manejan los grandes operadores de viaje desde los países emisores.

Se trata éste de un factor clave relacionado con la ausencia de asociaciones o gremios empresariales que contribuyan al desarrollo de las mipymes. Estas asociaciones representarían un eslabón fundamental entre los organismos gubernamentales y el empresario, constituyéndose así como vehículo de información y de comunicación entre ambos actores.

Asimismo, los pequeños empresarios turísticos de Centroamérica necesitan entidades que les ofrezcan todo el asesoramiento necesario para constituir su actividad económica o para mejorar los negocios ya formados, que requieren optimizar su gestión y ofrecer un servicio más competitivo. Esta mejora del tejido empresarial en el sector turístico contribuiría a un aumento de la entrada de viajeros y consecuentemente de las divisas derivadas de esta actividad económica.

De las palabras de los entrevistados y de los comentarios de Internet se desprende una necesidad apremiante de poner en práctica acciones que ayuden a estandarizar los niveles de calidad de estas empresas para que puedan ofrecer un servicio coherente y homogéneo. La falta de transparencia de precios ha sido identificada como una de las grandes debilidades que presentan las mipymes y que construye una percepción de la calidad muy negativa y perjudicial.

Por otro lado, se aprecia poca capacitación en el ámbito de la gerencia lo que se deriva en una carencia de las herramientas de gestión y competitividad necesarias para dirigirse a los segmentos de turismo potenciales.

Respecto a los recursos humanos (personal en contacto) se ha identificado una carencia de profesionalización de los trabajadores y empresarios que forman parte de este sector. Este aspecto podría contrarrestarse con un plan formativo específico, diseñado en función de sus necesidades y requerimientos reales.

En este sentido, algunas de las líneas de capacitación que se pueden considerar como básicas y que desde aquí se proponen como necesarias para las mipymes turísticas son las siguientes:

- Técnicas de negociación.
- Sistemas de comercialización de productos y servicios.
- Planes de marketing y de promoción.
- Idiomas: en concreto, inglés y alemán.
- Atención al cliente, relaciones humanas y formación específica para los puestos más comunes de cara al público: recepcionista, camarero.
- Medio ambiente y desarrollo sostenible: manejo de residuos.
- Oportunidades comerciales.
- Contabilidad: formación financiera-contable.
- Gestión de empresas, técnicas gerenciales.
- Técnicas administrativas en turismo.
- Manipulación de alimentos.
- Calidad en el servicio.

En definitiva, el análisis derivado de las entrevistas en profundidad y de la observación de sitios web de viajes ha permitido construir una imagen más cercana de cómo los turistas y profesionales del sector perciben el servicio que dan las mipymes turísticas en Centroamérica. Aunque se trata, como se ha podido ver en

ambos análisis, de una imagen positiva y con un gran potencial, existen ciertos aspectos que deberían ser mejorados a través de un esfuerzo inversor y de trabajo, fundamentalmente en lo que se refiere a capacitación y formación de los profesionales que forman parte del tejido empresarial turístico en esta región.

2.3. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS.

De la observación de las conclusiones y recomendaciones arrojadas de los estudios de calidad suministrada y percibida de la realidad sobre el terreno, y vinculadas a los objetivos previamente establecidos, se proponen las siguientes pautas de actuación para la implementación de un sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

A. El sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas ha de adaptarse en función de las especificidades regionales (entre otras: imagen de marca, posicionamiento de destino, estructuras regionales existentes para la mipyme), y ha de implementarse de manera consensuada entre las instituciones rectoras del turismo en la región.

Tras el análisis de las conclusiones de los estudios de calidad suministrada y percibida se observan una serie de especificidades de la Región que han de ser tenidas en cuenta a la hora de implementar un sistema de calidad en mipymes turísticas. El sistema ha de ser tendente a contribuir en el fomento de las siguientes líneas de carácter estratégico:

- Sensibilizar sobre la importancia del turismo en la Región.
- Divulgar la importancia de la “cultura turística”.
- Fomentar la imagen regional de “destino turístico sostenible”

- Poner en valor la diversidad natural y cultural de la Región y el carácter de la población local.
- Prestar especial atención a la información suministrada a clientes sobre asuntos relacionados con la seguridad.
- Contribuir al seguimiento de las normativas relativas a higiene y salubridad (manipulación de alimentos, manejo de residuos, etc) y comunicar a los clientes-proveedores y otros agentes la implementación de las mismas.
- Fomentar el asociacionismo entre las mipymes.
- Consenso entre los destinatarios intermedios y finales del sistema, así como el resto de los agentes involucrados.

B. La implementación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas ha de estar basado en la sensibilización y capacitación de los destinatarios intermedios y finales del mismo, y en criterios generales de Calidad-Buenas Prácticas.

Tras el análisis de calidad suministrada y percibida, y dada la diversidad de tipologías empresariales y la falta de criterios estandarizados en la definición de mipyme en el marco jurídico/normativo, y a los diferentes modelos existentes en los países, no se recomienda, en esta fase, proponer la creación de una “marca de calidad sistematizada y única” para mipymes turísticas centroamericanas.

Sin embargo, sería muy adecuado contribuir a la definición de un sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas que en una primera instancia esté basado en cuatro medidas operativas:

1. Sensibilización y capacitación de los destinatarios intermedios (representantes de ANTs y Cámaras de Turismo) y finales (mipymes) del sistema de calidad y en criterios generales de calidad.

2. Articulación de una “Red Centroamericana de Expertos-Formadores en Calidad Turística”. Para ello se deben adaptar los contenidos de un plan de formación específico (Título de: “Experto en gestión de calidad de mipymes turísticas”) fundamentado en las conclusiones obtenidas en los estudios de calidad suministrada y percibida. Se recomienda que las instituciones rectoras del turismo en Centroamérica (Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo) tengan representantes/delegados entre el grupo de expertos-formadores, para conseguir el consenso y la participación de ambas instituciones público-privadas en el proceso.
3. Esta red de “expertos-formadores”, habrá de trabajar en el diseño de Manuales de Buenas Prácticas para cada una de las tipologías de mipymes turísticas, previa identificación y clasificación de éstas en cuanto destinatarias finales. Asimismo serán los responsables de llevar a cabo las acciones de sensibilización-capacitación-seguimiento y evaluación hacia las mipymes.
4. La definición de metodologías y planes de capacitación específicas para las mipymes, habrán de realizarse atendiendo a las especificidades-país, y de manera colaborativa con el sector público y el privado.

Respecto a la elaboración de Manuales de Buenas Prácticas, se recomienda iniciar el proceso con pautas sencillas para cada una de las tipologías de mipymes turísticas. En dichos Manuales se establecerán de forma clara y operativa, los parámetros mínimos (estándares) que tienen que cumplir, tanto desde el punto de vista de los procesos básicos de gestión de calidad, como desde el marco jurídico vigente.

C. Las metodologías, herramientas y resultados obtenidos en los análisis de calidad suministrada y percibida, pueden utilizarse como recursos docentes en el proceso de sensibilización/capacitación a destinatarios intermedios y finales.

La metodología e instrumentos utilizados en los estudios de calidad suministrada y percibida, así como los resultados obtenidos, podrán ser replicables, los primeros, y fundamentar, los segundos, en el diseño y desarrollo de las acciones de sensibilización-capacitación, tanto para destinatarios intermedios como finales.

Por la diversidad de tipologías y tamaños de empresas identificadas, parece recomendable introducir, en el diseño de las acciones formativas, los ejemplos y trabajos prácticos, los casos diversos, analizados en los análisis de calidad suministrada y percibida, que posibiliten un acercamiento a la realidad de los diferentes actores involucrados.

A modo de ejemplo, y tras los aspectos evaluados e identificados en los estudios, se propone un primer “diagrama” de los mismos, y sobre los que desarrollar casos reales, metodologías específicas, y criterios de mejora, en el momento de elaboración de los contenidos y recursos docentes en “sistemas de calidad-buenas prácticas” para mipymes tipo alojamientos turísticos. Serían los siguientes:

- Recibimiento:
 - Reconocimiento y saludo.
 - Cordialidad y amabilidad.
 - Investigación de necesidades.

- Información suministrada:
 - Detalle de horarios y servicios.
 - Coordenadas del alojamiento.
 - Información de seguridad básica.
 - Información del entorno.
 - Tarifas y forma de pago.
 - Información relativa al entorno más próximo
 - Lugares turísticos de interés.
 - Restaurantes y supermercados de la zona.
 - Medios de transporte alternativos y horarios.

- Equipamientos:
 - Limpieza de zonas comunes.
 - Mobiliario y enseres.
 - Limpieza de habitaciones.
 - Limpieza y desinfección de servicios sanitarios comunes.
 - Sistemas de emergencia y contra incendios.
 - Instalaciones de cocina y lavandería.
 - Instalaciones eléctricas.

- Medio Ambiente:
 - Información.
 - Acciones.

D. Para la implementación de acciones de capacitación a destinatarios finales (mipymes), se propone diseñar una metodología basada en acciones de “coaching” y tutorías personalizadas que contemplen tres grandes fases: evaluación inicial (autoevaluación), identificación conjunta y acompañamiento en las acciones de mejora, evaluación de resultados y definición de nuevas acciones a desarrollar.

Para la implementación de las acciones de capacitación, se recomienda el empleo de metodologías como el “coaching” o el formato de “tutorías” individualizadas, en la que los destinatarios finales (gestores de mipymes turísticas) y el experto-formador trabajarán de forma consensuada.

Se propone, la planificación de visitas con el modelo de tutorías, que permiten la dedicación de los expertos-formadores a sensibilizar a los gestores de las mipymes sobre criterios de calidad y buenas prácticas, a identificar conjuntamente las áreas de mejora, lo que permite intervenir sobre las situaciones específicas de cada caso y plantear propuestas de mejora a implementar, con un planteamiento y plazos definidos y consensuados.

Esta metodología incide especialmente en la presentación de los aspectos prácticos, aplicables a cada caso concreto y obtiene buenos resultados de mejora, ya que se aplica específicamente en cada caso, atendiendo a las circunstancias significativas de cada realidad.

Además, ofrece a las mipymes la oportunidad de contar con un asesor-personal y consultarle sobre aspectos prácticos de gestión, en diferentes áreas. Entre otras (a definir) se identificarían las siguientes:

- Calidad de Servicio.
- Atención al cliente.
- Adaptación a sistemas de calidad.
- Restaurante: diseño y presentación de cartas y menús.
- Decoración / Ambiente.
- Diseño de Folletos.
- Gestión de Compras, Stocks y proveedores.
- Técnicas de liderazgo.
- Estructurar modelos de mejora continua.
 - Caso modelo.
 - Estudios de caso.
- Salubridad, higiene, seguridad al turista.
- Sostenibilidad.

CAPITULO 3
PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS
CENTROAMERICANAS

"El mejoramiento de calidad no tiene ninguna oportunidad, a menos que los individuos estén dispuestos a reconocer que el mejoramiento es necesario"
Juran

"Los pequeños actos que se ejecutan son mejores que todos aquellos grandes que se planean".
George E. Marshall

3.0. INTRODUCCIÓN

El doble acercamiento teórico-práctico a la realidad de los sistemas de calidad para mipymes turísticas centroamericanas, permite identificar las especificidades que han de considerarse en este tipo de destinos y realidades emergentes, para diseñar e implementar sistemas de calidad específicos acordes a los mismos.

En el caso específico de Centroamérica, y debido a la falta de información de partida encontrada, sobre la realidad de las mipymes turísticas (destinatarios finales), se hizo necesaria la realización de un diagnóstico de calidad (Fase 1 de nuestro diseño-sistema) estructurado en dos estudios específicos sobre calidad suministrada y percibida (Capítulo 2). Los resultados de este diagnóstico facilitaron la planificación de las acciones inicialmente planteadas, para asegurar la adaptación del sistema a las necesidades de sus destinatarios finales.

Con estos planteamientos y referentes previos de partida, en este capítulo se presenta la vertiente más práctica de la investigación realizada, estructurada en dos momentos: planificación e implementación del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas (Fase 2 de nuestro diseño-sistema).

Se trata por tanto de describir el *know how* o el "cómo" se realizó la planificación e implementación/desarrollo del sistema de calidad presentando los pasos dados en la planificación y el desarrollo de las acciones implementadas.

Para ello, la estructura del capítulo se articula en tres apartados:

1. Planificación. Se muestra la secuencia llevada a cabo en la etapa de planificación del sistema de calidad, basada en la Gestión del Ciclo de Proyectos (GCP) a través

de la herramienta del Marco Lógico. En este proceso de planificación destaca la incorporación al sistema, mediante la definición de actividades concretas, de las necesidades específicas de los destinatarios finales (mipymes turísticas) obtenidas en la Fase de Diagnóstico (Capítulo 2).

2. Desarrollo. Se presenta la matriz de planificación diseñada y las acciones, actividades y plan de ejecución implementados.
3. Por último, se presentan los principales recursos del sistema y su fundamentación en los principios de educación en calidad a través de las herramientas de aprendizaje organizacional y transmisión de conocimientos (formación y capacitación), para llegar a una descripción concreta de las acciones desarrolladas en este sentido en los tres grupos de destinatarios identificados.

Tras este acercamiento teórico (revisión de las metodologías y herramientas implementadas) y práctico (resultado de su aplicación en el sistema), se llega a una serie de conclusiones generales de la fase de planificación e implementación del sistema de calidad.

3.1. LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS

3.1.1. Planificación y turismo

La planificación de un Sistema de Gestión de Calidad Turística –adaptado, consensado y unificado- para un multideestino regional turístico (Centroamérica) y a un amplio sector de destinatarios finales (mipymes) representa una tarea compleja. Por ello, tras el diagnóstico, la fase de planificación es fundamental para el éxito del sistema.

La planificación en turismo es abordada desde distintas perspectivas, ya que se trata de un aspecto global que afecta a todos los agentes del destino (tanto públicos

como privados) y a múltiples procesos de gestión (desde Planes de Dinamización del Producto Turístico hasta Planes de Calidad Turística).

Para Getz (1986), la planificación turística es un proceso basado en la investigación y la evaluación, que busca optimizar la potencial contribución del turista al bienestar humano y a la calidad ambiental. Según Inskip (1988), este proceso consiste básicamente en organizar el futuro para alcanzar determinados objetivos. Por su parte Gorfey y Clarke (2000) definen la planificación turística como “el proceso racional y ordenado para alcanzar el crecimiento o el desarrollo turístico”. Las distintas aproximaciones entienden la planificación como un proceso y hacen referencia tanto a la evaluación inicial (diagnóstico), como a la visión futura (largo plazo) de la actividad.

En el caso concreto de la función de planificación en los sistemas y modelos de Calidad Total (TQM), el modelo de Deming (conocido como el ciclo PDCA -Plan, Do, Check y Act-), estructura la planificación en cuatro etapas diferenciadas:

- 1º Definición de los objetivos a cumplir.
- 2º Determinación de la situación actual, realizando un diagnóstico y definiendo los problemas a resolver y las áreas de mejora, priorizadas en orden de importancia.
- 3º Establecimiento de las acciones de mejora, necesarias para pasar de la situación actual a la situación deseada.
- 4º Estructuración, a través de un plan de trabajo, de todos los pasos que deben seguirse para la implementación de las acciones de mejora.

Un reciente estudio (Tirado, 2013), compara las fases de implementación de los Planes de Dinamización del Producto Turístico (PDPT) con el Modelo de Deming, evidenciando que en el caso de los PDPT no se cumplen las fases lógicas que debería tener un proceso de planificación. En dichos planes no se contempla una

fase de evaluación donde se puedan examinar las repercusiones que generan en el destino este tipo de planes. Una de las principales conclusiones de este trabajo es que “el proceso de planificación juega un papel fundamental en las posibilidades de éxito de un destino turístico (...) la ausencia de planeamiento genera un crecimiento espontáneo y limita la competitividad”.

En el caso más concreto de la necesidad de planificación para la implementación de Sistemas de Calidad Turística en destinos, Camisón (1996) nos presenta los resultados de un análisis de los modelos de Calidad Total (TQM) desarrollados en la Comunidad Valenciana, cuyas autoridades implementaron en 1991 el Plan *“Quality Improvement Plan for the Tourism Industry”*. Un análisis realizado tras la implementación de dicho plan evidencia “la falta de planificación sistemática de modelos y procedimientos para la gestión de calidad total, y la carencia de sistemas de medida o evaluación de estándares predeterminados”. Por todo ello, y debido a “la ineficacia de planes anteriores, intentando demostrar la eficacia de sistemas de TQM” en 1995 el Instituto Valenciano de Turismo formula e implementa un nuevo programa *“Program to encourage the implantation of Tourism Quality Management”* en empresas turísticas valencianas.

Vemos por tanto, que el proceso de planificación resulta fundamental para el éxito de un sistema de calidad. Tras las revisiones anteriores, podemos concretar que la planificación ha de estar fundamentada en los siguientes parámetros:

- basada en modelos de TQM,
- que incluyan la definición clara de objetivos, (a partir de un diagnóstico previo),
- estructurada en fases y acciones,
- y concretada en un plan de trabajo que incluya la implementación de acciones a desarrollar y la evaluación de los resultados.

3.1.2. El Marco Lógico y la Gestión del Ciclo de Proyectos

En el caso de nuestro sistema de calidad estos parámetros de planificación se contemplan, y se ven enriquecidos e implementados, a través de la metodología de gestión de ciclo de proyectos (GCP), que se lleva a cabo en los proyectos y programas de cooperación al desarrollo.³⁶

En esta línea de establecimiento de vínculos entre TQM y la gestión de proyectos de desarrollo, resaltamos los elementos clave en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo identificados por la UE (1993, 2001). Serían los siguientes:

1. Generar procesos que incorporen la calidad en la gestión del propio proyecto de cooperación: mejor y más realista definición de objetivos, identificación exacta de los medios y recursos disponibles, incorporación de modelos participativos, respeto a los valores socioculturales y refuerzo de la capacidad gestora de los organismos que ejecutan el proyecto.
2. Concebir el proyecto de cooperación como un todo integrado que permita establecer sistemas de monitoreo para la toma de decisiones en los momentos oportunos, seguimiento sistematizado de la ejecución del proyecto, posibilidades de reorientación del mismo y evaluación para la toma de decisiones futuras.

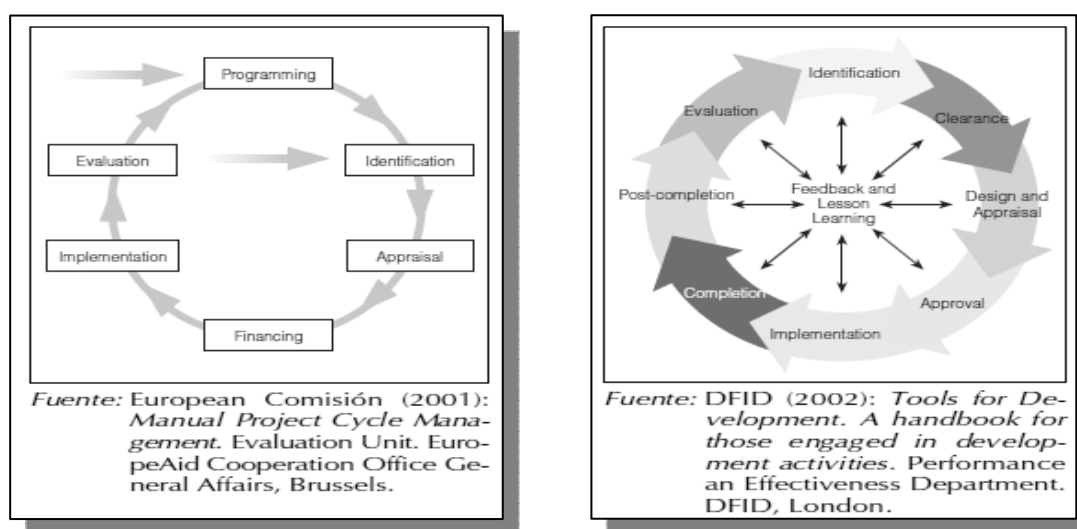
Estos “elementos clave” se concretan en el ciclo de vida o gestión del ciclo de proyectos (GCP), que supone una planificación detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita, desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior, pasando por todas las etapas en las que se desarrolla.

³⁶ Para Gómez Galán y Sainz Ollero (2003) un proyecto de cooperación nace como una expresión de la voluntad transformadora, siendo su finalidad el transformar una realidad que, en principio, no es satisfactoria, buscando unos fines y estableciendo unos medios para lograrlos. Para Cohen y Franco (1997) un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados.

Estas etapas, ya clásicas aunque con diferentes nombres y matices según los distintos autores y agencias de desarrollo, se estructuran mediante elementos conceptuales y técnicos que incorporan una metodología determinada.

Algunos ejemplos de las etapas de GCP serían los siguientes:

Figura 3.1: Ciclo de vida de gestión en algunas agencias internacionales.



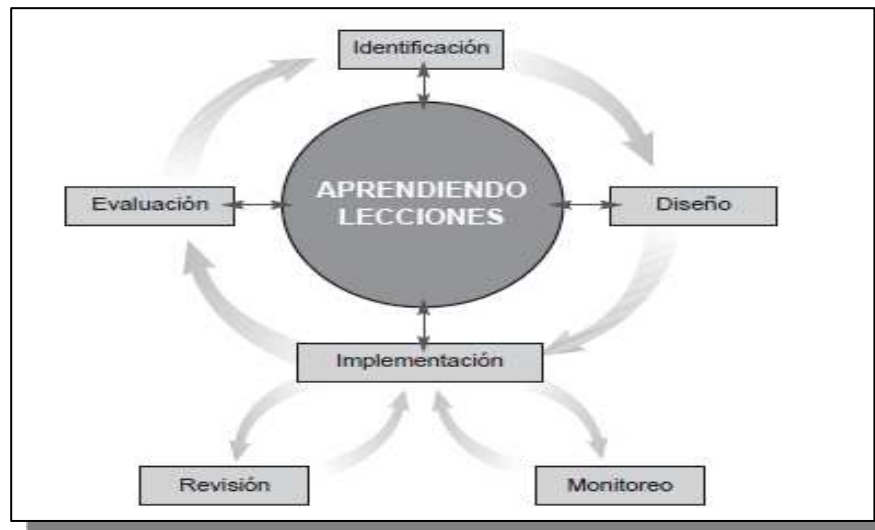
Vemos por lo tanto que la GCP está estructurada, al igual que en el caso de la metodología de Deming, como un ciclo. Cohen (1988) define los proyectos de cooperación como un conjunto de actividades interrelacionadas para alcanzar unos objetivos, sujetos a recursos económicos y con un tiempo de inicio y finalización. El ciclo del proyecto es una herramienta analítica que permite analizar cómo se desarrollan los proyectos (dimensión descriptiva) y orientar sobre cómo deben desarrollarse los proyectos (dimensión prescriptiva). El ciclo permite descomponer el proyecto en fases y someterlo a seguimiento y estudio.

Para Blackman (2003, p. 7):

“La Gestión del Ciclo de Proyectos (GCP) es el nombre dado al proceso de planificación y gestión de un proyecto de cooperación (...). Se utiliza ampliamente en el área de negocios y su uso, sigue creciendo en las organizaciones de desarrollo. Los

proyectos de desarrollo a veces fracasan porque están mal planificados y porque no toman en cuenta algunos factores importantes, particularmente las necesidades y los puntos de vista de las personas interesadas-beneficiarios (...). La GCP incluye un conjunto de herramientas que se articulan en la matriz del marco lógico”.

Figura 3.2: Marco Lógico en la GCP.



Fuente: Blackman. *Gestión del ciclo de proyectos*. Tearfund, 2003, p. 10.

La GCP, en proyectos de cooperación se basa por tanto en un proceso cíclico y lógico, en el que se presentan muchas similitudes con el ciclo-rueda de Deming. El GDP incluye tanto la planificación como la Gestión del Proyecto (desde su diseño, hasta su implementación, evaluación y retroalimentación).

Por su parte la Comisión Europea adoptó en 1992³⁷ este sistema definiéndolo como “un conjunto de herramientas de diseño y de gestión de los proyectos, basadas en el método del análisis del Marco Lógico”.

La herramienta de aplicación de la GCP se concreta en el Marco Lógico (Rosenberg & Posner, 1979), que fue desarrollado como una herramienta para ayudar a conceptualizar un proyecto presentando una interrelación lógica entre el “problema total” (traducido en objetivo principal, los objetivos específicos, los resultados

³⁷ <http://www.eeas.europa.eu/delegations/bolivia/documents/manualespfinal.pdf>

esperados) y las actividades a desarrollar. Sigue la “lógica” de causa-efecto o medios-fines para relacionar todos los elementos de una intervención.

Los aspectos más importantes que forman parte de un proyecto diseñado con el marco lógico se resumen en la herramienta “Matriz del Marco Lógico”.³⁸ Se trata de una matriz que relaciona objetivos (generales y específicos), resultados y actividades con la lógica de la intervención, los indicadores objetivamente verificables y fuentes de verificación.

Se presenta a continuación un cuadro resumen (Tabla 3.1: Relación entre las fases GCP y Marco Lógico) que incluye las fases GCP y su traducción en la herramienta de Marco Lógico. Fases que sirvieron de base para la planificación de nuestro sistema, así como para su implementación, evaluación y la definición de propuestas de mejora.

Tabla 3.1: Relación entre las fases GCP y Marco Lógico

FASES GCP	DESCRIPTOR	MARCO LÓGICO
<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN</p>	<p>Conocimiento e identificación de la realidad, mediante “análisis de necesidades” y “análisis de las capacidades” de los distintos destinatarios/beneficiarios del Proyecto.</p> <p>El “análisis de necesidades” nos proporciona una visión general de la realidad de los beneficiarios del proyecto.</p> <p>El “análisis de capacidades” ayudará a identificar las contrapartes del proyecto.</p>	<p style="text-align: center;">¿Dónde estamos y dónde queremos llegar?</p> <p style="text-align: center;">(DEFINICIÓN DEL OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO)</p>

³⁸ La matriz de marco lógico es una herramienta reconocida y utilizada tanto en la fase de planificación (diseño) de proyectos de cooperación, así como para los procesos de implementación y evaluación. No obstante, las diferentes organizaciones utilizan diversos términos para los componentes del marco lógico, de manera que existe numerosa bibliografía y diferentes versiones adaptadas de esta matriz, que presentan diferentes enfoques en la planificación de proyectos. Algunos ejemplos son el Método ZOPP (diseño de proyectos orientado por objetivos) <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/trs/02140314/articulos/CUTS8989110115A.PDF>, la denominada “matriz de planificación” <http://www.jjponline.com/marcologico/mpp.html> o el documento de formulación de proyectos (AECID): http://cache.ccupm.upm.es/rinternacional/cooperacion/conv2006/instrucciones_formulario_06.pdf.

(cont.)

FASES GCP	DESCRIPTOR	MARCO LÓGICO
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO</p>	<p>Planificación del proyecto.</p> <p>Basada en la investigación y propuesta de plan de acción del proyecto: objetivos específicos, resultados, y actividades</p>	<p style="text-align: center;">¿Cómo llegaremos allí?</p> <p style="text-align: center;">(DEFINICIÓN DE RESULTADOS, FASES Y ACTIVIDADES)</p> <p>Lógica de intervención: en la que se presentan los objetivos del proyecto que se desean lograr (resultados) y cómo se hará para lograrlos (actividades)</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>Implementación de las acciones definidas en el marco lógico, monitoreando y supervisando el progreso del proyecto, cualquier cambio que lo pueda afectar.</p> <p>La planificación del proyecto (a través de marco lógico) debe ser ajustada donde sea necesario.</p>	<p style="text-align: center;">¿Cómo sabremos cuando llegamos allí?</p> <p style="text-align: center;">(INDICADORES)</p>
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN</p>	<p>La evaluación debe llevarse a cabo para valorar el impacto del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo.</p>	<p style="text-align: center;">¿Qué nos mostrará que llegamos allí?</p> <p style="text-align: center;">(FUENTES DE VERIFICACIÓN/EVIDENCIA)</p>
<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">LECCIONES APRENDIDAS</p>	<p>Identificación de mejoras, susceptibles de ser incorporadas en cualquier etapa del proyecto.</p>	<p style="text-align: center;">¿Cómo se puede mejorar/retroalimentar el proceso?</p> <p style="text-align: center;">Propuestas de MEJORA-LECCIONES APRENDIDAS</p>

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta a Blackman, Gestión del ciclo de proyectos. Tearfund 2003.

Vemos, por lo tanto, que el marco lógico es una herramienta completa que no sólo favorece la planificación general de un proyecto, sino que permite optimizar las distintas fases del mismo (desarrollo, comprobación y actuación, de acuerdo al ciclo de Deming).

En referencia a la terminología del marco lógico es necesario reseñar que diferentes organizaciones y autores utilizan diversos términos para los componentes del Marco Lógico.

Por ello, presentamos a continuación un cuadro-resumen (Tabla 3.2: Delimitaciones terminológicas Marco Lógico en relación a nuestro sistema) con las aclaraciones terminológicas necesarias, y utilizadas en esta investigación. Estas delimitaciones terminológicas facilitarán la interpretación y la presentación de los datos incluidos en el presente y posteriores capítulos de esta tesis.

Tabla 3.2: Delimitaciones terminológicas del Marco Lógico en relación a nuestro sistema.

CONCEPTO (MARCO LÓGICO)	DESCRIPTOR
Lógica de intervención	Cuadro resumen que presenta los objetivos del proyecto, y cómo se hará para lograrlos (incluyendo indicadores, beneficiarios y fuentes de verificación).
Objetivo general	<p>Objetivo de largo plazo que indica, con carácter general, el cambio deseado. Este objetivo depende de varios proyectos o procesos interrelacionados.</p> <p>Proporciona referencias generales para la evaluación: coherencia con las necesidades de los destinatarios finales, coherencia con la política de desarrollo del destino.</p> <p>No debe ser excesivamente ambicioso y es muy importante que sea único. Debe contener una definición de cómo el programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>
Objetivos específicos	<p>Definen lo que se desea alcanzar con el proyecto.</p> <p>Deben ser concretos y verificables, y han de que contribuir al objetivo general del programa y debe tener destinatarios/beneficiarios claramente señalados.</p>
Grupos beneficiarios	Destinatarios del proyecto, bien como “objetos de la acción de cambio” (destinatarios finales) o como sujetos del proyecto que participan en el mismo, aprovechando sus potencialidades y recursos para hacer sostenibles las iniciativas puestas en marcha (destinatarios intermedios).

(cont.)

CONCEPTO (MARCO LÓGICO)	DESCRIPTOR
Resultados	Beneficios/metapas directas a lograr al final del proyecto. Los resultados reflejan los beneficios que queremos alcanzar como producto de nuestra actividad, de manera tal que podamos cumplir el propósito (objetivos) del proyecto.
Indicadores	Impactos (en forma de breve descripción) de cada uno de los componentes que se conseguirán en la ejecución. Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: <i>cantidad, calidad y tiempo</i> . Los indicadores son los aspectos que muestran el progreso hacia el logro de los resultados (y consecuentemente de los objetivos), miden el funcionamiento del proyecto y juegan un importante papel en el monitoreo, supervisión y evaluación del proyecto.
Medios de verificación	Evidencias y fuentes de información (verificación) del cumplimiento de los indicadores, que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Suponen las fuentes que el equipo ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar la eventual existencia de un problema y sugieren la necesidad de cambios en los diferentes componentes.
Actividades	Tareas principales que han de cumplirse para completar cada una de las fases del proyecto. De manera operativa, se propone una lista de actividades en orden cronológico para cada fase del proyecto.
Acciones	Tareas secundarias que facilitan y se han de implementar para lograr las actividades definidas.
Monitoreo	Proceso constante (a lo largo de toda la implementación del proyecto) mediante el cual verificamos la eficiencia y eficacia de la ejecución del proyecto (seguimiento de indicadores). A través del monitoreo identificamos los logros y las oportunidades de mejora, y, en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.
Evaluación	Estructurada como evaluación intermedia (<i>mid-term evaluation, on-going evaluation</i>) y evaluación final de los resultados y efectos generados (impactos) en los grupos beneficiarios, así como la identificación de propuestas de mejora para la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Blackman (2003), Aristizabal y Ferrero (1997), Gómez Galán y Sanahuja (1999).

3.1.3. Etapas de planificación

Basados en todos los antecedentes conceptuales señalados, se presentan a continuación las cuatro pasos principales llevados a cabo en el proceso de planificación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.

PASO 1) Definición de los objetivos a alcanzar y los resultados a obtener con el sistema de calidad.

Los objetivos formulados fueron los siguientes.

1. Aportar una visión de calidad como factor clave de competitividad en el sector turístico centroamericano.
2. Divulgar metodologías e instrumentos para la gestión de la calidad.
3. Fomentar cultura de calidad turística.
4. Adaptar el concepto de calidad a las realidades de las mipymes turísticas centroamericanas.

En cuanto a los resultados esperados se identifican y consensuan los siguientes:

1. Identificar las ventajas del desarrollo de sistemas de calidad, tanto a nivel público como privado.
2. Conocer experiencias previas, referentes y modelos de organización de la calidad.
3. Valorar las ventajas de la implementación de sistemas de calidad en turismo.
4. Diseñar, consensuar e implementar sistemas de atención al cliente y “buenas prácticas” en las mipymes turísticas centroamericanas.

PASO 2) Establecer las fases y los objetivos específicos para cada una de ellas.

Tabla 3.3: Fases del sistema y objetivos específicos para cada una de ellas.

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p align="center">FASE 1 Diagnóstico (julio 2007 - enero 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y estructurar el programa de forma eficiente, consensuando los objetivos generales con todos los actores involucrados. - Identificar las necesidades específicas de los diferentes destinatarios finales del programa (mipymes) y los intermedios (Cámaras, ANT, Formadores, Instituciones) - Identificar las especificidades por país, conociendo experiencias previas en programas similares. - Definir un modelo de actuación que permita estandarizar las acciones y medir resultados para la definición de futuros programas.
<p align="center">FASE 2 Etapas I: Formación y Capacitación a Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo (Nivel 1) (sep. 2007 - sep. 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer experiencias en diseño y desarrollo de sistemas de gestión de calidad. - Identificar el rol y las competencias de las entidades públicas y privadas en planes y sistemas de calidad. - Plantear puntos fuertes y débiles en función de las experiencias anteriores. - Conocer repercusiones de la aplicación de sistemas de calidad en la industria turística y en destinos. - Definir y consensuar metodología de trabajo. - Contrastar casos previos en el diseño y formación en “buenas prácticas” en los países destinatarios.
<p align="center">FASE 2 Etapas II: Formación y Capacitación a Formadores (Nivel 2) “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” (marzo - octubre, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir los objetivos y la metodología. - Formar a formadores (expertos-país) en diseño e implementación de sistemas de calidad turística (herramientas y metodología). - Identificar modelos y sistemas de formación a mipymes de acuerdo con especificidades regionales. - Medir resultados. - Identificar modelo de indicadores de calidad de la acción formativa.

(cont.)

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p style="text-align: center;">FASE 2</p> <p style="text-align: center;">Etapa III:</p> <p style="text-align: center;">Formación y Capacitación a mipymes (Nivel 3)</p> <p style="text-align: center;">(nov. 2008 - sep. 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un primer ámbito de aplicación vertebrado en torno a un eje conductor. - Implementar sistemas innovadores de formación en cascada. - Diseñar herramientas (procesos y procedimientos) de medición de resultados de capacitación. - Estructurar modelos de mejora continua. - Retroalimentar el modelo de actuación. - Proponer mejoras al modelo inicial. - Medir resultados Etapa III.
<p style="text-align: center;">FASE 3</p> <p style="text-align: center;">Evaluación Propuesta de Acciones de Mejora</p> <p style="text-align: center;">(sep. – dic. 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la implementación del sistema. - Identificar oportunidades de mejora. - Proponer mejoras al sistema desarrollado para la extrapolación del mismo al resto de municipios de la ruta y a otras zonas/rutas de la región.

Fuente: Elaboración propia.

PASO 3) Identificar y consensuar la lógica de intervención del sistema, presentando los objetivos del proyecto, indicadores, beneficiarios y fuentes de verificación (Epígrafe 3.1.1).

PASO 4) Diseñar una matriz de planificación, coherente con la lógica de la intervención planteada, e incluir de manera coherente las acciones, actividades y plan de ejecución para la implementación y desarrollo del sistema (Epígrafe 3.2.1).

El diseño de este sistema de calidad ha sido formulado y planificado conforme a los principios orientadores extraídos de la revisión de referentes teórico-prácticos previos, y de acuerdo con las consideraciones y recomendaciones para el diseño de sistemas de calidad turística.

En los siguientes epígrafes, se presenta y estructura el proceso de planificación e implementación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.

3.1.4. Lógica de intervención

Se presenta de manera secuencial la lógica de intervención (ver tabla 3.2: Delimitaciones terminológicas), incluyendo indicadores, beneficiarios y fuentes de verificación. Esta lógica de intervención se plantea en diferentes apartados para el objetivo general, los objetivos específicos y los resultados del sistema.

- **Objetivo general**

El objetivo general está definido como:

Contribuir a la mejora de la competitividad de las mipymes turísticas del destino Centroamérica, a través del diseño y la implementación de sistemas de calidad.

Los Indicadores, beneficiarios y fuentes de verificación del objetivo general, serían los siguientes:

Tabla 3.4.: Indicadores, beneficiarios y verificación del objetivo general.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Mejora del posicionamiento turístico de la Región en los próximos cuatro años.	Mipymes, Instituciones y entidades turísticas participantes en la implementación del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> - Informes y estadísticas anuales nacionales de posicionamiento de destinos turísticos publicados por la OMT y Administraciones Nacionales de Turismo (ANTs). - Recopilación de información sobre programas, actividades y mejores prácticas. - Indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

- **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos están definidos como:

1. Aportar una visión de calidad como factor clave de competitividad en el sector turístico.
2. Divulgar metodologías e instrumentos para la gestión de la calidad
3. Fomentar cultura de calidad turística
4. Adaptar el concepto de calidad a las realidades de las mipymes.

Los indicadores, beneficiarios y fuentes de verificación para los objetivos específicos, serían los siguientes:

Tabla 3.5: Indicadores, beneficiarios y verificación de objetivos específicos.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Adquisición de las herramientas técnicas necesarias para instrumentalizar acciones para la gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - 30 representantes técnicos de Cámaras de Turismo y de Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas capacitadas. - 40 Formadores de Universidades, Institutos de Turismo y Organismos de países Centroamericanos, de acuerdo con las especificidades nacionales identificadas en la fase de diagnóstico. - 160 mipymes adscritas a la Ruta Colonial y de los Volcanes. 	Aplicación de las herramientas adquiridas mediante la evaluación de las acciones de capacitación/formación por parte de los beneficiarios.

(cont.)

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Sensibilización de los participantes en todas las acciones formativas/divulgativas sobre la importancia de la calidad como instrumento para la mejora de la competitividad turística.	<ul style="list-style-type: none"> - 30 representantes técnicos de Cámaras de Turismo y de Administraciones nacionales de turismo centro americanas. - 40 Formadores de Universidades, Institutos y entidades de turismo de los países Centroamericanos, de acuerdo con las especificidades nacionales identificadas en la fase de diagnóstico. - 160 mipymes adscritas a la Ruta Colonial y de los Volcanes. 	Informes finales de cada una de las acciones de capacitación/formación
Transferencia de conocimientos sobre Calidad y Buenas Prácticas en cascada, hasta el nivel de las mipymes.	% representativo del universo de mipymes destinatarias de las acciones formativas, adscritas a la Ruta Colonial y de los Volcanes.	Informes de la actividad V

Fuente: Elaboración propia.

- **Resultados esperados**

Definidos como:

1. Identificar las ventajas del desarrollo de sistemas de calidad, tanto a nivel público como privado.
2. Conocer experiencias previas, referentes y modelos de organización de la calidad.
3. Valorar las ventajas de la implementación de sistemas de calidad en turismo.

4. Formar y capacitar a mipymes turísticas adscritas a la “Ruta Colonial y de los Volcanes” mediante la formación en cascada (formación de formadores)
5. Diseñar, consensuar e implementar sistemas de atención al cliente y “buenas prácticas” en las mipymes.

Los indicadores, beneficiarios y fuentes de verificación para los resultados esperados, serían los siguientes:

Tabla 3.6: Indicadores, beneficiarios y verificación de resultados esperados.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Análisis y diagnóstico sobre el terreno las necesidades específicas de los destinatarios del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas (evaluación de experiencias previas, determinación de destinatarios de acciones, identificación de particularidades nacionales, etc.).	Diferentes destinatarios del sistema (ANTs, Cámaras de Turismo, Universidades y Centros de Formación, mipymes)	Informe actividad I.
Realización de las “I Jornadas de Calidad en mipymes Turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a Cámaras y ANTs.	30 representantes de Cámaras de Turismo y técnicos de Administraciones Nacionales de Turismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas. - Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.

(cont.)

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Realización de las “II Jornadas de Calidad en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a Cámaras y ANTs.	30 representantes técnicos de Cámaras de Turismo y de Administraciones nacionales de turismo centro americanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas. - Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.
Formación de 40 formadores mediante la impartición del título “Experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas” (formación on-line).	Formadores de Universidades, Institutos de Turismo y Entidades de países Centroamericanos, de acuerdo con las especificidades nacionales identificadas en la fase de diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y calificaciones obtenidas por cada uno de los participantes en el título de experto. - Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.
Realización de las “I Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a “expertos en gestión de la calidad mipymes turísticas”.	40 formadores que hayan obtenido el título de “experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas”.	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas. - Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.

(cont.)

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Realización de las “II Jornadas de Formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a “expertos en gestión de la calidad mipymes turísticas”.	40 formadores que hayan obtenido el título de “experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas” y que hayan asistido a las I Jornadas de formadores en la calidad de mipymes turísticas”	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas. - Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.
Realización de las “III Jornadas de Formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a “expertos en gestión de la calidad mipymes turísticas”.	40 formadores que hayan obtenido el título de “experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas”, que hayan asistido a las II Jornadas de formadores en la calidad de mipymes turísticas” y que hayan realizado las acciones de formación en las mipymes turísticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas. - Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.
Evaluación de las acciones formativas: Buenas prácticas en mipymes turísticas.	Mipymes turísticas de 53 municipios adscritos a la ruta principal de “Ruta Colonial y de los Volcanes”.	Informe de evaluación: “Resultados de la acción formativa: Buenas prácticas en mipymes turísticas.
Evaluación, sobre el terreno y globalmente, de los resultados del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.	Mipymes turísticas de los 50 municipios adscritos a la ruta principal de “Ruta Colonial y de los Volcanes”	Informe: “Evaluación del sistema e identificación de oportunidades de mejora y propuestas para futuros programas”

Fuente: Elaboración propia.

3.2. EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN, ACCIONES, ACTIVIDADES Y PLAN DE EJECUCIÓN

En función de la lógica de intervención definida, planteamos a continuación el desarrollo del sistema.

Según Deming la etapa de desarrollo Hacer (*Do*) dentro del ciclo de la calidad corresponde con la implementación-desarrollo del plan, (tal como fue diseñado en su planificación) y con el establecimiento de mecanismos de control, que permitan ir evaluando los progresos y/o corrigiendo los fallos o desviaciones que se produzcan.

Siguiendo con la metodología del ciclo de Deming y conforme a la herramienta de Marco Lógico descrita en el apartado 3.1, se recoge aquí el desarrollo llevado a cabo en nuestro sistema.

El proceso de desarrollo e implementación fue el siguiente:

1. Estructuración de la lógica de intervención definida en la planificación (ver punto 3.1.1) en la herramienta “matriz de planificación”.
2. Descripción de las acciones y actividades llevadas a cabo en cada etapa del sistema.
3. Presentación del plan de ejecución implementado.
4. Definición de los mecanismos de control-monitoreo de la implementación.

Se presentan en los siguientes apartados, cada uno de estos puntos correspondientes con el proceso de implementación desarrollado.

Matriz de Planificación

Tabla 3.7: Matriz de planificación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
OBJETIVO GENERAL	Contribuir a la mejora de la competitividad de las mipymes turísticas del destino Centroamérica, a través del diseño y la implementación de sistemas de calidad.	Mejora del posicionamiento turístico en los cuatro años siguientes a la implementación del sistema.	Informes y estadísticas anuales nacionales de posicionamiento de destinos turísticos publicados por la OMT y Administraciones Nacionales de Turismo (ANT) Centroamericanas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aportar una visión de calidad como factor clave de competitividad en el sector turístico. 2. Divulgar metodologías e instrumentos para la gestión de la calidad. 3. Fomentar cultura de calidad turística. 4. Adaptar el concepto de calidad. 	<p>Adquiridas las herramientas técnicas necesarias para instrumentalizar acciones para la gestión de calidad.</p> <p>Sensibilizados los participantes en todas las acciones formativas/divulgativas sobre la importancia de la calidad como instrumento para la mejora de la competitividad turística.</p> <p>Transferidos los conocimientos sobre Calidad y Buenas Prácticas en cascada hasta el nivel de las mipymes.</p>	<p>Aplicación de las herramientas adquiridas mediante la evaluación de las acciones de capacitación/formación por parte de los beneficiarios.</p> <p>Informes finales de cada una de las acciones de capacitación/formación.</p> <p>Informes de la actividad V.</p>

(cont.)

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las ventajas del desarrollo de sistemas de calidad, tanto a nivel público como privado. 2. Conocer experiencias previas, referentes y modelos de organización de la calidad. 3. Valorar las ventajas de la implementación de sistemas de calidad en turismo. 4. Formar y capacitar a mipymes turísticas adscritas a la “Ruta Colonial y de los Volcanes” mediante la formación en cascada (formación de formadores) 5. Diseñar, consensuar e implementar sistemas de atención al cliente y “buenas prácticas” en las mipymes. 	<p>Analizadas y diagnosticadas sobre el terreno las necesidades específicas del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas (evaluación de experiencias previas, determinación de destinatarios de acciones, identificación de particularidades nacionales, etc)</p> <p>Realizadas las “I Jornadas de Calidad en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a Cámaras y ANTs.</p> <p>Realizadas las “II Jornadas de Calidad en Mipymes Turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a Cámaras y ANTs.</p> <p>Formados 40 formadores mediante la impartición del título “Experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas” (formación on-line).</p> <p>Realizadas las “I Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a “Expertos en gestión de la calidad en mipymes turísticas”.</p> <p>Realizadas las “II Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en</p>	<p>Informe actividad I.</p> <p>Parte diario de firmas de los asistentes a las I Jornadas.</p> <p>Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las I Jornadas.</p> <p>Parte diario de firmas de los asistentes a las II Jornadas.</p> <p>Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las II Jornadas.</p> <p>Evaluación y calificaciones obtenidas por cada uno de los participantes en el título de Experto.</p> <p>Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las I Jornadas de formadores.</p> <p>Parte diario de firmas de los asistentes a las I Jornadas de formadores.</p> <p>Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las I Jornadas de formadores.</p> <p>Parte diario de firmas de los asistentes a las II Jornadas de formadores.</p>

<p>RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO (cont.)</p>		<p>mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a “Expertos en gestión de la calidad mipymes turísticas”.</p> <p>Realizadas las “III Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a “Expertos en gestión de la calidad mipymes turísticas”.</p> <p>Evaluada la acción formativa: Buenas Prácticas en mipymes turísticas</p> <p>Evaluados sobre el terreno globalmente los resultados del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.</p>	<p>Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las II Jornadas de formadores.</p> <p>Parte diario de firmas de los asistentes a las II Jornadas de formadores.</p> <p>Encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las III Jornadas de formadores.</p> <p>Informe de evaluación “Resultados de la acción formativa: Buenas Prácticas en mipymes turísticas.</p> <p>Informe “Evaluación del sistema: Identificación de oportunidades de mejora y propuestas para futuros programas.</p>
<p>ESTRUCTURACIÓN DE FASES</p>	<p>FASE 1: DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DE CALIDAD SUMINISTRADA Y CALIDAD PERCIBIDA EN/DE MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS</p> <p>FASE 2: PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN</p> <p>ETAPA I: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A NIVEL I (ANTS, CÁMARAS DE TURISMO)</p> <p>ETAPA II: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A NIVEL II (UNIVERSIDADES, INSTITUTOS Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y/O PRIVADOS)</p> <p>ETAPA III: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A NIVEL III (MIPYMES)</p> <p>FASE 3: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA Y PROPUESTAS DE MEJORA</p>		

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Fases: Acciones, actividades y plan de ejecución

Basadas en la matriz de planificación presentada en el punto anterior, describimos las principales acciones y actividades llevadas a cabo en la implementación y desarrollo del sistema, en cada una de sus fases. Es importante destacar en este punto cómo, tras la realización del diagnóstico de calidad suministrada y calidad percibida en/de la mipyme centroamericana, se extraen una serie de conclusiones (ver capítulo 2) que permiten una implementación más precisa de las acciones incluidas en las diferentes etapas de la Fase 2 (Planificación e Implementación del sistema) (ver capítulo 1), de acuerdo a las necesidades específicas de los destinatarios finales (mipymes turísticas centroamericanas).

Se presenta a continuación un resumen (Tabla 3.8), en el que se incluyen para cada Fase del sistema, las principales acciones implementadas. Se destacan las actividades específicas que se llevaron a cabo, tras la incorporación de los resultados y propuestas de la Fase de Diagnóstico (ver capítulo 2).³⁹

3.2.2.1. Fase 1: Diagnóstico (julio 2007 - enero 2008)

Actividades/Acciones:

- A1 Coordinación de recursos técnicos, informáticos y humanos para el lanzamiento del sistema.

³⁹ El sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas ha de adaptarse en función de las especificidades regionales (entre otras: imagen de marca, posicionamiento de destino, estructuras regionales existentes para la mipyme), y ha de implementarse de manera consensuada entre las instituciones rectoras del turismo en la Región.

La implementación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas, ha de estar basado en la sensibilización y capacitación de los destinatarios intermedios y finales del mismo, y en criterios generales de Calidad-Buenas Prácticas.

Las metodologías, herramientas y resultados obtenidos en los análisis de calidad suministrada y calidad percibida, pueden utilizarse como recursos docentes en el proceso de sensibilización/capacitación a destinatarios intermedios y finales.

Para la implementación de acciones de capacitación a destinatarios finales (mipymes), se propone diseñar una metodología basada en acciones de “coaching” y tutorías personalizadas que contemplen cuatro grandes fases: evaluación inicial (autoevaluación), identificación conjunta y acompañamiento en las acciones de mejora, evaluación de resultados y definición de nuevas acciones a desarrollar.

- A2 Establecimiento de objetivos y procedimientos para el proceso de formulación y diseño del sistema.
- A3 Levantamiento de datos sobre información relevante para la formulación del sistema.
- A4 Contactos con organismos/instituciones relevantes público-privadas en cada uno de los seis países destinatarios.
- A5 Recopilación y análisis de información relevante sobre planes, sistemas, sistemas de calidad existentes en cada uno de los países.
- A6 Celebración de reuniones bilaterales de coordinación entre SICA, AECID y la UC3M.

Acción 6 / Actividad 1: En reunión de coordinación mantenida el 29 de enero de 2008 se consensua plan de trabajo con las Cámaras de Turismo para fomentar el asociacionismo de mipymes ubicadas en los Nodos de la Ruta Colonial y de los Volcanes. De esta manera el trabajo de campo de los formadores se llevará a cabo de manera más efectiva y homogénea. Al no existir un criterio homogéneo de mipyme en la Región, se consensua la revisión de este aspecto y la determinación de un criterio homogéneo en la fase de implementación del sistema en reunión de coordinación con FEDECATUR (Honduras).

- A7 Diseño y realización de informes diagnóstico (ad-hoc -fuentes primarias) sobre calidad suministrada y calidad percibida en mipymes turísticas centroamericanas.
- A8 Reunión de coordinación (SICA-UC3M) en El Salvador (diciembre, 2007).

Acción 8 / Actividad 2: Consenso sobre el perfil de alumnos que participarán en el Experto, para garantizar que los mismos dispongan del conocimiento específico de las particularidades del Turismo en la Región, y la implicación público privada en cada país. Para ello se proponen y consensuan los siguientes criterios para la selección de candidatos al Experto:

- *Responsables de instituciones públicas (ANTs) y privadas (Cámaras de Turismo) que hayan participado en el diseño, la implementación y la evaluación de otros sistemas de calidad para mipymes desarrollados en sus países.*

- *Diplomados universitarios en administración de empresas, turismo, pedagogía, estadística, contabilidad, marketing, recursos humanos y cualquier otra formación de nivel universitario relacionada con a la gestión de empresas turísticas.*
- *Formadores y responsables de sistemas de calidad de Instituciones públicas y privadas (Organismos Oficiales, Institutos de Turismo, ONG.*

Acción 8 / Actividad 3: Se identificó la necesidad de trabajar en las Cámaras de Turismo nacionales el asociacionismo de mipymes ubicadas en los Nodos de la Ruta Colonial y de los Volcanes, para que el trabajo de campo de los formadores pudiera realizarse de forma efectiva.

Acción 8 / Actividad 4: Para conseguir el compromiso institucional de todos los países, se acuerda la presentación de los resultados del diagnóstico a los Ministros de Turismo de los países socios, así como responsables de la AECID y del SITCA. Dicha presentación se realizó en la Sede de la AECID (Madrid), en reunión de Ministros mantenida el 1 febrero de 2008.

- A9 Coordinación académica del postgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”. Diseño de la estructura, contenidos, secuencia, selección de autores de recursos docentes.

Acción 9 / Actividad 5: Diseño de contenidos y módulos utilizando como recursos docentes (casos de estudio) los casos reales de mipymes evaluadas en informe Calidad Suministrada. Se presenta y entrega al equipo de profesores responsables de la elaboración de contenidos los informes de Calidad Suministrada y Calidad Percibida.

3.2.2.2. Fase 2: Implementación del sistema (2007-2009)

Etapa I. Formación y capacitación Nivel I: Cámaras y ANTs (septiembre 2007 - septiembre 2009)

Acciones Etapa I:

A10 Organización técnica-académica, logística y celebración de las “I Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico” (La Antigua, Guatemala. Septiembre, 2007)

Acción 10 / Actividad 6: Se planifica una de las sesiones (Sesión IV) en las Jornadas, con un taller de trabajo específico sobre: “Indicadores y criterios de calidad en la gestión del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas”. En dicho panel se trabajaron aspectos como Organización del trabajo técnico del sistema, se presentaron las herramientas metodológicas para coordinadores de proyectos y la metodología para la asistencia on-line del sistema. Así mismo se propone y consensua el Cronograma de acciones y tareas a desarrollar y el establecimiento de canales y procedimientos de comunicación.

A11 Asistencia técnica on-line a los interlocutores del sistema a través de la plataforma informática: <http://sistema.uc3m.es>

A12 Consenso en los procedimientos de trabajo y roles del equipo de interlocutores y del proceso de reclutamiento de candidatos al posgrado “Experto en Gestión de Calidad de mipymes turísticas”

A13 Seguimiento de los alumnos matriculados en el “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”.

A14 Organización técnica-académica, logística y celebración de las “II Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico” (La Antigua, Guatemala. Diciembre, 2008).

Etapas II. Formación y capacitación Nivel II: Expertos-formadores. Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas (marzo - octubre, 2008)

Acciones y actividades:

A15 Diseño y estructura del título (250 h): “Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas” otorgado por la Universidad Carlos III de Madrid, destinado a la formación-capacitación técnica de expertos-

formadores a mipymes (Formadores de Universidades, Institutos y Organismos públicos y/o privados)

Acción 15 / Actividad 7: Definición de los Objetivos generales del título “Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas”:

- *Comprensión de los aspectos teóricos de la gestión de calidad y de la atención al cliente, identificando peculiaridades y características específicas de las empresas de servicios en general y de las mipymes turísticas centroamericanas en particular.*
- *Aproximación a la metodología y operativa de la gestión de calidad conociendo los requisitos empresariales que son necesarios como punto de partida para el diseño e implementación de sistemas de calidad.*
- *Conocimiento y utilización de las herramientas básicas necesarias para la puesta en marcha de sistemas y consecución de planes de calidad adaptados a las distintas tipologías de mipymes turísticas.*
- *Identificación de las ventajas y beneficios que tiene para la mipyme turística la aplicación sistemas de calidad, tanto a nivel interno como externo.*

A16 Elaboración de soportes informáticos específicos y materiales para la impartición on-line del título “Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas”.

A17 Impartición y coordinación del título “Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas”.

- A18 Organización técnica- académica, logística y celebración de las “I Jornadas de formadores en Calidad en mipymes turísticas” (La Antigua, Guatemala. Mayo, 2008).
- A19 Organización técnica-académica, logística y celebración de las “II Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico”. (La Antigua, Guatemala. Diciembre, 2008)

Acción 19 / Actividad 8: Se establece como uno de los objetivos prioritarios de estas Jornadas la definición de los criterios regionales de trabajo en “Manuales de Buenas Prácticas”. Para ello se determina que los destinatarios de estas jornadas han de ser: Técnicos de Cámaras de Turismo y Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas, interlocutores-contrapartes en la implementación y Egresados del posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, que trabajen de manera consensuada en esta línea.

Acción 19 / Actividad 9: Se establece como objetivo prioritario de estas Jornadas el diseño de Planes de Acción-País para la capacitación de las mipymes, basados en acciones de “coaching” que contemplaran cuatro grandes fases: evaluación inicial (autoevaluación), identificación conjunta y acompañamiento en las acciones de mejora, evaluación de resultados y definición de nuevas acciones a desarrollar.

Etapa III. Formación y capacitación Nivel III: Mipymes turísticas (noviembre 2008 - septiembre 2009)

Acciones:

- A20 Consenso en las herramientas del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

- A21 Definición y consenso con todos los agentes implicados, (Cámaras, ANTs, formadores), de la estructura de aplicación de las acciones sobre el terreno, dirigidas a mipymes.
- A22 Elaboración de Planes de Acción por país para la implementación del sistema / capacitación a mipymes.
- A23 Definición de un modelo de coordinación e interlocución para el seguimiento y asesoramiento on-line a los equipos-país, (interlocutores y expertos-formadores) durante la implementación del sistema de calidad para mipymes turísticas.
- A24 Implementación de acciones recogidas en los Planes de Acción/país en el sistema de calidad para mipymes turísticas, por parte de los expertos-formadores (egresados del posgrado “Experto en gestión de mipymes turísticas”).
- A25 Diseño, estructura y celebración del “Taller de Evaluación de la implementación del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas”.
- A26 Mantenimiento de reuniones de coordinación SITCA-AECID-UC3M.
- A27 Recepción y validación de informes finales de la implementación del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas por parte de los equipos-país.

3.2.2.3. Fase 3: Evaluación del sistema y propuestas de mejora (septiembre 2009 - marzo 2010)

Acciones Fase 3:

- A28 Diseño y validación del Plan de Evaluación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.

- A29 Elaboración de herramientas para la evaluación de los actores que han formado parte del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas. (Niveles I-II-III)
- A30 Evaluación sobre el terreno y visitas / país en la región (octubre, 2009).
- A31 Redacción de documentos finales de evaluación y formulación de recomendaciones / acciones de mejora.
- A32 Elaboración de Informe Final del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.

El plan de ejecución o cronograma de acciones, conocido como tabla de Gantt⁴⁰ implementado, y que recoge las etapas, principales acciones, duración y cronograma, fue el siguiente:

⁴⁰ El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica en la planificación de proyectos, cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes acciones o actividades a lo largo de un tiempo total determinado Peter W. G. Morris, *The Management of Projects*, Thomas Telford, 1994.

3.2.3 Mecanismos de seguimiento y monitoreo

Para Blackman (2003), el seguimiento (*monitoring*) es la supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto. Se trata, por tanto, del proceso mediante el cual verificamos la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

Este seguimiento puede ser interno (realizado por el equipo ejecutor del proyecto) o externo (independiente), en función de las actividades definidas, y de los resultados que se quieran alcanzar.

Es importante en este punto la aclaración de los matices y utilidades del Monitoreo y la Evaluación (M+E) en la implementación de los proyectos (Ver *Tabla 3.2: Delimitaciones terminológicas del Marco Lógico en relación a nuestro sistema*). Tanto el Monitoreo como la Evaluación (M+E) forman la base de información necesaria para la Gestión de Proyecto en todos los niveles que abarca la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP). Ambos procesos son la base del sistema de información necesaria para la gestión del proyecto en todos los niveles que conforman la Matriz del Proyecto.

El objetivo del monitoreo consiste en constatar hechos que han ocurrido o no, mientras que en la evaluación se trata de valorar esos hechos y sus repercusiones en el entorno. Otra diferencia estriba en su finalidad de ambas funciones. Mientras que la evaluación permite aprender y difundir los resultados del proyecto, en el caso del seguimiento (monitoreo) el propósito es ayudar a una mejor gestión del proyecto (en el caso del seguimiento interno) y a contrastar posibles desviaciones respecto a lo planificado (en el caso del seguimiento externo) en la implementación del mismo.

El monitoreo, por lo tanto, permite intervenir para mejorar el desempeño del proyecto durante su desarrollo, a través de un seguimiento proactivo que ha de

intentar anticiparse a las posibles desviaciones. Esto garantiza el control de la implementación.

En el caso de nuestro sistema esta función de seguimiento-monitoreo estuvo basada en varios parámetros:

- Seguimiento y revisión periódica de los indicadores definidos y consensuados en la matriz de planificación del proyecto (ver punto 2.1)
- Implementación de las acciones específicas de seguimiento (ver punto 2.2)
- Ejecución, mediante la definición de roles y funciones del equipo de trabajo humano que participó en la implementación del sistema.

Esta definición de roles y funciones del equipo de trabajo que participó en la ejecución del monitoreo y seguimiento (Figura 3.1) se concreta en:

- Constitución de un “Comité de coordinación y seguimiento del sistema”, formado por representantes de la UC3M, de la AECID y del SITCA, que mantenían comunicación permanente y reuniones periódicas de seguimiento.
- Designación de interlocutores-país, (representantes de organismos turísticos públicos ANTs y privados Cámaras de Turismo), como responsables de la implementación y seguimiento de las acciones definidas y consensuadas en cada etapa del sistema (Tabla 3.9).

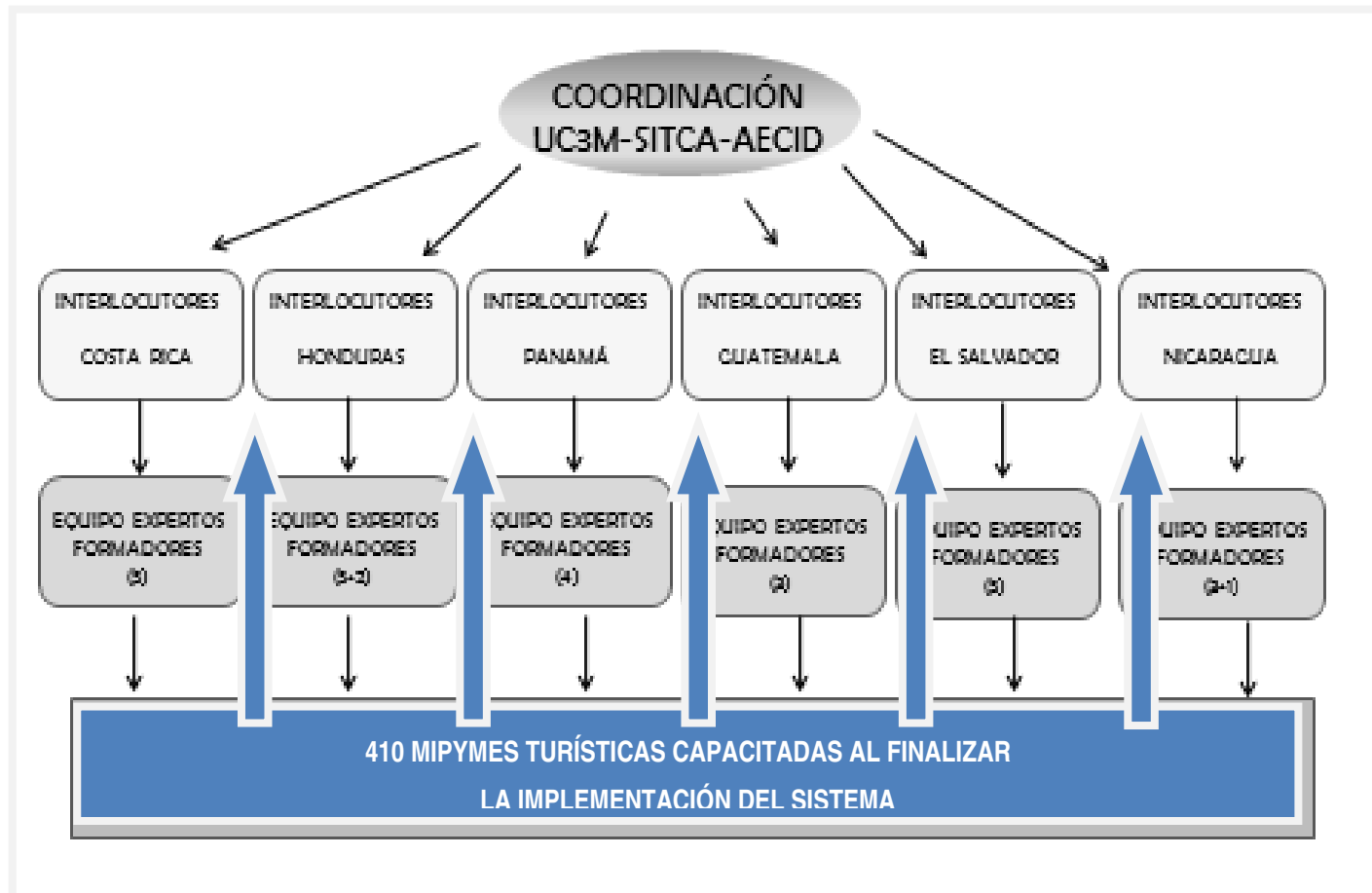
Tabla 3.9: Interlocutores-país.

País	Organismo	Cargo
GUATEMALA	Instituto Guatemalteco de Turismo	Jefe de la Unidad Cartera de Proyectos
	Cámara de Turismo de Guatemala	Directora Ejecutiva
EL SALVADOR	Corporación Salvadoreña de Turismo	Inspector Turístico. Gerencia de Planeamiento
	Cámara Salvadoreña de Turismo	Director Ejecutivo
NICARAGUA	Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR	Planeamiento y desarrollo turístico
	Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua	Directora Cámara. Secretaria de la Junta Directiva
HONDURAS	Instituto Hondureño de Turismo	Gerente de planeamiento y desarrollo
	Cámara Nacional de Turismo de Honduras	Directora Ejecutiva
COSTA RICA	Instituto Costarricense de Turismo ICT	Ejecutivo de Desarrollo Turístico área de Capacitación
	Cámara Nacional de Turismo de Costa Rica	Director Ejecutivo
PANAMÁ	Instituto Panameño de Turismo IPAT	Jefe de Calidad Turística
	Cámara de Turismo de Panamá	Directora Ejecutiva
	FEDECATUR	Directora Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia

- Equipos país (expertos-formadores): Egresados del Posgrado “Experto en gestión de Calidad mipymes turísticas” que diseñan de manera participativa las herramientas (manuales de buenas prácticas) y la metodología de implementación (pan de acción país) de las acciones destinadas a la mipyme.

Figura 3.3: Organización del Equipo de monitoreo y seguimiento del sistema.



Fuente: Elaboración propia

3.3. LOS PRINCIPALES RECURSOS DEL SISTEMA: GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

3.3.1. Educación en calidad, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento

La planificación y la implementación del sistema de calidad están basadas, fundamentalmente en dos pilares. Por un lado el diseño de procesos de formación-capacitación para la generación y transferencia de conocimientos, y por otro lado, el diseño participativo de recursos formativos. Tanto los procesos como los recursos en gestión de calidad, se adecuan específicamente a las necesidades de los tres niveles de destinatarios.

Los procesos de formación-capacitación, son diseñados y ejecutados de manera coherente (con las necesidades específicas de sus destinatarios) y cohesionados entre sí (dependientes y retroalimentados entre los tres niveles, y tendentes a un objetivo común).

Por su parte, los recursos formativos fueron elaborados en función de las necesidades de los destinatarios, y en ocasiones, por los propios agentes, a través de la formación y capacitación en técnicas y metodologías específicas.

Para la implementación de sistemas de calidad, Crosby (1998) indica que la formación en gestión de calidad es la espina dorsal de todo el esfuerzo, planteando un concepto amplio que el autor denomina educación en calidad (fundamentadas en la generación y transferencia del conocimiento), como base necesaria para el funcionamiento de cualquier sistema de calidad.

Por su parte Deming (1986) considera que, la conjunción de la promoción del aprendizaje y la calidad se puede considerar como el principal determinante del éxito de un sistema TQM.

Pero, ¿Cómo instrumentalizar dentro de un sistema-TQM la “educación en calidad”?

Hill (1996) defiende que el “pasaporte a la mejora continua” se ha de basar en el aprendizaje organizacional. Este aprendizaje en las organizaciones pasa por la implementación de métodos innovadores para la resolución de los problemas actuales y para la identificación de nuevas tareas en gestión de calidad total. Es, por tanto, la relación recíproca entre el fomento de una cultura de calidad en las organizaciones (aprendizaje organizacional) y de la innovación la manera de implementar los sistemas de mejora continua.

En esta línea de análisis de aprendizaje organizacional-gestión del conocimiento como vía para la implementación de sistemas de calidad, Martínez-Lorente (2000) realiza diferentes estudios, con un enfoque de gestión empresarial, analizando cuales son las dimensiones de TQM que tienen una relación positiva y significativa en el crecimiento empresarial. Los resultados muestran que las dimensiones más importantes de TQM son los sistemas de relaciones con los empleados y el uso de la gestión del conocimiento relacionada con las herramientas de diseño de calidad. Demuestra por lo tanto que la gestión del conocimiento de los recursos humanos un elemento clave de una política de TQM.

Por su parte Hugh (2011) aporta, a través de un estudio realizado en 1.139 empresas, la relación entre el desarrollo del aprendizaje en las organizaciones, y la implementación de modelos TQM. El autor evidencia una relación positiva entre TQM (basada en la gestión del conocimiento) y el aprendizaje organizacional, la innovación y el desarrollo organizacional.

En el ámbito turístico, el análisis entre TQM y gestión de recursos humanos es abordado por Hope (1998). En su investigación demuestra la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la gestión de calidad en diversas empresas turísticas. A través de la revisión de distintos casos reales, se evidencia que la implementación de sistemas de calidad en empresas turísticas es posible mediante

la mejora del “*empowerment*” (empoderamiento) y los procesos de comunicación en los equipos humanos de la organización.

En esta misma línea, Tsaur (2004) presenta una relación triangular entre los conceptos de actitud de servicio-servicio de calidad y empoderamiento de los recursos humanos como una de las claves del éxito en el estudio de la gestión de calidad en empresas hoteleras.

Por su parte Jafari (2007) afirma que “el conocimiento en su conjunto y en sus dimensiones teóricas y prácticas puede ser la mejor guía en la tarea de desarrollar los recursos humanos presentes y futuros” (p. 48). La adaptación del turismo a los retos planteados depende, fundamentalmente, de un intangible como es la capacidad de los profesionales que gestionan la actividad turística a adaptarse a ese cambio

Según el autor, las empresas turísticas se mueven hacia requerimientos de habilidades más complejas, y por lo tanto existe una necesidad cada vez mayor de formación inicial para el puesto de trabajo así como la instrucción permanente en el mismo que debe ser efectiva y sistemática.

En todas las aproximaciones descritas, aparece una relación constante entre conceptos como procesos de aprendizaje, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento (innovación), formación de los recursos humanos -también en el ámbito turístico- como el principal motor en la gestión de calidad, siendo la herramienta más adecuada en la implementación de TQM.

Llegados a este punto, nos planteamos cómo se articula el aprendizaje organizacional.

Argyris and Schön (1978), son pioneros en el análisis de este concepto (aprendizaje organizacional) y sostienen que el aprendizaje organizacional se produce cuando los miembros de la organización actúan como agentes de aprendizaje para la misma, en

respuesta a los cambios en el entorno interno y externo del medio ambiente mediante la detección y corrección de errores.

En posteriores estudios (1996) proponen un modelo denominado “*double-loop learning*” (aprendizaje de doble bucle) para la gestión e implementación del aprendizaje dentro de las organizaciones. Este modelo, está basado en procesos creativos y reflexivos que incluyen de forma constante las opiniones y experiencias de los participantes, (frente al modelo de “*single loop learning*” que trata de imponer una única visión de la situación de las realidades y de los procesos). El aprendizaje de doble bucle implica el aprendizaje de múltiples etapas, basadas en la experiencia y se fundamenta en tres parámetros:

1. Definir los objetivos comunes y la influencia mutua de todos los participantes.
2. Fomentar la comunicación abierta y poner a prueba públicamente supuestos y experiencias.
3. Basar el conocimiento en la investigación, formulación de preguntas e indagación.

En esta misma línea de análisis del funcionamiento del comportamiento organizacional, Kolb (1984) propone su modelo basado en el “*experiential learning*” (aprendizaje experiencial o aprendizaje basado en la experiencia). El modelo se basa en cuatro elementos: la experiencia concreta, la observación y la reflexión, la formación de conceptos abstractos y las pruebas en las nuevas situaciones. Kolb representa a estos elementos el denominado “círculo de aprendizaje experiencial” que implica (1) la experiencia concreta, (2) la observación de la experiencia (3) la formación en conceptos y (4) pruebas en nuevas situaciones

Para Finger y Asun (2000, p. 46) el educador es un facilitador del círculo de aprendizaje, siendo “la persona que ayuda a las personas para reflexionar sobre sus teorías en acción”.

Por su parte Céspedes, J., Jerez, P., y Valle, L. (2005) distinguen entre las distintas formas de aprendizaje: individual, grupal y organizacional. Así, entienden que, por un lado, el aprendizaje individual se produce con la adquisición o creación de conocimientos; por otro lado, el aprendizaje grupal ocurre cuando este conocimiento se transfiere y difunde y, finalmente, el aprendizaje organizacional se logra con la integración y el intercambio de este conocimiento a través de la organización. La acción colectiva de la empresa para detectar el resultado no deseado y su corrección implica un continuo proceso de cambios internos en el que a su vez dará lugar a la mejora e innovación constante.

Vemos por lo tanto como la mayoría de los investigadores y modelos, basan el proceso de aprendizaje organizacional en la adquisición, interpretación, aplicación de nuevos conocimientos -basados en la experiencia y el intercambio- instrumentalizando y articulando este proceso en la definición de objetivos comunes e influencia mutua entre todos los participantes, a través del de diferentes etapas en la que se definen (entre otros) los procesos de comunicación e intercambio de los conocimientos adquiridos- y experiencias desarrolladas.

Como planteábamos anteriormente, este proceso de aprendizaje organizacional- generación y transferencia de conocimientos basados en la experiencia, parece como la herramienta más adecuada para la implementación de TQM, fundamentada en la “educación en calidad”.

Volviendo a Crosby (1998), y a su teoría de la educación en calidad, el autor concluye “la educación para la calidad, por tanto, necesita estar en forma visible orientada hacia el servicio y el cliente, y en realidad, se dirige de manera directa hacia los afectados” (p. 70).

La educación en la calidad asume tres formas básicas:

1. Orientación hacia los conceptos y procedimientos de la calidad, desde las expectativas del cliente.

2. Mejoramiento directo de destrezas para ejecutar actividades específicas
3. Comunicación (comunicados) constantes acerca de ideas de calidad que sirvan como, para lograr que la calidad sea una noción siempre presente en la mente de todos.

Para Crosby, la articulación de todo el proceso de calidad (basado en la educación en calidad y de las tres formas básicas en la que este concepto es desarrollado), se realiza a través de 14 etapas/pasos. Son los siguientes:

- Paso 1: compromiso de la dirección y gerencia.
- Paso 2: conformar el equipo de mejora de la calidad (EMC).
- Paso 3: medición de la Calidad.
- Paso 4: el costo de calidad.
- Paso 5: conciencia de la calidad.
- Paso 6: acción correctiva.
- Paso 7: planeación de cero defectos.
- Paso 8: entrenamiento de los supervisores.
- Paso 9: día cero defectos.
- Paso 10: planificación de metas.
- Paso 11: eliminación causa de errores.
- Paso 12: reconocimiento.
- Paso 13: consejo de calidad.
- Paso 14: hacerlo todo de nuevo.

Relacionando todos los conceptos expuestos, y partiendo de la base de que la implementación del sistema fue basada en estos principios y metodologías, se propone a continuación un resumen (Tabla 3.10) en el que se relacionan dichos conceptos y su forma/acción de implementación en el sistema.

En el caso de los 14 pasos de Crosby, y aunque todos ellos están basados en la educación en calidad, proponemos y destacamos los pasos en los que la educación

en calidad-comportamiento organizacional-generación de conocimiento, son la base fundamental de la implementación del sistema:

Tabla 3.10: Relación entre proceso de calidad de Crosby – aprendizaje organizacional – implementación del sistema.

PROCESO DE CALIDAD CROSBY	EDUCACIÓN EN CALIDAD APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS
<p>COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y GERENCIA</p> <p>Propósito: Manifiestar y consensuar misma visión con respecto a la calidad.</p>	<p>Definición de objetivos comunes e influencia mutua entre todos los participantes.</p> <p>Comunicación e intercambio de experiencias previas desarrolladas.</p> <p>Orientación hacia los conceptos y procedimientos de la calidad, desde las expectativas del cliente.</p>	<p>Actores de Nivel I: Formación y capacitación en calidad a representantes de Cámaras y ANT's.</p> <p>Acciones: I Jornadas de Calidad. II Jornadas de Calidad. Apoyo en línea.</p> <p>Recursos: conceptos de calidad desarrollados.</p>
<p>ENTRENAMIENTO DE LOS SUPERVISORES</p> <p>Propósito: Definir el tipo de entrenamiento que el supervisor necesita para cumplir activamente con su papel en el proceso de mejoramiento de calidad.</p>	<p>Mejoramiento directo de destrezas para ejecutar actividades específicas.</p> <p>Adquisición, interpretación, aplicación de nuevos conocimientos.</p> <p>Educador como facilitador del círculo de aprendizaje.</p> <p>Empoderamiento.</p> <p>Miembros del sistema como actúan como agentes de aprendizaje.</p>	<p>Actores de Nivel II: Formación y Capacitación a Formadores (Nivel 2). "Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas." (UC3M)</p> <p>Acciones: Diseño e implementación del posgrado "Experto en gestión de Calidad en mipymes turísticas" (UC3M). I Jornadas de Formación de Formadores (expertos formadores). II Jornadas Expertos formadores: Taller de diseño de herramientas del sistema de calidad. Implementación del sistema.</p> <p>Recursos: Título de experto. Diseño de manuales de Buenas Prácticas. Diseño del manual del formador. Planes de acción país para la implementación del sistema.</p>

(cont.)

PROCESO DE CALIDAD CROSBY	EDUCACIÓN EN CALIDAD APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS
<p>EL EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD (EMC)</p> <p>Propósito: Llevar a cabo el proceso de mejoramiento de calidad: responsabilidad de participar activamente en el proceso. El equipo deberá desarrollar su plan de implantación.</p>	<p>Mejoramiento directo de destrezas para ejecutar actividades específicas.</p> <p>Adquisición, interpretación, aplicación de nuevos conocimientos.</p> <p>Empoderamiento.</p>	<p>Actores (destinatarios) de Nivel III: Implementación del Sistema de Calidad en mipymes Turísticas. (nivel III).</p> <p>Acciones: Implementación del sistema.</p> <p>Recursos: Manuales de Buenas Prácticas. Planes de acción País.</p>
<p>CONCIENCIA DE LA CALIDAD</p> <p>Propósito: Proveer un método para favorecer y definir los requisitos del servicio, y fomentar la conciencia de la calidad, a través de las reuniones periódicas y mecanismos de difusión de información sobre los procesos de calidad.</p>	<p>Generación y transferencia de conocimientos basados en la experiencia.</p> <p>Procesos de comunicación e intercambio de los conocimientos adquiridos- y experiencias desarrolladas.</p>	<p>Actores de nivel I, II: I Jornadas de calidad, II Jornadas de Calidad, Jornadas Expertos formadores, Taller de diseño de herramientas, Taller de Evaluación.</p> <p>Destinatarios de nivel III: Implementación del sistema.</p> <p>Acciones: fomento de la sensibilización hacia la Calidad, planificación y revisión de acciones.</p> <p>Recursos: Manuales de Buenas Prácticas, Manual del formador, Planes de acción país.</p>
<p>CONSEJOS DE CALIDAD</p> <p>Propósito: Reunir periódicamente a los profesionales de calidad para intercambio de comunicación (enriquecimiento a través de experiencia)</p>	<p>Generación y transferencia de conocimientos basados en la experiencia.</p> <p>Procesos de comunicación e intercambio de los conocimientos adquiridos- y experiencias desarrolladas.</p>	<p>Actores de nivel I, II: I Jornadas de calidad, II Jornadas de calidad, Jornadas Expertos formadores, Taller de diseño de herramientas, Taller de Evaluación.</p> <p>Actores (destinatarios) de nivel III: Implementación del Sistema</p> <p>Acciones: fomento de la sensibilización hacia la calidad, planificación y revisión de acciones.</p> <p>Recursos: Manuales de Buenas Prácticas, Manual del formador, Planes de acción país.</p>

Fuente: Elaboración propia

Fundamentado en el cuadro anterior, se detalla en el siguiente epígrafe la explicación de las acciones (educación en calidad/aprendizaje organizacional) desarrolladas en la implementación del sistema, considerando dichas acciones y sus resultados-herramientas (outputs), como uno de los principales recursos del sistema.

3.3.2. Acciones desarrolladas

3.3.2.1. Actores de Nivel I: Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo

Los representantes de las Cámaras (sector privado) y Administraciones Nacionales de Turismo (sector público) de los seis países centroamericanos (un miembro por cada institución en cada país), constituyen el primer grupo de destinatarios intermedios del sistema, y constituyen así mismo el grupo de “interlocutores-país” en la implementación del sistema.

Las acciones diseñadas e implementadas para este grupo de destinatarios, están enfocadas fundamentalmente a la sensibilización en cultura de calidad, el diseño de herramientas y modelos para su implementación, la estructuración de las acciones de comunicación y difusión del sistema, y muy especialmente el consenso en objetivos y metodologías del sistema, el intercambio de experiencias y su alineamiento con las políticas/proyectos público privados que se estaban desarrollando en cada uno de los países.

Se describen a continuación las 3 actividades principales, desarrolladas para este grupo de destinatarios:

Actividad 1: Celebración de las “I Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico”

Celebradas del 11 al 14 de septiembre de 2007 en el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua, Guatemala, estas Jornadas se dirigieron a

funcionarios públicos y representantes técnicos de las Cámaras, que trabajaban con la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) turística.

- Objetivos :
 - Conocer experiencias en diseño y desarrollo de sistemas de gestión de calidad.
 - Identificar el rol y las competencias de las entidades públicas en planes y sistemas de calidad. Plantear puntos fuertes y débiles en función de las experiencias anteriores.
 - Conocer repercusiones de la aplicación de sistemas de calidad en la industria turística y en destinos.
 - Definir y consensuar conceptos y metodología de trabajo.
 - Contrastar casos previos en el diseño y formación en “buenas prácticas” en los países destinatarios de la acción formativa.
- Organización técnica y académica:

Las I Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico, se articularon en torno al siguiente programa de trabajo, de manera que el desarrollo de las mismas permitiera alcanzar los objetivos establecidos. Se realizaron en cuatro sesiones de trabajo, de acuerdo al siguiente sistema:

Sesión I. La gestión de la calidad turística desde la perspectiva pública. Fórmulas de competitividad.

- Presentación del sistema de calidad en mipymes turísticas. SICA-AECID-UC3M.

- Presentación: El sistema de Calidad turístico Español. Sectores, destinos y buenas prácticas.
- Presentación: El proceso de transferencia del SCTE-Internacional.
- Presentación del caso: La transferencia de SCTE-MACT a San Miguel de Tucumán (Argentina).
- Trabajo en equipo y consenso en conclusiones.
- Sesión de cierre. Ideas clave de la Jornada. UC3M.

Sesión II. Calidad en la Coordinación y Gestión de proyectos.

- Presentación. La gestión de proyectos: identificación de fases del ciclo de vida en proyectos turísticos.
- Talleres de Trabajo. Gestión de proyectos.
- Talleres de Trabajo. Indicadores y evaluación de proyectos.
- Trabajo en equipo y consenso en conclusiones.
- Sesión de cierre. Ideas clave de la Jornada.

Sesión III. Las experiencias locales centroamericanas en proyectos de Gestión Turística.

- Panel de Trabajo. Metodología de trabajo para el análisis crítico de experiencias.
- Taller. Trabajo en equipo por nacionalidades para la identificación y análisis crítico de experiencias previas en proyectos / sistemas del ámbito turístico. Metodología DAFO. Presentación de experiencias-país.

- Desarrollo competitivo del Turismo Cultural en Comunidades Indígenas Mayas. CAMTUR, Guatemala.
- Programa de capacitación BID-INTUR-CANTUR. Nicaragua.
- Certificado de Sostenibilidad Turística CST. Canatur, ICT, Costa Rica.
- Plan Nacional COMPITE Panamá. Sistema de Calidad en el Servicio turística. IPAT, Panamá.
- Plan Nacional de Turismo. El “*meeting*” como estrategia turística. CASATUR, El Salvador.
- Honduras COMPITE. Red de Desarrollo Sostenible RDS-HN. CANATUR, IHT, Honduras.
- Comunicaciones: Presentación y debate sobre Experiencias Locales en gestión de Proyectos de Calidad Turística.
- Sesión de cierre. Ideas clave de la Jornada.

Sesión IV. Indicadores y criterios de calidad en la gestión del Programa de capacitación en calidad en el Servicio Turístico.

- Panel de Trabajo. Visualización del trabajo diario. Organización del trabajo técnico del Programa. Herramientas metodológicas para coordinadores de proyectos.
- Panel de Trabajo. Metodología para la asistencia on-line del sistema. Cronograma de acciones y tareas a desarrollar. Establecimiento de canales y procedimientos de comunicación.

De estas Jornadas, se extrajeron una serie de conclusiones, las más relevantes fueron:

- A nivel regional no se estaban implementando sistemas de calidad (certificaciones). Se identificó algún intento parcial y sin embargo proliferaban sistemas de clasificación sectorial.
- La región centroamericana se caracteriza por la heterogeneidad y especificidad de sus componentes, de ahí surgió la necesidad de “regionalizar” y adecuar el sistema.
- Los principales problemas que se encontraban en la gestión de un proyecto se situaron en torno a las fases de seguimiento y evaluación. Los procesos de mejora continua no se usaban de manera sistematizada.
- Se expusieron proyectos que dieron cuenta de avances importantes en materia de planificación y gestión de productos turísticos, pero no de calidad turística.
- Parecía existir una cierta confusión respecto al concepto de certificación y calidad turística, incluso para los técnicos encargados del asunto en ANTs y Cámaras de Turismo de cada uno de los países centroamericanos.
- Se reforzó la necesidad de formación en materia de calidad turística.
- Desequilibrio en el grado de avance de los diferentes países centroamericanos en materia de calidad turística.
- Necesidad de adaptar la formación del proyecto al grado de avance de cada país en materia turística y de calidad.
- Necesidad de incrementar el intercambio de experiencias y proyectos en materia turística entre los diferentes países centroamericanos.

- Se identificó una relación creciente entre sostenibilidad y calidad, si bien se confunde en demasiadas ocasiones la certificación en gestión sostenible con la calidad turística.

Actividad 2: Asistencia técnica on-line e intercambio de experiencias al equipo de interlocutores a través de la plataforma <http://sistema.uc3m.es>

Se realizó una asistencia técnica a través de la plataforma creada desde el sistema, a los interlocutores de esta II Etapa, que participaron conjuntamente en las líneas de trabajo marcadas. Las principales líneas de trabajo fueron las siguientes:

- Definición de roles y tareas del equipo de interlocutores.
- Consenso en el procedimiento de reclutamiento de candidatos al posgrado “Experto en Gestión de Calidad de mipymes turísticas”. Universidad Carlos III de Madrid.
- Jornadas de Formación en herramientas de gestión de calidad/gestión de proyectos (La Antigua, Guatemala. Septiembre, 2007).
- Acciones de comunicación y seguimiento del Experto.
- Respaldo institucional del sistema en cada uno de sus países.
- Creación de soportes para el trabajo en red. Plataforma <http://sistema.uc3m.es>

Cabe destacar y describir, dos de las líneas de trabajo articuladas:

- Consenso en el procedimiento de reclutamiento de candidatos al posgrado “Experto en Gestión de Calidad de mipymes turísticas”:
 - Reparto de formadores: 6 por país.

- Entidades por país: Universidad, Instituto, Cámara, ANT, Escuela de Hostelería, y un organismo más, según su elección.
- Proceso: Cámaras y ANTs proponen y contactan con las instituciones para proponer dos candidatos por institución, de acuerdo a los estándares homogéneos suministrados para la selección de candidatos. La UC3M realizó y comunicó la selección final (1 candidato por Institución, 6 por país).
- La UC3M proporcionó las herramientas necesarias para garantizar criterios homogéneos (carta de presentación, modelo estándar de CV, asistencia a través de plataforma informática a lo largo de todo el proceso, ect.)
- El SICA se compromete a diseñar y tramitar la firma por parte de los Organismos y candidatos seleccionados de una “carta de compromiso” con el sistema.

De este modo, se procedió al reclutamiento de los candidatos al Experto, que se pudo completar a través de la asistencia técnica on-line a los interlocutores del sistema de calidad a través de la plataforma informática.

La selección final de candidatos al Experto, tras revisar y valorar la documentación de todos los candidatos propuestos, fue llevada a cabo por la UC3M teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección, definidos por la UC3M y consensuados con AECID/SITCA:

- nivel de formación académica
- perfiles
- experiencia previa
- criterios de paridad de género

- recomendación por parte de las instituciones
- Acciones de comunicación y seguimiento del Experto.
 - Elaboración y distribución de informes periódicos de seguimiento de los alumnos matriculados en el “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”.
 - Informe de seguimiento de alumnos participantes en el Curso de Experto. El Informe 30.04.08: Recoge las actividades entregadas por los alumnos participantes en el curso de Experto en Gestión de Calidad de mipymes turísticas, hasta dicha fecha, y el nivel de participación.
 - Informe de Participación y aprovechamiento (07.05.08) Este Informe, enviado a la coordinación en mayo de 2008, mostraba nivel de participación de cada uno de los alumnos del Experto, dividiendo en:
 - Participación alta: todas las tareas obligatorias entregadas en plazos.
 - Participación media: todas las tareas obligatorias entregadas necesarias para superar los módulos.
 - Participación baja: algunas tareas obligatorias entregadas. No hay un seguimiento constante en la participación.
 - Participación nula: no hay ninguna tarea obligatoria entregada.
 - Informe de Participación en el Experto y seguimiento de alumnos (17.07.08). Este Informe resumió: participación y aprovechamiento de los alumnos en el módulo 4; módulos superados por los alumnos

hasta dicha fecha; cuadro resumen de las acciones de coordinación y seguimiento más relevantes llevadas a cabo en el último periodo.

- Informe final del Experto (12.11.08). Este Informe, además de exponer los objetivos y contexto del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas, contenía: Informes de los tutores sobre el desarrollo de cada uno de los módulos.
- Informe por países sobre el aprovechamiento y resultado de los alumnos, además de listado y calificaciones finales de los alumnos que han completado el Experto.

Actividad 3: Celebración de las “II Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico” (La Antigua, Guatemala. 3 y 4 de diciembre, 2008)

Durante estas Jornadas, los interlocutores compartieron las sesiones de trabajo con los Expertos formadores (Alumnos del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas). El objetivo fundamental de este Encuentro fue definir, en común, el "Plan de Acción" para la capacitación en Buenas Prácticas, sobre el terreno, de las mipymes turísticas ubicadas en Municipios adscritos a la “Ruta Colonial y de los Volcanes” en cada uno de los países.

La capacitación en Buenas Prácticas a las mipymes debía ser realizada por los formadores (egresados del “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”), pero era de especial relevancia contar con la colaboración y coordinación de todas las entidades, (Cámaras de Turismo, Administraciones Nacionales de Turismo, Comités de la Ruta).

- Destinatarios:
 - Técnicos de Cámaras de Turismo y Administraciones Nacionales de Turismo.

- Egresados del Posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” (SITCA-AECID UC3M).
- **Objetivos:**
 - Desarrollar metodologías comunes para la implementación de la formación en Calidad a mipymes turísticas, pertenecientes a los municipios adscritos a la Ruta Colonial y de los Volcanes.
 - Definir parámetros comunes (regionales) y especificidades nacionales para la implementación de la capacitación.
 - Elaborar un “Plan de Acción” junto con los expertos-formadores para la implementación de la capacitación.

Estas Jornadas se dividieron en dos partes:

- 1ª parte: llevada a cabo entre los días 1 y 2 de diciembre de 2008, a la que asistieron únicamente los alumnos del “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” de la Universidad Carlos III de Madrid.
- 2ª parte: días 3 y 4 de diciembre de 2008. Para el desarrollo de estas sesiones de trabajo, se contó con la participación de los alumnos del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas y con los interlocutores.
- **Programa:**

Para el desarrollo de estas Jornadas, (La Antigua, Guatemala, 3 y 4 diciembre de 2008) que los interlocutores compartieron con los Expertos-formadores, se siguió el siguiente Programa, encaminado a alcanzar los objetivos de las mismas:

Sesión I:

- Presentación de los objetivos y metodología de trabajo del Taller. UC3M.
- Panel de Trabajo I. Organización del trabajo. Criterios para la selección de mipymes, roles de los agentes, calendario para la ejecución de la tareas, acciones de seguimiento y medición de resultados. UC3M.
- Panel de Trabajo II. Metodologías y herramientas para la capacitación a empresas: objetivos de la capacitación, beneficios para las mipymes, definición de Plan de Acción, Evaluación y Seguimiento. UC3M.
- Taller por países. Definición de modelos de capacitación a implementar de acuerdo a cada una de las realidades nacionales, y propuesta de Plan de Acción por país. Trabajo en equipo y consenso en conclusiones.
- Sesión de cierre. Ideas clave de la Jornada: presentación de conclusiones por parte de cada uno de los países. UC3M.

Sesión II:

- Panel de Trabajo I. Revisión de metodologías utilizadas en la sesión 1 y de los modelos planteados. Conclusiones y recomendaciones. UC3M.
- Trabajo por grupos. Definición y propuesta definitiva de un Plan de Acción por país. Validación y compromiso de las partes.
- Sesión de cierre. Ideas clave de la Jornada: presentación de conclusiones por parte de cada uno de los países. UC3M.

- Resultados
 - Consenso con todos los agentes implicados, (Cámaras, ANTs, Expertos-formadores), de la estructura de aplicación de la acción formativa. De esta forma se acuerda, por un lado vertebrar la formación en Buenas Prácticas en Calidad, para mipymes turísticas, en torno al eje conductor Ruta Colonial y de los Volcanes, así como el detalle concreto de municipios, tipos de mipymes a capacitar y roles de los agentes (interlocutores y expertos formadores).
 - Elaboración de Planes de Acción por país para la implementación de la capacitación a mipymes. Dichos Planes de Acción se articulan en torno a cuatro momentos:
 - Captación de mipymes.
 - Difusión de los objetivos del sistema.
 - Capacitación y Asistencia técnica.
 - Verificación de la aplicación de las mejoras por parte de la mipyme.

Los Planes de Acción recogían además:

- Nodos / municipios.
- Mipymes a capacitar.
- Roles de los agentes (interlocutores y expertos formadores)
- Cronograma de Trabajo.
- Metodología.

3.3.2.2. Actores de Nivel II: Expertos-formadores

El equipo de expertos formadores, fue seleccionado por el equipo de interlocutores país, de acuerdo con los criterios de selección-reclutamiento consensuados y anteriormente descritos. Esos expertos formadores, han sido los responsables del diseño y la implementación de acciones de capacitación a las mipymes. Para ello, y con el objetivo de unificar conceptos y metodologías en calidad, recibieron una primera capacitación en calidad a través del “Experto Universitario en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”. Este posgrado fue diseñado por un equipo de profesores de la Universidad Carlos III de Madrid, en base a las necesidades específicas de las mipymes identificadas en la fase de diagnóstico.

El equipo de expertos-formadores egresados del “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, fueron los responsables, junto con los interlocutores-país, del diseño de las herramientas (Manuales de Buenas Prácticas-Manual del Formador), metodologías (Planes de Acción-País) e implementación del sistema de calidad definido para las mipymes turísticas centroamericanas.

Se describen a continuación las 3 actividades principales, desarrolladas para este grupo de destinatarios:

Actividad 1. Diseño (estructura académica-contenidos-selección de autores/tutores) e impartición del postgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” UC3M.

Para la definición de la estructura académica del postgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, se realizó el siguiente diseño en lo relativo a:

- Objetivos generales:
 - Comprensión de los aspectos teóricos de la gestión de calidad y de la atención al cliente, identificando peculiaridades y características

específicas de las empresas de servicios en general y de las mipymes turísticas centroamericanas en particular (diagnóstico).

- Aproximación a la metodología y a la operativa de la gestión de calidad conociendo los requisitos empresariales que son necesarios como punto de partida para el diseño e implementación de sistemas de calidad.
 - Conocimiento y utilización de las herramientas básicas necesarias para la puesta en marcha de sistemas y consecución de planes de calidad adaptados a las distintas tipologías de mipymes turísticas.
 - Identificación de las ventajas y beneficios que tiene para la mipyme turística la aplicación sistemas de calidad, tanto a nivel interno como externo.
 - Elaboración de Manuales de Calidad/Buenas Prácticas y comprensión de la metodología y sistemas necesarios para la aplicación de los mismos.
- Plan de estudios:

El número total de créditos ECTS del título es de 25 y el plan de formación del Experto semipresencial, se articula en torno a tres ejes:

- Programa teórico. Contiene cinco módulos temáticos desarrollados on-line a través de los soportes (materiales e informáticos) diseñados a tal efecto. El número de créditos ECTS de esta parte del sistema es 15, asignándosele a cada uno de los módulos temáticos un valor académico de 3 créditos. Los créditos se obtienen a partir de la evaluación de los conocimientos adquiridos a través de ejercicios de evaluación (pruebas tipo test, trabajos individuales, ejercicios, etc) propuestos por los tutores de cada uno de los módulos.

- Aplicación práctica. Los alumnos deben demostrar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a través de una prueba práctica y del proyecto final a realizar. Esta parte del curso tiene un valor de 10 créditos ECTS.
- Foros del curso: encuentros, diálogos y debates sobre temas propuestos por los tutores en los distintos módulos, tanto teóricos como prácticos.
- Contenidos:
 - Módulo 1: El concepto de la calidad de servicio y la atención al cliente en las distintas tipologías de mipymes turísticas. Adaptación de la calidad a las empresas de servicios. Identificación de los elementos del servicio. El papel del cliente en los sistemas de calidad.
 - Módulo 2: Gestión de la Calidad I. La organización interna de la empresa para la gestión de calidad. los recursos humanos en la gestión de calidad. Los sistemas de “servucción” como herramienta para la gestión de la calidad.
 - Módulo 3: Gestión de la Calidad II. El cliente como base de la calidad. Herramientas internas para la atención al cliente: tratamiento de quejas y reclamaciones y encuestas de satisfacción.
 - Módulo 4: Gestión de la Calidad III. Herramientas internas de la calidad. La gestión departamental vs. gestión por procesos. Instrumentos para la mejora de la calidad.
 - Módulo 5: Gestión de la Calidad IV. Sistemas de certificación y aseguramiento. Documentos del Sistema de Calidad. Manual de Buenas Prácticas, Manual de Procedimientos y Manual de Calidad. Métodos de evaluación de calidad.

- Proceso:
 - Elaboración de contenidos del Experto. Coordinación de equipo de autores y tutores. Supervisión de materiales docentes.
 - Elaboración de soportes informáticos específicos y materiales para la impartición on-line del título “Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas”.
 - Para ello se creó una Web que funcionó como Plataforma informativa y para el desarrollo de la impartición on-line del Título de Experto (<http://sistema.uc3m.es>), que además de servir como soporte a los materiales del mismo, ha actuado como medio de comunicación de los alumnos del Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas.
 - Impartición y coordinación académica del título “Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas”.

Se diseñaron e implementaron herramientas y acciones de seguimiento del Experto. Entre los documentos, herramientas y procedimientos articulados, destacamos los siguientes:

- Ficha de datos consultor-autor.
 - Guía de autores experto on-line.
 - Modelo de elaboración de módulos/autores.
 - Normativa académica.
 - Sistema de evaluación teórico-práctica.
- Cronograma: El Experto se impartió en el periodo de marzo a octubre de 2008, siguiendo el Programa que se expone a continuación (Tabla 3.11):

Tabla 3.11: Cronograma “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”.

	Semanas 1-4	Semanas 4-8	Semanas 9-12	Semanas 13-16	Semanas 17-20	Semanas 21-26
TEORÍA	Módulo 1 (3 créditos) Principios generales de la calidad	Módulo 2 (3 créditos) Gestión de la Calidad I: Organización interna de la empresa	Módulo 3 (3 créditos) Gestión de la Calidad II: El cliente como base de la calidad	Módulo 4 (3 créditos) Gestión de la Calidad III: Herramientas internas de la calidad	Módulo 5 (3 créditos) Gestión de la Calidad IV: Sistemas de aseguramiento de la calidad	PROYECTO FINAL 6 créditos
	Unidad didáctica 1 (1 crédito) Definiciones y conceptos de calidad de servicio	Unidad didáctica 1 (1 crédito) Los recursos humanos en la gestión de la calidad	Unidad didáctica 1 (1 crédito) Tipos de clientes: estructuración del servicio en función de sus necesidades	Unidad didáctica 1 (1 crédito) La gestión por procesos	Unidad didáctica 1 (1 crédito) Sistemas de certificación y aseguramiento	
	Unidad Didáctica 2 (1 crédito) El concepto de calidad del servicio en las distintas tipologías de mipymes turísticas	Unidad Didáctica 2 (1 crédito) Sistemas de “servucción” como herramienta para la gestión de la calidad (I)	Unidad Didáctica 2 (1 crédito) Herramientas para la atención al cliente: tratamiento de quejas y reclamaciones. Encuestas de satisfacción (I)	Unidad Didáctica 2 (1 crédito) Instrumentos internos para la mejora (procedimientos e indicadores)	Unidad Didáctica 2 (1 crédito) Documentación del sistema: Manual de BBPP, Manual de Procedimientos y Manual de Calidad	
	Unidad Didáctica 3 (1 crédito) Los elementos y la naturaleza de los servicios turísticos	Unidad Didáctica 3 (1 crédito) Sistemas de “servucción” como herramienta para la gestión de la calidad (II)	Unidad Didáctica 3 (1 crédito) Herramientas para la atención al cliente: tratamiento de quejas y reclamaciones. Encuestas de satisfacción (II)	Unidad Didáctica 3 (1 crédito) Planificación de la calidad	Unidad Didáctica 3 (1 crédito) Métodos para la evaluación y medición de la calidad (autoevaluación, evaluación externa)	
PRÁCTICA	Práctica 1 (1 crédito)	Práctica 2 (1 crédito)	Práctica 3 (1 crédito)	Práctica 4 (1 crédito)	Práctica 5 (1 crédito)	

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2. Celebración de las “I Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”.

Celebradas en el Centro de Formación de la Cooperación Española de La Antigua, Guatemala, del 19 al 21 de mayo de 2008, las I Jornadas de Formación de Formadores, se enmarcaron dentro del “Experto en Gestión de Calidad mipymes turísticas”.

- Objetivos:
 - Reforzar los conocimientos adquiridos a través de la formación en-línea.
 - Desarrollar metodologías comunes de aprendizaje.
 - Poner en común conocimientos adquiridos.
 - Evaluar parcialmente los resultados de la capacitación implementada en-línea.

- Programa:

Sesión I: La Calidad en mipymes turísticas: modelos de aplicación y tipos de empresas.

- Presentación del sistema y del postgrado “Experto en Gestión de Calidad de mipymes turísticas”. SITCA-AECID-UC3M.
- Presentación Modelos de calidad turística: el papel del cliente en los sistemas de calidad.
- Dinámica de Grupo: diseño y adaptación de los sistemas de calidad a las tipologías de las mipymes turísticas centroamericanas y sus mercados.

- Ideas clave de la Jornada. Trabajo en equipo y consenso en conclusiones
- Tutorías personalizadas/Resolución de dudas.

Sesión 2: La Calidad en mipymes turísticas: Organización interna: Recursos Humanos y Sistemas de Servucción.

- Presentación: revisión del material didáctico del módulo 2.
- Panel de trabajo: método del Incidente Crítico.
- Taller de trabajo: utilización del método del caso en formación de habilidades analíticas.
- Taller de trabajo: utilización de dinámicas de grupo liderazgo, motivación, comunicación en sistemas de calidad.
- Ideas clave de la Jornada. Trabajo en equipo y consenso en conclusiones.
- Tutoría personalizada. Resolución de dudas.

Sesión 3: El cliente como base de la Calidad. Herramientas para la atención al cliente.

- Presentación: el Cliente como base de la calidad. Los tipos de “clientes” de la organización y las herramientas para su gestión. UC3M.
- Dinámica de grupo: adaptación de los sistemas de calidad a los perfiles de la demanda turística.

- Dinámica de grupo: herramientas para conocer al cliente: departamentos de atención al cliente, tratamiento de quejas y reclamaciones y encuestas de satisfacción.
- Ideas clave de la Jornada. Trabajo en equipo y consenso en conclusiones.

Las principales conclusiones de las Jornadas, fueron:

- Consenso en el rol de los alumnos del postgrado “Experto en gestión de calidad en mipymes turísticas” dentro del sistema.
- Definición de criterios académicos del Experto. Normativa académica y derechos/deberes de alumnos.
- Presentación de modelos aplicables a la gestión de calidad de empresas turísticas.
- Relación de características y peculiaridades de las distintas tipologías de mipymes turísticas.
- Determinación de la importancia de modelos de servucción en la gestión de mipymes turísticas.
- Consenso en la importancia de la selección, valoración, motivación y liderazgo de los recursos humanos para el éxito de la capacitación a impartir por los formadores.

Actividad 3. Celebración de las “II Jornadas de Calidad en el Servicio Turístico”.

Estas Jornadas se dividieron en dos partes:

- 1ª parte: llevada a cabo entre los días 1 y 2 de diciembre 2008, a la que asistieron únicamente los alumnos del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas de la Universidad Carlos III de Madrid.

- 2ª parte: días 3 y 4 de diciembre de 2008. Para el desarrollo de esta parte de las Jornadas, se contó además de con la presencia de los alumnos del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas, con los interlocutores del sistema, al ser uno de los objetivos principales de las mismas, la elaboración de Planes de acción por países que permitieran implementar la capacitación a las mipymes (Nivel 3), de forma consensuada entre todos los agentes.
- Objetivos (días 1 y 2):
 - Consensuar un modelo de contenidos en “Calidad y Buenas Prácticas para mipymes turísticas” con carácter regional.
 - Elaborar un “Plan de Acción” junto con los interlocutores del sistema para la implementación de la capacitación.

- Programa:

Sesión I:

- Presentación de los objetivos y metodología de trabajo del Taller. UC3M-SITCA-AECID.
- Panel de Trabajo I. Referentes en modelos de “buenas prácticas a nivel regional”: Contenidos básicos de los “Manuales de Buenas Prácticas”. (Anexo 3)
- Panel de Trabajo II. Categorización de mipymes.
- Manual de Buenas Prácticas para Alojamientos Turísticos.
- Manual de Buenas Prácticas para Operadores Turísticos (transportes, agencias de Viajes, guías de turismo).

- Manual de Buenas Prácticas para oferta complementaria y comercio.
- Manual de Buenas Prácticas para empresas de restauración.
- Taller. Trabajo en grupos por categorías de mipymes turísticas para la adaptación/adequación del modelo a las diferentes categorías de mipymes turísticas.
- Trabajo en equipo y consenso en conclusiones.
- Sesión de cierre. Ideas clave de la Jornada: presentación de conclusiones por parte de cada uno de los grupos.

Sesión 2:

- Panel de trabajo I: revisión de metodologías utilizadas en la sesión 1 y de los modelos planteados. Conclusiones y recomendaciones. UC3M.
- Panel de trabajo II: contenidos mínimos de la capacitación a la mipymes. Presentación de Herramientas y metodologías.
- Taller: trabajo en grupos por categorías de mipymes turísticas para la identificación de los contenidos, herramientas básicas para optimizar la capacitación.
- Presentación de conclusiones por parte de cada uno de los grupos de trabajo y consenso en conclusiones.
- Validación de los Manuales/Modelos de Buenas Prácticas para cada una de las categorías de mipymes propuestas.
- Validación de las herramientas para la capacitación.

- Resultados
 - Consenso en los contenidos de los Manuales de Buenas Prácticas por todos los Expertos.
 - Acuerdo en las 4 tipologías de mipymes a capacitar:
 - Alojamientos.
 - Servicios de alimentos y bebidas.
 - Operadores.
 - Oferta Complementaria y Comercio (Tiendas de Artesanía y Souvenirs).
 - Definición de los estándares (en cada uno de los manuales) adaptados a cada una de las tipologías de mipyme. Dichos estándares se agrupan en:
 - Elementos tangibles
 - Modelos de comportamiento
 - Procesos internos
 - Gestión del cliente
 - Compromiso social y ambiental

3.3.2.3. Actores de Nivel III: Mipymes turísticas centroamericanas

Los destinatarios finales del sistema (mipymes turísticas centroamericanas) han sido capacitadas en Buenas Prácticas en Calidad Turística, por los formadores egresados del Experto, en base a los planes de acción país identificados, y conforme a las

herramientas y recursos diseñadas en común por los Formadores, Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo.

Se describen a continuación las 2 actividades principales, desarrolladas para este grupo de destinatarios:

Actividad 1: Definición de un proceso de coordinación e interlocución para el seguimiento on-line a los equipos-país (interlocutores y expertos-formadores) en la implementación del sistema de capacitación en calidad a mipymes turísticas centroamericanas.

Se define de manera consensuada entre todos los actores, un procedimiento-modelo para el seguimiento de las capacitaciones a mipymes que se estaban llevando a cabo en cada uno de los países centroamericanos. Para la implementación del proceso, se definen los siguientes soportes:

- Modelo de Informe de seguimiento mensual.
- Definición de indicaciones para su cumplimentación.
- Modelo de informe final.

El proceso definido fue el siguiente:

Informes intermedios:

- Envío mensual por parte de los países (interlocutores-país) del informe de seguimiento (entre los días 20 y 25 de cada mes) a la coordinación-dirección del sistema.
- Devolución del informe con comentarios y sugerencias (días 1-5 de cada mes).

- Divulgación de los informes mensuales de seguimiento a través de la plataforma informática entre todos los actores, para compartir y contrastar experiencias.
- Consenso con los equipos / país, sobre objetivos, tareas pendientes y nuevos plazos de ejecución.
- Propuesta de nuevos objetivos, tareas y plazos de ejecución para las acciones pendientes de ejecución.
- Revisión de Fases de los Planes de Acción implementadas en cada uno de los países.

Informe final:

- Diseño de Modelo de Informe, consensado entre la coordinación-dirección del sistema y los interlocutores país.
- Indicaciones para su cumplimentación.
- Envío modelo Informe a los interlocutores país.
- Solicitud de Base de datos de mipymes-país que cumplen con el 90% de estándares recogidos en los Manuales de Buenas Prácticas.
- Solicitud de valoración e informes sobre los capacitadores.
- Establecimiento plazos de envío Informe final capacitaciones a mipymes.
- Recepción de Informes finales de las capacitaciones a mipymes.
- Revisión de Informes finales de capacitaciones.
- Revisión de valoración e informes sobre los capacitadores.

- Elaboración del Informe final de capacitaciones a mipymes y Base de datos de mipymes capacitadas.

Actividad 2: Implementación de acciones recogidas en los Planes de Acción de la capacitación en Buenas Prácticas en Calidad Turística, por parte de los expertos-formadores (egresados del posgrado “Experto en gestión de mipymes turísticas. UC3M”).

Durante el periodo comprendido entre enero y julio de 2009, cada uno de los países, implementó las Capacitaciones en Buenas Prácticas en mipymes turísticas centroamericanas, en base a sus Planes de Acción diseñados.

Durante este periodo, se siguió el proceso de coordinación e interlocución para la implementación del sistema de capacitación en calidad a mipymes turísticas centroamericanas, diseñado e implementado entre todos los actores del sistema.

Se presenta a continuación un resumen (Tabla 3.12) de las acciones ejecutadas por los países, de acuerdo con los Planes de Acción de la capacitación en Buenas Prácticas en Calidad Turística a mipymes centroamericanas diseñados.

Tabla 3.12: Acciones realizadas incluidas en los Planes de Acción-país, capacitación en Buenas Prácticas.

PROCESO	GUATEMALA	EL SALVADOR	NICARAGUA	HONDURAS	COSTA RICA	PANAMÁ
1 CAPTACIÓN DE MIPYMES	Seleccionar 60 mipymes de acuerdo a los criterios establecidos	- Identificación de mipymes y nuevos afiliados.	- Seleccionar las mipymes turísticas de municipios de la Ruta.	- Identificar mipymes asociadas a CANATURH, ubicadas en los municipios de la Ruta.	- Identificar mipymes a las que ofrecer la capacitación. - Distribución de las mipymes seleccionadas de acuerdo con la ubicación de los nodos de la Ruta.	Selección de 80 mipymes.
2 DIFUSIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA	Difusión del concepto. Objetivo: lograr la capacitación de 60 mipymes.	- Difusión y promoción. - Selección de participantes.	- Difusión del proceso de capacitación en las mipymes seleccionadas.	- Seleccionar mipymes que muestren disposición y compromiso de participación. - Difundir y socializar el proyectos entre las empresas seleccionadas.	- Diseñar plan metodológico. - Establecer cronograma de ejecución de las actividades.	- Determinar el medio de difusión de las acciones.

(cont.)

PROCESO	GUATEMALA	EL SALVADOR	NICARAGUA	HONDURAS	COSTA RICA	PANAMÁ
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">SESIÓN PRESENCIAL / TUTORÍA</p>	<p>Capacitación de las 60 mipymes de municipios incluidos en la Ruta, durante el periodo del 2 de febrero al 30 de abril de 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones. - Acciones de seguimiento. 	<p>Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar posibles beneficios e incentivos que las mipymes obtendrán al comprometerse con el proyecto. - Lograr el compromiso de al menos 80 mipymes seleccionadas por CANATURH. - Plantear cronograma de acciones para el periodo de enero a mayo. - Cumplimiento de las acciones de capacitación en los tiempos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los eventos de capacitación. - Desarrollar instrumento de seguimiento y estrategias de aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las acciones de capacitación en los tiempos establecidos. - Desarrollar instrumento de seguimiento y estrategias de aplicación.

(cont.)

PROCESO	GUATEMALA	EL SALVADOR	NICARAGUA	HONDURAS	COSTA RICA	PANAMÁ
<p>4 EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS MEJORAS POR PARTE DE LA MIPYME</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del proceso de capacitación e implementar medidas correctivas cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control. - Seguimiento. 	<p>Control de las acciones implementadas en cada mipyme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar los instrumentos de control y seguimiento de las capacitaciones y resultados. - Mantener comunicación constante entre el grupo de expertos formadores, interlocutores y coordinación general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación y análisis de los resultados del instrumento de seguimiento. - Diseñar y aplicar el instrumento de evaluación. - Elaborar el informe final del plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar los instrumentos de control y seguimiento de las capacitaciones y resultados.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La planificación e implementación del sistema de calidad propuesto ha estado basado en dos procesos.

El primer proceso, basado en la aplicación de las metodologías y herramientas de la GCP (Marco Lógico) para el diseño y la implementación de proyectos, nos ofrece una referencia práctica de la planificación de un sistema, definición de una lógica de intervención (de acuerdo a unos objetivos específicos, y a una realidad determinada), y cómo esta metodología aplica en la implementación de un sistema de calidad.

Así mismo la matriz de planificación, y la descripción pormenorizada de las acciones, actividades, plan de ejecución y mecanismos de monitoreo, evidencian cómo estas herramientas pueden ser implementadas de manera adecuada, en el desarrollo de sistemas de calidad turística.

El segundo de los procesos está basado en la organización de los fundamentos teóricos de generación y transmisión de conocimientos-aprendizaje organizacional (formación y capacitación) acorde a las necesidades y especificidades de los tres grupos de actores clave-destinatarios del sistema, siendo esta aproximación (educación en calidad, aprendizaje organizacional) una de las más adecuadas y utilizadas en la implementación de TQM.

La descripción de las acciones desarrolladas en este sentido en el marco del sistema, ratifican la aplicación práctica de estos conceptos.

Tras el análisis de estos dos procesos, y gracias a la fundamentación teórica y la presentación de los resultados obtenidos en la implementación del sistema, se puede concluir que la experiencia de planificación e implementación del sistema proporciona un tambor de recursos contrastados, y susceptibles de ser adaptados y replicados, en contextos similares.

CAPÍTULO 4
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES
TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS: RESULTADOS Y
PROPUESTAS DE MEJORA

“La medición de la calidad sólo es efectiva cuando es realizada de tal forma que produzca información que la gente pueda entender y usar”
Crosby

4.0. INTRODUCCIÓN

El proceso de evaluación (articulado en el diseño, la ejecución, el análisis de resultados, la evaluación final y la identificación de propuestas) está integrado en las distintas fases de implementación del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

En un nivel conceptual, el proceso de evaluación (*check*) es uno de los principios orientadores de los sistemas TQM y está desarrollado ampliamente en el concepto de mejora continua. Asimismo, de acuerdo con las metodologías y herramientas de GCP y a nivel diacrónico, el proceso de evaluación es permanente y transversal a lo largo de todas las fases de desarrollo de un proyecto (desde su diseño y planificación hasta la evaluación final).

Fundamentadas en estas dos perspectivas conceptuales (GCP y TQM) y en la perspectiva cronológica, se presentan a lo largo del capítulo los principales resultados obtenidos en el proceso de evaluación del sistema. De acuerdo a una secuencia lógica, la información sobre las herramientas y resultados obtenidos en la fase de evaluación del sistema, se estructura de la siguiente manera:

En primer lugar, se plantea un acercamiento a las metodologías y herramientas llevadas a cabo (según un enfoque del sistema de evaluación y mejora continua o TQM) a lo largo de la fase de implementación del sistema: este acercamiento se basa en una comparativa entre el análisis de resultados previstos y su contraste con los resultados obtenidos, lo que permite determinar y verificar el grado de cumplimiento (durante la implementación del sistema) de los indicadores definidos en la planificación (apartado 3.1.4. Lógica de intervención). Este análisis nos aporta información y evidencia sobre los mecanismos de mejora continua desarrollados en la implementación del sistema.

En segundo lugar, tras el análisis de los resultados del proceso de implementación (indicadores, resultados previstos, resultados obtenidos) se realiza un acercamiento a los instrumentos concretos de revisión intermedia utilizados, de cara a mantener el desarrollo del sistema y a sentar las bases para fundamentar la denominada eficacia del sistema.

En tercer lugar, en la fase de evaluación final o “ex post”, la eficacia del sistema se estudia como un concepto más amplio, basado en el análisis de un tambor de sub-criterios (pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad), que contempla de forma sumativa tanto el análisis de los resultados (previstos y obtenidos) en la implementación, como los resultados de las acciones de evaluación intermedia y final del sistema. Se estructuran en este punto las acciones llevadas a cabo para cada uno de estos subcriterios que determinan la eficacia del sistema, así como los principales resultados de las acciones de evaluación intermedia y final implementadas.

Por último, fundamentados anteriormente los resultados de las acciones de evaluación final implementadas, se pueden delimitar las lecciones aprendidas que sustentarán la formulación de propuestas de mejora para el sistema y la identificación de futuros proyectos-líneas de actuación.

Este cuádruple acercamiento al proceso de evaluación nos permite establecer unas conclusiones sobre el sistema diseñado e implementado, que supondrán siempre el inicio de una nueva fase de planificación.

4.1. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

4.1.1. Resultados de la implementación: resultados previstos vs. resultados obtenidos

Para Deming, la etapa de verificación (*check*) es aquella que permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados. Por otro lado, de manera paralela, y en

función de los resultados de la verificación, se deben realizar los ajustes y replantear las acciones para lograr los beneficios esperados (*act*). Por lo tanto, las etapas de verificación (*check*) y de actuación (*act*) son paralelas y transversales a lo largo de todo el sistema, permitiendo un proceso de mejora continua, en el que se van estableciendo metas que una vez logradas, nos conducen a buscar nuevas mejoras de calidad en el proceso.

La mejora continua es definida por Deming dentro los 14 principios rectores dentro del TQM como mejora constante del sistema de producción y de servicios, por lo que implica tanto las acciones de evaluación intermedia (cuya evaluación a través del sistema de indicadores planificado nos permite ir haciendo ajustes y replanteando acciones *-act-* en la implementación del sistema) como las de evaluación final *-check-*. Por su parte Dean y Bowen (1994) entienden la mejora continua como uno de los 3 elementos que conforman el TQM, siendo los otros dos elementos el enfoque en el cliente y el trabajo en equipo.

En nuestro caso, para alcanzar a los destinatarios/beneficiarios finales (mipymes turísticas centroamericanas) se trabajó en 5 etapas y en diferentes niveles de sensibilización, formación y capacitación en Calidad en el Servicio Turístico, de acuerdo con los objetivos del sistema y la lógica de intervención definida. De esta manera, se obtuvieron diferentes resultados, de acuerdo con las diferentes etapas y con las acciones definidas para cada grupo de destinatarios:

- Cámaras y ANTs (Nivel I)
- Expertos formadores (Nivel II)
- Mipymes turísticas centroamericanas (Nivel III).

Se presenta a continuación el resumen (Tabla 4.1) de los principales resultados obtenidos y sus beneficiarios en el proceso de implementación, contrastados con los resultados/indicadores previstos previamente en la fase de planificación del sistema (apartado 3.1.4. Lógica de intervención). Serían los siguientes:

FASE 1: DIAGNÓSTICO

Tabla 4.1: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, fuentes de verificación de la Fase 1.

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Analizadas y diagnosticadas sobre el terreno las necesidades específicas de los destinatarios del sistema.	Diferentes destinatarios/actores (ANTs, Cámaras de Turismo, Universidades y centros de formación, mipymes)	Elaborado Diagnóstico de la Calidad en el Servicio Turístico en Centroamérica. (Estudios 1 y 2) Consensuados y avalados, resultados del Diagnóstico de la Calidad en el Servicio Turístico en Centroamérica.	Informe diagnóstico: calidad suministrada y calidad percibida mipymes turísticas centromericanas Actas reuniones coordinación sobre el terreno con responsables nacionales de Cámaras y ANTs, e instituciones regionales (SITC-FEDECATUR)

Fuente: Elaboración propia.

FASE 2 - ETAPA I: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN CÁMARAS Y ANTs (Nivel 1)*Tabla 4.2: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, fuentes de verificación de la Fase 2-Etapa I.*

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Realizadas las I Jornadas de Calidad en mipymes turísticas” jornadas semipresenciales destinadas a Cámaras y ANTs.	30 representantes de Cámaras de Turismo y técnicos de ANTs.	<ul style="list-style-type: none"> - Celebradas las I Jornadas de Calidad en mipymes turísticas. - Consensuado entre todos los actores: plan y procedimientos de trabajo para la ejecución del sistema de calidad, contrapartes nacionales del programa, roles de los actores. 	Acta de las I Jornadas de Calidad en mipymes turísticas, que contiene: Programa de las Jornadas, Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas, principales conclusiones y resultados de encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las I Jornadas”

(cont.)

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Realizadas las II Jornadas de calidad en mipymes turísticas. Jornadas semipresenciales destinadas a Cámaras y ANTs.	<ul style="list-style-type: none"> - 20 representantes técnicos de Cámaras de Turismo, ANTs, instituciones turísticas regionales (SITCA-FEDECATUR). - 28 Expertos-formadores egresados del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas - 30 representantes técnicos de Cámaras de Turismo y de ANTs - Representantes de instituciones turísticas regionales (SITCA-FEDECATUR) 	<ul style="list-style-type: none"> - Celebradas las II Jornadas de Calidad en mipymes turísticas. - Consensuados entre todos los actores (contrapartes regionales, expertos-formadores y representantes regionales) Planes de Acción país para la implementación del sistema de calidad en mipymes turísticas. - Diseñada e implementada plataforma para el apoyo on-line - Mantenidas comunicaciones con el equipo de contrapartes nacionales-regionales para el apoyo en línea 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de las II Jornadas de Calidad en mipymes turísticas, que contiene: Programa de las Jornadas, Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas, principales conclusiones y acuerdos y resultados de encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las II jornadas. - 6 Planes de Acción, para la implementación de la capacitación en Buenas Prácticas en mipymes turísticas, en cada país - Informe de accesos a la plataforma. - Informe de resultados actividades Etapa I.

Fuente: Elaboración propia.

FASE 2-ETAPA II: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EXPERTOS-FORMADORES (Nivel 2)**Título: “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”***Tabla 4.3: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, fuentes de verificación de la Fase 2-Etapa II.*

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Formados 40 formadores mediante la impartición del título “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” (formación on-line).	28 participantes en el curso de “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, que cumplen con los requisitos de reclutamiento consensuados.	<ul style="list-style-type: none"> - Contenidos del “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, elaborados (basados en Informe diagnóstico: calidad suministrada y calidad percibida. - Impartido el título “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, a 28 formadores, por la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) - Evaluado el título de “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” por los egresados del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa académico “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” aprobado según procedimiento de títulos propios de la UC3M - Informes periódicos de seguimiento de los alumnos matriculados en el “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”. Realizados y enviados a las contrapartes/interlocutores del sistema de calidad. - Informe de evaluación externa del posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”

(cont.)

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Realizadas las “I Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”, jornadas semipresenciales destinadas a “expertos en gestión de la calidad en mipymes turísticas”.	28 formadores participantes en el programa de posgrado “experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas” UC3M	<ul style="list-style-type: none"> - Celebradas las “I Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de las “I Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”, que contiene: - Programa de las Jornadas, Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas, principales conclusiones y acuerdos y resultados de encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.
Realizadas las “II Jornadas de Formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”, jornadas semipresenciales destinadas a “expertos en gestión de la calidad en mipymes turísticas”.	28 formadores egresados del posgrado “Experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas” UC3M	<ul style="list-style-type: none"> - Celebradas las “II Jornadas de Formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” - Taller de Diseño Manuales BBPP. - Diseñados y consensuados 4 Manuales de BB PP para cada tipología de mipyme, (Alojamientos, Restaurantes, Operadores Turísticos y Oferta Complementaria). 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de las “II Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”, que contienen: Programa de las Jornadas, Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas, principales conclusiones y acuerdos y resultados de encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas. - 4 documentos (Alojamientos, Restaurantes, Operadores Turísticos y Oferta Complementaria): “Manuales de BB PP “.

FASE 2-ETAPA III. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN MIPYMES (Nivel 3)

Tabla 4.4: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, fuentes de verificación de la Fase 2-Etapa III.

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Realizadas las “III Jornadas de Formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas” jornadas destinadas a “expertos en gestión de la calidad mipymes turísticas”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 28 expertos-formadores egresados del posgrado “experto en gestión de la calidad en mipymes turísticas”, que hayan asistido a las II Jornadas de formadores en calidad en mipymes turísticas” y que hayan realizado las acciones de formación en las mipymes turísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementado en 410 mipymes el sistema de calidad para mipymes turísticas conforme a las herramientas del sistema (Plan de acción país-Manuales de BBPP-Manual del formador). - Celebradas las III Jornadas de Formadores en Calidad y Buenas Prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de mipymes centroamericanas que cumplen con los estándares recogidos en los Manuales de Buenas Prácticas - Acta de las “III Jornadas de formadores en Calidad y Buenas Prácticas en mipymes turísticas”, que contienen: Programa de las Jornadas, Reporte diario de firmas de los asistentes a las jornadas, principales conclusiones y acuerdos y resultados de encuesta para medir “grado de satisfacción” de los participantes en las jornadas.

Fuente: Elaboración propia.

FASE 3: EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

Tabla 4.5: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, fuentes de verificación de la Fase 3.

RESULTADO/ INDICADOR PREVISTO	BENEFICIARIOS	RESULTADOS OBTENIDOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Evaluadas las acciones formativas: Buenas Prácticas en mipymes turísticas.	- Mipymes turísticas de 53 municipios adscritos a la "Ruta Colonial y de los Volcanes"	- Informe de evaluación "Resultados de la acción formativa: Buenas prácticas en mipymes turísticas. - Sistema de evaluación externa del proceso de capacitación a mipymes. (intermedia) diseñado e implementado.	- Informe finales de la capacitación a mipymes por parte de los equipos-país. - Informe de evaluación externa.
Evaluados sobre el terreno globalmente los resultados del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.	- Mipymes turísticas de los 50 municipios adscritos a la "Ruta Colonial y de los Volcanes"	- Acciones de "Evaluación del sistema: Identificación de oportunidades de mejora y propuestas de futuro" del sistema en todas sus etapas y por todos los participantes, ejecutado.	- Informe final de evaluación y propuestas de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Las tablas anteriores nos permiten evidenciar que el sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas de acuerdo con la planificación diseñada y ejecución desarrollada (Capítulo 3) consiguió los resultados inicialmente previstos.

Destacar también que se consiguieron un tabor de resultados “derivados”, (inicialmente no previstos) que favorecieron la consecución de los objetivos planteados, a lo largo del proceso de implementación-desarrollo del sistema. Esto fue posible gracias al sistema de seguimiento implementado, basado en los principios de “mejora continua”.

No obstante, para poder medir la eficacia del sistema, se han de analizar también los resultados de las herramientas específicas de evaluación implementadas.

Se presentan a continuación los principios de análisis de la denominada eficacia del sistema, así como la estructuración de los resultados de las acciones de evaluación intermedia (seguimiento) y final (expost) implementadas.

4.1.2. Resultados en la evaluación intermedia (revisión)

Vimos anteriormente como, para Deming, la etapa de verificación (*check*) y de actuación (*act*) son paralelas y transversales a lo largo de todo el sistema, permitiendo un proceso de mejora continua, en el que se van estableciendo metas que una vez logradas, nos conducen a buscar nuevas mejoras de calidad en el proceso.

Para Blackman (2003), en la perspectiva del GCP-Marco Lógico, las acciones de evaluación/verificación se pueden estructurar en dos grandes tipos de orden diacrónico a lo largo de la implementación de un proyecto.

Serían las siguientes:

- Acciones de revisión (evaluación intermedia): aquellas que se realizan ocasionalmente a lo largo de la implementación del proyecto, con el objetivo de observar si cada nivel de objetivos conduce al siguiente, o si es necesario

hacer algún cambio en las actividades del *proyecto*. Serían las que se engloban en el presente epígrafe.

- Acciones de evaluación final (ex-post): aquellas que se realizan generalmente tras la finalización del *proyecto*, con el fin de evaluar su impacto. Entrarían en el siguiente epígrafe.

Vemos así, que la acción evaluadora (proceso de evaluación) entendida tanto como mejora continua (desde la perspectiva de la calidad) o como proceso (desde la perspectiva de la gestión del proyecto) es una constante en el desarrollo de un sistema de calidad turística.

En la línea de evaluación como mejora continua, diversos autores como González Gómez y Larrú (2006), siguiendo las directrices metodológicas de la Unión Europea sobre evaluación de proyectos,⁴¹ confirman que la evaluación es una acción necesaria tanto en la preparación del proyecto -cuando analizamos las necesidades y potencialidades de los beneficiarios (diagnóstico)- como al valorar el mismo diseño de la intervención (y establecer si parece pertinente y viable).

Se presenta a continuación (Tabla 4.6) resumen de los criterios de evaluación intermedia (revisión) y evaluación final desarrolladas en el sistema de calidad, adaptados a la propuesta de clasificación y estructura de los procesos de evaluación en proyectos de cooperación desarrollada por Blackman (2003, op. cit) y Beaudoux (1992).

⁴¹ http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm

Tabla 4.6: Estructura para la clasificación de los procesos de evaluación.

	Revisión (evaluaciones intermedias)	Evaluación final
¿Cuándo se realiza?	Ocasionalmente. A lo largo de las distintas fases del proyecto (sistema)	En las etapas finales del proyecto (sistema), y a la finalización del mismo.
¿Qué se mide?	Efectividad, pertinencia o logro inmediato (de una actividad)	Impacto a largo plazo y sostenibilidad.
¿A quiénes involucra?	Equipos de trabajo y destinatarios finales (mipymes) del sistema.	Destinatarios intermedios y finales del sistema.
¿Cuáles son las fuentes de información que se utilizan?	Documentos externos e internos.	Documentos externos e internos.
¿Quién utiliza los resultados?	Equipos de trabajo y beneficiarios intermedios.	Beneficiarios/destinatarios intermedios y finales del sistema. Donantes/financiadores y otras organizaciones.
¿Cómo se utilizan los resultados?	Cambios y adecuaciones en las estrategias y plan de trabajo.	Cambios de mayor envergadura en políticas, nuevas propuestas.

Fuente: Elaboración propia en función de Blackman (2003) y Beaudoux (1992)

De acuerdo a estos criterios, los principales resultados de las acciones de evaluación implementadas, organizando la información en acciones de revisión (evaluación intermedia) y evaluación final se muestran en las Tablas 4.7, 4.8 y 4.9.

Tabla 4.7: Resultados evaluación "Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas".

Evaluación intermedia 1	Evaluación del Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas, UC3M
¿Qué se midió?	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la adecuación de la metodología del programa formativo (dos fases, formación online en la primera fase y presencial en la segunda) para la consecución de los objetivos. - Valorar el desempeño de los recursos involucrados (profesores, instructores, organizaciones). - Compilar sugerencias de mejora para posibles ediciones futuras.
¿A quiénes involucra?	Expertos formadores (destinatarios Nivel II) y contrapartes nacionales.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Con respecto a los módulos, si se observan las medias de puntuación de cada uno de ellos, ninguna puntuación baja de 9 sobre 10, excepto las preguntas relativas a la carga de trabajo y a la planificación de actividades, que han obtenido puntuaciones más bajas. - Con respecto a los tutores, todos ellos obtienen prácticamente la valoración máxima, no bajando ninguna puntuación de 9. - En cuanto a la valoración del curso en general, el 94% valora como "Muy bien" o "Excelente", y el 100% recomendaría el curso. - Aun así, podrían fijarse posibles mejoras para próximas ediciones, fundamentadas en la opinión de los alumnos. - La carga de trabajo es elevada. - La planificación de actividades es demasiado inflexible. - Debe existir una información previa al primer módulo sobre cómo operar, utilizar la plataforma, preferiblemente presencial. - Las horas de entrega han de ser acordes con el horario de los países de los alumnos. - Los módulos deberían permanecer en la plataforma. - Deberían plantearse tiempos de entrega uniformes.
¿Quién y cómo se utilizan los resultados?	<p>Equipo de dirección y coordinación académica del posgrado (UC3M):</p> <p>Incorporación de las sugerencias de mejora para futuras ediciones.</p> <p>Comité de coordinación y seguimiento del sistema.</p> <p>Evaluación de la efectividad de la acción formativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8: Resultados evaluación "Capacitación mipymes turísticas".

Evaluación intermedia 2	Diseño e implementación de un sistema de evaluación del proceso de capacitación a mipymes
¿Cuándo se realizó?	En el proceso de la implementación del sistema de calidad en mipymes (abril 2009)
¿Qué se midió?	Evaluación intermedia de las Capacitaciones a las mipymes, en la que se obtuvieron datos para identificar la satisfacción de las mipymes con el sistema de calidad, y para la recogida de sugerencias de mejora a incorporar en futuras fases de la implementación del sistema.
¿A quiénes involucra?	Mipymes destinatarias del sistema de calidad, así como expertos formadores, interlocutores y coordinación del sistema.
Principales resultados	<p>Los resultados obtenidos en el estudio de evaluación reflejan una valoración global bastante positiva de las mipymes sobre el proceso de implementación del sistema, destacando:</p> <p>Análisis de resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una alta participación de las mipymes en el proceso de evaluación (de las 200 mipymes contactadas, se obtiene un índice de respuesta del 88%). - Petición de <i>feedback</i> de los resultados de la capacitación, por parte de las empresas, lo que refleja el alto grado de interés (62%) - Entre las sugerencias es destacable que las empresas depositan grandes expectativas en todo el proceso, incluyendo un gran interés por la capacitación (49%) - Desean una mayor extensión o repetición del proyecto de capacitación. (91%) - Están interesadas en ampliar el objetivo del sistema, llevándolo a la práctica en áreas de interés más concretas para cada tipo de empresa (58%) - Solicitan un mayor <i>feedback</i> y flujo de información con la organización y entre ellas, lo que parece que las dispone a la creación de un tejido empresarial de calidad en la región centroamericana (45%) - Análisis cualitativo (pregunta abierta) sobre sugerencias de mejora; se puede apreciar que las respuestas se agrupan en distintas categorías: - Experto-formador: sugieren mejoras en la actitud del capacitador (mayor experiencia y empatía).

Principales resultados (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidad: sugieren una continuidad en todo el proceso de principio a fin, incluso al término de este. - Extensión: mayor extensión de las reuniones, formaciones, y del proceso en general. - Feedback: contactos más cercanos y recíprocos con las otras empresas, capacitadores, realización de visitas, convivencias, etc. - Planificación: proponen la mejora en la planificación de todas las fases del proceso (comunicaciones, reuniones, etc.). - Materiales: valoran como muy prácticos y aplicables todos los recursos (materiales, etc) utilizados en el proceso.
¿Quién y cómo se utilizan los resultados?	<p>Expertos formadores: Recogen las sugerencias de mejora planteadas por las mipymes, y las incorporan en las siguientes fases del proceso de implementación del sistema.</p> <p>Interlocutores y equipo de coordinación-dirección del sistema: utilizan los resultados del estudio para verificar la efectividad del diseño del proceso de implementación del sistema de calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.9: Resultados “Taller de Evaluación de las Acciones de Capacitación a mipymes turísticas centroamericanas”.

Evaluación intermedia 3	Desarrollo del “Taller de Evaluación de las Acciones de Capacitación a mipymes turísticas centroamericanas”
¿Cuándo se realizó?	14 – 16 de junio de 2009. La Antigua, Guatemala.
¿Qué se midió?	Efectividad de las acciones país ejecutadas para la implementación del sistema.
¿A quiénes involucra?	Expertos formadores, Interlocutores y Equipo de dirección- coordinación del sistema.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo para el análisis crítico y propuestas de mejora de las distintas fases del proceso de capacitación a mipymes. Valoración de los distintos actores y roles: perspectiva de formadores, e interlocutores institucionales, sobre todo el proceso. - Presentación y debate sobre “Experiencias Nacionales en los procesos de capacitación a mipymes en sistemas de Buenas Prácticas en Calidad Turística”. Interlocutores y expertos-formadores centroamericanos.

	- Celebración del Taller de Evaluación: “Resultados y propuestas de mejora en la coordinación regional de Planes de Acción para la capacitación a mipymes turísticas centroamericanas”. Por cada uno de los equipos país.
¿Quién y cómo se utilizan los resultados?	Equipos país (expertos formadores-interlocutores país): Comparten experiencias sobre los distintos procesos implementados, y se consensuan las sugerencias sobre las propuestas de mejora para la implementación (Plan regional) del sistema de calidad.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Resultados en la evaluación final (eficacia)

A pesar de que el sistema de calidad consiguió en su implementación los resultados inicialmente previstos (apartado 4.1.1), no se puede considerar la eficacia del sistema hasta que se completa la fase de evaluación.

¿Qué entendemos por eficacia del sistema?

Son los distintos actores/beneficiarios del sistema los que han de considerar la eficacia del mismo, identificando la eficiencia, impacto y sostenibilidad de los resultados obtenidos. Esta información se recoge a través de la participación de los actores en las actividades de evaluación intermedia (revisión) y evaluación final (expost) diseñadas.

En el caso de los proyectos de cooperación al desarrollo y metodología de Marco Lógico, se establecen una serie de criterios que determinan la eficacia de las acciones de intervención.

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE estableció los denominados criterios CAD para la evaluación de la eficacia de proyectos de cooperación al desarrollo. Estos criterios son definidos como pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

En el siguiente cuadro (Tabla 4.10) se especifican dichos criterios y se determina, de forma esquemática, cómo estos criterios fueron aplicados en el caso del sistema de calidad.

Tabla 4.10: Criterios CAD y su aplicación en el sistema de calidad.

CRITERIOS CAD EFICACIA	DESCRIPTOR DEL CRITERIO	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN/ EVALUACIÓN
<i>Pertinencia:</i> adecuación a necesidades del marco político/institucional y capacidades	¿El proyecto es adecuado a la realidad de las políticas, y las aborda las necesidades de los destinatarios?	Fase exploratoria (Capítulo 1) Diagnóstico de las mipymes: análisis de calidad suministrada y percibida (Capítulo 2)
<i>Efectividad:</i> consecución de los objetivos específicos	¿Se están logrando los resultados deseados?	Sistema de seguimiento: indicadores/fuentes de verificación marco lógico (Capítulo 3) Función de verificación (<i>check</i>) resultados previstos vs. Obtenidos.
<i>Eficiencia:</i> buena relación entre recursos/actividades/resultados	¿Estamos utilizando los recursos disponibles de manera adecuada?	Evaluación intermedia (revisión) Eficacia del Sistema: resultados del proceso de evaluación.
<i>Impacto:</i> consecución del objetivo general	¿Se logró la meta más amplia? ¿Cuáles son los cambios ocurridos que ayudan a los beneficiarios?	Evaluación final. Eficacia del sistema: resultados del proceso de evaluación.
<i>Viabilidad:</i> sostenibilidad	¿Será sostenible el impacto?	Evaluación final. Propuestas para la mejora continua. Actuación: propuestas para la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Las acciones de revisión (evaluaciones intermedias) y evaluación final (correspondientes a la Fase 3: Evaluación) implementadas en el sistema de calidad, fueron diseñadas en la fase de planificación, y llevadas a cabo a lo largo del proceso de implementación del sistema de calidad.

Para la Evaluación final del sistema de calidad, se elaboraron de manera específica diferentes acciones para cada una de los grupos destinatarios del sistema de calidad. Esta evaluación final del sistema de calidad, estaba contemplada de manera específica como la Fase 3 del sistema de calidad.

Se describen a continuación (Tabla 4.11), de acuerdo con la “estructura para la clasificación de los procesos de evaluación”, las acciones de evaluación final ejecutadas, y sus resultados, para cada grupo destinatario.

Tabla 4.11: Resultados de la evaluación final, según destinatarios.

Evaluación final 1: Nivel I (Cámaras y ANTs) Nivel II (Expertos-formadores)	Resultados Evaluación final del sistema de calidad
¿Cuándo se realizó?	Octubre-diciembre, 2009.
¿Qué se midió?	La efectividad de los resultados del sistema de calidad así como la identificación de propuestas y acciones de mejora (en cada una de sus fases). Para ello se realizaron entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo, con representación de Cámaras y ANTs de cada uno de los 6 países participantes.
¿A quiénes involucra?	Destinatarios de nivel 1 y nivel 2, dirección-coordinación del sistema de calidad.
Principales resultados	<p>PUNTOS FUERTES IDENTIFICADOS (Efectividad de los resultados del sistema de calidad)</p> <p>En lo referente a Aspectos Generales del sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del interés por la Gestión de Calidad en las Administraciones Nacionales de Turismo: <ul style="list-style-type: none"> - Creación de Unidades / Departamentos de Calidad en El Salvador y Panamá, tras la implementación del sistema de calidad. - Adecuada adaptación del sistema a la realidad regional. - Cumplimiento satisfactorio con las expectativas despertadas por el sistema. - Implicación de los distintos países participantes. - Implicación, dentro de los países, de los diferentes actores, (instituciones, interlocutores y expertos formadores), con el sistema.

<p>Principales resultados (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada adaptación de las Metodologías empleadas a lo largo del Experto, (material docente, sistema on-line y presencial, talleres). - Utilidad de las herramientas elaboradas. - Sinergias generadas por el sistema con otros Programa y/o Proyectos nacionales en el ámbito de la Calidad Turística. - Potencialidad y adaptabilidad del sistema de calidad a otros planes regionales. <p>En lo referente al trabajo realizado con las mipymes turísticas centroamericanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correcta adecuación a la realidad de las mipymes de las Metodologías empleadas. - Mejora en el conocimiento de las realidades de las mipymes, e identificación de otras necesidades de este tipo de empresas. - Mejora de la capacidad competitiva de las mipymes. - Mejora del conocimiento de procesos clave en la gestión de la calidad en las mipymes. - Satisfacción de las mipymes con los formadores (exceptuando el caso de Costa Rica y algunos Nodos de El Salvador). - Incorporación de mejoras en las mipymes capacitadas, propuestas en los Manuales de Buenas Prácticas. - Replicabilidad del sistema, empleando la metodología seguida para capacitar a otras tipologías de mipymes. <p>OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS (para cada etapa del sistema de calidad)</p> <p>Fase 1. Diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la trasmisión de la información obtenida durante el diagnóstico. - Presentar el sistema en reunión con las máximas autoridades nacionales de turismo, país por país, para lograr mayor implicación institucional.
--	--

<p>Principales resultados (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios con las Instituciones implicadas en todo el proceso. <p>Fase 2-Etapa I. Formación y Capacitación a Cámaras y ANTs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de selección de formadores/candidatos al experto, de manera que implique un mayor compromiso de las instituciones con el proceso. - Detallar los compromisos que los candidatos asumen al incorporarse al sistema y las tareas que van a desempeñar. - Firmar documento de compromiso con instituciones y candidatos al comienzo del proceso. - Mejorar el proceso de transmisión de información, una vez seleccionados los Candidatos al Experto, (citarles para mantener reunión y para conocer a los interlocutores y al resto de candidatos al Experto). <p>Fase 2-Etapa II. Formación y capacitación formadores: “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celebrar un primer taller / sesión presencial, al comienzo del Experto. - Mejoras técnicas-operativas en la plataforma del Experto. - Contar con un técnico de apoyo informático durante el proceso del Experto. - Elaborar formatos de Informes más sencillos. - Aumentar duración de los Talleres. - Incrementar las sesiones presenciales. - Incluir formación pedagógica en los materiales de Experto. - Mejorar los procesos de comunicación entre formadores, interlocutores e instituciones. - Unificar el formato de los materiales del experto <p>Fase 3-Etapa III. Formación y capacitación a mipymes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir los roles asignados a cada uno de los actores en la etapa de formación y capacitación a mipymes.
--	--

<p>Principales resultados (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar el proceso de difusión del sistema y convocatoria / selección de las mipymes. - Completar la fase de Captación / información a las mipymes con explicación detallada de los objetivos y la metodología de las capacitaciones en Buenas Prácticas. - Realizar las capacitaciones a los propietarios de las mipymes y a un grupo de, al menos, dos empleados, para solventar el alto índice de rotación de los trabajadores. - Aportar herramientas pedagógicas a los capacitadores. - Ampliar el plazo de las capacitaciones / asistencias técnicas - Incrementar el nivel de implicación por parte de las instituciones. - Mejorar la comunicación entre instituciones y formadores. - Consensuar metodología común de capacitación /asistencia técnica en todos los países, con homogeneidad de herramientas. Aportando, además, herramientas pedagógicas a los capacitadores y detalles de implementación de los procedimientos recogidos en los manuales de buenas prácticas. <p>Fase 3: Evaluación y Propuestas de Mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compartir información y resultados entre países
<p>¿Quién y cómo se utilizan los resultados?</p>	<p>Destinatarios de Nivel I y Nivel II, dirección-coordinación del sistema de calidad: medición de la eficacia del sistema de calidad y definición de futuras líneas de trabajo/propuesta de actuaciones para la mejora continua.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación final 2 Nivel III (mipymes)	Resultados Evaluación al final del proceso de capacitación en Buenas Prácticas en calidad para mipymes turísticas.
¿Cuándo se realizó?	A la finalización de las acciones de capacitación en Buenas Prácticas a mipymes turísticas (del 7 de diciembre de 2009 a 10 de enero de 2010).
¿Qué se midió?	<p>A través de una encuesta, se midieron 3 aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los beneficiarios finales del sistema, que han recibido la capacitación en Buenas Prácticas para mipymes turísticas, con respecto a su objetivo, organización, metodología y contenidos. - Identificación de mejoras potenciales para futuras ediciones del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas y de la Etapa de capacitación en Buenas Prácticas para mipymes turísticas. - Exploración de la efectividad del sistema y de la Etapa de capacitación en Buenas Prácticas para mipymes turísticas, sondeando la implementación de las recomendaciones recogidas en los Manuales de Buenas Prácticas.
¿A quiénes involucra?	410 mipymes turísticas centroamericanas, beneficiarias del sistema de calidad.
Principales resultados	<p>Se presentan a continuación los principales resultados (índice de respuesta del 82%), estructurados en 4 bloques: aspectos positivos, aspectos negativos, oportunidades de mejora y acciones de continuidad:</p> <p>ASPECTOS POSITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 90% las mipymes valoran el contenido de la capacitación útil y aplicable, y 96% de ellas recomendarían la capacitación a otros empresarios. - El 91% de las mipymes que han contestado a la encuesta dice haber observado mejoras en su negocio tras haber participado en la capacitación. En su mayoría (35%), las mejoras se refieren al servicio prestado al cliente y mejor organización/administración de las operaciones. - El Salvador, Guatemala y Nicaragua son los países cuyas mipymes han podido observar más mejoras en sus negocios, valorando muy positivamente la capacitación y destacando la implementación de las

Principales resultados (cont.)	<p>recomendaciones de los Manuales de Buenas Prácticas.</p> <p>ASPECTOS NEGATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La baja tasa de respuesta en Costa Rica no permite sacar conclusiones fiables en cuanto a la efectividad de la capacitación en este país. - Calidad mejorable de las bases de datos de mipymes ya que, en ocasiones, la falta de datos ha impedido el contacto al 15% de las mipymes de la muestra. - El 6% de los contactos dice no haber recibido la capacitación, indicando problemas en la ejecución de las acciones formativas y de capacitación. Aunque se haya identificado en distintos países, estos casos se concentran principalmente en Costa Rica. - Panamá y Costa Rica han sido los países con peor desempeño en la implementación de recomendaciones y la observación de mejoras en el negocio. En estos dos países, específicamente, es donde aparecen quejas expresas de los capacitados en relación a los instructores, donde hubo las menores tasas de participación en la encuesta y donde se registran los mayores niveles de insatisfacción con la capacitación. <p>OPORTUNIDADES DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la calidad de la base de datos y ampliar la información que recogen, para poder contactar con las empresas en acciones de seguimiento y para extraer conclusiones y definir nuevas líneas de actuación de manera más específica y acertada. - Transmitir a países como Costa Rica y Panamá la metodología utilizada en países como Guatemala, El Salvador u Honduras, donde se nota que el sistema ha sido más efectivo y el nivel de satisfacción es mayor. - Definir diferentes niveles de capacitación/asistencia técnica en Calidad, en función del nivel de cumplimiento inicial de los estándares de los Manuales de Buenas Prácticas de la mipyme. Variabilidad de conocimientos e información acerca de la calidad entre las mipymes. - El sector de los Alojamientos ha sido el más presente y activo en el programa, frente a los demás sectores. Quizá sería conveniente desarrollar metodologías y material diferenciado o más atractivo para los demás sectores.
---	---

<p>Principales resultados (cont.)</p>	<p>PROPUESTAS DE CONTINUIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un programa de nivel más avanzado, especialmente para los empresarios, ampliando y profundizando los temas trabajados en esta primera capacitación. - Desarrollo de líneas de capacitación orientadas a diferentes temas gerenciales aplicados a empresas del sector turístico (destacando: contabilidad, finanzas, mercadeo virtual). - Desarrollo de cursos de formación en gestión de calidad más básicos (atención al cliente) dirigido a los niveles operativos de las mipymes. - Uso de estudios de caso/casos de éxito como una herramienta a ser incorporada en los programas de capacitación en calidad.
<p>¿Quién y cómo se utilizan los resultados?</p>	<p>Equipos país y dirección coordinación del sistema: definición de futuras líneas de trabajo/propuesta de actuaciones para la mejora continua.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de estas acciones de evaluación final, suponen un tambor de “lecciones aprendidas” que sientan las bases para la formulación de propuestas de actuación para la mejora del sistema, y la definición de nuevos proyectos-líneas de trabajo, que serán desarrolladas en el siguiente epígrafe.

4.2. ACTUACIÓN: PROPUESTAS PARA LA MEJORA CONTINUA

4.2.1. Lecciones aprendidas

El concepto de lecciones aprendidas está ampliamente considerado en el marco de la aplicación y evaluación de proyectos de cooperación (marco lógico), suponiendo uno de los recursos más importantes para la generación de conocimiento tras el proceso de evaluación.

Según el “Glosario de términos sobre evaluación y gestión basada en resultados” de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),⁴² las lecciones aprendidas son “generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias.

Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de los proyectos, programas o políticas.”

Para el Banco Asiático de Desarrollo (2007)⁴³ lecciones aprendidas son “descripciones concisas de conocimiento derivado de la experiencia que pueden ser comunicadas a través de métodos y técnicas tales como *“storytelling”* o reportes breves o sistematizadas en bases de datos. Estas lecciones frecuentemente reflejan qué fue hecho bien, qué debería haber sido hecho de otra manera, y cómo debería ser mejorado el proceso para ser más efectivo en el futuro.”

⁴² <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

⁴³ <http://www.adb.org/publications/storytelling>

Por su parte, el Banco Interamericano de desarrollo (BID) define el concepto de Lecciones Aprendidas⁴⁴ como “el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo y contribuye a convertir el conocimiento tácito (aquel que se encuentra en la mente y deriva de la experiencia de las personas) en conocimiento explícito (aquel contenido en documentos, archivos electrónicos u objetos), facilitando su difusión”.

Para el BID, las lecciones aprendidas permiten:

- Identificar factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad).
- Identificar deficiencias (*shortcomings*) en políticas, estrategias, programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas.
- Identificar y resolver problemas a través de nuevos cursos de acción.
- Mejorar la toma de decisiones futura y servir de modelo para otras intervenciones.

Teniendo en cuenta otros enfoques, el concepto de lecciones aprendidas aparece también aplicado en la gestión empresarial-gestión por proyectos y vinculadas a procesos de mejora continua, y a las diferentes formas y utilidades de estas lecciones.

En este sentido Schindler (2003) define las lecciones aprendidas como las experiencias que están (por definición) unidas a las personas que participan en un proceso y que suponen un conocimiento ganado para las organizaciones. Este conocimiento para las organizaciones está basado fundamentalmente en la experiencia adquirida en el desarrollo de los proyectos.

⁴⁴ <http://boru.pbworks.com/f/Lecciones+Aprendidas+11-18-08.pdf>

Sin embargo y tras su análisis en distintas organizaciones, concluye que este conocimiento no siempre se formaliza e instrumentaliza, y no es “aceptado” en los procesos de mejora continua (reutilización) de las organizaciones. La instrumentalización de esta función es lo que el autor denomina “*continuous project learning*”.

Para Blackman (2003), las “lecciones aprendidas” se obtienen midiendo, analizando y reflexionando -entre todos los actores- sobre el desempeño en la implementación del proyecto. En función de los resultados obtenidos, podemos aprender las lecciones que nos permitirán mejorar nuestro proyecto o cambiar/ampliar nuestro acercamiento a otros proyectos.

Por su parte Barron (1988) defiende el aprendizaje basado en proyectos, cuyo planteamiento de partida se fundamenta en el desarrollo del denominado aprendizaje participativo.

Vemos por lo tanto que el concepto y la metodología relacionada con lecciones aprendidas es utilizado y difundido desde diferentes perspectivas (proyectos de cooperación-gestión empresarial), basándose en todos los casos en un sustrato común: las lecciones aprendidas están basadas en la experiencia y suponen un aprendizaje, que se ha de convertir en conocimiento, para la mejora de procesos/proyectos ya implementados o para la definición de nuevas/futuras líneas de actuación.

Sin embargo no parece existir una metodología única para la identificación de lecciones aprendidas, aunque si se concluye en que ha de basarse en la naturaleza colectiva (entre todos los actores) del proceso de reflexión para la identificación de este aprendizaje (lecciones aprendidas), con el objetivo de identificar propuestas que supongan mejoras sobre el modelo desarrollado, o definición de futuras líneas-proyectos de trabajo.

Bajo esta perspectiva, se describen en el siguiente epígrafe, y en función de las lecciones aprendidas identificadas en el proceso de evaluación del sistema de calidad (apartado 4.1.2 Eficacia del sistema: Resultados del proceso de evaluación) las propuestas planteadas y consensuadas entre todos los actores.

4.2.2. Propuestas a futuro

Las propuestas que se describen a continuación se formulan en función de las conclusiones y principales resultados del proceso de evaluación final desarrollado en el sistema de calidad. Son por lo tanto propuestas basadas en las lecciones aprendidas (tras la implementación del sistema), fundamentadas en la experiencia-reflexión de todos los actores del sistema de calidad (equipo de dirección-coordinación y destinatarios de nivel I, II y III) y formuladas con un doble objetivo:

- incorporación de mejoras al sistema desarrollado,
- identificación de propuestas de futuras líneas de trabajo-nuevos proyectos.

Se presentan en el siguiente esquema (Tabla 4.12), y en función de las ideas clave recogidas en el proceso de evaluación, las 3 propuestas definidas, para después desarrollarlas con mayor detalle y concreción.⁴⁵

⁴⁵ Indicar que las tres líneas de continuidad, que se plantean para el sistema de calidad, están en sintonía con los lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible de Centroamérica PEDS 2009-2013, principalmente con las áreas estratégicas, y los programas vinculados a las mismas, que se especifican a continuación:

Área Estratégica	Objetivo	Programa
Calidad y Competitividad	Ofrecer a los turistas productos y servicios competitivos y de más alta calidad	2.1. Desarrollo de un sistema de calidad turística regional. 2.4. Formación de RRHH.
Mercadeo y comunicaciones	Posicionar y promover a Centroamérica como un multidestino en los mercados prioritarios	3.1. Estrategia regional de promoción y mercadeo por grupos de mercados.
Fortalecimiento Institucional	Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de capacidades de las diferentes instituciones que integran el turismo regional	6.1. Programa de fortalecimiento institucional regional

Tabla 4.12: Identificación de propuestas.

<p style="text-align: center;">Ideas clave (IC)</p> <p style="text-align: center;">Basadas en proceso de evaluación/lecciones aprendidas</p>	<p style="text-align: center;">Propuestas a futuro (PF)</p>
<p style="text-align: center;">Destinatarios de Nivel III: mipymes</p> <p>IC1: Continuar con la implementación del sistema, con las mipymes ya implicadas, y capacitando a más mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes.</p> <p>IC2: Ampliar la implementación del sistema de calidad a otras mipymes (otras Rutas y Programas, otros rubros), en Buenas Prácticas con la metodología y herramientas del sistema.</p> <p>IC3: Diseñar Manuales de Buenas Prácticas para otras tipologías de mipymes, de acuerdo a las metodologías y herramientas del sistema de calidad.</p> <p>IC4: Fomentar la asociatividad de las pequeñas empresas.</p> <p>IC5: Crear Redes de contactos, tanto a nivel nacional como regional, para compartir y divulgar información en el ámbito de Gestión de Calidad.</p>	<p>En función de IC1, IC2, IC3, IC5, se manifiesta la necesidad de tener más expertos-formadores país, capacitados con bases homogéneas.</p> <p>Por lo tanto se plantea:</p> <p>PF1: Reedición del Postgrado: “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, incorporando las mejoras identificadas en la evaluación intermedia 1.</p> <p>En función de IC7, IC8, IC9 se manifiesta la necesidad de diseñar entre todos los actores un sistema regional de Certificación para mipymes turísticas, por lo que se plantea:</p>
<p style="text-align: center;">Destinatarios de Niveles I y II (Cámaras, ANTs, Expertos formadores)</p> <p>IC6: Apoyar el fortalecimiento de las instituciones (ANT's y Cámaras mediante la apropiación del sistema por parte de las instituciones nacionales, y el desarrollo de Unidades de Calidad en las ANTs.</p> <p>IC7: Evolucionar conjuntamente (entre todos los actores) hacia un proceso regional de certificación en calidad de las mipymes turísticas, basado en la experiencia del sistema de calidad implementado.</p> <p>IC8: Fomentar las acciones de posicionamiento de ese sello/marca de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.</p> <p>IC9: Favorecer institucionalmente actividades de promoción y comercialización de las mipymes que cumplan con los estándares definidos en los Manuales de Buenas Prácticas.</p>	<p>PF2: Diseño del Proyecto “Sistema de Calidad II: Hacia la certificación”</p> <p>En función de IC4 e IC6, se manifiesta la necesidad de trabajar en el fortalecimiento institucional de las ANTs, para que dispongan de Unidades de Calidad en sus organigramas, por lo que se plantea:</p> <p>PF3: Diseño del proyecto de apoyo y acompañamiento para el diseño y desarrollo de sistemas de gestión de calidad para administraciones e instituciones turísticas”</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1. Propuesta 1: Incorporaciones para la mejora y nuevas implementaciones

Reedición del Postgrado: “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”

- Contextualización

Se identifica entre todos los actores que la reedición del Postgrado: “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”, incorporando en el mismo las mejoras identificadas en la evaluación intermedia 1 (apartado 4.1.2.1), como una de las medidas fundamentales para dar respuesta a las siguientes necesidades planteadas:

- Continuar con la implementación del sistema, con las mipymes ya implicadas, y capacitando a más mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes.
 - Ampliar la implementación del sistema de calidad a otras mipymes (otras Rutas y Programas, otros rubros), en Buenas Prácticas con la metodología y herramientas del sistema de calidad.
 - Diseñar Manuales de Buenas Prácticas para otras tipologías de mipymes, de acuerdo a las metodologías y herramientas del sistema de calidad.
 - Crear Redes de contactos, tanto a nivel nacional y regional, para compartir y divulgar información en el ámbito de gestión de calidad.
- Duración: 35 semanas
 - Objetivo general:

Contribuir a la mejora de la calidad en las mipymes turísticas centroamericanas, mediante la formación y capacitación de expertos formadores país.

- Objetivos específicos:

OE1: Incorporar las mejoras identificadas en la fase de evaluación del sistema de calidad en el programa formativo “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas” (UC3M).

OE2: Desarrollar una segunda edición del Experto, con la participación de 40 alumnos.

OE3: Transferir el sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas a nuevas mipymes centroamericanas pertenecientes a la Ruta Colonial y de los Volcanes.

- Principales resultados esperados:

- R1: Desarrollada la II Edición del “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas centroamericanas”.

- R2: Fortalecida con 40 nuevos miembros la Red de Expertos Formadores en Sistemas de Calidad Turística para Centroamérica.

- R3: Implementado el Sistema de Calidad Turística Centroamericana en al menos 400 nuevas mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes.

- R4: Definidos nuevos manuales de Buenas Prácticas para 2 rubros distintos de mipymes.

- R5: Fortalecida la calidad turística en Centroamérica, en dos niveles: red de expertos formadores y mipymes Turísticas.

- Propuesta preliminar del Programa Experto:

Se detalla a continuación un primer borrador de la estructura del Experto a diseñar y desarrollar (Modalidad on-line con dos módulos presenciales: Módulo 0 y Evaluación final).

MÓDULO 0: Introducción al experto, y a la plataforma de aprendizaje virtual.

Semana: 1

MÓDULO 1: Principios generales de sostenibilidad y calidad.

Semanas: 2-6

MÓDULO 2: El cliente como base de la calidad.

Semanas: 7-10

MÓDULO 3: Organización interna de la empresa.

Semanas: 11-14

MÓDULO 4: Herramientas internas de calidad.

Semanas: 15-18

MÓDULO 5: Sistemas de aseguramiento de calidad.

Semanas: 19-22

EVALUACIÓN Y RECUPERACIÓN DE TAREAS

Semana: 23

TRABAJO CON MIPYMES: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Implementado el sistema en 400 nuevas mipymes (10 mipymes por Experto Formador).

Semanas: 24-33

EVALUACIÓN FINAL

Semanas: 34-35

4.2.2.2. Propuesta 2: Hacia un modelo de certificación en calidad para las mipymes turísticas centroamericanas

Diseño del proyecto: “Sistema de Calidad II: Programa Regional de Calidad para mipymes turísticas: Hacia la certificación”

- Contextualización:

Se realiza la siguiente propuesta, partiendo de las demandas planteadas por los actores implicados en el sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas, (Interlocutores, Expertos egresados del Postgrado en Gestión de la calidad en mipymes turísticas y fundamentalmente por las mipymes destinatarias del sistema de calidad), en la Acción de Evaluación, que da respuesta a las siguientes necesidades manifestadas:

- Evolucionar conjuntamente (entre todos los actores) hacia un proceso Regional de Certificación en Calidad de las mipymes turísticas, basado en la experiencia del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas implementado.
 - Fomentar las acciones de posicionamiento de ese sello/marca de Calidad en mipymes turísticas centroamericanas.
 - Favorecer institucionalmente actividades de promoción y comercialización de las mipymes que cumplan con los estándares definidos en los Manuales de Buenas Prácticas.
- Duración:

La propuesta se desarrolla para una duración de 18 meses, con una previsión para el segundo y tercer año de ejecución.

- Objetivos:
 - Objetivo general: Contribuir a la mejora de la calidad y de la competitividad de las mipymes turísticas centroamericana, que incidirá en el desarrollo económico y mejora de niveles de vida regionales.
 - Objetivo específico: Diseño y puesta en marcha de un sistema propio de Certificación en Calidad Turística para mipymes centroamericanas.
- Principales resultados esperados:

- R1: Estructurado y definido proceso de creación del Sistema de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas.
 - R2: Diseñado Distintivo del Sistema de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas.
 - R3: Puesto en marcha del Sistema de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas.
- Itinerarios de trabajo:

A) Creación y arranque del Órgano Gestor. Diseño y estructura de la Unidad de Calidad Turística Regional:

- Revisión de modelos de estructura de unidades de calidad.
- Definición de roles, funciones y responsabilidades, etc.
- Recursos y Modelo de financiación.
- Articulación de un sistema de seguimiento y auditorías a mipymes.
- Definición de especificaciones técnicas de evaluadores, formadores y certificadores.
- Diseño de estrategias de seguimiento y mejora en calidad en las mipymes capacitadas (sistema de calidad: capacitación-asesoría-seguimiento-auditoria-certificación).
- Definición de estándares de calidad.
- Elaboración de herramientas de medición y control.

B) Creación de un Distintivo de Calidad para las mipymes certificadas:

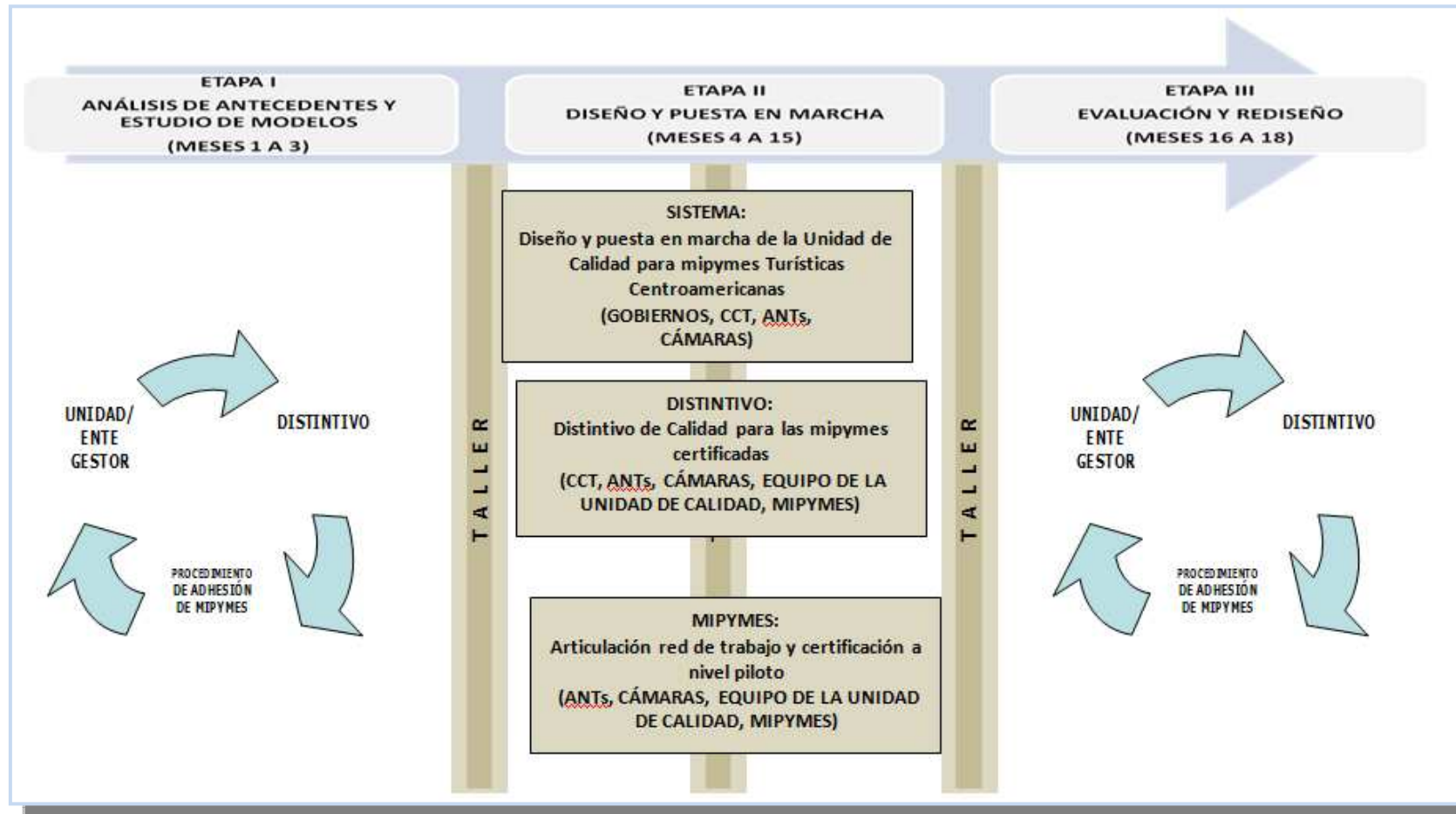
- Análisis de antecedentes sobre distintivos de Calidad en mipymes turísticas.
- Diseño del Distintivo de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas.
- Puesta en valor del Distintivo de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas.

C) Definición y diseño de un Plan de Acción para la comercialización de mipymes turísticas centroamericanas con el Distintivo de Calidad:

- Estructurar y articular red de trabajo, desde la óptica de producto turístico con las mipymes implicadas.
- Diseño de la estrategia de Promoción.
- Definición de un Plan de Acción para la creación de producto y comercialización.

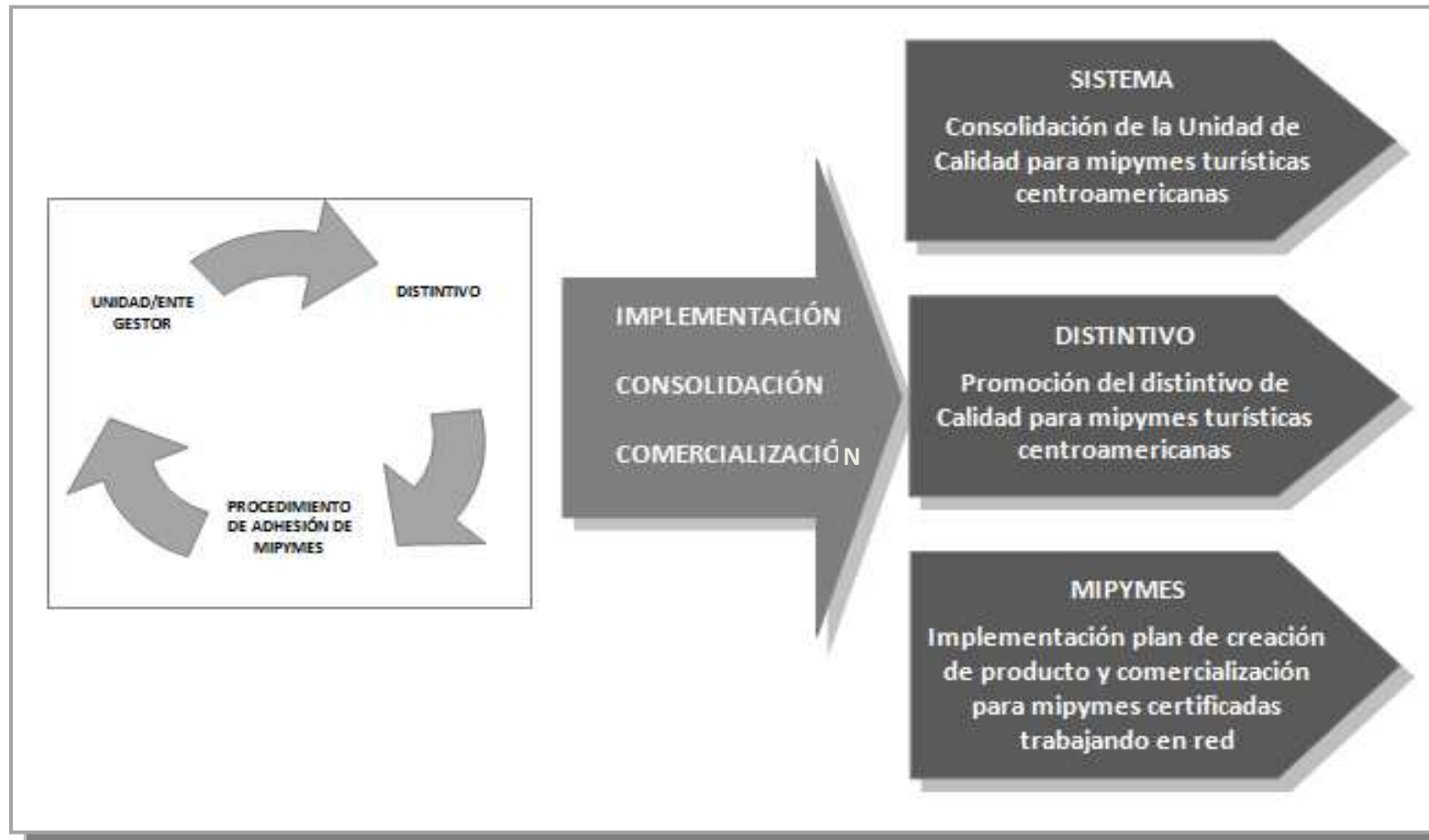
Se presentan, a continuación, de manera gráfica (Figuras 4.1/1.2.3 y Tabla 4.12), los elementos esenciales de la propuesta 2: Hacia un modelo de certificación en calidad para las mipymes turísticas centroamericanas.

Figura 4.1.1: Mapa de la propuesta 2 (primeros 18 meses).



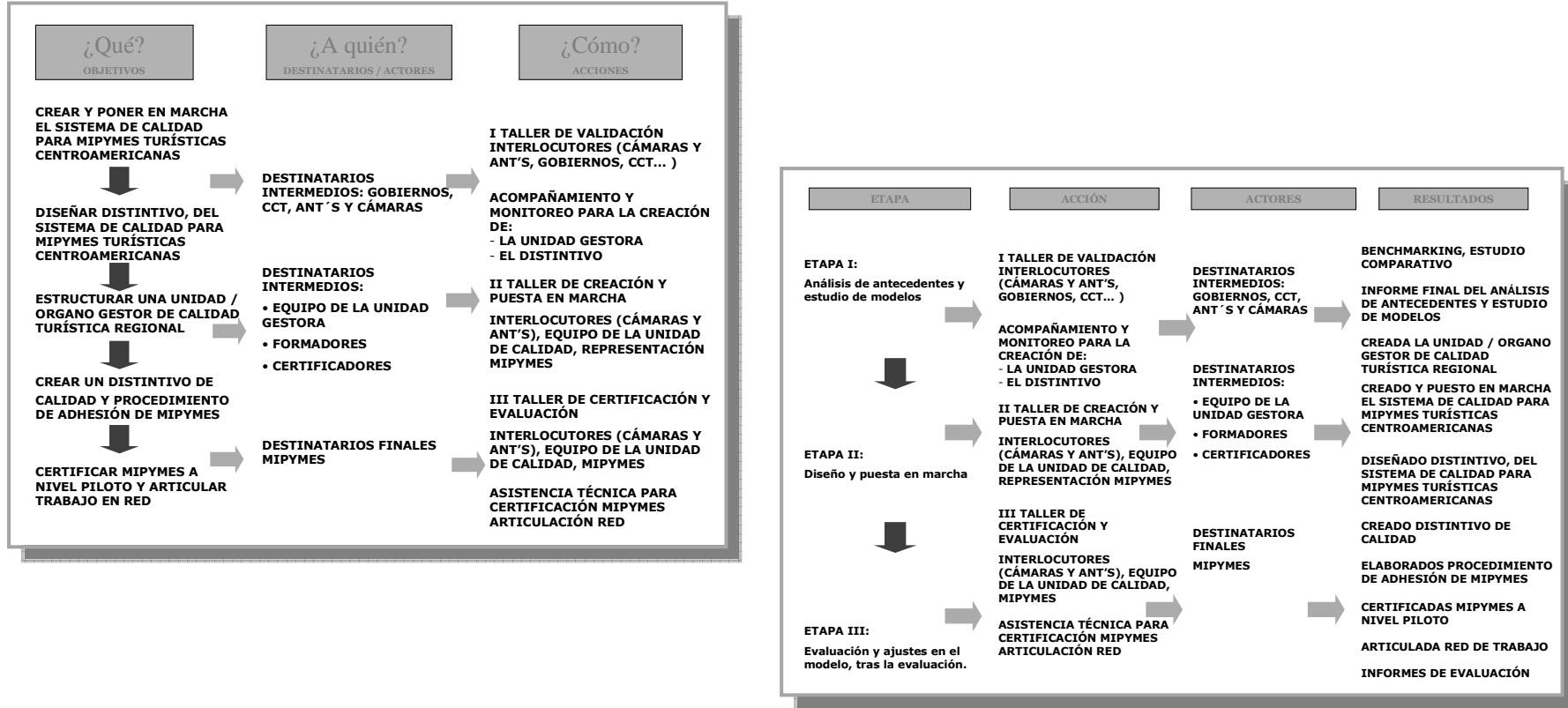
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1.2: Mapa de la propuesta 2 (Previsión de continuidad, años 2 y 3).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1.3: Principales objetivos, destinatarios, acciones, actividades y resultados de la propuesta 2 (primeros 18 meses)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.13: Cronograma detallado propuesta 2 (primeros 18 meses).

ÁREAS TEMÁTICAS	PROGRAMA DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
SISTEMA, DISTINTIVO, PROCEDIMIENTO ADHESIÓN MIPYMES	ETAPA I: Análisis de antecedentes y estudio de modelos	X	X	X																
	- Coordinación de recursos para el lanzamiento del Programa.	X																		
	- Recopilación y análisis de información relevante.	X	X	X																
	- Inicio de contactos con organismos/instituciones contrapartes del Programa en cada uno de los países destinatarios.		X	X																
	- Realización de Benchmarking, estudio comparativo.		X	X																
	- Redacción del Informe Final del Análisis de antecedentes y estudio de modelos.			X																
SISTEMA	ETAPA II: Diseño y puesta en marcha				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Unidad de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	- Diseño de una prepropuesta para la estructura de la Unidad.			X	X															
	- Diseño de propuesta de tareas y funciones.			X	X															
	- Borrador de modelo de gestión sostenible para la Unidad.			X																
	- Celebración del Taller I: VALIDACIÓN. Interlocutores (Gobiernos, CCT, ANT'S, Cámaras).				X															
	- Seguimiento On-Line.					X	X	X												
	- Identificación de perfiles de RRHH para la gestión de la Unidad.					X	X	X												

Unidad de Calidad para mipymes turísticas centroamericanas (cont.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
SISTEMA (cont.)	- Selección del personal de la unidad. Compromisos de conducta y Códigos éticos.							X	X	X										
	- Celebración del Taller II: CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA - Interlocutores (ANT'S, Cámaras, Equipo de la Unidad de calidad, representación mipymes).									X										
	- Tutorización y monitoreo del equipo de la Unidad.									X	X	X	X	X	X	X	X			
	- Puesta en marcha de la Unidad de Calidad para mipymes turísticas.										X									
DISTINTIVO	Creación de un distintivo de Calidad para las mipymes certificadas						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	- Creación de Estándares de calidad.									X	X	X								
	- Elaboración de herramientas de medición y control.									X	X	X								
	- Definición de la Imagen/sello.										X	X	X	X						
	- Celebración del Taller II. CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA Interlocutores (Cámaras, ANT's, Equipo de la Unidad de calidad, representación mipymes).										X									
PROCEDIMIENTO ADHESIÓN MIPYMES	Procedimientos adhesión de mipymes									X	X	X	X	X	X	X	X			
	- Participación, Taller II CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.									X										
	- Capacitación.										X									
	- Asistencias técnicas.										X	X	X	X	X	X				
	- Certificación.																X			
	- Articulación trabajo en Red.										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	- Celebración del Taller III. CERTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN - Interlocutores (Cámaras, ANT'S, Equipo de la Unidad, mipymes).																	X		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SISTEMA DISTINTIVO PROCEDIMIENTO ADHESIÓN MIPYMES	ETAPA III: Evaluación y ajustes en el modelo SISTEMA/ DISTINTIVO/ MIPYMES																X	X	X
	- Diseño de acciones y herramientas de evaluación.																X		
	- Celebración Taller III. CERTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.																X		
	- Redacción de documentos finales de evaluación.																	X	
	- Rediseño de la Unidad en base a los resultados alojados por la evaluación.																		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.3. Propuesta 3: Fortalecimiento institucional en Gestión de Calidad

Diseño del proyecto “Apoyo y acompañamiento para el diseño y desarrollo de sistemas de gestión de calidad para administraciones e instituciones turísticas”

- **Contextualización:**

Respondiendo a la necesidad ya identificada en la fase de diagnóstico del sistema de calidad (2007), y ratificada en la Fase de Evaluación (2009), se plantea el diseño de un proyecto específico de asesoramiento a las Administraciones Nacionales sobre políticas de calidad para la mejora de la Calidad y la sostenibilidad de los procesos de capacitación iniciados a Nivel I, II y III (Sistema de Calidad I). Este proyecto se basa en el diseño, creación y consolidación de Unidades de Calidad en las ANTs (fortalecimiento institucional), comenzando por crear sistemas de calidad en las propias unidades. El proyecto da respuesta a las siguientes necesidades manifestadas por los actores en el proceso de evaluación:

- Fomentar la asociatividad de las pequeñas empresas.
- Apoyar el fortalecimiento de las instituciones (ANTs y Cámaras de Turismo) mediante la apropiación del Sistema por parte de las instituciones nacionales, y el desarrollo de Unidades de Calidad en las ANTs.

- **Objetivo general:**

Contribuir a la creación y consolidación de unidades específicas de Calidad dentro de las Administraciones Nacionales de Turismo, a través de la implementación de sistemas específicos de gestión de la calidad en dichas instituciones.

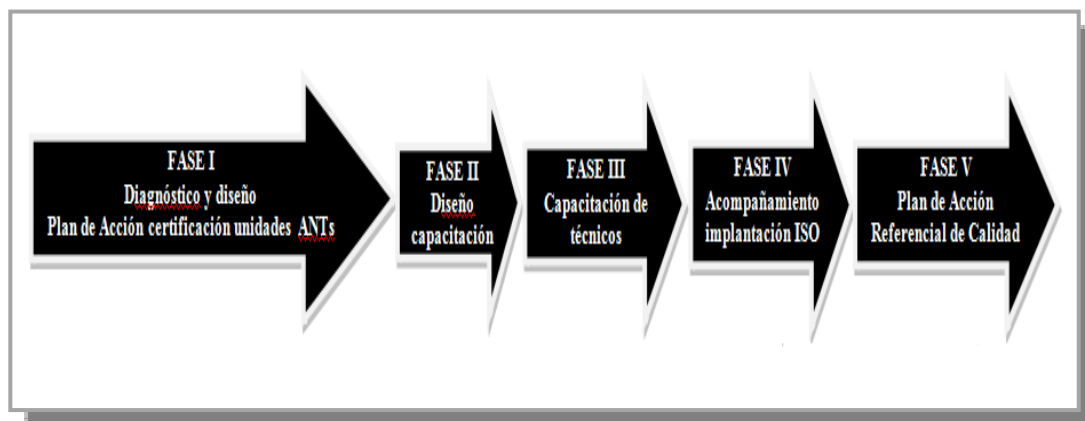
- **Objetivos específicos:**

- OE1: Evaluar la situación actual de las Direcciones / Unidades de Calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas en materia de Sistemas de Gestión de la Calidad.
 - OE2: Identificar, asesorar y formar en los diferentes modelos de Sistema de Gestión de la Calidad que apliquen a empresas e instituciones turísticas.
 - OE3: Elaborar un Informe de Diagnóstico y un Plan de Acción detallado donde se reflejen las tareas y actividades necesarias para situar a las Direcciones / Unidades de Calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas, en disposición de solicitar y conseguir el Certificado de Empresa Registrada conforme al Modelo ISO 9001:2008.
 - OE4: Elaborar un programa de capacitación de los Técnicos de las Direcciones / Unidades de Calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas para la implantación y certificación bajo la norma ISO 9001:2008 de la unidad de calidad.
 - OE5: Coordinar y supervisar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en las unidades de calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas.
 - OE6: Elaborar un Plan de Acción para el diseño y desarrollo de normas referenciales de gestión de la calidad para empresas e instituciones Turísticas.
- **Resultados esperados:**
 - R1: Mejorada la calidad de los servicios derivada de procesos más eficientes sujetos al Modelo ISO 9001:2008.
 - R2: Aumentada la productividad derivada de la simplificación y normalización de todos los procedimientos.

- R3: Garantizada la prevención de errores, al obtener información continua de los logros y deficiencias del sistema.
- R4: Potenciada la imagen de las Direcciones de Calidad de los Gobiernos Centroamericanos frente a sus usuarios al acreditar la calidad de gestión de sus servicios.
- R5: Reforzada la competitividad de las ANTs
- R6: Aumentada la motivación de los equipos técnicos de los países hacia la calidad.
- R7: Fomentado el espíritu de equipo en las ANTs.
- R8: Introducida la filosofía y las herramientas para la mejora continua.
- R9: Transferido conocimiento en Diseño, desarrollo e implantación de normas referenciales de gestión de la calidad para empresas e instituciones Turísticas.
- R10: Capacitados cuerpo de Técnicos de la Dirección / Unidad de Calidad en las administraciones turísticas centroamericanas, con metodología de formación mixta (presencial/e-learning).

• **Mapa de la propuesta**

Figura 4.2: Mapa-proceso de fases y acciones de la propuesta 3.



Fuente: Elaboración propia.

- **Cronograma de la propuesta**

Tabla 4.14: Cronograma fases y acciones de la propuesta 3.

FASES		MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE I	Diagnóstico y diseño del plan de acción para la certificación ISO 9001:2008 de las Unidades de Calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas		X	X										
FASE II	Diseño de la capacitación y sensibilización para la implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008 en las Unidades de Calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas			X	X									
FASE III	Capacitación de técnicos de las Unidades de Calidad de las Administraciones Nacionales de Turismo Centroamericanas y sensibilización en sistemas de gestión de calidad				X	X	X	X	X	X				
FASE IV	Acompañamiento en la implantación de ISO 900:2008 en las Unidades de Calidad de las ANT'S Centroamericanas								X	X	X	X	X	X
FASE V	Desarrollo del plan de acción para el diseño y desarrollo de un referencial de gestión de la calidad para empresas e instituciones turísticas											X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

4.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El proceso de evaluación llevado a cabo en el sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas, ha sido constante y transversal a lo largo de todas sus etapas y diseñado con el objetivo de identificar mejoras a lo largo de todo el desarrollo del sistema, contribuir a la generación de conocimiento y consensuar lecciones aprendidas.

Un proceso de evaluación orientado hacia la verificación-acción permanente, fundamentado en los principios de la mejora continua, desarrollado con metodologías GCP, e implementado con herramientas de evaluación activa y participativa, nos permite determinar que el sistema/proyecto ha sido eficaz. El siguiente cuadro (Tabla 4.15) evidencia la eficacia del sistema de calidad, medida a través de los criterios CAD, mediante la presentación de sus principales resultados:

Tabla 4.15: Resumen de resultados sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas en función de criterios de eficacia (CAD).

CRITERIOS CAD EFICACIA	DESCRIPTOR DEL CRITERIO	PRINCIPALES RESULTADOS SISTEMA DE CALIDAD
<p>Pertinencia: adecuación a necesidades del marco político/institucional y capacidades</p>	<p>¿El proyecto es adecuado a la realidad de las políticas, y a las aborda las necesidades de los destinatarios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la realidad sobre la que se pretende intervenir (fase exploratoria) - Adecuado a las necesidades de los destinatarios finales: Elaborado y consensuado "Diagnóstico de calidad suministrada y percibida".
<p>Efectividad: consecución de los objetivos específicos</p>	<p>¿Se están logrando los resultados deseados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñado e impartido el título "Experto en Gestión de la Calidad en mipymes Turísticas", por la UC3M. - 28 expertos formadores egresados del "Experto en Gestión de la Calidad en mipymes turísticas. UC3M"

<p>Efectividad: consecución de los objetivos específicos (cont.)</p>	<p>¿Se están logrando los resultados deseados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitados en terminología y contenidos comunes. - Diseñados y consensuados por los actores implicados en el Sistema, 4 Manuales de Buenas Prácticas para mipymes turísticas centroamericanas (Alojamientos, Restaurantes, Operadores Turísticos y Oferta Complementaria). - Implementados 6 “Planes de Acción”, uno por país, para el desarrollo del sistema. - 410 mipymes en Centroamérica capacitadas en Buenas Prácticas en Calidad Turística.
<p>Eficiencia: buena relación entre recursos/actividades/resultados</p>	<p>¿Estamos utilizando los recursos disponibles de manera adecuada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado e implementado un sistema de seguimiento y evaluación continua del sistema, basado en indicadores de seguimiento (lógica de intervención). - Realizados y documentados 3 informes de evaluación intermedia.
<p>Impacto: consecución del objetivo general</p>	<p>¿Se logró la meta más amplia? ¿Cuáles son los cambios ocurridos que ayudan a los beneficiarios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado mediante herramientas participativas un informe de evaluación final que recoge resultados por grupos de destinatarios
<p>Viabilidad: sostenibilidad</p>	<p>¿Será sostenible el impacto?</p>	<p>Definidas y consensuadas entre todos los actores 3 líneas de trabajo para la sostenibilidad del sistema</p>

Fuente: Elaboración propia.

Con la eficacia del sistema de calidad evidenciada y constatada, podemos concluir que se trata de un Sistema de Calidad aplicado a una realidad y replicable con nuevas adaptaciones y mejoras, entendiendo siempre la gestión de calidad como una función de perspectiva cíclica, y en constante proceso de evolución. Se trata por lo tanto de un nuevo punto de partida, para seguir construyendo.

CONCLUSIONES GENERALES

Podemos concluir que son dos las principales aportaciones de este trabajo de investigación.

Por un lado, el diseño de un sistema de calidad específico y acorde a las necesidades de las mipymes turísticas centroamericanas,

Por otro lado, el desarrollo y la implementación (estructurada en tres grandes fases: diagnóstico-planificación e implementación-evaluación y propuestas de mejora) de manera eficaz de este sistema, en 410 mipymes centroamericanas.

Como valor fundamental de ambas aportaciones, cabe indicar que tanto en el diseño como en el desarrollo del sistema, ha estado consensuado entre los agentes turísticos públicos y privados del destino Centroamérica (es decir, armonizado en 6 países diferentes), ha sido adecuado a las realidades específicas de los destinatarios finales, e instrumentalizado a través de los agentes de destino (equipos-país). Por lo tanto, estas tres características del diseño y el desarrollo del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas también nos permiten concluir que el sistema, y sus resultados cumplen con los criterios de Apropiación, Armonización, Alineación, como variables fundamentales para la determinación de la eficacia de la ayuda de la cooperación al desarrollo, según la OECD.⁴⁶

El diseño del sistema, parte de la consideración y contrastación teórica de que la forma en la que se afronta la gestión de calidad en empresas de servicios, y de manera más específica en mipymes turísticas, parece distinta respecto a otro tipo de organizaciones.

Por ello, se identifica una clara necesidad de conocimiento y adaptación a la realidad del destino turístico sobre el que se desea intervenir, y más concretamente, de las necesidades específicas de los destinatarios finales del sistema: mipymes turísticas centroamericanas, en nuestro caso.

⁴⁶ <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

Esta revisión de antecedentes teóricos, complementada con una fase exploratoria sobre la realidad del turismo-calidad turística-mipymes en Centroamérica, nos permitió determinar cuatro principios orientadores para el diseño del sistema, que se recogen, de manera transversal en el desarrollo del mismo.

Estos cuatro principios, son los siguientes:

1. El desarrollo de un sistema de calidad ha de ser integrado y participativo entre todos los actores que formen parte del mismo.

Con el objetivo de diseñar un sistema de calidad acorde a las necesidades específicas de los beneficiarios finales del sistema de calidad (mipymes turísticas centroamericanas) y a la estructura turística del destino, el acercamiento a la realidad centroamericana realizado en la fase exploratoria, permite identificar tres grupos de actores clave. Para estos tres grupos, se diseñan e implementan líneas de actuación en calidad turística diferenciadas y armonizadas.

Estos grupos son los siguientes: Actores de Nivel I: Cámaras y Administraciones Nacionales de Turismo (ANTs) de los 6 países. Actores de Nivel II: Estructuración de un cuerpo de Expertos-Formadores en gestión de calidad para mipymes turísticas. Actores de Nivel III (destinatarios del sistema): mipymes turísticas centroamericanas.

Destacar que, gracias a la relevancia y a la participación de los tres grupos identificados, se pudo actuar en la mejora de la calidad turística de la Región de manera integral, y desde distintas perspectivas y enfoques que, de manera conjunta, supondrán uno de los valores y principales aportaciones del sistema.

De esta forma, los actores de Nivel I, integrado por los principales agentes que intervienen en la planificación turística de destino y en la toma de decisión en cada uno de los países, supondrán un valor en el sistema al actuar de forma conjunta los representantes del sector público y privado de los 6 países de la Región. Los actores

de Nivel II, provenientes de instituciones formativas, programas de cooperación y otras instituciones educativas o técnicas relevantes y vinculadas al turismo- calidad turística de la Región, aportan un valor específico al sistema al constituirse, gracias a las acciones definidas, un cuerpo común de expertos formadores en calidad turística a nivel regional. Estos actores participaron activamente en el diseño de las herramientas del sistema, y en la elaboración del plan de acción para la implementación del sistema en cada uno de los países, pero con perspectivas y planteamientos regionales. Por último, se integran las mipymes turísticas –Actores de nivel III- como uno de los grupos de actores clave, ya que son los destinatarios y usuarios finales del sistema de calidad a diseñar.

2. El diseño y la aplicación de sistemas de calidad ha de abordarse de manera específica e integral, atendiendo y considerando las especificidades del destino

El acercamiento a la realidad de las mipymes centroamericanas, (y del turismo-sistema-destino turístico regional centroamericano), permite determinar la pertinencia de una fase de diagnóstico –fundamentada en un análisis exploratorio de calidad suministrada y calidad percibida en las mipymes turísticas centroamericanas- sea definida como la primera fase del sistema.

Asimismo, esta fase exploratoria, así como las conclusiones del diagnóstico, nos permiten identificar la necesidad de formación y capacitación en calidad turística, como herramienta para la mejora de la competitividad del destino Centroamérica.

Por último, el posicionamiento turístico regional se sustenta en la sostenibilidad, por lo que el sistema de calidad ha de considerar esta variable.

3. El sistema ha de estar basado en el diseño de un proceso específico y holístico, orientado a la mejora de la calidad, y no en modelos de acreditación o certificación empresariales/sectoriales.

El diseño del sistema de calidad es específico (diseñado en función de las necesidades de los destinatarios finales del mismo: mipymes turísticas centroamericanas, delimitadas en la fase de diagnóstico), y holístico (integrado entre todos los agentes clave identificados), y no en modelos de acreditación-certificación empresariales o sectoriales.

Esta consideración queda ratificada en la fase de diagnóstico, en la que se concluye el sistema, ha de estar basado en la sensibilización y capacitación de los destinatarios intermedios (actores de nivel I y II) y finales del sistema en criterios generales de Calidad-Buenas Prácticas, y no en un sistema de acreditación.

4. Los modelos, metodologías y herramientas propias de la gestión de calidad, se han de adaptar, combinar e implementar en todas las fases del sistema de calidad (planificación, desarrollo, verificación y actuación).

Fundamentado los procesos básicos de TQM desarrollados por Deming (planificar, hacer, verificar y actuar-bajo la filosofía de la mejora continua), se diseña y desarrolla el sistema de calidad turística para mipymes centroamericanas, articulado en 3 grandes fases. Indicar en este punto, que, aunque el sistema se presenta en fases (aparentemente con una estructura lineal), está planteado en una secuencia cíclica, es decir, cada fase es coherente y está cohesionada con la siguiente, y los resultados de la tercera fase (evaluación y propuestas de mejora) supondrá el inicio de una nueva planificación, en la que se incorporarían los resultados de la evaluación.

Como indicábamos anteriormente, la primera de estas fases (incluida en el proceso de planificación, Deming) sería un diagnóstico de calidad en mipymes turísticas centroamericanas, articulado en torno a sendos análisis de calidad suministrada y calidad percibida. Este diagnóstico permitió el conocimiento más específico de la situación y necesidades de las mipymes, lo que facilitó la planificación e implementación más adecuada del sistema.

La segunda fase, planificación e implementación del sistema de calidad, ha estado basada en dos procesos. El primero de ellos ha sido la adaptación e implementación de los principios metodológicos de la GCP (marco lógico) para la planificación e implementación del sistema. Este proceso, fundamentado en la aplicación de las metodologías y herramientas de la GCP (marco lógico) para el diseño y la implementación de proyectos, nos ofrece una referencia práctica de la planificación de un sistema, y la definición de una lógica de intervención, y de cómo esta metodología aplica en la implementación de un sistema de calidad. Así mismo la matriz de planificación, y la descripción pormenorizada de las acciones, actividades, plan de ejecución y mecanismos de monitoreo, evidencian cómo estas herramientas pueden ser implementadas de manera adecuada, en el desarrollo de sistemas de calidad turística.

El segundo de los procesos está basado en la organización de los fundamentos teóricos de generación y transmisión de conocimientos-aprendizaje organizacional (formación y capacitación) siendo esta aproximación (educación en calidad, aprendizaje organizacional) una de las más adecuadas y utilizadas en la implementación de TQM. La descripción de las acciones desarrolladas en este sentido en el marco del sistema, ratifican la aplicación práctica de estos conceptos.

La tercera fase del sistema, supone la evaluación y propuestas de mejora (procesos de verificación y actuación Deming), y se ha fundamentado en los principios de evaluación continua. Bajo esta perspectiva, se considera ya la fase de diagnóstico como una fase evaluativa, y contempla, por tanto, la función de evaluación en el sistema en la fase de planificación e implementación. Por tanto, la función de evaluación se realiza de manera constante y transversal a lo largo de todas sus etapas, y es diseñada con dos objetivos fundamentales: por un lado identificar mejoras a lo largo de todo el desarrollo del sistema, y por otro lado, contribuir a la generación de conocimiento y del consenso en las lecciones aprendidas.

Un proceso de evaluación orientado hacia la verificación-acción permanente, fundamentado en los principios de la mejora continua, desarrollado con metodologías GCP, e implementado con herramientas de evaluación activa y participativa, nos permite determinar (medida a través de los criterios CAD), que el sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas ha sido eficaz.

Por último, y partiendo del principio de que la calidad no es la meta, sino el camino, podemos señalar que el diseño y desarrollo del sistema de calidad para mipymes turísticas constituye una experiencia sobre la que seguir construyendo con nuevas perspectivas y aportaciones que pueden dar lugar a futuras investigaciones.

“Toma años establecer un verdadero mejoramiento que perdure y que nunca será sobrepasado. Y aun entonces, nunca podrá estar seguro”.

Crosby

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, M., BARCOS, L., MARTÍN, J.I. (2006). *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- ALTÉS, C. *El turismo en America Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. [en línea]. Sustainable Development Department Technical papers series, ENV-149. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1442249>
- ANDER-EGG, E. (1995). *Técnicas de Investigación social*. 24ª ed. Buenos Aires: Lumen.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK. (2007). *Learning Lessons in ADB: Strategic Framework, 2007–2009* [en línea]. ADB. Recuperado de <http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2007/Strategic-Framework-2007-2009.pdf>.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (1999). Comité para el desarrollo de la calidad total. Guía de autoevaluación según el modelo europeo de calidad para la pequeña y mediana empresa. Madrid: AECA.
- AUGUSTYN, M.M., PHEBY, J.D. (2000). ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 10 Iss: 6, pp. 374-388.
- BALLINA BALLINA, J. DE LA (1999). La investigación por pseudocompra: interesantes aplicaciones para el sector comercio. *Investigación y Marketing*, 1999, (64): pp. 27-33.
- BARRON, B. J et. al. (1998). Doing with understanding: Lessons from research on problem- and project-based learning. *Journal of the Learning Sciences*, 7 (3-4), pp. 271-311.
- BEADOUX, E et. al. (1992). *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: de la identificación a la evaluación*. Madrid: IEPALA.

- BEAVER, G., LASHLEY, C. (1998). Competitive advantage and managerial development in small hospitality firms: the need for an imaginative approach. *Journal of Vacation Marketing*, 4, pp. 48-56.
- BIEN, A. (1999). *Diagnóstico Institucional y Estructural Regional para el Programa de Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) en Centroamerica. Report for PROARCA/ CAPAS* [en línea]. Julio, 1999. Recuperado de <http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen763.pdf>.
- BIEN, A. (2000). *FODESTUR: Estudio de estrategias de certificaciones turísticas en Centroamérica: informe final* [en línea]. FODESTUR-GTZ. Recuperado de <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/calidad%20y%20turismo/ESTRATEGIAS%20DE%20CERTIFICACIONES%20TURISTICAS%20EN%20CENTROAMERICA.PDF>
- BLACKMAN, R. (2003). *Gestión del ciclo de proyectos*. Tearfund: Teddington.
- BLANCAS, F. J. et. al. (2011). Indicadores sintéticos de turismo sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA. Rect@*. Vol.11, pp. 85-118.
- BOLTON, R. N., DREW, J. H. (1991). A multistage model of customers assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), pp. 375-384.
- BONI, A., FERRERO DE LOMA-OSORIO, G. (eds.) (1997). *Introducción a la cooperación para el desarrollo: una propuesta curricular para la promoción de la educación al desarrollo en la universidad*. Valencia: Universitat Politècnica de València. Servicio de Publicaciones.
- BOULLON, R. (2003). *Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- CAMISÓN, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, Vol. 17, nº 3, mayo 1996: pp. 191-201.
- CAMISÓN, C. (2004). Estrategias de calidad Turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. En AURIOLÉS MARTIN, J. (coord). *Las nuevas formas de turismo* (Mediterraneo Económico, 5). Cajamar: 2004, pp. 118-169.

- CAMISÓN, C. et al. (1996). Quality practices and perceptions of valencian hospitality enterprises: an empirical analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), pp. 79-92.
- CAMISÓN, C., MONFORT, V. (1996). La calidad en el turismo español: balance y perspectiva de la investigación. *Estudios Turísticos*, nº 128, pp. 129-161.
- CARNER, F. (2001). Encadenamientos generados por el sector turismo: documento preparado para la Reunión de Expertos sobre el turismo en Centroamérica y el Caribe: una visión conceptual. [en línea]. CEPAL, México DF, 11 de octubre 2001. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/9563/r815.pdf>.
- CARTA DEL TURISMO SOSTENIBLE (1995). Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. [en línea] (Lanzarote, 27-28 de Abril de 1995). Recuperado de <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf>
- CÉSPEDES, J.J., JEREZ, P. y VALLE, R. (2005) Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, nº 24, 2005.
- CHAPMAN, J., LOVELL, G. (2006). The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 18 Iss: 1, pp.78 – 88.
- CLARKE, J. (1997). A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 5:3, pp. 224-233.
- COHEN, E., FRANCO, R. (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, cop.
- COLMENARES, O. A., SAAVEDRA, J. L. (2007). *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio* [en línea]. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993). *Gestión del Ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico* [en línea]. (Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto nº 1). Bruselas, 1993. Recuperado de <http://bookshop.europa.eu/es/gesti-n-del-ciclo-de-un-proyecto-pbCF0797612/>

- CONSEJO CENTROAMERICANO DE TURISMO. (2009). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible 2009-2013 (PEDTS 2009-2013)*. Abril 2009. [en línea]. Recuperado de <http://www.solucionesturisticassostenibles.com/noticias/noticia1.pdf>
- CORDERO, A. (2006). *Nuevos ejes de acumulación y naturaleza: el caso del turismo*. Buenos Aires: CLACSO.
- CRICK, A. P., SPENCER, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23 Iss: 4, pp. 463-478.
- CRONIN, J.J., TAYLOR, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, pp. 55-68.
- CROSBY, P. B. (1999). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. [México]: CECSA.
- CRUZ, I., MÚGICA, J.M. (1993). La relación precio-calidad objetiva en los mercados de productos de gran consumo. Información Comercial Española. *Revista de Economía*, abril, nº 716, pp. 25-35.
- CUESTA, J., GONZÁLEZ M., LARRÚ J.M. (2006). ¿Contribuye la Ayuda al Desarrollo a Reducir la Desigualdad? *Revista de Economía Mundial*. Nº 15, 2006, pp. 203-233.
- DEAN, J.W.J., BOWEN D.E (1994). Management theory and total quality improvement research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19, nº 3, pp. 392-418.
- DEMING, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT/CAES.
- DEMING, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- DEMING, W.E. (1992). *Quality Productivity and Competitive Position*. Massachusetts: MIT.
- DRUCKER, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- DUQUE OLIVA, E.J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 15, nº 25, enero-junio, 2005, pp. 64-80

- EIGLIER, P., LANGEARD, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- EUROPEAN SOCIETY FOR OPINION AND MARKETING RESEARCH (ESOMAR). *ICC/ESOMAR. International code on market and social research*. ICC/ESOMAR, 2007 [en línea]. Recuperado de http://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_ICC-ESOMAR_Code_English.pdf
- FEINGEBAUM, A. V. (1961). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.
- FICK, G., RITCHIE, J.R. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. Fall, pp. 2-9.
- FINGER, M., ASÚN, M. (2000). *Adult Education at the Crossroads. Learning our way out*. London: Zed Books.
- FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. (2001). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. Boston: McGraw-Hill Inc.
- FONTANA, Y. (2008). *Guía de estudio para el libro "Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa: Robert Boullón"*. [en línea]. San José: UNED/PRONAI, 2008. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/344/1/GE5171%20Gesti%20C3%B3n%20de%20calidad%20en%20empresas%20tur%20C3%ADsticas%20-%202008%20-%20Turismo.pdf>
- FORONDA, C., GARCÍA, A.M. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, nº 23, pp. 89-110.
- FRIAS, D.M., RODRIGUEZ, M.A., CASTAÑEDA GARCIA, J.A. (2007). Internet como fuente de información a la Agencia de Viajes en la selección del destino turístico un análisis del perfil de usuario. *Investigación y marketing*, nº 94, 2007, pp. 6-16.
- GARVIN, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- GETZ, D. (1986). "Models in Tourism planning. Towards integration of theory and practice. *Tourist management* 7(1): pp. 21-32.

- GILBERT, D.C., JOSHI, I. (1993). Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry. En COOPER, C.P. y LOCKWOOD, A. (eds.) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Londres: Bellhaven Press. Vol. 4, pp. 149-167.
- GODFREY, K., CLARKE, J. (2000). *The tourism development handbook, a practical approach to planning and Marketing*. London: Continuum.
- GÓMEZ, M., SANAHUJA, J.A. (1999). *El Sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos*. Madrid: CIDEAL.
- GÓMEZ, M., SAINZ, H. (2003). *El Ciclo del Proyecto de Cooperación al desarrollo*. Madrid: CIDEAL.
- GONZÁLEZ GOMEZ, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2005. (Cooperación pública vasca. Manuales de formación, 5).
- GORGA, V. (1999). Una aproximación a la calidad turística en el plano internacional. *Estudios Turísticos*, nº 139 (1999), pp. 35-41.
- GRÖNROOS, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, vol. 18 Iss: 4, pp. 36-44.
- GRÖNROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing*. MA: Lexington Books.
- GRÖNROOS, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, vol. 32 Iss: 2, pp.4-20.
- GRÖNROOS, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- GUTIÉRREZ BRONCANO, S., RUBIO ANDRÉS, M. (2009). Relación entre gestión de Calidad Total y dirección de Recursos Humanos en la PYME: la necesidad de un cambio de cultura. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 2009, vol. 1, nº 2, pp. 1-22.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. I., BLACK, W. C. (1995) *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- HESELINK, M., VAN DER WIELE, T. (2003). Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction [en línea]. *ERIM Report Series Research in Management*, March, 2003. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1765/281>.
- HILL, F. M. (1996). Organizational learning for TQM through quality circles. *The TQM Magazine*, vol. 8 Iss: 6, pp. 53-57.
- HOFFMAN, D., BATESON, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. México: Internacional Thomson.
- HOLLBROOK, M. B., HIRSCHMAN, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *The Journal of Consumer Research*, vol. 9, nº 2, 12-140.
- HOPE, C. A., MUHLEMANN, A. P. (1998). Total Quality, Human Resource Management and Tourism. *Tourism Economics*, 4 (4) pp. 367-386.
- HUGH, Y.Y.R. et al. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, vol. 20, nº 2, p. 213–225.
- INSKEEP, E. (1988). Tourism Planning: An Emerging Specialization. *Journal of The American Planning Association*. 01/1988, 54 (3): pp. 360-372.
- ISHIKAWA, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. New York: Prentice-Hall.
- ISHIKAWA K. (1989). *Introducción al Control de Calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- ISHIKAWA K. (1998). *Historia de la Administración de la Calidad*. Luxemburg: Editorial Jugen Schuldt.
- JAFARI, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 2005, Vol. 42 nº 1, pp. 39-56.
- JURAN, J. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- JURAN, J., GRZYNA, F. N., BINGHAM, R. S. (2005). *Manual de control de calidad*. 3ª ed. Barcelona: Editorial Reverté.
- KOELEMEIJER, K., ROEST, H. y VERHALLEN, T. (1993). An Integrative Framework of Perceived Service Quality and its Relations to Satisfaction/Dissatisfaction, Attitude and

- Repurchase Intention: A Multilevel Approach. *European Marketing Academy Proceedings*, pp. 25-28, pp. 683-699.
- KOLB, D.A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- LEMAK, D. J., REED, R. (2000). An application of Thompson's typology to TQM in service firms. *Journal of Quality Management*, vol.5, pp. 67-83.
- LEVINE, R., et al. (2008). *El manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.
- LEWIS, R.C., BOOMS, B.H. (1993) The marketing aspects of service quality. In BERY, L., SHOSTACK, G. and UPAH, G. (eds). *Emerging Perspectives in Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 99-107.
- LÓPEZ BONILLA, J. M., LÓPEZ BONILLA, L. M. (2007). Diferencias territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico. *Cuadernos de Turismo*, nº 19, enero-junio, 2007, pp. 71-90.
- LLORENS MONTES, F.J, FUENTES FUENTES, M.M. (2001). *Calidad total: fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- LYNN, M.L., LYTLE, R.S. , BOBEK, S. (2000). Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter? *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), pp. 279-298.
- MARTÍN VALLÉS, D. (1999). Calidad en los servicios: una aproximación metodológica. *Estudios Turísticos*, nº 13, 9 (1999), pp. 15-33.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A. R., DEWHURST, F. W., GALLEGO-RODRÍGUEZ, A. (2000). Relating TQM, marketing and business performance: An exploratory study. *Journal of Production Research*, vol. 38, nº 14, pp. 3.227-3.246.
- MCRACKEN, G. (1987) Advertising: Meaning Or Information. En WALLENDORF, M. y PROVO, P. A. (eds) *NA - Advances in Consumer Research*, Vol. 14. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1987, pp. 121-124.
- MEDIAVILLA, L. (2008). Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas de turismo activo, a través del diseño de un instrumento multidimensional. *Ágora para la educación física y el deporte* [en línea] nº 7-8 (2008). Recuperado de http://www5.uva.es/agora/revista/7/agora7-8_mediavilla_4.pdf

- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MONFORT, V., CAMISÓN, C. (1996). Spanish research on quality in tourism: the State of the Art. *The Tourist Review*, nº 1/96, pp. 41-45.
- MUÑOZ MAZÓN, A., FUENTES MORALEDA, L. (2013). La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. *Cuadernos de Turismo*, nº 31, 2013, pp. 199-223.
- NACIONES UNIDAS. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo: nuestro destino común* [Informe Brutland] [en línea]. 20 March 1987. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- NACIONES UNIDAS. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [OMT-UNWTO]. (2013). *Panorama OMT del turismo internacional, edición 2013*. [en línea]. Recuperado de http://dtx4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_l_r.pdf
- OBERNOUR, W. (et.al). (2006). Conceptualization of a meaning-based research approach for tourism service experiences. *Tourism Management*. Vol. 27, Issue 1, February 2006, pp. 34-41.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. (1995). *Manual de ayuda al desarrollo: Principios del CAD para una ayuda eficaz*. Madrid: OCDE.
- PALOMO PÉREZ, S. (2006). La cooperación internacional al desarrollo de España en turismo. En LOPEZ OLIVARES, D., SANCHO PÉREZ, A., PULIDO FERNANDEZ, J. I. [coord.] *La actividad turística española en 2005*. Madrid: AECIT, pp. 297-306.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. , BERRY, L.L (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L.L (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., ZEITHALM, V.A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, vol. 32, nº 3, pp. 39-48.

- PARASURAMAN, A. et al (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, nº 69, pp. 140-147.
- PARAYANI, K., MASOUDI, A., CUDNEY, E. (2010). QFD application in hospitality industry –a hotel case study. *Quality Management Journal*, vol. 17 nº 1, pp. 7-28.
- PEÓN, F. V. (1994). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En TARRÉS, M. L. et. al. *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México DF: FLACSO, pp. 63-95.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- PRICE, D. J. DE SOLLA (1967). Technological Documentation: Philosophy and Forecast. En *Engineering Societies and Their Literature Programs*. New York: Engineers Joint Council, 1967, pp. 96-97.
- PSOMAS, E. L., FOTOPOULOS, C. V., KAFETZOPOULOS, D.P. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 20 Iss: 5, pp. 440-457.
- PULIDO FERNÁNDEZ, J.I. (coord.) (2008). Turismo, Universidad, conocimiento y empresa: ¿mundos aislados?. *Revista de Análisis Turístico*, nº6, 2º semestre 2008, pp. 66-75
- REINO, S. (2007). Desarrollo de un marco teórico para la evaluación de Etourism en el destino turístico: in working process. *Revista de análisis turístico*, nº 3, 1er semestre 2007, pp. 93-102.
- ROSENBERG, L. , POSNER, L. (1979). *The logical Framework: A managers guide to a scientific approach to design and evaluation*. Washington DC: Practical Concepts Incorporated.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. ISPIZUA, M. A. (1989). La entrevista en profundidad. En RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. ISPIZUA, M. A.(coord..) *La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 125-152.
- SANCHO, A [dir]. (1998). *Introducción al turismo* [en línea]. Madrid: OMT. Recuperado de <https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf>

- SCHINDLER, M., EPPLER, M.J. (2003) Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management* 21 (2003) pp. 219-228.
- SERRANO BEDIA, A. M., LÓPEZ FERNÁNDEZ, C., GÓMEZ LÓPEZ, R. (2007). Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo*, nº 20 (2007), pp. 251-266.
- SILA, I., EBRAHIMPOUR, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *The International Journal of Quality, Reliability Management*, vol. 19 (6/7), pp. 902-970.
- SOCIEDAD EUROPEA DE OPINIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS/EUROPEAN SOCIETY FOR OPINION AND MARKETING RESEARCH (ESOMAR). *Guía ESOMAR para la "compra simulada"*. [en línea] ESOMAR, 2009. Recuperado de <http://www.aedemo.es/aedemo3/pdf/compra-simulada.pdf>
- SOUSA, R., VOSS, C. A. (2002). Quality management revisited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, vol. 20, pp. 91-109.
- STICKDORN, M., ZEHRER, A. *Service Design for tourism SMEs-The concept of service design and its application on the Alpine Zoo in Innsbruck, Austria*. [en línea] Recuperado de <http://www.ep.liu.se/ecp/060/019/ecp10060019.pdf>
- SURESHCHANDAR, G. S., RAJENDRAN, C., ANANTHARAMAN, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*. Vol. 12 (3), pp. 343-363.
- SURESHCHANDAR, G. S., RAJENDRAN, C., ANANTHARAMAN, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12 (4), pp. 378-412.
- TIRADO BALLESTEROS, J.G (2013). Instrumentos de seguimiento y diagnóstico para los Planes de Dinamización del Producto Turístico Mancomunidad Campo de Montiel "Cuna del Quijote". *Revista de Estudios del Campo de Montiel*, nº 3, 2013, pp. 13-50.

- TSANG, K., AP, J. (2007) .Tourists perception of relational quality service attributes: a cross-cultural study. *Journal of Travel Research*, vol. 45, pp. 355-363.
- TSAUR, S.H., LIN, Y.C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour. *Tourism Management*, 25 (4), pp. 471-481.
- UNITED NATIONS. STEERING COMMITTEE ON TOURISM FOR DEVELOPMENT [UN-SCTD]. (2013). Portfolio of Services: Tourism for Development [en línea]. Recuperado de <http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/sctdportfolio2013.pdf>
- UNITED NATIONS. STEERING COMMITTEE ON TOURISM FOR DEVELOPMENT [UN-SCTD]. (2011) *Discussion Paper: Tourism and Poverty Reduction Strategies in the integrated Framework for Least Developed Countries*. Abril, 2011. [en línea] Recuperado de http://portal.unesco.org/en/files/48503/13045122901Tourism_Poverty_Reduction_LDCs_web.pdf/Tourism_Poverty_Reduction_LDCs_web.pdf
- VALLS, J.F. (1996). *Las claves del mercado turístico: cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- VARGAS ULLATE, G. (2006). La actividad turística en américa central: desarrollo y características. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, Universidad de Costa Rica, 32: pp. 9-35.
- VENTURA-DIAS, V. (2011). El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México. *Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo*, Working Paper Nº 138, septiembre 2011.
- ZEITHAML, V. (1981). How consumer evaluation processes differ between Goods and services. En: DONNELLY, J. H. y GEORGE, W. R. (eds.) *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 186-189.
- ZEITHAML, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, pp. 2-22.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, pp. 35-48.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. (2004). *Relevant knowledge series: Service Quality*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Cuadro 1.1. Sistema Institucional de Formación Turística: análisis DAFO nivel institucional y perspectivas a medio plazo recogidas en los planes estratégicos de turismo.....	82
Cuadro 1.2: Situación de la formación turística a nivel regional.	83
Cuadro 2.1: Análisis DAFO resultados Estudio 1: Calidad suministrada.	142
Cuadro 2.2: Amenazas y Oportunidades, resultados Estudio 1: Calidad suministrada.	143
Cuadro 2.3: Análisis DAFO resultados Estudio 2: Calidad percibida	186
Figura 0.0: Mapa general de la tesis.	18
Figura 1.1: Modelo de Calidad de Deming.	25
Figura 1.2: Creación de bienes: Producción.....	29
Figura 1.3: Creación de servicios: Servucción	29
Figura 1.4: Modelo nórdico de medición de la calidad.....	33
Figura 1.5: Modelo SERVQUAL.	34
Figura 1.6: GAPS Modelo SERVQUAL.	36
Figura 1.7: Organigrama básico del Consejo Centroamericano de Turismo (CCT)	62
Figura 1.8: Limitaciones en la actividad turística centroamericana, por países.	66
Figura 1.9: Mapa del sistema de calidad para mipymes turísticas centroamericanas.	108
Figura 3.1: Ciclo de vida de gestión en algunas agencias internacionales.....	204
Figura 3.2: Marco Lógico en la GCP.	205
Figura 3.3: Organización del Equipo de monitoreo y seguimiento del sistema.....	235
Figura 4.1.1: Mapa de la propuesta 2 (primeros 18 meses).	314
Figura 4.1.2: Mapa de la propuesta 2 (Previsión de continuidad, años 2 y 3).....	315
Figura 4.1.3: Principales objetivos, destinatarios, acciones, actividades y resultados, propuesta 2..	316
Figura 4.2: Mapa-proceso de fases y acciones de la propuesta 3.....	322
Tabla 1.1: Evolución AOD Turismo, 1999-2004.	53
Tabla 1.2: Estrategias, Planes de Calidad, Normas y Programas en Centroamérica (2007)	58
Tabla 1.3: Instituciones nacionales centroamericanas relevantes en el ámbito turístico.....	61
Tabla 1.4: Imagen de destino países de Centroamérica (2000).....	64
Tabla 1.5: Modelos de aproximación y certificación a la calidad turística.	69
Tabla 1.6.1: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Guatemala.	75
Tabla 1.6.2: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en El Salvador.	76
Tabla 1.6.3: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Nicaragua.....	77
Tabla 1.6.4: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Honduras.	79
Tabla 1.6.5: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Costa Rica.	80
Tabla 1.6.6: Instituciones públicas y privadas claves en la formación turística en Panamá.	81
Tabla 1.7: Resumen de necesidades formativas en turismo a nivel regional.	84
Tabla 1.8. Resumen de Acciones Formativas incluidas en el Plan de Apoyo a la Formación Turística. 86	
Tabla 1.9: Consideraciones teórico-prácticas para el diseño de sistemas de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.....	100
Tabla 2.1: Clasificaciones Oficiales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa por país.....	130
Tabla 2.2: Clasificación de mipymes, según BCIE.....	131
Tabla 2.3: Clasificación de mipymes.	131
Tabla 3.1: Relación entre las fases GCP y Marco Lógico	206
Tabla 3.2: Delimitaciones terminológicas Marco Lógico en relación a nuestro sistema.	208

Tabla 3.3: Etapas del sistema y objetivos específicos para cada una de ellas.....	211
Tabla 3.4.: Indicadores, beneficiarios y verificación del objetivo general.....	213
Tabla 3.5: Indicadores, beneficiarios y verificación de objetivos específicos.....	214
Tabla 3.6: Indicadores, beneficiarios y verificación de resultados esperados.....	216
Tabla 3.7: Matriz de planificación del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas.....	220
Tabla 3.8: Plan de ejecución, Cronograma del sistema.....	231
Tabla 3.9: Interlocutores-país.....	234
Tabla 3.10: Relación entre proceso de calidad de Crosby-aprendizaje organizacional- implementación del sistema.....	242
Tabla 3.11: Cronograma “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”.....	260
Tabla 3.12: Acciones realizadas incluidas en los Planes de Acción-país, capacitación en BBPP.....	270
Tabla 4.1: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, verificación Fase 1.....	280
Tabla 4.2: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, verificación Fase 2- I.....	281
Tabla 4.3: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, verificación Fase 2-II.....	283
Tabla 4.4: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, verificación de la Fase 2- III.....	285
Tabla 4.5: Indicadores de resultados, beneficiarios, resultados obtenidos, verificación de la Fase 3.....	286
Tabla 4.6: Estructura para la clasificación de los procesos de evaluación.....	289
Tabla 4.7: Resultados evaluación “Experto en Gestión de Calidad en mipymes turísticas”.....	290
Tabla 4.8: Resultados evaluación “Capacitación mipymes turísticas”.....	290
Tabla 4.9: Resultados “Taller de Evaluación de las Acciones de Capacitación”.....	292
Tabla 4.10: Criterios CAD y su aplicación en el sistema de calidad.....	294
Tabla 4.11: Resultados de la evaluación final, según destinatarios.....	296
Tabla 4.12: Identificación de propuestas.....	307
Tabla 4.13: Cronograma detallado propuesta 2 (primeros 18 meses).....	317
Tabla 4.14: Cronograma fases y acciones de la propuesta 3.....	323
Tabla 4.15: Resumen de resultados sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas en función de criterios de eficacia (CAD).....	324

ANEXOS

ANEXO 1

MODELOS DE FICHAS DE EVALUACIÓN

ESTUDIO 1

Calidad suministrada: “Estudio sobre calidad suministrada en mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”

1.- EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO EN ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

FECHA Y HORA:	EVALUADOR:
ALOJAMIENTO:	MUNICIPIO:
	PAÍS:

DEFINICIÓN DE ESCENARIO		
ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
RECIBIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y saludo. - Cordialidad y amabilidad. - Investigación de necesidades. 		
INFORMACIÓN SUMINISTRADA <ul style="list-style-type: none"> - Horarios y servicios. - Coordenadas del alojamiento (tarjeta, folleto, etc). - Información de seguridad básica (bomberos, policía, hospital, etc). - Tarifas y formas de pago. - Información relativa al entorno más próximo: <ul style="list-style-type: none"> • Lugares turísticos de interés. • Restaurantes y supermercados de la zona. • Medios de transporte alternativo (si los hubiera) con horarios. 		

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
<p>EQUIPAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de zonas comunes. - Mobiliario y enseres (adecuación, cantidad, calidad, ...) - Limpieza de habitaciones. - Limpieza y desinfección de servicios sanitarios comunes. - Sistemas de emergencia y contraincendios. - Instalaciones de cocina y lavandería. - Instalaciones eléctricas. 		
<p>MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información. - Acciones. 		
<p>OTROS ASPECTOS (Indicar)</p>		
<p>CONCLUSIÓN FINAL (Puntuación media)</p>		
<p>MEJORAS PROPUESTAS</p>		

2.- EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO EN OPERADORES TURÍSTICOS

FECHA Y HORA:

EVALUADOR:

OPERADOR:

MUNICIPIO:

PAÍS:

DEFINICIÓN DE ESCENARIO		
Tipo de viaje a solicitar. Información proporcionada al Agente. Tipo de cliente simulado. Objeciones. Otros		
ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
ESTETICA <ul style="list-style-type: none"> - Escaparate - Comodidad interna - Orden - Atmósfera 		
AGENTE DE VIAJES <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Saludo - Amabilidad - Profesionalidad - Capacidad de respuesta 		

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
TÉCNICAS DE VENTA <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de necesidades - Ofrece alternativas - Presentación de destino - Presentación de producto - Reacción objeciones - Cierre de venta - Contacto posterior - Despedida 		
OTROS ASPECTOS (Indicar)		
CONCLUSIÓN FINAL (Puntuación media)		
MEJORAS PROPUESTAS		

3.- EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO EN CENTROS DE IDIOMAS

FECHA Y HORA:

EVALUADOR:

CENTRO:

MUNICIPIO:

PAÍS:

DEFINICIÓN DE ESCENARIO		
ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
RECIBIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y saludo. - Cordialidad y amabilidad. - Investigación de necesidades. 		
INFORMACIÓN SUMINISTRADA <ul style="list-style-type: none"> - Horarios y servicios. - Folletos, web. - Coordenadas del centro (tarjeta, folleto, etc). - Información de seguridad básica (bomberos, policía, hospital, etc). - Tarifas y formas de pago. - Materiales formativos propios. - Información relativa al entorno más próximo: <ul style="list-style-type: none"> • Lugares turísticos de interés. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes y supermercados de la zona. • Medios de transporte alternativo (si los hubiera) con horarios. 		
<p>EQUIPAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atmósfera. - Limpieza de aulas y zonas comunes. Baños. - Estado de las instalaciones, disponibilidad de equipos, (ordenadores, pizarras, ...) - Orden. - Mobiliario y enseres(adequación, cantidad, calidad) - Dispone de alojamiento y habitaciones. - Sistemas de emergencia y contraincendios. - Formación y cualificación del profesorado. - Número de profesores, número de Aulas. - Actividades complementarias (Café, Clases de Baile, ...) 		
<p>MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información. - Acciones. 		

OTROS ASPECTOS (Indicar)		
CONCLUSIÓN FINAL (Puntuación media)		
MEJORAS PROPUESTAS		

4.- EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO EN RESTAURANTES

FECHA Y HORA:

EVALUADOR:

RESTAURANTE:

MUNICIPIO:

PAÍS:

DEFINICIÓN DE ESCENARIO			
ASPECTOS A EVALUAR		PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
RECIBIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y saludo. - Cordialidad y amabilidad. - Investigación de necesidades. 			
INFORMACIÓN SUMINISTRADA <ul style="list-style-type: none"> - Horarios y servicios. - Coordenadas del alojamiento (tarjeta, folleto, etc). - Información de seguridad básica (bomberos, policía, hospital, etc). - Tarifas y formas de pago. - Información relativa al entorno más próximo: <ul style="list-style-type: none"> • Lugares turísticos de interés. • Restaurantes y supermercados de la zona. • Medios de transporte alternativo (si los hubiera) con horarios. 			

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
<p>EQUIPAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de zonas comunes. - Mobiliario y enseres (adecuación, cantidad, calidad, ...) - Limpieza de habitaciones. - Limpieza y desinfección de servicios sanitarios comunes. - Sistemas de emergencia y contraincendios. - Instalaciones de cocina y lavandería. - Instalaciones eléctricas. 		
<p>MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información. - Acciones. 		
<p>OTROS ASPECTOS (Indicar)</p>		
<p>CONCLUSIÓN FINAL (Puntuación media)</p>		
<p>MEJORAS PROPUESTAS</p>		

5.- EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO EN TIENDAS

FECHA Y HORA:

EVALUADOR:

ESTABLECIMIENTO:

MUNICIPIO:

PAÍS:

DEFINICIÓN DE ESCENARIO			
ASPECTOS A EVALUAR		PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
ESTETICA <ul style="list-style-type: none"> - Escaparate - Comodidad interna - Orden - Atmósfera 			
VENDEDOR <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Saludo - Amabilidad - Profesionalidad - Capacidad de respuesta. 			

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN (0 a 5)	OBSERVACIONES
TÉCNICAS DE VENTA <ul style="list-style-type: none">- Investigación de necesidades- Ofrece alternativas- Presentación de producto- Reacción objeciones- Cierre de venta- Despedida.		
OTROS ASPECTOS (Indicar)		
CONCLUSIÓN FINAL (Puntuación media)		
MEJORAS PROPUESTAS		

ANEXO 2

MODELOS DE ENTREVISTA

ESTUDIO 2

Calidad percibida: “Estudio sobre la calidad-imagen percibida de mipymes turísticas de la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica”

GUIÓN DE ENTREVISTA: PROFESIONAL DEL SECTOR**Empresa:****Entrevistado:****Puesto ocupado en la empresa:****Fecha de la entrevista:**

Buenos días/tardes. En primer lugar, quiero agradecerle que me permita hacerle esta entrevista, ya que su visión como profesional de este sector aportará una información enriquecedora para el estudio que estamos llevando a cabo.

1. Para comenzar, me gustaría que me explicara en términos generales cómo se desarrolla habitualmente su trabajo como (...).
2. Desde su percepción, ¿cómo considera que han evolucionado las mipymes en el sector turismo de Centroamérica en los últimos años?
3. ¿Cree que este sector (mipymes turísticas de Centroamérica) tiene capacidad competitiva con respecto a otras regiones turísticas? (Ej.: Asia, Sudamérica, etc.).

(Respuesta afirmativa) Concretamente, ¿En qué aspectos diría que tiene mayor capacidad competitiva en comparación con otras regiones turísticas? (precio, calidad, oferta original...)

(Respuesta negativa) ¿Podría concretar en qué aspectos las mipymes de Centroamérica no puede competir con estas otras regiones turísticas?

4. ¿Cuáles diría que son los principales problemas que afectan actualmente a las microempresas turísticas en Centroamérica?
5. ¿Y cuáles considera que son los puntos fuertes (fortalezas de las mipymes)?
6. En el sector turismo hay una serie de estándares de calidad de servicio, referentes a higiene, seguridad, información, trato al cliente, señalización. ¿Cómo considera que se tratan estos indicadores por parte de la mipymes de Centroamérica?
7. Y, ¿cómo cree que es percibido por parte de los turistas esta serie de indicadores? (imagen que se llevan los turistas de la calidad del servicio: higiene, seguridad, información, trato al cliente, señalización...).
8. ¿Cómo se caracteriza la demanda de este tipo de turismo? (¿hay un perfil específico de demandantes de este turismo?)

9. ¿Cómo cree que se podría mejorar la imagen de estas empresas de cara al turista?
¿Qué acciones cree que se deberían llevar a cabo?

10. En términos generales, ¿podría describir el perfil de la persona que tiene una mipyme perteneciente al sector turismo en Centroamérica?

¿Cómo considera que se podría mejorar el servicio que ofrece?

(Si menciona “formación”) ¿Qué tipo de formación?

(Si no menciona “formación”) ¿Cree que la formación/capacitación de los gestores de mipymes puede ayudar a mejorar la imagen/calidad de estas empresas?

(Afirmativo) ¿Qué tipo de formación/capacitación sería necesaria?

11. Desde su punto de vista, ¿cómo cree que evolucionarán las mipymes del ámbito turístico en Centroamérica en los próximos años?

12. Para finalizar y a modo de conclusión, ¿qué actuaciones propondría para mejorar la calidad de las mipymes turísticas en Centroamérica?

GUIÓN DE ENTREVISTA: HEAVY USER**Empresa:****Entrevistado:****Puesto ocupado en la empresa:****Fecha de la entrevista:**

Buenos días/tardes. En primer lugar, quiero agradecerle que me permita hacerle esta entrevista, ya que su visión sobre este tema aportará una información enriquecedora para el estudio que estamos llevando a cabo.

1. Para comenzar, me gustaría que me explicara en términos generales su experiencia como turista en Centroamérica, y en particular cómo ha sido su contacto con las mipymes turísticas.
2. Desde su percepción (si el entrevistado ha viajado en varias ocasiones a este destino), ¿ha percibido algún cambio en las mipymes del sector turismo de Centroamérica en los últimos años?

(Respuesta afirmativa) ¿Podría describir ese cambio?

3. ¿Cree que este sector (mipymes turísticas de Centroamérica) tiene capacidad competitiva con respecto a otras regiones turísticas? (Ej.: Asia, Sudamérica, etc.).

(Respuesta afirmativa) Concretamente, ¿En qué aspectos cree tiene mayor capacidad competitiva las mipymes de Centroamérica en comparación con otras regiones turísticas? (precio, calidad, oferta original...)

(Respuesta negativa) ¿Podría concretar en qué aspectos las mipymes de Centroamérica no pueden competir con estas otras regiones turísticas?

4. ¿Cuáles diría que son los principales problemas que afectan actualmente a las microempresas turísticas en Centroamérica?
5. ¿Y cuáles considera que son los puntos fuertes (fortalezas de las mipymes)?
6. En el sector turismo hay una serie de estándares de calidad de servicio, referentes a higiene, seguridad, información, trato al cliente, señalización ¿Cómo considera que se tratan estos indicadores por parte de la mipymes de Centroamérica?
7. Y, ¿cómo ha percibido Ud. en su visita a Centroamérica esta serie de indicadores? (imagen que se llevan los turistas de la calidad del servicio de las mipymes: higiene, seguridad, información, trato al cliente, señalización...).
8. ¿Cree que hay un perfil de demandante característico de este tipo de destino turístico?

9. ¿Cómo cree que se podría mejorar la imagen de estas empresas de cara al turista?
¿Qué acciones cree que se deberían llevar a cabo?

10. En términos generales, ¿podría describir el perfil de la persona que tiene una mipyme perteneciente al sector turismo en Centroamérica? ¿Cómo considera que se podría mejorar el servicio que ofrece?

(Si menciona “formación”) ¿Qué tipo de formación?

(Si no menciona “formación”) ¿Cree que la formación/capacitación de los gestores de mipymes puede ayudar a mejorar la imagen/calidad de estas empresas?

(Afirmativo) ¿Qué tipo de formación/capacitación sería necesaria?

11. Desde su punto de vista, ¿cómo cree que evolucionarán las mipymes del ámbito turístico en Centroamérica en los próximos años?

12. Para finalizar y a modo de conclusión, ¿qué actuaciones propondría para mejorar la calidad de las mipymes turísticas en Centroamérica?



Universidad
Carlos III de Madrid



ANEXO 3

MANUALES DE BUENAS PRÁCTICAS

SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 1****Sector: Oferta Complementaria y Comercio (Tiendas de Artesanía y Souvenirs)**

Este documento ha sido elaborado dentro del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas (PROCAPCA), situadas en la Ruta Colonial y de los Volcanes, desarrollado por el SITCA (Sistema de la Integración Turística Centroamericana), la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y la Universidad Carlos III de Madrid (España).

El documento inicial fue elaborado y consensado por el equipo de “Expertos Formadores” Centroamericanos, egresados del Posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes Turísticas” (Universidad Carlos III de Madrid), en el “II Taller de Formación de Formadores” celebrado durante los días 1 y 2 de Diciembre de 2008, en El Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

Una vez puesto en práctica y utilizado en la Capacitación a las mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, destinatarias finales del Programa, se aportaron mejoras al documento inicial, quedando corregido y validado en el Taller de Evaluación, llevado a cabo entre los días 16-18 de Junio, en el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

1. ELEMENTOS TANGIBLES

Una empresa de artesanía y souvenirs debería contar con los siguientes elementos tangibles para dar un servicio de calidad:

1.1 Contar con un local adecuado para ubicar la tienda.

- La sala de exhibición deberá estar limpia, ordenada, en buen estado, ventilada, con buena iluminación y accesos fáciles.
- Esta sala estará conformada por: estantería, mostrador, vitrina, exhibición externa, rotulación y carteles.

1.2 Disponer del mobiliario necesario.

- Las vitrinas, los mostradores y la estantería deben estar acordes con el tamaño del producto que se va a exhibir.
- Se deberá contar con un letrero que diga “No apoyarse en la vitrina” o un texto similar, como medida de seguridad activa hacia los clientes.
- Es recomendable utilizar mobiliario de elaboración y diseño autóctonos cuando ello sea posible.

1.3 Integrar la señalización en la imagen de la tienda.

- Los rótulos y carteles exteriores que anuncien la tienda y sus productos deben estar en consonancia con el tipo de artesanía que se venda y con la imagen del lugar donde se ubique la tienda.

1.4 Armonizar el taller, si lo tuviere, con la tienda.

- En caso de que se cuente con un taller dentro de la tienda, éste debe tener las mismas características de la tienda y además contar con medidas de seguridad aplicables (extintores, botiquín de primeros auxilios).

2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Como un elemento de medida de calidad en el servicio de una empresa de artesanía y souvenirs se pueden considerar los siguientes modelos de comportamiento.

2.1 Contar con personal experto que atienda a los clientes.

- El personal de atención en la tienda deberá presentarse con un vestuario adecuado a la tipología de productos que ofrece, y mantener una buena apariencia personal e higiene.
- Será cortés, saludará y atenderá con mucha educación al cliente a la llegada al negocio y durante toda su estadía, hasta que salga del local, buscando siempre la venta del producto.
- Deberá tener no solo conocimiento técnico sobre procesos de producción, origen, historia, materiales de las diferentes artesanías y técnicas de venta, sino también poder comunicar esta información al cliente de manera clara y

sencilla. El personal deberá ser capaz de explicar los procesos cuando se cuente con taller.

2.2 Utilizar pautas de actuación eficaces para la atención al cliente.

- En la bienvenida:
 - Saluda al cliente y sonríe amablemente.
- En la oferta de productos:
 - Escucha al cliente sobre sus necesidades, gustos y/o preferencias.
 - Informa al cliente sobre los productos que tiene la tienda, de acuerdo a sus necesidades.
- Durante la negociación:
 - El vendedor informa sobre los precios de los productos y acuerda con el cliente el precio de venta de los mismos.
 - Establece el precio final.
 - Si fuese necesario, informa al cliente sobre las formas de pago disponibles en la tienda.
- Para lograr el cierre de la venta:
 - Elabora las facturas o comprobantes, se las entrega al cliente y recibe el pago correspondiente, comprobando que es correcto.
 - Empaca el producto comprado de acuerdo al tipo de artesanía y lo entrega al cliente.
- En la despedida:
 - Agradece al cliente la compra y lo invita a regresar a la tienda.

3. PROCESOS INTERNOS

A continuación se detallan los procesos internos de una tienda de artesanía o souvenirs y los parámetros que deben cumplir:

3.1 Disponer de un control de inventarios.

- Consiste en establecer un control con tarjetas de inventario que contenga los siguientes apartados:
 - Inventario inicial.
 - Compras.
 - Control de ventas.
 - Inventario disponible.

3.2 Establecer los registros contables necesarios.

- La finalidad es tener un detalle de los movimientos administrativos de la empresa. Por ejemplo:
 - Facturas pro forma.
 - Cotizaciones.
 - Controles bancarios.
 - Libro contable de ingresos contra gastos.

3.3 Definir un control de calidad para proveedores.

- Contar con un banco de proveedores locales.
- Definir parámetros mínimos de calidad de acuerdo a la materia prima y los procesos de elaboración de los productos.
- Plantear los parámetros de calidad de los productos que se necesitan en la tienda.
- Solicitar pronta respuesta por parte de los proveedores.
- El control de calidad tendrá también en cuenta elementos o parámetros de sostenibilidad, a los que hacemos referencia en otros puntos de este manual.

4. GESTIÓN DEL CLIENTE

Para que la gestión del cliente de una empresa de artesanía y souvenirs sea efectiva, se deben considerar los siguientes procesos clave.

4.1 Aplicar una encuesta de satisfacción.

- Diseñar una encuesta sencilla, para medir la satisfacción del cliente, estableciendo un margen de 5 a 7 preguntas, de acuerdo con las características de la mypyme, preferiblemente cerradas.
- Se aplicará a una población meta mensual de 15 clientes nuevos.

4.2 Registrar las preguntas directas al cliente.

- Realizar preguntas directas a cada cliente para conocer sus preferencias en relación con el producto y escribir las opiniones obtenidas en un libro de registro.

4.3 Observar la conducta de los clientes.

- Observar la conducta de los clientes en relación con el producto que se le ofrece y anotar los datos relevantes de su comportamiento.

5. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

La calidad en una empresa de artesanía y souvenirs requiere también que ésta se comprometa social y ambientalmente.

5.1 Mantener un compromiso social.

- Al momento de la selección del personal priorizar a las comunidades cercanas, dando oportunidades laborales y salariales por igual a hombres y mujeres, contribuyendo así el desarrollo económico del área.
- Contactar proveedores de servicios y productos locales, buscando la mejor calidad para ofrecer a los clientes, y contribuyendo así a que los ingresos queden mayoritariamente en la zona.

5.2 Mantener un compromiso ambiental.

- Se trabaja con materia prima reciclada cuando ello sea factible.
- Se utilizan materiales no contaminantes.
- Los desechos sólidos deberán ser separados y dispuestos para ser entregados a los centros de acopio en caso de que existan; en caso contrario, deberán buscarse soluciones amigables con el ambiente.

- Evitar la compra de productos que dañen el medio ambiente.
- Aprovechar la luz natural.
- Usar bombillas ahorradoras o de bajo consumo.
- Apagar equipos cuando no se usen.
- Optimizar el uso de equipos y electrodomésticos.
- Aplicar medidas de ahorro de agua.
- Aplicar medidas de eficiencia energética en general.

El compromiso ambiental y social efectivos de la empresa deben de formar parte de sus elementos visibles de comunicación. Al turista sensibilizado le gusta conocer las medidas que la empresa está tomando desde el punto de vista de la sostenibilidad social y ambiental e ir viendo su evolución positiva.

Esta comunicación se efectuará en el marco de un plan estratégico que incluya tanto la comunicación previa como la comunicación durante la estancia del cliente como la comunicación posterior a su estancia.

Así mismo, siempre que se pueda se proveerán medidas que fomenten la participación activa de los turistas en las medidas de sostenibilidad ambiental y social, como por ejemplo en la recogida selectiva de envases según su material.

Se recomienda establecer procesos de comunicación también hacia los proveedores locales (considerados como cliente interno), sobre los aspectos relacionados con la sostenibilidad social y ambiental que afecta a la producción de souvenirs turísticos, artesanías y productos locales en general:

- utilización de materiales reciclados,
- utilización de materias primas cultivadas y recolectadas de manera sostenible,
- utilización de materiales producidos por colectivos desfavorecidos.

Cuando ello sea posible se definirá un compromiso de comercio justo en el ámbito local por parte de todos los proveedores y comercializadores de este tipo de productos, que se comunicará adecuadamente a los clientes y turistas.

Ello se realizará con independencia que en una futura fase de desarrollo de las iniciativas locales y del destino se pueda contar con un sello de comercio justo aplicado a los productos locales.

5.3 Sensibilizar al personal y administradores sobre la prevención de la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes (ESNNA) y la firma del Código de Conducta.

- Cada una de las mipymes debe comprometerse a extender la capacitación al personal y a realizar acciones de prevención de la Explotación sexual de Niños, Niñas y Adolescentes, tales como; no permitir a turistas que ingresen al local con menores de edad, ubicar material de difusión en el establecimiento y denunciar casos de explotación.

**INSTRUMENTO PARA CONSTATAR LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**

SECTOR: OFERTA COMPLEMENTARIA Y COMERCIO (Tiendas de artesanías y souvenirs)

Check list

I. ELEMENTOS TANGIBLES		
- Cuenta con un local adecuado para ubicar la tienda (la sala de exhibición esta limpia, ordenada, ventilada, con buena iluminación, accesos fáciles, tiene estantería, mostrador vitrina, exhibición externa, señalización)	Si	No
- Dispone de mobiliario necesario. (De acuerdo al tamaño del producto)	Si	No
- Cuenta con un letrero que diga "No apoyarse en la vitrina" o texto similar	Si	No
- Se ha integrado la señalización a la imagen de la tienda	Si	No
- Armoniza el taller, (si lo tuviere) con la tienda	Si	No
II. MODELOS DE COMPORTAMIENTO		
- Cuenta con personal experto que atienda a los clientes	Si	No
- El personal se viste de acuerdo a la tipología del producto	Si	No
- Mantiene buena apariencia e higiene personal	Si	No
- Es cortés	Si	No
- Tiene conocimiento sobre origen, historia y materiales de las artesanías, domina las técnicas de ventas	Si	No
- El personal utiliza pautas de actuación eficaces para atención al cliente. Saludan al cliente en la bienvenida	Si	No
- Escuchan al cliente sobre sus necesidades	Si	No
- Informa al cliente sobre los precios, elabora la factura o comprobante, la entrega al cliente y recibe el pago, empaca el producto y lo entregado	Si	No
- Agradece al cliente la compra y lo invita a regresar	Si	No
III. PROCESOS INTERNOS		
- La empresa dispone de un control de inventario, que contiene:	Si	No
a) Inventario inicial	Si	No
b) Compras	Si	No
c) Control de ventas	Si	No
d) Inventario disponible	Si	No
- Se han establecido los registros contables necesarios como:	Si	No
a) Facturas	Si	No
b) Proformas	Si	No
c) Cotizaciones	Si	No
d) Controles bancarios	Si	No
e) Libros contables de ingresos y egresos	Si	No
- La empresa ha definido un control de calidad para proveedores. (Se ha planteado un control de calidad de productos necesarios)	Si	No
- Se cuenta con un banco de proveedores locales	Si	No
- Se han definido parámetros mínimos de calidad de acuerdo a la materia prima	Si	No

IV. GESTIÓN DEL CLIENTE		
- Se aplica encuesta de satisfacción. (Es sencilla, de acuerdo a la MIPYME, se aplica periódicamente y a un grupo meta determinado)	Si	No
- Se realizan preguntas directas al cliente para conocer sus preferencias y se anotan en un libro de registro	Si	No
- Se observa la conducta de los clientes en relación con el producto	Si	No
V. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL		
- La empresa cumple con un compromiso social: contrata personal local, la mayoría de los proveedores son locales	Si	No
- Se les da iguales oportunidades a hombres y mujeres para incidir en el desarrollo económico de la comunidad	Si	No
- Se trabaja con materia prima reciclada	Si	No
- Se utilizan materiales no contaminantes	Si	No
- Los desechos sólidos deberán ser separados y dispuestos para ser entregados a los centros de acopio en caso de que existan; en caso contrario, deberán buscarse soluciones amigables con el ambiente	Si	No
- Evitar la compra de productos que dañen el medio ambiente	Si	No
- Aprovechar la luz natural	Si	No
- Usar bombillas ahorradoras	Si	No
- Apagar equipos cuando no se usen	Si	No
- Optimizar el uso de equipos y electrodomésticos	Si	No
- Aplicar medidas de ahorro de agua	Si	No

OBSERVACIONES

SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 2****Sector: Operadores**

Este documento ha sido elaborado dentro del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas (PROCAPCA), situadas en la Ruta Colonial y de los Volcanes, desarrollado por el SITCA (Sistema de la Integración Turística Centroamericana), la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y la Universidad Carlos III de Madrid (España).

El documento inicial fue elaborado y consensado por el equipo de “Expertos Formadores” Centroamericanos, egresados del Posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes Turísticas” (Universidad Carlos III de Madrid), en el “II Taller de Formación de Formadores” celebrado durante los días 1 y 2 de Diciembre de 2008, en El Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

Una vez puesto en práctica y utilizado en la Capacitación a las mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, destinatarias finales del Programa, se aportaron mejoras al documento inicial, quedando corregido y validado en el Taller de Evaluación, llevado a cabo entre los días 16-18 de Junio, en el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

1. ELEMENTOS TANGIBLES

Para poder ofertar un servicio de calidad, cada uno de estos elementos tangibles de un operador turístico deben cumplir estos parámetros.

a) Local (espacio físico donde está ubicada la empresa)**1.1. Proyectar una imagen de orden y comodidad para el cliente.**

- El local debe mostrar una organización adecuada del mobiliario dispuesto para la debida atención al cliente, así como de un espacio para la espera que debe contar con sillas cómodas, y adecuadas iluminación y ventilación.
- Los escritorios de atención deben permanecer ordenados y limpios.

1.2. Ofrecer un espacio limpio y agradable.

- El local debe permanecer limpio en todo momento.
- La decoración debe ser adecuada y debe incluir afiches ilustrativos que despierten el interés del cliente por los productos ofrecidos.

1.3. Facilitar la orientación del cliente con una adecuada señalización.

- Cada espacio debe estar identificado de acuerdo a la función que en él se realiza, haciendo uso de rótulos sencillos y claros para facilitar la orientación del cliente dentro del local.

1.4. Contar con facilidades de acceso.

- El acceso debe ser amplio, estar bien identificado y con facilidades para personas con capacidades diferentes.

b) Soportes técnicos

1.5. Disponer de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación.

- Se debe contar con acceso a equipos y programas de computación que agilicen la gestión del negocio y permitan una respuesta eficiente a las solicitudes de los clientes.

1.6. Constituir una herramienta de ventas.

- Usar las tecnologías de información y comunicación disponibles como herramientas de comercialización efectiva.

1.7. Facilitar el control de las operaciones.

- Utilizar los soportes técnicos para llevar el control de la operación del negocio, generando información útil para la toma de decisiones.

1.8. Disponer de medios de comunicación para una operación eficiente.

- Contar con acceso a teléfono fijo, celular, fax y equipos de radio en los casos necesarios; para asegurar una rápida y efectiva comunicación que permita brindar un servicio de calidad.

c) Exhibidores de información

1.9. Presentar orden y limpieza.

- Los muebles en los que se colocan folletos, revistas y otro material promocional deben presentarse siempre limpios y ordenados, facilitando el debido uso de los mismos por parte de los clientes.

1.10. Ofrecer información actualizada y suficiente.

- Existe suficiente información de los servicios ofrecidos, la cual se encuentra actualizada de acuerdo a las tarifas, destinos, programas, formas de pago, fechas y horarios vigentes.

2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Como un elemento de medida de calidad en el servicio de un operador turístico, se pueden considerar los siguientes modelos de comportamiento.

2.1. Incentivar y motivar a los clientes internos.

- El cuerpo de colaboradores de la empresa debe mantenerse siempre motivado a través de diversos incentivos y reconocimientos.
- Igualmente, se debe incentivar una cultura de colaboración y trabajo en equipo, que permita a los clientes internos desarrollar buenas relaciones intralaborales.
- También se debe incitar a la participación de los colaboradores en grupos de trabajo que permitan a todo el personal participar en la toma de decisiones y proponer sugerencias de mejora. Es necesario que los clientes internos reciban constantemente capacitaciones, para mantener una cultura de mejora continua y conocimiento de las tendencias en su perfil profesional; así como sobre el sector turístico en general y sobre las materias transversales como la igualdad de género, el medio ambiente y la gestión de la sostenibilidad.

2.2. Atender a clientes externos bajo parámetros de calidad.

En relación al trato del personal de contacto hacia el cliente, se deben considerar los siguientes parámetros:

- Mostrar una actitud de empatía, como una regla de oro, al momento de atender las solicitudes del cliente.

- Mostrarse siempre atento y servicial para satisfacer al cliente.
- Estar siempre sonriente, amable y propiciar un ambiente de comodidad y confianza entre ambos.
- Proyectar una imagen discreta que presente limpieza y orden hacia el cliente; asimismo, debe estar identificado por un uniforme que cuente con el logotipo de la empresa y el nombre del colaborador.

2.3. Optimizar la capacidad de respuesta.

Los aspectos a tomar en cuenta a la hora de optimizar la capacidad de respuesta son:

- Confianza: conjuntamente con un adecuado lenguaje corporal, genera una sensación de seguridad, provoca una actitud positiva, entusiasta y amable; de esta manera, se mantiene el respeto mutuo.
- Compromiso: identificación con las políticas y filosofía de la organización (visión, misión, objetivos y valores).
- Relaciones interpersonales: efectiva comunicación entre clientes internos y externos.
- Se debe poseer la capacidad de resolver cualquier situación, tomando en cuenta el buen juicio en relación a los beneficios de ambas partes.
- Se deben crear posibles escenarios y prediseñar posibles acciones correctoras.

3. PROCESOS INTERNOS

A continuación se detallan los procesos internos de una empresa que ofrece los servicios de operación turística y los parámetros a cumplir.

a. Diseñar un producto especializado, de acuerdo a las necesidades de los clientes y destinos turísticos.

- Al diseñar cada uno de los productos que se van a ofrecer, los miembros de la empresa deben probarlos con anterioridad, para tener la seguridad de que se están ofreciendo productos confiables y de calidad a los clientes.

-
- En este punto se deben diseñar perfiles para cada uno de los proveedores locales que se contratarán, asegurando así mantener un estrecho vínculo y la obtención de productos de calidad.
 - Es así mismo recomendable incorporar elementos de sostenibilidad en el diseño del producto, en función del tipo de zona que se visita y sus requerimientos medioambientales:
 - tipo de ecosistema,
 - capacidad de carga
 - medidas de control de las visitas,
 - posibles impactos de la actividad turística a realizar,
 - mecanismos de prevención de dichos impactos,
 - legislación aplicable,
 - información existente,
 - códigos de conducta para el turista.

b. Mantener estrategias periódicas de mercadeo y publicidad que sean atractivas a los clientes.

- Es importante que dentro de la empresa se elaboren campañas publicitarias utilizando herramientas tales como: brochures, volantes informativos, catálogos de los destinos con información actualizada y veraz.
- En caso de que se cuente con una página web y redes sociales, éstas deben de ser actualizadas constantemente, logrando con esto mantener a los clientes informados de todas las ofertas y nuevos destinos de la empresa.
- Se debe mantener contacto con los clientes que ya han hecho uso de los servicios de la empresa, asegurándose que siempre estén informados de los nuevos productos que se ofrecen en la empresa, así como de las promociones y novedades relacionadas con la empresa.
- Es recomendable compartir experiencias y buenas prácticas de turismo sostenible con otras entidades y empresas, incorporando la Sostenibilidad, como un elemento

de comunicación y mercadeo, tanto si se cuenta con un sello o sistema de sostenibilidad como si no.

- A ser posible, las buenas prácticas y los elementos de gestión de la sostenibilidad se desarrollarán de forma asociada con:
 - redes locales de productores,
 - estructuras receptoras,
 - OGD/ DMO / organizaciones de gestión de destino
 - clubs de producto,
 - cámaras de turismo,
 - asociaciones empresariales,
 - patronatos de turismo,
 - clusters turísticos y formas similares de producción y comercialización asociadas en destino.

De esta forma las acciones de comunicación y promoción de la sostenibilidad tendrán una mayor fuerza y efectividad.

c. Disponer de mecanismos adecuados para la reserva y venta de productos y servicios.

- Cada empresa debe contar con mecanismos eficientes y eficaces dentro de sus procesos de reservación y venta de servicios, procurando que sean lo más ágiles posibles, de forma que los clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido. Por ejemplo, se debe contar con un registro actualizado de las reservas realizadas, mantener un sistema de información interno para evitar confusiones y sobreventa de espacios.
- Se debe procurar atender las solicitudes de los clientes en el menor tiempo posible.

d. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento post-servicio.

- Una vez que se ha completado el servicio, la empresa deberá solicitar a cada uno de los clientes que brinden información por medio de una encuesta de satisfacción

que permita una retroalimentación e identificación de puntos débiles a mejorar y puntos fuertes a reforzar en la prestación de los diferentes servicios.

- Esta retroalimentación se puede realizar al momento de finalizar la prestación del servicio o por medio de correos electrónicos en caso de contar con servicio de Internet; ésto permitirá mantener el contacto con los clientes y alimentar la base de datos de la empresa.

e. Establecer los registros contables necesarios.

- La finalidad es tener un detalle de los movimientos administrativos de la empresa. Por ejemplo:
 - Facturas pro forma.
 - Cotizaciones.
 - Controles bancarios.
 - Libro contable de ingresos contra gastos.

4. GESTIÓN DEL CLIENTE

Para que la gestión del cliente de un operador turístico sea efectiva, debe considerar los siguientes procesos clave.

4.1. Conocer al cliente y sus expectativas.

- Realizar acciones diversas de investigación de mercado, donde se apliquen encuestas, observación, entrevistas cara a cara. El cliente debe rellenar una hoja de registro al entrar en la cartera de clientes de la empresa.
- Se debe mantener una base de datos actualizada que permita a la empresa mantenerse al día con las nuevas necesidades del cliente.
- El análisis de las expectativas del cliente debe de tener en cuenta la creciente sensibilidad de la demanda turística hacia los elementos de sostenibilidad ambiental y social.

4.2. Aplicar acciones correctivas y de seguimiento.

- Al lograr compilar la información que estas herramientas proveen, se deben tomar acciones correctivas y de seguimiento; así como manejo de quejas, compensaciones, ofertar nuevos productos.

5. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

La calidad en un operador turístico requiere que esta empresa se comprometa social y ambientalmente.

5.1. Incorporar prácticas de producción más limpias en la realización de los tours.

- La empresa debe adoptar prácticas de producción más limpias para asegurar el mínimo impacto sobre el ambiente en el que realiza sus actividades; disponiendo de depósitos portátiles para los desechos que se generen en los tours, y priorizando la reducción de los residuos generados.
- La empresa debe de evitar la realización de prácticas y actividades que alteren el entorno visitado por medio de cualquier impacto medioambiental: contaminación, visual, acústico, etc.
- La empresa debe de apoyar de forma proactiva programas locales de mejoramiento ambiental, manejo y conservación de los recursos naturales.
- Para ello se realizarán periódicamente labores de sensibilización, formación y capacitación en sostenibilidad de todo el personal implicado, incluyendo:
 - guías,
 - intérpretes del patrimonio local,
 - pilotos de lanchas y pangas,
 - gestores de establecimientos de alojamiento,
 - gestores de establecimientos de restauración.

5.2. Contar con criterios de paridad de género en la selección de su personal.

- Al momento de la contratación del personal, la empresa ofrecerá igualdad de oportunidades a hombres y mujeres; dando prioridad en el caso de las mujeres a las que son cabeza de familia.

5.3. Contratar proveedores locales.

- La empresa debe contar con una base de datos de proveedores locales con los que pueda mantener una relación comercial para la contratación de servicios y adquisición de productos elaborados en las comunidades cercanas, exigiendo siempre productos de calidad para ofrecer a los clientes. Con ésto se logra, además, apoyar las economías locales, permitiendo que los recursos generados sean reinvertidos en el destino. Este es el caso de:
 - el café/ infusión consumido en la oficina. Debe proceder en su caso de la región, y es recomendable que contemple parámetros de sostenibilidad sociales y ambientales en su producción, comercialización y distribución.
 - la contratación de proveedores de catering que trabajen bajo criterios de compra sostenible, al igual que en el caso del transporte y de la gestión de residuos.
 - la producción y compra de obsequios corporativos de proximidad o de comercio justo.
- Es recomendable incluir las principales claves de la sostenibilidad y de la responsabilidad social corporativa en el contrato con los proveedores:
 - evitación del trabajo infantil,
 - trabajo digno,
 - igualdad de género,
 - higiene y salud,
 - seguridad de turistas,

- prevención de riesgos laborales,
- combate contra la explotación sexual infantil en el turismo,
- bienestar animal.

5.4. Contratar mano de obra local.

- Contratación preferente de la mano de obra local. Esto permitirá a las economías familiares un mayor acceso a la educación y a los recursos disponibles y mejorar su calidad de vida, apoyando así al desarrollo real de ese destino / región.

5.5. Atención a la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes (ESNNA) y la firma del Código de Conducta.

- Cada una de las mipymes debe comprometerse a extender la capacitación al personal y a realizar acciones de prevención de la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes, tales como:
 - no permitir a turistas que ingresen al local con menores de edad,
 - ubicar material de sensibilización en el establecimiento,
 - denunciar casos de explotación.
- Los clientes deben ser informados sobre temas relacionados con la prevención de la explotación sexual o cualquier otra forma de explotación y acoso en el marco de la actividad turística; en particular de niños, niñas y adolescentes.

INSTRUMENTO PARA CONSTATAR LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS

(SECTOR: OPERADORES TURÍSTICOS)

Check list

I. ELEMENTOS TANGIBLES.		
1. LOCAL		
- Muestra una organización adecuada del mobiliario, dispuesto para la debida atención al cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Dispone de un espacio y muebles cómodos para la espera.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los escritorios de atención están ordenados y limpios.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Cada espacio está plenamente identificado de acuerdo a la función que en él se realiza, haciendo uso de rótulos sencillos y claros para facilitar la orientación del cliente dentro del local.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El acceso es amplio, bien identificado y con facilidades para personas con capacidades especiales.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
1.2 SOPORTE TÉCNICO		
- Se cuenta con equipos y programas de computación que agilizan la gestión del negocio y permite dar una respuesta eficiente a las solicitudes del cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se utilizan las tecnologías de información y comunicación como herramientas de comercialización efectiva.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se utilizan los soportes técnicos para llevar el control de la operación del negocio, generando información útil para la toma de decisiones.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Cuenta con acceso a teléfono fijo, celular, fax, equipos de radio en los casos necesarios, para asegurar una rápida y efectiva comunicación que permita brindar un servicio de calidad.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
1.3 EXHIBIDORES DE INFORMACIÓN		
- Los muebles en los que se exhiben folletos, revistas y otros materiales promocionales están limpios y ordenados, facilitando el uso debido de los mismos por los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los folletos, revistas, etc. están en buen estado y limpios.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe suficiente información actualizada de los servicios ofrecidos, de acuerdo a las tarifas, destinos, programas, formas de pago, fechas y horarios vigentes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los exhibidores de materiales promocionales están ubicados en lugares visibles y accesibles para los clientes y no interfieren con la libre circulación.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
II. MODELOS DE COMPORTAMIENTO		
- El cuerpo de colaboradores de la empresa esta siempre motivado por los incentivos y reconocimientos.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se promueve una cultura de colaboración y de trabajo en equipo, que permita desarrollar buenas relaciones interpersonales.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se promueve la participación de los empleados en toma de decisiones y formulación de propuestas de mejora.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El personal muestra empatía al momento de atender las solicitudes de los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El personal se muestra ante los clientes, atento, servicial,		

sonriente, amable y propicia un ambiente de comodidad y de confianza.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados están plenamente identificados; portan sus uniformes, el logo de la empresa y proyectan una imagen discreta, de orden y limpieza.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados tienen la capacidad de resolver cualquier situación; crean posibles escenarios y prediseñan posibles acciones correctivas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados proyectan una sensación de seguridad, por medio del lenguaje corporal, lo que provoca una actitud positiva, entusiasta y amable.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados se sienten identificados con las políticas y filosofías de la organización (visión, objetivos, valores y principios).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe una comunicación efectiva entre los clientes internos y externos de la empresa.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados se adelantan a las expectativas de los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados prueban con anterioridad los productos diseñados para asegurar la calidad de los mismos.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se han diseñado los perfiles de cada uno de los proveedores locales que serán contratados, asegurando así un estrecho vínculo y la obtención de productos de calidad.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se elaboran campañas publicitarias utilizando brochures, volantes informativos, catálogos de destinos con información actualizada y veraz.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se mantiene actualizada la página web (en caso de que existiera) para informar a los clientes de las nuevas ofertas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se mantiene el contacto con los clientes que ya han hecho uso de los servicios de la empresa, asegurándose que siempre estén informados de los nuevos productos, promociones y ofertas de la empresa.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La empresa cuenta con mecanismos eficientes y eficaces para realizar los procesos de reservación y venta de servicios (registro actualizado de las reservas, sistema de información interno para evitar confusiones o sobreventas de espacio)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La empresa asegura la eficiencia y la eficacia de los servicios que ofrece, garantizando la satisfacción y la seguridad de los clientes (responsabilidad de los transportistas, experiencia y conocimiento del destino por parte de los guías, unidades vehiculares en buen estado, reacción efectiva de los empleados en caso de emergencia, otro).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- 1.4 GESTIÓN DEL CLIENTE.		
- Se realizan diversas actividades de investigación de mercado, donde se aplican encuestas, observación, entrevistas cara a cara.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe base de datos actualizada para que la empresa pueda mantenerse al día sobre las nuevas necesidades del cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se aplica encuesta de satisfacción, al finalizar la prestación del servicio o a través de correos electrónicos.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Además de la encuesta de satisfacción, el personal de contacto realiza sondeos, observación o entrevistas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se realizan acciones correctivas, en base a la información suministrada por las distintas herramientas aplicadas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

1.5 COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA		
- La empresa realiza prácticas de producción más limpias; dispone de depósitos portátiles para desechos que se generen en los tours.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Evita la producción de ruidos y actividades que alteren el entorno.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se contrata, preferentemente, mano de obra local, incidiendo en la calidad de vida de las poblaciones aledañas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La empresa ofrece a sus empleados igualdad de oportunidades a hombres y mujeres, logrando una relación estrecha entre ellos e incidirá positivamente en el desempeño de sus funciones.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La empresa dispone de una base de datos de proveedores locales con los que puede mantener relaciones comerciales, apoyando las iniciativas locales.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS N° 3****Sector: Servicios de alimentos y bebidas**

Este documento ha sido elaborado dentro del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas (PROCAPCA), situadas en la Ruta Colonial y de los Volcanes, desarrollado por el SITCA (Sistema de la Integración Turística Centroamericana), la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y la Universidad Carlos III de Madrid (España).

El documento inicial fue elaborado y consensado por el equipo de “Expertos Formadores” Centroamericanos, egresados del Posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes Turísticas” (Universidad Carlos III de Madrid), en el “II Taller de Formación de Formadores” celebrado durante los días 1 y 2 de Diciembre de 2008, en El Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

Una vez puesto en práctica y utilizado en la Capacitación a las mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, destinatarias finales del Programa, se aportaron mejoras al documento inicial, quedando corregido y validado en el Taller de Evaluación, llevado a cabo entre los días 16-18 de Junio, en el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

1. ELEMENTOS TANGIBLES

Una empresa que preste servicios de alimentos y bebidas para el turismo debería poseer los siguientes elementos tangibles para dar un servicio de calidad:

1.1. Contar en su local con mobiliario y equipo limpio y en buenas condiciones.

- El equipo del local abierto al público (mesas, sillas, cubertería, etc.) no deberá presentar manchas, quebraduras o deterioro por el uso, y recibir mantenimiento permanente.

1.2. Contar con la iluminación y ventilación adecuadas en todas las áreas.

- Ventanas amplias que permitan el ingreso de la luz y ventilación natural.
- Luces adecuadas en los lugares a los que no llega la luz natural.

1.3. Disponer de servicios sanitarios adecuados.

- Los servicios sanitarios deberán estar limpios (tanto los de personal como los de los clientes).
- Contarán con rotulación específica por sexo.
- El lavabo debe informar de la no potabilidad del agua, si así fuera.
- Dispondrán de los insumos higiénicos necesarios; tales como dispensadores de jabón, secadores de manos o toallas, espejos, etc.
- En el caso de disponer de servicios para el personal, deberá contar con duchas, vestidores y lockers.

1.4. Disponer de un equipo de refrigeración (cuartos fríos) para alimentos perecederos.

- Este equipo permitirá clasificarlos, separándolos de acuerdo al tipo de producto (carnes, verduras, lácteos, bebidas, etc.) y tiempo de caducidad.

1.5. Mantener un control permanente de plagas.

- Calendarizado de acuerdo a las necesidades de cada local, lo recomendable es realizarlo periódicamente en función de la actividad específica del local y de la intensidad de su uso, así como contratar empresas especializadas en control de plagas para este fin.

1.6. Poseer espacios separados para el almacenaje de productos de limpieza, alimentos y utensilios de cocina.

- No se recomienda almacenarlos juntos por el riesgo de contaminación cruzada.

1.7. Poseer un menú escrito.

- Deberá contar con una buena presentación, y estar elaborado de un material resistente, preferiblemente en español e inglés y con una descripción pormenorizada del plato.
- Los precios y productos estarán actualizados y preferiblemente clasificados por tipos (entradas, ensaladas, carnes, pescados, postres, etc.)
- Informará sobre la potabilidad del agua que se utiliza para la elaboración de alimentos y bebidas.

2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Como un elemento de medida de calidad en la prestación del servicio de alimentos y bebidas se pueden considerar los siguientes modelos de comportamiento de los colaboradores.

a) Profesionalidad**2.1. Proyectar actitud de servicio.**

- Manifestar seguridad y agrado en la realización de sus funciones, siempre exceder las expectativas del cliente.

2.2. Cumplir sus deberes y asignaciones.

- Ser puntual, servicial y dispuesto a dar siempre lo mejor de sí, aún en horas extras de trabajo

b) Higiene personal**2.3. Mantener una imagen pulcra.**

- Portar su uniforme o ropa de trabajo siempre limpia y planchada y de ser posible un distintivo con su nombre.

2.4. Arreglo adecuado del cabello, manos limpias y uñas recortadas.

- Mantener en el caso de las damas el cabello recogido. En los varones, procurar un corte de cabello sobrio. Utilizar redecillas o gorros según sea el caso.

2.5. No utilizar joyas.

- Evitar el uso excesivo de joyas cuando se atiende al cliente y/o se preparan los alimentos y bebidas.
- No utilizar perfumes o lociones muy fuertes, así como maquillajes muy exagerados.

c) Servicio a la mesa

2.6. Entregar puntualmente los pedidos.

- Evitar la demora en la entrega de los pedidos de los clientes.

2.7. Asegurarse de que los pedidos correspondan a las mesas respectivas.

- Se deberá revisar, antes de llevar el pedido, que el mismo corresponda a los clientes y mesas correctas.

2.8. Estar pendientes de los clientes.

- Evitar descuidar a los clientes y estar siempre pendientes de la mínima señal que hagan; sin hacerles sentir incómodos debido a una excesiva atención.

2.9. Dominar la carta.

- Deberá conocer los ingredientes con que se preparan los diferentes platos y bebidas, para recomendarlos y/o responder a cualquier duda que surja al cliente.

2.10. Cobrar lo establecido.

- Ser honesto a la hora de extender las facturas correspondientes y de cobrar las facturas a los clientes.

3. PROCESOS INTERNOS

A continuación se detallan los dos procesos internos más importantes en un servicio de alimentos y bebidas.

a) Preparación de alimentos

3.1. Preparar los alimentos en condiciones higiénicas.

- El área de trabajo debe estar óptimamente higienizada al igual que pisos, mobiliario y utensilios de cocina; los cuales deberán ser lavados cada vez que se utilizan.
- Lavar bien los alimentos que se sirvan frescos. En el caso de no tener certeza de la completa potabilidad del agua, con independencia de su fuente, realizar este proceso mediante potabilización con lejía o un producto similar (3 gotas/litro).

3.2. Seleccionar los alimentos en función del menú del día.

- Verificar cuales serán los platos que se van a preparar en el día para asegurar que se tienen todos los insumos requeridos y en vigencia de uso (fecha de caducidad). Observar el principio de que primero deben utilizarse los insumos que ingresaron antes.

3.3. Cumplir con las normas higiénicas establecidas.

- Todos los colaboradores deben lavarse las manos, no portar joyas durante la preparación, deben usar uñas cortas, utilizar redcilla o gorro, usar guantes, vestir uniforme limpio y mantener el carné o permiso de manipulador de alimentos vigente.
- La persona responsable del área de cocina deberá contar con formación en manipulación de alimentos y bebidas.
- El establecimiento deberá realizar análisis bacteriológico de agua y hielo periódicamente.

- Los colaboradores deberán contar con certificados médicos actualizados emitidos por el Ministerio de Salud.

3.4. Despachar los alimentos de acuerdo a la solicitud del cliente.

- Debe identificarse cada plato con la respectiva orden de pedido o comanda, y asegurar que entrega del plato despachado sea inmediata.
- Cuidar el diseño y la presentación de los platos.

b) Facturación y cobro

3.5. Revisar cuidadosamente la orden de pedido del cliente.

- Todos los datos deben estar correctos: fecha, número de mesa, nombre del plato, cantidad solicitada.

3.6. Elaborar facturas o documentos de cobro con los datos correctos.

- Cada factura debe tener fecha, nombre del cliente, (si aplica) nombre del plato o bebida, cantidad solicitada, precio unitario, precio total, cálculo de impuestos, descuentos (si aplica).

3.7. Enviar factura al cliente.

- Notificar al mesero para el envío de la factura al cliente, recibir el importe de pago respectivo, realizar el ingreso a caja, contar el dinero o verificar número de tarjeta o cheque, según corresponda.

3.8. Enviar al cliente su documento final debidamente cancelado.

- Notificar al mesero para que entregue el documento final al cliente y entregarle el vuelto o voucher según forma de pago realizada.

c) Contabilidad

3.9. Establecer los registros contables necesarios.

- La finalidad es tener un detalle de los movimientos administrativos de la empresa. Por ejemplo:
 - Facturas pro forma.

- Cotizaciones.
- Controles bancarios.
- Libro contable de ingresos contra gastos.

4. GESTIÓN DEL CLIENTE

Para que la gestión del cliente de una empresa que presta servicios de alimentos y bebidas sea efectiva, debe considerar los siguientes procesos clave.

4.1. Diseñar y aplicar encuestas de satisfacción

- Se debe diseñar una herramienta de medición de resultados que sea de utilidad para el restaurante en la toma de decisiones en busca de la mejora continua.
- Es recomendable una aplicación periódica de dicha herramienta. Se recomienda que se aplique en un momento en que los clientes dispongan del tiempo y la comodidad para expresar sus opiniones sin miedo a compromisos.
- El colaborador debe ofrecer una explicación previa del objetivo de este método de evaluación de la satisfacción, indicando que su opinión es de suma importancia para la empresa.
- Los resultados obtenidos de la encuesta serán analizados y utilizados para fortalecer aquellos puntos débiles identificados por los clientes, que ameriten procesos de mejora.
- Se reforzarán, además, los puntos considerados como fortalezas del restaurante.

4.2. Mostrar capacidad de respuesta

- Todos los colaboradores de la empresa deben estar preparados para asumir situaciones en las cuales se presenten inconformidades por parte de los clientes.

- Se deben establecer procedimientos o planes de acción inmediata, por medio de los cuales se de una solución oportuna a los clientes.
- Es deber de cada administrador de restaurante establecer reuniones periódicas con todos sus colaboradores para mantener estrechos vínculos entre los actores que intervienen en el desarrollo de los servicios prestados en el negocio.
- Cada empleado puede aportar información valiosa para la empresa, por medio de la observación del comportamiento de los clientes y proveedores de la misma.

5. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

La calidad en la empresa de servicios de alimentos y bebidas requiere que ésta se comprometa social y ambientalmente.

5.1. Manejar adecuadamente los desechos sólidos y líquidos

- Los desechos sólidos deberán ser separados y dispuestos para ser entregados a los centros de acopio en caso de que existan; en caso contrario, deberán buscarse soluciones amigables con el ambiente.
- Los desechos líquidos (aguas grises o jabonosas y aguas negras) deberán pasar por procesos de purificación de bajo costo o artesanal, antes de ser descartadas; siempre y cuando la municipalidad a la que pertenece no tenga una recogida y depuración de los desechos líquidos.
- Evitar la compra de productos que dañen el medio ambiente tanto por su forma de ser producidos como por su impacto directo a la hora de ser utilizados o a la hora de ser desechados.
- Incluir la posibilidad de compostaje de los restos orgánicos no cocinados. Ello es especialmente recomendable para aquellos establecimientos que cuentan con jardín.

- Minimizar el uso de envases desechables y no recuperables.

5.2. Usar racionalmente la energía

- Aprovechar la luz natural.
- Usar bombillas ahorradoras/ de bajo consumo.
- Apagar equipos cuando no se usen.
- Optimizar el uso de equipos y electrodomésticos, mediante el uso de programas de ahorro de energía y buenas prácticas como:
 - carga completa del lavavajillas,
 - control de la temperatura,
 - limpieza de cámaras frigoríficas,
 - compra de equipos y electrodomésticos de alta eficiencia energética.
- Implicar a los turistas y clientes en el uso eficiente de todos los recursos (agua, energía, detergentes) por medio de mensajes de sensibilización y consejos prácticos.

5.3. Usar racionalmente el agua.

- Reutilizar las aguas en jardinería y otros usos.
- Seguir recomendaciones de equipo de lavandería.
- Cerrar grifos y apagar los equipos que consuman agua cuando no sea necesario su uso.

5.4. Contratar preferentemente mano de obra local.

- Al momento de la selección del personal priorizar a las comunidades cercanas, dando oportunidades laborales y salariales por igual a hombres y mujeres, contribuyendo así al desarrollo económico del área.

5.5. Contratar preferentemente proveedores locales.

- Contactar proveedores de servicios y productos locales, buscando la mejor calidad para ofrecer a los clientes.

5.6. Incluir en el menú platillos y productos de la gastronomía local.

- Diseñar una oferta atractiva basada en los productos de cada temporada que la zona aporta, teniendo en cuenta los estilos gastronómicos locales.
- Eliminar de la carta los alimentos que sean o provengan de especies de flora y fauna amenazadas, tal como se indica en la legislación nacional vigente en cada país y en su efecto en el tratado CITES – Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
- Se potenciarán de forma especial los platos y alimentos locales y la cocina de mercado y regional, aprovechando para promover platos estacionales y eventos gastronómicos estacionales ligados a cada producto.
- Se propondrán procesos de recuperación de la gastronomía tradicional y de recetas locales que permitan recuperar los saberes gastronómicos y culinarios locales, creando nuevas oportunidades de puesta en valor de las recetas locales.
- Se potenciarán los productos locales/ bio-regionales/ de proximidad/ de kilómetro cero en el marco de un esquema de comercio justo
- Se establecerán mecanismos de reducción de envases y embalajes
- Se tratará de asegurar la cadena de distribución de los productos locales para asegurar la disponibilidad de productos en todas las temporadas turísticas.
- La utilización de productos y recetas locales se tratará de forma especial en la comunicación, ya que puede ser uno de los atractivos más

diferenciales de cada territorio y se complementa con cualquier tipología de producto turístico.

5.7. Sensibilizar al personal y administradores sobre la prevención de la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes (ESNNA) y la firma del Código de Conducta.

- Cada una de las mipymes debe comprometerse a extender la capacitación al personal y a realizar acciones de prevención de la Explotación sexual de Niños, Niñas y Adolescentes, tales como:
 - no permitir a turistas que ingresen al local con menores de edad,
 - ubicar material de sensibilización en el establecimiento,
 - denunciar casos de explotación.

INSTRUMENTO PARA CONSTATAR LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS
(SECTOR: ALIMENTOS Y BEBIDAS)

Check list

I. ELEMENTOS TANGIBLES.		
- El equipo del local abierto al público no presenta:		
• Manchas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Quebraduras o deterioro por el uso.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se le da mantenimiento permanente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El local cuenta con ventanas amplias que permiten el ingreso de luz y ventilación natural.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Dispone de servicios adecuados (están limpios, señalizados, insumos).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Dispone de un equipo de refrigeración para alimentos perecederos (permite clasificar y separar los productos).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se mantiene un control permanente de plagas (calendarización de acuerdo a las necesidades de cada área).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se dispone de espacios separados para el almacenamiento de:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Productos de limpieza.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Alimentos y utensilios de cocina. (Almacenamiento separado).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Dispone de un menú escrito que cuente con:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Buena presentación.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Productos y precios actualizados, que informe sobre la potabilidad del agua)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
II. MODELOS DE COMPORTAMIENTO		
2.1 PROFESIONALIDAD		
- Los empleados proyectan una imagen de seguridad y agrado en la realización de sus funciones y exceden las expectativas de los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados cumplen con sus deberes y asignaciones. (Son puntuales, serviciales y dispuestos a dar lo mejor de sí en horas extras de trabajo)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.2 HIGIENE PERSONAL		
- Los empleados mantienen una imagen pulcra. (Uniforme o ropa de trabajo limpia y planchada)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados mantienen un arreglo adecuado de:		
• Cabello.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Manos limpias.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Uñas recortadas. (Mujeres: pelo recogido; hombres: corte sobrio).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

- Los empleados evitan el uso excesivo de joyas cuando atienden al cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.3 SERVICIO A LA MESA.		
- Se entregan puntualmente los pedidos.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se garantiza que los pedidos correspondan a las mesas respectivas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- No se descuidan a los clientes y se está pendiente de las señales que hagan.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los empleados tienen dominio de la carta; conocen los ingredientes con los que se preparan los diferentes platos y bebidas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Son honestos al momento de cobrar las facturas a los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
III. PROCESOS INTERNOS		
3.1 PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.		
- Se preparan los alimentos en condiciones higiénicas. (El área de trabajo está higienizada, al igual que los pisos, mobiliario y utensilios de cocina)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se seleccionan los alimentos en función del menú del día. (Se verifican los platos del día para asegurar los productos y su fecha de caducidad)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se cumplen con las normas higiénicas establecidas. (No portar alhajas durante la preparación, lavarse bien las manos, usar las uñas cortas, utilizar gorro o redcilla, usar guantes, vestir uniforme limpios)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se despachan los alimentos de acuerdo a la solicitud del cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se cuida el diseño y la presentación de los platos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.2 FACTURACIÓN Y COBRO.		
- Se revisan cuidadosamente la orden o pedido del cliente. (Si están presentes todos los datos: fecha, número de mesa, nombre del plato, cantidades solicitadas).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se elaboran facturas o documentos de cobro con los datos correctos. (Cada factura debe contener: fecha, nombre del cliente, cantidad solicitada, precio unitario, precio total, cálculo de impuesto.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se le notifica al mesero para el envío de la factura al cliente; se recibe el importe de pago respectivo; se hace el ingreso a caja; se cuenta el dinero o se verifica el número de tarjeta o cheque, según corresponda.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
IV. GESTIÓN DEL CLIENTE.		
- Se diseñan y se aplican periódicamente encuestas de satisfacción; los resultados son importantes para la toma de decisiones y de mejora continua	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se aplican en momentos en los que los clientes dispongan de tiempo.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Todos los empleados están preparados para asumir situaciones de inconformidad por parte de los clientes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se establecen procedimientos o planes de acción	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

inmediata para dar solución oportuna a los clientes.		
- El administrador del restaurante realiza reuniones periódicas con todos sus colaboradores para estrechar las relaciones. Los empleados aportan información valiosa para la empresa.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
V. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL.		
- Se maneja adecuadamente los desechos sólidos y líquidos. (Los desechos sólidos son separados y dispuestos para los centros de acopios; los desechos líquidos pasan por un proceso de purificación de bajo costo o artesanal, antes de ser descartadas, siempre y cuando la municipalidad a la que pertenece no tenga una recogida y depuración de los desechos líquidos. Así mismo se evita comprar productos que dañen el medio ambiente).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se minimiza el uso de envases desechables.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se hace uso racional de la energía. (Se utilizan bombillos ahorradoras, se aprovecha la luz natural, se apagan los equipos cuando no se utilizan)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se hace uso racional del agua. (Se reutilizan las aguas en jardinería y otros usos, se cumplen las recomendaciones de equipo de lavandería, se cierran los grifos y demás equipos que consumen agua cuando no se utilizan.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se cuenta preferiblemente con mano de obra local.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se les da iguales oportunidades a hombres y mujeres para incidir en el desarrollo económico de la comunidad.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se establecen relaciones comerciales preferiblemente con proveedores locales.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se incluyen en el menú platillos y productos de la gastronomía local.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Eliminar de la carta los alimentos que sean o provengan de especies de flora y fauna amenazadas; tal como se indica en el tratado CITES - Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres, y en la legislación nacional vigente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

SISTEMA DE CALIDAD EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS Nº 4****Sector: Alojamientos**

Este documento ha sido elaborado dentro del sistema de calidad en mipymes turísticas centroamericanas (PROCAPCA), situadas en la Ruta Colonial y de los Volcanes, desarrollado por el SITCA (Sistema de la Integración Turística Centroamericana), la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y la Universidad Carlos III de Madrid (España).

El documento inicial fue elaborado y consensado por el equipo de “Expertos Formadores” Centroamericanos, egresados del Posgrado “Experto en Gestión de Calidad en mipymes Turísticas” (Universidad Carlos III de Madrid), en el “II Taller de Formación de Formadores” celebrado durante los días 1 y 2 de Diciembre de 2008, en El Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

Una vez puesto en práctica y utilizado en la Capacitación a las mipymes de la Ruta Colonial y de los Volcanes, destinatarias finales del Programa, se aportaron mejoras al documento inicial, quedando corregido y validado en el Taller de Evaluación, llevado a cabo entre los días 16-18 de Junio, en el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua (Guatemala).

1. ELEMENTOS TANGIBLES

Los elementos tangibles en un alojamiento turístico deben cumplir con los siguientes parámetros para ofrecer un servicio de calidad.

a) Atributos de un alojamiento turístico**1.1. Ser un espacio agradable y atractivo para el cliente.**

- Las zonas comunes y especialmente la zona de recepción, se encuentran bien iluminadas, procurando que el tipo de iluminación contribuya a generar sensación de calidez en el ambiente.
- La decoración del establecimiento deberá estar acorde con el tipo de segmento de mercado al cual está dirigido y en función del estilo del establecimiento.

1.2. Disponer de un espacio de recepción amplio y confortable.

- Siendo la recepción el primer lugar al cual llega el huésped, esta deberá mostrar una imagen de orden y pulcritud.
- El espacio destinado a la recepción dispone de amplitud (DEPENDIENDO DEL TIPO DE ALOJAMIENTO), de mobiliario confortable y una iluminación agradable.
- El mostrador de recepción se encuentra siempre despejado y ordenado.
- La pintura de paredes y techos del espacio de recepción se encuentra en perfecto estado y el suelo siempre limpio.
- En ningún caso, este espacio se utiliza para la entrada de mercancías, personal de servicio o salida de desperdicios o basuras.

1.3. Presentar un nivel de ruidos adecuado.

- La música indirecta mantiene un volumen y sintonía adecuados
- El nivel de ruidos que se pueden producir en cocina, bar, restaurante o en áreas comunes no es elevado y se procura mantener siempre las puertas de estos espacios cerradas para que no trascienda a otros lugares. (ÉSTO ÚLTIMO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO)
- Resulta aconsejable la existencia de áreas de trabajo internas aisladas del cliente visual y acústicamente.

1.4. Facilitar información acerca del destino y material de papelería.

- Se cuenta con un espacio donde están accesibles a los clientes una selección de materiales informativos o guía turística de actividades y lugares de interés, oferta comercial y de ocio, así como cualquier otra información que pueda resultar de interés al visitante durante su estancia en el destino.
- Por otro lado, ES RECOMENDABLE poner a disposición del cliente papel y bolígrafo.
- En las recomendaciones para el cliente sobre el destino se tendrán en cuenta los aspectos de sostenibilidad, recomendando aspectos como:
 - cómo evitar impactos ambientales,
 - consumo local responsable y comercio justo,
 - movilidad y transporte sostenibles,
 - respeto a las culturas y ceremonias locales.

b) Instalaciones

1.5. Contar con una adecuada señalización de acceso al establecimiento.

- Los accesos tanto al exterior como al interior del establecimiento se encuentran en buenas condiciones y se cumple la normativa vigente en materia de accesibilidad para aquellas personas con capacidades diferentes. (ESTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).
- Los distintos accesos y aparcamiento se encuentran debidamente señalizados, cuentan con iluminación suficiente y están limpios y despejados.

1.6. Disponer de una correcta señalización direccional interna y de los elementos de seguridad necesarios.

- La señalización interna es adecuada, visible y clara.
- En aquellos lugares en los que existen salidas de emergencia, se localizan extintores, así como en aseos, cafetería, etcétera.

- Existe iluminación de emergencia acorde a la normativa legal en materia de seguridad.
- En los pasillos deberá existir señalización de las habitaciones (número de habitaciones comprendidas por pasillo). La señalización debe estar acorde al concepto del local. (ESTO DEPENDERÁ DEL TAMAÑO DEL ALOJAMIENTO).
- Las habitaciones se encuentran correctamente señalizadas mediante números o letras acordes con la decoración.

1.7. Contar con aire acondicionado para la climatización del establecimiento.

- El establecimiento deberá contar con calefacción y/o aire acondicionado según la zona lo amerite. Estos sistemas deben estar debidamente regulados para mantener una temperatura agradable.
- Existe un sistema de climatización regulable en cada habitación, con instrucciones de uso sencillas y claras. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).
- Contar con mosquiteras en las ventanas para aclimatar y orear la habitación evitando de un modo económico y ecológico la entrada de insectos.
- Los sistemas de ventilación y refrigeración tendrán en cuenta en todo caso las posibilidades que ofrece la arquitectura bioclimática, tratando de reducir al mínimo el consumo energético.
- Los sistemas de climatización y aire acondicionado tendrán en cuenta las más avanzadas técnicas disponibles de eficiencia energética a la hora de seleccionar los equipos.

1.8. Prevenir y garantizar la seguridad de los huéspedes.

- Las rutas de salida de emergencia están claramente indicadas.

- Existen detectores de humo en las zonas comunes del establecimiento, conectados a la alarma principal contra incendios.
- Existe información visible en español y en inglés sobre cómo actuar en caso de incendio o terremotos.
- En las áreas externas como el parqueo habrá guardas de seguridad cuidando los autos de los huéspedes así como el control de entrada y salida de todas las personas que visiten el establecimiento. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).

c) Equipamiento y limpieza de zonas comunes

1.9. Disponer de un mobiliario confortable, acogedor y en perfecto estado de conservación.

- El mobiliario se dispone de forma armoniosa, guardando una unidad de conjunto y estilo decorativo acorde con las características arquitectónicas del INMUEBLE.
- En general, SE RECOMIENDA QUE en aquellos espacios destinados al descanso o lectura de los clientes, el mobiliario esté especialmente cuidado para conseguir un ambiente de comodidad y tranquilidad, siempre en perfecto estado de conservación y limpieza.

1.10. Asegurar el correcto equipamiento de sus aseos comunes

- Los lavamanos de las zonas comunes (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO) cuentan con una dotación mínima y asegurada en todo momento de jabón (preferiblemente en dispensador automático), papel higiénico, toallas de papel, así como una papelería.
- Tanto los aseos de damas como los de caballeros contarán con perchas para colgar vestuario o bolsos situadas a una altura accesible y suficientemente separadas del suelo.

- Los servicios de damas disponen de contenedores higiénicos con tapa y fácilmente accesibles.

1.11. Asegurar el correcto funcionamiento del equipamiento básico.

- Los elementos de fontanería (cisternas, descargadores, grifos, tiradores o botones) funcionan correctamente, al igual que las lámparas, aparatos de iluminación y equipos de climatización.
- Estos equipos deberán ser revisados en un plazo no mayor a los 3 meses, al igual que las lámparas, aparatos de iluminación y equipos de climatización.
- Todo el sistema de fontanería se equipará en la medida de lo posible con mecanismos de ahorro de agua.

d) Equipamiento de habitaciones

1.12. Asegurar un acondicionamiento que permita el descanso y confort de los huéspedes.

- Disponer de mobiliario confortable y acorde con la decoración general del establecimiento.
- Se procurará que las camas, sean cómodas, firmes y de dimensiones apropiadas para que el cliente se sienta placenteramente y descanse. El colchón estará en muy buenas condiciones, firme y apropiado para el descanso y se realizan revisiones anuales para comprobar su buen estado de conservación.
- SE RECOMIENDA QUE la mesa de noche cuente con una gaveta y espacio suficiente para ubicar el teléfono, la lámpara de noche y otros objetos de uso personal. La lámpara de noche debe contar con una luz cálida y suficiente. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).
- La habitación cuenta con al menos un gancho o percha por huésped, donde se puede colgar la ropa.

- Se RECOMIENDA disponer, DE ACUERDO AL TIPO DE ALOJAMIENTO, de lámpara de batería recargable, foco o velas y fósforos.
- El mobiliario se encargará así mismo en la medida de lo posible a proveedores locales y estará realizado en madera de fuentes sostenibles y otros materiales ecológicos.
- En el mobiliario, en la decoración y en los ambientes de los alojamientos se primarán en la medida de lo posible los diseños y elementos decorativos locales, así como los materiales locales.
- Los equipamientos decorativos y de iluminación tendrán también en cuenta los criterios de eficiencia energética.
- En la habitación se efectuarán de forma visible recomendaciones sobre el uso eficiente de la ropa de cama de cara a su lavado periódico.

1.13. Disponer de un televisor de tamaño adecuado.

- Todas las habitaciones cuentan con un televisor de al menos 14” y con mando a distancia. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO)
- Se comprueba regularmente que su funcionamiento es correcto.

1.14. Comprobar que el cuarto de baño está dotado de todos los elementos esenciales.

- Existe un juego de toallas, así como un vaso de vidrio por persona debidamente desinfectado y aislado.
- El baño cuenta con productos consumibles como jabón, champú, papel higiénico.
- El baño debe contar con al menos un gancho donde colgar la ropa, una cortina de baño para la ducha y un toallero donde se puede dejar la toalla secando.
- En el baño se efectuarán de forma visible recomendaciones sobre el uso eficiente de las toallas de cara a su lavado periódico.

1.15. Garantizar la comodidad del cliente asegurando el correcto uso de las instalaciones y servicios.

- SE RECOMIENDA se incluyan instrucciones del funcionamiento del sistema de aire acondicionado, localización de salidas de emergencia, prohibiciones y recomendaciones de seguridad. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).
- Las instrucciones de seguridad estarán bien visibles y serán legibles al menos en los idiomas español e inglés.

1.16. Conseguir que la comunicación interna y externa sea para el cliente algo sencillo.

- Junto al teléfono de la mesa de noche se encuentra una pequeña tarjeta que recoge los números internos como el de recepción, servicio de habitaciones, cafetería, restaurante, camarera, etcétera. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).

1.17. Proporcionar a los clientes las herramientas necesarias para la aportación de sugerencias y valoración de servicios.

- Se RECOMIENDA poner a disposición del cliente una encuesta de valoración del servicio recibido y del nivel de satisfacción alcanzado durante su estancia en el establecimiento, así como un apartado de sugerencias de mejora o la disposición del establecimiento a ser objeto de reclamaciones justificadas.
- Las encuestas de satisfacción tendrán también en cuenta los aspectos de sostenibilidad:
 - del destino,
 - de las infraestructuras e instalaciones,
 - de los servicios prestados tanto en alojamiento como en restauración,

- de cualesquiera otros servicios complementarios del alojamiento y del destino.

1.18. Respetar la privacidad de sus huéspedes.

- La habitación cuenta con un cartel de “no moleste” con indicación en el reverso de “habitación libre para limpieza” o expresiones similares que indiquen la necesidad del cliente.

1.19. Asegurar la calidad de la lencería y toallas.

- SE RECOMIENDA que las toallas y la ropa de cama sean de una calidad que garantiza su durabilidad.
- Las toallas y la ropa de cama son de color claro y están sin manchas ni roturas.
- En la habitación se efectuarán de forma visible recomendaciones sobre el uso eficiente de la ropa de cama de cara a su lavado periódico.

1.20. Reponer la lencería, materiales y productos de la habitación.

- La ropa de cama se deberá cambiar día de por medio, aunque se revisa diariamente su estado al arreglar la cama, y se cambia en caso de ser necesario.
- El juego de toalla siempre deberá estar disponible para ser usado. (ÉSTO DEPENDERÁ DEL TIPO DE ALOJAMIENTO).
- Los materiales como alfombras, cortinas, tapicería; por lo menos 1 vez cada 15 días deberán ser limpiados a profundidad o en ocasiones en los que presenten manchas. Se recomienda utilizar para la limpieza de ropa, enseres y utensilios productos de limpieza no agresivos con el medio ambiente.
- Se comprobará la existencia de materiales informativos y productos de baño de uso personal del cliente para ser repuesto cada 3 días o antes,

de ser necesario. Estarán así mismo disponibles a requerimiento del cliente.

2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Como un elemento de medida de calidad en el servicio en un alojamiento turístico se pueden considerar los siguientes modelos de comportamiento.

2.1. Mantener una actitud de servicio

- Ser cortés y amable en el trato con los clientes.
- Deberá saludar al cliente amablemente, brindar información, responder interrogantes que tenga el cliente, inspirar confianza y mostrar sinceridad en sus actitudes.
- Ser respetuoso, atento, servicial y accesible.

2.2. Cuidar la presentación personal

- Debe cuidar su aseo, arreglo y apariencia personal.
- Utilizar uniforme limpio y en buen estado.
- Con gafete de identificación con su nombre y el logo del establecimiento.

2.3. Tener conocimiento técnico sobre el servicio que presta el alojamiento.

- Debe conocer su trabajo y los procedimientos, estar bien informado.
- Debe ser eficiente y eficaz, ordenado, proactivo, honrado y puntual.

3. PROCESOS INTERNOS

A continuación, se detallan los procesos internos de una empresa que ofrece los servicios de alojamiento turístico.

3.1. Manejar el proceso de reservaciones en forma eficiente.

- Contar con un control de inventario de habitaciones.
- Contar con ficha de reservaciones manual o electrónica.
- Conocer las tarifas vigentes aplicables.

3.2. Manejar el proceso de registro de entrada (check in) en forma ágil.

- Confirmar reservación en caso que exista o verificar disponibilidad de habitaciones.
- Completar la ficha de registro, confirmar forma de pago y garantía, explicar los servicios del alojamiento.

3.3. Manejar el proceso de registro de salida (check out) en forma ágil.

- Verificar cargos adicionales, proporcionar el estado de cuenta para revisión y aprobación del huésped.
- Elaborar comprobante de pago o facturación.
- Aplicar encuesta de satisfacción al cliente.

3.4. Mantener las habitaciones y áreas públicas limpias y en buenas condiciones

- Establecer un procedimiento de limpieza y mantenimiento de habitaciones y áreas públicas, aplicando los estándares del alojamiento.

3.5. Establecer los registros contables necesarios.

- La finalidad es tener un detalle de los movimientos administrativos de la empresa. Por ejemplo:
 - Facturas pro forma.
 - Cotizaciones.
 - Controles bancarios.
 - Libro contable de ingresos contra gastos.

4. GESTIÓN DEL CLIENTE

Para que la gestión del cliente en un alojamiento turístico sea efectiva, se deben considerar los siguientes procesos clave.

4.1. Mantener un registro de clientes (estadística) para disponer de información que permita una efectiva gestión de clientes.

- El registro de clientes proporciona información importante, tal como nacionalidad, edad, motivo del viaje, estadía y correo electrónico.
- Toda esta información deberá ser procesada (de forma manual o digital) aprovechando los momentos de baja ocupación del personal.

4.2. Conocer las expectativas de los clientes a través de encuestas de satisfacción.

- La aplicación de este instrumento se debe implementar desde la recepción del alojamiento, a través de un cuestionario corto con preguntas cerradas y abiertas mientras se realiza el check out del cliente.

4.3. Analizar la información obtenida de los clientes.

- El registro de clientes y la aplicación de encuestas de satisfacción proporcionarán información disponible para el análisis y, por tanto, para tomar decisiones encaminadas a la mejora continua.

5. COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

La calidad en la empresa de alojamiento turístico requiere que ésta se comprometa social y ambientalmente. Es recomendado a su vez tener una buena comunicación con los clientes (internos y externos) sobre las prácticas sostenibles llevadas a cabo por el establecimiento, así como sobre aquellas que pueden hacer ellos; así como a través de la encuesta de satisfacción ya comentada en el apartado *Gestión del Cliente*. La comunicación se efectuará tanto en la información promocional previa

como durante la estancia del cliente y en el servicio post-venta, así como en cualquier medio (tipo newsletter o similar) de comunicación permanente con los clientes con el que cuente la empresa o establecimiento.

5.1. Mantener un compromiso socioeconómico con su comunidad.

- Respetar los contextos sociales de la comunidad: historia, folklore, tradiciones, estructura social, estructura familiar.
- Apoyar los procesos de formación y capacitación integral comunitaria.
- Integrar los conocimientos y tradiciones de la comunidad al contexto del hotel y sus servicios (música, gastronomía, actividades varias, fiestas y tradiciones) apostando así por la consecución de una mayor autenticidad cultural en el negocio/destino y por el empoderamiento de las comunidades locales. El respeto y convivencia con la cultura local se considera un elemento imprescindible en el turismo sostenible y responsable.
- Contratación preferente de mano de obra local.
- Apoyar proyectos de desarrollo local en el marco de la RSE- responsabilidad social empresarial, especialmente implicados en el apoyo a los colectivos más desfavorecidos.
- Apoyar así mismo proyectos y esquemas de integración progresiva de la comunidad local en el negocio turístico, por medio de:
 - formación y capacitación
 - apoyo al emprendimiento
 - creación de esquemas de cooperación privada y público-privada para el apoyo a los emprendedores locales.

5.2. Mantener un compromiso ambiental

- Propiciar la educación ambiental hacia el personal del alojamiento y en la comunidad, y promover la interpretación ambiental en los alrededores con personal de la comunidad.
- Plantear y realizar programas de mejoramiento ambiental, manejo y conservación de los recursos naturales.
- Limitar el efecto negativo de las actividades turísticas y afines sobre la biodiversidad local y mundial donde sea posible. Por ejemplo, no ofrecer platos elaborados con especies amenazadas, o vender artesanía hecha con especies o partes de especies protegidas como pieles, marfiles, caparzones, instrumentos musicales, semillas, extractos para perfumería, etc. Puede cotejarse la legislación nacional y/o la Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres (CITES).
- Manejo adecuado de desechos sólidos y tratamiento y disposición de aguas residuales acorde a las normas vigentes.
- Manejo de niveles aceptables de ruido.
- Uso de productos de limpieza y mantenimiento amigables con el ambiente.
- Utilizar mensajes motivando al personal y a los clientes a hacer un mejor uso de los recursos agua y energía, especialmente. Ejemplo: requerir el cambio y lavado de toallas únicamente cuando sea necesario.
- La comunicación en los aspectos ambientales tendrá carácter permanente y a ser posible será unificada coordinada entre las empresas privadas. Se tratará de efectuar así mismo la coordinación de dicha comunicación ambiental entre el sector privado y las autoridades turísticas y ambientales del destino.
- A ser posible se acordará y presentará al mercado un compromiso de sostenibilidad turística por parte de las empresas locales y el destino;

como paso previo a la adopción de un sello o certificado ambiental si se considera necesario en el futuro en función de la dinámica del destino y de sus empresas.

5.3. Sensibilizar al personal y administradores sobre la prevención de la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes (ESNNA) y la firma del Código de Conducta.

- Cada una de las mipymes debe comprometerse a extender la capacitación al personal y a realizar acciones de prevención de la Explotación sexual de Niños, Niñas y Adolescentes, tales como no permitir a turistas que ingresen al local con menores de edad, ubicar material de difusión en el establecimiento y denunciar casos de explotación.

**INSTRUMENTO PARA CONSTATAR LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
EN MIPYMES TURÍSTICAS CENTROAMERICANAS**

(SECTOR: ALOJAMIENTOS)

Check list

I. ELEMENTOS TANGIBLES		
RECEPCIÓN		
- Las zonas comunes, y especialmente la zona de recepción se encuentran bien iluminadas, lo que contribuye a generar la sensación de calidez.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La pintura de paredes y techos del espacio de recepción se encuentran en perfecto estado.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El suelo de recepción se encuentra limpio y en buen estado.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La decoración del establecimiento está acorde con el tipo de segmento de mercado al que esta dirigido y al concepto del establecimiento.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La recepción muestra una imagen de:		
• a) Orden	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• b) Pulcritud	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• c) Permite que el cliente pueda esperar cómodamente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El mostrador de recepción se encuentra siempre despejado, y los documentos y equipos de oficina permanecen fuera del alcance de los clientes	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
RUIDOS		
- La música mantiene un volumen y sintonía adecuados.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El nivel de ruidos que se producen en cocina, bar o áreas comunes no es elevado y se procura tener las puertas de estas áreas cerradas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existen áreas de trabajo internas aisladas del cliente visual y acústicamente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
FACILITACIÓN DE INFORMACIÓN		
- Los accesos al exterior y al interior del establecimiento :		
• a) Se encuentran en buenas condiciones.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• b) Cumplen con la normativa relacionada con clientes con capacidades diferentes.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los accesos y aparcamientos:		
• a) Están debidamente señalizados	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• b) Cuentan con iluminación suficiente	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• c) Están limpios y despejados.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La señalización interna es adecuada, visible y clara.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existen extintores en las salidas de:		
• Emergencia.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• b) Área de aseo	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• c) Cafetería	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• d) Cocina	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• e) Otros	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe iluminación de emergencia acorde a la normativa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

legal en materia de seguridad.		
- En los pasillos existe señalización de las habitaciones (número de habitaciones comprendidas por pasillos).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La señalización esta acorde al concepto del local.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Las habitaciones se encuentran debidamente señalizadas, mediante números acordes con la decoración general del edificio.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Cuenta con aire acondicionado.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe un sistema de climatización regulable en cada habitación, con instrucciones de uso sencillas y claras.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existen detectores de humo en las zonas comunes, los que estarán conectados a la alarma principal contra incendios.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe información visible en ingles y español sobre como actuar en caso de incendio o terremoto.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existen guardas de seguridad, quienes cuidan los autos de los huéspedes y controlan la entrada y salida de todas las personas que visitan el establecimiento.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- El mobiliario está dispuesto armoniosamente, guardando la unidad de conjunto y estilo decorativo, logrando un ambiente de comodidad, especialmente en los espacios destinados para el descanso.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los lavamanos de las zonas comunes cuentan con una dotación mínima de:		
• a) Jabón.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• b) Papel higiénico.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• c) Toallas de papel.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• d) Papelera.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los aseos de damas y de caballeros cuentan con perchas para colgar vestuario o bolsos a una altura accesible.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los servicios de damas disponen de contenedores higiénicos con tapa cerrada y de fácil acceso.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Los elementos de fontanería, lámparas y equipos de iluminación funcionan correctamente y son revisados mínimamente cada 3 meses.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
EQUIPAMIENTO DE HABITACIONES		
- El mobiliario es confortable y acorde con la decoración general del establecimiento.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Las camas son cómodas, firmes y de dimensiones apropiadas. El colchón está en buenas condiciones, apropiado para el descanso.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La mesa de cama cuenta con gaveta y espacio suficiente para ubicar el teléfono, la lámpara.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se cuenta con al menos un gancho o percha para por huésped, donde se pueda colgar la ropa.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se dispone de:		
• Lámpara de batería recargable	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Foco	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Velas y fósforos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Todas las habitaciones cuentan con un televisor de al menos 14" y este debe contar con mando a distancia.		
- Existe en la habitación:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

• Un juego de toallas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Un vaso de vidrio por persona. debidamente desinfectado y aislado.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Un juego de insumos básicos (jabón, papel higiénico)	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe un documento sencillo, impreso, en el que se reflejan las principales instalaciones de la habitación.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Existe un documento sencillo, impreso, que refleje:		
• Instrucciones básicas de uso y seguridad.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Precios de la habitación y otros servicios.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Instrucciones sobre el funcionamiento del aire acondicionado, localización y recomendaciones de seguridad.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Junto al teléfono se encuentra una tarjeta que contiene los números internos (recepción, servicio de habitación, cafetería, restaurante, camarera, otros) y contempla algunas indicaciones sobre cómo realizar llamadas exteriores y códigos aplicables a llamadas internacionales y a otro tipo de llamadas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se pone a disposición del cliente una encuesta de valoración del servicio recibido; así como, de un apartado de sugerencias de mejora.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La habitación cuenta con un letrero de “no molestar”, indicando en su reverso “habitación libre para la limpieza”	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Las toallas y la ropa de cama son:		
• De una calidad que garantiza su durabilidad.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Son de color claro.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• No presentan manchas ni roturas.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- La lencería se cambia día de por medio aunque se revisa diariamente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Las alfombras, cortinas, la tapicería, son limpiadas a profundidad una vez cada quince días.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
II. MODELOS DE COMPORTAMIENTOS.		
- Los colaboradores (empleados) :		
• Mantienen una actitud de servicio con el cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Saludan al cliente amablemente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Le brindan la información requerida.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Le inspiran confianza y son accesibles.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Cuidan su presentación personal.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Los empleados tienen conocimientos técnicos sobre el servicio que prestan.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
PROCESOS INTERNOS		
- Se cuenta con un inventario de habitaciones.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se manejan fichas de reservaciones (manual o electrónica).	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se confirman las reservaciones en caso que existan o se verifica disponibilidad de habitaciones.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se completa la ficha de registro.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se confirma forma de pago y garantía.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se explican los servicios del alojamiento.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se verifican los cargos adicionales.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

- Se proporciona el estado de cuenta para revisión y aprobación del huésped	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se elabora el comprobante de pago o factura.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
GESTIÓN DEL CLIENTE		
- Existe un libro de registro del cliente que contiene información valiosa (nacionalidad, edad, motivo del viaje, estadía, correo electrónico, otros), la que es procesada en momentos de baja ocupación.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
- Se aplica encuesta de satisfacción, mientras se realiza el check out del cliente.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA		
- La empresa respeta los contextos sociales de la comunidad: historia, folklore, tradiciones, estructura social, otros.	Si	No
- Se contrata preferentemente mano de obra local.	Si	No
- Apoya los procesos de formación y capacitación integral comunitaria.	Si	No
- Integra los conocimientos y tradiciones de la comunidad al contexto del hospedaje y sus servicios (música, gastronomía, actividades varias, fiestas y tradiciones).	Si	No
- Se maneja adecuadamente los desechos sólidos y el tratamiento de aguas residuales acorde a las normas vigentes.	Si	No
- Manejo adecuado del ruido.	Si	No
- Uso de productos amigables con el medio ambiente.	Si	No
- Se utilizan mensajes motivando al personal y a los clientes para hacer un mejor uso de los recursos (agua, electricidad, otros).	Si	No

OBSERVACIONES:

ANEXO 4

RELACIÓN DE MIPYMES CAPACITADAS

GUATEMALA (62 mipymes)	
NOMBRE	ACTIVIDAD
Hotel La Casa de Don Ismael	Alojamiento
Adrenalina Tours	Operador turístico
Servicios Turisticos Centro America S.A. / Adrenalina Tours	Operador turístico
COINED Guatemala	Operador turístico
La Ermita Salón para Eventos	Artesanías y comercio
Hotel Las Cumbres Eco Saunas y Gastronomía	Alojamiento
Tranvía de los Altos	Operador turístico
Chocolate de Doña Pancha	Alimentos y bebidas
Voyageur Tours	Operador turístico
Hotel "Casa de la Rosa"	Alojamiento
HOTEL VILLA LOS ARCOS	Alojamiento
Aventuras Mayas, Operadores de Turismo, S.A.	Operador turístico
San Ricardo Farm and Lodge	Alojamiento
Hotel Ajau	Alojamiento
Hostal de Don Pedro	Alojamiento
Hotel Holliwood Plaza	Alojamiento
Hotel Fortuna Royal	Alojamiento
Típicos San Jose	Artesanías y comercio
Artesanías Cho Cruz	Artesanías y comercio
Maya Republic	Operador turístico
El Tapial	Artesanías y comercio
Guatemala Artístico	Artesanías y comercio
Guatemalan	Artesanías y comercio
Tienda los Cofrades	Artesanías y comercio
Tienda el Jinete	Artesanías y comercio
Artesanía Maya	Artesanías y comercio
Mayita	Artesanías y comercio
Monja Blanca	Artesanías y comercio
Lupita	Artesanías y comercio
Nativo	Operador turístico
Típica Los Cofrades	Alimentos y bebidas
Típica Candy	Alimentos y bebidas.
Amazing Eco-Tours	Operador turístico
CONSUTUR	Operador turístico
Hotel Virgen del Rosario	Alojamiento
Casa Madeleine Spa, SA	Alojamiento
Park Hotel	Alojamiento
Molino Helvetia	Alojamiento
Agrícola Pecuaria Chirijuyu	Alimentos y bebidas
Finca Caleras Chichavac	Alojamiento

NOMBRE	ACTIVIDAD
Posada Rural Villa Clatleya	Alojamiento
El Pedregal	Alimentos y bebidas
Hotel Quality Service	Alojamiento
Hostal San Nicolás	Alojamiento
Hotel y Restaurante Quetzalei	Alojamiento
Mebaj	Operador turístico
Casa de las Artesanías	Artesanías y comercio
Cooperativo de Tejidos Típicos	Artesanías y comercio
Ram Tzul (la magia del bambú)	Artesanías y comercio
Tienda el Manantial	Artesanías y comercio
Casa del Jabón Artesanal	Artesanías y comercio
Yun Kax	Operador turístico
Casa del artesano	Artesanías y comercio
Exportadora Tecún Umán	Artesanías y comercio
Galería de Arte Yool Son	Artesanías y comercio
El Colibrí	Artesanías y comercio
Típicos Gabriela	Alimentos y bebidas
Asociación de Artesanos Textiles	Artesanías y comercio
Asociación Caminemos Juntos	Operador turístico
Asociación Manos Unidas	Varios
Luxurtur Operador	Operador turístico
Artesano Independiente	Artesanías y comercio

EL SALVADOR (69 mipymes)	
NOMBRE	ACTIVIDAD
Borboletas Muebles y Complementos	Artesanías y comercio
METAPIL	Artesanías y comercio
Artesanías La Nahuizalqueña	Artesanías y comercio
Regalo de Dios	Artesanías y comercio
"La Ventana" Artesanías y Pintura	Artesanías y comercio
Rincón Mágico	Artesanías y comercio
Carpintería El Progreso	Artesanías y comercio
Muebles Cital	Artesanías y comercio
Arte Rústico	Artesanías y comercio
Artesanías Machu Pichu	Artesanías y comercio
Artesanías Modelo	Artesanías y comercio
Artesanías Orfilia	Artesanías y comercio
Dulces Típicos Rositas	Artesanías y comercio
Muebles y Decoraciones Cuscatlán	Artesanías y comercio
Molduras Golden	Artesanías y comercio
Artesanías "D" Aguilar	Artesanías y comercio
BECKY'S TOURS S.A	Operador turístico
Intertours S.A	Operador turístico
OPERADORA DE TURISMO JULIO'S TOURS	Operador turístico
COLOR EVENT TOURS	Operador turístico
Intertours S.A de C. V	Operador turístico
Turismo El Salvador	Operador turístico
Cital, turismo guiado	Operador turístico
CALLE REAL Turismo	Operador turístico
Shuttle Xpress S.A.	Operador turístico
PINEDA TRIGUEROS S.A.	Alimentos y bebidas
RESTAURANTE EL JABALI S.A.	Alimentos y bebidas
Joyas SILVIA	Artesanías y comercio
Expresión Café Cultural	Alimentos y bebidas
Restaurante Bella Vista	Alimentos y bebidas
Discovery/El Salvador Tours	Operador turístico
El Salvador Xpedition	Operador turístico
TOURS UNIVERSALES	Operador turístico
TURISMO MANUTARA, El Salvador	Operador turístico
Artesanías y Mueblería Magdalena	Artesanías y comercio
Cooperativa Arte Nahuí	Artesanías y comercio
Artesanías Pilsín	Artesanías y comercio
Artesanías Neftalí	Artesanías y comercio
Sueño Azul, Artesanías	Artesanías y comercio

NOMBRE	ACTIVIDAD
Asociación Desarrollo y Turismo	Artesanías y comercio
Reciclando con Creatividad	Artesanías y comercio
Museo Ajá	Artesanías y comercio
Taller de Don Jorge	Artesanías y comercio
Mueblería y Artesanías La Piedra Viva	Artesanías y comercio
Artesanías Tepas	Artesanías y comercio
Artesanías El Colibrí	Artesanías y comercio
Arte Nahuí	Artesanías y comercio
Artesanías El Manantial	Artesanías y comercio
Artesanías El Rinconcito	Artesanías y comercio
Planta Nueva	Artesanías y comercio
Restaurante Los Remos	Alimentos y bebidas
hotel villa florencia	Alojamiento
Hostal quinta miramar	Alojamiento
El Pescador del pacifico	Alimentos y bebidas
Asociacion de turismo rural (ATURES)	Artesanías y comercio
Finca San Carlos	Alojamiento
Hotel San Mateo	Alojamiento
Hotel Agape	Alojamiento
Hotel y Restaurante La estancia de Don Luis	Alimentos y bebidas
Hotel San Jose	Alojamiento
Artesanías Las Manos de Dios	Artesanías y comercio
CentroAmericana Travel & Tours	Operador turístico
Hotel Oasis	Alojamiento
Rancho costa azul	Alojamiento
La casa de los hurrutia	Alojamiento
shangri-la	Alojamiento
Las cascadas de Don Juan	Alojamiento
Centro comercial C&C	Artesanías y comercio
AVITOURS, S.A. DE C.V.	Operador turístico

HONDURAS (70 mipymes)	
NOMBRE	ACTIVIDAD
Hotel La Estancia	Alojamiento
Artesanías Nicolle	Artesanías y comercio
Cheros Antojitos Mexicanos	Alimentos y bebidas
Pollo y Carnitas el Bunny	Alimentos y bebidas
Vaya Pues Tours	Operador turístico
Restaurante Lenca Maya	Alimentos y bebidas
Inversiones Las Haciendas S.de R. L.	Alimentos y bebidas
Hotel Casa Real	Alojamiento
Artesanías Joxone	Artesanías y comercio
Hotel Posada de Don Juan	Alojamiento
Hotel Fernando's	Alojamiento
El Meson de Don Juan	Alimentos y bebida
Hotel Villas de Agua Caliente	Alojamiento
Colina San Cristobal	Alimentos y bebidas
Complejo Hotelero San Cristobal	Alojamiento
Termas del Rio	Alimentos y bebidas
Hotel San Francisco	Alojamiento
Hotel Rosario	Alojamiento
Hotel San Sebastian	Alojamiento
Hotel Posada Lenca	Alojamiento
Hotel Erick	Alojamiento
Turicentro y hotel la villa de ada	Alojamiento
Hotel Guancascos	Alojamiento
Hotel Finca El Capitán	Alojamiento
Sociedad de responsabilidad limitada	Operador turístico
Nissi tour/comerciante individual	Operador turístico
Coral Negro Tour/comerciante individual	Operador turístico
Leslies place b&b	Alojamiento
Anvacar Souvenirs	Artesanías y comercio
Hotel Paseo Miramontes	Alojamiento
Restaurante Papagayo	Alimentos y bebidas
Apart Hotel Suites La Aurora	Alojamiento
Hotel Villa Real	Alojamiento
Restaurante Villa Real	Alimentos y bebidas
Comayagua Golf Club	Alojamiento
Hotel Morales	Alojamiento
Hotel Casa Grande	Alojamiento
Souvenir y Restaurante "El Corsario #1"	Artesanías y comercio
Artesanías Colibrí #2	Artesanías y comercio
Artesanías Colibrí #1	Artesanías y comercio
Artesanías El Sol	Artesanías y comercio
Galería de Arte	Artesanías y comercio

NOMBRE	ACTIVIDAD
Souvenirs La Carreta	Artesanías y comercio
Artesanías Rossy	Artesanías y comercio
Arrecife Tours	Operador turístico
Land Tour	Operador turístico
TURASER	Operador turístico
Hotel Comayagua	Alojamiento
Lempira Tours	Operador turístico
lempira tour operador	Operador turístico
Honduras viajes y artes	Operador turístico
tour operadora EL MANA	Operador turístico
Hotel Rvera	Alojamiento
Hotel Elimar	Alojamiento
Hotel Flamingo	Alojamiento
Hotel Gualiqueme	Alojamiento
Aparthotel La Villa de don Gustavo	Alojamiento
Restaurante Don Francisco	Alimentos y bebidas
Asociación San José Obrero	Alimentos y bebidas
Hotel Camino Real	Alojamiento
Eventos y Celebraciones	Alimentos y bebidas
Restaurante El Sesteo	Alimentos y bebidas
Destinos de Exito	Operador turístico
La Casa del Baul	Artesanías y comercio
Trebol ByB	Alojamiento
souvenir el Corsario #2	Artesanías y comercio
REMA Tour	Operador turístico
honduras viajes y artes tour operadora	Operador turístico
El Mana tour operadora	Operador turístico
Lempira tours	Operador turístico

NICARAGUA (80 mipymes)	
NOMBRE	ACTIVIDAD
Hotel Ometepetl	Alojamiento
Hotel Aly	Alojamiento
Hotel Escuela Teosintal	Alojamiento
Posada Cabrera	Alojamiento
Del Timbo al Tambo	Alimentos y bebidas
Restaurante July	Alimentos y bebidas
Souvenir Luna	Artesanías y comercio
Casa Istiam	Alojamiento
Finca La Florida	Alojamiento
Playa Taguizapa Cabaña	Alojamiento
Albergue Ecologico El Porvenir	Alojamiento
Hotel Central	Alojamiento
Centro Turistico Ojo de Agua	Alimentos y bebidas
Hotel Castillo	Alojamiento
Hotel America	Alojamiento
Hospedaje La Gran Sultana	Alojamiento
Hospedaje La Calzada	Alojamiento
Hotel Casa Capricho	Alojamiento
Eco Expedition Tours	Operador turístico
Hostal El Tiangué	Alojamiento
Hostal San Angel	Alojamiento
Restaurante El Asado	Alimentos y bebidas
Restaurante Brumas de Apoyo	Alimentos y bebidas
Bar y Restaurante La Cueva	Alimentos y bebidas
Bar y Restaurante Linda Vista	Alimentos y bebidas
Restaurante Libro Cafe	Alimentos y bebidas
Restaurante Latino	Alimentos y bebidas
Restaurante Carolina	Alimentos y bebidas
Restaurante El Balcon de la Laguna	Alimentos y bebidas
Restaurante Dream s entre amigos	Alimentos y bebidas
Restaurante La Casona	Alimentos y bebidas
Hotel Masaya	Alojamiento
Comidas Tipicas Doña Juana	Alimentos y bebidas
Hotel Monimbo	Alojamiento
Artesania Cailagua	Artesanías y comercio
Restaurante Girasoles	Alimentos y bebidas
Servitours Monimbro	Operador turístico
Hostal Santa Maria	Alojamiento
Hotel Enrique III	Alojamiento
Restaurante EL Patio de doña Elena	Alimentos y bebidas
Hotel Charlies Bar-B-Q	Alimentos y bebidas
Bar y Restaurante El Lobito	Alimentos y bebidas

NOMBRE	ACTIVIDAD
Restaurante Charlies BAR-B-Q	Alimentos y bebidas
Posada Doña Blanca	Alojamiento
Hotel Balladares	Alojamiento
Bar y Restaurante Cañaverl	Alimentos y bebidas
Restaurante El Gorrioncito	Alimentos y bebidas
Restaurante Buenos Aires	Alimentos y bebidas
Hotel El Chinandegano	Alojamiento
Hotel Los Balcones de Chinandega	Alojamiento
Barr y Restaurante El Farol	Alimentos y bebidas
Artesania Ocampo	Artesanías y comercio
Artesania Clari	Artesanías y comercio
Artesania Nancy	Artesanías y comercio
Artesania Potosme	Artesanías y comercio
Restaurante Cocin Arte	Alimentos y bebidas
Finca Hotel Charco Verde	Alojamiento
Hotel Finca Venecia	Alojamiento
Posada Chico Largo	Alojamiento
American Travel Tours	Operador turístico
Gray Line Tours	Operador turístico
Milennium Tours	Operador turístico
Mombotuors	Operador turístico
Nicaragua Bella	Operador turístico
NTUR	Operador turístico
Servi Tours Travel Tips	Operador turístico
Nicarao Lake Tours	Artesanías y comercio
Tecuilcan Tours	Operador turístico
Mundoventura	Operador turístico
Munditur Tours	Operador turístico
Outdoor Adventure	Operador turístico
Frontier Expedition	Operador turístico
Schuvar Tours	Operador turístico
Kool Tours	Operador turístico
Nicaraguita Tours	Operador turístico
Rest. Kingdoms	Alimentos y bebidas
Solera Bar	Alimentos y bebidas
Artesania Lopez	Artesania
Hotel Montecarlo	Alojamiento
Restaurante Los Manolos	Alimentos y bebidas

COSTA RICA (65 mipymes)	
NOMBRE	ACTIVIDAD
SOME de Turrialba S.A. Turria adventurour	Operador turístico
SOME de Turrialba S.A.	Operador turístico
CATUR	Cámara
Azalia Turrialbeño S.A.	Alojamiento
Locos Tropical Tours	Operador turístico
Explornatura	Operador turístico
Inmobiliaria Casa Turire	Alojamiento
Hotel Casa Turire	Alojamiento
Hotel Turrialtico	Alojamiento
Hotel Wagelia	Alojamiento
Rojas Cortes S.A. / La Pared de Acero Rojo S.A.	Alimentos y bebidas
INA	Asociación
Panadería Musmanni	Alimentos y bebidas
Hotel La Posada, Hacienda Pinilla	Alojamiento
Hotel El Milagro	Alojamiento
Uniendo Fuerzas	Operador turístico
Grupo RC	Operador turístico
Servicio Taxi	Comercio
CAAMSA ADA S.A.	Comercio
Servicio de Cuidado de Carros / Taller de Serigrafía	Varios
Palo Verde Resort	Alojamiento
Soda y Piscina El Tobogán	Varios
Aqui es	Varios
Familia Morera Trejos	Alojamiento
Familia Cerdas Aguilar	Operador turístico
Finca de Recreo, Don Quijote	Alojamiento
Monte de Migo S.A.	Alojamiento
Restaurante y Cabañas La Posada de Belén	Alojamiento
Riveras`s Restaurante	Alimentos y bebidas
Campo Verde	Artesanía
Familiar	Alojamiento
Hotel Los Alemanes	Alojamiento
Restaurante Arrecife	Alojamiento
Refugio de Montaña	Alojamiento
Parque Recreativo Los Manantiales S.A.	Alimentos y bebidas
Bar Los Pochotes	Alimentos y bebidas
Ristorante Pizzeria de Giovanni	Alimentos y bebidas
Lubricentro y Rep. Anniato	Tienda
Restaurante Shekiná	Alimentos y bebidas
Taller el centro	Tienda
Eco Museo de la cerámica Chorotega	Artesanía
Deleites Catering Service	Alimentos y bebidas

NOMBRE	ACTIVIDAD
Peluquería Infantil Tijenn	Tienda
Hotel Casa Paraiso	Alojamiento
Casa Valeria	Artesanía
Ctro Turístico Mayes	Alojamiento/Restaurante
Diriá Coffe Tour	Operador
Eco Museo San Vicente	Artesanía
Eco Tempisque	Operador
Hotel Sámara Beach	Alojamiento
Instituto Gte- Idiomas	Comercio y servicios
Souvenir Las Tinajitas	Artesanía
Reserva Natural Monte Alto	Alojamiento
Restaurante Palenque Gte	Alojamiento/Restaurante
Travel Agency Transp	Operador
Villas Kalimba	Alojamiento
Panaderia Musmani	Alimentos y bebidas
Rest. Ginger	Alojamiento/Restaurante
Lagunas Catfish Farm	Operador
Happi Sanapper	Alojamiento/Restaurante
Rest Amberes	Alojamiento/Restaurante
Rest el Paso de la MIC	Alojamiento/Restaurante
Hotel El Milagro	Alojamiento
Rest y Cabaña la Posada de Belén	Alojamiento/Restaurante
Rest Arrecife	Alojamiento/Restaurante

PANAMÁ (64 mipymes)	
NOMBRE	ACTIVIDAD
Galería Studio 54	Artesanías y comercio
Hotel Hong Kong	Alojamiento
Azuero Panama Tours	Operador turístico
Hotel Versailles	Alojamiento
Hostal Doña María	Alojamiento
Ivenpro-Tur	Operador turístico
Residencial Pedasí	Alojamiento
Hotel La Hacienda	Alojamiento
Restaurante El Mirador	Alimentos y bebidas
Hostal La Qhía	Alojamiento
Boquete Tree Trek	Operador turístico
Stone Cabins Boquete	Alojamiento
Hostal Llano Lindo	Alojamiento
Hostal Doña Mirna	Alojamiento
Café Cerro Brujo	Alimentos y bebidas
Hostal Villa Esperanza	Alojamiento
Restaurante Estilo Gallo Pinto	Alimentos y bebidas
Cerámica Calderón	Artesanías y comercio
Cerámica Marcelino	Artesanías y comercio
La Cocina del Abuelo	Alimentos y bebidas
Restaurante Piramidal	Alimentos y bebidas
Hostal Veraguas	Alojamiento
Restaurante Italita	Alimentos y bebidas
Rios Cristal Mountain Lodge	Alojamiento
Hotel Galería	Alojamiento
Restaurante Hotel Galería	Alimentos y bebidas
Don René café, S.A	Alimentos y bebidas
EPIA, S.A. (Café Coca Cola)	Alimentos y bebidas
Park Eden	Alojamiento
Residencial El Valle	Alojamiento
David Shop	Artesanías y comercio
Restaurante Doña Nella	Alimentos y bebidas
Restaurante Los Camisones	Alimentos y bebidas
Bahiana,S.A. (BUZIOS)	Alimentos y bebidas
Sibaritas Club	Alimentos y bebidas
Hotel Campestre Club	Alojamiento
Cedros Bar Restaurant	Alimentos y bebidas
Restaurante Casa Blanca	Alimentos y bebidas
Havanas Café	Alimentos y bebidas
Restaurante Masiel	Alimentos y bebidas
Hostal Central	Alojamiento
Restaurante Hotel Hong Kong	Alimentos y bebidas

NOMBRE	ACTIVIDAD
Restaurante El Sol	Alimentos y bebidas
FONDA ANITA	Alimentos y bebida
FONDA ARELIS	Alimentos y bebidas
FONDA LILLY	Alimentos y bebidas
FONDA LUPITA	Alimentos y bebidas
FOND RODA	Alimentos y bebidas
Calzado El Montunito	Artesanías y comercio
CASA ELVIRA	Artesanías y comercio
Novedades El Pueblo	Artesanías y comercio
Novedades Fina	Operador turístico
Rincón del Pueblo	Artesanías y comercio
Novedades El Rodeo	Artesanías y comercio
Novedades Chaguito	Artesanías y comercio
Micro Centro Yennys	Artesanías y comercio
Variedades Cositas Buenas	Artesanías y comercio
Ventas Deysilin	Artesanías y comercio
Restaurante Miramar	Alimentos y bebidas
Hotel La Luna	Alojamiento
Dim's Hostel Bed & Breakfast	Alojamiento
Restaurante Angela	Alimentos y bebidas
Restaurante tierra y Mar	Alimentos y bebidas
Restaurante Campestre	Alimentos y bebidas