

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN
LOS HOTELES 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**BRENDA BALLESTAS BARON
PAOLA TONCEL OCHOA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2006**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN
LOS HOTELES 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**BRENDA BALLESTAS BARON
PAOLA TONCEL OCHOA**

**Monografía presentada como requisito para optar el título de Administrador
en Finanzas y Negocios Internacionales.
Minor en Marketing Estratégico**

**Asesor
Víctor Espinosa Flórez
Economista**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2006**

Nota de Presentación

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena de Indias D. T. Y C. Abril de 2007.

Cartagena de Indias, Abril 23 de 2007.

Señores

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad.

Por medio de la presente nos permitimos hacer entrega, para su revisión y evaluación, de nuestra Monografía titulada “**EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESENTAN LOS HOTELES 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**”.

Agradecemos la atención prestada, y estaremos atentas a sus sugerencias y recomendaciones, las cuales estaremos prestas a acoger.

Atentamente,

BRENDA BALLESTAS BARON
C. C. #
Código #

PAOLA TONCEL OCHOA
C. C. #
Código #

DEDICATORIA

A Dios primordialmente y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la culminación de esta etapa de mi vida, que hoy culmina con éxito y me abre nuevas puertas en el transcurrir de mi vida.

BRENDA BALLESTAS BARON

DEDICATORIA

A Dios y a mis Padres, quienes me brindaron la oportunidad de culminar una nueva etapa en la vida.

A aquellos que creyeron en mí y que siempre estuvieron allí, para brindarme su apoyo y darme su voz de aliento, para seguir adelante.

A todos ellos dedico este trabajo, que aunque un poco largo el proceso, creyeron en mí y hoy les demuestro mi empeño.

PAOLA M. TONCEL OCHOA

RESUMEN

1. TÍTULO

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LOS HOTELES 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

2. AUTORES

BRENDA BALLESTAS BARON y PAOLA TONCEL OCHOA

3. OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de mercado con el fin de medir la efectividad de la calidad del servicio que se les está brindando a los clientes hospedados en los hoteles de 5 estrellas en Cartagena de Indias, mediante el análisis de los aspectos perceptivos y comportamentales de las personas que reciben este servicio en cada uno de los momentos de verdad que estos tienen con la organización de tal forma que le sirva como herramienta para formular sus planes de mejoramiento del servicio.

4. SÍNTESIS DE METODOLOGÍA

El tipo de investigación, se encuentra enmarcado en la investigación Descriptiva Analítica, por estar enfocada en la caracterización de los servicios que los hoteles Cinco Estrellas, de la ciudad de Cartagena, prestan a sus huéspedes y al grado de satisfacción de éstos por los servicios prestados.

El Muestreo aplicado es el Estratificado, por estar dado en forma proporcional a la población estudio, definiendo, con ello, la totalidad de los Clientes Internos y Externos de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad, de los cuáles se eligió, para la aplicación de encuestas un número representativo de cada uno de los hoteles, para los objetivos de la investigación.

5. RESULTADOS

Mediante la evaluación de la calidad del Servicio esperamos conocer de forma oportuna, las tendencias de la satisfacción del cliente y obtener en forma clara y concisa, cuales son los niveles de calidad en el servicio que los hoteles de Cinco Estrellas, prestan a sus huéspedes.

De igual forma le daremos a conocer los resultados obtenidos a estas empresas, para que conozcan los ISC (Índices de satisfacción) de sus clientes, y lo ubiquen como el punto central de sus estrategias, para el logro de una sostenibilidad en un mercado globalizado y, cada día, mucho más competitivo.

6. SÍNTESIS DE CONCLUSIONES

A través del trabajo investigativo se pudo determinar que en la ciudad de Cartagena, el repunte de la actividad turística, obedeció al crecimiento en la organización de congresos, ruedas de negocios y otros eventos nacionales e internacionales organizados, en ocasiones por los hoteles cinco estrellas de la ciudad, con el fin de atraer a los turistas. Hoy en día, la oferta de alojamiento de la ciudad es de 4.200, posesionándose con los mayores porcentajes de ocupación hotelera (61.3%),

Al realizar la evaluación de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad, se pudo constatar que existe un buen nivel de satisfacción, profesionalización, motivación e

incentivos en el 83% (promedio), de los clientes internos, lo que contribuye a la satisfacción del cliente externo, quien recibe un servicio profesional, personalizado, caracterizado por el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos realizados, dentro de los mismo.

Existe un porcentaje bajo (en promedio un 17%) de los clientes internos y externos, que no logran satisfacer sus expectativas, y quienes muy amablemente lo expresan, a través de los formatos de quejas, reclamos y sugerencias, con la esperanza, sean corregidas. En temporadas altas, es necesario que en alguno de estos hoteles, se tenga en cuenta la demanda de equipos, las cuales deben cubrir las necesidades de todos los turistas, para lo que se hace necesaria, una planeación estratégica, antes de la temporada alta. Como se puede observar a través de toda la investigación, los hoteles Cinco Estrellas, hoy en día, para ser más competitivos, han implementado, al interior de los mismos, toda una gama de servicios al turista, convirtiéndose en pequeñas ciudades, donde el turista puede hallar todo lo que necesita, desde una habitación comfortable (Entidad Bancaria, Centro de Convenciones, Spa, piscina, tiendas, etc.)

7. ASESOR

Víctor Espinosa Flórez.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
0. PROPUESTA DE MONOGRAFIA	5
0.1 Planteamiento del problema	5
0.1.1 Descripción del problema	5
0.1.2 Formulación del problema	6
0.1.3 Objetivos	6
0.1.3.1 Objetivo general	6
0.1.3.2 Objetivos específicos	6
0.1.4 Justificación de la investigación	7
0.1.5 Metodología del trabajo	9
0.1.5.1 Tipo de investigación	9
0.1.5.2 Fuentes de información	9
0.1.6 Logros esperados	10
1. LA ADMINISTRACION CENTRADA EN EL CLIENTE	11
1.1 Cultura de servicio	11
1.2 Administración de la calidad total	18
2. EL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS	22
2.1 Condiciones actuales y potenciales	27
2.2 Los hoteles 5 estrellas de Cartagena	30

2.2.1 Hotel Hilton Cartagena	32
2.2.2 Hotel Santa Teresa (Charleston)	37
2.2.3 Hotel Las Américas	39
2.2.4 Hotel Almirante Estelar	42
2.2.5 Hotel Caribe	47
2.2.6 Hotel Santa Clara.	49
2.2.7 Cuadro Comparativo de los Hoteles cinco estrellas de las principales ciudades de Colombia.	54
3. ANALISIS SITUACIONAL DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE CARTAGENA DE INDIAS.	57
3.1 Análisis interno / Análisis externo	60
3.1.1 Análisis interno (PCI)	60
3.1.2 Análisis externo (POAM)	66
4. PERCEPCION Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE CARTAGENA.	68
4.1 Características biográficas de los empleados de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena.	68
4.2 Motivación y pertenencia de los funcionarios de los hoteles cinco estrellas.	71
4.3 Compensación y reconocimiento a los empleados.	75
4.4 Sentido de pertenencia de los empleados de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena de indias.	77
4.5 Estructura organizacional y estilos de dirección.	78
4.6 Relaciones interpersonales entre los niveles jerárquicos de los hoteles cinco estrellas.	78
4.7 Estilo directivo de los hoteles cinco estrellas.	80

4.8 Mecanismo de controles de los hoteles cinco estrellas.	84
4.9 Análisis de la calidad del servicio de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena.	86
5. PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.	89
6. CONCLUSIONES.	93
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1	Edades de los empleados de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias
Gráfica 2	Sexo de los Empleados
Gráfica 3	Nivel Académico
Gráfica 4	Grado de Satisfacción
Gráfica 5	Motivación del Empleado
Gráfica 6	Mejoras a implementar para lograr la satisfacción del Cliente Interno
Gráfica 7	Compensación Laboral
Gráfica 8	Reconocimiento por Méritos
Gráfica 9	Comunicación
Gráfica 10	Participación en la Toma de Decisiones
Gráfica 11	Retroalimentación del Talento Humano
Gráfica 12	Delegación de Responsabilidad
Gráfica 13	Políticas, procedimientos y Control de los Procesos

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1	Sexo de los Empleados
Tabla 2	Satisfacción del Cliente Interno
Tabla 3	Motivación
Tabla 4	Compensación
Tabla 5	Méritos
Tabla 6	Comunicación
Tabla 7	Toma de Decisiones
Tabla 8	Retroalimentación
Tabla 9	Responsabilidad
Tabla 10	Control de los Procesos

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A	Encuesta1 evaluación de la calidad del cliente interno de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena.
ANEXO B	Encuesta no. 2. análisis de la calidad del servicio de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena
ANEXO C	Tarifas y reservas
ANEXO D	Formato de reservas
ANEXO E	Formato de quejas y reclamos
ANEXO F	La categorización de hoteles por estrellas

INTRODUCCIÓN

En la década de los noventa la industria del alojamiento tuvo una de sus épocas más difíciles debido a la caída del porcentaje de ocupación, incremento de la tarifa por habitación por debajo de la inflación y en muchos casos la reducción de la misma que repercutieron en bajos niveles de utilidad y en algunos casos de pérdida. Desde el año 2003 la industria hotelera ha experimentado un crecimiento importante en su ocupación, hasta alcanzar en el 2005, un promedio de 59,5% superando en 6.8 puntos porcentuales (pp) al promedio nacional que fue de 52,7%⁹.

Cartagena, es una ciudad de fácil acceso, ya sea por vía aérea, marítima o terrestre. Cuenta con un aeropuerto Internacional que recibe vuelos de todas partes del mundo en diferentes rutas de conexiones, así como puertos y marinas para atender a los viajeros que lleguen en cualquier tipo de nave, tanto recreativas, como de carga y cruceros turísticos. La ciudad posee una gran infraestructura hotelera, en su mayoría bilingüe (español – inglés). El peso Colombiano es la moneda oficial, la cual oscila a una tasa representativa de \$2,400 pesos por dólar estadounidense¹⁰.

La ciudad de Cartagena, fue declarada por la UNESCO como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad. Es una ciudad donde la historia se muestra palpable a través de cercos de murallas, arquitectura colonial española, e impresionantes monumentos militares y religiosos que conjugan armoniosamente con extensas playas, exóticas islas cercanas y la delicia de disfrutar de un encuentro en bares,

⁹ URL: Notas Económicas Regionales Costa Caribe. www.banrep.gov.co Consultada el 23 de abril de 2006.

¹⁰ Asotelca. Cartagena de Indias. www.cartagenatravel.com.

café, restaurantes y discotecas. Además de ser el centro turístico más importante de la Costa Caribe, es uno de los más importantes centros de negocios, reuniones, cumbres y convenciones del Caribe, por lo que hoy en día cuenta con una completa infraestructura instalada para cubrir grandes y significativos eventos, un aeropuerto internacional, centro de convenciones dotado con toda las facilidades de la informática moderna, expertos tour operadores y organizadores de congresos, complementado por una excelente oferta hotelera de variados estilos y para todos los presupuestos.

Las cifras oficiales de la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias ratifican a la ciudad como un destino preferido para varios fines. De acuerdo con los planes del Gobierno Nacional, junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) con su capítulo Cartagena, y la Asociación de Hoteles del Caribe (Asotelca), la Corporación se ha hecho presente en importantes reuniones de carácter internacional para promocionar a Colombia, a través de Cartagena con su 'Corralito de Piedra'¹¹.

Durante los primeros seis meses del año 2005, el comportamiento del sector turístico mostró excelentes resultados, al compararse con los mismos periodos de años anteriores. Desde el año 2003 se ha registrado un incremento del ciento por ciento de pasajeros internacionales: ese año llegaron 17.246 visitantes; en el 2004, 23.128, y solo en el primer semestre del año 2005 se registró la entrada de 33.859 extranjeros¹². "Una vez más, las estrategias de promoción internacional están mostrando grandes resultados que benefician económicamente a la ciudad. Un turista extranjero que llega a Cartagena puede estar, en promedio, entre 5 y 8 días para dejar 500.000 pesos diarios, además de lo que paga por el paquete

¹¹ www.presidencia.gov.co/sne/2005/diciembre/17. Consultada Febrero/06

¹² Universidad Jorge Tadeo Lozano Seccional del Caribe – Cartagena. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CIDEs. Boletín de Notas Turísticas de Cartagena. www.utadeo.edu.co. Consultada Abril 2006.

turístico, lo que en total puede representar mensualmente una entrada de 20.000 millones de pesos¹³.

Cartagena se está “vendiendo” en el exterior como destino cultural y, especialmente, como sede de convenciones y congresos, por lo que junto con el Gobierno Nacional, a través de PROEXPORT, se ha iniciado un trabajo de posicionamiento internacional en el entorno caribe. Por esta alianza, las dos entidades se han hecho presentes en importantes ferias de carácter internacional como la Feria Internacional de Turismo (Fitur), que se realizó en Madrid (España), y en la feria especializada en incentivos Latin America and Caribbean Incentive and Meetings Exhibition (Lacime), en Sao Paulo (Brasil), uno de los mercados más importantes para Colombia. El presidente ejecutivo de la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias hace énfasis en que este programa de promoción de Colombia, a través de Cartagena, continuará. Irvin Pérez Muñoz, Presidente ejecutivo, encargado, de la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias, manifestó: "Vamos a estar nuevamente en España en la EIBTM, que más que una feria es una rueda de negocios, de las más importantes a nivel mundial, en la que vamos a promocionar a la ciudad como destino para congresos, convenciones e incentivos de las empresas para sus empleados¹⁴.

Sin embargo, la temporada de cruceros en Cartagena es una realidad. Entre el 18 octubre y el 21 de noviembre del 2005, cuatro embarcaciones turísticas llegaron con 5.728 pasajeros extranjeros; y seguirán llegando hasta el mes de mayo, del 2006, cuando el balance final demuestre la recalada de 29 cruceros con 42.476 turistas a bordo¹⁵.

Por su parte, en el lapso enero – agosto de 2005 ingresaron a Colombia 34.122 viajeros internacionales en cruceros. El principal puerto de ingreso fue Cartagena

¹³ Irvin Pérez Muñoz, presidente ejecutivo (e) de la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias.

¹⁴ Ibid. Creció Ingreso de turistas extranjeros

¹⁵ www.proexport.com.co. Noviembre 24 de 2005. consultada el 20 de Febrero de 2006.

con el 84 por ciento del total, seguido por los puertos de San Andrés con el 13 por ciento y Santa Marta con el 3 por ciento¹⁶.

Ante todo lo anterior se puede afirmar que el sector hotelero se ha ido consolidando dentro de los sectores competitivos, lo que obedece a la aplicación de mejores políticas de atención al cliente, lo que a través del presente estudio se pudo determinar, no sin antes establecer que se encuentran algunas pequeñas falencias que pueden ser modificadas a corto plazo.

La tabulación de encuestas realizadas a los clientes de los hoteles cinco estrellas, permitió la evaluación de la calidad del servicio, permitiendo además determinar el grado de satisfacción de los clientes, sus expectativas y percepción del servicio prestado.

Mediante el Internet, folletos, entrevistas, visitas, realizadas a los hoteles cinco estrellas fue posible identificar sus condiciones actuales, y realizar un análisis acerca de su competitividad y capacidad de inserción en los mercados nacionales e internacionales, para así, finalmente poder formular el plan estratégico de mejoramiento.

¹⁶ Ibid. En 24,2% Creció Ingreso De Turistas Extranjeros A Colombia. Consultada el 10 de Marzo/05

0. PROPUESTA DE MONOGRAFIA

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1. Descripción del problema

El mejoramiento de la satisfacción del cliente a través de la calidad de productos, la calidad en servicios, incluyendo todo lo que esto implica, son prioridades como nunca antes. La preocupación por estos factores es un rasgo común en prácticamente todas las economías que se preparan conscientemente en favor de sus consumidores y cumpliendo las demandas y exigencias de los nuevos mercados. En el contexto de la economía global dichos factores se convierten en elementos claves para el éxito en el mercado y como agentes determinantes para responder a las exigencias de este.

Por otro lado el desarrollo tecnológico permite innovaciones productivas y de servicios sin precedentes, la creatividad ha desplazado sus límites y vemos cómo emergen nuevos servicios y nuevos mercados en todas partes del mundo.

Este es el gran desafío que debemos enfrentar en este nuevo siglo, los enfoques y metas sobre la satisfacción del cliente deben ser desarrollados ya que si los hoteles de 5 estrellas en Cartagena quieren enfrentarse a la competencia global, deben mirar mas allá de su alrededor y tienen que prepararse para competir con todos los destinos atractivos del mundo.

De acuerdo con este escenario, las empresas turísticas requieren implementar estrategias adecuadas de servicio al cliente, no solo para satisfacer las expectativas del mercado sino para buscar un desarrollo óptimo de sus empresas, buscando por medio de esta, posicionamiento y confiabilidad frente a sus clientes (turistas).

Para el caso de Cartagena, especialmente las empresas del sector turístico, centrándonos en los hoteles de 5 estrellas no han realizado a la fecha un estudio que les permita medir las condiciones de sus servicios, y por tanto tener elementos de juicios objetivos que sirvan para formular estrategias de mejoramiento de la calidad de estos.

0.1.2. Formulación del problema

¿Tendría importancia para la gerencia de los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias, disponer de información a cerca de la evaluación de la Calidad del Servicio que prestan a sus huéspedes?

0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1 Objetivo general

Evaluar la calidad del servicio que se les está brindando a los clientes hospedados en los hoteles de 5 estrellas en Cartagena de Indias, mediante el análisis de los aspectos perceptivos y comportamentales de las personas que reciben este servicio en cada uno de los momentos de verdad que estos tienen con la organización de tal forma que le sirva como herramienta para formular sus planes de mejoramiento del servicio.

0.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las condiciones actuales y potencialidades futuras del sector turístico para contextualizar y evaluar las condiciones de los hoteles de 5 estrellas.
- Identificar las fortalezas y debilidades en infraestructura física, Administración y gestión, Marketing y venta, Recurso humano y el área financiera, que facilitan o limitan la prestación del servicio de calidad en los hoteles de 5 estrellas.

- Analizar la percepción y expectativas de los clientes actuales mediante encuestas y observación directa para obtener índices de Satisfacción de clientes con el fin de medir el posicionamiento que tiene los hoteles de 5 estrellas, de tal forma que sirva de plataforma para la formulación de estrategias de mejoramiento del servicio.
- Formular un plan estratégico de mejoramiento del servicio para los hoteles de 5 estrellas.

0.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. Constituye un fenómeno de amplia expansión, con significativas repercusiones económicas y sociales para el mundo. En este expansivo sector de la economía mundial, están empleados más de 74 millones de personas y participan de él unos 600 millones de personas por año, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Actualmente el turismo constituye una de las ramas de la economía que más ingresos y beneficios proporciona, por lo que es predecible que aumentará su importancia en los próximos años con respecto a las restantes industrias.

La ciudad de Cartagena reconfirmó en el 2006 que sigue siendo el destino preferido de los colombianos y de muchos extranjeros a la hora de viajar, y en todos los indicadores del sector turístico local se registraron crecimientos que tienen a los empresarios y autoridades satisfechos¹⁷.

¹⁷ FIGUEROA, HERMES, Periódico el Universal. "Creció la ocupación hotelera en el 2006. ¡Temporada por lo alto!" Enero del 2007

En las últimas décadas el turismo se ha transformado de una actividad casi sin importancia a un auténtico campo con gran influencia en las inversiones y equipamientos locales, en el mejoramiento del transporte y en la generación de empleo, siendo esta una de las mayores influencias sociales del sector.

Sin embargo, como es normal en muchos destinos turísticos en desarrollo, nuestra ciudad aún tiene debilidades que debe mejorar si quiere transformarse en un destino competitivo mundial, ya que en la actualidad los hoteles no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos. Asimismo al pasar de los años se ha demostrado que la clave para una operación rentable de estas organizaciones es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido.

Una de las grandes dificultades existentes en el sector empresarial del turismo es la determinación del posicionamiento competitivo de las entidades que pertenecen a la misma cadena o entre cadenas diferentes utilizando como indicador de salida la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios.

La Satisfacción del cliente es un concepto crítico en el pensamiento del Marketing y en una de las investigaciones que se llevan a cabo para saber más a cerca de los consumidores. Se argumenta que generalmente si los consumidores están satisfechos con el producto y/o servicio, ellos lo comprarán y usarán probablemente en mayor cantidad y comentarán a otros de su favorable experiencia con dicho producto o servicio. Si ellos están insatisfechos, probablemente lo cambiarán y se quejarán a los fabricantes, a los vendedores u a otros consumidores; lo que podría ser perjudicial para la empresa en términos económicos de imagen y publicidad.

Al identificar las variables que determinan el nivel de satisfacción de los consumidores con base en los resultados arrojados por la investigación, los hoteles de 5 estrellas de la ciudad obtendrán una importante herramienta de retroalimentación, que les permitirá conocer a fondo sus fortalezas para reforzarlas, sus debilidades para eliminarlas y así desarrollar sus actividades de la manera más eficiente y rentable.

Por otra parte esta investigación es de suma importancia para la formación investigativa como estudiantes ya que permite experimentar de manera practica los roles que hay que desarrollar en el mercado, teniendo en cuenta la importancia que es la calidad del servicio a los clientes para el optimo desarrollo empresarial.

0.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO

0.4.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se realizara una investigación tipo Descriptivo Analítica, por estar enfocada en la caracterización de los servicios que los hoteles Cinco estrellas prestan a sus huéspedes y al grado de satisfacción de éstos por los servicios prestados.

0.4.2 Fuentes de información

Para el desarrollo de este trabajo se maneja la herramienta recolección primaria de información o fuentes primarias (a través de encuestas, entrevistas y observación directa) y fuentes secundarias (a través de estudios antes realizados de nuestro tema de estudio), mediante la cual se recolectará la información de campo, obteniendo así datos de suma importancia para alcanzar el objetivo general de esta investigación.

0.5 LOGROS ESPERADOS

Mediante la evaluación de la calidad del Servicio se esperamos conocer de forma oportuna, las tendencias de la satisfacción del cliente y obtener en forma clara y concisa, cuales son los niveles de calidad en el servicio que los hoteles de Cinco Estrellas, prestan a sus huéspedes.

De igual forma le daremos a conocer los resultados obtenidos a estas empresas, para que conozcan los ISC (Índices de satisfacción) de sus clientes, y lo ubiquen como el punto central de sus estrategias, para el logro de una sostenibilidad en un mercado globalizado y, cada día, mucho más competitivo.

1. LA ADMINISTRACION CENTRADA EN EL CLIENTE

En la actualidad las empresas deben tener una visión enfocada en la administración centrada en el cliente, ya que esta es de gran importancia para lograr una diferenciación frente a la competencia, creando así una ventaja competitiva que les permite convertir las necesidades del consumidor en las normas del éxito de su empresa.

1.1 CULTURA DE SERVICIO

La cultura de servicio se puede considerar como aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente, lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento empresarial están fuertemente condicionadas por los motivos del servicio.

Esta misión de la empresa, involucra a todas las personas dentro de la organización, desde el Gerente hasta los niveles operativos de ella. Sólo al existir una cultura de servicio en la empresa, se logra el compromiso de su personal en el largo plazo para entregar un servicio de calidad.

Un estilo administrativo centrado en el cliente hace a las organizaciones más competitivas, y para lo cual es necesario que se apropien de los siguientes principios.

La satisfacción del cliente es la esencia de la cultura del servicio, esta se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de éste. Los clientes quedan verdaderamente impresionados cuando reciben más de lo esperado, es así como se produce en ellos un sentimiento de lealtad que se traduce en definitiva en nuevas oportunidades para la empresa. Cuando estas

expectativas no se cumplen quedan grabadas en su memoria, produciéndose un sentimiento negativo hacia la empresa, sin darse cuenta que el prestigio de la misma se ve severamente dañado con un solo cliente insatisfecho., por esto es de suma importancia que los directivos de esta, implementen capacitaciones constantes e inyecten conocimiento a todos los empleados sobre como debe ser una verdadera administración centrada en el servicio.

La buena relación que se produce entre el cliente y el empleado es la llave para tener una cultura de servicio exitosa dentro de la empresa. Cuando estas relaciones son mal manejadas el nivel de satisfacción se disminuye, y esto en un mercado competitivo significa insuficiencia.

Hoy en día los productos son cada vez más homogéneos, razón por la cual las empresas para obtener una ventaja competitiva en el mediano plazo, no sólo deben satisfacer las necesidades básicas del producto en sí, sino que también requieren de una diferenciación, a través del servicio, es decir, actualmente las empresas deben preocuparse que tanto el producto como el servicio satisfagan las necesidades del cliente.

Igualmente, las empresas deben innovar constantemente de manera que puedan ofrecer a sus clientes un conjunto de servicios diferenciadores, mayores y mejores que los prestados actualmente por la competencia. Es necesario también que identifiquen los servicios, determinando aquellos que representan un "value" para el cliente, es decir, que incluyen un valor potencial.

Una vez definidas las alternativas de servicio a ofrecer, las empresas deben indagar cuál ha sido la experiencia que han tenido los clientes frente a cada una de estas prestaciones; la técnica más útil para esto es identificar los momentos de verdad que configuran la cadena continúa de eventos que debe experimentar un cliente para lograr el servicio deseado. Esto les permite analizar el negocio desde

la perspectiva del cliente y hace posible identificar en esta cadena de eventos aquellos momentos de verdad críticos, los cuales si no son manejados en forma positiva, producen en el cliente insatisfacción, disminución de lealtad hacia el servicio y la posible pérdida del cliente.

Otro aspecto a tener en cuenta es que en una cultura de servicios el compromiso de la organización para con el cliente debe ser asumido primero por la gerencia y luego reforzado en cada nivel de la organización, alcanzando a cada función y proceso, e involucrando a cada individuo en la organización. Por tanto, los administradores requieren aprender sobre la orientación al cliente y la calidad, y deben comprender lo que es necesario para implementar un esfuerzo de cambio en escala global.

De lo anterior se puede deducir que la cultura de servicios es una poderosa herramienta para crear interés en cumplir la meta de continua mejora en los niveles de calidad. Ella logra captar la atención, involucrar a los empleados a nivel personal y ayudar a enfocarse en las metas de mediano plazo, más que en los problemas y presiones contingentes. Cuando esta orientación es comunicada de manera adecuada, en forma consistente y regular, se convierte en la misión fundamental del trabajo de cada persona. La comunicación que se logra ayuda a generar el compromiso del personal, sobre todo cuando este ve cómo a través de su gestión puede agregar valor al proceso.

La práctica de la cultura de servicio hace que la administración se transforme en servicio, es decir, los administradores deben ampliar su propio rol de manera que puedan apoyar y sostener a los empleados de primera línea de tal forma que administren bien los "momentos de verdad"; esto se aplica tanto a ejecutivos como a niveles medios en la organización.

Otro principio que deben apropiarse las empresas es el de liderazgo ya que este ayuda a hacer que la cultura de servicio sea una realidad cotidiana. Así mismo, para que una empresa otorgue un servicio de calidad, debe contar con líderes en la organización, que estén convencidos de la importancia de la cultura de servicios y comuniquen permanentemente sus creencias y respalden sus palabras con acciones concretas al resto de la compañía.

El líder debe tener como meta desarrollar la cultura de servicios en la empresa, la cual determinará la conducta del empleo, en forma más efectiva que una norma o procedimiento. Los líderes permiten a los empleados tomar decisiones oportunas en interés del cliente y los preparan a actuar con iniciativa. Un líder efectivo debe tener visión y perspectiva, debe ser capaz de establecer una estrategia y mantenerse en ella; proyectar importantes "values"; involucrarse con la gente para ayudarla; ser soporte, guía y colega de sus empleados; comunicarse clara e inteligentemente para influenciar a las personas hacia la cultura de servicio; ejemplificar con gran servicio; desarrollar a las personas y exigirles lo mejor de ellas.

Las empresas de hoy en día deben tener también muy claro que los mandos medios deben cumplir también su rol y abogar por sus empleados para que sean más funcionarios e interpretadores de reglamentos. El espíritu de trabajo existente en las organizaciones depende de la motivación que exista en los empleados. La motivación del factor humano es frágil y circunstancial, y es importante considerarla al implementar la cultura de servicios.

Así mismo, para tener un alto estándar en servicio, es necesario desarrollar y mantener un ambiente motivacional en el cual los empleados puedan encontrar razones personales para entregar sus energías en beneficio del cliente. A través de la herramienta de investigación de mercado aplicada a los empleados, se pueden determinar escenarios bastante confiables del estado psicológico en que

se encuentra el recurso humano, conociendo variables como satisfacción y seguridad en el trabajo, remuneración y beneficios, oportunidades de ascenso, supervisión competente y un ambiente armónico, entre otros.

También es importante que las organizaciones consideren que una alta percepción en la calidad de vida en el trabajo no necesariamente garantizará una alta motivación, pero una baja calidad de vida ciertamente desmotivará a las personas. Otro indicador de la existencia de un ambiente motivador es la creencia de que existen en la empresa nuevas posibilidades, nuevas maneras de hacer las cosas y nuevos objetivos que lograr. Si los líderes de la organización esperan producir altos niveles de motivación y compromiso en los empleados, su primera labor será evaluar el ambiente motivacional actual de la empresa. Si este ambiente requiere de cambios, la segunda tarea a realizar es su modificación, ya que mientras el clima organizacional no esté relativamente cambiado no se va a notar cambios en el nivel de servicios.

Los aspectos anteriormente expuestos no son ajenos a las empresas hoteleras y en especial a los hoteles de 5 estrellas, ya que a través de este estudio se pudo observar que estos se esfuerzan por ofrecer el máximo nivel de alojamiento y servicios y brindar diversos servicios personales. Los vestíbulos de los hoteles son suntuosos, las habitaciones completas con elegantes muebles y ropa de cama de calidad. El equipamiento incluye: vídeo, reproductor de CD, bañera en el jardín o jacuzzi, videoteca en la habitación, piscina climatizada, spa y más. Los hoteles tienen hasta tres restaurantes con menús exquisitos, servicio de bar, servicio de habitaciones normalmente disponible las 24 horas del día, aparcamiento privado y un conserje listo para atenderle. El lujo de estos hoteles no se encuentra solo en la suntuosidad de todos sus equipamientos, sino en colmar las expectativas de los ejecutivos que añoran sus casas y la de los viajeros que huyen de las suyas.

Un hotel de cinco estrellas tiene una clientela potencial muy importante a través de congresos, convenciones y reuniones de empresa. Para fomentar este tipo de turismo es necesario posicionarse en el mercado con unos servicios de calidad. Conviene subrayar que la satisfacción del cliente, considerada comúnmente como la piedra de toque de la gestión hotelera, tampoco asegura el retorno de los clientes. Más bien, la fidelidad al propio establecimiento o marca se logra cuando, además de satisfacción, hay una alta implicación del ego del cliente, fenómeno que paradójicamente tiene el efecto de reducir la sensibilidad al precio. Esta implicación del ego del cliente, que responde a un elemental principio psicológico denominado “necesidad de reconocimiento”, y que es del todo esencial para la cuenta de resultados del hotel, apunta directamente a la importancia de los recursos humanos en la industria hotelera.

Cuando los estándares de calidad de las instalaciones hoteleras son altos y bastante parecidos, la diferencia la marca, principalmente, la sonrisa de la recepcionista, la eficacia del conserje, la atención a los detalles de la camarera de habitaciones, las habilidades gastronómicas del chef y, por supuesto, el liderazgo del director comercial para embarcar a su fuerza de ventas en una estrategia de marketing moderna.

En consecuencia, una política inteligente de fidelización de clientes pasa de modo necesario por una adecuada formación e incentivo del equipo humano del hotel. Y, cómo no, por incorporar al equipo directivo perfiles profesionales procedentes de otras industrias con el fin de huir de una empobrecedora endogamia y de proporcionar mayor frescura a la gestión.

La calidad que los clientes perciben de los servicios, se encuentra determinada por la fidelidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión, conocimiento del cliente y los elementos tangibles, los cuales incluyen elementos físicos del servicio

(instalaciones físicas, aspectos del personal, herramientas o equipos, representación física del servicio).

La fiabilidad implica la coherencia y la confiabilidad en la actuación, es decir la empresa realiza el servicio en el tiempo determinado.

La capacidad de respuesta, se refiere a la voluntad, destreza, rapidez y agilidad en el servicio. La profesionalidad es el conocimiento y destreza de los empleados y personal de apoyo que establecen una relación directa con el cliente, reflejada en la facilidad para establecer un acercamiento y acceso rápido en los servicios ofrecidos, en un mínimo de tiempo y horarios cada días más amplios.

Es importante dar a conocer, desde el momento mismo en que se ofrece el servicio, los componentes del servicio que se ofrece, la ponderación entre el servicio y el costo y garantizar al usuario que cualquier problema que se le presente en la prestación del servicio, este será atendido, estudiado y se le dará respuesta en el menor tiempo posible. Para ello se hace necesario infundir una confianza, verisimilitud, honestidad e imagen de la empresa.

La seguridad, hoy en día, es relevante para la toma de decisiones del sitio de destino del itinerario. Todo turista desea se le ofrezca seguridad física y confiable de todos los bienes que traslada.

Los clientes habituales de la empresa, permiten la visualización de sus requerimientos específicos, lo que permite proporcionarles una atención individualizada, agradable, positiva y adecuada en el trato. Por lo que se dice que el toque personal es el elemento más importante del servicio, es más importante que la comodidad, la rapidez o lo bien que el producto responda a las necesidades. Razón por la cual se considera que el mejoramiento en servicio al cliente va directamente relacionado con la rotación de empleados. Esto es importante porque la rotación de empleados de primera línea perjudica. No sólo

los empleados son cada vez más difíciles de reemplazar, sino que el dinero destinado a recontractar y entrenar se desperdicia, lo que conlleva a una baja productividad, mal servicio, clientes molestos y aún más empleados descontentos. No se debe desestimar ofrecer mayor remuneración para obtener empleados de primera línea mejor calificados y así mejorar el servicio. Esto asegura mejor productividad, menor ausentismo y reduce los costos de entrenamiento, dado que a través de los empleados se mantiene a los clientes más leales.

Analizando todo lo visto anteriormente podemos notar lo importante que es para las empresas, en este caso los hoteles 5 estrellas, tener una cultura de servicio bien cimentada, ya que esto no solo les permite satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, sino que también genera un mayor compromiso de todos los miembros de la empresa, desde la gerencia hasta el cargo más bajo de esta, logrando así una mayor efectividad en todos los procesos dentro de la organización.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Administración de la Calidad Total, es una filosofía empresarial y un sistema de gestión de calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la “mejora continua” de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento.

Actualmente las empresas han recurrido a la estandarización o parametrización en los procesos que buscan demostrar que lo que ellas dicen, se está llevando a cabo; pero para eso necesitan de normas internacionales que certifiquen dichas operaciones. La norma ISO 9000 establece directrices a seguir para la administración de la calidad y los elementos del sistema de calidad en empresas de comercio y servicios.

El control de calidad y la verificación de las características de los materiales son tan antiguos como la propia historia de la humanidad. Sobre la calidad de los productos que se han actualizado siempre ha existido la opinión o el juicio de los usuarios que los productores han debido tener en cuenta. Es por tanto una constante que los productores han sometido siempre sus productos a algún tipo de control de calidad, y que a pesar de estos controles en muchos casos los clientes han encontrado que estos productos no satisfacían sus necesidades. El fabricante quería asegurarse de conseguir la calidad adecuada antes de comenzar su fabricación. Este nuevo concepto se conoce como Aseguramiento de la Calidad.

Los pioneros en la concepción de los sistemas de calidad fueron las industrias de alto riesgo como las militares, nucleares y espaciales. Posteriormente son muchas las normas que se han ido estableciendo en el mundo. Todas ellas definen un sistema de calidad como “el conjunto de estructuras, responsabilidades y procedimientos de la organización que permiten asegurar que los productos, procesos y/o servicios cumplirán con los requisitos de calidad”¹⁸. La International Standardization Organization, ISO, recopiló como estándar internacional para sistemas de calidad la norma ISO 9000. La implementación de un sistema de calidad apropiado, representa grandes oportunidades de mejoramiento en el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente, la productividad, la eficiencia y la reducción de costos, y la participación en el mercado.

No es de obviar las enormes mejoras en la calidad, productividad y servicio resultantes de compartir el poder en una organización, bajo un esquema de Empowerment¹⁹. Teoría que busca que las organizaciones abandonen sus

¹⁸ Enciclopedia de Excelencia y Calidad Total T. 3 ISO 900 en empresas de servicio, Barcelona. Edt. Gestión. 1995, 2000. pág. 16

¹⁹ COTE PEÑA, Claudia Patricia. Administración y estilos gerenciales, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Ingeniería Mecánica.1999. pág. 233

culturas paternalistas y autoritarias y que se transformen en culturas más participativas y logros basados por trabajo en equipo.

Para darle a una organización un enfoque competitivo externo, es decir, proyectarse para ser mejores, se necesita aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar con base en lo aprendido. Es entonces cuando se implementa el Benchmarking, teoría desarrollada por Bob Camp, se desarrolló en 1979 por *Xerox Corporation* como una búsqueda de medios para superar la competencia, teniendo como base para medir la productividad: prácticas administrativas, teorías comparables, aceleramiento en mejoras, disminución de los efectos de la curva de aprendizaje, y aumento en la motivación hacia el cambio. Es un buen método de fijarse metas comparables o superiores que las de los mejores en su clase.

La calidad en servicio es más difícil de ser evaluada por el consumidor, que la calidad en bienes tangibles, ya que esta percepción de calidad de servicio resulta de la comparación de las expectativas del cliente con la actual entrega de servicio. Las evaluaciones de calidad no se refieren solamente al desempeño del servicio, sino que también involucra evaluaciones referidas al proceso en que éste fue entregado. Es, además una medida para determinar cuán bien el servicio otorgado cumple con las expectativas del cliente. Los consumidores para evaluar la calidad en servicio comparan sus expectativas de servicio versus la percepción que ellos tienen del mismo, involucrando tanto el resultado obtenido con el proceso de servicio.

Los aspectos que influyen en el cliente al momento de evaluar la calidad de servicios son:

- La falta de comprensión por parte de la empresa, y de los empleados, de los elementos que connotan alta calidad para los clientes.

- ☑ La ausencia de un compromiso de calidad de servicio, en la administración.
- ☑ La variabilidad que existe en el desempeño de los empleados.
- ☑ Las comunicaciones externas realizadas por la empresa, afectan directamente las expectativas de los clientes respecto a los servicios, como también respecto a la entrega de los mismos.

En los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias, se aplica una filosofía y una cultura de atención al cliente, basada en ofrecer el mejor servicio hotelero, con unas óptimas instalaciones, que brindan el máximo confort, con la más alta calidad en la atención al cliente, y el mejor equipo humano, razón por la cual el reclutamiento del Talento Humano se realiza bajo las más estrictas exigencias de idiomas, profesionalización, atención y trato humano atento, para que el visitantes se sienta mejor que en su propia casa.

Los distintos ámbitos del hotel: habitaciones, cafetería, bar, restaurantes, hall, salones, terraza, spa, cajeros automáticos, han sido diseñadas como espacios independientes y con carácter propio, completándose como parte integral de todo el conjunto del hotel, sin difuminarse, logrando que el visitante se sienta alojado en un lugar donde se superan todas sus expectativas.

2. EL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS

Para comprender plenamente el fenómeno del turismo es importante dar una mirada a los conceptos de “ocio” y “tiempo libre”. El concepto popular del ocio, se asocia con actividades inocuas, e improductivas sin embargo, en la medida en que el ser humano ha incorporado a su vida cotidiana el derecho al descanso y al esparcimiento como una necesidad biológica que permite recuperar fuerzas para el trabajo, el estudio y en general aquellas actividades que se consideran “productivas” y como una necesidad espiritual, este concepto ha ido adquiriendo vastas dimensiones. El turismo es hoy en día una de las formas predominantes del ocio. Para Jean Fourastié, es el punto de unión entre distracción y formación y “no cansa, como no cansa descubrir la vida. El turismo ocupa un lugar creciente tanto en tiempo como en gasto monetario”.

El hombre ha sido viajero por esencia, sin embargo, los viajes organizados por el simple placer de desplazarse a otros mundos, de conocer y divertirse son relativamente recientes en su larga historia y se remontan a la sociedad industrial de finales del siglo XIX, cuando Thomas Cook organizó para la burguesía inglesa el primer viaje en 1844 para conocer aquella maravilla moderna representada en el canal del Suez y, como complemento, las espléndidas pirámides de Egipto. Pero es hasta las décadas de los cincuenta y sesenta del siglo XX, cuando el turismo se convierte en uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes, primero en Europa y luego en el resto del mundo.

El turismo como ciencia es definido por diferentes autores. “El profesor Luís Fernando Jiménez, Colombiano (1986), en su obra Teoría Turística sostiene que “... no se ha dado una solución acorde al problema... “y plantea tres tendencias: 1. La de los teóricos J.Ash y L. Turner (1976) y la escuela de Frankfurt quienes sostienen que el turismo como fenómeno independiente no tiene contenido científico (Tendencia Acientífica) 2. Walter Hunziker, Suizo (1972), sostiene que el

turismo como fenómeno evolutivo se va colocando poco a poco como ciencia particular (Tendencia Científica). 3. Alberto Sessa, italiano (1973), y Roberto Boullón, argentino (1983), sostienen que aunque se deba reconocer en el turismo su contenido científico, nunca podrá hablarse de este fenómeno como constitutivo de una ciencia particular. (Tendencia Multidisciplinaria) ”

El turismo como concepto económico “se puede definir como un acto que supone desplazamiento, que conlleva el gasto de renta, cuyo objetivo es conseguir la satisfacción y servicios que se ofrecen a través de una actividad productiva generada mediante una inversión previa²⁰. El economista argentino Eduardo Pantano (1999) lo define como una actividad económica que, como tal, produce ingresos, genera puestos de trabajo y funciona con base en empresas dedicadas a la producción y comercialización de servicios turísticos ”.

Desde el punto de vista productivo, el turismo como fenómeno social y de masas, se halla inserto dentro del sistema de capitales. De hecho, el desenvolvimiento del turismo gira alrededor de tres componentes básicos: origen, desplazamiento y destino, este último visto en toda su dimensión, es decir, en su interacción con el entorno físico, sociocultural y demográfico, además de los sistemas políticos y económicos que en él intervienen.

Existe un mercado emisor de desplazamientos de personas en uso del tiempo libre, que generan fenómenos socioeconómicos, políticos y culturales, en los que aparecen una serie de actividades, de bienes y de servicios que se planean, desarrollan y operan para producir la oferta con fines de consumo, en lugares fuera de la residencia habitual, por diversas motivaciones (recreación, cultura, salud, descanso, deportes, familia, negocios, etc.). La práctica de la actividad turística ocurre en un destino que requiere de atractivos turísticos, planta turística,

²⁰ **FIGUEROLA**, Manuel. Manual para el Estudio de la Economía Turística en el Ámbito Macroeconómico. Organización Mundial del Turismo. Madrid. España. 1989

superestructura e infraestructura adecuadas, como condición mínima para su cabal desarrollo.

La ciudad de Cartagena de Indias, capital del Departamento de Bolívar, con una temperatura promedio de 28° a 32° centígrados, dada su cercanía con el mar Caribe y su patrimonio histórico y cultural, es considerada sitio ideal para la actividad turística, pudiendo establecerse que la demanda de éste turismo es sensible a las variaciones en los precios relativos, medidos por la tasa de cambio real, la que se constituyó a partir de los índices de tasa de cambio de los principales países de donde provienen las personas que visitan la ciudad.

En Cartagena, el turismo empieza a insinuarse como una actividad económica en la década de 1920. Los primeros viajeros considerados turistas procedían del extranjero, en su gran mayoría Estadounidenses que arribaban en cruceros y sólo permanecían pocas horas en la ciudad²¹. Es así como la ciudad, en el año 1924, es visitada por 1.500 turistas extranjeros, y al año siguiente las grandes compañías marítimas expresaron su interés por Cartagena y su puerto. Los muelles que funcionaron hasta principios de la década de 1930 fueron muy precarios y sus instalaciones muy estrechas para los barcos que se aproximaban al puerto. El 20 de enero de 1934, se inaugura el moderno muelle de Manga (Terminal Marítimo), y es donde actualmente llegan los buques cargueros y cruceros turísticos de diversas procedencias.

En 1931, el gobierno Nacional, inicia su interés por organizar el sector turístico, y el Congreso de la República autoriza abrir la oficina de Turismo en diversas regiones del país, según la Ley 86 del mismo año, lo que fue reforzado en el año 1932 con la creación de la Junta de Monumentos Históricos y de Turismo para Cartagena (Ley 11 de 1932), éstas Instituciones, junto con la Sociedad de Mejoras Públicas, son las encargadas de la preservación de los sitios de interés histórico,

²¹ VIDAL, Claudia. Los inicios de la Industria turística en Cartagena. 1900 – 1950. Tesis de Grado para optar el título de Historiadora. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias. 1998.

fuerzas, murallas, conventos y edificios. Mediante la Ley 48 de 1943, se creó la Dirección General de Turismo, adjunta al Ministerio de Fomento, posteriormente de Desarrollo Económico. Esta Ley en su artículo 4 declaró a Cartagena como primer centro turístico de la República.

En la ciudad de Cartagena de Indias, en el año 1970 y 1980, se dio el gran despegue del turismo local, cuando se ejecutaron grandes inversiones en la construcción de hoteles y apartamentos turísticos, ampliándose la capacidad de alojamiento de la ciudad de 600 a 7.000 camas²².

En el año 1985, la ciudad de Cartagena de Indias fue declarada por la UNESCO, Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cual le dio un mayor prestigio a nivel internacional. Se iniciaron, entonces, los vuelos charter de turistas canadienses hacia Colombia, siendo Cartagena de Indias la ciudad más beneficiada, por haber sido escogida por el 92% de los turistas, atraídos por sus atractivos arquitectónicos y paisajísticos.

En 1987 se dio la creación del Fondo Mixto de Promoción, conformado con los aportes de los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, joyerías, aerolíneas, la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar, Edurbe, y la Corporación Nacional de Turismo²³. El Fondo fue creado con el fin de participar unidos en las ferias internacionales. Las campañas promocionales y la presencia en las ferias turísticas europeas, lograron que alemanes, españoles, franceses e italianos, comenzaran a tener en cuenta a Cartagena como nuevo destino turístico desde finales de los ochenta.

El día 19 de julio de 1996, desapareció el Fondo Mixto y fue creado en la ciudad el Cartagena de Indias Convention and Visitor Bureau, CICA VB, como una

²² **ARAUJO**, Alberto. Hotelería y Turismo en Cartagena. Ponencia presentada en el Simposio para el Desarrollo de Cartagena de Indias. Cartagena de Indias. 1.980.

²³ Creada con la Ley 60 de 1968, como empresa comercial del Estado, para cumplir funciones de Planeación, promoción y fomento de la Industria Turística Colombiana.

asociación privada para promocionar nacional e internacionalmente a la ciudad como destino turístico y, en especial, para la realización de congresos, seminarios y convenciones. Este organismo surgió como iniciativa de varios hoteleros de la ciudad y recibió el apoyo del centro de Convenciones, aerolíneas, agencias de viaje, empresas de transporte, gremios, hoteles de cuatro y cinco estrellas y empresas al servicio de congresos y convenciones. Participando además como miembros observadores la Gobernación de Bolívar, la Alcaldía Mayor del Distrito, la Empresa Promotora de Turismo, la Cámara de Comercio y Proexport Colombia.

En la década de los noventa, la oferta hotelera de Cartagena se amplió en un 47% al pasar de 3.030 habitaciones en 1990 a 4.445 habitaciones en 1997, destacándose el incremento de los hoteles de alta categoría. Además se descentralizó la actividad hotelera, que se había concentrado en el sector de Bocagrande, hacia el sector amurallado.

A raíz de esto, surgieron dos proyectos en antiguos conventos del Siglo XVII: el Hotel Santa Clara, en el barrio de San Diego, y el hotel Charleston (inicialmente Santa Teresa), ubicado frente al Baluarte de San Francisco Javier, en los cuales se invirtieron más de 30.000 millones de pesos.

Buscando sitios más tranquilos, menos congestionados y con mucho contacto con la naturaleza, se inició el desarrollo de la zona norte con el hotel “Las Américas Beach Resort”, a la entrada de la Boquilla, población de pescadores, vecina de la ciudad de Cartagena de Indias. Hoy, la ciudad cuenta con un patrimonio histórico, desarrollo de la capacidad hotelera con establecimientos de primera calidad y una infraestructura para congresos y convenciones, convirtiéndola en la principal ciudad turística de Colombia, y con grandes posibilidades de convertirse en un destino turístico importante en el mundo.

2.1 CONDICIONES ACTUALES Y POTENCIALIDADES FUTURAS DEL SECTOR TURÍSTICO.

Desde el año 2002, la industria hotelera experimenta un crecimiento importante en su ocupación, generando la expectativa por conocer si este hecho traería consigo el mejoramiento de las utilidades.

La Utilidad Antes de Cargos Fijos (GOP) se ubicó en el año 2005 en un 22.9% superior en 3.5 puntos frente al año 2004 y en 6.8 puntos con relación al año 2002. A parte del incremento de la ocupación el mejoramiento en las utilidades se basó en el crecimiento de la tarifa promedio y el adecuado manejo de los costos y gastos. Estos dos factores son producto de las políticas de competitividad adoptadas por la industria hotelera. El sector incrementó sus tarifas en un 9.51%, que considerando la inflación del año 2005 del 5.5%, representó un crecimiento real de la tarifa promedio en un 3.9%.

Es igualmente importante señalar, como se ha separado el rango de tarifas entre las diferentes categorías, es así como una habitación 5 estrellas en promedio tuvo una tarifa de US66, en el año 2005, una habitación 4 estrellas US44 y una habitación 3 estrellas US34.

Es importante destacar hoy en día, la importancia que posee el Viceministerio de Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e ICONTEC lideren el proceso de Normalización en categorización de hoteles por estrellas, brindando ICONTEC, al país la capacitación en las normas técnicas sectoriales del sector turismo y categorización por estrellas, de igual forma, brinda al sector hotelero la certificación de categorización de hoteles por estrellas. Esto último, teniendo en cuenta que a partir de abril de 2006 los hoteles que operan en Colombia y quieran seguir utilizando las estrellas deberá haber obtenido el

certificado de Calidad Turística en la norma sectorial NTSH- 006, la cual establecerá su categoría.

ICONTEC, inicia la certificación de categorización de hoteles por estrellas, con la cual se demuestra la calidad en los servicios y en la infraestructura. Esta certificación surge dentro de un programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, orientado a promover el turismo en Colombia y mejorar la calidad de los servicios turísticos, con ello, se le brinda al turista la seguridad de obtener un verdadero servicio de calidad.

El sector turístico se encuentra en muy buen momento, ya que el 2006 fue un año muy significativo donde se presentó un crecimiento de todos sus indicadores, y el primer bimestre del año 2007 según información revelada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo continúa en alza.

La movilización de turistas, la ocupación hotelera, la inversión en el sector; la aprobación de la nueva Ley de Turismo; la articulación del sector, a través de la creación del Viceministerio de Turismo; son algunos de los logros que marcan la diferencia de este sector en el presente.

El materia de cifras el número de visitantes extranjeros, a noviembre de 2006, llevaba un registro de 979.579, lo cual significó un incremento del 12.67%, frente a los primeros once meses de 2005, cuando se contabilizaron 869.459 visitantes, con esta cifra se superó la del año 2005 que en los 12 meses ascendió a 933000.

La inversión en construcción o remodelación de habitaciones hoteleras ascendió a \$78.847 millones. Con ese monto los hoteleros colombianos construyeron 1.008 habitaciones nuevas y remodelaron 1.981 más. No obstante el crecimiento de la oferta hotelera, la ocupación se incrementó en más del 5%, al llegar al 56.8%

El programa de Posadas Turísticas también obtuvo avances significativos: Durante 2006 fueron aprobadas 198 posadas en los departamentos de Boyacá, Santander, Atlántico, Antioquia, Huila, Tolima, Putumayo y Magdalena.

El sector turismo empezó a tomar nueva fuerza, gracias a la ley 1101 que dotará al sector de mayores recursos a partir de este año, destinados a la competitividad, al mercadeo y la promoción del país como destino turístico, tanto a nivel doméstico como internacional. Esto representa un logro importante para el sector ya que con la aprobación del proyecto, el país quedó a las puertas de contar con una Ley de Turismo que permita potencializar este importante sector de la economía. De igual manera Vive Colombia Limpia y la Ley de Vacaciones son proyectos para alcanzar en el presente año 2007.

Dada la importancia económica, social, cultural y ambiental que la actividad turística ejerce en el contexto mundial, y con el fin de armonizar los retos de competitividad y sostenibilidad propuestos para el desarrollo del sector turístico, y promover su institucionalidad en coordinación con los diferentes actores de la sociedad colombiana, el Gobierno Nacional creó, a través del Decreto 2785 del 17 de agosto de 2006, el Viceministerio de Turismo, este nuevo organismo dinamizará aún más la promoción de Colombia como destino turístico de propios y extranjeros.

En febrero de 2007, ingresaron al país 98.525 extranjeros, con un incremento porcentual de 20.3, con relación al mismo mes de 2006. Así, llegaron a Colombia durante este mes, 16.655 personas más. Cartagena fue la ciudad mas visitada después de Bogota, con una participación del 11 por ciento, y una tasa de crecimiento anual de 4 por ciento.

Colombia continúa mostrando tasas de crecimiento del turismo de dos dígitos, siendo uno de los países más dinámicos de América del Sur.

Este año, se espera el ingreso al país de alrededor de 1.3 millones de viajeros internacionales, lo que supondrá un crecimiento del 24 por ciento frente a 2006, con unos ingresos estimados por este concepto de 2.500 millones de dólares.

Para el Gobierno, este sector es prioritario, ya que permite una adecuada distribución de los ingresos entre la población. El turismo deja ganancias, a los hoteles, los restaurantes, el comercio en general, el transporte, los guías turísticos, y en fin, todos los eslabones de esta industria.

En esa dirección, el Ministerio a través de su entidad de promoción de exportaciones, turismo e inversión (PROEXPORT), continuará este año con la venta de Colombia como destino. A tal efecto, se realizó, recientemente, la segunda Macrorueda de Turismo, de donde quedaron posibilidades de negocios superiores a los 80 millones de dólares, y se avanza en el apoyo en la participación de empresas nacionales en ferias internacionales.

2.2 HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

En la ciudad de Cartagena, se encuentran seis (6) hoteles Cinco Estrellas: El Hotel Hilton Cartagena, Hotel Charleston o Santa Teresa, Hotel Las Américas, Hotel Almirante Estelar, Hotel Caribe, Hotel Santa Clara. Se puede afirmar, hoy en día, que el sector hotelero es un sector competitivo ya que viene consolidando su demanda, mejorando sus precios y utilidades. El turismo es un fenómeno socio – económico que articula importantes actividades productivas en el ámbito Distrital, Departamental y Nacional, generando inversiones, consumo interno, ingresos de divisas e importantes niveles de empleo que contribuye al crecimiento económico y al aumento de la calidad de vida en la población. Los países que ven en el

Turismo uno de los sectores de mayor porvenir, suscriben en el ámbito de la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.) que ésta actividad es, sin lugar a dudas, una de las mayores dinamizadoras de la economía, contando con tasas de crecimiento superiores a cualquier otra actividad económica competitiva.

La matriz de productos turístico establecida en el ámbito regional, determinó que actualmente se desarrollan en Cartagena los siguientes productos turísticos: Sol y playa, turismo cultural, turismo de eventos, de congresos y convenciones, turismo de cruceros, de compras, de estudiantes y finalmente el turismo de negocios; en cuanto a los productos que son emergentes o potenciales en la ciudad se encuentra el turismo de naturaleza, de salud, náutico, donde los visitantes principalmente los que llegan atraídos por los Congresos y Convenciones, son cada vez más exigentes, buscando hospedaje en los Hoteles Cinco Estrellas.

Estos hoteles poseen en total Mil cuatrocientas treinta y dos (1.432) habitaciones confortables, dotadas de jardines, balcón con vista al mar, en ellas se combina lo histórico, con lo moderno y lo romántico, lo que hace la especialidad en cada uno de ellos.

2.2.1 El Hotel Hilton Cartagena



Fuente: www.hilton.com.co

Localizado en el extremo de la península de EL Laguito, rodeada de agua en tres lados, el hotel incluye 3,600 metros cuadrados, piscinas, jacuzzis y bellos jardines tropicales. Atiende todo tipo de clientela, de negocios o placer, y tiene su propio centro de convenciones con una capacidad de 1.500 personas en el salón principal. A sólo 15 minutos del aeropuerto, a 10 del Centro Histórico, con playas privadas, restaurantes, joyerías, casinos, compras, salones para reuniones hacen del Hilton Cartagena el lugar ideal para convenciones y congresos. El hotel se especializa en el recorrido por los sitios históricos de la ciudad vieja. Los alrededores incluyen zona de compras, restaurantes, joyería, barras y casinos residenciales.

El Hotel Hilton Cartagena, ofrece todas las comodidades para que su estadía y reuniones sean todo un éxito. El hotel se especializa en el recorrido por los sitios históricos de la ciudad vieja.

- Salones para Convenciones y Congresos
- Piscinas
- Playas
- Gimnasio

- Deportes Acuáticos: Motos Acuáticas, Esquí.
- Baloncesto
- Cancha de tenis
- Salón de belleza
- Tienda de ropa
- Ascensores
- Floristería
- Cambio de moneda

Ofrece los servicios de:

- Lavandería – Servicio de valet
- Recreacionistas
- Cajilla de seguridad
- Servicio de habitación
- Servicio de niñera
- Actividades infantiles
- Menú infantil
- Sala de Cunas

Cuenta con siete salones para que sus reuniones, congresos y convenciones sean un gran éxito. Para el viajero de negocios, se dispone de los siguientes servicios:

- Alquiler de equipos audiovisuales
- Centro de negocios
- Correo expreso
- Fax
- Salones de juntas
- Internet
- Alquiler de oficinas
- Servicio de fotocopias

- Impresora
- Servicio de secretaria

Las habitaciones en el Hilton Cartagena tienen vista panorámica del Mar Caribe o la ciudad amurallada antigua y mágica. Con una readecuación moderna y completa, la decoración refleja el encanto tropical y un ambiente pacífico en las cortinas, las colchas y los cuadros. Todas las habitaciones tienen escritorio dotado con lámpara y silla. El servicio incluye champú, crema de manos, kit de costura, entre otros. Diseño romántico, apacible y moderno para la completa comodidad de los viajeros.

- Aire acondicionado
- Balcones
- Servicio de baño
- Radio reloj
- Cerraduras electrónicas
- Secador de cabello
- Teléfono – correo de voz
- TV - Premium HBO, CNN, ESPN
- Radio alarma
- Bata de baño
- Bidé
- Cuartos comunicados
- Detector electrónico de humo
- Acceso a Internet
- Teléfono en el baño
- TV Cable

Restaurantes con la mejor de la cocina internacional, de mar y típica cartagenera. En la Cafetería las Chivas, el Tinajero Steak & Sea Food y el Kiosco Tibabuyes.

La Cafetería Las Chivas, con una hermosa vista al mar, perfecta para el desayuno, el almuerzo, los pasabocas y la cena. Ofrece una amplia gama de platos regionales e internacionales, en un ambiente típico, adornado con coloridas cestas coloridas y el tradicional autobús Chiva. El Tinajero Steak & Sea Food, con el ambiente encantador de una vieja mansión colonial del siglo XVI, su fuente de agua y balcones. Las especialidades incluyen platos de mariscos, carnes asadas a la parrilla y cocina local. El Kiosco Tibabuyes, en los jardines y debajo de árboles de mango, el Kiosco Tibabuyes es el lugar ideal para las hamburguesas, el cebiche, los pinchos, las ensaladas, los bocados ligeros, las bebidas tropicales, los cócteles afrodisíacos y frescos de los mariscos y los sorbetes.

El Hotel Hilton ofrece varios planes, entre los que se encuentran:

Plan Descanso con Desayuno Incluido

Incluye:

Alojamiento en habitación con balcón

Desayuno Buffet en la Cafetería Las Chivas

Actividades recreativas, tenis, sauna, gimnasio, baño turco

BAJA TEMPORADA

Vigencia: De Enero 9 a Diciembre 20 de 2006, Excepto Fiestas de Noviembre (Noviembre 9 al 13)

Acomodación	Tarifa
Habitación Sencilla o Doble	\$ 349.000
Habitación Doble + Persona Adicional	\$ 427.000

Moneda: Peso Colombiano

Precios por habitación por noche

Estadía mínima: 3 noches

No incluye impuestos

Plan Descanso Plus con Todo Incluido

Incluye:

Alojamiento en habitación con balcón

Desayuno Buffet en la Cafetería Las Chivas

Almuerzo y Cena en el restaurante que escoja dentro del hotel

Bebidas nacionales ilimitadas por trago todo el día

Actividades recreativas, tenis, sauna, gimnasio, baño turco

BAJA TEMPORADA

Vigencia: De Enero 9 a Diciembre 20 de 2006, Excepto Fiestas de Noviembre (Noviembre 9 al 13)

Acomodación	Tarifa
Habitación Sencilla	\$ 461.400
Habitación Doble	\$ 328.300
Persona Adicional	\$ 283.934
Niños de 4-12 años	\$ 95.200

Moneda: Peso Colombiano

Precios por persona por noche

Estadía mínima: 3 noches

Niños de 13 años en adelante pagan como Persona Adicional

INCLUYE:

IVA por concepto de alojamiento

Todos los impuestos y propinas de los alimentos y bebidas incluidos en el paquete

2.2.2 Hotel Santa Teresa (Charleston)



HOTEL CHARLESTON CARTAGENA



Fuente: www.hotelcharleston.com

El Hotel Charleston Cartagena, es la restauración del primer convento que conoció la ciudad amurallada, la construcción data del siglo XVII. En el marco de la Plaza de Santa Teresa el Charleston Cartagena se encuentra en la zona colonial de Cartagena de Indias, Patrimonio Histórico de la Humanidad. El buen gusto en los detalles se aprecia en todo el ámbito del Hotel Charleston Cartagena. Su imponente fachada y su cálido interior conjugan en armonía los componentes estéticos de ese maravilloso legado histórico que forman los estilos Colonial y Republicano. Cuenta con 52 habitaciones Standard de Lujo, 10 Superior de Lujo, 23 Junior Suites, 5 Grand Suites, y la Suite Presidencial, todas decoradas y dotadas con los más finos elementos de la tradición cartagenera.

El Hotel posee 4 salones con capacidad de 25 hasta 220 personas, en donde se encuentra toda la infraestructura y apoyo logístico para su evento corporativo o social. Posee una piscina y el mejor mirador de la ciudad con el restaurante La

Terraza, donde se puede disfrutar de la mejor parrilla y comida Cartagenera. Un Centro de Negocios con servicio de Fax, fotocopidora, secretaria, servicios de traducción, Internet, Celular, Equipos audiovisuales, Video beam, Teleconferencia; posee además un gimnasio, sala de masajes, lavandería y ofrece a sus turistas un tour por la ciudad.

El Hotel Charleston Cartagena, Claustro de Santa Teresa, tiene excelentes restaurantes, entre los que se encuentran: el Restaurante Plaza Santa Teresa, Abierto todos los días desde las 4:00 PM hasta las 11:00 PM, donde se hallará una gran carta de vinos y licores y los fines de semana festival de patacones y ceviches con cocina viva. Se encuentra ubicado en el sexto piso, donde se goza de una inigualable vista al mar y a la Iglesia de san Pedro Claver, es un lugar ideal para el almuerzo o la comida, donde el sabor del caribe y el secreto del chef harán las delicias para degustar el placer de la buena mesa.

El Restaurante Bar Gollerías, Situado en el primer piso del Hotel, platos de comida internacional, con una gran carta de vinos y licores, decoración de estilo republicano.

Patio republicano. Abierto de lunes a viernes desde las 6:30 AM hasta las 10:00 AM y los sábados y domingos desde las 6:30 AM hasta las 11:00 AM se sirve el desayuno tipo buffet, lo compone una variedad de jugos, frutas, huevos al gusto, papa sote, waffles, variedad de panes, arepa de huevo, quesos, cereales acompañados de variedad de lácteos, mermeladas naturales, y el mejor café.

2.2.3 Hotel Las Américas.



Fuente: www.hotellasamericas.com

Localizado en la zona norte de Cartagena de Indias, Sector Cielo Mar a sólo 10 minutos del Centro Histórico y a 5 minutos del Aeropuerto Rafael Núñez. El Hotel Las Américas ofrece 250 habitaciones todas con balcón, totalmente dotadas con TV con control remoto, aire acondicionado y ventilador de techo, minibares, cajillas de seguridad y hamacas en los balcones. 4 Restaurantes con la mejor comida gourmet internacional y típica cartagenera.

Doscientas veintidós (222) habitaciones Tipo Superior, 18 Jr. Suites, 9 habitaciones Dúplex y 1 Suite Familiar Reina Isabel. En comedores ofrece el comedor de los Reyes, con su exquisita selección de comida Thai, Mesón de Don Cristóbal, con deliciosos buffets internacionales y regionales, Fogón del Navegante, agradable restaurante en medio de la naturaleza. Y si de comida típica se trata disfrute en la playa del Kiosko Cielo Mar. El Centro Internacional de Convenciones, rodeado por el marco ecológico y caribeño más hermoso y tranquilo de Cartagena, este moderno Centro ha sido diseñado para la realización de congresos, convenciones, exposiciones, encuentros internacionales y macrorueda de negocios, con la creatividad y dimensión que su evento requiera.

El Centro Internacional de Convenciones las Américas, cuenta con cuatro modernos salones, exclusiva sala de juntas, foyer, hall, centro de negocios, sala de prensa y cabinas de traducción simultánea. Su salón principal tiene capacidad para 700 personas y una altura libre de 7 metros.

El Club del Capitán Estrella es el espacio ideal para los niños, en el Hotel Las Américas. Un lugar mágico para disfrutar entre personajes marinos con personalidades y actitudes llenas de valores morales y enseñanzas para aprender divirtiéndose.

- ☑ 400 Metros de playas tranquilas, limpias, seguras y descongestionadas.
- ☑ 250 Habitaciones con balcón.
- ☑ Dos piscinas con servicio de Kiosco - bar acuático y una con súper tobogán.
Piscina para niños.
- ☑ Cuatro restaurantes con la mejor comida gourmet internacional y típica Cartagenera
- ☑ Servicio de Room Service 24 horas.
- ☑ SPA: sauna, baño turco, masajes, jacuzzi, gimnasio con spinning y máquinas de ejercicios.
- ☑ 2 Canchas de tenis, 1 Cancha de mini-golf con 18 hoyos.
- ☑ 10 Salones para eventos, congresos y convenciones con capacidad para 1585 personas.
- ☑ Tiendas y Boutiques
- ☑ Actividades y entretenimiento para niños y adultos.
- ☑ Servicio de transporte gratuito al Centro Histórico y Bocagrande

Servicio de:

- ☑ Minibar
- ☑ Cajilla de seguridad
- ☑ Conexión a Internet

- ☑ Llamadas Locales gratis 10 min.
- ☑ Televisión por cable
- ☑ Wake up call
- ☑ Aire acondicionado
- ☑ Agua caliente
- ☑ Baño con tina
- ☑ Secador de cabello
- ☑ Cuatro restaurantes con la mejor comida gourmet internacional y típica cartagenera: Comedor de los Reyes, Mesón de don Cristóbal, Kiosco Cielo Mar y el Fogón del Navegante.
- ☑ Acogedor lobby bar " Don Chicho" y bar-discoteca "La Pinta".
- ☑ Servicio de Kiosco- bar en piscinas.
- ☑ Salones para eventos
- ☑ Business Center
- ☑ 3 piscinas
- ☑ 400 mts. de playa
- ☑ Club Capitán Estrella
- ☑ Recreación dirigida
- ☑ Sala de Belleza
- ☑ Centro de deportes náuticos
- ☑ Campo de minigolf
- ☑ Punto Global
- ☑ Transporte gratuito de buseta
- ☑ Locales comerciales
- ☑ Excursiones y tours

2.2.4 Hotel Almirante Estelar



Fuente: www.hotelalmiranteestelar.com

A sólo 5 minutos de la ciudad amurallada y a 10 del aeropuerto, en la zona de Bocagrande y con una imponente vista sobre la bahía de Cartagena, está el Hotel Almirante Cartagena Estelar, un moderno Hotel 5 estrellas, con elegantes habitaciones, salones para eventos, congresos y convenciones y zonas para la recreación y el descanso. En otras palabras, un Hotel para vivir el caribe.

Todos los salones, los servicios del Hotel y un equipo profesional especializado en logística, montaje, organización, decoración, etiqueta y protocolo según la ocasión, (menús, vinos, licores, platos), hacen que las celebraciones sociales en el Hotel, se conviertan en grandes acontecimientos llenos de gala y elegancia.

Banquetes y eventos
Bautizos
Quince años
Primeras comuniones
Grados
Bodas.

Las 250 habitaciones del Hotel tienen ese toque especial, y estilo propio que hace sentir a los visitantes, la alegría del caribe colombiano, cuenta con habitaciones:

STANDARD

Cama Doble o Semidoble
Minibar
TV por Cable
Baño con secador
Cajilla de Seguridad
1 Líneas telefónicas
Acceso a Internet
Aire Acondicionado
Room Service las 24 Horas
Escritorio con Teléfono

SUPERIOR

Balcón
Cama Doble
Sala Interior
Minibar
TV por Cable
Cajilla de Seguridad

Secador
2 Líneas telefónicas
Acceso a Internet
Aire Acondicionado
Room Service las 24 Horas
Escritorio con Teléfono
Baño con Tina y Ducha independientes

JUNIOR SUITE

Cama Doble
Sala Independiente a la habitación
Minibar
TV por Cable
Cajilla de Seguridad
Secador
2 Líneas telefónicas
Acceso a Internet
Aire Acondicionado
Room Service las 24 Horas
Escritorio con Teléfono
Baño con Tina y Ducha
Independientes

La buena comida internacional y la variedad y el sabor propio del caribe colombiano, están en cada plato y en cada ambiente del Hotel.

RESTAURANTE ALCATRAZ

Nuestro restaurante gourmet. Las especialidades son la raclette y el fondue, además de una exquisita carta de cocina internacional para una cena romántica.

CAFETERÍA LOS CORALES

El lugar de los más deliciosos desayunos y del buffet diferente; todos los días un país invitado, una receta distinta.

PLAZA REAL

Evocando los clásicos patios coloniales de las antiguas casas cartageneras, la Plaza Real del Hotel, es el lugar para disfrutar una tarde de té acompañada con nuestra pastelería francesa.

TERRAZA MIRADOR

Con una espectacular vista sobre la bahía y la ciudad vieja, la terraza es una invitación a disfrutar nuestros snacks, y la fresca brisa de Cartagena.

TERRAZA MALECON

Sobre la avenida Malecón y con una envidiable vista a la playa, en nuestra terraza usted puede disfrutar lo mejor de nuestra heladería, nuestra panadería, pastelería y por supuesto de la ya tradicional Pizzería Estelar.

TERRAZA SAN MARTIN

Porque un buen café merece un espacio diferente, y nuestra terraza tiene todas las bebidas a base de café.

SUSHI SPORT BAR

Desconéctese, pida una cerveza o un buen licor y disfrute del billar pool, el ping-pong, los dardos y las mejores transmisiones deportivas para acompañar el

momento, lo invitamos a nuestra barra de sushi. (Lunes a sábado de 12:00m a 3:00pm y de 5:30pm a 10:00pm).

DISCO BAR ESTELAR

Al llegar la noche en el Disco Bar Estelar, la magia del caribe se empieza a sentir, la música en vivo los jueves, viernes y sábados, las "bailarinas en Sombras" y la mejor vista de la ciudad vieja acompañan su trago favorito.

2.2.5 Hotel Caribe



Fuente: www.hotelcaribe.com

Frente a las tibias aguas del Mar Caribe, en la histórica y acogedora Cartagena de Indias, una de las ciudades mas bellas del mundo, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, se encuentra el majestuoso Hotel Caribe, uno de los hoteles insignia de la hotelería colombiana. Construido en el año de 1941 su primera torre de estilo Colonial, con 5 pisos y 87 habitaciones. Debido al crecimiento y auge que tomo el turismo en la ciudad, se inicio la construcción de las torres Lagomar y Laguito.

El Hotel Caribe siempre se ha caracterizado por la tradición, belleza, comodidad, servicio y variedad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las habitaciones se encuentran con diferentes vistas, al mar Caribe y a la Bahía de Cartagena, dotadas con:

- Aire acondicionado central
- Nevera – minibar

- Televisión con recepción de canales internacionales
- Teléfono con discado directo, nacional e internacional
- Cajillas de seguridad sin costo alguno
- Buzón de mensajes
- Conexión para Internet
- Música ambiental
- Servicio a la habitación (Room Service)

Ofrece un excelente servicio con un personal altamente calificado que le brindara asistencia profesional en todo momento. Contamos con 363 habitaciones, de las cuales 17 son confortables suites, la mayoría con fabulosa vista al mar. Adicionalmente:

8 Salones para reuniones

Centro de negocios (Business Center)

2 Restaurantes con diferentes ambientes

Piscina semiolímpica

Zona húmeda

Gimnasio

Cancha de tenis con iluminación nocturna

Mini – golfito

Carpas en la playa

Bar – discoteca

Zona comercial (agencias de viajes, sala de belleza, floristería, tienda de buceo, boutique, centro de negocios (business center), Lavandería.

2.2.6 Hotel Santa Clara



Fuente: www.hotelsantaclara.com

El Hotel Sofitel Santa Clara se encuentra situado en el corazón histórico de Cartagena de Indias, ciudad declarada por la UNESCO en 1985 "Patrimonio Histórico de la Humanidad".

Construido a comienzos del siglo XVII, este convento restaurado es hoy el único "Hotel Gran Lujo" en Cartagena de Indias que se ha caracterizado desde su apertura por ofrecer servicios de alta calidad con la garantía de la marca Sofitel. Cuenta con 162 habitaciones, 3 restaurantes, 7 salones de reuniones, Business Center, Gimnasio, jacuzzi, y una sede privada en las Islas del Rosario.

Tabla No. 11. Acomodación en Salones especiales.

SALÓN	PISO	DIMENSIONES			IMPERIAL	ESCUELA	BANQUETES	COCTELES	MONTAJE EN U	MONTAJE EN O	AUDITORIO
		LARGO	ANCHO	ALTO							
Santa Clara - 328 m ²	1o	33.15	9.9	14	50	120	200	250	50	50	300
Clarisa I - 31.5 m ²	3o	6.5	4.85	4.8	16	16	20	25	15	16	20
Clarisa II - 31 m ²	3o	6.4	4.85	4.8	16	16	20	25	15	16	20
España - 42.5 m ²	5o	10.1	4.2	5.9	12	-	-	-	-	-	-
Sol - 53 m ²	5o	10.1	5.25	5.9	24	40	40	50	30	24	55
Luna - 34 m ²	5o	6.45	5.25	5.9	16	16	20	25	15	16	20

Para sus eventos mayores a 300 personas, consulte nuestro convenio especial con el Centro de Convenciones Cartagena de Indias

Fuente: www.hotelsantaclara.com

El Convento de Santa Clara, construido a comienzos del siglo XVII. Por un tiempo utilizado como hospital de caridad hoy convertido en el Hotel Santa Clara, el más importante en la ciudad de Cartagena, ha sido un lugar que debe visitarse por su significativo valor arquitectónico, como también por sus excelentes servicios hoteleros de Tradición Europea.

Facilidades

- 162 Habitaciones incluyendo 18 Suites
- Piscina, Jacuzzi
- Centro de negocios
- Restaurante El Refectorio
- 2 Servicios de Habitación al día
- Periódico diario
- Acceso a Internet
- Club de la Salud
- Isla privada San Pedro de Majagua a 45 minutos de Cartagena, la cual cuenta con 16 bungalows y dos hermosas playas
- Cursos de Buceo en la Isla San Pedro de Majagua (Islas del Rosario).
- Restaurante San Francisco
- Clásico Conserje
- Servicio a la Habitación 24 horas
- Teléfono directo privado
- 7 salones de Reuniones
- Cajilla de Seguridad en la

Habitación

● *Baños Turcos, Sauna*

● *Salón de Belleza*

● *Parqueadero Privado*

RESTAURANTES

El Refectorio

El antiguo comedor de las Clarisas es hoy el más exquisito restaurante francés de Cartagena. Donde puede disfrutar de una selecta carta caracterizada por el buen pan, los vinos y la pastelería francesa.

San Francisco

Restaurante italiano denominado en honor a San Francisco de Asís, le brinda la posibilidad de disfrutar dos bellos ambientes: El interior con capacidad para 50 personas y la terraza con vista al mar para albergar 40 personas. Hemos diseñado para su deleite una carta que incluye entre otras delicias, pizzas al horno y el tradicional Tiramisú.

Café del Claustro

Con el servicio de la tradicional Brasserie se ha decorado con murales reproducciones del pintor Rousseau imitando una jungla tropical. En este lugar se pueden disfrutar de deliciosos desayunos, almuerzos y cenas. Ofrecemos servicio de buffet y a la carta.

Bar el Coro

En un ambiente delicioso donde se ofrece variedad de cócteles y bebidas de todas partes del mundo, amenizado con música ambiental caribeña. Tiene acceso directo a la calle y está abierto todos los días a partir de las 7:00 PM

Tarifas de Habitaciones

Tabla No.12. Tarifa por habitación

TIPO DE HABITACIÓN	VIGENCIA
	ENERO 1 - DICIEMBRE 31 DE 2006
De lujo	\$ 870.000
Suite Superior	\$ 1.100.000
Suite Deluxe	\$ 1.800.000
Suite Ejecutiva	\$ 2.300.000
Persona Adicional	\$ 122.000

Estas tarifas no incluyen: desayuno, contribución al turismo (actual: \$4.500 por noche, por habitación) ni IVA de 10% de alojamiento. Tarifas sujetas a cambio.

Alojamiento de cortesía para un niño menor de 12 años al compartir la habitación de lujo con sus padres.

Las tarifas son en Plan Básico Europeo (sólo habitación).

Solicitud de Reserva

Esto es sólo una solicitud de reserva.
Nuestro Departamento de Reservas le enviará por fax su confirmación.

Nombres:	<input type="text"/>
Apellidos:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>
Número de Fax:	<input type="text"/>
Número de teléfono:	<input type="text"/>
Ciudad:	<input type="text"/>
País :	<input type="text" value="Colombia"/>
Fecha de Llegada:	Día: <input type="text" value="01"/> Mes: <input type="text" value="01"/> Año: <input type="text" value="2003"/>
Fecha de Salida:	Día: <input type="text" value="01"/> Mes: <input type="text" value="01"/> Año: <input type="text" value="2003"/>
Tipo de Habitación :	<i>De Lujo</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Suite Superior</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Persona Adicional</i> <input type="checkbox"/>
Acomodación :	<i>SGL</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>DBL</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>TWIN</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>TPL</i> <input checked="" type="checkbox"/>
Vuelo de Llegada (si lo conoce)	<input type="text"/>

Comentarios:

2.2.7 CUADRO COMPARATIVO DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LAS PRINCIPALES CIUDADES DE COLOMBIA

Para la realización del análisis comparativo se tomaron los hoteles Cinco Estrellas de ciudades con mayor movimiento turístico en el país y se basó este, en el número de habitaciones, servicios e infraestructura.

Tabla 1. Cuadro competitivo

CIUDADES	HOTEL	HABIT.	SUITES	SERVICIOS	NEGOCIOS
Cartagena	Hotel Hilton Cartagena	Habitaciones con vista panorámica del Mar Caribe y/o la ciudad. Escritorio, lámpara y silla, champú, crema de manos, kit de costura. Aire acondicionado, balcones, radio reloj		Playas, piscinas, gimnasio, deportes acuáticos, motos, esquí, baloncesto, tenis, sala de belleza, tienda de ropa, ascensores, floristería, cambio de moneda, lavandería, recreacionistas, cajilla de seguridad, servicio de habitación y niñera, sala cuna, teléfono, correo de voz, bata de baño, teléfono en el baño, detector electrónico de humo. Restaurante, cafetería, kiosco	Centro de Convenciones 1.500 pers. 7 Salones para reuniones, fax, salones de junta, alquiler de oficina, impresora, servicio de secretaria, fotocopiadora, Internet, correo expreso
	Hotel Santa Teresa (Charleston)	52 Habitaciones estándar de lujo 10 Superior de lujo	23 junior suites 5 Grand suites 1 suites presidencial	Gimnasio, sala de masajes, lavandería, tour por la ciudad, restaurante, patio republicano	3 salones con capacidad para 25 hasta 220 personas 4 Servicio de fax, fotocopiadora, secretaria, traducción, Internet, video beam, teleconferencia
	Hotel Almirante Estelar	250 habitaciones baño con tina y ducha		Líneas telefónicas, Internet, aire acondicionado, room service las 24 horas, escritorio, cajilla de seguridad, sala interior,	

CIUDADES	HOTEL	HABIT.	SUITES	SERVICIOS	NEGOCIOS
	Hotel Las Américas	250 con balcón, TV con control remoto, aire acondicionado, ventilador de techo, minibares, cajillas de seguridad, hamacas en los balcones	18 Jr. Suites 1 suites Familiar Reina Isabel	Restaurantes (4), playas, piscinas, kioscos, bar acuático, tobogán, servicio de room service 24 horas, spa, sauna, baño turco, jacuzzi, gimnasio con spinning, canchas de tenis, mini golf, tiendas y boutiques, entretenimiento para niños y adultos, servicio de transporte gratuito al centro histórico y Bocagrande, minibar, cajetilla de seguridad, Internet, llamadas locales gratis, TV cable, wake up call, baño con tina	Centro Internacional de Convenciones con 4 modernos salones, sala de juntas foyer, hall, centro de negocios, sala de prensa y cabinas de traducción simultánea. Capacidad en el salón principal de 700 personas
	Hotel Caribe	87 habitaciones con aire acondicionado, nevera, minibar,		TV cable, teléfono con discado directo, nacional e internacional, room service 24 horas, restaurantes, piscina, gimnasio, cancha mini golfito, bar, discoteca	8 Salones para reuniones, centro de negocio (Business Center)
	Hotel Santa Clara	162 Habitaciones	18 suites	3 Restaurantes, gimnasio, jacuzzi, sede privada en las Islas del Rosario, piscina, prensa diariamente, Internet, Club del a salud, Isla privada, curso de buceo, servicio de habitaciones 24 horas, teléfono directo, cajilla de seguridad	7 Salones de reuniones, Business Center,
Barranquilla	Hotel El Prado Dann Carlton	144 Habitaciones		Gimnasio, saunas, baño turco, sala de masajes	Salones con ayudas de audiovisuales, secretarias, computador, fotocopia, impresoras, fax, traducción, transcripción

CIUDADES	HOTEL	HABIT.	SUITES	SERVICIOS	NEGOCIOS
	Hotel El Prado	200 Habitaciones, habitaciones para minusválidos, no fumadores, servicio de teléfono, correo de voz, discado nacional e internacional		Spa, gimnasio, baño turco, jacuzzi, aeróbicos, masajes, piscinas, canchas de tenis y microfútbol, minibar.	8 Salones con capacidad para 10 hasta 800 personas. Diversidad de montajes, asesoría profesional.
Santa Fe de Bogotá	Hotel Hacienda Royal	82 Habitaciones		Celulares, servicio lavandería, room service 24 horas, TV cable, gimnasio, sauna, prensa, parqueadero, transporte aeropuerto - hotel	Centro de información con Oficinas, Internet, computadores, scanner, fax, fotocopia y secretaria.
	Hotel Tequendama	578 Habitaciones 20 Habitaciones para discapacitados 2 Suites presidenciales 11 habitaciones Business Romos		TV cable, minibar y refrigerador con bebidas y snack, teléfono en el baño, tina o jacuzzi, radio reloj, prensa, room service las 24 horas, lavandería, tintorería	
Medellín	Hotel Nutibara	138 Habitaciones		Piscina, sauna, baño turco, gimnasio, show musical, discoteca, servicio de masajes, room service, centro comercial, servicio de lavandería, Internet, asesoría turística y cultural, servicio médico de emergencia, asesoría de maquillaje	Centro de Negocios, servicio de secretaria, fotocopia, fax,

Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS HOTELES 5 ESTRELLAS DE CARTAGENA

El Análisis DOFA es una herramienta analítica que permitió a través de la información obtenida de los hoteles Cinco Estrellas, de la ciudad de Cartagena de Indias, determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis se realizó basado en el comportamiento turístico de la ciudad, la ocupación hotelera, servicios ofrecidos, encontrándose que la ocupación hotelera de la ciudad se ha incrementado, debido a la promoción que sobre la misma se está realizando en el extranjero y la proyección de la imagen de la ciudad como centro de encuentro de congresos y convenciones.

Para el desarrollo del análisis de los Hoteles cinco estrellas, se analizaron las ventajas comparativas y competitivas, además de las expectativas de los clientes potenciales del sector. Todo esto desde una percepción global, es decir basados en el estudio comparativo en infraestructura, servicios, logística, tecnología.

Para la obtención de la información se utilizó el sistema de encuestas, las que posteriormente fueron tabuladas, para facilitar su análisis.

Tabla 2. Análisis DOFA de los hoteles cinco estrellas de Cartagena

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O₁ Promoción Internacional de Cartagena de Indias, como sitio de descanso, recreación y negocios</p> <p>O₂ Servicios</p> <p>O₃ Imagen empresarial</p> <p>O₄ Posición Geográfica de la ciudad</p> <p>O₅ Coyuntura económica de los tres últimos años (2004-2006)</p>	<p>A₁ Entorno acelerado de cambio constante.</p> <p>A₂ Economía informal de la ciudad</p> <p>A₃ Clientes estacionales (No son permanentes, lo que dificulta la permanencia del personal contratado)</p> <p>A₄ Deterioro de la imagen de Colombia en el exterior (la cual ha mejorado pero no cambiado del todo)</p> <p>A₅ Encarecimiento De los servicios públicos</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F₁ Calificación y experiencia profesional de sus recursos humanos</p> <p>F₂ Especialización productiva</p> <p>F₃ Calidad de los servicios</p> <p>F₄ Tecnología de punta</p> <p>F₅ Convenios empresariales</p>	<p>D₁ Escasez de personal con dominio completo de dos o tres idiomas</p> <p>D₂ Rotación del personal</p> <p>D₃ Necesidad de altas inversiones</p> <p>D₄ Permanente actualización en tecnología y servicios</p>

Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

MATRIZ DOFA.

Tabla 3. Matriz DOFA de los hoteles cinco estrellas de Cartagena

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA)
<p>Son las estrategias de crecimiento, las cuales son el resultante de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que se emprenden.</p>	<p>Estrategias de supervivencia y con ellas se busca evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la actual coyuntura económica del país, para realizar convenios empresariales en el exterior que permitan la promoción en forma agresiva de la ciudad y su oferta hotelera especializada - Utilizar la posición geográfica de la ciudad, para organizar tours y planes que atraigan al turista - Explotar la calidad del servicio, infraestructura, tecnología de punta con que cuentan los hoteles cinco estrellas de la ciudad, para organizar eventos, 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar al máximo la promoción a nivel que se está realizando de la ciudad, para realizar eventos, congresos, etc., que atraigan al turista e incrementen la ocupación hotelera en temporadas bajas de turismo. - Realzar la imagen empresarial de cada uno de los hoteles cinco estrellas de la ciudad, con el fin de contrarrestar la imagen deteriorada del país. - Aplicar una actualización permanente en tecnología con el fin de mantener la calidad en el servicio

congresos, que incrementen las divisas en los hoteles y la ciudad	- Establecer en forma conjunta con las autoridades locales planes y programas para la organización de la economía informal en cercanías de los hoteles cinco estrellas
---	--

<p align="center">DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA)</p> <p>Éstas permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.</p>	<p align="center">DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)</p> <p>Son estrategias de supervivencia en las que se busca superar las Debilidades internas, haciendo uso de las Oportunidades que ofrece el entorno.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la rotación del personal, a través de programas de retención de personal, con el fin de aprovechar la especialización de éstos. - Mantener los análisis en los procesos, con el fin de establecer las mejoras que permitan permanecer en los mercados cambiantes. - Establecer programas que permitan ocupaciones más estables y la especialización productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer programas de capacitación que permitan un mayor dominio de idiomas, acordes a las necesidades y los clientes externos de los hoteles cinco estrellas de la ciudad. - Crear incentivos que permitan retener al personal calificado de la empresa. - Atraer capital extranjero, mediante alianzas empresariales que permitan ingreso de capital extranjero que conlleven a realizar las inversiones de interés. - Permanente actualización en tecnología y servicios

Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

La matriz DOFA, permite contrarrestar las amenazas y debilidades a través del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades. En los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad, ha sido posible el aprovechamiento de las políticas del gobierno, y el

interés que este posee de impulsar el turismo, a nivel internacional. La ciudad a nivel Departamental y Nacional, ha sido promovida como atractivo turístico y hoy en día se vende no sólo ésta como “Sol y Playa”, sino que también se está promoviendo el turismo de negocios, ecológico, etc., para lo cual la ciudad se ha especializado y ha hallado su diferenciación.

La permanente promoción que se realiza de la ciudad, ha permitido la inversión de capital extranjero, que unido a las políticas de financiación al sector, ha permitido grandes inversiones para una mejor prestación del servicio y es así como los grandes hoteles se han convertido hoy en día, en pequeñas ciudades, donde el visitante puede satisfacer sus expectativas.

3.1 ANALISIS INTERNO (PCI) Y ANALISIS EXTERNO (POAM)

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos Cambios en el entorno

Fuente: Enciclopedia libre wikipedia, es.wikipedia.org

3.1.1 ANÁLISIS INTERNO (PCI)

Es un proceso que permite evaluar y fijar las fortalezas y debilidades de la organización, llevando a cabo un estudio para identificar la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que ésta cuenta, identificando así los atributos necesarios para generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Tabla 4. Análisis Interno (PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa Responsabilidad social	X						X		
Uso de planes estratégicos	X						X		
Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X							X	
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	X						X		
Comunicación y control Gerencial	X						X		
Orientación empresarial	X							X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X					X		
Habilidad para manejar la inflación	X						X		
Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
Sistema de control	X						X		
Sistema de toma de decisiones	X						X		
Sistema de coordinación	X						X		
Evaluación de gestión	X						X		

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera	X							X	
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
Facilidad para salir del mercado	X						X		
Rentabilidad o retorno de inversión	X						X		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos	X						X		
Comunicación y control gerencial	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
Estabilidad de costo	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X							X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X							X	

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del Talento Humano de la Empresa	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X					X		
Rotación		X					X		
Ausentismo		X					X		
Pertenencia	X						X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración	X						X		
Accidentalidad		X						X	
Retiros		X					X		
Índice de desempeño		X							

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de Tecnología utilizado en los productos	X						X		
Fuerza de patentes y procesos	X						X		
Efectividad en los programas de entrega	X						X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
Economía de escala	X							X	
Nivel tecnológico	X						X		
Aplicación de tecnología de computadores	X						X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
Flexibilidad de la producción	X						X		

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado		X					X		
Costos de distribución y ventas	X						X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X						X		
Inversión para desarrollo de nuevos productos.	X						X		
Grandes barreras en entrada de productos en la empresa		X					X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de consumidores		X						X	
Administración de clientes	X						X		
Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
Portafolio de servicios	X						X		
Programa posventa	X						X		

Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

En el análisis Interno (PCI) se tuvo en cuenta la capacidad directiva, financiera, tecnológica, competitiva y del Talento Humano de los hoteles de cinco estrellas. En ella se pudo determinar que éstos hoteles, poseen su propia imagen corporativa, la que es proyectada a nivel nacional e internacional, cada día están siendo mucho más competitivos, con una Gerencia Estratégica, que posee metas y objetivos, que les permite ingresar en nuevos mercados con estrategias de mercadeo, promoción y publicidad acordes a las necesidades de cada uno de los clientes potenciales, es así como dentro de sus planes estratégicos, han ido creciendo en infraestructura, atención y servicios, buscando cada día personal altamente calificado, al cual motivan y evalúan en forma permanente, hasta lograr la satisfacción del cliente externo.

La capacidad financiera de los hoteles cinco estrellas, se ha ido creciendo ante las políticas trazadas por el Gobierno sobre financiamiento, lo que a su vez a permitido mejorar y ampliar su infraestructura y servicios.

La tecnología utilizada en los hoteles cinco estrellas, es de punta, lo que facilita, hoy en día a los clientes externos realizar sus reservas y pagos, sin tener que salir de casa, esto ha facilitado el acceso a los clientes externos. La imagen de la ciudad a mejorado, ante la promoción que se hace, tanto a nivel nacional, como internacional, donde se ha promovido la seguridad que brinda esta y las diferentes alternativas que se pueden hallar. En los últimos cinco años se ha promocionado la ciudad como centro de negocios, y de servicios médicos, lo que ha incrementado el número de turistas y estos por lo general utilizan los servicios de los hoteles cinco estrellas, por comodidad, confort, servicios.

3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO (POAM): El análisis externo, permite identificar y fijar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentarle a una

organización, evaluando la información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

Tabla 5. Análisis Externo (POAM)

Calificación Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicas									
- Situación económica de la ciudad.	X						X		
-Ubicación geográfica	X						X		
Políticas									
- Leyes	X						X		
-Decreto	X						X		
-Resoluciones	X						X		
SOCIALES									
-Mano de obra calificada	X						X		
- Flujo estacionario	X						X		
- Sistema cambiario	X						X		
Tecnológicos									
- Tecnología de punta	X						X		
- Desarrollo tecnológico	X						X		
Geográficos									
Ubicación e infraestructura	X						X		

Fuente: Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

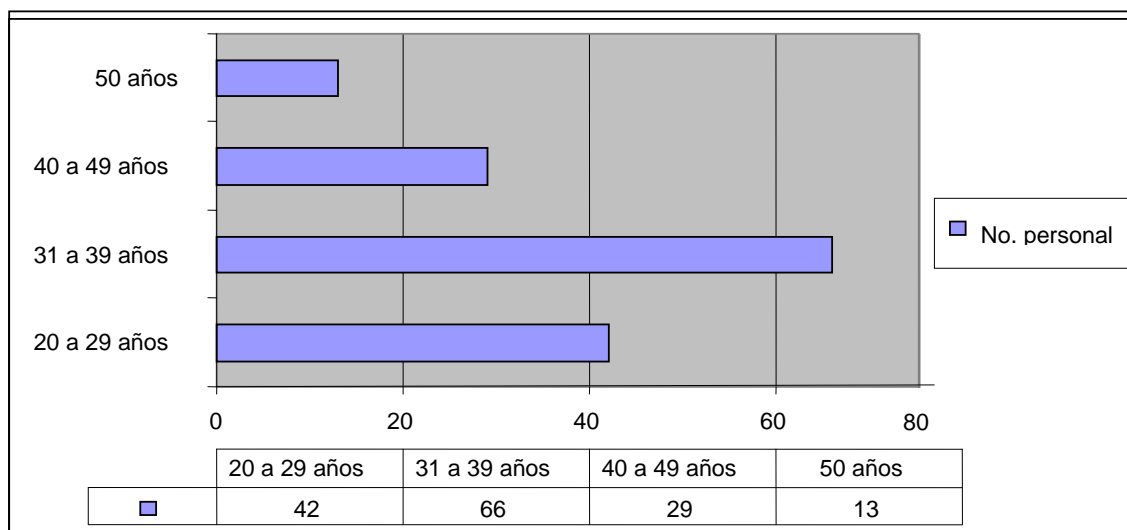
4. PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS

Las empresas que deseen implementar una cultura de servicio al interior de la misma, se deben preocupar por la satisfacción y motivación de sus clientes Internos, razón por la cual, al realizar la evaluación de la Atención a los Clientes de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena, esta se inicia, evaluando inicialmente la satisfacción del cliente interno, quien se constituye el principal factor al proyectar la imagen de la empresa.

4.1 CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS DE LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

La planta de personal de los hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias, se encuentra conformada por ciento cincuenta (150), empleados en promedio, cuya edad oscila en un rango de 20 a 50 años de edad, como se observa en la grafica 1 del estudio realizado.

Grafica 1. Edades de los empleados de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias.

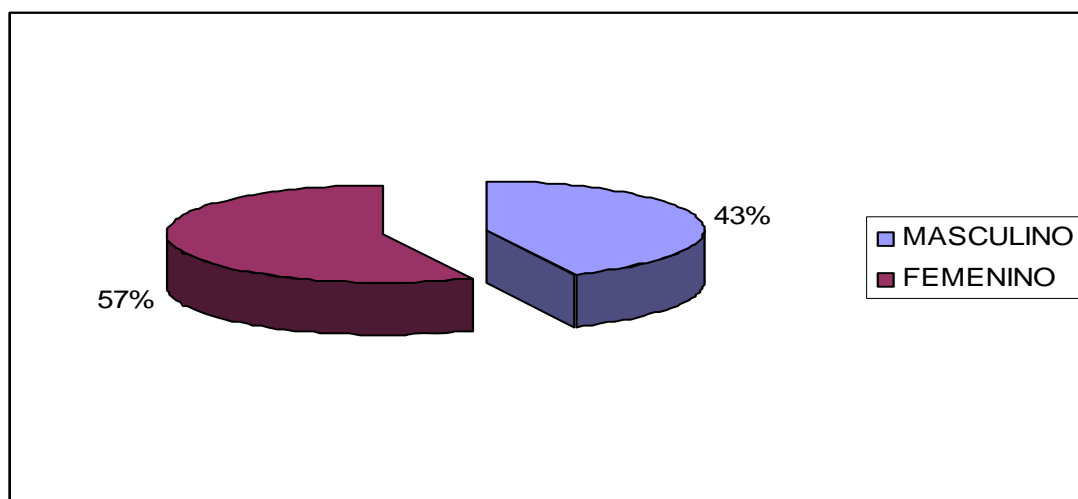


Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto: Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

En la investigación se puede determinar que la edad promedio es favorable, debido a la existencia de una buena combinación de la experiencia que proporciona la edad y la habilidad física que aporta la juventud.

En cuanto al sexo se pudo observar que las Gerencias poseen preferencia en el reclutamiento del personal de sexo femenino, el cual representa un 57% del total de empleados, el otro 43% restante es masculino, de los cuales el 80% realiza funciones que requieren un gran esfuerzo físico, como lo ilustra la grafica 2.

Grafica 2. Sexo de los empleados



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Tabla 1. Sexo de los empleados

SEXO	No. EMPLEADOS
MASCULINO	65
FEMENINO	85
TOTAL	150

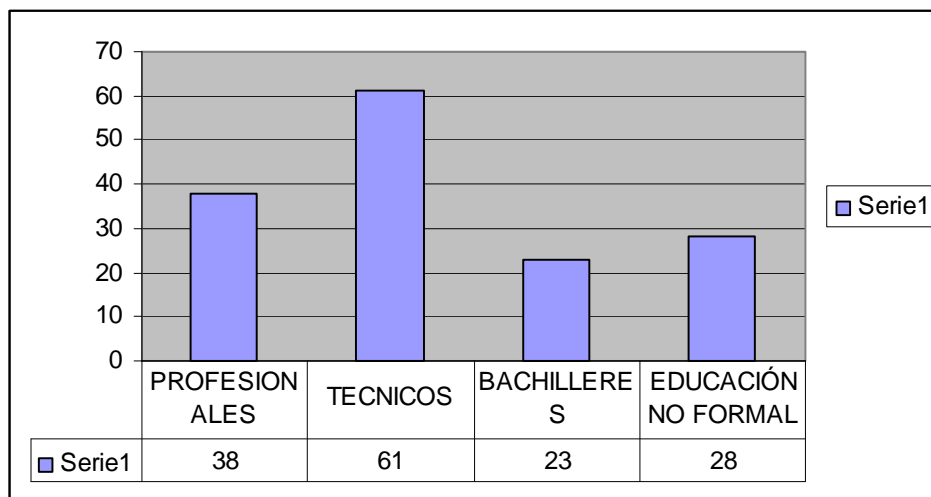
Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

El nivel académico del personal administrativo, esta acorde con el cargo que se desempeña. Los hoteles cinco estrellas, en la parte administrativa cuentan con

profesionales especializados, y un alto nivel de experiencia, que garantiza una atención eficiente. Todo el Talento Humano recibe una instrucción antes de su posesión en el cargo, obteniendo con ello, la identificación de la empresa, información, políticas, procedimientos y planes, así como el cargo y las funciones a desempeñar dentro de ella.

En el área operativa el nivel académico, también se encuentra acorde con las funciones que desempeñan, ya que son técnicos, algunos estudiando últimos semestre de carrera profesional y muy pocos son bachilleres, ocupando éstos las áreas de menos contacto con los clientes externos. El área Comercial, se encuentra ocupada por profesionales y técnicos en Ingeniería Industrial, mercadeo y ventas y un pequeño grupo de bachilleres, los que son contratados, en temporadas bajas, para la promoción de planes especiales y recolección de información.

Gráfica 3. Nivel Académico



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Se puede concluir que las principales características bibliográficas analizadas en el Talento Humano que labora en los hoteles Cinco estrellas, son: la edad, donde

el mayor número de empleados se encuentra en un rango de edad entre los 31 y 39 años, contándose con un equipo de trabajo joven y dinámico. El sexo, a pesar de todos los cambios que se han dado y la ocupación de la mujer en cargos directivos, de gran importancia, aún sigue primando la contratación de mano de obra, masculina, tanto calificada como técnica, principalmente en los cargos que requieren un mayor esfuerzo físico. El nivel académico del Talento Humano, es bastante alto y cada día son mayores los requerimientos de profesionales especializados o con estudios de maestría, el dominio de idiomas es primordial, en cada uno de los cargos.

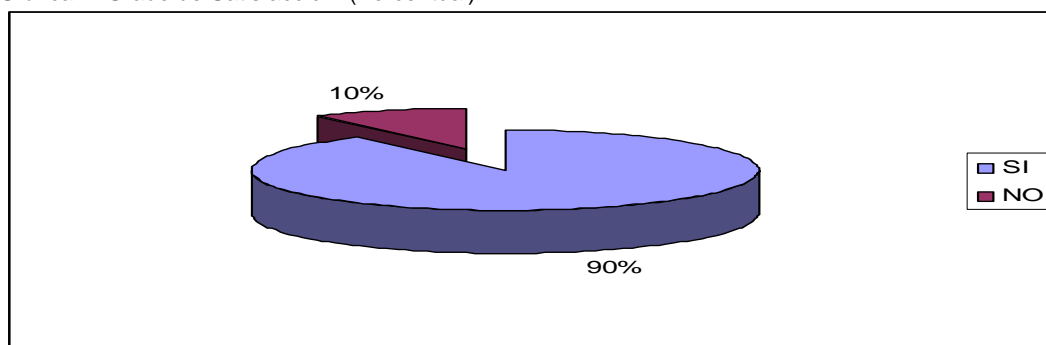
4.2 MOTIVACIÓN Y PERTENENCIA DE LOS FUNCIONARIOS DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS.

En el presente trabajo investigativo se describe en forma general el grado de pertenencia y de motivación existente en el Talento Humano de los Hoteles Cinco Estrellas y los factores que lo determinan.

Motivación

La motivación es la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual.

Gráfica 4. Grado de Satisfacción. (Porcentual)



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

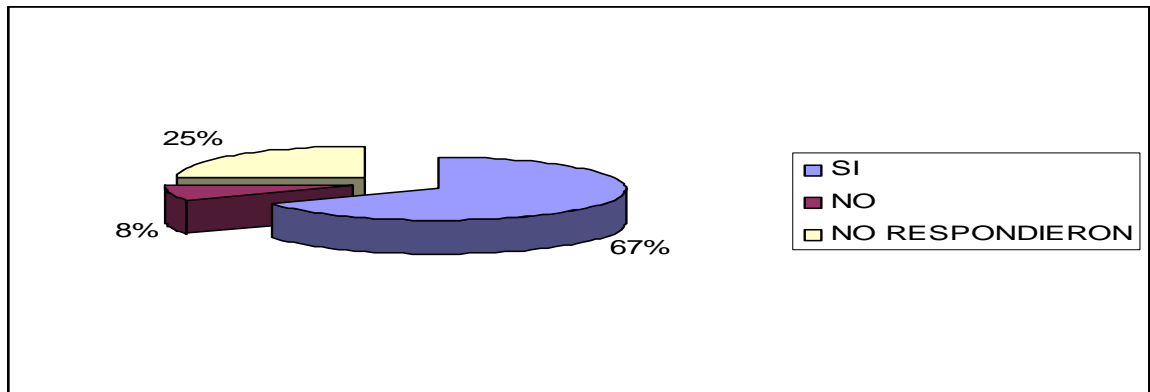
Tabla 2. Satisfacción del Cliente Interno.

¿Está Usted Satisfecho con su trabajo?	No. EMPLEADOS
Si	135
No	15

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

En los Hoteles Cinco Estrellas se percibe un alto grado de satisfacción de los empleados respecto a su cargo, como se observa en los resultados arrojados por las encuestas realizadas, donde el 90% de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo y solamente un 10% expresaron algún grado de inconformidad (Grafica 4)

Gráfica 5. Motivación del empleado



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

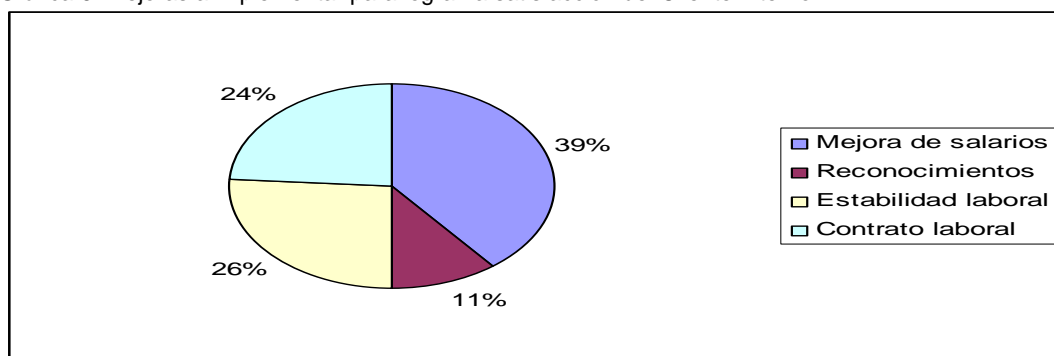
Tabla 3. Motivación

Motivación de los Empleados	No. EMPLEADOS
Si	101
No	12
No contestaron	37

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

El 67% de los encuestados, consideran que el nivel de motivación que se percibe es bueno, sin embargo, el 25% respondió en forma negativa y el 8% prefirió no responder (Gráfica 5); esto quiere decir que a pesar de considerar que al empleado se le está brindando las condiciones laborales y organizacionales favorables, se están olvidando algunos aspectos que son importantes e indispensable.

Gráfica 6. Mejoras a implementar para lograr la satisfacción del Cliente Interno



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Entre los factores que inciden en que halla un 24% de empleados que no están satisfechos con su cargo, se encuentra el tipo de vinculación laboral que tienen, especialmente en el área comercial; en donde el 41.6% de los empleados labora través de una relación laboral con empresa asociativa de trabajo. Estos empleados tienen una remuneración sujeta a la producción individual. Otro de los factores que afectan negativamente la satisfacción de este grupo de empleados, respecto al cargo que desempeñan son las largas jornadas laborales que en la mayoría de los casos les toca realizar para cumplir con las metas trazadas y alcanzar el salario deseado por ellos. Estas la mayoría de las veces exceden las legales (8 horas diarias), llegando a horarios extenuantes hasta de 14 horas de trabajo, sin compensación alguna, incluyendo domingo y festivos, sin que la

empresa ofrezca algún tipo de compensación de tipo laboral, como son pago de horas extras, feriados, alimentación, entre otras. Este es uno de los aspectos que mas genera desmotivación entre este grupo, por ver afectadas algunas de las necesidades básicas del ser humano, como son las afectivas y sociales.

Por otra parte, con la información suministrada por los empleados se detectó el deseo de éstos (39%) respecto a la mejora de su salario y el reconocimiento personal (11%), al igual que su inconformidad con las actuales políticas y los procesos administrativos de la empresa (26%). Respecto a estos últimos, manifestaron que se debería planear y comunicar al personal para que se involucren en el alcance de las metas preestablecidas, manifiestan además los encuestados que existe mucho temor por la estabilidad laboral, pues al estar próximo a cumplir los diez (10) años de labores, viven con el temor de verse despedidos sin justa causa de la empresa, por el temor que se tiene de la carga prestacional, lo que consideran injusto y que debería ser mejorado, ya que les parece injusto se trate de evitar el pago de prestaciones después de haberse laborado en forma permanente durante un largo tiempo en la empresa, y después de haber dado lo mejor de sí. Consideran además que su experiencia, dentro de la empresa, también favorece a ésta y los clientes muestran su satisfacción al regresar y encontrar la misma esmerada atención, de quien ya les conoce sus expectativas.

El nivel de motivación del Talento Humano de los Hoteles Cinco Estrellas, es bastante alto, aunque existe la insatisfacción en el área Comercial, donde la mayoría es contratada a través de Empresas Asociativas de Trabajo, donde se devenga de acuerdo a una comisión por ventas, no se cuenta con prestaciones sociales y se labora mucho más de las horas laborales establecidas, sin que exista compensación por ello.

Hoy en día, es considerada una amenaza para la estabilidad laboral, la reestructuración de la Ley laboral, pudiendo una persona quedar desempleada antes de cumplir los diez (10) años de desempeño y después ser contratada por la misma empresa a través de Ordenes de trabajo, perdiendo sus prestaciones sociales, laborales, lo que debe ser tenido en cuenta para no continuar dándose en los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad, donde se pierde la especialización y experiencia en el cargo y donde el turista espera una atención especializada.

4.3 COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS

El tema de reconocimiento y compensación de los empleados se debe analizar desde dos perspectivas diferentes:

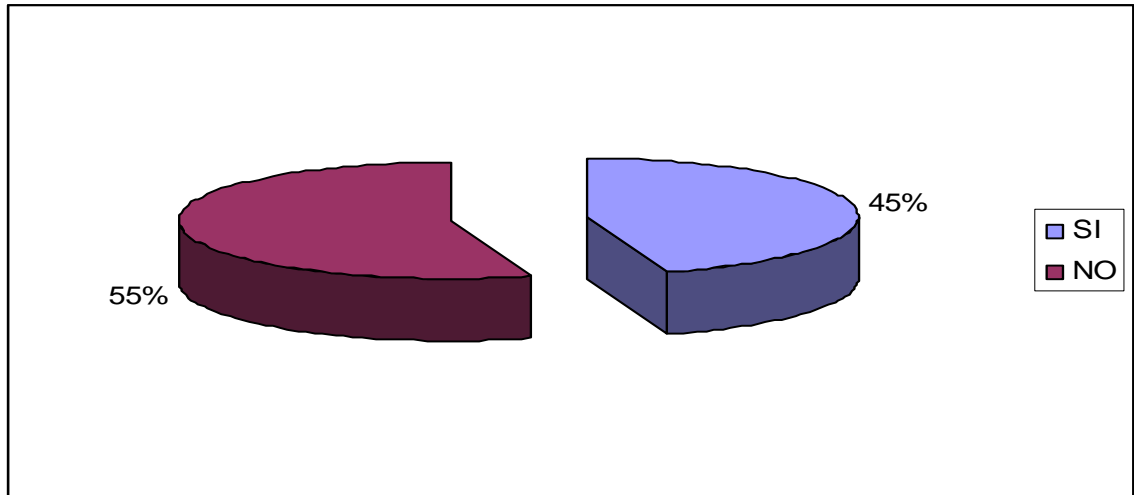
Los hoteles cuentan con un personal administrativo, el cual posee salarios de acuerdo al cargo que ocupa, mientras que los que pertenecen al área comercial (55%), que se encuentran vinculados directamente a la empresa recibe un porcentaje adicional a su salario fijo correspondientes a comisiones por ventas y el otro 45% del cual hacen parte el personal del área comercial y operarios vinculados a través de “Bolsa de Empleo”, que generan únicamente un porcentaje de acuerdo a su producción.

Tabla 4. Compensación

¿Recibe usted algún tipo de compensación?	No. EMPLEADOS
Si	68
No	82

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Grafica 7. Compensación Laboral.



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

¿El empleado es recompensado según sus méritos?

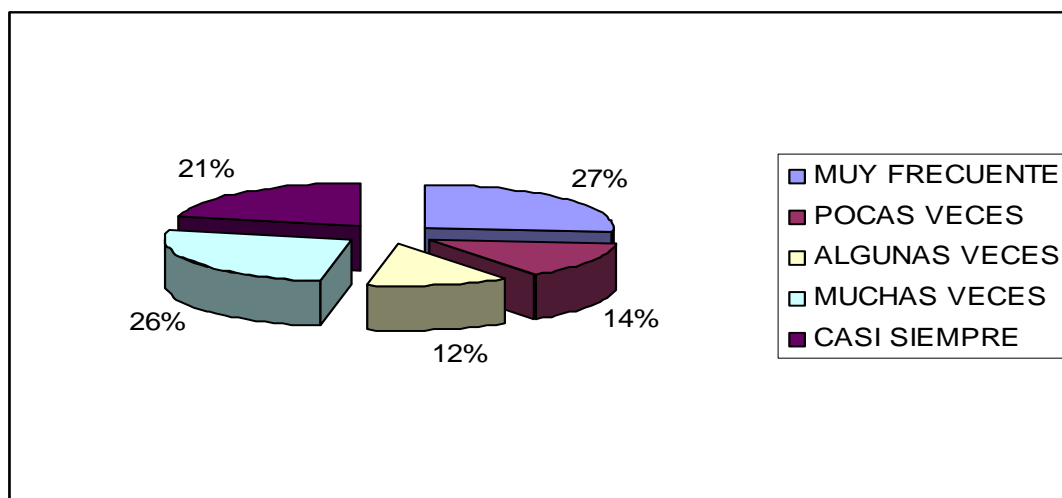
Tabla 5. Méritos

Muy frecuentemente	40
Pocas veces	21
algunas veces	18
Muchas veces	39
Casi Siempre	32

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

40 encuestados respondieron que muy frecuentemente los empleados se encuentran recompensados, sólo 21 de ellos considera que muy pocas veces, se dan las recompensas por méritos.

Gráfica 8. Reconocimiento por Méritos.



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

En el ambiente laboral se percibe el frecuente reconocimiento por méritos o logros en las labores realizadas, de acuerdo a las respuestas (pocas veces) del 14%, de los encuestados, mientras que un 86%, considera que en los hoteles si existe programas claros de recompensa sobre el desempeño, realizándose evaluaciones anuales a todo el Talento Humano (Gráfica 8).

Los Hoteles Cinco Estrellas, poseen programas de incentivos. El Talento Humano anualmente es evaluado por su desempeño, lo que además de motivarlos mantienen los niveles de satisfacción del Cliente Interno, bastante alto.

4.4 SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

En los Hoteles Cinco Estrellas, existe una regular rotación de los empleados, por lo tanto se pudo observar que muchos de ellos se encuentran desde la creación e inauguración del hotel y han ido evolucionando y viviendo los diferentes cambios que se dan en su interior, pero existe un grupo que representa básicamente la

fuerza de ventas que se ha venido renovando, a los que la empresa no les ofrece condiciones favorables de trabajo, que están en espera de que el mercado laboral les ofrezca una mejor oportunidad; este grupo representado básicamente por el 47.6% carece de sentido de pertenencia y solamente siente que su compromiso está con la realización de su producción (promociones y encuestas) mensuales para poder recibir un sueldo digno.

Los empleados no son realmente fieles a la empresa; los empleados se comprometen por cómo los valoran y reconocen su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.

Se analiza el estilo organizacional actual de los Hoteles Cinco Estrellas y los conductos regulares, para determinar el modelo organizacional que existe en este momento y las mejoras que se le deben realizar para que la empresa sea competitiva en el mercado actual.

4.6 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS.

El ambiente laboral de la empresa es relativamente bueno desde el punto de vista de relaciones interpersonales, canales de comunicación, relaciones interpersonales y participación, aunque no dejan de existir algunos aspectos negativos para el ambiente laboral, como es la presión que se ejercen sobre algunos empleados, para la toma de decisiones y consecución de resultados.

Existe una buena canalización de los problemas, existe una Gerencia de puertas abiertas que le da al empleado la oportunidad de expresar sus problemas y posibles soluciones, aunque estas sean, o no tenidas en cuenta.

Las encuestas y observaciones realizadas, demuestran que existe una claridad entre las comunicaciones de tareas y obligaciones entre los directivos y trabajadores, como lo muestra la Grafica 9 , donde solamente el 19% expresó su descontento por ordenes que algunas veces no son claras, para ellos, las dificultades de comunicación normalmente se originan en el desconocimiento de procesos, que se asumen, los cuales no están muy claros, por lo tanto se notan ambigüedades en el cumplimiento de las órdenes. El 81% piensa que las órdenes que se imparten muy frecuentemente son claras y concisas. Los niveles jerárquicos están totalmente definidos, lo que indica que existe una marcada comunicación formal como son: instructivos, manuales, reglamentos, correspondencia etc.

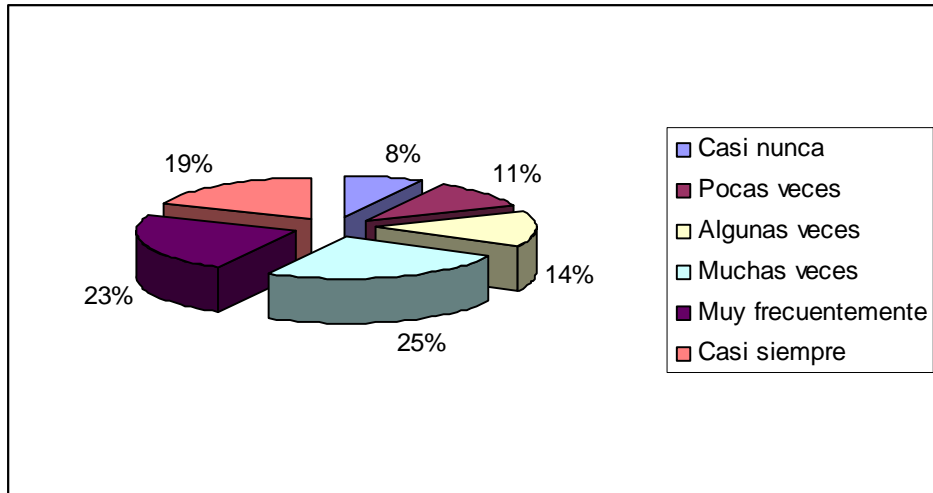
¿Las ordenes y las comunicaciones que reciben de los Directivos son claras?

Tabla 6. Comunicación

Casi nunca	12
Pocas veces	16
algunas veces	21
Muchas veces	38
Muy frecuente	35
Casi siempre	28

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Gráfica 9. Comunicación



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

4.7 ESTILO DIRECTIVO DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLA.

En los Hoteles Cinco Estrellas, se percibe un estilo de dirección democrático, se consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas, invitándolos a la participación.

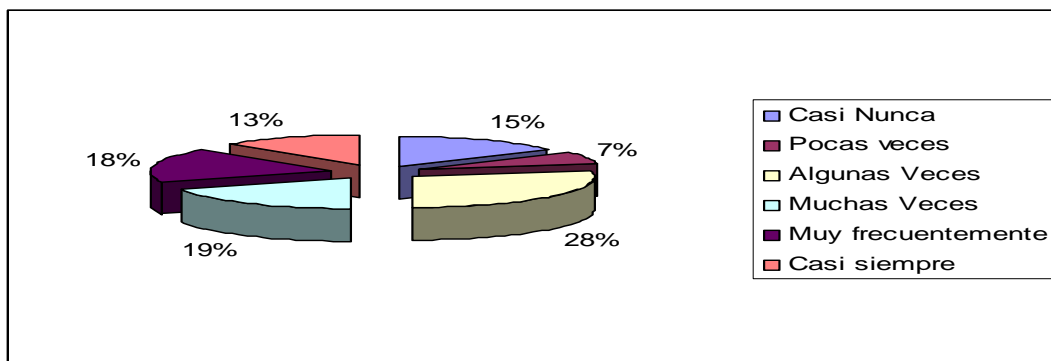
Participo con voz y voto en la decisiones que toman mis Jefes en mi trabajo?

Tabla 7. Toma de decisiones

Casi nunca	23
pocas veces	10
algunas veces	42
Muchas veces	29
Muy frecuente	27
Casi siempre	19

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Gráfica 10. Participación en la Toma de Decisiones.



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

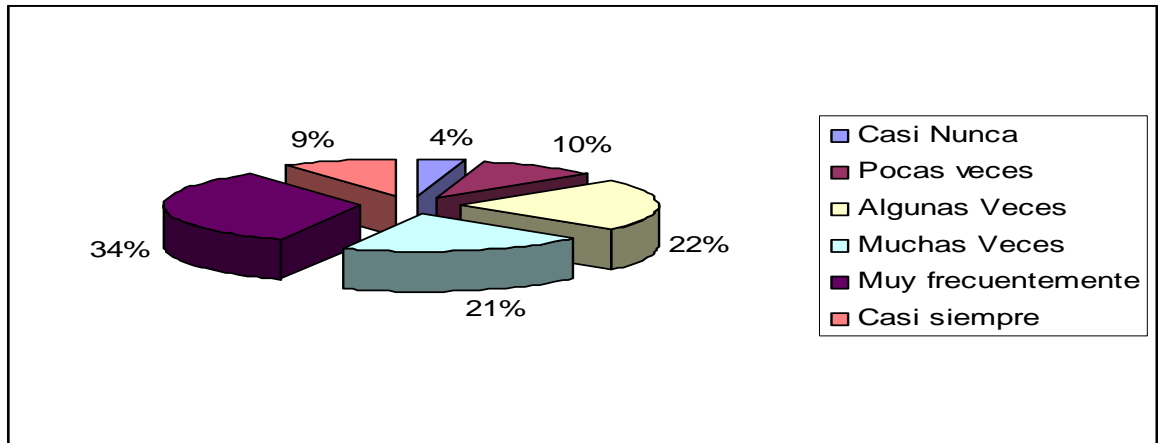
El empleado siente que participa en la toma de decisiones como se observa en la gráfica 10, donde sólo el 7% de los encuestados manifestó que pocas veces no participan en la toma de decisiones, ya que éstas son tomadas por los jefes de mayor jerarquía. Un 15% manifiesta que algunas veces, se les interroga, solicitando su opinión sobre alguna decisión que se han de tomar en el Departamento, en el cual labora, pero que son decisiones de menor trascendencia. El otro 78% de los empleados consideran que en los Hoteles Cinco Estrella siempre se tiene una mayor participación en la toma de decisiones, pues siempre es considerada su participación, y la experiencia y el contacto que se tenga con los clientes externos, proveedores, aporta un conocimiento a la empresa.

Las directrices de la dirección están basadas en la consecución de metas y objetivos a través del trabajo en grupo, hallándose los procesos relacionados entre si.

Para el Talento Humano de los Hoteles Cinco Estrellas, de la ciudad de Cartagena, los directivos brindan retroalimentación de sus rendimientos, el 4% de los encuestados respondieron que casi nunca se les brinda una retroalimentación, otro 10% pocas veces han sentido que se les ha brindado ésta y el 86% es decir,

un porcentaje representativo, considera que los Directivos, permanentemente les están retroalimentando su rendimiento (Gráfica 11).

Gráfica 11. Retroalimentación del Talento Humano



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

¿Los Directivos de la empresa retroalimentan con suficiente frecuencia su rendimiento?

Toma 8. Retroalimentación.

	No EMPLEADOS
Casi nunca	6
pocas veces	15
algunas veces	33
Muchas veces	31
Muy frecuente	51
Casi siempre	14

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

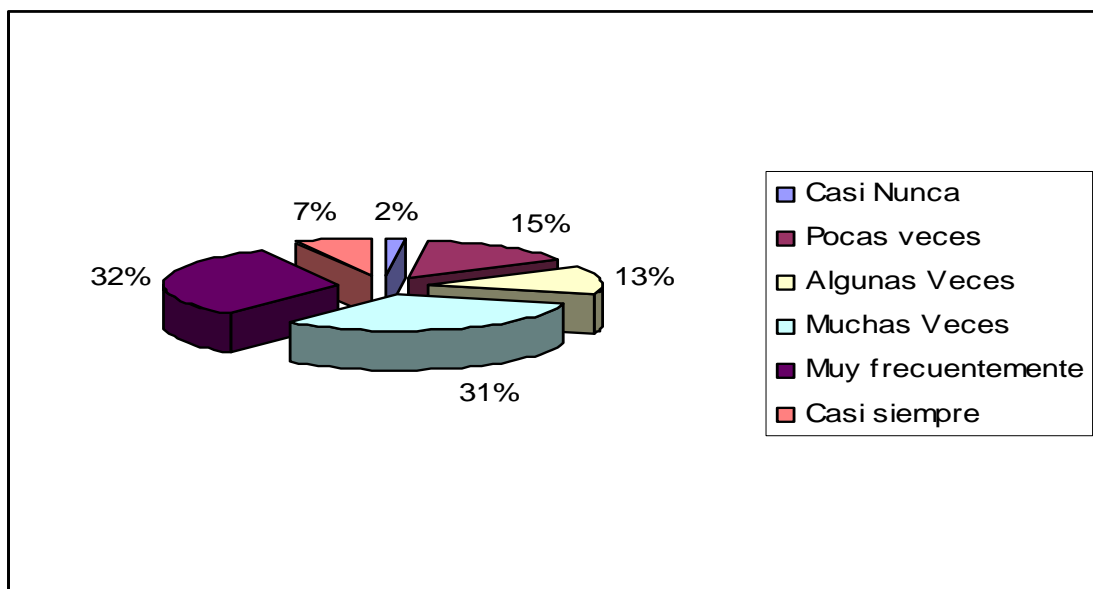
Para 51 empleados, muy frecuentemente los directivos de la empresa, retroalimentan los procesos dentro de la misma, mientras que un para 6 consideran que esto casi nunca se da, lo cual puede repercutir en la mejora para la prestación de los servicios, al no realizarse una evaluación que permita corregir las fallas y errores para alcanzar la satisfacción total de los clientes externos de la empresa.

Tabla 9. Responsabilidades

¿Los Directivos delegan responsabilidad?	No EMPLEADOS
Casi nunca	3
pocas veces	22
algunas veces	19
Muchas veces	47
Muy frecuente	48
Casi siempre	11

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006

Gráfica 12. Delegación de Responsabilidad



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

El total del 83%, en el estudio realizado consideran que los directivos muy frecuentemente delegan responsabilidad en el área operativa y comercial, mientras que un 2% considero que esto casi nunca se da y el 15%, manifestó que consideran que son pocas las veces que esto se da.

Los Directivos de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena, poseen una estructura jerárquica de tipo funcional, donde son tenidas en cuenta las opiniones y experiencias de cada uno de sus Clientes Internos, pues se considera

que cada uno de ellos posee una experiencia propia y el contacto directo con los clientes externos es aprovechado para retroalimentar los procesos. En términos generales se puede afirmar que existe una comunicación directa entre el Talento Humano y la directiva, se delegan responsabilidades, lo que permite una permanente mejora continua.

Tabla 9. Responsabilidades

¿Los Directivos delegan responsabilidad?	No EMPLEADOS
Casi nunca	3
pocas veces	22
algunas veces	19
Muchas veces	47
Muy frecuente	48
Casi siempre	11

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

En el estudio realizado 48 empleados consideran que los directivos muy frecuentemente delegan responsabilidad en el área operativa y comercial, mientras que 3 de ellos consideraron que esto casi nunca se da.

4.8 MECANISMO DE CONTROLES DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS

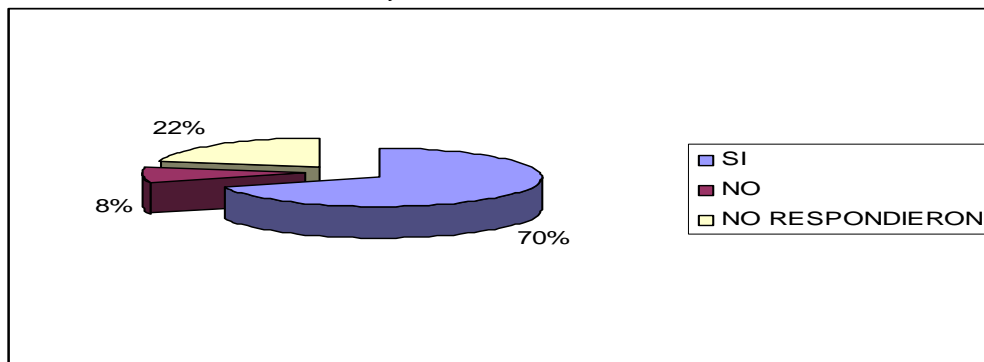
En el mercado actual para lograr un alto grado de competitividad es indispensable realizar un seguimiento de todos los procesos que en ella se realizan, hasta el punto que estos se conviertan en procesos estandarizados.

Tabla 10. Control de los Procesos

¿Son eficaces los procedimientos y políticas para el control de los Procesos?	No EMPLEADOS
Si	105
No	12
No respondieron	33

Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

Gráfica 13. Políticas, Procedimientos y Control de los Procesos.



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente que Prestan los Hoteles 5 Estrellas de la Ciudad de Cartagena. Año 2006.

El 70% de los encuestados consideran que en los hoteles cinco estrellas de la ciudad, existen mecanismos de control que permiten una permanente evaluación del desempeño y satisfacción del cliente interno y externo, que para ello se realizan auditorias semanales a diferentes áreas como tesorería, Recepción, Atención al cliente, revisándose que el procesamiento de la documentación cumpla con todos las recomendaciones legales.

De lo anterior se puede concluir que en los hoteles Cinco estrellas de la ciudad de Cartagena, se cuenta con Manuales de Funciones, Procedimientos y Evaluación del Desempeño, que permite políticas claras sobre las elección y reclutamiento del Talento Humano, los que cada día, ante la era de la globalización, un mercado cambiante y la alta competencia, son más exigentes.

La estructura jerárquica, es de tipo funcional, permitiendo una comunicación directa, la intervención del talento Humano en la toma de decisiones y la retroalimentación en los procesos de la misma.

Además las principales características bibliográficas analizadas en el Talento Humano que labora en los hoteles Cinco estrellas, son: la edad, donde el mayor

número de empleados se encuentra en un rango de edad entre los 31 y 39 años, contándose con un equipo de trabajo joven y dinámico. En los hoteles cinco estrella de la ciudad de Cartagena prima la contratación de mano de obra, femenina, tanto calificada como técnica. El nivel académico del Talento Humano, es bastante alto y cada día son mayores los requerimientos de profesionales especializados o con estudios de maestría, el dominio de idiomas es primordial, en cada uno de los cargos, para una mejor atención al cliente externo.

La satisfacción del Cliente Interno, es relevante y pertinente para los Directivos de los Hoteles Cinco Estrellas, quienes están seguros que el cliente interno de la empresa proyecta una imagen de la misma, acorde a su satisfacción, razón por la cual posee programas claros de satisfacción, motivación, capacitación y evaluación a sus clientes internos, para una mejora continua de cada uno de sus procesos.

4.9 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

Para el análisis de la calidad del servicio de los Hoteles Cinco Estrellas de la Ciudad de Cartagena, se realizaron las encuestas a sesenta (60) turistas, escogidos al azar y dispuestos a colaborar.

Al seleccionar los turistas, para las respectivas encuestas, se trazaron los siguientes parámetros: Que la edad oscilara entre los 20 y 60 años, de diferentes sexos, que se participarán turistas de los diferentes hoteles cinco estrellas de la ciudad (10 de cada uno), que participarán turistas del país y del extranjero, con el fin de lograr la mayor participación posible en los datos estadísticos, y que fuera una muestra heterogénea en géneros.

Los Hoteles Cinco Estrellas, poseen tecnología de punta, lo que le permite a sus clientes externos realizar sus reservaciones a través de los medios y las páginas

Web que estas poseen. La herramienta del Internet, es una de las formas más ágiles de realizar una reserva y pago, razón por la cual los hoteles cinco estrellas, actualiza su página Web, con el fin de ofrecer un servicio rápido y eficiente a sus clientes externos.

La mayor ocupación de los hoteles cinco estrellas, se da en temporadas altas, eventos, congresos, ferias, por lo que se considera que estas son unas de las mayores motivaciones para llegar a los hoteles. Los hoteles, en estos eventos ofrecen un gran servicio y salones de Juntas, congresos o reuniones con aire acondicionado, capaces de albergar un determinado número (700-1500) de participantes. Los turistas son motivados por la publicidad que presentan las cadenas hoteleras, por invitación directa de la empresa promotora del evento, o por referencia personal de clientes satisfechos, a las cuales los hoteles se preocupan por satisfacer sus expectativas

Los visitantes reciben un servicio calificado de excelente, desde su llegada a la recepción del hotel, donde se le hace entrega de souvenir, cuentan con habitaciones cómodas, limpias, con buen funcionamiento de los equipos al servicio de los huéspedes y suficiente suministro de útiles para el aseo personal.

Hoy en día los visitantes, en los hoteles Cinco Estrellas, cuentan con la prestación de todos los servicios, y a pocos pasos de la habitación es fácil encontrar los servicios de cajeros automáticos, peluquerías, spa, Internet, y para aquellos que llegan a la ciudad en plan de negocios, estos hoteles cuentan con salones para conferencias y congresos, con servicio de secretarías, fax, computador con impresora, y todo lo necesario para hacer de un plan de negocios, todo un éxito.

Para banquetes y eventos ofrecen un servicio cortés, donde cada uno ha buscado su especialización, comprendiendo que es un método especializado para atraer más clientes. Se cuenta con restaurantes con diferentes ambientes, para satisfacer los gustos más exquisitos y superar las expectativas de los clientes y

para aquellos clientes que en un momento dado prefieren quedarse en sus habitaciones, los hoteles cinco estrellas, cuentan con un buen servicio de alimentos y bebidas, servidas en ellas, donde se encuentra un servicio cortés, a tiempo, buena calidad y variedad en las comidas y bebidas, al igual que en la presentación de las mismas.

Todos estos servicios hacen de la ciudad un atractivo turístico, lo que significa para Cartagena un mayor porcentaje de divisas, mayor fuente de empleo, incremento en todos los sectores de la economía, ya que el turismo de los hoteles cinco estrellas, mueven la economía de todos los sectores de la ciudad por los dividendos que deja.

5. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.

Los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena, poseen una buena atención al cliente, por lo que se establecen estrategias que permitan un mayor crecimiento en el mercado, a través de la diferenciación en el servicio, aprovechamiento de oportunidades y promoción de la empresa, eventos y

congresos, mayor participación del cliente interno, en la toma de decisiones e implementación de una cultura de servicio al interior de la empresa, con la participación activa de todo el Talento Humano.

En la ciudad de Cartagena, se debe realizar una alianza entre las empresas que intervienen en el turismo y las instituciones educativas, para que la educación que en ellas se imparta, se encuentre acorde a las necesidades de una ciudad turística.

Dentro de las estrategias fijadas, debe darse un mejor aprovechamiento a la tecnología de punta, se debe dar un incremento en el servicio de las comunicaciones e Internet, los cuales en temporadas altas, son deficientes para lograr satisfacer el flujo de visitantes. Se debe dar una mayor dinámica de quejas y reclamos, a la vez que sugerencias dadas por los clientes externos, de quienes se puede aprovechar, la manifestación de aquellos aspectos que consideran hacen la diferencia entre los hoteles cinco estrellas, tanto a nivel local, nacional e internacional, lo que permitiría una retroalimentación con sus experiencias y expectativas.

Para la implementación de estas estrategias, se hace necesario la intervención de recursos humanos, materiales y financieros y la coordinación de la Directiva con todo el Talento Humano de la empresa, se pueden encontrar algunas delimitaciones, dentro de las cuales, las más importantes son la renuencia y la falta de sinceridad al hacer la evaluación de los clientes externos y las instituciones educativas para la implementación de cambios en la educación.

Tabla 24. Plan Estratégico

Estrategia	Tareas	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo	Limitación
Establecer alianzas con Universidades	Establecer alianzas con las universidades de la ciudad, que ofrezcan programas de Hotelería y Turismo, para que se incluyan especializaciones y un intenso programa en idiomas, acorde a las necesidades de los hoteles y la ciudad	Gerencia y jefes de área	Humanos	Permanente	La renuencia de las universidades
Adoptar un modelo de administración participativa	Mantener una comunicación permanente con los clientes internos y externos, con el fin de mantener una retroalimentación en la Atención al Cliente.	Gerencia, Recursos Humanos, Atención al Cliente	Recursos humanos	Periódicamente	No contar con la participación activa de los Clientes Internos y Externos.
Fomentar en el Talento Humano una cultura de participación en las actividades y decisiones de la empresa	Reuniones con los Jefes de áreas y/o departamentos Realizar seguimiento a las acciones que demanda esta estrategia.	Gerencia Jefes de área y/o Departamentos	Recursos humanos	Permanente	Apatía en los Recursos Humanos, para una participación activa.

Estrategia	Tareas	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo	Limitación
Promoción de la empresa, servicios, programas, eventos, congresos.	Crear página Web, en diferentes idiomas, realizar contactos y alianzas en el exterior para la promoción.	Gerencia y Jefe de Recursos Humanos	Recursos humanos Recursos Tecnológicos	Mensual	Cultura de servicio del Internet No obtener los resultados esperados
Establecer una de estrategia de diferenciación	Crear un servicio diferente a los que ofrecen los competidores y que se encuentre acorde a las necesidades y expectativas de los clientes externos.	Gerencia del Departamento de Comerciales Jefe de Recursos Humanos	Recursos humanos Recursos Materiales	Permanente	Renuencia del Cliente Precio
Establecer estrategia de diversificación	Detectar oportunidades en mercados distintos a los actuales.	Gerencia de Departamento de Comerciales	Recursos humanos, Recursos Materiales	Permanente	Renuencia de los clientes externos
Ampliar las instalaciones de los equipos de comunicación	Adquirir equipos de computación Instalar servicio de llamadas internacionales económicas	Jefe de Operaciones	Recursos Materiales	Ocasional	Capital

Estrategia	Tareas	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo	Limitación
Establecer una mayor dinámica para quejas y reclamos	No esperar únicamente a que el cliente externo diligencie el formato de quejas y reclamos. Establecer dentro de los clientes internos una cultura que permita investigar la satisfacción del Cliente externo en cada uno de los servicios que recibe.	Jefe de Recursos Humanos Talento Humano	Recursos Humanos	Permanente	Renuencia del cliente interno y externo

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El crecimiento global del sector de los servicios, la necesidad de dinamizar la economía y de diversificar las oportunidades de redistribución de recursos, la respuesta multicultural y ecologista a la globalización son algunos de los factores que han convertido al turismo, hoy por hoy, en una importante alternativa de desarrollo para los países y para las regiones. De hecho, se presenta como la industria de mayor crecimiento económico en el mundo, en los últimos años. Ciudades Como Cartagena de Indias, han convertido al turismo en una loable y sólida alternativa para el desarrollo productivo y para alcanzar las condiciones que le permitan ser competitiva en los mercados nacional e internacional, como factor esencial de supervivencia en el mundo posmoderno.

Como resultado de decisiones políticas y de la implementación de agresivos programas de cultura ciudadana, la ciudad emerge con toda su potencialidad representada en el tejido urbano y social. Residentes y visitantes valoran y reconocen un rico legado urbanístico, histórico, arquitectónico; un entorno diverso y atractivo; una dinámica económica y cultural que nada tiene que envidiarle a las grandes metrópolis del mundo. Aparece así el más propicio escenario para pensar seriamente en un desarrollo turístico planificado, que expanda ese potencial y que de la mano de políticas serias y continuadas, redunde en la consolidación del sector turístico, considerando el desenvolvimiento de este giro alrededor de tres componentes básicos: origen, desplazamiento y destino, este último visto en toda su dimensión, es decir, en su interacción con el entorno físico, sociocultural y demográfico, además de los sistemas políticos y económicos que en él intervienen, es necesario contar con un sector turístico calificado y dispuesto a moverse dentro de los mínimos estándares de calidad en la prestación del

servicio, para mejorar la oferta turística. En ese orden de ideas, se ha venido impulsando el desarrollo de programas y proyectos específicos y continuados.

En la ciudad de Cartagena el repunte de la actividad turística, obedeció al crecimiento en la organización de congresos, ruedas de negocios y otros eventos nacionales e internacionales organizados, en ocasiones por los hoteles cinco estrellas de la ciudad, con el fin de atraer a los turistas. Hoy en día la oferta de alojamiento de la ciudad es de 4.200, posesionándose con los mayores porcentajes de ocupación hotelera (61.3%), constituyéndose como el mejor destino turístico del país, contribuyendo en esto las agencias de viajes, quienes pusieron a disposición del público una nueva herramienta que economiza tiempo y contribuye a una mayor seguridad. Las caravanas del Gobierno Nacional y la mejoría de entornos turísticos entre otros factores, también fueron relevantes, en el crecimiento del sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias.

Al realizar la evaluación de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad, se pudo constatar a través de las encuestas y los formatos diligenciados, por clientes internos y externos, que existe en promedio un 83% de nivel de satisfacción, profesionalización, motivación e incentivo, de los clientes internos, lo que contribuye a la satisfacción del cliente externo, quien recibe un servicio profesional, personalizado, caracterizado por el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos realizados (Reservas, habitación, restaurante).

Existe un porcentaje bajo (en promedio un 17%) de los clientes internos y externos, que no logran satisfacer sus expectativas, y quienes muy amablemente lo expresan, a través de los formatos de quejas, reclamos y sugerencias, en espera, sean corregidas. En temporadas altas, es necesario que en alguno de estos hoteles, se tenga en cuenta la demanda de equipos, las cuales deben cubrir las necesidades de todos los turistas, para lo que se hace necesaria, una planeación estratégica, en temporada baja.

A través de la investigación se pudo identificar la implementación de servicios al interior de los hoteles cinco estrellas de la ciudad, esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes externos y superar sus expectativas. Convirtiendo los hoteles en pequeñas ciudades, donde el turista puede hallar todo lo que necesita, desde una habitación confortable (Entidad Bancaria, Centro de Convenciones, Spa, piscina, tiendas, etc.).

En el trabajo investigativo se establecen estrategias que permitan un mayor crecimiento en el mercado, a través de la diferenciación en el servicio, aprovechamiento de oportunidades y promoción de la empresa, eventos y congresos en página Web, en diferentes idiomas para diferentes países. Mayor participación del cliente interno, en la toma de decisiones e implementación de una cultura de servicio al interior de la empresa, con la participación activa de todo el Talento Humano. Una mayor atención al cliente externo mediante el establecimiento de una mayor dinámica y la participación de todo el Talento y cliente externo en la retroalimentación de quejas y reclamos.

La colaboración prestada por los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena y de los turistas que utilizaban los servicios de éstos, para brindar la información necesaria, que permitiera el desarrollo de los objetivos trazados, dentro de la investigación, fue factor relevante, dentro de la misma.

Los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Cartagena pueden mejorar su actividad, innovando un poco más en cuanto al servicio que prestan, ofreciendo un servicio diferenciado o especializado basado en la calidad, que respalden los altos precios que ofrecen.

Se les recomienda a los hoteles 5 estrellas hacer una planeación estratégica de todo lo que necesitan en las temporadas altas para poder brindar un buen servicio, teniendo una dotación suficiente de todos sus equipos y cumplir con las necesidades de todos los clientes.

Es importante que los hoteles 5 estrellas estén constantemente revisando su infraestructura y el uso de nuevas tecnologías, con el fin de estar al nivel de sus competidores a nivel internacional.

Considerando la importancia de la seguridad de los turistas, le recomendamos a los hoteles crear una subdivisión de ésta ubicada en puntos estratégicos de la ciudad amurallada y otros sitios turísticos con el fin de garantizar la protección de los turistas dentro y fuera de los hoteles.

BIBLIOGRAFÍA

ATLÉS, Machin Carmen. Marketing y Turismo. Editorial Agapea Factory S.A. 2002. Pág. 110 – 120.

Departamento Administrativo de Planeación de Bolívar. Consenso Social para la Convivencia. 2001 – 2003.

CÁMARA DE COMERCIO, Proyecto: “La competitividad turística de Cartagena de indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado lisis del destino y posicionamiento”.

FIGUEREDO, R. **ROZO**, E. “Marco Conceptual y Legal para el Turismo en Colombia”. Documento de módulo. Seminario en Gestión y Desarrollo del Turismo Local. IDCT – Universidad Externado de Colombia. Bogotá, noviembre de 2002.

GARCÍA, J. Casanueva C., **CARO**, F. J. Organización y Gestión de Empresas Turísticas. Ediciones Pirámide. 2001

GALLEGO, J. Marketing Hotelero. Principios y Aplicaciones para la gestión día a día. Ediciones Deusto. 1998.

HOROVIT, J. La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. (1997). Pág. 102

JARAMILLO, R. “Estudio para la competitividad del sector turístico en Colombia”. Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá, 1997.

KOTLER, Phillip y otro. Estrategias y Marketing de museos. Editorial Ariel. Barcelona, 2001

SÁNCHEZ, Clara Inés, **FIGUEREDO**, R. Gestión del turismo de ciudad". Documento en proceso de edición. Bogotá, 2002-2003.

SCHIFFMAN, León G, **KANUK**, Leslie L. Comportamiento del Consumidor. Séptima Edición. Prentice-Hall. 2000

SISTUR, Sistema de Información Estadística del Cluster Turístico del Caribe Colombiano.

TOVAR, Iglesias. Comercialización de Productos y Servicios Turísticos. Editorial Síntesis S.A. Madrid. 1999.

URL: Instituto Distrital de Cultura y Turismo. www.idct.gov.co. Consultada Marzo/06.

URL: Corporación La Candelaria. www.corporaciónlacandelaria.org. Consultada, marzo 18 de 2006.

URL: ICOMOS. 1999. Carta Internacional sobre Turismo Cultural (8ª Versión) - La gestión del turismo en los sitios con patrimonio significativo. ICOMOS -Asamblea General. México. www.icomos.org. Consultada Abril de 2006.

URL: Pulido, A. "Urbanismo, Arquitectura y Diseño". No.1. www.urbanaelina.tripod.com. Consultada 10 de Abril de 2006.

URL: Turismo Cartagena de Indias, www.turismocartagenadeindias.com

URL: Enciclopedia libre Wikipedia, es.wikipedia.org

URL: Ministerio de Industria y Comercio, <http://www.mincomercio.gov.co>

WELLINGTON, P. Como Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente.
Editorial Mc Graw Hill. (1997). Pág. 87

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA No. 1

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL CLIENTE INTERNO DE LOS HOTELES
CINCO ESTRELLA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

La siguiente encuesta, se realiza con el fin de conocer las características, el grado de satisfacción y motivación de los Clientes Internos de los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad de Cartagena. Esto permite además, establecer el grado de satisfacción que podrían tener los clientes externos, por la estrecha relación existente entre el cliente interno y externo de una empresa. Es conveniente comprender que en la medida que sus respuestas se ajusten a la verdad, estará ofreciendo la oportunidad para advertir el efecto que han producido las acciones emprendidas en la realidad.

1. Atendiendo las características bibliográficas de los clientes internos de los hoteles cinco estrellas, para observar el grado de experiencia y condiciones físicas, para el desarrollo de los procesos establecidos. ¿Qué edad posee?

A) 20 a 29 ____ B) 30 a 39 ____ C) 40 a 49 ____

D) 50 a 59 ____ E) 60 ____

2. Siguiendo el orden de ideas, y con el fin de analizar las preferencias en el reclutamiento del Talento Humano, el sexo del encuestado es:

A) Masculino ____ Femenino ____

3. Qué Nivel Académico que posee?

A) Profesional ____ B) Maestría ____ C) Técnico ____ D) Bachiller ____

4. El grado de motivación y pertenencia de los Clientes Internos de la empresas, en la era del a globalización, es factor relevante para la satisfacción del cliente Externo de la misma. Por lo que ¿Cree Usted que la empresa posee políticas de motivación al Cliente Interno?

Si ____ No ____

5. ¿Considera Usted, que tiene sentido de pertenencia, con la empresa en la cual labora?

Si ____ NO ____

6. ¿Se preocupa la empresa por establecer mejoras en los salarios, compensaciones, reconocimientos y méritos, al igual que ofrecer una estabilidad laboral a sus Clientes Internos?

Si ____ No ____

7. ¿Considera Usted que existe una debida rotación del Talento Humano dentro de la empresa?

Si ____ No ____

- Análisis del Estilo Organizacional actual de las relaciones de los Conductos Regulares y del Estilo de Dirección.

Se analizará el estilo organizacional actual de los Hoteles Cinco Estrellas y los conductos regulares, para determinar el modelo organizacional que existe en este momento y las mejoras que se le deben realizar para que la empresa sea competitiva en el mercado actual.

8. La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, considera Usted que es:

- A) Buena _____ B) Mala _____ C) Regular _____

9. Las ordenes y las comunicaciones se reciben de los Directivos son claras?

- A) Casi nunca _____ B) Pocas veces _____ C) Algunas veces ____
D) Muchas veces _____ E) Muy frecuentemente _____ F) Casi siempre ____

10. Participa Usted con voz y voto en la decisiones que toman sus Jefes en el trabajo?

- A) Casi nunca _____ B) Pocas veces _____ C) Algunas veces ____
D) Muchas veces _____ E) Muy frecuentemente _____ F) Casi siempre ____

11. Los Directivos de la empresa retroalimentan con suficiente frecuencia su rendimiento?

- A) Casi nunca _____ B) Pocas veces _____ C) Algunas veces ____
D) Muchas veces _____ E) Muy frecuentemente _____ F) Casi siempre ____

12. Los Directivos delegan responsabilidad, dentro de la empresa?

- A) Casi nunca _____ B) Pocas veces _____ C) Algunas veces ____
D) Muchas veces _____ E) Muy frecuentemente _____ F) Casi siempre ____

Mecanismo de Controles de Los Hoteles Cinco Estrellas

En el mercado actual para lograr un alto grado de competitividad es indispensable controlar todos los procesos que en ella se realizan, hasta el punto que estos se conviertan en procesos estandarizados.

13. ¿Son eficaces los procedimientos, políticas para el control de los Procesos

- A) Casi nunca _____ B) Pocas veces _____ C) Algunas veces ____
D) Muchas veces _____ E) Muy frecuentemente _____ F) Casi siempre ____

ANEXO No. 2

ENCUESTA No. 2

ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

La siguiente encuesta, se realiza con el fin de realizar un análisis acerca de la calidad del servicio de los Hoteles Cinco Estrellas de la Ciudad de Cartagena, para lo que se eligen sesenta (60) turistas, escogidos al azar y dispuestos a colaborar. La selección se realiza bajo los siguientes parámetros: Edad entre los 20 y 60 años, de diferentes sexos, de los diferentes hoteles cinco estrellas de la ciudad (10 de cada uno), turistas nacionales y extranjero, con el fin de lograr una mayor participación y una muestra heterogénea en géneros.

1. ¿Cómo fue su reservación?

- A) Línea área _____ B) Su compañía o empresa _____
C) Agenciad e Viajes _____ D) Directo hotel _____
E) Centro de reserva estelar _____

2. ¿Cuál de las siguientes características lo motiva a ser huésped del hotel?

- A) Amabilidad Personal ____ B) Referencia Personal ____
C) Aviso publicitario D) Habitaciones ____
E) Calidad de las comidas F) Tarifas y precios ____
G) Ubicación _____

3. ¿Le fueron explicados los servicios del hotel en forma apropiada, a su llegada?

Si _____ No _____

4. Al momento de llegar a la recepción:

	SI	NO	N/A
El registro fue eficiente			
Recibió cortesía del personal que lo atendió			
Los Botones estuvieron atentos			
Le pareció que el lobby poseía una excelente apariencia			
Le fueron entregadas unas toallas de playa.			

5. El servicio de la habitación fue:

	SI	NO	N/A
Su habitación fue una habitación cómoda			
Siempre se mantenía limpia y aseada			
Le suministraban shampoo, jabón, etc.			
Los equipos se encontraban funcionando en perfecto estado (AA, TV, Teléfono)			
La lencería (Sábanas, toallas) toda era de calidad			

6. Al estar en el hotel contó con los Servicios de:

	SI	NO	N/A
Servicio Telefónico			
Cortesía Operador			
Servicio de Lavandería			
Servicio de Internet			

7. Cómo considera Usted fue el Centro de Negocios

	SI	NO	N/A
Servicio Cortés telefónico			
Servicio Rápido			
Ambiente			
Equipos			
Servicio de Internet			
Horario			

8. En Eventos y Banquetes, el servicio fue:

	SI	NO
Servicio cortés		
Servicio Rápido		
Montaje del salón		
Presentación de la comida		
Calidad de comida		
Calidad de la bebida		
Comida caliente servida caliente		
Comida fría servida fría		
Funcionamiento de equipos		
Asistencia técnica		

9. En la Cafetería, el servicio fue:

	SI	NO
Servicio cortés		
Servicio Rápido		
Montaje del salón		
Presentación de la comida		
Calidad de comida		
Calidad de la bebida		
Comida caliente servida caliente		
Comida fría servida fría		
Funcionamiento de equipos		
Asistencia técnica		

10. En restaurantes, el servicio recibido fue:

	SI	NO	N/A
Servicio cortés			
Servicio Rápido			
Ambiente			
Presentación de la comida			
Variedad del menú			
Calidad y variedad de la Comida			
Calidad y variedad de la bebida			
Comida caliente servida caliente			
Comida fría servida fría			

11. El Servicio de Alimentos y Bebidas a los Cuartos, contó con:

	SI	NO	N/A
Operador del servicio			
Servicio Cortés			
Servicio rápido			
Presentación de la comida			
Variedad del menú			
Calidad de la comida			
Calidad y variedad de la bebida			
Comida caliente servida caliente			
Comida fría servida fría.			

ANEXO N o. 3

TARIFAS Y RESERVAS



Fin de Semana y Puente

Un plan diferente y todo un fin de semana para disfrutar.

Tarifa por Noche:

Hab. Sencilla \$ 210.000

Hab. Doble \$ 250.000

Incluye:

Alojamiento

Desayuno buffet

Almuerzo o Cena Buffet, Actividades recreativas para niños y adultos en piscina y playa (voleyball, microfútbol, fútbol playa)

Club de niños con piscina de bolas, columpios, mesas de juego, actividades y vigilancia permanente

Sala de video juegos

Parqueadero

No incluye impuestos ni seguro hotelero.

Vigencia Junio 30/06

No aplica en Semana Santa ó Promociones puntuales).



Tarifas de Habitaciones

HOTEL SANTA CLARA

TIPO DE HABITACIÓN	VIGENCIA
	ENERO 1 - DICIEMBRE 31 DE 2006
De lujo	\$ 870.000
Suite Superior	\$ 1.100.000
Suite Deluxe	\$ 1.800.000
Suite Ejecutiva	\$ 2.300.000
Persona Adicional	\$ 122.000

Estas tarifas no incluyen: desayuno, contribución al turismo (actual: \$4.500 por noche, por habitación) ni IVA de 10% de alojamiento. Tarifas sujetas a cambio.

Alojamiento de cortesía para un niño menor de 12 años al compartir la habitación de lujo con sus padres.

Las tarifas son en Plan Básico Europeo (sólo habitación).

Cualquier inquietud o comentario, por favor no dude en contactarnos.



	sencilla	doble	triple	cuad.	adic.	niños
PLAN CON DESAYUNO AMERICANO P.C.D.A.						
STANDARD	\$292.000	\$177.000	\$148.000	\$133.000		\$ 17.000
PLAN CON DESAYUNO Y UNA COMIDA P.A.M.						
STANDARD	\$328.000	\$212.000	\$183.000	\$168.500		\$ 44.000
PLAN CON 3 COMIDAS, BAR ABIERTO LICOR NACIONAL, SNACKS						

P.T.I

STANDARD	\$419.000	\$304.000	\$275.000	\$260.000	\$212.000	\$139.000
----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

BAJA TEMPORADA (por persona noche.)

Enero 16 a Diciembre 26/05 - Excepto Semana Santa

	sencilla	doble	triple	cuad.	adic.	niños
--	----------	-------	--------	-------	-------	-------

PLAN CON DESAYUNO AMERICANO P.C.D.A.

STANDARD	\$240.000	\$149.000			\$112.000	\$ 17.000
----------	-----------	-----------	--	--	-----------	-----------

PLAN CON DESAYUNO Y UNA COMIDA P.A.M.

STANDARD	\$276.000	\$184.000			\$138.000	\$ 43.000
----------	-----------	-----------	--	--	-----------	-----------

PLAN CON 3 COMIDAS, BAR ABIERTO LICOR NACIONAL, SNACKS P.T.I.

STANDARD	\$368.000	\$276.000			\$207.000	\$122.000
----------	-----------	-----------	--	--	-----------	-----------

**Tarifas**

Superior sencilla: \$252.000

Superior doble: \$272.000

Junior suite o duplex SGL: \$506.000

Junior suite o duplex DBL: \$509.000

Persona Adicional: \$109.000

Nota: Incluye Desayuno buffet, seguro hotelero e impuestos de estos servicios gravados. Cóctel de bienvenida a la llegada del grupo



Tarifas

Lujo S/D: \$490.000

Suite S/D: \$630.000

Nota: Incluye Desayuno buffet, No incluye 10% IVA alojamiento, ni la contribución al turismo. (\$3.500 por noche, por habitación).

Hotel Charleston Cartagena



Tarifas

Standard de Lujo: \$462.600

Executive Suite: \$490.500

Nota: Incluye, Desayuno buffet.

No incluye, impuestos y sobretasas

ANEXO N o. 4


FORMATO DE RESERVAS



En este apartado puede realizar su reserva con confirmación inmediata y con total confidencialidad y seguridad. Al finalizar la reserva recibirá un e-mail de confirmación.

Pulsando el botón de ayuda (interrogante) de la barra inferior dispondrá de más información sobre el proceso de reservas.

?		Junio, 2006													
< Hoy > »		Fechas de estancia													
Lun	Mar	Mii	Jue	Vie	Sab	Dom	Día de llegada	Día	22	Mes	Junio	Año	2006	Noches	1
		1	2	3	4										
5	6	7	8	9	10	11									
12	13	14	15	16	17	18									
19	20	21	22	23	24	25									
26	27	28	29	30											
Seleccionar fecha		Distribución habitaciones		Habitaciones		1	Habitación	1	Personas						
Precios		Selecciona													

Comprobar disponibilidad 



Esto es sólo una solicitud de reserva.

HOTEL SANTA CLARA

Nuestro Departamento de Reservas le enviará por fax su confirmación.

Nombres:

Apellidos:

Empresa:

E-mail:

Número de Fax:

Número de teléfono:

Ciudad:

País :

Fecha de Llegada: Día: Mes: Año:

Fecha de Salida: Día: Mes: Año:

Tipo de Habitación : De Lujo Suite Superior
Persona Adicional

Acomodación : SGL DBL TWIN TPL

Vuelo de Llegada (si lo conoce)

Comentarios:

ENVIAR

RESET



FORMULARIO DE RESERVAS

Bienvenido a la Cadena Hoteles Estelar S.A.

En esta sección usted podrá solicitar una reserva en cualquiera de los Hoteles de la Cadena Estelar

Hotel:	<input type="text" value="Seleccione el Hotel"/>																																																		
Día de llegada:	<input type="text" value="Jun"/>	<input type="text" value="16"/>	<input type="text" value="2006"/>																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Junio 2006</th> </tr> <tr> <th>S</th> <th>M</th> <th>T</th> <th>W</th> <th>T</th> <th>F</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1 2 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4 5 6 7 8 9 10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>11 12 13 14 15 16 17</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>18 19 20 21 22 23 24</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>25 26 27 28 29 30</td> </tr> </tbody> </table>			Junio 2006							S	M	T	W	T	F	S							1 2 3							4 5 6 7 8 9 10							11 12 13 14 15 16 17							18 19 20 21 22 23 24						
Junio 2006																																																			
S	M	T	W	T	F	S																																													
						1 2 3																																													
						4 5 6 7 8 9 10																																													
						11 12 13 14 15 16 17																																													
						18 19 20 21 22 23 24																																													
						25 26 27 28 29 30																																													
Día de salida:	<input type="text" value="Jun"/>	<input type="text" value="16"/>	<input type="text" value="2006"/>																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Junio 2006</th> </tr> <tr> <th>S</th> <th>M</th> <th>T</th> <th>W</th> <th>T</th> <th>F</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1 2 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4 5 6 7 8 9 10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>11 12 13 14 15 16 17</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>18 19 20 21 22 23 24</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>25 26 27 28 29 30</td> </tr> </tbody> </table>			Junio 2006							S	M	T	W	T	F	S							1 2 3							4 5 6 7 8 9 10							11 12 13 14 15 16 17							18 19 20 21 22 23 24						
Junio 2006																																																			
S	M	T	W	T	F	S																																													
						1 2 3																																													
						4 5 6 7 8 9 10																																													
						11 12 13 14 15 16 17																																													
						18 19 20 21 22 23 24																																													
						25 26 27 28 29 30																																													
Hora estimada de llegada:	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="a.m."/>																																																	
Número de personas por habitación																																																			

Máximo 2 adultos y dos niños menores de 12 años por habitación	Número de personas: <input type="text"/>
Niños: <input type="text"/>	Adultos: <input type="text"/>
Tipo de habitación:	
<input type="checkbox"/>	Standard
<input type="checkbox"/>	Junior Suite
Datos Personales	
Nombres:	<input type="text"/>
Apellidos:	<input type="text"/>
Documento de identificación:	<input type="text"/>
Tipo de documento:	Cédula de ciudadanía <input type="button" value="v"/>
Ciudad:	<input type="text"/>
País:	Colombia <input type="button" value="v"/>
e-mail:	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Profesión:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
Número de tarjeta de crédito	
Visa No:	<input type="text"/>
Amex No:	<input type="text"/>
Fecha de expiración:	<input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año
Comentarios o Requerimientos especiales:	<input type="text"/>

Niños menores de 12 años, gratis en alojamiento en la habitación de los padres (máximo 2 por habitación)

Para grupos, paquetes o convenios especiales por favor comuníquese con nuestro departamento de ventas en Bogotá

ventas@hotelesestelar.com Tels: 2747868 / 2743885 Toll Free: 018000-514000

Política de Reservas: Para garantizar su reservación debe hacerla con tarjeta de crédito Visa o American Express. La cancelación de la reserva debe realizarse con mínimo 24 horas de anticipación a la fecha de llegada, de lo contrario se le cargará a su tarjeta de crédito el equivalente a la primera noche de alojamiento. Es indispensable presentar su tarjeta de crédito y documento de identificación al momento del registro.

<input type="button" value="Borrar"/>	<input type="button" value="Enviar Solicitud"/>
---------------------------------------	---

HOTEL BÓVEDAS
DE SANTA CLARA



Solicite la cotización de su reserva, enviando el siguiente formulario con sus datos y la información de su estadía.

Fecha llegada:

Fecha Salida:

Nº Noches: Nº Adultos: Nº Niños:

DATOS PERSONALES

Nombre Completo:

Dirección:

Ciudad: País:

E-mail: Tel:

Comentarios:

ANEXO NO. 5

FORMATOS DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS



HOTEL ALMIRANTE CARTAGENA ESTELAR	
Fecha / Date	N. Habitación / Room #
Nombre / Name	
Dirección / Address	
Ciudad / City	País / Country
Teléfono / Telephone	
E-mail	
¿Cómo hizo su reservación? How did you make your room reservation?	
Centro de reservaciones Estelar Estelar reservation center	Si Yes No
Directo al Hotel Hotel's reservation desk	Si Yes No
Agencia de viajes Travel agency	Cual? Which
Su compañía Your company	Cual? Which
Línea aérea Airline	Cual? Which
¿Cuál de las siguientes características lo motiva a ser nuestro huésped? Which of the following reasons motivate your stay with us?	
Ubicación Location	Referencia Comercial Commercial reference
Tarifas y precios Rates	Aviso publicitario publicity
Calidad de las comidas Quality of our food	Referencia personal Personal reference
Habitaciones Rooms	Amabilidad del personal Staff kindness
Otros Other	
¿Le fueron explicados los servicios del hotel en forma apropiada a su llegada? Were our services properly explained at your arrival?	
Si Yes No	

RECEPCION / FRONT DESK

	😊	😐	☹️	N/A
Registro eficiente Check in efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía del personal Staff courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Botones Bell boy service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apariencia del lobby Lobby appearance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toallas de playa Beach towels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SU HABITACIÓN / YOUR ROOM

	😊	😐	☹️	N/A
Comodidad Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suministros(jabón, shampoo, etc.) Amenities(soap, shampoo, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionamiento de equipos Operation of equipment (AA, TV, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la lencería(Sábanas, toallas) Linen quality(Linen, towels)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SERVICIO DEL HOTEL / HOTEL SERVICE

	😊	😐	☹️	N/A
Servicio telefónico Telephone service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía operador Operator courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de lavandería Laundry and valet service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de internet Room internet access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CENTRO DE NEGOCIOS / BUSINESS CENTER

	😊	😐	☹️	N/A
Servicio cortés Courteous service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio rápido Prompt service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente Atmosphere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos Equipment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de internet Internet access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horario Time schedule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ACTIVIDADES / ENTERTAINMENT PROGRAM

	11	12	13	N/A
Club de niños				
Kids club				
Programa de actividades				
Activities program				
Calidad de la actividades				
Activities quality				
Cortesía del personal				
Staff courtesy				
Limpieza áreas recreativas				
Recreational areas cleanliness				
Juegos en piscina				
Pool games				
Juegos de playa				
Beach games				
Taallas de piscina				
Pool towels				
Gimnasio				
Gym				
Masajes				
Massage				
Spinning				

EVENTOS DE BANQUETES / BANQUETS EVENTS

	11	12	13	N/A
Servicio cortés				
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Montaje del salón				
Room set up				
Presentación de la comida				
Food presentation				
Calidad de la comida				
Food quality				
Calidad de la bebida				
Beverage quality				
Comida caliente servida caliente				
Hot food served hot				
Comida fría servida fría				
Cold food served cold				
Funcionamiento de equipos				
Operation of equipment				
Asistencia técnica				
Technical assistance				

CAFETERÍA "LOS CORALES"/COFFEE SHOP "LOS CORALES"

	11	12	13	N/A
Servicio cortés				
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Ambiente				
Atmosphere				
Presentación de la comida				
Food presentation				
Variedad del menú				
Menu variety				
Calidad de la comida				
Food quality				
Calidad y variedad de la bebida				
Beverage quality and variety				
Comida caliente servida caliente				
Hot food served hot				
Comida fría servida fría				
Cold food served cold				

**RESTAURANTE DE ESPECIALIDAD "EL ALCATRAZ"
FINE RESTAURANT "EL ALCATRAZ"**

	11	12	13	N/A
Servicio cortés				
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Ambiente				
Atmosphere				
Presentación de la comida				
Food presentation				
Variedad del menú				
Menu variety				
Calidad de la comida				
Food quality				
Calidad y variedad de la bebida				
Beverage quality and variety				
Comida caliente servida caliente				
Hot food served hot				
Comida fría servida fría				
Cold food served cold				

PIZZERIA				
Servicio cortés	★★	★★	★★	N/A
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Ambiente				
Atmosphere				
Presentación de la comida				
Food presentation				
Variedad del menú				
Menu variety				
Calidad de la comida				
Food quality				
Calidad y variedad de la bebida				
Beverage quality and variety				
Comida caliente servida caliente				
Hot food served hot				
Comida fría servida fría				
Cold food served cold				
SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS A LOS CUARTOS				
ROOM SERVICE				
Operador del servicio	★★	★★	★★	N/A
Order taker				
Servicio cortés				
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Presentación de la comida				
Food presentation				
Variedad del menú				
Menu variety				
Calidad de la comida				
Food quality				
Calidad y variedad de la bebida				
Beverage quality and variety				
Comida caliente servida caliente				
Hot food served hot				
Comida fría servida fría				
Cold food served cold				

PISCINA / POOL SNACK				
Servicio cortés	★★	★★	★★	N/A
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Ambiente				
Atmosphere				
Presentación de la comida				
Food presentation				
Variedad del menú				
Menu variety				
Calidad de la comida				
Food quality				
Calidad y variedad de la bebida				
Beverage quality and variety				
Comida caliente servida caliente				
Hot food served hot				
Comida fría servida fría				
Cold food served cold				
BAR ESTELAR				
Servicio cortés	★★	★★	★★	N/A
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Ambiente				
Atmosphere				
Calidad y variedad de la bebida				
Beverage quality and variety				
Porciones de bebidas				
Drink portions				
Variedad musical				
Musical variety				
SPORT BAR				
Servicio cortés	★★	★★	★★	N/A
Courteous service				
Servicio rápido				
Prompt service				
Ambiente				
Atmosphere				
Calidad de la bebida				
Beverage quality				
Calidad de la comida				
Food quality				

SEGURIDAD / SECURITY

				N/A
Servicio cortés Courteous service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaborador Helpful	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control de acceso Access control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS / COMMENTS

¿Cómo evaluaría el servicio del Hotel?
Overall, how would you rate the Hotel services and facilities?

¿Cómo evaluaría la actitud de nuestro personal?
How would you rate the attitude of our staff?

¿Se alojaría de nuevo en nuestro Hotel?
Would you stay again in our Hotel?

Si Yes No

¿Algún empleado en particular hizo que su estadia fuera más agradable?
Did any employee in particular make your stay more enjoyable?

Nombre / Name _____
Departamento / Department _____

Comentarios y sugerencias
Your comments and suggestions



CLAUSTRO DE SANTA TERESA

A SU SERVICIO
At your service

COMENTARIOS
Comments

Apreciado huésped:
Dear Guest:

Con el fin de proporcionar un mejor servicio, y para atender al máximo sus necesidades, agradecemos sus comentarios y opiniones que son de gran importancia para nosotros.

In order to offer you a better service and attend properly to all your needs we would appreciate your comments and opinions which are of great value to us.

	Muy bueno Very good	Buena Good	Regular	Mala Poor	Muy bueno Very good	Buena Good	Regular	Mala Poor
RESTAURANTES RESTAURANTS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RECEPCION FRONT DESK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SERVICIO DE HABITACION ROOM SERVICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BOTONES BELL BOYS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HABITACIONES ROOMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SERVICIO SERVICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAVANDERIA LAUNDRY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TELEFONO TELEPHONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS _____
Comments _____

NOMBRE *Name* _____ HABITACION *Room No.* _____

DIRECCION *Address* _____ CIUDAD *City* _____

E-MAIL _____ TELEFONO *Telephone* _____

FIRMA *Signature* _____ FECHA *Date* _____

COMENTARIOS
Comments



POR FAVOR REGÁLENOS UN MINUTO DE SU TIEMPO
PLEASE WE KINDLY REQUEST A MINUTE OF YOUR TIME

Encontró su reservación en orden cuando llegó?
Was your room reservation in order at check in?

Le parecen razonables las tarifas del hotel?
Do you think our rates are reasonable?

Utilizó los servicios del hotel?
Did you use our hotel services?

Cómo fue atendido en:
How was the service at:

	BUENO <i>Good</i>	REGULAR <i>Fair</i>	MALO <i>Poor</i>
Caja / <i>Cashier</i>			
Recepción / <i>Front Desk</i>			
Commutador / <i>Telephone service</i>			
Bonitos / <i>Bedding</i>			
Lavandería / <i>Laundry</i>			
Su habitación / <i>Your Room</i>			
Actividades / <i>Activities Department</i>			
Restaurante / <i>Restaurant</i>			
Cafetería			
Servicio a la habitación / <i>Room Service</i>			
Cómo estuvo la comida? / <i>How was our food?</i>			

Vino por placer o negocios?
Did you come for pleasure or for business?

Por qué medio conoció el hotel?
By which means did you hear about hotel?

Si usted regresa a Cartagena nos escogería de nuevo?
If you come back to Cartagena would you choose us again?

Qué sugiere para mejorar nuestro hotel?
Do you have any suggestions to improve our hotel?

DATOS PERSONALES / *Personal Data*
 NOMBRE / *Name* _____
 DIRECCIÓN / *Address* _____
 E-mail _____
 COMPAÑÍA / *Company* _____ FECHA / *Date* _____
 FECHA DE CUMPLEAÑOS / *Birthday date* _____
 PASATIEMPO / *Hobby* _____

ANEXO No. 6



LA CATEGORIZACIÓN DE HOTELES POR ESTRELLAS.

La Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e ICONTEC lideraron el proceso de Normalización en categorización de hoteles por estrellas. Asimismo, ICONTEC brinda al país la capacitación en las normas técnicas sectoriales del sector turismo y categorización por estrellas. De igual forma, está preparado para brindar al sector hotelero la certificación de categorización de hoteles por estrellas.

Esto último, teniendo en cuenta que a partir de abril de 2006 los hoteles que operan en Colombia y quieran seguir utilizando las estrellas deberán haber obtenido el certificado de Calidad Turística en la norma sectorial NTSH- 006, la cual establecerá su categoría.

ICONTEC, inicia la certificación de categorización de hoteles por estrellas, con la cual se demuestra la calidad en los servicios y en la infraestructura.

Esta certificación surge dentro de un programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, orientado a promover el turismo en Colombia y mejorar la calidad de los servicios turísticos. El programa es un desarrollo de lo previsto en la Ley 300 de 1996 “Ley General de Turismo” y estipula que a partir de abril de 2006 los hoteles que operan en Colombia y quieran seguir utilizando las estrellas

deberán haber obtenido el certificado de Calidad Turística en la norma sectorial NTSH-006, con la cual se establecerá su categoría.

Asimismo, en su proceso de responder a las necesidades del sector turismo de Colombia, inició este trabajo con la dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y COTELCO desarrollando la norma sectorial NTSH-006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”.

Para dar respuesta a la necesidad del sector de conocer y entender los requisitos establecidos en la norma mencionada y orientar a los hoteles hacia el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia se está ofreciendo el programa de capacitación: “Gestión de Calidad en Hoteles. Categorización por estrellas”.

En lo que concierne a la certificación ICONTEC otorga el certificado de categorización de hoteles como organismo de certificación acreditado para el sector turismo, dentro del Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Los hoteles certificados podrán usar las estrellas para demostrar públicamente su categoría y hacer publicidad sobre la misma.

Igualmente, se destaca el que ICONTEC está trabajando en forma integral en el mejoramiento de la calidad del sector turismo de Colombia con el acompañamiento de la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en otros ámbitos del sector, como son agencias de viajes, restaurantes, guías de turismo, tiempo compartido y turismo sostenible, así:

-Agencias de viajes: Se han creado ocho normas con la participación de empresarios y los representantes de ANATO, las cuales están ratificadas. En capacitación se han creado cursos para apoyar la implementación de estas

normas y en este momento hay más de siete agencias de viajes certificadas en estas normas sectoriales. Parte de los temas que se ha tratado para este sector es el diseño de paquetes turísticos, calidad en el servicio, competencias laborales para los cargos de director comercial, asesores comerciales, y director administrativo y financiero. Finalmente, se ha planeado desarrollar normas de turismo de aventura.

Restaurantes: En este sector se ha venido trabajando, con el liderazgo de ACODRES y sus capítulos en el ámbito nacional desde hace más de tres años, en el desarrollo de normas. Se terminó de estudiar la norma de categorización por tenedores, y próximamente, entrará en la fase de capacitación y certificación para hacerla aplicable. Asimismo, se finalizó el estudio de la norma de manipulación de alimentos y actualmente se está adelantando el estudio de la norma de seguridad industrial en restaurantes.

Guías de turismo: Se han desarrollado nueve normas, de las cuales hay cuatro básicas para guías y cinco especialidades para la guianza entre las cuales están: museos, buceo a pulmón, buceo con tanque, ecoturismo y guianza en alta montaña. En este campo ya existen guías certificados por ICONTEC.

Tiempo compartido: Se adelanta el trabajo normativo con el liderazgo de ASTIEMPO y la participación de empresarios con el objeto de normalizar la comercialización y venta de este tipo de servicios.

Turismo Sostenible: Se está desarrollando la USN con la Universidad Externado de Colombia en lo relacionado con lo cultural, medio ambiente, economía y lo concerniente a un destino turístico.

