

# **EXTERNALIZANDO EL DISEÑO DEL SERVICIO TURÍSTICO EN LOS CLIENTES: TEORÍA Y UN CASO EN CHILE.**

**Carlos Vignolo Friz**

*Director Académico Programa de Habilidades Directivas. Departamento Ingeniería Industrial.  
Universidad de Chile. cvignolo@dii.uchile.cl*

**Esteban Zárate Rojas**

*Gerente General Innovatur. Chile. ezarate@entelchile.net*

**Andrea Martínez Rivera**

*Programa de Habilidades Directivas. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.  
amartine@dii.uchile.cl*

**Sergio Celis Guzmán**

*Programa de Habilidades Directivas. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.  
scelis@dii.uchile.cl*

**Carlos Ramírez Correa**

*Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. carlrami@ing.uchile.cl*

## **ABSTRACT**

*El artículo presenta una propuesta teórica y tecnológica “constructivista radical” al tema del mejoramiento de la calidad de servicio y una aplicación de ella en una red de turismo rural en la Región de Coquimbo, en Chile. Basado en los principales postulados de la Biología del Conocer de Humberto Maturana, en el seno del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile se han desarrollado y aplicado una serie de tecnologías de construcción de capital social en un variado conjunto de empresas y organizaciones. Una de estas tecnologías – denominada MMEDCAL (Mejoramiento y Medición de Calidad de Servicio)- ha sido diseñada para transformar al cliente en un codiseñador del servicio que recibe y en un colaborador en el mejoramiento continuo del servicio y la empresa que lo provee. A la fecha tres aplicaciones de este sistema han sido realizadas en establecimientos turísticos chilenos, siendo la presentada en el artículo la más ambiciosa de ellas. En todas estas aplicaciones el sistema ha tenido una buena acogida por parte de los empresarios, ha resultado de fácil aplicación y ha implicado un mejoramiento de la calidad de servicio percibida y el gatillamiento de cambios en distintos ámbitos de la empresa.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Aquello de que “el cliente es el rey” es una realidad hoy en prácticamente todos los mercados. Los consumidores son cada vez más exigentes y tienen innumerables alternativas de oferta. La globalización elimina los mercados “locales” y los estándares de los mercados más exigentes se propagan a los más recónditos lugares del mundo. El turismo, al mismo tiempo que crece rápidamente como actividad económica, se hace cada vez más complejo y diferente que otros sectores productivos, buscando satisfacer a los clientes entre los estándares globalizados y las experiencias “locales” o únicas, que en la mayoría de los casos corresponden a la motivación inicial del viaje.

Mejorar la calidad de servicio ha sido una preocupación general en los últimos 20 años en todo tipo de sectores de actividad económica. Pero lograr satisfacer al cliente -y conquistar la anhelada lealtad de éste- ha resultado mucho más difícil de lo esperado. Ya en 2001, The Economist advertía sobre estas dificultades. En el artículo “Keeping the customer satisfied”, incluido en un número en que editorializa sobre el tema se señala: “*Two thirds of customer-relationship-management projects fail*” (The Economist, Jul 12<sup>th</sup> 2001, Pág.9).

Una de las respuestas a este fracaso ha sido la generación de lo que podría denominarse una aproximación epistemológica al tema de la calidad de servicio. En el mismo artículo citado de The Economist se propone este camino al sostener: “*The right approach to retaining customers starts with trying to understand more about them, and then to work out what to do with the knowledge*”.

Linderman et al. (2004) hacen una revisión de esta línea de investigación y desarrollo y proponen una visión integrada de la calidad y el conocimiento usando la teoría de la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).

El presente artículo presenta una propuesta teórica y tecnológica para abordar el tema del mejoramiento de la calidad de servicio, llevando la aproximación epistemológica hasta una de sus opciones límites: aquella que postula que el conocer es siempre un construir y que no existe para los seres humanos, dada su configuración biológica, la posibilidad de obtener nada parecido a un conocimiento cierto de una realidad objetiva independiente del que conoce. Como lo plantean los biólogos chilenos Maturana y Valera (1984), *“Todo conocer es un hacer. Todo hacer es un conocer”*

Si una opción epistemológica de esta naturaleza es adoptada – a la cual normalmente se denomina “constructivista radical”- se abre una forma de conceptualizar y diseñar la interfaz empresa-cliente distinta de la tradicional. En vez de poner el foco en la generación de más y mejor conocimiento por parte de la empresa respecto a sus consumidores para, desde allí, mejorar el diseño de los productos y servicios, el acento es puesto en el rol activo del cliente en el proceso de “construir” -el mismo- el producto o servicio que recibe.

En vez de pretender poder llegar a tener el conocimiento necesario para satisfacer plenamente a cada uno de los clientes, customizando y adaptando en el tiempo el producto o servicio, en el enfoque constructivista propuesto, la empresa asume un rol de facilitación, formación y acompañamiento al cliente en el proceso de diseñar el producto o servicio que recibe. De allí el nombre del artículo: Externalizando el diseño del servicio en los clientes.

Esta particular forma de entender el conocimiento y el diseño de los productos y servicios es de especial utilidad en el ámbito de los servicios turísticos, por el fundamental rol que el “conocer” juega en esta industria. Lo anterior adquiere un nivel mayor de complejidad al verificar que la experiencia turística no sólo se genera desde las interacciones con los servicios turísticos, lo cual puede ser en alguna medida controlable por la empresa proveedora del servicio, sino que depende también y muy crucialmente de factores tales como el clima, la conducta de la población local y los compañeros de viaje, que no son en lo esencial variables controlables.

En el seno del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, se han desarrollado un conjunto de tecnologías de construcción de capital social, a partir de la plataforma epistemológica constructivista conversacional antes descrita. Una de dichas tecnologías, denominada MMEDCAL (Mejoramiento y Medición de la Calidad de Servicio) ha sido diseñada para poner las “energías” y las competencias de los clientes, al servicio del incremento del capital social en general y de la calidad de servicio en particular.

Este artículo presenta los fundamentos teóricos de los Sistema MMEDCAL, la expresión tecnológica en que se manifiestan y un caso de aplicación en Chile.

## **2. MARCO CONCEPTUAL: INTEGRANDO GESTION DE CALIDAD CON PROCESOS DE CREACION DE CONOCIMIENTO Y DE LA “REALIDAD”.**

### **2.1 Nociones de constructivismo radical**

En la tradición occidental, la pregunta por el conocer -el objeto de la epistemología- tuvo hasta hace relativamente poco tiempo una sola respuesta significativa: Conocer es un acto de captación de una realidad externa que es asimilada -apropiada, comprendida, asumida, etc.- a través del uso de los sentidos y la razón. En dicha interpretación del conocer se asume que existe una realidad “objetiva”, que “es” de cierta manera independiente del observador que conoce.

Dicha interpretación ha sido crecientemente cuestionada por autores provenientes de distintas disciplinas, a partir de la segunda mitad del siglo XIX. Uno de ellos es el biólogo chileno Humberto Maturana, quién, desde sus pioneras investigaciones en epistemología experimental en la Universidad de Harvard en los años 50, propone una concepción radicalmente distinta del fenómeno del conocer, constituyéndose con ello en uno de los más importantes “constructivistas radicales” contemporáneos (para leer a Maturana en el contexto de una visión general del Constructivismo se recomienda Watzlawick, P. Y Krieg, P. (1995) “El ojo del observador: Contribuciones al constructivismo”, Gedisa, Barcelona).

Maturana nos propone que “conocer” una realidad es “construirla”. Que la realidad que uno “conoce” es una realidad generada en el acto de vivirla. Y que en este proceso de “conocer” la realidad influyen:

- a) La estructura de quien conoce, determinada por su historia de interacciones con el medio en que ha vivido.
- b) Las emociones con que quien conoce enfrenta el “conocer”.
- c) Los deseos (intereses, expectativas, etc.) que se traen al proceso de “conocer”.

Maturana propone también que los seres humanos no nacen determinados para ser de ninguna manera, no nacen con una forma de “ser” especificada en sus genes, sino que se “hacen” en coherencia con el medio en que emergen y se desarrollan. Esta concepción del “ser siendo”, del transformarse en la convivencia con los otros humanos y el entorno natural y adaptado, acerca a Maturana a la propuesta conceptual y a la “humanología” de Nonaka y Takeuchi, por ejemplo reflejada en aquella citada frase:

“The essence of innovation is to re-create the world according to a particular ideal or vision. To create new knowledge means quite literally to re-create the company and every-one in it in an ongoing process of personal and organizational self renewal”. (Nonaka y Takeuchi, 1995, Pág. 10)

Maturana propone, por último, que el proceso de construir la realidad puede ser entendido como un fenómeno conversacional, entendiendo por conversar el “entrecruzamiento del lenguaje y el emocionar”.<sup>1</sup>

## 2.2. Un ejemplo de “autoconstrucción” del servicio en el sector turístico.

Para ilustrar las consecuencias prácticas de la aplicación de una aproximación constructivista conversacional al diseño de un sistema de calidad de servicio turístico, examinemos la experiencia hipotética vivida por un cliente en un camping de la Red de Turismo Rural:<sup>2</sup>

1.- Una pareja de turistas europeos conduce su automóvil por el camino que recorre el cajón del Río Hurtado, a lo largo del cual se encuentran los 8 establecimientos que conforman la Red de Turismo Tricahue. En un momento determinado de su viaje encuentran un aviso de camping, opción que hasta ese momento no habían considerado, no obstante contar con los implementos para ello. Siendo esa una alternativa que normalmente prefieren en sus viajes por países desarrollados, les resulta ella atractiva pero, al mismo tiempo, muy riesgosa e incierta por su total desconocimiento de las prácticas y estándares locales en la materia.

2.- Deciden finalmente explorar la posibilidad de acampar y se desvían del camino para “conocer” el lugar en cuestión y las posibilidades que ofrece. Al ingresar al recinto una barrera los detiene y atiende una amable señora – propietaria a cargo del camping- los invita a bajarse, a disfrutar de un café en un grato ambiente de “living” campestre y a “conversar”. El “estado de ánimo” de los visitantes experimenta una inmediata mejoría fruto de ello y la posibilidad de acampar sube respecto al momento de leer el aviso sobre el camino. El “paisaje” natural, de suyo muy verde y bello para las latitudes más bien áridas en que se encuentran (a juicio de un observador promedio) es rápidamente transformado en “oasis”, dada esta cálida y grata recepción.

3.- Junto con servirles el café prometido, la mujer a cargo les da la opción de “conversar” siguiendo la pauta propuesta por el equipo de la Universidad de Chile que, contratado por la Dirección de Turismo Regional, está colaborando con la Red de Turismo a que pertenecen en el ámbito del mejoramiento de la calidad de servicio. Ello transforma el ya mejorado “estado de ánimo” de los potenciales clientes en uno de franco entusiasmo y perplejidad, especialmente al constatar que la pauta en cuestión – una encuesta que explora los Intereses, “Quiebres” y Preocupaciones (IQP’s) de los clientes- tiene una estructura diferente y más sofisticada que la mejor de las encuestas de satisfacción usuaria por ellos antes vistas. ¡Y es aplicada antes de siquiera decidir acerca de tomar la opción de quedarse en el camping!

---

<sup>1</sup> “Finalmente, el darse cuenta del entrelazamiento entre el emocionar y el lenguaje que todo conversar y, por lo tanto, que todo quehacer humano es, da fundamento a la comprensión de dos dimensiones adicionales del ser humano, esto es, la responsabilidad y la libertad: a) somos responsables en el momento en que en nuestra reflexión nos damos cuenta de si queremos! o no queremos las consecuencias de nuestras acciones, y b) somos libres en el momento en que en nuestras reflexiones sobre nuestro quehacer nos damos cuenta de si queremos o no queremos nuestro querer o no querer las consecuencias de nuestras acciones”. Maturana, Language and reality: The constitution of what is human. Departamento de Biología, Facultad de Ciencias. Universidad de Chile, Casilla 653, Santiago, Chile.1989.

<sup>2</sup> El caso hipotético fue construido a partir de situaciones reales vividas por algunos clientes del camping, combinadas con especulaciones acerca de posibles situaciones generadas en el proceso de diseño de los artefactos y protocolos conversacionales utilizados en el caso de las redes de turismo rural presentado mas adelante en el texto.

A estas alturas la calidad de servicio percibida es ya muy alta: el estado de ánimo es muy positivo y la encuesta facilita tomar conciencia de los “paradigmas” e “IQPs” desde los cuales la eventual estadía está empezando a ser construida por los propios visitantes. Es altamente probable que, aun si la opción de haberse quedado no hubiera acontecido –lo cual no fue el caso- estos clientes hubieran recomendado este lugar y lo habrían considerado para futuros viajes.

4.- La conversación guiada por la encuesta los lleva a recorrer el lugar, observándolo con un valioso “check list” confeccionado allí mismo, “in situ”, desde la conversación y la encuesta. Que duda cabe, la sensación de estar siendo muy bien atendido y participando activamente en la exploración de opciones hace más gratos los paisajes, los sonidos y los olores. La opción de alojar en el lugar se ve mejorada por la confianza generada en la disposición de su dueña a hacer cuanto este a su alcance por generar un servicio impecable, dentro de las limitaciones físicas y económicas del lugar. Los visitantes tienen la sensación de estar en un ambiente humano poco frecuente y de “estar aprendiendo” sobre sí mismos en el proceso de conversar sobre el servicio que desean recibir. La encuesta y la conversación diseñada, en efecto, los ha hecho tomar conciencia de cosas sobre las cuales antes no habían reflexionado. La pregunta sobre si sufren de alergia a la picada de algún insecto – eventualidad que esta debidamente atendida por el camping a través del hecho de que el esposo de la propietaria es paramédico y trabaja en una Posta de Salud a sólo 200 metros del camping- es uno de los puntos de la conversación que produce este efecto.

5.- Los visitantes deciden pernoctar por una noche en el camping, desde la sensación de haber agregado ya a su exploración del Valle del Río Hurtado una experiencia particularmente valiosa. Esta evaluación es explicitada al día siguiente en una conversación de evaluación solicitada por la dueña en la mañana del día siguiente, quien les hace ver la posibilidad de hacer una evaluación del servicio y formular peticiones de rediseño del servicio, todos los días de su estadía. Ello los ayuda a decidir una extensión de su estadía, transformando el camping en el centro de operaciones de su exploración del Valle. Obviamente, la Red de Turismo Tricahue aparece como el recurso privilegiado para apoyar esa exploración, con la confianza de contar con un sistema parecido de “auto diseño” y “autoconstrucción” del servicio que recibirán en el resto de los establecimientos.

6.- La evaluación final del servicio recibido en el camping es muy alta, así como la disposición a recomendar el lugar a otros amigos y conocidos y el compromiso de seguir cooperando a la distancia, respondiendo a emails o llamadas telefónicas de consulta respecto a opciones de mejoramiento del lugar es total. La encuesta inicial y las conversaciones posteriores han permitido a la propietaria y administradora del camping “construirlos” en gran posibilidad para ella dado que ambos se desempeñan en el ámbito del diseño y la arquitectura.

Durante la estadía ya ha logrado una notable asesoría gratuita y cuenta además con la promesa de seguir siendo apoyada a la distancia en sus planes de expansión y transformación del lugar.

La percepción de haber tenido una experiencia notable se refleja, por último, en una considerable “propina”, que genera un ingreso extra muy significativo a los trabajadores del camping, lo que refuerza la disposición de estos a participar activamente en el proceso de facilitar a los clientes un proceso de autodiseño del servicio, partiendo por la generación de estados de ánimo propicios respecto al lugar y su equipo humano.

### **3. LAS TECNOLOGÍAS MMEDCAL: EL DISEÑO DE INTERFACES CONVERSACIONALES QUE FACILITAN EL “AUTODISEÑO” Y LA “AUTOCONSTRUCCIÓN” DEL SERVICIO.**

La aproximación constructivista implica asumir, entonces, los siguientes supuestos fundamentales para lograr servicios de alta calidad:

1. El diseño final del servicio que el cliente recibe y percibe es, en última instancia, siempre realizado por el cliente
2. El servicio que el cliente diseña y construye depende en los medular de:
  - Los estados de ánimo en que el cliente opera durante todo el tiempo en que el servicio ocurre
  - El nivel de conciencia de sí y del entorno en que el cliente opera
  - Los paradigmas que el cliente trae a la mano en el proceso de construir el servicio
  - La capacidad y los recursos de que el cliente dispone para hacerse cargo de sus Intereses, Quiebres y Preocupaciones en el proceso de diseñar y vivir el servicio.
  - La capacidad del cliente para transformarse en la convivencia con la realidad que va construyendo en el proceso de vivir el servicio.
3. El proceso a través del cual el cliente diseña, construye, evalúa y rediseña permanentemente es en lo esencial un fenómeno conversacional, en que el cliente se transforma en forma dinámica en coherencia con la realidad que interactivamente va generando.
4. El rol fundamental del proveedor del servicio es, por tanto, la de generar condiciones propicias para que el cliente viva el proceso de construir el servicio de forma optima. Ello implica por cierto generar las mejores condiciones “objetivas” para que ello ocurra. Pero significa también facilitar al cliente el proceso de observarse a si mismo y modificarse a si mismo. Implica acompañar al cliente en este proceso, además de, en algún sentido, capacitar al cliente en el proceso de construir el mejor servicio posible .

Dado lo anterior, las claves de los sistemas MMEDCAL son:

- El diseño de artefactos que gatillen y documenten las conversaciones entre el cliente y la empresa así como las conversaciones del cliente consigo mismo.
- El diseño de los protocolos conversacionales que el servidor pone en acción en la interacción con el cliente
- Los procesos de capacitación de aquellos que llevan la interacción y conversación con el cliente.

Normalmente, un proceso MMEDCAL se traduce en los siguientes artefactos y protocolos conversacionales:

### *Fase 1*

Conversación de bienvenida, en la cual se muestra al cliente el sistema y se lo invita a beneficiarse de él. En esta fase se espera generar una primera ganancia de estado de ánimo y confianza respecto a la expectativa previa.

### *Fase 2*

Diseño preliminar del servicio. Se aplica la Encuesta de Recepción y se genera la conversación de exploración de las alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase se avanza en la exploración de los IQP's del cliente, con un foco en que el cliente se apropie de su responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad para el mismo. Este es el momento en que se busca que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo e incremente la conciencia de sí para, desde allí, volver la mirada hacia las ofertas que el proveedor ofrece. Si se trata de un recinto turístico (hostal, camping, etc.) normalmente ello implica recorrer el recinto al mismo tiempo que la conversación fluye entre los IQP's del cliente y los recursos del lugar.

### *Fase 3*

Cierre del contrato de prestación de servicio. Fruto de la conversación sostenida se llega a un acuerdo entre el cliente y el proveedor. En la medida de lo posible este acuerdo se documenta, por ejemplo en la "bitácora" del proveedor o en un artefacto especialmente preparado para ello. Cuando se trata de servicios educacionales, en esta fase se puede firmar un "Compromiso de Enseñanza-Aprendizaje"

### *Fase 4 (Opcional)*

Cuando el servicio se expande en el tiempo en forma repetitiva (por ejemplo, una estadía de varios días en un hotel) es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyándose en un artefacto ad-hoc, que facilita un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación del mismo. Por esta vía se busca mantener activo y conciente al cliente de su rol en garantizar un servicio de calidad, al mismo tiempo que evitar la eventual acumulación de reclamos o insatisfacciones no declaradas.

### *Fase 5*

Evaluación final y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo. Una vez completado el servicio (estadía, curso, etc.) se invita al cliente a hacer una evaluación final del servicio, utilizando para ello una encuesta ad-hoc y un protocolo de cierre. Al cerrar esta fase se invita al cliente a "asociarse" al proveedor, manifestando su disposición a seguir colaborando en el proceso de mejoramiento continuo del servicio provisto. Para ello se le solicita especifique las vías por las cuales está dispuesto a ser requerido al respecto. En la medida de lo posible esta conversación derivará también hacia las formas específicas en que el cliente estima podrá hacer esta contribución: opinando sobre planes y opciones de mejoramiento futuros, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando de proyectos futuros, etc.



## **4. PROYECTO DE MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO (MMEDCAL) EN LAS REDES DE TURISMO RURAL EN LA REGIÓN DE COQUIMBO. CHILE.**

### **4.1 El Contexto**

El año 2002 Gobierno de la Región de Coquimbo en Chile solicitó apoyo al Programa de Habilidades del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, para generar líneas de fortalecimiento del capital social regional. Por su parte, el Servicio Nacional de Turismo, desde su oficina regional, venía implementando desde el año 2000 un programa de generación y fortalecimiento de las redes de turismo rural, apuntando a fortalecer la asociatividad, incrementar las competencias de los empresarios del sector y mejorar la calidad del servicio.

Del encuentro de estas dos iniciativas surgió el proyecto de aplicación de los sistemas de Medición y Mejoramiento de la Calidad de Servicio en dos de las Redes de Turismo Rural de la Región de Coquimbo.

Las redes de empresarios turísticos con las cuales se desarrolló la iniciativa fueron: "**Red el Alero**", que reúne a cuatro microempresas de turismo rural del Valle del Río Elqui, conocido nacional e internacionalmente por sus propiedades energéticas y sus actividades místicas y terapéuticas y que recibe turistas de distintos países, concentrados principalmente en la temporada de verano; y "**Red Tricahue**", que reúne a ocho microempresas del valle de la Localidad de Río Hurtado, zona de incipiente actividad turística, con cerca del 90% de los visitantes provenientes del país, principalmente de la misma región. Resalta este valle por su belleza natural y su presencia tradicional muy poco intervenida, destacando como atractivo el Monumento Nacional Pichasca, que cuenta con fósiles prehistóricos.

Ambas redes están integradas por microempresas<sup>3</sup> administradas por sus propietarios. Un 25% corresponden a servicios gastronómicos y un 75% al hospedaje y al agro-camping. Ninguno de los microempresarios cuenta con estudios formales de administración de empresas o de turismo. La mayoría de ellos provienen de la agricultura o de labores del hogar en sectores agrícolas y se distribuyen igualmente entre ambos sexos.

El trabajo de SERNATUR intenta apoyar el desarrollo de estos microempresarios, ayudándolos a completar su evolución hacia el sector turístico, apoyando su ánimo de emprender y su interés por preservar y difundir las tradiciones de estos valles: comidas, rituales, leyendas, etc.

Ello por la vía de la capacitación, la introducción de sistemas de administración y mejoramiento de la calidad de servicio y la generación de redes colaborativas entre ellos.

---

<sup>3</sup> En Chile son microempresas todas aquellas que cuentan con menos de 10 trabajadores o con ventas anuales inferiores a las 2.400 UF (aproximadamente USA 66.600)

## **4.2 El sistema MMEDCAL aplicado.**

El diseño e implementación del sistema de mejoramiento de la calidad de servicio en estas redes de turismo rural siguió las siguientes fases:

1. Conformación de un equipo de trabajo conjunto entre profesionales de SERNATUR y la Universidad de Chile, para jugar el rol de diseñadores, facilitadores y capacitadores en la generación e instalación del sistema. Este equipo diseñó el proyecto en coherencia con el marco epistemológico constructivista, lo cual implica dar a los clientes del proyecto – los microempresarios turísticos- un rol muy activo en la “construcción” del servicio que van a recibir de parte del equipo facilitador. Para que ello ocurra la generación de confianza es variable clave, lo que es facilitado por la experiencia previa de los profesionales y directivos de SERNATUR frente a los empresarios. En esta fase se diseñan los “protocolos conversacionales” que guiaron las primeras conversaciones con los empresarios.
2. Conversación de seducción y codiseño del sistema entre el equipo facilitador y los microempresarios, en el contexto de un viaje de reconocimiento a todos los puntos de la red. Esta conversación tuvo por objetivos principales: lograr generar entusiasmo, confianza y compromiso entre los empresarios acerca del sistema MMEDCAL que se les propone implantar, realizar una primera labor de capacitación al respecto y hacer un codiseño preliminar de los artefactos y protocolos conversacionales a utilizar.
3. Diseño y producción de los artefactos y protocolos conversacionales a utilizar, por parte del equipo facilitador. Sobre la base de las observaciones generadas en la visita a las empresas y las conversaciones de codiseño sostenidas con los empresarios, se diseñaron los cuestionarios y las guías (protocolos) conversacionales a ser utilizadas. (Ver Anexos 1, 2 y 3). El sistema diseñado sigue una estructura muy apegada a la descrita en el acápite 3 y muy en línea con el ejemplo señalado en el acápite 2 referido al caso del camping.
4. Instalación del sistema y capacitación. En una segunda visita a los puntos de la red que aceptaron participar del sistema se entregó el material y capacitó en su uso a los microempresarios.
5. Aplicación del sistema. El sistema se aplicó durante la temporada de verano 2004 (Diciembre 2003 a Marzo 2004) bajo la supervisión del equipo facilitador.
6. Análisis de resultados y generación de conclusiones. Luego de recuperar y procesar los cuestionarios y las observaciones recogidas por los empresarios se realizó un Taller de Cierre con la participación de los empresarios y el equipo facilitador. Aparte de evaluar los resultados esta actividad pretendió fortalecer los lazos entre los microempresarios y generar en ellos iniciativas para proyectar el sistema hacia el futuro.

## **4.3 Resultados Obtenidos**

La aplicación del sistema generó los siguientes principales resultados observables:

1. Una significativa y entusiasta acogida de parte de los empresarios. 10 de los 12 empresarios invitados a participar aceptaron la invitación y aplicaron el sistema con entusiasmo y compromiso.
2. Todos ellos (100%) lo evaluaron como bueno o muy bueno en el Taller de Cierre del proyecto.

3. A juicio de los empresarios, la gran mayoría de los clientes acogió y evaluó bien el sistema, lo que se refleja en el alto nivel de disposición a colaborar en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de servicio, por la vía de aceptar entregar sus datos de contacto y ser informados y consultados en el futuro para esos efectos (115 clientes de un total de 168 aceptaron seguir participando). Sólo un porcentaje pequeño de los clientes prefieren no usar el sistema. Normalmente argumentando razones de cansancio.
4. Varias innovaciones fueron introducidas en los establecimientos como fruto de las conversaciones con los clientes, (a modo de ejemplo en uno de los camping se construyeron techos especiales en los estacionamientos según las sugerencias de uno de sus clientes). En varios casos los microempresarios lograron convertir a sus clientes en asesores y facilitadores, sacando partido a las particulares competencias profesionales y oficios de estos.
5. Los microempresarios declaran que el sistema les permitió mejorar las conversaciones con los clientes e incrementar sus competencias conversacionales, al proveerles de una guía y un pretexto para conversar. Varios de ellos afirman que el sistema les permitió tomar conciencia de factores determinantes de la calidad de servicio y el éxito de su negocio que previamente no habían visto.
6. Los microempresarios evaluaron que el sistema fue una importante contribución para “customizar” el servicio y para lograr una mejor evaluación del mismo de parte de los clientes.

En síntesis, el sistema MMEDCAL implementado en este caso, tuvo una buena recepción por parte de los empresarios y de sus clientes, logró facilitar la generación de un espacio de codiseño del servicio e incremento la evaluación de calidad de parte de los clientes. Adicionalmente, el sistema proveyó a los empresarios de una base de datos de clientes “fidelizados”, dispuestos a seguir colaborando con el mejoramiento futuro de las empresas de la red. La forma de diseñar, implementar y evaluar el sistema en forma participativa fue, además, una importante contribución al fortalecimiento de la confianza y los lazos entre los miembros de las redes.

Tal vez el beneficio más importante que el sistema produjo, fue la expansión de conciencia de la mayoría de los microempresarios acerca del enorme potencial de mejoramiento del servicio y del negocio que se abre desde un cambio en los paradigmas con que se aborda las conversaciones con los clientes. *“al conocer como nuestros clientes nos evalúan en lo que respecta a calidad de servicio y como tratar de superar nuestra falencia y de que una manera u otra podemos seguir creciendo como empresarios”, “aprendí a tener mayor acogida y entendimiento con el cliente” y “se aprende a comunicarse más con el cliente, en mi caso integrarlos al núcleo familiar y de ellos seguir aprendiendo sobre calidad del servicio”.*

## 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El caso presentado ilustra la forma concreta que toma un sistema de mejoramiento de la calidad de servicio montado desde la perspectiva constructivista radical propuesta en el artículo, y constituye una primera evidencia concreta de la viabilidad y el impacto de su aplicación. El equipo PHD del DII de la Universidad de Chile ha realizado en el último año aplicaciones de carácter piloto en otros dos establecimientos turísticos. De esas aplicaciones, además de la presentada en este artículo, se pueden elaborar las siguientes conclusiones preliminares acerca de los sistemas MMEDCAL:

1. La aproximación conceptual constructivista hace sentido a los empresarios, dada la experiencia práctica de ellos. Varios empresarios señalaron: “Muchas veces pensé de esa manera pero no me atrevía a actuar así porque no tenía fundamento para ello. Pensaba que era “solo una idea” mía”. La aplicación de este tipo de sistemas dejó en evidencia que los empresarios turísticos – aun aquellos de muy bajo nivel de formación- sí están dispuestos a innovar en sus prácticas si los modelos conceptuales y tecnologías sugeridas les hacen sentido, dado su “sentido común”.
2. El sistema es de fácil aplicación y admite variaciones susceptibles de ser introducidas por los propios empresarios. En varios casos los artefactos y los protocolos son rápidamente adaptados a las particulares características del establecimiento.
3. El sistema favorece la toma de conciencia y ayuda a curar la “miopía” y la “ceguera cognitiva” de los empresarios acerca de sus falencias e insuficiencias así como también acerca de sus fortalezas y oportunidades.
4. El sistema hace sentido a los clientes, genera un estado de ánimo positivo en ellos y contribuye a mejorar la experiencia vivida. Algunos clientes consideran que el sistema les ayudó a tomar conciencia de cosas que antes no veían – por ejemplo acerca de sí mismos- y lo viven, por tanto, como un servicio colateral al servicio principal recibido (alojamiento, comida, etc.)
5. Los sistemas MMEDCAL generan una mejor “accountability” en relación a la calidad del servicio recibido. El cliente se hace más conciente de su responsabilidad en la calidad de la experiencia vivida, por ejemplo, por haber asumido como “obvio” un requerimiento que no necesariamente es así en la expectativa del proveedor.
6. Los sistemas MMEDCAL parecen operar mejor cuando los propietarios o administradores no son sujetos directos de evaluación por parte del sistema. Efectivamente, si el sistema se direcciona para evaluar factores que no incluyen a los “principales” del negocio, la acogida es mejor que en el caso contrario. Es necesario tener en cuenta que, en la cultura chilena, la disposición y competencia para recibir evaluaciones negativas y reclamos es muy baja. Presumiblemente, este factor no debería ser relevante en culturas evaluativas
7. Los sistemas MMEDCAL parecen funcionar mejor cuando la disposición a innovar es muy superior a la capacidad técnica para hacerlo, especialmente cuando los clientes superan en este segundo aspecto a los empresarios. En todas las aplicaciones realizadas los clientes que son expertos en calidad de servicio han recibido el sistema con gran entusiasmo y han sido una gran contribución.
8. Los sistemas MMEDCAL reciben una mejor acogida entre empresarios a los cuales las aproximaciones tradicionales de carácter racionalista economicista no resultan atractivas y tienen un “sentido común” constructivista y humanista.

## 7. REFERENCIAS

Dejours, C. (1998). *El Factor Humano*, Argentina: Editorial Lumen.

Evans J.(2004), “An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results”. *Journal of Operation Management*. (22), 219-232.

Froehle C, et al.(2004), “New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience”. *Journal of Operation Management*. (22), 1-21.

Gursoy D., et al (2005). “The US airlines relative positioning based on attributes of service quality” *Tourism Management*.(26), 57-67.

Hanqin Q.Zhang; Ivy Chow.(2004). “Application of importance-performance model in tour guides’ performance: evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong”.*Tourism Management* (25).

Ilustre Municipalidad de Río Hurtado(2004). Programa Servicio País. Estudio del Perfil del Turista. Región de Coquimbo. Chile.

Choo A.,et al.(2004) “Integrating quality management practices with knowledge creation processes”. *Journal of Operation Management*.(22), 587-607.

Maturana, Humberto.(1997), *La objetividad un argumento para obligar*, Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

Maturana, Humberto (1999). *Transformación en la Convivencia*, Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

Maturana, Humberto; Francisco Varela (1984), *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Maturana, Varela.(2004), *De Máquinas y Seres Vivos*. Argentina: Editorial Universitaria/Lumen (6).

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka.(1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. N.Y.

Prem Chhetria, et al. (2004), “Determining hiking experiences in nature-based tourist destinations” *Tourism Management*.(25)

Rosas, Sebastián.(2001) *Piaget, Vigotski y Maturana, Constructivismo a tres voces*, Buenos Aires: Editorial Aique, primera edición.

Stuart F.I., Tax S., Toward (2004) “An integrative approach to designing service experiences :Lessons learned from the theatre”. *Journal of Operation Management*. (22), 609-627.

(2001) “Managing customers, Keeping the customer satisfied”, *The Economist*.

(2001) “Mass customization, A long march”, *The Economist*.

Vignolo Carlos; Maturana Humberto. "Conversando sobre Educación". *Revista Perspectivas*, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago,(4) 249-266.

Vignolo Carlos, Potocnjack Christian, Ramírez Álvaro.(2003) "El Desarrollo como un proceso conversacional de construcción de capital social". *Revista Ingeniería de Sistemas*. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

Vignolo Carlos,(2002) "Innovando por la Vida en la Era del Nihilismo: Seis proposiciones para el Tercer Milenio", Santiago de Chile.

Wacker J.G.(2004), "A theory of formal conceptual definitions: developing theory-building measurement instruments". *Journal of Operation Management*. (22), 629-650.

Yoon Y., Uysa M., "An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model", *Tourism Management*. (26), 45-56.

## 8. ANEXOS

### 1. Encuesta de entrada:

#### CON USTED CONSTRUIMOS EL SERVICIO QUE LE PRESTAMOS

Porque nuestra red se ha propuesto prestar un **servicio personalizado de calidad**, queremos conocer sus gustos, intereses y preocupaciones para así **atenderlo(a) mejor**.

1. ¿Que le gustaría encontrar en este lugar?

---

---

---



2. ¿Qué **NO** le gustaría encontrar en este lugar?

---

---

---



3. ¿De qué gustos o necesidades especiales, le gustaría que nos hiciéramos cargo durante su estadía?

---

---

---

4. ¿Tiene usted alguna preocupación especial respecto a nuestro servicio?

---

---

---

Nombre : \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Email : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



2. Encuesta de Salida:

**CONSTRUYENDO REDES**

Agradecemos su opinión, porque queremos **construir con usted un servicio de real calidad**



| Item                           | Deficiente | Aceptable | Bueno | Excelente |
|--------------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Infraestructura (Habitaciones) |            |           |       |           |
| Servicio de comidas            |            |           |       |           |
| Servicios Higiénicos           |            |           |       |           |
| Atención del personal          |            |           |       |           |
| Limpieza                       |            |           |       |           |
| Seguridad del lugar            |            |           |       |           |

1. ¿Qué fue lo que **más** le gusto de su estadía con nosotros?

---



---



---



---

2. ¿Qué fue lo que **menos** le gusto de su estadía con nosotros?

---



---



---



---

3. ¿Aceptaría seguir colaborando con el desarrollo de nuestra red y poder ser consultado(a) respecto a sus opiniones para mejorar nuestro servicio?

|                          |                               |                          |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Seleccione su vía de contacto | <input type="checkbox"/> |
| <b>Si</b>                |                               | <b>No</b>                |
| email: .....             |                               |                          |
| Teléfono- Fax : .....    |                               |                          |
| Dirección Postal:.....   |                               |                          |
| Nombre:.....             |                               |                          |
| Fecha:.....              |                               |                          |





### **3. Protocolos conversacionales de un sistema MMEDCAL.**

Se les propone a los proveedores de servicio turístico mantener, cordialmente con los clientes, una estructura conversacional desde el minuto en que el cliente toma contacto con el servicio, mientras permanece en él, cuando se retira y eventualmente se une a una permanente red de colaboración con el proveedor. Estos protocolos pretenden garantizar el funcionamiento del sistema y una mejor construcción del servicio.

*Protocolo de bienvenida:* tiene por objetivo acoger amablemente al cliente, generando un ambiente confianza y darle a conocer el sistema MMEDCAL e invitarlo a beneficiarse de él.

- Saludo cordial e invitación a conversar en un ambiente confortable.
- Contarles a los clientes que el servicio esta implementando un sistema que pretende obtener un mejoramiento de la calidad del servicio.
- Invitarlos a formar parte activa de la iniciativa.
- Realizar la encuesta de recepción (Anexo I), incluso aunque no exista confirmación de aceptar el servicio.

*Protocolo de evaluación de expectativas:* Esta fase busca explorar las alternativas disponibles de la construcción del servicio, iniciando un proceso en que el cliente pone la mirada sobre si mismo e identifica sus IQP's.

- A partir la encuesta, se invita al cliente a explayarse sobre sus IQP's, lo que puede ser apoyado con un recorrido por las instalaciones del servicio.
- El proveedor da cuenta de las posibilidades y restricciones del servicio.
- Si finalmente el cliente decide no quedarse en el servicio, se le agradece la visita y se recomienda ofrecerle otro servicio de la localidad que se acerque a sus expectativas.

*Protocolo de acuerdo:* Fruto de la conversación sostenida se llega a un acuerdo entre el cliente y el proveedor. En lo posible se registra el compromiso adquirido con el cliente.

- Si el cliente decide recibir el servicio, se chequean los acuerdos establecidos entre proveedor y cliente.
- Registrar no sólo los datos correspondientes, sino los compromisos acordados con el cliente.

*Protocolo de evaluación continúa:* En el caso en que el servicio se expanda en el tiempo en forma repetitiva, se le ofrece al cliente una evaluación periódica del servicio.

- Generar conversaciones periódicas en que se les pregunta al cliente sobre lo recibido hasta el momento y sobre posibles cambios en sus IQP's

*Protocolo de evaluación de satisfacción:* Una vez completado el servicio se invita al cliente a hacer una evaluación final del servicio e invitarlo a "asociarse" al proveedor, disponiéndose a seguir contribuyendo al proceso de mejoramiento continuo de la atención.

- Invitar al cliente a efectuar la encuesta de salida.
- Invitar al cliente a "asociarse" al proveedor, se pueden ofrecer ciertos incentivos, como futuros descuentos, reservas especiales o continua información sobre promociones, eventos y nuevos servicios.
- Se le da al cliente una afectuosa y agradecida despedida y se le invita a volver a ser co-constructor del servicio a recibir.

