

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LAS EMPRESAS  
DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA ZONA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA

YURIS MARGARITA ARÉVALO LINEROS  
LEIDY CAROLINA BOTELLO URBIÑEZ  
ANDREA VICTORIA PUENTE JUAN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2008

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LAS EMPRESAS  
DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA ZONA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA

YURIS MARGARITA ARÉVALO LINEROS  
LEIDY CAROLINA BOTELLO URBIÑEZ  
ANDREA VICTORIA PUENTE JUAN

Monografía presentada como requisito para optar el título de  
Administrador de Empresas.  
Minor en Marketing Estratégico

Asesor  
Víctor Espinosa Flórez  
Economista

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2008

**Nota de Presentación**

---

---

---

**FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre 30 de 2008.

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre 30 de 2008.

Señores

**COMITÉ CURRICULAR**

Programa de Administración de Empresas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Por medio de la presente nos permitimos hacer entrega, para su revisión y evaluación, de nuestra Monografía titulada **“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA ZONA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**.

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

Atentamente,

YURIS ARÉVALO LINEROS

C. C. 1050.950.027

Código No. 2004-11-003

LEIDY BOTELLO URBIÑEZ

C. C. 1047.382.493

Código No. 2004-11-001

ANDREA PUENTE JUAN

C. C. 1047.372.733

Código No. 2004-11-014

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre 30 de 2008

Señores

**COMITÉ CURRICULAR**

Programa de Administración de Empresas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados señores,

Por medio de la presente me permito poner en consideración para su respectiva evaluación la monografía titulada **"EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA ZONA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA"** elaborada por las estudiantes YURIS ARÉVALO LINEROS, LEIDY BOTELLO URBIÑEZ y ANDREA PUENTE JUAN, a quienes asesoré en ejecución.

Atentamente,

---

VÍCTOR ESPINOSA FLOREZ

Asesor

## **DEDICATORIA**

*A Dios por todas las bendiciones que me ha regalado.*

*A mis padres por su apoyo y amor incondicional.*

*A mi novio, amigos y compañeros por creer siempre en mi.*

*A Leidy y Andrea por compartir este y muchos proyectos conmigo.*

*Yuris Arévalo Lineros*

## DEDICATORIA

*A quienes creyeron en mí y colaboraron para que este proceso terminara con éxito.*

*Agradezco a Dios y a mi familia por haber permitido cumplir este objetivo en mi vida.*

*A Yuris y Andrea por compartir este y muchos proyectos conmigo.*

*Leidy Botello Urbiñez*

## **DEDICATORIA**

*Agradezco a Dios y a mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar una carrera profesional.*

*A mi familia, amigos y demás personas que me acompañaron y apoyaron durante esta etapa de mi vida.*

*A Yuris y Leidy por compartir este y muchos proyectos conmigo.*

*Andrea Puente Juan*

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
0.1. Descripción del problema	3
0.2. Formulación del problema	4
0.3. Objetivos de la investigación	4
0.3.1. Objetivo general	4
0.3.2. Objetivos específicos	5
0.4. Justificación	5
0.5. Diseño metodológico	7
0.5.1. Tipo de investigación	7
0.5.2. Fuentes de información	7
0.5.3. Población y muestra	8
<b>1. SERVICIO AL CLIENTE: FACTOR CRÍTICO DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>10</b>
1.1. Calidad en el servicio	14
<b>2. EL TURISMO Y LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA</b>	<b>22</b>
2.1. Cartagena: potencia turística	24
2.2. Aportes de la política macroeconómica para el desarrollo del turismo en Colombia	31
2.3. Las empresas de alojamiento no categorizadas en la ciudad de Cartagena de Indias	33
<b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA</b>	<b>44</b>
3.1. Análisis externo	45
3.2. Análisis interno	48
<b>4. ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA</b>	<b>55</b>
4.1. Evaluación del servicio por el cliente externo	55
4.2. Evaluación del servicio por el cliente interno	66

<b>5.</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS</b>	<b>80</b>
5.1.	Misión	80
5.2.	Visión	81
5.3.	Valores	81
5.4.	Plan estratégico para las empresas de alojamiento no categorizadas	82
5.5	Indicadores de satisfacción del cliente interno y externo propuestos para las empresas de alojamiento no categorizadas del sector turístico de la ciudad de Cartagena	85
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>91</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>96</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica	Descripción	Pág.
Gráfica 1.	Porcentaje de ocupación hotelera por zonas Junio 2008 vs Junio 2007	28
Gráfica 2.	Nivel de satisfacción del cliente	56
Gráfica 3.	Satisfacción con la imagen de la institución	58
Gráfica 4.	Evaluación del establecimiento	59
Gráfica 5.	Facilidad para ubicar a los empleados	61
Gráfica 6.	Última prestación del servicio	64
Gráfica 7.	Descripción socio-demográfica	67
Gráfica 8.	Desempeño laboral	69
Gráfica 9.	Proceso de comunicación	70
Gráfica 10.	Nivel de seguridad en el puesto de trabajo	71
Gráfica 11.	Liderazgo por parte de la gerencia	73
Gráfica 12.	Estilo de administración	74
Gráfica 13.	Gerencia de clientes	76
Gráfica 14.	Recursos para la prestación del servicio	77

## LISTA DE TABLAS

Tabla	Descripción	Pág.
Tabla 1.	Empresas de alojamiento no categorizadas evaluadas	9
Tabla 2.	Indicadores hoteleros preliminares junio de 2008	26
Tabla 3.	Las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de Cartagena de Indias	35
Tabla 4.	Matriz DOFA empresas de alojamiento no categorizadas	45
Tabla 5.	Perfil capacidad interna (PCI)	48

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
ANEXO A	Ficha técnica Cartagena de Indias D.T. Y Cultural	99
ANEXO B	Encuesta cliente externo	100
ANEXO C	Encuesta gerente	105
ANEXO D	Encuesta cliente interno	106

## RESUMEN

El trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA ZONA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA" es desarrollado por las estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar Yuris Margarita Arévalo Lineros, Leidy Carolina Botello Urbiñez y Andrea Victoria Puente Juan.

El trabajo tiene como fundamento el análisis de la satisfacción de los clientes de acuerdo con la percepción que estos tienen de la calidad de los productos y servicios que reciben de las empresas de alojamiento no categorizadas, y la forma como los gerentes y el cliente interno participan dentro del proceso de generación de valor mediante la gestión administrativa y desempeño de empleados al interior de la empresa.

El tipo de investigación realizada es de carácter cualitativo y descriptivo, con el fin de determinar las variables propicias para el desarrollo del análisis situacional de la calidad en la prestación de los servicios que brindan las empresas de alojamiento no categorizadas a sus clientes.

Para tal fin, se llevaron a cabo encuestas a través de las que se recopiló información de cada establecimiento, lo que permitió determinar las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas de las mismas y del sector en que se encuentran.

En los resultados se evidenciaron algunas deficiencias en el servicio, lo cual hizo indispensable la elaboración de lineamientos y acciones estratégicas que a través del mejoramiento continuo de cada uno de los procesos de las empresas de alojamiento, ratifique una satisfacción total.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico de las naciones ha evolucionado más allá de la explotación de los recursos naturales (no renovables), por el aprovechamiento de su potencial cultural e inmaterial, que abre las puertas al mundo para acercarnos a los lugares, las costumbres, las festividades y la gastronomía, entre otros aspectos que identifican a una región, ubicando el turismo como eje dinamizador de las economías locales.

El turismo históricamente ha implicado el establecimiento de una serie de interacciones humanas, como hospedaje, transporte, servicios, diversiones, enseñanza, derivados del desplazamiento de población, con propósitos diversos que abarcan gamas variables de motivaciones.

Gracias al desarrollo de esta industria, en Colombia se han posicionado algunas ciudades como Bogotá, Cartagena, Santa Marta, San Andrés, el Eje Cafetero (Armenia, Manizales y Pereira), entre otras, que ofrecen un fascinante contraste entre la memoria histórica y la contemporaneidad.

Las ciudades costeras han sido las más privilegiadas por esta industria, pues sus atractivos históricos, naturales, arquitectónicos y humanos, representan para miles de visitantes una opción de esparcimiento seguro y económico.

Cartagena es reconocida por la UNESCO como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad, título que merece por su rico pasado, desde que fue fundada en 1.533 por el español Don Pedro de Heredia.

El renacer de Cartagena de Indias como ciudad determinante en Colombia se da entrado el Siglo XX con la reactivación de su economía, cuando su historia y sus leyendas son sólo recuerdos del pasado glorioso de una ciudad turística que recibe el Siglo XXI llena de esperanzas y sueños para el

futuro. Por tanto, es uno de los primeros destinos turísticos nacionales e internacionales, es el principal puerto del Caribe por sus variados atractivos turísticos, paisajísticos, históricos y comerciales y uno de los principales polos de desarrollo industrial del país, especialmente en el sector petroquímico.

A la ciudad llegan cruceros de importantes líneas del mundo procedentes del Caribe, Europa, y el Norte de América principalmente, destacándose como el puerto más importante del país y de paso obligatorio para las rutas de los mismos.

Para garantizar el máximo disfrute y descanso de los visitantes, el sector del turismo ha logrado crear una infraestructura hotelera y que a veces parece insuficiente, por el agendamiento que tiene la ciudad y sus distintas actividades. Como epicentro turístico, da respuesta a las necesidades de los clientes, desde las más lujosas empresas de alojamiento con jacuzzi, salas de spa, restaurantes, parqueaderos, platos internacionales y servicios de tours, hasta modestas organizaciones que con principios de economía y calidad ofrecen un completo plan de descanso.

De esta manera, se vio la necesidad de realizar una investigación a fondo donde mediante encuestas, entrevistas, la observación y la interacción directa con los clientes tanto internos como externos, se evalúen los factores y variables que inciden en la calidad de la prestación del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena, y cómo estos se convierten en una opción de alojamiento para miles de turistas que llegan a la ciudad en búsqueda de un hospedaje cómodo y a precios asequibles, dejando aún ganancias representativas al sector comercial de la misma.

Esta investigación muestra a lo largo de sus capítulos un análisis puntual de la situación de las empresas de alojamiento no categorizadas a nivel local, en cuanto al servicio que estos prestan a sus clientes internos y externos y la forma como este es percibido por los mismos, esperando ser un punto de referencia para el análisis y los estudios desarrollados en esta área.

## 0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

### 0.1. Descripción del problema

Prestar un servicio de calidad en un mundo tan dinámico y competitivo no solo implica satisfacer las necesidades de los consumidores de productos y servicios, sino también exceder las expectativas que estos tienen.

La calidad en la prestación del servicio al cliente es indudablemente un aspecto fundamental para el sector turístico, pues es una de las fuentes más importantes de los ingresos de los colombianos, razón por la cual este sector se preocupa constantemente por mejorar sus procesos y actividades de modo que logre llegar y atraer a los turistas.

Los principales productos turísticos de Colombia son: sol y playa; historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventura; ferias y fiestas, viajes de incentivos y ciudades capitales. En este último, se conjugan subproductos como compras, salud, congresos, convenciones<sup>1</sup> y Cartagena es una de las ciudades que cumple con estas cualidades.

Cartagena es una ciudad turística de Colombia por excelencia que ofrece a los visitantes hoteles exclusivos categorizados por estrellas, y para aquellas personas que también buscan tener una estadía placentera y acorde a su presupuesto encontramos una gran variedad de empresas de alojamiento no clasificadas en categorías.

---

1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Turismo en Colombia: Un sector de Oportunidades*. 2003. Citado en línea el 5 de Octubre de 2008. Disponible en url: [http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades\_2003.pdf]

En Colombia el 80% del turismo esta representado por turistas locales (turismo domestico)<sup>2</sup> quienes desean disfrutar de un servicio de calidad que va acorde a sus necesidades.

Bajo estos parámetros se hace necesario la implementación de un análisis de la prestación del servicio al cliente de las empresas de alojamiento que no se encuentran clasificadas por categorías en el sector turístico de Cartagena de Indias, con el fin de que estas en un corto plazo recurran a la implementación de estrategias que les permitan ser más competitivas y dinámicas en este sector.

## 0.2. Formulación del problema

¿Qué importancia tiene para las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de la ciudad de Cartagena, la incidencia en la prestación del servicio a los turistas?

## 0.3. Objetivos de la investigación

0.3.1. *Objetivo general:* Analizar las variables que afectan la percepción de los turistas en cuanto a la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de una investigación de mercado de las empresas de alojamiento no categorizadas en estrellas que permitan determinar cuales tienen más impacto en este.

---

<sup>2</sup> Ibid

### 0.3.2. *Objetivos específicos*

- Identificar las empresas de alojamiento no clasificadas por categorías a través de la base de datos registrada en la Cámara de Comercio de Cartagena para determinar la población objeto de este estudio.
- Analizar los factores que inciden en la situación actual del sector turístico de Cartagena, y como las condiciones competitivas y estratégicas del sector influyen en los productos y servicios ofrecidos por las empresas de alojamiento.
- Hacer un diagnóstico de las variables que influyen en la calidad de la prestación del servicio de los hoteles objeto de este estudio a través de encuestas, entrevistas y observación directa.
- Identificar las ventajas y desventajas en recurso humano, físico (instalaciones, productos y/o servicios) y la gestión administrativa de las empresas de alojamiento no clasificadas en categorías a través del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Formular un plan estratégico de mejoramiento continuo para las empresas de alojamiento no clasificadas en categorías, con el fin de aumentar la competitividad y aprovechamiento de oportunidades que permitan incrementar la calidad en la prestación de los servicios.

### 0.4. Justificación

Según algunos estudios de Competitividad del Sector Turístico, hechos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ha podido establecer que el turismo es para Colombia, dadas sus potencialidades y ventajas comparativas, una fuente de negocios e inversión tan buena como el

petróleo y sus derivados pero ampliamente mejor en cuanto al reparto de sus beneficios y a su efecto dinamizador sobre el resto de la economía.

Múltiples atractivos permiten a Colombia la posibilidad de diseñar y competir con diversos productos turísticos para diferentes mercados, y con el fin de que esta competitividad y dinamismo no llegue a su fin, se hace necesaria la realización de estudios de mercado que permitan que se evalúen los productos y servicios en busca del mejoramiento continuo de la calidad de los mismos.

En vista del interés del gobierno colombiano por promover el turismo, invitando a los ciudadanos a viajar por el territorio colombiano mediante la campaña promocional "Vive Colombia, Viaja por Ella" hemos visto una oportunidad de mejorar el desempeño de estos hoteles con el fin de enfrentar los retos que se están presentando en este sector, y de esta manera incrementar las fortalezas de las empresas de alojamiento del sector turístico de Cartagena de Indias para aumentar el flujo de huéspedes.

Colombia hace parte de la Organización Mundial del Turismo (OMT) lo cual ha permitido que se negocie y gestionen diferentes medios de apoyo para el turismo, viendo Cartagena una oportunidad para incrementar sus operaciones turísticas resaltando aspectos como el sol todos los días del año, extensas playas libres de la influencia de huracanes, calles coloniales, puertos industriales productivos, vida nocturna activa, manifestaciones culturales milenarias, sitios reconocidos para la organización de congresos y convenciones de talla mundial y la oferta de parques y santuarios naturales.

Sin embargo, existen diferentes problemas como: carreteras en mal estado, políticas económicas y sociales deficientes implantadas por el gobierno, entre otras, lo cual hace menos atractiva la ciudad.

De acuerdo con esto, se hace indispensable que se realice una investigación donde se analiza la prestación del servicio de las empresas de alojamiento no clasificadas en categorías en el sector turístico de Cartagena de Indias para que de esta forma se identifiquen las debilidades,

oportunidades, amenazas y fortalezas con el fin de crear líneas estratégicas que mejoren el desempeño de las empresas de alojamiento no categorizadas.

## 0.5. Diseño metodológico

**0.5.1. Tipo de investigación.** La presente investigación es de carácter cualitativa y descriptiva debido a que permite la caracterización y el análisis situacional de la calidad en la prestación de los servicios que brindan las empresas de alojamiento no categorizadas a sus clientes, así mismo de la satisfacción de estos por los servicios ofrecidos con el fin de diseñar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos encaminados al mejoramiento de la calidad y competitividad en el mercado hotelero de la ciudad de Cartagena.

**0.5.2. Fuentes de información.** En todo proceso de investigación la calidad y credibilidad de los juicios evaluativos se apoyan en datos y observaciones que se recogen de la realidad, lo cual se construye a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, y el análisis de la información que se obtiene; por tanto, es importante la rigurosidad en la elaboración de instrumentos y en la utilización de procedimientos que acredita la calidad de la información que usa en sus juicios evaluativos.

Bajo esta lógica, y para el caso de la muestra de hoteles, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, el cual consiste en un listado de preguntas previamente elaborado por el equipo investigador.

El instrumento aplicado a los empleados y clientes fue diseñado con preguntas abiertas donde el encuestado expuso libremente su opinión y preguntas cerradas donde cada persona contestó positiva o negativamente de acuerdo a su percepción.

Para el instrumento aplicado a los gerentes se optó por la adaptación de un cuestionario donde se emplearon preguntas abiertas para que de manera deliberada dieran su opinión respecto a los temas abordados.

De esta forma el número total de encuestas realizadas fue:

- Cliente externo: 225 encuestas.
- Cliente interno: 188 encuestas.
- Gerentes: 47 encuestas.

**0.5.3. Población y muestra.** Para el desarrollo de la investigación, se tuvieron en cuenta como población las 71 empresas de alojamiento no categorizadas de la ciudad de Cartagena, las cuales están ubicadas en los barrios: Bocagrande, Marbella, Centro y Getsemaní.

Al seleccionar la muestra a usar, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: 71

z: 1.96

p: 0.95

q: 0.05

d: 0.05

Por lo tanto, al aplicar la fórmula encontramos que:

$$n = \frac{71 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (71 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} = 36.24$$

Para mayor fiabilidad de los datos, el grupo investigador tomó como muestra 47 empresas.

Ver tabla 1.

**Tabla 1. Empresas de alojamiento no categorizadas evaluadas.**

Hotel Bocagrande del Mar	Hotel Bellavista Cartagena	Hostal Real
Hotel Estrella del Mar	Hotel Pegaso	Hotel Tintorera
Hotel Internacional	International Hotel & Restaurant Supply Ltda	Hotel Restaurante Bar Coral del Mar
Sociedad Hotelera y de Turismo	Casa Peter Limitada	Hostal Alemán
Apartahotel Cartagena Real	Hotel Mary	Hotel El Pueblito
Clipperton Ltda.	Hotel Behique de Cartagena	Hotel Doral de Cartagena
Hotel Ibatama #1	Hostal Santo Domingo	Hotel Maria L.
Hostal Calamar	Hotel Marbella	Hotel Casa Andrea
Hotel El Viajero Centro	Hostal Leonela	Casa de Huéspedes Del Turista
Hostal Baluarte	Hotel 3 Banderas Ltda.	Hospedaje Montreal
Hostal Balcones Portón del Baluarte	Hotel Restaurante Isla de Capri	Hotel La Naval
Hostal del Mar	Hotel Familiar	Hotel Crisor
Restaurante y Hospedaje Posiwaica	Hotel Pinar del Mar	Hotel Villa Colonial
Hostal Villa Luna	Hotel Mar y Sol de José Martínez	Hotel Casa Villa Colonial
Hospedaje y Restaurante El Coral S.R.C	Hotel Arenas de Cartagena	Hotel Toledo
Hotel La Casa del Turista	Hotel Veleros	

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena de Indias.

## 1. SERVICIO AL CLIENTE: FACTOR CRÍTICO DE COMPETITIVIDAD

Históricamente el ser humano se ha caracterizado por su necesidad de adaptación y crecimiento con el fin de controlar los elementos que integran el universo, lo que ha sido el componente clave para alcanzar los avances tecnológicos, sociales y culturales de la humanidad.

Haciendo un recorrido a través de las diferentes culturas desde sus procesos y prácticas evolutivas (rudimentario, artesanal y/o sofisticado), se ha perfeccionado continuamente el trabajo del hombre, lo que ha aumentado el grado de aceptación y satisfacción de consumidores y productores.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, actualmente la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.<sup>3</sup>

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, se va consolidando el concepto de calidad. Desde entonces, la administración de la calidad surge como un proceso para mejorar el conocimiento y la posición del hombre<sup>4</sup>.

El concepto de calidad ha sido analizado desde diferentes perspectivas, algunas hacia el cliente, hacia el producto, hacia la fabricación, y otras hacia el valor. Su desarrollo se ha ligado a diferentes tópicos administrativos que gracias a su estudio y aplicación ha permitido consolidar su definición de manera integral.

Asimismo la calidad, entendida como la excelencia de todas las actividades que conducen a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es en la actualidad un prerrequisito para la

---

<sup>3</sup> LOPEZ, Manuel. *Nuevos Conceptos de Trabajo y Calidad Total*. Citado en línea el 8 de Octubre de 2008, disponible en url: [<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/admoncalidad/usuarios/calidadtotal.htm#calidad>]

<sup>4</sup> ibid

supervivencia de las empresas. Este fenómeno es producto de la integración de las economías y de la competencia de los mercados, en donde el cliente es más exigente respecto a la calidad del servicio que recibe, y su decisión de compra, depende del cumplimiento de sus expectativas.

Entre los principales precursores de la calidad tenemos a Edward Deming, Philip Crosby, y Kaoru Ishikawa, entre otros que hicieron aportes propios a este concepto:

- ***Edward Deming:***

Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad, los cuales son:

1. Constancia.
2. Nueva filosofía.
3. La inspección.
4. Las compras.
5. Mejoramiento continuo.
6. Entrenamiento.
7. Liderazgo.
8. El miedo.
9. Barreras.
10. Slogans.
11. Cuotas.
12. Logros personales.
13. Capacitación.
14. Transformación.

- ***Philip Crosby :***

La calidad esta basada en 4 principios:

1. La calidad es cumplir los requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

- ***Feigenbaum:***

Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.

- ***Juran:***

La administración de calidad se basa en lo que llama la trilogía de Juran publicada en 1986: planear, controlar y mejorar la calidad.

La calidad se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en la entrega, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

- ***Ishikawa:***

Fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidental.

Este autor afirmó que:

- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.

- El control de calidad no sólo implica la calidad del producto, sino también a todos los ámbitos de gestión, incluyendo la administración del personal, los aspectos relacionados con la atención al cliente y el servicio postventa.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado. Por eso, la calidad total se encuentra estrechamente relacionada con la capacitación de los empleados y con su implicación en el compromiso con la calidad.

El concepto de calidad es bastante amplio; sin embargo, desde todas sus perspectivas busca preservar el éxito de las organizaciones. De esta forma, la calidad se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla.<sup>5</sup>

Esto ha implicado entender que el concepto de calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente esté satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un status sino como un proceso de mejora continua.

Kaoru Ishikawa propone unas estrategias de aplicación para gerenciar a partir de la calidad total. Asimismo, plantea que los círculos de calidad constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el control total de la calidad. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados.

---

<sup>5</sup> DELGADO, Jorge. *Medición de la calidad del Servicio*. Citado en línea el 9 de Octubre de 2008. Disponible en uri: [<http://http://www.monografias.com/trabajos38/calidad-de-servicio/calidad-de-servicio.shtml>]

## 1.1. Calidad en el servicio

El servicio es una actitud natural del ser humano, por esta razón las organizaciones buscan tener una vocación que resulta de la capacidad que tenemos todos de dar algo de sí a los demás y por eso dejan huella en la vida de sus clientes mediante acciones gratas.

Servir de manera oportuna y amable se convierte en un principio fundamental, por eso cada día se debe trabajar en la satisfacción permanente de los clientes, creando experiencias positivas y construyendo relaciones de aprecio, respeto y lealtad.

La calidad en el servicio nace de la necesidad de integrar a las empresas con sus clientes, más allá de direccionar el producto, se trata de dar prioridad a la retroalimentación, de entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las valoraciones que realizan a cinco diferentes factores, a saber:

**1. Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

**2. Cumplimiento de promesa:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que acercan a un cliente a volver a creer en una organización.

**3. Actitud de servicio:** Con mucha frecuencia los clientes perciben la falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a la organización.

**4. Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

**5. Empatía:** Se refiere a la sensibilidad que demuestra la empresa para con el cliente, la valoración que le tiene (*"ponerse en los zapatos del otro"*) y el reconocimiento que recibe a partir de esa correspondencia a las necesidades del cliente. Esto se refleja de acuerdo con tres aspectos diferentes que son: Facilidad de contacto, Comunicación y Gustos y necesidades.

Para llegar a constituir la meta del servicio es importante que la empresa se comprometa a implementar estrategias administrativas que propendan por afianzar la productividad, competitividad y sostenibilidad, como lo son<sup>6</sup>:

- Tecnología del servicio.
- Economía del servicio.
- Calidad del servicio.

---

<sup>6</sup> ROUTIO, Pentti. *Teoría del Servicio*. Publicado el 3 de Agosto de 2007. Citado en línea el 10 de octubre de 2008. Disponible en url: [<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/227.htm>]

- Programación, o la gerencia temporal del servicio.
- Seguridad laboral.
- Motivación y psicología de la actividad.
- Teoría de grupos autónomos.

En la actualidad, nos encontramos con autores que han dado nuevos conceptos del funcionalismo de las empresas, como:

Humberto Serna Gómez<sup>7</sup>: plantea una definición de la Gerencia de Clientes y su importancia como factor competitivo en las empresas, enfoque que se ha considerado trascendental para esta investigación. Serna en sus investigaciones y aportes en este tema plantea, que la Gerencia de Clientes es aquella que busca satisfacer las necesidades de los clientes; afirma además que la Gerencia de Clientes, debe ser proactiva, que se anticipa al cliente y que ésta no debe verse solo como un sistema para resolver reclamos. Igualmente, Serna considera que la función de la gerencia debe ser dinámica, permanente, innovadora, generadora de una cultura de servicio volcada hacia el cliente; debe ser anticipadora y tener la capacidad de reaccionar oportunamente a sus requerimientos. De acuerdo con este criterio, la Gerencia de Clientes tiene como objeto mantener y consolidar la lealtad y permanencia de estos, concibiendo el Servicio al Cliente como una relación permanente con los clientes, y como un sistema de mantenimiento. Además considera, que en la Gerencia de clientes se les debe dar igual importancia tanto al cliente interno como al externo. Así mismo recomienda tener presente que “siempre cuesta menos mantener un cliente que conseguir uno nuevo”. Sin embargo, plantea que la mayoría de los esfuerzos de las empresas han estado orientados hacia la consecución de nuevos clientes y muy pocos hacia el mantenimiento de ellos. Sugiere además que es necesario entonces diseñar un sistema de mantenimiento y seguimiento de clientes, al igual que buscar nuevos.

La Gerencia Integral de los Clientes, de acuerdo con Serna asegurará la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la organización. Es, por lo tanto, la estrategia que asegura la competitividad de la empresa en mercados más globales, agresivos y dinámicos.

---

<sup>7</sup>SERNA, Humberto. Como Obtener Índices de Satisfacción de clientes. Pág. 3

Por otro lado, se encuentra el modelo del Programa Permanente de Mejora de la Productividad (PPMP) realizado por Arturo Pacheco Espejel (Mexico 1989).<sup>8</sup>

Este programa consta de cinco etapas:

- Etapa 1: Involucramiento: esta etapa asegura el compromiso del personal de la empresa para instalar el PPMP.
- Etapa 2: Diagnóstico: aquí se identifican de forma colectiva los factores que inhiben la cualidad productiva.
- Etapa 3: Estrategias de solución: se debe diseñar de forma colectiva la estrategia global de solución a los factores diagnosticados.
- Etapa 4: Instrumentación: se debe aplicar la estrategia de solución.
- Etapa 5: Evaluación y ajuste: hay que evaluar continuamente los avances de la instrumentación, con el fin de asegurar el mejoramiento real y sostenido de la productividad.

Y finalmente, el modelo del Programa para la Mejora Continua diseñado por Leyva y Fernández,<sup>9</sup> el cual afirma que en las entidades de servicio muchas veces se tiene una gran voluntad de mejorar la calidad de los servicios que prestan pero no cuentan con los instrumentos que se necesitan para cuantificar la magnitud de la calidad en el servicio. El modelo describe una secuencia de pasos que contribuyen en la orientación al mejor desempeño organizacional:

- Etapa 1. Comprometimiento.
- Etapa 2: Análisis de la situación actual de la organización.
- Etapa 3: Análisis de las unidades operacionales que conforman la organización.
- Etapa 4: Medición del estado actual del indicador Satisfacción del Cliente.
- Etapa 5: Determinación de los factores que inhiben el logro de la Satisfacción al Cliente.
- Etapa 6: Diseño de estrategias de solución.

---

<sup>8</sup> RODRIGUEZ, Yaquelin. *La Calidad en los servicios y la Satisfacción del Cliente*. Publicado el 16 de Octubre de 2005. Citado en línea el 6 de octubre de 2008. Disponible en url:

[<http://www.revistaciencias.com/publicaciones/EEkAulApAuloepZTDq.php>]

<sup>9</sup> Ibid

- Etapa 7: Introducción de estrategias de solución.
- Etapa 8: Evaluación y mejora continua.

Es así como podemos ver que existen diversas teorías conceptuales y metodológicas en el análisis del estudio y en el proceso que las empresas llevan a cabo para alcanzar la calidad en el servicio, basado en las necesidades de los clientes y la forma como desde su percepción, estas son satisfechas en su totalidad.

Es por eso que la recopilación, identificación de significado y visualización de competencias de los servicios y conocimientos detectados, deben formar parte de las exigencias o requerimientos básicos de competencias del cliente interno, así como un conjunto de pautas sostenidas en el tiempo con el apoyo y validación de la alta gerencia.

De esta forma es posible observar que los anteriores modelos tienen aspectos particulares de cada autor que contribuyen al mejoramiento de procesos organizacionales y, en especial a las empresas prestadoras de servicios como son las de alojamiento, por medio del desarrollo de estrategias para alcanzar ventajas competitivas perdurables en el tiempo, a través de la satisfacción de necesidades y requerimientos de los clientes.

Asimismo, en Cartagena estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar han realizado varias investigaciones del sector turismo basadas en las teorías de calidad y servicio al cliente anteriormente mencionadas, que han sido de gran ayuda para identificar ventajas y desventajas con el fin de establecer esquemas de mejoramiento en este sector de alta competitividad. Dentro de los trabajos de investigación se encuentra la "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan los hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Cartagena", realizado en el año 2005 por las estudiantes Verania Raquel Hernández Rodríguez y Marinella Arévalo de Alba del programa de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, donde se identificó las debilidades y fortalezas en términos de infraestructura física, administración, gestión, marketing y ventas, recursos humanos y financieros, que limitan y contribuyen a la prestación de un servicio al cliente bajo los estándares de calidad exigidos por estos. De igual forma, este grupo investigador

formuló un plan estratégico para la gerencia de servicio en los hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Cartagena como herramienta para la toma de decisiones y definición de programas de mejoramiento de servicio al cliente.

Otro estudio es el de la “Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Cartagena” realizado en el año 2006 por las estudiantes Brenda Ballestas Baron y Paola Toncel Ochoa de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas del programa de Finanzas y Negocios Internacionales, quienes con esta investigación permitieron determinar el nivel de satisfacción de los consumidores de los hoteles 5 estrellas de la ciudad, así como las herramientas de retroalimentación que les permitió conocer a fondo sus fortalezas y debilidades y de esta forma desarrollar sus actividades de la manera más eficiente y rentable.

Asimismo, en este mismo año se realizó un “Estudio de la incidencia de la calidad de los servicios prestados en los hoteles de una y dos estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias en el nivel de satisfacción de sus huéspedes” realizado por los estudiantes Carlos Ignacio Martelo del Río y Juan José Guerrero Mass de la facultad de Ingeniería y Ciencias Económicas Administrativas de los programas de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas, donde se logró conocer la dinámica y la situación actual del sector turístico de la Ciudad de Cartagena así como las condiciones de competitividad y de políticas de desarrollo sectorial y sus efectos en los hoteles de 1 y 2 estrellas.

A partir de estos trabajos y estrategias propuestas se puede establecer que estas investigaciones en el sector turístico buscan fortalecer el mejoramiento de la competitividad del mismo en la ciudad de Cartagena, con organizaciones dinámicas, eficientes y productivas que puedan implementar procesos de calidad en los servicios turísticos.

No obstante, después de realizar un recorrido sobre las teorías de calidad en el servicio al cliente propuestas por diferentes autores y los trabajos de investigación realizados sobre el sector turismo, se ha decidido tomar como referencia teórica la propuesta de Serna para el análisis de la industria del alojamiento, debido a que esta le da prioridad al servicio como su principal producto basado en

la calidad , en pro de satisfacer las necesidades de los clientes desde el primer contacto hasta el servicio post venta, el cual implica el contacto personal, la visita de los ejecutivos, el correo directo, el seguimiento telefónico, el correo electrónico, la asesoría técnica Post Venta, acceso a sistemas de información tecnológica, la participación en eventos especiales y la convención del cliente, convirtiéndose estos en instrumentos que pueden integrarse en un programa de post venta como valor agregado adicional acorde con los requerimientos de los clientes<sup>10</sup>, de modo que este sienta en todo momento el respaldo total de la organización . Para las organizaciones prestadoras de servicio es fundamental estar preparadas para mantener un contacto directo con el cliente, ya que según la forma como éste se presente, así será el Momento de Verdad frente al cliente, el cual implica el control de aspectos tales como atención, amabilidad, comunicación, imagen, presentación del personal, entre otros elementos que influyen en la prestación del servicio, y que marcan al cliente desde el primer momento, pues para este la primera impresión es la que cuenta.

Además, la teoría de Serna se basa en la gerencia de los clientes, utilizando un conjunto integral y global de estrategias que implican el compromiso y participación de toda la organización para alcanzar los resultados esperados en cuanto a desarrollo, rentabilidad y permanencia de la empresa en mercados tanto locales como globales.

Finalmente, es posible concluir que las teorías de calidad propuestas por los diferentes autores asumen al recurso humano como potencia productiva y sustentable dentro de la empresa y abarcan desde esta perspectiva la gerencia de clientes como un medio para lograr la satisfacción, de tal forma que se refleje en la lealtad y permanencia de estos y en el sostenimiento y perdurabilidad de la organización.

Además, se puede afirmar que una buena gestión de calidad basada en principios, políticas y estructuras de apoyo garantiza la adecuada administración de todos los recursos con que cuenta una empresa para el desarrollo de sus actividades, de tal forma que la conduzca al éxito. Es precisamente en las empresas de alojamiento no categorizadas del sector turístico de la ciudad de

---

<sup>10</sup> GÓMEZ, Humberto. Como obtener índices de satisfacción de clientes teoría, estrategias y metodología.

Cartagena de Indias donde el concepto de calidad juega un papel fundamental para la prestación de un servicio que permita lograr la satisfacción del cliente.

## 2. EL TURISMO Y LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

Son empresas de alojamiento turístico aquellas que se dedican, de manera profesional y habitual, a proporcionar hospedaje o alojamiento, mediante tarificación, a las personas que lo demanden, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

Según la Ley de turismo de Aragón,<sup>11</sup> la actividad de alojamiento turístico se ofrecerá dentro de la modalidad hotelera o extrahotelera:

- Son establecimientos hoteleros los hoteles, hoteles-apartamento, hostales y pensiones.
- Son establecimientos extrahoteleros los apartamentos turísticos, alojamientos turísticos al aire libre, albergues turísticos, viviendas de turismo rural y cualesquiera otros que se determinen reglamentariamente.

Los establecimientos de alojamiento estarán dotados de las instalaciones y servicios mínimos que reglamentariamente estén determinados para cada tipo, grupo, modalidad y categoría, identificándose mediante los símbolos y en los términos que estén establecidos para cada uno de ellos en atención a la oferta de dichas instalaciones y servicios.<sup>12</sup>

Por otra parte, las empresas de alojamiento no categorizadas de la ciudad de Cartagena se caracterizan por no tener un mecanismo que verifique las características de la calidad en los servicios ofrecidos y de planta como los que normalmente cumplen los hoteles en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.

A pesar de esto, las empresas de alojamiento no categorizadas tienen gran aceptación en la ciudad de Cartagena de indias, debido a aspectos como lo son su ubicación cerca al mar, el clima, su

---

<sup>11</sup> Ley de turismo de Aragón, título cuarto, capítulo II

<sup>12</sup> Ley 2/1997, de 20 de marzo, de Turismo de Extremadura. Citado en línea el 1 de octubre de 2008. disponible en url: [http://www.mesadelturismo.com/common/mt/unidad/material/leyes\_generales/extremadura.php3]

historia y una gran variedad de sitios de interés y actividades recreativas que resultan atractivas para turistas de todos los destinos.

Como principal fuente de comunicación y conexión entre los turistas que desean visitar y conocer la ciudad se encuentran todas las agencias de viajes, aeropuertos, revistas publicitarias, y comerciales de televisión. Es así como infinidad de medios publicitarios son utilizados para mostrar la majestuosidad de esta pequeña ciudad fundada en el año 1533 por el madrileño Don Pedro de Heredia, y con muchas o pocas estrategias de comercialización los turistas de descanso, negocios y convenciones encuentran en Cartagena una opción para vivir y recordar buenos momentos.

De igual manera Cartagena se caracteriza por ser una ciudad de fácil acceso ya sea por vía aérea, marítima y terrestre, ya que se encuentra interconectada por medio de carreteras con el resto del país y cuenta con el aeropuerto internacional Rafael Núñez que recibe vuelos de todas partes del mundo en diferentes rutas de conexión, así como puertos y marinas para atender a los viajeros que lleguen en cualquier tipo de naves, tanto recreativas como de carga y cruceros turísticos con miles de turistas que desembarcan por pocas horas para disfrutar de las atracciones históricas, arquitectónicas y culturales de una ciudad fundada en pleno Renacimiento Español.

Por tanto, se considera a Cartagena como escenario ideal para los veraneantes que disfrutan de las arenosas playas y de las cálidas aguas de la costa caribeña. Los turistas se concentran en las playas del norte del país para nadar, pescar y bucear.

En la actualidad es una ciudad recuperada que recibe a miles de turistas de todas partes del país y del extranjero, siendo para estos últimos uno de los destinos turísticos por excelencia, razón por la cual las flotas de cruceros como el Royal Caribbean, y líneas de hoteles como el Decamerón y el Hilton Cartagena, abrieron operaciones en la Ciudad hace más de 5 años.

Adicionalmente, las personas encuentran una variedad de opciones para elegir, entre las cuales se encuentran los diferentes hoteles, hostales u hospedajes juveniles en función de lo que deseen hacer y del precio que estén dispuestos a pagar por un alojamiento en Cartagena. Los hoteles

ofrecen posibilidades de alojamiento para vivir o para solo pasar la noche. El precio varía básicamente según las comodidades, los equipamientos y el "lujo" de la habitación. El número de estrellas del hotel indica la calidad y la valoración de los servicios prestados por el hotel, asignado por una comisión especializada. El mínimo es de 1 estrella y el máximo de 5. En un hotel de una o dos estrellas, normalmente no se ofrecen las comodidades u otros servicios que, por el contrario, si lo hacen los de 4 o 5 estrellas. En estos hoteles, además, se ofrece un servicio de habitaciones y en sus instalaciones también encontrará un servicio de bar, restaurante y otras posibilidades de ocio o de descanso según lo que el cliente este buscando. También existen hoteles que brindan tratamientos de salud y de belleza, que especialmente ofrecen a sus clientes una estancia relajante.

Las empresas de alojamiento no categorizadas por el contrario ofrecen casi los mismos servicios que un hotel de una estrella, pero generalmente a un precio más módico. De esta forma, si las personas buscan algo todavía más asequible, es recomendable un hospedaje. En sus instalaciones podrá dormir, pero no solo eso, en muchos de ellos se ofrece información turística, eventos culturales y deportivos. En el precio normalmente va incluido el desayuno en el comedor del mismo hospedaje.<sup>13</sup>

## **2.1. Cartagena: potencia turística**

El turismo se ha caracterizado por ser un importante tema de análisis y debate en diferentes escenarios del país, se ha reconocido el papel de éste dentro de los procesos de reactivación económica, que vincula a muchos sectores de la sociedad comercial formal e informal y tienen efecto positivo en el mejoramiento de la calidad de vida de la población de las ciudades turísticas.

A partir de este ámbito se busca caracterizar el contexto del turismo en Colombia y Cartagena específicamente, mediante el análisis de las actividades que mayores beneficios le aporta al turismo,

---

<sup>13</sup> *Listado de Alojamiento en la Ciudad de Cartagena*. Citado en línea el 10 de Septiembre de 2008. Disponible en url: [<http://www.municipio24.es/Cartagena-244533-Alojamiento.html>]

como lo es el sector hotelero, puntualizando aspectos que proyectarían a la ciudad hacia las posibilidades y oportunidades para abordar el mercado mundial del turismo. Este proceso implica la participación total de los empleados, personal administrativo y turistas de las empresas del sector hotelero de la ciudad, quienes convergen en las inquietudes, posibilidades y oportunidades de formación, para ser más competitivos y promover la calidad como referente para la atención y servicio turístico.

De acuerdo con el informe consolidado nacional elaborado por la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO), la ocupación promedio en temporadas altas es del 75% principalmente en las épocas de fin de año, Semana Santa y vacaciones de mitad de año. Adicionalmente, los puentes festivos son un motivo de visita por parte de los turistas a las diferentes ciudades del país, al igual que la semana de vacaciones en Octubre estipulada en los últimos meses por el Gobierno para los estudiantes, la cual también aprovechan muchos turistas para viajar.

Entre los destinos preferidos se destacan Cartagena, San Andrés, Santa Marta, Cali, Manizales, Nariño, el Eje Cafetero, entre otros lugares que continuamente han trabajado por fortalecer sus atractivos tradicionales con ofertas, organización y promoción de actividades complementarias, para conquistar a los viajeros nacionales y extranjeros y ofrecerles alternativas para todos los gustos (Ver Tabla 2.)

De igual manera la mayoría de las regiones y ciudades colmaron las expectativas en cuanto a visitantes, incrementando los promedios de ocupación en todo el país, en comparación con el mismo periodo del año anterior cuando se ubicó en un 70% promedio nacional. También es pertinente mencionar que dicho informe en sus apartes afirma que “hay en la ciudad 16.749 trabajadores en el sector y que el comercio, hoteles y restaurantes con 29,86% son los mayores generadores de empleo y mano de obra”.

Tabla 2. *Indicadores hoteleros preliminares junio de 2008.*

<i>Descripción</i>	<i>% Ocup jun/08</i>	<i>% Ocup jun/07</i>	<i>% Ocup acum 08</i>	<i>% Ocup acum 07</i>	<i>Tarifa promedio jun 2008 (1)</i>	<i>Índice de empleo Jun 2008(2)</i>
Antioquia	47,9	59,9	49,0	55,6	152.399	0,73
Barranquilla	57,9	45,1	53,2	49,4	109.542	0,51
Atlántico	49,8	60,4	50,4	53,9	126.264	0,53
Comercial						
Bogotá D.C.	66,5	71,1	63,9	69,9	246.705	0,68
Boyacá	41,1	36,4	39,2	40,7	175.693	0,96
Cafetera	41,5	38,4	43,1	40,9	124.055	0,61
<b>Cartagena</b>	<b>55,5</b>	<b>58,9</b>	<b>61,9</b>	<b>68,6</b>	<b>315.606</b>	<b>1,08</b>
Influencia Bogotá	45,6	51,7	48,3	47,0	129.728	0,70
Norte de Santander	51,6	56,1	51,9	53,0	91.082	0,47
Santander	51,4	54,2	51,4	50,8	146.189	0,64
San Andrés	55,0	49,7	59,8	53,2	209.575	0,94
Santa Marta	46,7	42,3	44,5	46,1	152.907	0,72
Sur Occidental	39,6	43,5	41,6	42,7	116.575	0,59
Valle del Cauca	43,5	46,1	42,2	44,1	137.108	ND
5 estrellas	59,5	62,0	59,5	63,6	255.754	0,79
4 estrellas	53,3	51,1	54,4	52,5	173.076	0,72
3 estrellas	44,4	53,6	45,4	47,9	134.435	0,80
Total Muestra (3)	53,3	55,7	53,3	55,3	193.950	0,73

Notas:(1) Calculada tomando ventas por habitaciones / habitaciones ocupadas, (2) Hace referencia al número de empleos directos por habitación disponible, (3) Muestra conformada por 277 establecimientos (año 2008) de todo el país que representan aproximadamente 16.000 habitaciones diarias

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia COTELCO. *Indicadores Hoteleros Preliminares Mayo de 2008*. Citado en línea el 12 de Octubre de 2008. Disponible en url: [www.cotelco.org/estadisticas/2008/MAY2008].

Por otro lado, COTELCO considera que el turismo en Cartagena continua mostrando alentadores signos de recuperación, la ocupación hotelera de Cartagena hasta Septiembre de 2005 tuvo un crecimiento de 7,6%. Hasta Septiembre de 2004 hubo una ocupación Hotelera de 58,5% mientras que en igual periodo de 2005 ésta alcanzó el 63%. En 2005 el índice de empleo hotelero fue del 90%, es decir, por cada 100 habitaciones de un hotel se emplearon 90 personas. Con relación al resto de ciudades del país, Cartagena se convirtió en la principal fuente de empleos por parte del sector hotelero.

Además, el personal nacional que ingresó y/o salió de la ciudad por vía aérea tuvo un aumento considerable debido a que el porcentaje de inflación de la ciudad estuvo 0.3 puntos por debajo del nivel nacional, lo que ocasiono una disminución de los precios de productos y servicios entre estos los del sector turismo convirtiéndose en un atractivo para turistas nacionales o extranjero quienes pudieron visitar esta majestuosa ciudad por menor dinero.

Así mismo, el comportamiento del número de pasajeros que ingresaron a Cartagena, al igual que los que salieron, fue superior en 2005. En 2005 el número de pasajeros nacionales que ingresaron a la ciudad fue de 281.644 personas, mientras que en 2004 fueron 273.187, lo cual representa un incremento de 3,1%. De igual forma, el número de pasajeros internacionales que ingresaron a Cartagena por vía aérea, entre Enero y Agosto de 2005, tuvo un crecimiento de 39% comparado con el mismo periodo de 2004. En 2005 ingresaron a la ciudad 55.841 turistas extranjeros, 15.636 más que en idéntico periodo del año inmediatamente anterior. Por otra parte, los pasajeros extranjeros que salieron desde Cartagena en el 2004 fueron de 41.271 mientras que en 2005 el número de pasajeros extranjeros con esta característica fue de 56.697, lo cual representa un crecimiento de 37,4%<sup>14</sup>.

También a comienzos de Diciembre de 2006 hasta el 22 del mismo mes, la ocupación promedio de los hoteles estuvo en un 59%, frente a un 53,5% que se dio en el mismo periodo del año anterior. La

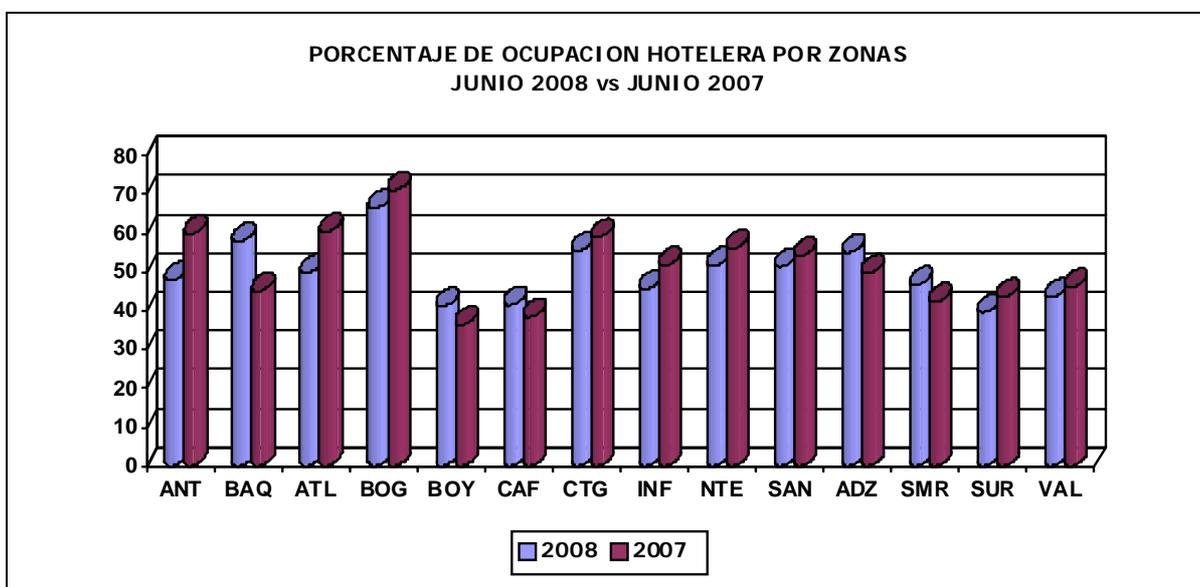
---

<sup>14</sup> Cámara de Comercio de Cartagena. *Informe Económico Anual de los municipios de la Jurisdicción, 2005*. Publicado en Enero de 2006. Citado en línea el 11 de Octubre de 2008. Disponible en url: [www.cccartagena.org.co/economica/informe-jurisdiccion-2005.pdf]

mayoría de los huéspedes han sido nacionales, destacándose también la presencia de turistas internacionales.

De esta manera como es tradicional la ciudad "Heroica" registra una de las mejores ocupaciones hoteleras del país en la época vacacional. El balance de la temporada de fin de año y comienzos de 2007 en los hoteles según COTELCO fue del 100%, aunque este porcentaje descendió levemente al 98% a partir del 2 de Enero. (Ver Gráfica 1)

Gráfica 1. Porcentaje de ocupación hotelera por zonas Junio 2008 vs Junio 2007



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia COTELCO. *Indicadores Hoteleros Preliminares Mayo de 2008*. Citado en línea el 12 de Octubre de 2008. Disponible en url: [www.cotelco.org/estadisticas/2008/MAY2008]

En efecto el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luís Guillermo Plata, y la Alcaldesa Judith Pinedo acordaron crear un grupo de trabajo de cara a desarrollar a Cartagena como producto, y dentro de ésta crear nuevos productos turísticos, con la participación de la comunidad. En tal sentido el Ministro Plata manifestó que "Cartagena tiene todo para crecer en turismo; así las cosas, este Ministerio ha ofrecido a la nueva administración de la ciudad toda la colaboración posible en el

diseño de productos nuevos, y en el perfeccionamiento de productos antiguos de manera que esta industria se consolide en beneficio de toda la ciudad".<sup>15</sup>

Igualmente, se puede establecer, con mayor claridad, la participación de las diversas ramas del sector. De esta forma, hoy es posible saber que el transporte de pasajeros ocupa el primer lugar en cuanto se refiere al valor agregado que reporta a la actividad turística, con un 24,9%; seguido de hoteles y alojamientos análogos, con un 20,2%; actividades no específicas (es decir, el resto de bienes y/o servicios que son consumidos por los visitantes, pero que no figuran en la lista de productos específicos del turismo), con un 19,3%; restaurantes, con un 15,3%; industrias conexas del turismo, con un 8,8%; segunda vivienda (casas de vacaciones que son visitadas por uno o más miembros del hogar, para recreo, vacaciones u otras actividades diferentes del ejercicio de una actividad remunerada en ese lugar), con un 4,3%; y servicios culturales y actividades de recreo, con un 3,1%.

Por otro lado, la actividad turística que mayor empleo genera es el sector hotelero con 2.953 puestos de trabajo correspondientes al 50,3% del total empleo formal, le siguen en su orden los restaurantes con 2.028 empleos representando en un 34,6% y las agencias de viajes con 461 personas ocupadas correspondiente al 7,9%. La mayor inversión en activos la realizan los hoteles con \$107.759 millones y las agencias de viajes con \$95.915 millones, en menor medida los restaurantes con \$14.194 millones, transporte de turismo con \$1.053 millones, casinos con \$1.010 millones y bares con \$67 millones.

Por último, el informe de COTELCO año 2007<sup>16</sup> revela que los trabajadores del gremio deben mejorar en normas para la etiqueta y protocolo, presentación personal, competencias comunicativas, expresión verbal, manejo de lenguaje y vocabularios, cortesía telefónica, atención al cliente y trabajo en equipo.

---

<sup>15</sup> *Cartagena, Un todo para crecer en Turismo*. Documento publicado el 14 de Enero de 2008. Citado en línea el 3 de octubre de 2007. Disponible en url:[[www.tlc.gov.co/eContent/CategoryDetail.asp?IDCategory=928](http://www.tlc.gov.co/eContent/CategoryDetail.asp?IDCategory=928)]

<sup>16</sup> El universal. *Falta de Competitividad en el Sector Turístico*. Publicado el 13 de Agosto de 2008. Citado en línea el 13 de Agosto de 2008. Disponible en url: [[http://www.eluniversal.com.co/noticias/20080813/ctg\\_loc\\_falta\\_competitividad\\_en\\_el\\_sector\\_turist.html](http://www.eluniversal.com.co/noticias/20080813/ctg_loc_falta_competitividad_en_el_sector_turist.html)]

Según otros autores algunos de los aspectos a trabajar para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en cuanto a turismo e industria hotelera tenemos:

- Hassan: "La capacidad del destino para crear y agregar valor a los productos al mismo tiempo que se protegen los recursos y se mantiene la posición relativa frente a los competidores"<sup>17</sup>.
- Ritchie y Crouch: "Para ser competitivo el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no solo económica y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente".<sup>18</sup>

De lo anterior se puede concluir que el dinamismo de los mercados siempre ha exigido a las empresas un constante cambio estratégico. De igual manera, los gerentes reaccionan ante estos hechos a través de la formulación de estrategias, y aunque esto podría desarrollarse de muchas formas, todas coinciden con que este es un proceso que debe planificarse formalmente y seguir una serie de pasos lógicos. La idea fundamental es seguir el avance de los hechos con el fin de poder ir adaptándolas a los cambios en la información y de su entorno, ya que una verdadera estrategia es aquella que tiene en cuenta las decisiones internas y los hechos externos. Por otra parte para que las empresas del sector turístico, y en especial las de alojamiento, sean competitivas deben generar una capacidad de respuesta de tal forma que estén permanentemente preocupadas por innovar y mejorar sus productos de manera sostenida.

Por último, merece resaltar que dicha capacidad de innovar dependerá de un conjunto de factores del entorno conocidos como determinantes de la competitividad<sup>19</sup>, los cuales se plantean a continuación.

---

<sup>17</sup> Cámara de Comercio de Cartagena. *La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado*. Publicado el 26 de Octubre de 2006. Citado en línea el 15 de Septiembre de 2008. Disponible en url [[www.cccartagena.org.co/portada/foro-comp-06.pdf](http://www.cccartagena.org.co/portada/foro-comp-06.pdf)]

<sup>18</sup> ibid

<sup>19</sup> ibid

## 2.2. Aportes de la política macroeconómica para el desarrollo del turismo en Colombia

Durante los últimos años el desarrollo de políticas turísticas, ha sido un ejercicio por consolidar a Colombia como un destino turístico bien fundamentado y con capacidad competitiva. La estrategia macro ha estado centrada en mejorar la competitividad en el mercado de los productos y destinos turísticos, dando como resultado el reconocimiento del sector en tanto las expectativas del país y en la economía colombiana.

El aporte al PIB de hoteles y restaurantes muestra una tendencia a la recuperación en los últimos años; mientras que en el periodo entre 1998-2001, tuvo algunas oscilaciones alrededor de \$1.588 miles de millones mensuales; en el 2002 – 2006 la recuperación fue notoria, pasa de \$ 1.619 miles de millones a \$2.070 miles de millones de pesos en el 2006, lo que representa un crecimiento de 27,86%.

Dado estos indicadores es necesario que el país, asuma el compromiso de aprovechar sus recursos y maximizar el aprovechamiento de sus territorios, igualmente debe utilizar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas para garantizar la inserción exitosa a la economía mundial.

De acuerdo con este propósito se puede observar el interés del gobierno nacional por mejorar las condiciones del sector turístico. Ejemplo de esto es el CONPES 3397 "Política sectorial de turismo", donde se refleja el interés de diversas instancias del Gobierno Nacional por contribuir al desarrollo del turismo, y ratifica que para que en el sector se produzcan los efectos esperados se requiere un esfuerzo interinstitucional del más alto nivel.

De igual forma, con las políticas generales de turismo se han venido elaborando lineamientos que están enfocados a manejar en detalle algún producto o un tema que requiere de orientación específica, como por ejemplo: Política para el Desarrollo de Ecoturismo, Política de Calidad Turística, Plan Indicativo para la Educación del Sector Turismo en Colombia, Política de Turismo

Cultural, todas estas con el fin de mejorar la calidad en el servicio, la competitividad, al igual que las decisiones administrativas y económicas de las empresas.

Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo “Estado comunitario: desarrollo para todos” le da especial trascendencia al turismo en tanto que es una actividad que ha venido ganando un espacio significativo en la economía nacional. Asimismo, en el Plan se hace un mayor énfasis al mejoramiento del producto y a la promoción nacional e internacional, en este último caso para la captación de más turistas con mayor capacidad de gasto. Así, estará encaminada a consolidar los procesos regionales de turismo para disponer de una oferta de productos altamente competitivos para lo mercados nacionales e internacionales. Lo anterior permitirá afianzar la industria turística como motor de desarrollo de las regiones, y fuente generadora de empleo y de divisas.

Por lo anterior se considera que el panorama para el sector es positivo, lo que implica la estimación del turismo como estructura de la economía y no de manera coyuntural, enfatizando en la dinamización de los procesos administrativos y operativos que permitan diagnosticar nuestras potencialidades y alcanzar las metas trazadas.<sup>20</sup>

A partir de lo expuesto se puede concluir que el posicionamiento de Cartagena como producto se logra con calidad, y esta investigación será herramienta fundamental para que los gerentes de estas empresas puedan emprender proyectos para enfrentar un gremio en el que sus clientes y empleados cada día son más exigentes. Para tal fin, se realizara un análisis de la prestación de servicio al cliente de las empresas de alojamiento no categorizadas, de modo que la calidad en los servicios se convierta en el eje transversal del turismo, de igual forma, que el recurso humano como principal activo de las organizaciones participe activamente para mejorar su calidad de vida y la de su familia, cumpliendo con las necesidades del gremio turístico.

---

<sup>20</sup> Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. *Política Sectorial del Turismo*. Publicado el 28 de Noviembre de 2005. Citado en línea el 29 de Septiembre de 2008. Disponible en url:[[www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2006/CONPES\\_3397](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2006/CONPES_3397).]

### 2.3. Las empresas de alojamiento no categorizadas en la ciudad de Cartagena de Indias

Para evaluar las empresas de alojamiento no categorizadas de Cartagena se partió de un análisis que contiene las principales generalidades que organizan estas empresas y en el cual se recurrió al modelo estratégico situacional tanto interno como externo.

Para la realización del análisis interno y externo de la calidad en la prestación del servicio de las empresas de alojamiento no categorizadas del sector turístico de Cartagena de Indias, se tomo una población de hoteles, hostales y residencias de información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena, a partir de la cual a través de herramientas estadísticas se genero una muestra de empresas de alojamiento no categorizadas, en la que se practicaron encuestas en Semana Santa del año 2008, época en la cual la ciudad presenta un alto porcentaje de ocupación, gracias a turistas domésticos y extranjeros que aprovechan esta semana como la segunda época de vacaciones del año, principalmente para disfrutar de una ciudad paradisíaca y llena de historia como Cartagena de Indias.

A partir de las encuestas realizadas se hizo una descripción de aspectos tales como el servicio ofrecido por cada una de las empresas de alojamiento, los precios que manejan y la ubicación.

De acuerdo con la información recolectada es posible deducir que existe una gran variedad en los servicios básicos que ofrecen este tipo de establecimientos, entre los cuales se encuentran habitación sencilla o doble (algunas con baño privado), habitación con aire acondicionado o ventilador, cafetería y servicio de TV cable, destacándose entre los servicios más comunes.

De igual forma, se puede determinar que algunas de estas empresas de alojamiento ofrecen servicios complementarios tales como servicio de restaurante, de internet, parqueadero, servicio de lavandería, piscina y city tours ofreciéndose al mercado con precios económicos de modo que se convierten en una opción mas para los turistas que llegan a la ciudad en busca de descanso o

negocios. Entre estos encontramos el Hotel Estrella de Mar, Hotel Internacional, Apartahotel Cartagena Real, Hotel Ibatama y el Hotel Pegaso.

Cabe resaltar que los precios de los servicios en las empresas de alojamiento de Bocagrande y el centro de la ciudad, son altos en relación con los precios de los establecimientos ubicados en el sector de Marbella y Getsemaní. Esto se debe principalmente a las características del servicio prestado, exceptuando el Hotel Casa Villa Colonial y el Hotel El Baluarte quienes prestan servicios que generan más valor.

Finalmente, se observa que las empresas de alojamiento no categorizadas tienen gran afluencia de clientes por encontrarse ubicadas en el sector turístico, lo cual les permite tener cercanía al mar y a los sitios históricos más importantes de la ciudad. (Ver Tabla 3.).

Tabla 3. Las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de Cartagena de Indias

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hotel Bocagrande del Mar	BOCAGRANDE AV SAN MARTIN NO 4-46	Agencia de viajes Lavandería City tour Islas del Rosario	Aire acondicionado TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla Baja temporada : US\$40 - \$80.500 Alta temporada: US\$97- \$169.000 Habitación doble Baja temporada: US\$43 - \$105.500 Alta temporada: US\$102 - \$178.000
Hotel Estrella del Mar	BOCAGRANDE AV SAN MARTIN NO 4-45	Restaurante Salón de reuniones Lavandería City tour Caja de seguridad	Aire acondicionado Minibar TV por cable Baño privado Teléfono	Habitación sencilla Baja temporada: US\$40 - \$80.500 Alta temporada: US\$97- \$169.000 Habitación doble Baja temporada: US\$43 - \$105.500 Alta temporada: US\$102 - \$178.000
Hotel Internacional	BOCAGRANDE AV SAN MARTIN NO 4-46	Excursiones City Tour Islas del Rosario Internet Telefonía Local e Internacional Minibar y cafetería	Aire acondicionado TV por cable Baño privado Teléfono	Tarifas Sencilla Doble Adicional Individual* \$ 89.000 \$118.000 \$ 31.000 Corporativa* \$ 72.450 \$ 95.400 \$ 27.500 Individual** \$ 169.000 \$ 178.000 \$ 59.000 *Temporada Baja: **Temporada Alta: Incluye Alojamiento y Desayuno.
Sociedad Hotelera y de Turismo	BOCAGRANDE AV.MALECON # 10-150	Café Salón de estar Lavandería Tour Islas del Rosario	Aire acondicionado Balcón con vista al mar TV por cable Baño privado Teléfono	Temporada Alta: Acomodación doble :valor por persona: \$152.800 Acomodación sencilla :\$95.000 Temporada Baja: Acomodación doble :valor por persona:\$118.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
<b>Apartahotel Cartagena Real</b>	BOCAGRANDE AV.MALECON # 10-150	Aire acondicionado Teléfono Rumba en chiva Tour por las paradisíacas Islas del Rosario Estacionamiento privado con vigilancia 24 horas	Apartamentos independientes con servicio de cocina TV con cable Algunas habitaciones con aire acondicionado	Acomodación doble: valor por persona: \$ 170.000  Acomodación sencilla: \$105.000
<b>Clipperton Ltda</b>	BOCAGRANDE CRA 4 NO. 7-196	Sala de estar Minibar City Tours	Aire acondicionado Balcón con vista al mar Minibar TV por cable Baño privado Teléfono	Habitación sencilla: Baja temporada: \$80.500 Alta temporada: \$125.000 Habitación doble: Baja temporada: V/P: \$105.500 Alta temporada: \$178.000
<b>Hotel Ibatama #1</b>	BOCAGRANDE CRA 2 #7-46	Restaurantes – Bar Salón de reuniones Agencia de viajes Lavandería Tour Islas del Rosario City Tour	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla: Baja temporada: \$80.500 Alta temporada: \$169.000 Habitación doble: Baja temporada: \$105.500 Alta temporada: \$178.000
<b>Hostal Calamar</b>	BOCAGRANDE CALLE 8 # 3-49	Bar Café Tour Islas del Rosario City Tour	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla: Baja temporada: \$70.500 Alta temporada: \$135.000 Habitación doble: Baja temporada: V/P: \$105.500 Alta temporada: \$168.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hotel Bellavista Cartagena	MARBELLA # 46-50	Salón para reuniones y cafetería Posibilidad de conexión a internet Sala de estar	TV por cable Algunas habitaciones con aire acondicionado Baño privado	Acomodación doble: V/P:\$ 150.000  Acomodación sencilla: \$90.000
Hotel Pegaso	BOCAGRANDE CRA 2A 13-89	Cafetería Restaurante Lavandería Parqueadero Cambio de moneda	Aire acondicionado TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla: Baja temporada: \$85.000 Alta temporada: \$130.000 Habitación doble: Baja temporada: V/P: \$110.000 Alta temporada: \$160.000
International Hotel & Restaurant Supply Ltda	BOCAGRANDE CLLE 12 #1-44	Importadores de dotaciones para hoteles, clubes, restaurantes y escuelas.	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Acomodación doble: V/P: \$162.800 /US\$81  Noche adicional por persona: \$58.000
Casa Peter Limitada	CENTRO CALLE DE LA FACTORIA 36-152	Cafetería Teléfono Piscina	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: valor por persona: \$ 150.000  Acomodación sencilla: \$90.000
Hotel Mary	BOCAGRANDE CRA 3A. NO. 6-53	Cafetería Lavandería Sala de estar	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$162.800  Noche adicional por persona: \$58.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hotel Behique de Cartagena	CLL TRIPITA Y MEDIA GETSEMANI CRA 10 # 31-29	Cafetería Lavandería	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$30.500 Alta temporada: \$59.000
Hostal Santo Domingo	CENTRO CL STO DOMINGO #33 46	Restaurante Lavandería	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$179.000 Habitación doble Baja temporada: \$115.500 Alta temporada: \$168.000
Hotel Marbella	AVD. SANTANDER # 47-64	Sala de estar Restaurante Vista al mar	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$92.800 Noche adicional por persona: \$58.000
Hostal Leonela	BOCAGRANDE CRA 3 #7-142	Cafetería Restaurante Lavandería Parqueadero	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$70.500 Alta temporada: \$159.000 Habitación doble Baja temporada: \$115.500 Alta temporada: \$188.000
Hotel 3 Banderas Ltda.	CALLE COCHERA DE HOBO #38-66	Sala de estar Cambio de moneda	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla Baja temporada: \$80.500 Alta temporada: \$169.000 Habitación doble Baja temporada: \$105.500 Alta temporada: \$198.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hostal Real.	GETSEMANI, CLLE 2 DE LA MAGDALENA # 9 -33	Restaurante Lavandería	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$42.800 Noche adicional por persona: \$68.000
Hotel Tintorera	BOCAGRANDE CRA 3 # 5123	Cafetería Sala de estar Lavandería	Aire acondicionado Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$142.800 Noche adicional por persona: \$78.000
Hotel Restaurante Bar Coral del Mar	BOCAGRANDE CRA 3 A NO. 5-66	Cafetería Sala de Estar	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$179.000 Habitación doble Baja temporada: \$125.500 Alta temporada: \$198.000
Hostal Alemán	CALLE 47 # 3 A 48 MARBELLA	Restaurante Lavandería	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$70.500 Alta temporada: \$159.000 Habitación doble Baja temporada: \$115.500 Alta temporada: \$188.000
Hotel El Pueblito	AV SAN MARTIN CL 5 ESQUINA PN 03	TV Internet Sala de estar. Cambio de moneda Parqueadero	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$159.000 Habitación doble Baja temporada: \$115.500 Alta temporada: \$188.000
Hotel Doral de Cartagena	CENTRO CLLE DE LA MEDIA LUNA #10-46 GETSEMANI	Sala de estar	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Baño privado	Acomodación doble: V/P: \$42.800 Noche adicional por persona: \$58.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hotel Maria L.	CENTRO CALLE 2DA DE BADILLO NO. 36-58	Cafetería Lavandería Sala de estar Internet	Aire acondicionado TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$50.500 Alta temporada: \$69.000 Habitación doble Baja temporada: \$95.500 Alta temporada: \$178.000
Hotel Casa Andrea	BOCAGRANDE CRA 3 No. 4-86	Cafetería Lavandería	TV por cable Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$132.800 Noche adicional por persona: \$68.000
Casa de Huéspedes Del Turista	BOCAGRANDE CRA 4A # 7 160	Lavandería Sala de estar	TV por cable Habitaciones con baño privado Teléfono local y Nacional	Habitación sencilla Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$159.000 Habitación doble Baja temporada: \$85.500 Alta temporada: \$158000
Hospedaje Montreal	GETSEMANI, EDIF. PUERTA DEL SOL CALLE 30 No.8B-12	Lavandería Internet	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Acomodación doble: V/P: \$42.800 Noche adicional por persona: \$38.000
Hotel La Naval	BOCAGRANDE AV. SAN MARTIN CRA 2A NO 13-79	Parqueadero Salón para reuniones y cafetería Posibilidad de conexión a internet	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla: Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$159.000 Habitación doble: Baja temporada: \$95.500 Alta temporada: \$178.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
<b>Hotel El Viajero Centro</b>	CENTRO CLL DEL PORVENIR # 35- 69 CRA 6	TV por cable Salón para reuniones Posibilidad de conexión a internet.	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al Cuarto Baño privado Teléfono	Acomodación doble: V/P: \$60.800  Noche adicional por persona: \$58.000
<b>Hostal Baluarte.</b>	GETSEMANI CL.MEDIA LUNA #10-81	Lavandería Sala de estar	TV Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla: \$40.500 Habitación doble: \$65.500
<b>Hostal Balcones Porton del Baluarte</b>	CALLE LARGA NO.27-09	Habitaciones con TV por cable Sala de estar	Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Acomodación doble: V/P: \$32.000  Noche adicional por persona: \$48.000
<b>Hostal del Mar</b>	AVENIDA SANTANDER CL.45-02 MARBELLA	Habitaciones con TV Cafetería Parqueadero	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación Sencilla Baja temporada: \$80.500 Alta temporada: \$139.000 Habitación doble: Baja temporada: \$75.500 Alta temporada: \$188.000
<b>Restaurante y Hospedaje Posiwaica.</b>	MARBELLA CALLE BENJAMIN HERRERA #3-46	Cafetería Lavandería Vista al Mar Sala de estar	TV Servicio al Cuarto Baño privado Teléfono	Habitación Sencilla Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$159.000 Habitación doble: Baja temporada: \$95.500 Alta temporada: \$178.000
<b>Hostal Villa Luna</b>	GETSEMANI CALLE MEDIA LUNA # 9-36	Lavandería Sala de estar	TV Servicio al Cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla Baja temporada: \$30.500 Alta temporada: \$69.000 Habitación doble Baja temporada: \$105.500 Alta temporada: \$178.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hotel Restaurante Isla de Capri.	MARBELLA AV SANTANDER CRA 2A #44 158	Habitaciones con TV Parqueadero Vista al mar Cafetería Sala de estar	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Servicio al cuarto Habitaciones con baño privado	Habitación Sencilla Baja temporada: \$90.500 Alta temporada: \$119.000 Habitación doble: Baja temporada: \$75.500 Alta temporada: \$178.000
Hotel Familiar	GETSEMANI CALLE EL GUERRERO # 29-66	Excursiones Sala de estar Mini bar	Aire acondicionado y/o ventilador, Teléfono, TV por cable, Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$50.800 Noche adicional por persona: \$8.000
Hotel Pinar del Mar	BOCAGRANDE CRA 3RA # 5-131	Cafetería Sala de estar Excursiones	Aire acondicionado y/o ventilador TV por cable Habitaciones con baño privado	Habitación sencilla Baja temporada: \$70.500 Alta temporada: \$109.000 Habitación doble: Baja temporada: \$55.500 Alta temporada: \$168.000
Hotel Mar y Sol de Jose Martinez	BOCAGRANDE CRA 3 # 9-31	Restaurante Excursiones Sala de estar Mini bar	Aire acondicionado y/o ventilador, TV por Cable, habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$122.800 Noche adicional por persona: \$98.000
Hospedaje y Restaurante El Coral S.R.C	GETSEMANI CL. SAN ANDRES # 30-35	Restaurante Sala de estar	Aire acondicionado y/o ventilador	Acomodación doble: V/P: \$40.800 Noche adicional por persona: \$38000.
Hotel Arenas de Cartagena	GETSEMANI CALLE GUERRERO # 29-87	Sala de estar	T.V. Cable	Acomodación doble: V/P: \$50.800 Noche adicional por persona: \$38.000
Hotel La Casa del Turista	BOCAGRANDE CRA 3 #543	Habitaciones con TV Restaurante	Habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$20.800 Noche adicional por persona: \$38.000

HOTEL	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	HABITACIONES	PRECIOS
Hotel Crisor	BOCAGRANDE AV TERCERA	Sala de estar	Aire acondicionado y/o ventilador, TV cable, habitaciones con baño privado	Acomodación doble: V/P: \$122.800 Noche adicional por persona: \$98.000
Hotel Villa Colonial	GETSEMANI	Sala de estar. Internet	Aire acondicionado y/o ventilador, TV por cable, habitaciones con baño privado.	Acomodación doble: V/P: \$50.800 Noche adicional por persona: \$38.000
Hotel Casa Villa Colonial	GETSEMANI	Sala de estar Internet	Aire acondicionado y/o ventilador, TV por cable, habitaciones con baño privado.	Acomodación doble: V/P: \$50.800 Noche adicional por persona: \$48.000
Hotel Toledo	BOCAGRANDE AV SAN MARTIN	Restaurantes Salón de reuniones Agencia de viajes Lavandería Tour Islas del Rosario City Tour	Aire acondicionado Minibar, TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla Baja temporada: \$80.500 Alta temporada: \$169.000 Habitación doble Baja temporada: \$105.500 Alta temporada: \$178.000
Hotel Veleros	BOCAGRANDE CRA 3 # 5-33	Restaurante – Bar. Café - Salón de Reuniones Lavandería Tour Islas del Rosario City Tour	Aire acondicionado Minibar TV por cable Servicio al cuarto Baño privado Teléfono	Habitación sencilla : \$80.500 Habitación doble: \$105.500

Fuente: Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS DEL SECTOR TURISTICO DE CARTAGENA

El análisis DOFA como estrategia de evaluación permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que existen en las empresas de alojamiento no categorizadas de la ciudad de Cartagena. Por tal motivo este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de dichas organizaciones y el entorno en el cual estas compiten.

El análisis DOFA consta de una parte interna y otra externa:

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de una empresa, aspectos sobre los cuales es necesario tener algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar una empresa en el mercado seleccionado.

El análisis DOFA además ha sido aplicado para identificar y evaluar las diferentes variables en las empresas de alojamiento, tales como los productos y/o servicios prestados, su mercado objetivo y estrategia de negocios.

Asimismo, mediante el análisis DOFA se identificaron los factores clave de éxito de las empresas de alojamiento no categorizadas en la ciudad de Cartagena, resaltando las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

### 3.1. Análisis externo

Un elemento clave para el análisis situacional utilizado en este trabajo es el análisis externo, el cual permite también identificar y fijar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentarle a las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias, mediante la evaluación de información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

A partir de esta información fue posible determinar un conjunto de estrategias encaminadas al mejoramiento de la organización en todos sus ámbitos a través del aprovechamiento de sus oportunidades para vencer las debilidades y del uso de las fortalezas para controlar las amenazas. (Ver Tabla 4.)

Tabla 4. *Matriz DOFA empresas de alojamiento no categorizadas.*

MATRIZ DOFA		
	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ciudad turística con bellos paisajes y atractivos sitios de interés.</li> <li>▪ Reconocimiento por la UNESCO en 1985 de Cartagena de Indias como patrimonio histórico de la humanidad y distrito turístico especial.</li> <li>▪ Ubicación geográfica de la ciudad.</li> <li>▪ Es una de las ciudades más seguras del país.</li> <li>▪ Acceso a la ciudad por vía marítima, aérea y terrestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ocupación hotelera acentuada solo en ciertas épocas del año (temporadas altas).</li> <li>▪ Imagen negativa del país en cuanto a orden público.</li> <li>▪ Deterioro de la imagen de la ciudad por falta de cultura ciudadana. Por ejemplo, la suciedad que persiste en las calles de la ciudad por donde hay flujo y tránsito de turistas.</li> <li>▪ Altos precios en el costo de los tiquetes aéreos desde cualquier destino nacional y en temporadas altas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difícil acceso a la educación formal y no formal requerida por la población de la ciudad.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento del interés en cuanto a inversión por parte de entidades públicas y privadas.</li> <li>▪ Gran variedad de establecimientos de acuerdo a los requerimientos de cada tipo de turista.</li> <li>▪ Excelente ubicación de los hoteles en la ciudad.</li> <li>▪ Preferencia como destino de eventos empresariales para nacionales y extranjeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento de la inversión para el mejoramiento de los sitios de interés turísticos que mejoren la imagen de la ciudad y permitan atraer cada vez más turistas.</li> <li>▪ Hacer alianzas con gremios de la ciudad, que permitan incluir en los paquetes turísticos, este tipo de alojamientos no categorizados como alternativas a los diferentes perfiles de turistas.</li> <li>▪ Crear paquetes integrales dirigidos a clientes corporativos que participan de eventos, viajes de incentivos, congresos, etc, ya que su proximidad al centro de convenciones, les da la ventaja en la oferta del sector.</li> <li>▪ Aprovechar la promoción que se le hace a Cartagena como destino para apalancar la dinámica del sector y la flexibilidad de adaptarse a un usuario con menos capacidad de compra, para generar rendimientos por volumen o tráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar que Cartagena es cada vez más apetecida como destino empresarial y no solo de turistas, permitiendo que la ocupación hotelera se mantenga durante todo el año.</li> <li>▪ Crear una cadena logística desde los puntos con más tasa de remisión de turistas, para ofrecerle desde su salida un todo incluido, muy por debajo de lo ofertado en temporadas altas, con el fin de estimular una demanda en épocas distintas a las de vacaciones y comerciales.</li> <li>▪ Realizar con COTELCO y ASOTELCA, ruedas de negocios para transar grupos corporativos a nivel nacional e internacional.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos niveles salariales y académicos, provocando insatisfacción del empleado y la prestación de un servicio inadecuado.</li> <li>▪ Inexistencia de planificación general del turismo para el desarrollo de las actividades.</li> <li>▪ Falta de organización en el comercio formal lo cual puede causar inconformidad de los turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar que Cartagena es una ciudad reconocida como patrimonio histórico por la UNESCO para realizar estrategias promocionales en sinergia con otras empresas del sector, las cuales pueden ayudar a atraer mayores turistas.</li> <li>▪ Aprovechar que en Cartagena se están evidenciando crecientes inversiones extranjeras representadas en negocios, que exigen mano de obra calificada, enmarcadas en el sector turismo, para lo cual es necesario aliarse con una universidad empresarial con énfasis en turismo, para formar y adaptar el recurso en función de superar la exigencia del mercado actual y mas aun extranjero que vienen con reconocimiento de estándares internacionales en la prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consecución de perfiles con el nivel de formación académica del capital humano de modo que este se encuentre apto para atender las necesidades del sector.</li> <li>▪ Hacer controles para regular la economía informal inmersa en todos los escenarios turísticos y buscar entes que direccionen la participación de negocios alternos que se benefician de los usuarios del servicio, garantizando la calidad de los mismos.</li> </ul>

Fuente: Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

### 3.2. Análisis interno

En el análisis interno se han evaluado los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros, económicos, así como los planes estratégicos con que cuentan las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de Cartagena de Indias para el desarrollo de sus actividades. De igual forma, se analizaron las fortalezas y debilidades de estas empresas y el impacto que producen en la organización. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. *Perfil capacidad interna (PCI)*

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la estructura organizacional									
Comunicación y control gerencial									
Orientación empresarial									
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
Habilidad para manejar la inflación									

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Agresividad para enfrentar la competencia			■					■	
Sistema de control					■		■		
Sistema de toma de decisiones					■			■	
Sistema de coordinación				■			■		
Evaluación de gestión			■					■	
Acceso a capital cuando lo requiera					■		■		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			■					■	
Facilidad para salir del mercado	■							■	
Rentabilidad o retorno de inversión		■					■		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos		■						■	
Comunicación y control gerencial			■				■		
Habilidad para competir con precios							■		
Capacidad para satisfacer la demanda		■					■		
Estabilidad de costos	■						■		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	■								■
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		■						■	

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento humano de la empresa									
Experiencia técnica									
Estabilidad									
Rotación									
Ausentismo									
Pertenencia									
Motivación									
Nivel de remuneración									
Accidentalidad									
Retiros									
Índice de desempeño									
Habilidad técnica y de manufactura									
Capacidad de innovación									
Nivel de tecnología utilizado en los productos									
Fuerza de patentes y procesos									
Efectividad en los programas de entrega									
Valor agregado al producto									
Intensidad de mano de obra en el producto									
Economía de escala									
Nivel tecnológico									
Aplicación de tecnología de computadores									

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel de coordinación e integración con otras áreas									
Flexibilidad de la producción									
Calidad y exclusividad del producto									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Participación del mercado									
Costos de distribución y ventas									
Uso del ciclo de vida del producto y ciclo de reposición									
Inversión para desarrollo de nuevos productos									
Grandes barreras de entrada de productos									
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado									
Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos									
Concentración de consumidores									
Administración de clientes									
Acceso a organismos privados o públicos									

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Portafolio de servicios									
Programa posventa									

Datos tomados de la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Fuente: Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

A partir de los resultados del análisis interno se han obtenido conclusiones de gran utilidad en el análisis del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de la ciudad de Cartagena.

En la tabla 4 (PCI), se evidencia el punto de los planes estratégicos como una debilidad para este tipo de empresas ya que gran parte de estas no están utilizando un sistema de planificación periódico que permita obtener un diagnóstico y análisis de la gestión de calidad. A partir de esto es posible afirmar que las decisiones son tomadas por la gerencia de acuerdo a las situaciones del entorno y no sobre información planificada y recopilada en el pasado.

Por su parte la habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, se muestra como una debilidad alta con un gran impacto y esto se sustenta en el hecho de que para las empresas es contraproducente contratar personas en temporada alta que en algunas ocasiones resultan tener una gran capacidad de innovación, ya que al terminar esta época del año la empresa debe prescindir de los servicios de estos empleados, pues es muy costoso mantenerlos en periodos de poca afluencia de clientes.

Por el contrario la habilidad para competir con precios se presenta como una de las principales fortalezas del sector, ya que una de las características que hace a este tipo de empresas ser escogidas por los turistas domésticos y extranjeros, es la posibilidad de contar con un servicio de

alojamiento y otros complementarios a precios muy económicos en una ciudad que por ser turística e histórica tiene un alto costo de vida.

Aspectos como la motivación y remuneración del recurso humano son encontrados como una debilidad debido a que los empleados no son recompensados económicamente por las horas extras de trabajo, lo cual es un factor desmotivador ya que estas personas generalmente son de estratos bajos y el dinero se convierte en su principal incentivo laboral.

Asimismo, se destacan ciertas debilidades que existen en el proceso de comunicación organizacional, las cuales a pesar de ser medias, presentan un impacto medio, pues el hecho de no tener en cuenta aspectos tan importante como su buen manejo, representa una oportunidad para dejar pasar de improviso muchos aspectos propios del funcionamiento adecuado dentro de la organización. Por tanto, resulta fundamental que la comunicación sea abierta y de doble vía de tal manera que sea fluida a fin de facilitar el desempeño de los empleados en la empresa.

De igual forma, se observa que existen altas debilidades en la aplicación de la tecnología en estas empresas de alojamiento, ya que no cuentan con un sistema tecnológico adecuado que permita recopilar información tanto de los clientes como del sistema administrativo y contable. En consecuencia, al no tener una base de datos, no se puede planificar o crear estrategias para coordinar de manera efectiva las actividades y hacer seguimiento a sus clientes. A pesar de esto, se observa que este tipo de empresas mantienen el ritmo de sus procesos sin descuidar la calidad de los servicios ofrecidos a sus clientes.

Por otro lado, se encuentran aspectos como la lealtad y la satisfacción del cliente como una fortaleza, ya que estos establecimientos al no poseer locaciones bien distribuidas, en excelente estado y con una tecnología de punta, buscan contrarrestar estos aspectos ofreciendo un servicio calido y amable haciendo que los clientes regresen en las diferentes épocas del año.

Finalmente, se destaca que el nivel académico de los empleados como una debilidad ya que estos formatos de negocio reconocen que es importante tener personal calificado para garantizar la

mínima calidad en la prestación del servicio no hacen los esfuerzos económicos que significaría esta inversión.

Es posible concluir que las empresas de alojamiento no categorizadas del sector de Cartagena de Indias representan un alto porcentaje de los establecimientos que prestan este tipo de servicio en el sector. Las principales fortalezas que hacen que estas empresas permanezcan en el mercado es su servicio amable, calido y personalizado, bajos precios y proximidad a los sitios de interés de la ciudad. Sin embargo, se encuentra que estas empresas tienen varios aspectos por mejorar como la ausencia de sistemas de información, capacitación del recurso humano y planes estratégicos para el desarrollo de actividades.

De lo anterior se puede inferir que el estudio de todas estas variables le permitirán a las empresas de alojamiento mejorar sus fortalezas y convertir las debilidades en oportunidades para mantenerse en un sector tan dinámico y competitivo como el actual.

#### **4. ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Las empresas de alojamiento no categorizadas por estrellas que deseen mantener una cultura donde el servicio al cliente sea su prioridad deben enfocarse en el estudio de las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta la percepción y expectativas que estos tengan del servicio que se les está prestando.

Así mismo deben propender por la implementación de estrategias formuladas por la alta gerencia, en las que participen todos los miembros de la organización de tal forma que les permitan mantener y consolidar la lealtad y permanencia de los clientes. De esta manera la empresa puede asegurar la competitividad de la misma en el mercado local.

A continuación se presenta el análisis de las expectativas del cliente externo, que a través de la aplicación de encuestas arrojaron resultados que permiten evaluar la percepción y punto de vista que estos tienen acerca del servicio que se les está ofreciendo.

##### **4.1. Evaluación del servicio por el cliente externo**

Las empresas tienen como punto de orientación y referente de innovación sus clientes ya que son ellos los que reflejan la aceptación, perciben la calidad de un producto y demuestran su satisfacción basados en la prestación de un servicio, de igual modo, estos pueden determinar el ciclo de vida de una empresa.

Para las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de la ciudad de Cartagena, los clientes representan un elemento importante de análisis y reflexión permanente. Este factor los

ha obligado a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes que no mantienen "lealtad", centrando al cliente como eje principal de las empresas.

Para realizar una evaluación de la calidad del servicio que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas a los clientes, se realizó una encuesta donde estos expresaron su nivel de satisfacción en cuanto a aspectos tales como la imagen del establecimiento, el servicio que presta el recurso humano del hotel, la comodidad en las habitaciones, el orden y aseo, la disponibilidad de parqueadero, el servicio de restaurante, entre otros, que se analizarán a continuación.

*Gráfica 2. Nivel de satisfacción del cliente*



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

La satisfacción de los clientes fue evaluada con el fin de analizar la percepción que tienen los usuarios de las empresas de alojamiento no categorizadas en la ciudad de Cartagena de Indias, acerca del servicio que se les está ofreciendo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta como muestra la Gráfica 2, el 42% de los clientes califica como satisfactoria la prestación del servicio en general. En este orden, se ratifica la eficiencia con un 28% de mucha satisfacción respecto al servicio que se presta en estas empresas.

Esta satisfacción es causada por aspectos tales como la manera agradable y gentil con que es ofrecido el servicio en estas empresas de alojamiento los cuales superan las expectativas de los clientes convirtiéndose en un motivo de preferencia para estos. Así mismo, aspectos como la economía, facilidad de pago, ubicación en el sector turístico, y cercanía al mar constituyen otros motivos de satisfacción para estos.

La superación de las expectativas de los clientes es uno de los elementos que fascinan en la prestación del servicio, esta se convierte en una cuerda que ata al cliente con la empresa, como por ejemplo, el servicio de piscina, el cual es ofrecido por algunos de estos hoteles como El Toledo, El Baluarte y el Hotel Casa Piter Ltda.

De igual forma, el 60% de los encuestados manifiesta haber recibido otros servicios complementarios y el 40% no. Ejemplo de estos servicios adicionales es el de Internet ofrecido por hoteles como el Hotel Casa del Viajero Centro, el Hotel Casa Villa Colonial, y el cambio de Moneda Extranjera ofrecida por empresas de alojamiento como el Hotel Toledo ubicado en Bocagrande.

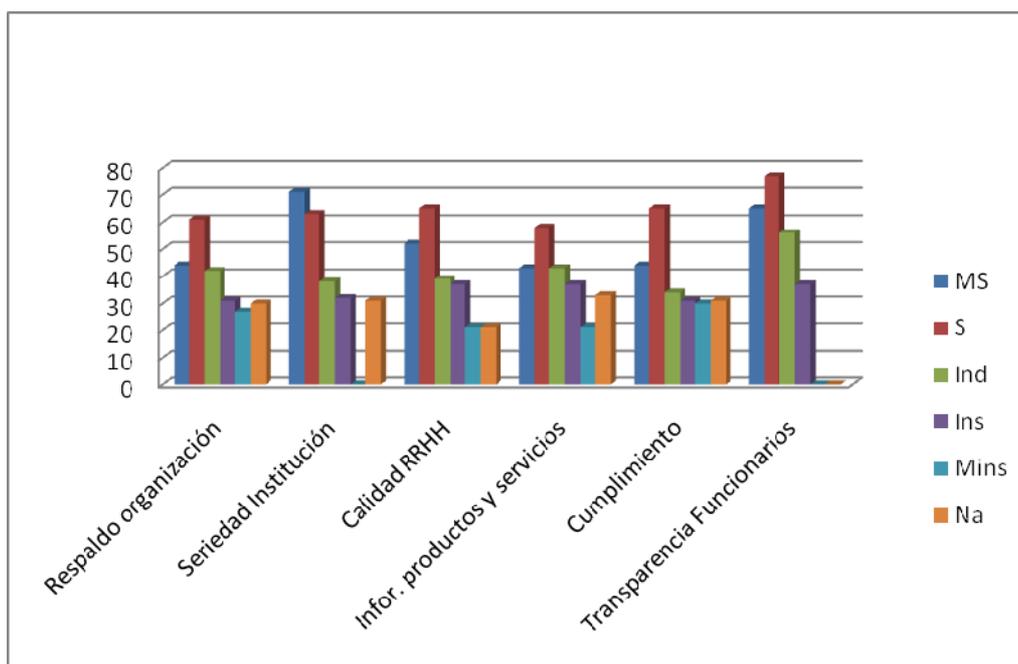
Como síntesis, se puede notificar que las cifras que cuantifican la satisfacción del cliente están por debajo del promedio o estándar de modelización de servicio, por lo cual si sumamos los promedios de 42% y 28%, estaríamos hablando del 70% de aceptación de los servicios que prestan estos hospedajes, mientras que el 30% deducen irregularidades o no conformidades en la prestación del servicio, situación que nos invita a revisar que muchos de los aspectos a estimar, son procesos y procedimientos internos del mismo negocio y que son representados por el personal de la compañía. Desde el punto de vista de Levitt<sup>21</sup>, la insatisfacción se debe minimizar a través de tres maneras:

---

<sup>21</sup> Theodore levitt, "Una vez hecha la venta", harvard Busines Review, pp 88-89

1. Utilizando tecnologías duras, como sustituto del personal de contacto y esfuerzo humano.
2. Mejorando los métodos de trabajo en una forma sistemática.
3. Combinando estos dos métodos.

**Gráfica 3. Satisfacción con la imagen de la institución**



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

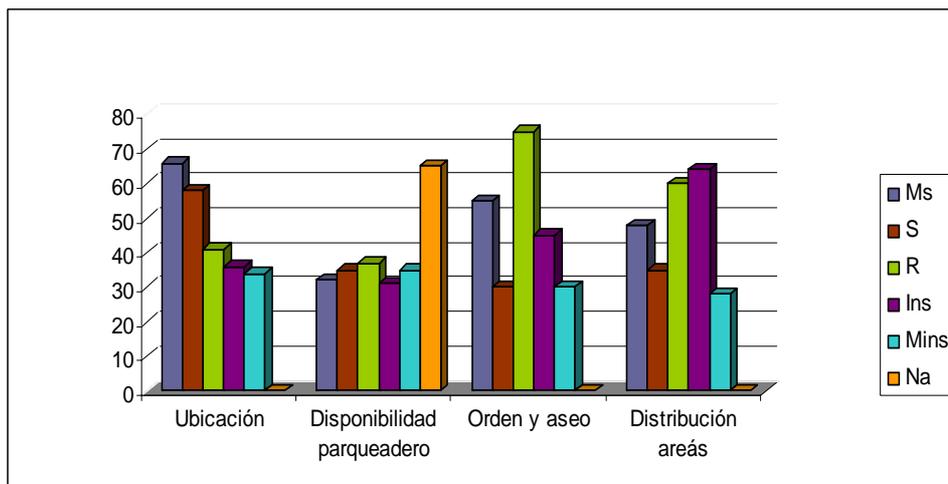
Como se puede observar en la Gráfica 3, el nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre aspectos tales como respaldo de la organización (acompañamiento), calidad del recurso humano (aptitud y servicio), seriedad y cumplimiento (responsabilidad) e información y transparencia para estas empresas es satisfactorio.

Esto se observa en las evidencias recopiladas, debido a que estos sitios de alojamiento ofrecen garantías en cuanto al manejo integral de su imagen corporativa, magnificándolos en los momentos de verdad, que son todas las experiencias del cliente huésped con los hospedajes o sitios de alojamiento no categorizados, estableciendo la oportunidad de generar estrechos vínculos o lazos

irrompibles a la hora de la lealtad a largo plazo, por hacer de valores intangibles la operación del negocio. Esto se presenta mediante el uso de un lenguaje adecuado respetuoso y amable, saludándolo calido y sinceramente por su nombre, poniendo a su disposición la mejor actitud, conocimiento y esfuerzo para deleitar y atender su requerimientos antes, durante y después de la prestación del servicio, ya que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, así como satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

Sin embargo, se debe trabajar con mucho énfasis en el cumplimiento de todo lo pactado, en el conocimiento del mismo servicio del hospedaje, en la calidad del talento humano, capacitado y empoderado, la seriedad, la garantía y seguridad en la prestación del servicio.

*Gráfica 4. Evaluación del establecimiento*



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

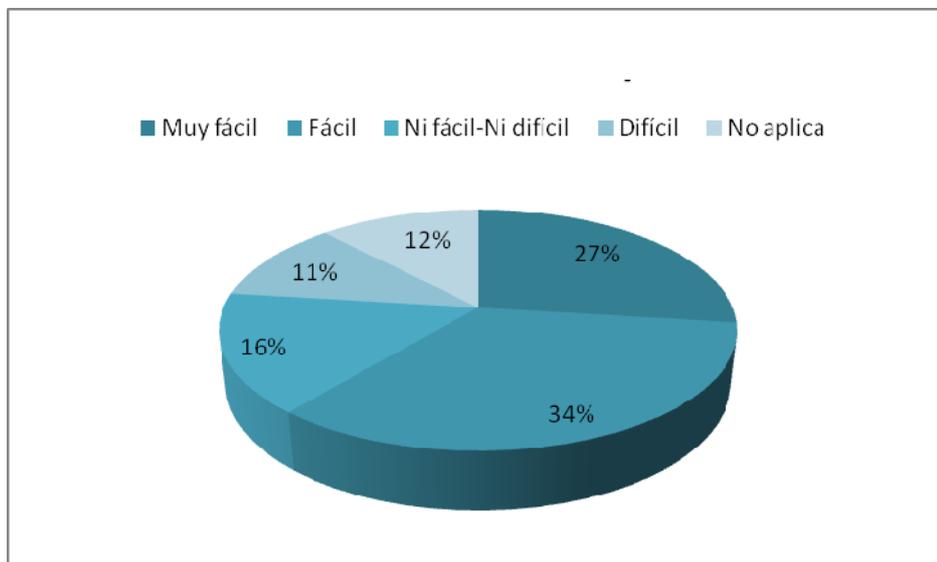
Según la percepción de los encuestados (Ver Gráfica 4), la evaluación que merecen los establecimientos, en cuanto a ubicación es satisfactoria (la ubicación estratégica ayuda a satisfacer las necesidades del cliente) ya que para algunos clientes la ubicación de los establecimientos es un atractivo, ya sea por la cercanía al mar o por el atractivo que representa el centro histórico de la ciudad.

En lo referente a la disponibilidad de parqueadero, el 65% respondió que no poseen un sistema de parqueadero. Otra situación se da en el orden – aseo, pues según los clientes, no se concibe una cultura de la limpieza como estrategia para posicionar la imagen en este tipo de empresas. Finalmente sí hablamos de distribución de áreas, los encuestados no están satisfechos, ya que se manifiesta desorganización y la prioridad de espacios, limitando un mejor aprovechamiento de la infraestructura instalada.

Es nuestro deber cualificar cada una de estas interpretaciones de los clientes. Ningún negocio de hospedaje debe concebirse sin espacios, tanto en la parte interna como externa. En este sentido, el parqueadero concibe la importancia de la permanencia del cliente, de esta manera, si lo tiene, amplia la posibilidad de crecer su cartera de clientes; las zonas internas deben estar dotadas con lo básico, pero con muy buena presentación, ordenadas y sobre todo limpias, tanto las locaciones físicas como el personal, esto habla de la imagen que se quiere proyectar. Las zonas de comidas, las habitaciones y lugares de esparcimiento deben proyectar verdaderas zonas de agradabilidad y confort.

Es cierto que la ubicación del negocio es importante, pero todo debe ser coherente con el servicio mismo. Unificar el criterio de uniformidad en el lenguaje para el cliente es crear cultura de negocio.

Gráfica 5. Facilidad para ubicar a los empleados



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

El fácil acceso a los empleados y personal administrativo de una organización se convierte en una garantía para obtener información, sugerencias y recomendaciones frente a los productos y servicios, y especialmente para la solución de inquietudes en la misma empresa. De acuerdo al análisis de la Gráfica 5, se puede señalar que el 34% y el 27% aseguran tener facilidad y mucha facilidad para ubicar a los empleados dentro de la empresa, mientras que para un 11% de los encuestados la ubicación es difícil ya que en ocasiones los funcionarios se encuentran realizando otras actividades fuera de su puesto de trabajo. Generalmente esto se presenta debido a que los empleados no tienen un cargo establecido si no que por el contrario desempeñan funciones varias en su jornada de trabajo.

La planta de personal en contacto con el cliente debe ser la que corresponda con las expectativas de cada una de las transacciones en los momentos de verdad, cada petición o requerimiento debe adaptarse al nivel de gestión del negocio, cada ausencia de cualquier índole, le resta la capacidad de respuesta al negocio, por minimizar costes (delegando mas de una responsabilidad en el mismo

empleado), se sacrifican muchas oportunidades de éxito con el usuario de este tipo de servicios, se necesita recurso humano capacitado, adiestrado con vocación de servicio que minimice el riesgo y maximice la satisfacción, de acuerdo con las expectativas presentes y futuras de cada uno.

Así mismo, podemos decir que en estos establecimientos no existe como tal un servicio de vigilancia que garantice la seguridad de los huéspedes. Esta situación se relaciona directamente con factores económicos ya que estas empresas no destinan un presupuesto a este cargo dentro de la empresa, pues en su mayoría son considerados como innecesarios por los gerentes.

La falta de seguridad, permitirá establecer si la elección para muchos de los usuarios esta en la capacidad del hospedaje o en la garantía de su tranquilidad, que debe ser mas un valor intrínseco en el servicio ofertado. Pero sin lugar a dudas es necesario entender que de acuerdo a la carencia de valores en nuestras sociedades, la misma falta de recursos, el hambre de nuestro entorno, hacen estas zonas propicias y apetecidas por la delincuencia, agravando el síntoma de la insatisfacción. De hecho, el guardia más que un centinela en su puesto de trabajo genera valor en la prestación del servicio ya que suministra a los clientes información sobre el establecimiento, sitios de interés de la ciudad y procura atender las inquietudes que se les presenten.

Por otro lado, respecto a la atención ofrecida en el registro de entrada se puede observar que el servicio prestado en cuanto a solución de inquietudes, amabilidad, calidad de la información suministrada y presentación personal es calificado en 70% como bueno. Un ejemplo de esto es el Hotel Estrella del Mar, el Hotel Internacional, Hotel Ibatama y Hotel Crisor donde la primera imagen percibida por el cliente en cuanto a estos aspectos fue satisfactoria.

Otra variable que resulta relevante dentro del análisis de la calidad del servicio al cliente son los problemas que se presentan durante la prestación del mismo. Según los resultados obtenidos en la encuesta el 64% de la muestra manifiesta no haber tenido problemas con el servicio, mientras que el 36% dice que si. Entre los problemas presentados se encuentran la disponibilidad de habitaciones, ya que en muchas ocasiones se sobrevenden causando perjuicios y demoras en la prestación del servicio al cliente, factor que se debe al manejo inadecuado de los tiempos. De igual

forma, el aseo y el mal estado de algunas instalaciones de los hoteles se manifestó como un problema común ya que la mayoría afirmaba haber evidenciado este tipo de problemas.

Sin embargo, el 84% afirma que cuando se le presentó un problema se le atendió con una solución, y el 16% restante asegura que no le fue solucionado el problema. Según los encuestados para contrarrestar este tipo de problemas las empresas de alojamiento no categorizadas ofrecieron una respuesta efectiva, brindándoles una solución oportuna, recibiendo las quejas con empatía, así como informando a cada cliente el plazo de horas determinado por cada establecimiento para la solución de los problemas.

Para estos establecimientos las quejas son entendidas como una oportunidad para mejorar los procesos y servicios. El seguimiento de las mismas garantiza el cumplimiento del servicio solicitado o la solución a los inconvenientes con la organización. De esta forma, podemos ver que este tipo de empresas tienen la capacidad de enfrentar las diversas situaciones que se le presentan con cada cliente en particular, lo cual les hace ganar credibilidad y permite fortalecer la confianza de los mismos.

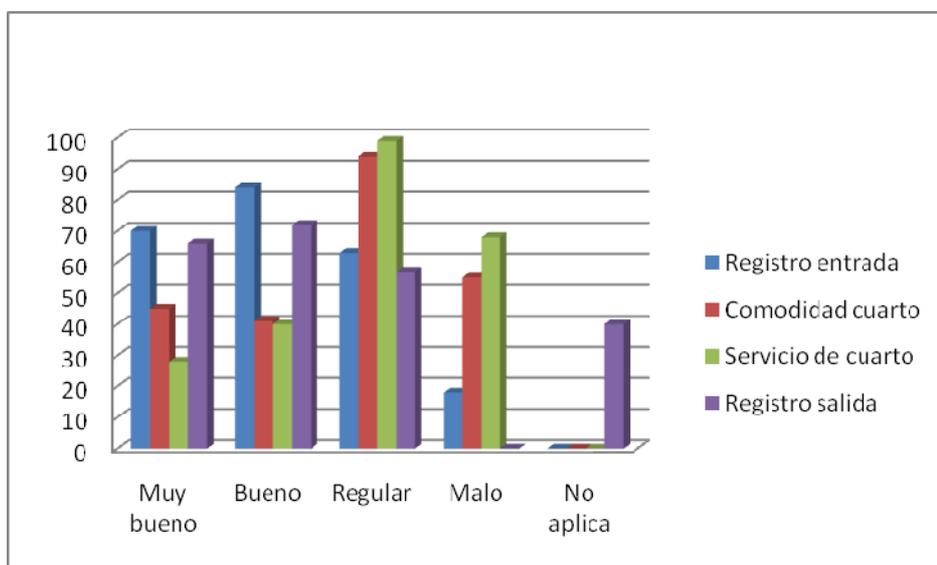
Otro factor de importancia en el proceso de solución de problemas se encuentra determinado por el conducto regular que se debe seguir para atender de manera efectiva todos los requerimientos de los clientes, en el cual se tienen en cuenta aspectos como el tiempo que se demora en dar solución, la sociabilidad por parte del funcionario hacia los clientes, la claridad en la información dada y recibida y la satisfacción del cliente con el resultado final (respuesta - solución). En cuanto al tiempo de solución el resultado es regular (52%), porque aunque se resuelve el problema del cliente no es siempre en el tiempo esperado por ellos.

Respecto a la claridad de la información suministrada el 70% afirma que esta es muy buena y evalúan con un 75% que la calidad de la solución del problema es buena pues cumple con lo pactado pero no en el tiempo previsto, ya que falta más planeación de la oferta de los servicios y los procedimientos aplicados.

El factor tiempo es una de las razones para el éxito del negocio, nadie le compra el tiempo al cliente. Para cumplir con los tiempos pactados, es necesario hacer estandarización de procesos que se vuelven recurrentes a la hora de prestar el servicio, de allí se mide la capacidad del hospedaje para superar las expectativas, la amabilidad, la cortesía y el buen trato.

Culturizar al cliente hace parte de la tarea directiva en toda actividad económica, con esto se llega de manera oportuna, eficiente y muy productiva a dimensionar la importancia de la permanencia de nuestros clientes. Mas allá de esta simple reflexión, a los clientes hay que transmitirles cualquier cambio por muy sencillo que parezca, información permanente a través de su base de datos y su sistema de información, esto da garantía de la calidad de la información que el cliente- usuario esta recibiendo, ayudando con la buena percepción hacia el negocio, retornándolo en fidelidad.

*Gráfica 6. Última prestación del servicio*



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

En cuanto a calificación de servicio (Ver Gráfica 6), se miran cuatro componentes de mucha relevancia: registro de entrada y salida, lo que permite tener un control actualizado del personal que solicita y se beneficia del servicio, este ítem tiene una calificación positiva (bueno y muy bueno)

según los resultados de la encuesta; y la comodidad y el servicio de cuarto, que también se evalúan como punto central de interés en la industria de alojamiento, donde el comportamiento en ambas categorías es igual, el cual desde la percepción de los encuestados es regular, por que según estos la infraestructura y los recursos son insuficientes para garantizar total satisfacción de las necesidades del cliente.

Este análisis, presenta las principales percepciones de los clientes externos frente a su relación comercial-humana con la empresa. A nivel general se muestra gran satisfacción frente a la imagen y servicio recibido por parte de las empresas de alojamiento, quienes a partir de su infraestructura, desarrollan sus programas acordes a las características y condiciones de sus clientes.

Se puede concluir que los clientes externos que utilizan los servicios de las empresas de alojamiento, se sienten respaldados por la organización, sienten acompañamiento y seguimiento del recurso humano, demostrándose la importancia de centrar todas las fuerzas de la organización en posicionar al cliente externo, para que se sientan seguros, satisfechos, agradecidos y con la proyección de volver a utilizar los servicios brindados en otros espacios circunstanciales. Aspectos neurálgicos como el aseo, el orden, y la distribución de espacios, también influyen para apoyar la percepción que los clientes construyen sobre el servicio utilizado. Un solo inconveniente que se le presente al cliente con la organización, por pequeño que sea, generalmente daña toda la percepción positiva que se haya construido hasta ahora, por eso es necesario, trabajar en planes de contingencia y hacer gala de la capacidad recursiva para solucionar los problemas, pues "no hay problemas graves, si hay personas creativas".

Por otro lado hay que rescatar que las empresas deben dar mayor significado a los aspectos objetivos de la organización, es decir, deben estar siempre preparadas para desequilibrios, y prestas a atender las situaciones que se presenten. Es claro que toda gerencia debe saber cuando cambiar de estrategia si tiene en cuenta la movilidad de contexto y la industria. El reto es, en ese sentido, ampliar nuestros horizontes y asumir la gerencia integralmente (producto-cliente), en aras de buscar posicionamiento y para elevar los niveles de competitividad en el mercado.

## 4.2. Evaluación del servicio por el cliente interno

Los términos de eficacia y eficiencia que se manejan dentro de una empresa van más allá de su resultado productivo, en cuanto a satisfacción del cliente externo y aumento de capital, se trata de una conjunción de elementos vitales que favorecen el logro de esos resultados, donde sin duda el agente movilizador por el cual pasa cada uno de los procesos de construcción y consolidación es el cliente interno (empleado), quien se reconoce por ser la empresa hecha persona. A este también se le debe procurar satisfacción, en tanto reconocimiento de logros y metas para adquirir mayor productividad y pertenencia a la organización.

En este sentido, es importante señalar las percepciones que tiene el cliente interno sobre los procesos que alrededor de él se tejen en su empresa (hoteles no categorizados), a fin de complementar la evaluación sobre la calidad que estos ostentan.

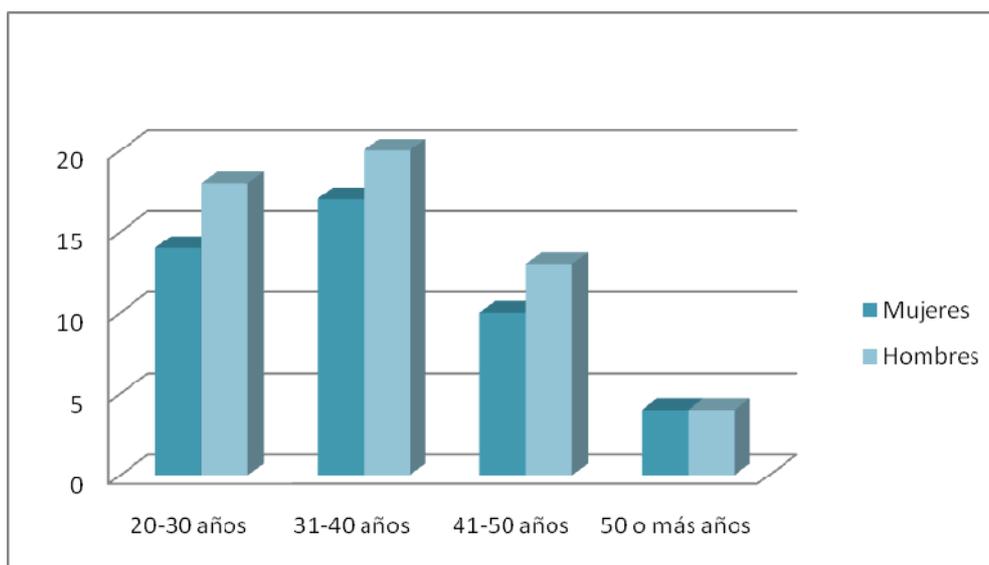
La percepción que los funcionarios se forman de la organización a la que pertenecen incide directamente en su desempeño y refleja la interacción de características personales y organizacionales. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación de las personas, se aumenta el clima organizacional.

Cada empresa es única. Mas allá de lo que denotan las estructuras formales como sus organigramas, diagramas y estadísticas, todo grupo humano desarrolla características especiales que le confieren a la organización una personalidad determinada y reflejan en su cultura el producto de todos los rasgos de sus integrantes, de sus éxitos y fracasos.

El comportamiento de un miembro de la organización depende de las percepciones que tenga de los factores organizacionales externos y principalmente internos, y que se originan en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias laborales.

Para el análisis de la calidad del desempeño y vida laboral de los clientes internos se ha realizado una encuesta donde se ve la medición de aspectos claves laborales y del comportamiento de los empleados, los cuales analizaremos a continuación.

*Gráfica 7. Descripción socio-demográfica*



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

La población productiva es denominada también población en edad de trabajar. A diferencia de la población económicamente activa, la población productiva se refiere a los integrantes de un grupo de edad particular. En Colombia, la población productiva es definida como aquellas personas entre 25 y 55 años de edad.

Como lo muestra la Gráfica 7, es claro que predominan los empleados en edad económicamente productiva, estando el 37% de estos con edades entre los 31 y 40 años, le siguen con una diferencia no muy notoria los empleados con edades entre 20 y 30 años representados en un 32% del total de encuestados.

La gráfica muestra que es predominante la vinculación de personal masculino con un 55%, mientras que la femenina tiene un 45%, esto se debe en parte al tipo y cantidad de trabajo que realizan prefiriendo la fuerza y seguridad. Se puede destacar la participación femenina en cuanto a la fuerza que ha tomado la mujer en la realización de labores de limpieza, atención al cliente, entre otros.

Al evaluar el nivel académico de los empleados que trabajan en una empresa, es posible determinar su aptitud para realizar las funciones requeridas dentro del perfil laboral; en ese sentido tenemos que el 52% de los encuestados son bachilleres, un 34% técnicos, seguido de un 7% con una formación profesional y un 7% sin ningún tipo de formación.

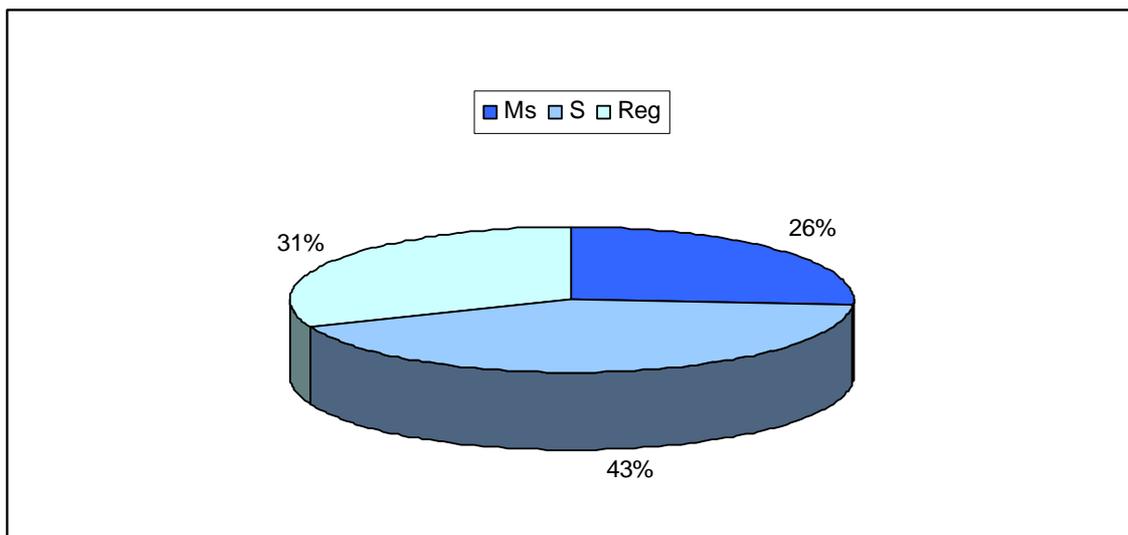
El nivel académico, es un factor que afecta de manera directa la economía de la empresa, ya que la remuneración por el trabajo es más barata por su bajo nivel académico, pues es más rentable para una empresa pagar salarios a empleados bachilleres que a técnicos o profesionales. Sin embargo, para ciertos cargos es necesario tener personal con preparación técnica, o con niveles mínimos de inglés, por ser un sector que recibe turistas extranjeros. Un ejemplo de esto son los(as) recepcionistas donde es fundamental el conocimiento de estos aspectos para brindar un servicio de calidad. Esto se pudo evidenciar principalmente en los hoteles: Hotel Marlin, el Viajero Centro, y el Hotel Casa Piter Limitada.

De esta forma, la capacitación y entrenamiento tienen como objetivo cualificar y actualizar el recurso humano, y de esta manera desarrollar habilidades y competencias que permitan potenciar la productividad dentro de la empresa. Los resultados de la encuesta permitieron determinar que el 57% de los empleados no han recibido capacitación durante los últimos meses, debido a que las empresas destinan recurso para este fin anualmente.

De forma contraria, el 43% afirma haber participado de entrenamientos. Algunas empresas de alojamiento, tales como el Hotel Estrella del Mar, Hotel Internacional, Hotel Toledo, Hotel Casa Villa Colonial, Hotel Villa Colonial y Hotel Crisol, se ven en la necesidad de realizar capacitaciones a sus empleados en cuanto a el uso de programas contables, ya que existen cargos que lo ameritan, como

por ejemplo el de recepcionista o el de administrador, al igual que talleres de servicio al cliente para todo el personal, los cuales permitan a estos prestar un buen servicio al cliente.

Gráfica 8. Desempeño laboral



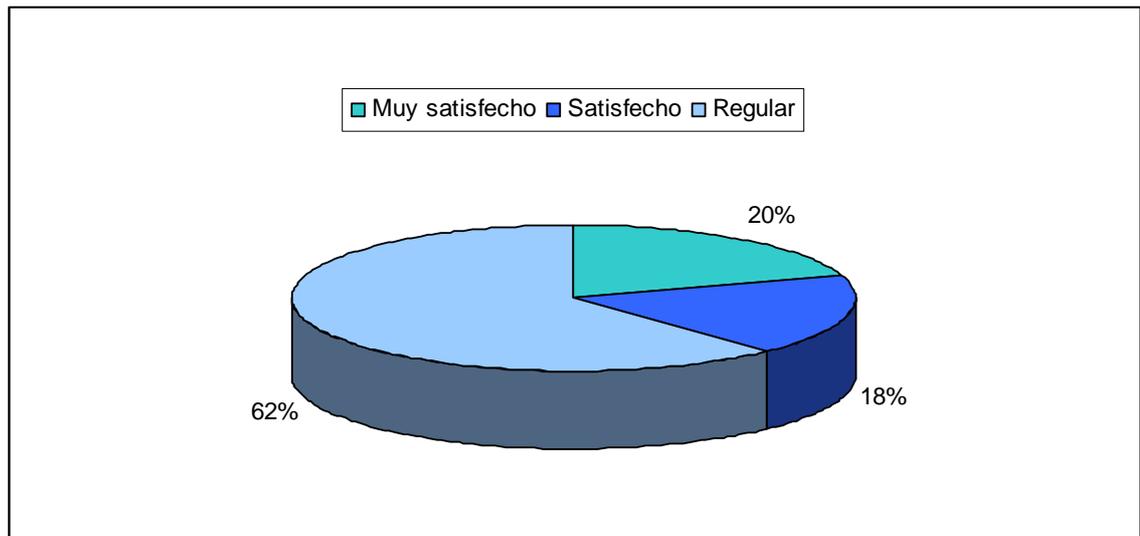
Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

La satisfacción del empleado es una meta corporativa indispensable para motivarlo a trabajar potenciando sus capacidades al máximo dentro del ámbito laboral; por tanto se detalla en la Gráfica 8 que del total de encuestados el 43% se encuentra satisfecho y un 26% muy satisfecho, mientras que el 31% manifiesta sentirse regular en cuanto a la satisfacción laboral. Esto se expresa generalmente por los pocos incentivos económicos que reciben y las largas jornadas laborales que deben cumplir especialmente en las altas temporadas y sin generar algún tipo de pago por horas extras.

De igual forma, el no reconocimiento de las metas y logros al interior de la empresa es otro factor que afecta la satisfacción laboral de algunos empleados, debido a que no se está implementando una política de incentivos definida para motivar su desempeño en las proyecciones que establece la organización. Esto se debe a la ausencia de un departamento de recursos humanos que diseñe este

tipo de políticas, que fomenten el sentido de pertenencia y la satisfacción de las necesidades de crecimiento profesional y laboral de los empleados.

Gráfica 9. Proceso de comunicación



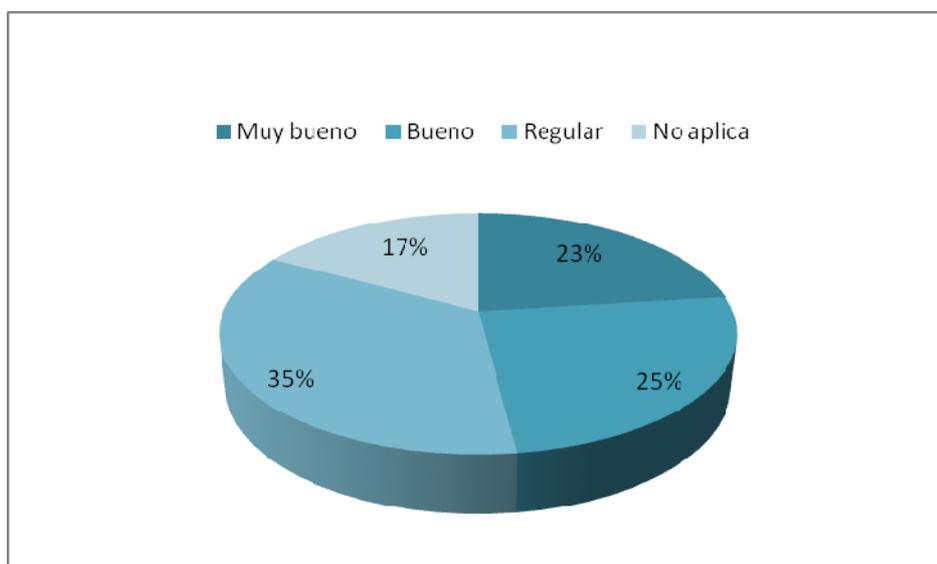
Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

La comunicación intra-organizacional esta dada como un proceso de control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la empresa para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la misma. Como lo muestra la Grafica 9 el 62% de los empleados manifiesta que este proceso es regular debido a que no existen canales formales para el manejo de información, llamados de atención, convocatorias, generando imprecisiones en la definición y asignación de sus labores y en los servicios que se ofrecen a los clientes; además manifiestan que no se les tiene en cuenta en los procesos de toma de decisiones. Por otro lado, el 20% de los encuestados manifiesta estar muy satisfecho con el proceso de comunicación y el 18% satisfechos.

Por otra parte, partiendo de la premisa de que la diversidad de opiniones construye propuestas mas incluyentes, tenemos que la muestra encuestada refleja que un 34% de la población esta

satisfecha, y un 18% muy satisfecha con la importancia que le da la empresa a sus opiniones en la planeación de las actividades. Esto es muy relevante porque permite favorecer el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la participación y la cooperación entre las distintas áreas de operaciones. Sin embargo, un 21% la califica como regular y un 14% como insatisfechos. Para el 13% de los encuestados este aspecto resulta ser irrelevante.

*Gráfica 10. Nivel de seguridad en el puesto de trabajo*



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

Para las empresas de hoy en día es común reemplazar la mano de obra no calificada en temporadas altas y prescindir de los empleados durante estas épocas donde la rotación laboral es cada vez mayor.

La Gráfica 10 muestra que el 35% de la población encuestada manifiesta sentirse en un estado regular en cuanto a la seguridad laboral, expresado en las pocas garantías de estabilidad que le ofrece la empresa, atendiendo a las características propias que tiene esta industria, ya que la permanencia de los empleos en éstas, esta determinada por las altas temporadas (festividades, vacaciones, entre otras), estableciendo sistemas de contratación donde la relación laboral es muy

baja, es decir, que se contrata personal por un trabajo temporal y se paga por este, sin necesidad de tener un compromiso entre las partes.

No obstante, existe un grupo que representa el 25% de la muestra que afirma sentirse bien en cuanto a la variable de seguridad y un 23% que se siente muy bien con relación a la misma. Esta seguridad que les genera la empresa a sus clientes internos puede ser causada por el reconocimiento de la calidad del trabajo, así como la entrega y sentido de pertenencia que estos han demostrado a la organización, aspectos que los hacen sentir como parte del recurso humano de la empresa.

Otro aspecto que resulta fundamental en el análisis de cliente interno, es el plan de acción que se lleva a cabo dentro de las empresas de alojamiento no categorizadas en el sector turístico de la ciudad de Cartagena. De acuerdo con el resultado de las encuestas se encuentra que el 58% de los encuestados considera que este tipo de establecimientos cuentan con documentos que reflejan la planeación de actividades y funciones a realizar durante el año, encaminados a ofrecer un servicio más eficaz y eficiente que se enfoca en brindar mayor satisfacción a los clientes; este plan de acción es apoyado por la asesoría prestada por la gerencia para la coordinación de las actividades propias que se desarrollan en cada área. Esto se ratifica, ya que el 65% de los encuestados afirma que la gerencia participa constantemente en este proceso para garantizar un buen manejo en los procesos comunicativos y operativos.

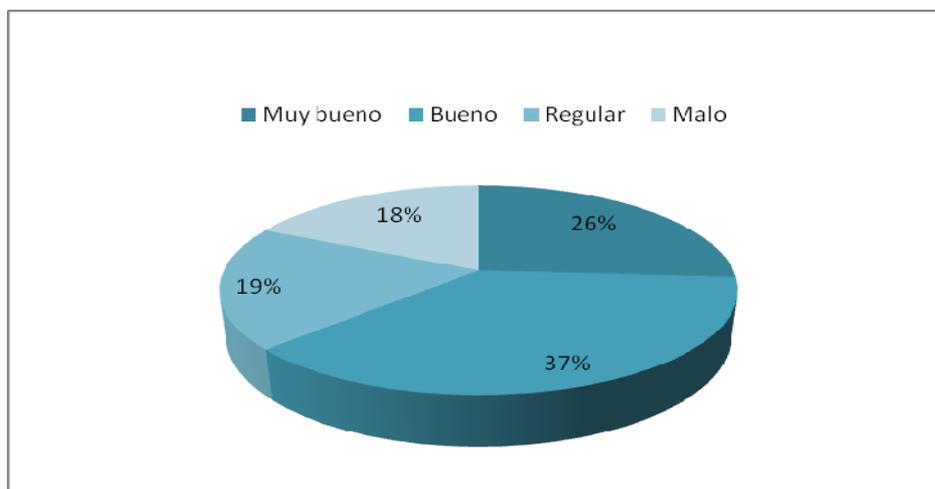
Por su parte el 42% restante afirma que no se cuenta con un plan de acción dentro de las empresas. Este aspecto resulta contraproducente para las mismas ya que los empleados se limitarán a realizar las actividades según su percepción o punto de vista y no según lo que en realidad es lo más adecuado desde la gerencia. De acuerdo con esto, el 35% considera que la gerencia debe participar en la asesoría y coordinación de actividades, puesto que la falta de dirección les genera cierto grado de inseguridad respecto a la forma correcta en que estas deben ser llevadas a cabo. En este caso, se trabaja de acuerdo con las directrices de la experiencia con los mismos clientes, situación que conlleva a un desgaste administrativo y sin una ruta con horizontes bien delimitados, se improvisa, se

toman acciones correctivas equivocadas, se aumentan las distancias de la satisfacción del cliente y peor aún, se ven a los clientes-usuarios como aves de paso.

Lo anterior es importante ya que en toda empresa el líder es quien respalda el equipo de trabajo, y potencia a las personas para que resuelvan sus inquietudes, iniciativa y creatividad, fomentando la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los empleados para decidir las medidas a tomar.<sup>22</sup>

Hoy por hoy la misma gerencia es un servicio, y este punto de vista se generalizará cada vez más a medida que la competencia sea más fuerte y el servicio se convierta en un arma competitiva. Los gerentes necesitan ver que dentro de sus funciones puedan ayudar al personal del servicio a realizar mejor su trabajo. Es así, como la función de la gerencia dentro de una organización orientada hacia el servicio debe estar enfocada en incrementar la cultura, crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar recursos necesarios, ayudar a resolver problemas, eliminar los obstáculos y estar convencidos que la ejecución de un trabajo de calidad da buenos resultados.

*Gráfica 11. Liderazgo por parte de la gerencia*



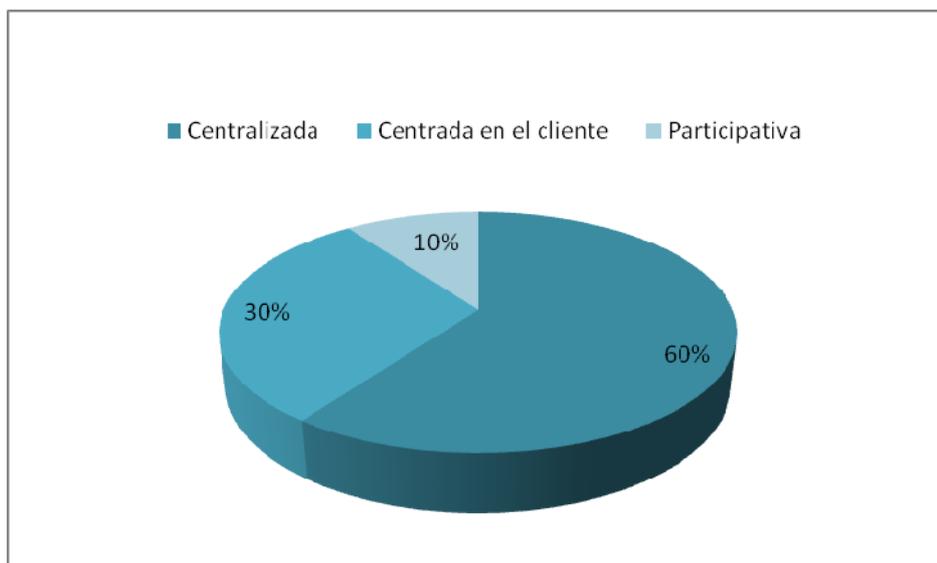
Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

<sup>22</sup> HERNANDEZ, Diana. *Liderazgo y Gerencia*. Citado en línea el 10 de octubre de 2008. Disponible en url: [<http://www.monografias.com/trabajos13/lideraz/lideraz.shtml>]

En cuanto al papel de la gerencia como agente coordinador y motivador dentro de la empresa para garantizar los procesos administrativos y operativos, es importante destacar la percepción que tienen los empleados acerca de su gerencia como guía de acción de las empresas donde laboran. Según el resultado de las encuestas, el 37% reconoce el buen trabajo de la gerencia y un 26% lo califica como muy bueno a la hora de liderar, pues aseguran sentirse asesorados frente al papel que desempeñan ya que cuenta con el apoyo de un plan de acciones donde son supervisados a través de un seguimiento de las actividades. Mientras que el 19% y 18%, respectivamente, lo califican como regular y malo por percibir al líder como alguien que conoce la forma adecuada de proceder pero que no es capaz de actuar de tal manera que genere confianza al cliente interno, en la toma de decisiones.

Es definitivo, que en esta nueva era de la gerencia, se necesita acudir a los principios más fundamentales del liderazgo y a un replanteamiento de las razones básicas de la organización para existir. Aquellos jefes que no logren comprender la importancia real de la calidad de un servicio van a tener momentos difíciles. Quienes lo hagan, verán el éxito y la prosperidad de sus organizaciones.

**Gráfica 12. Estilo de administración**

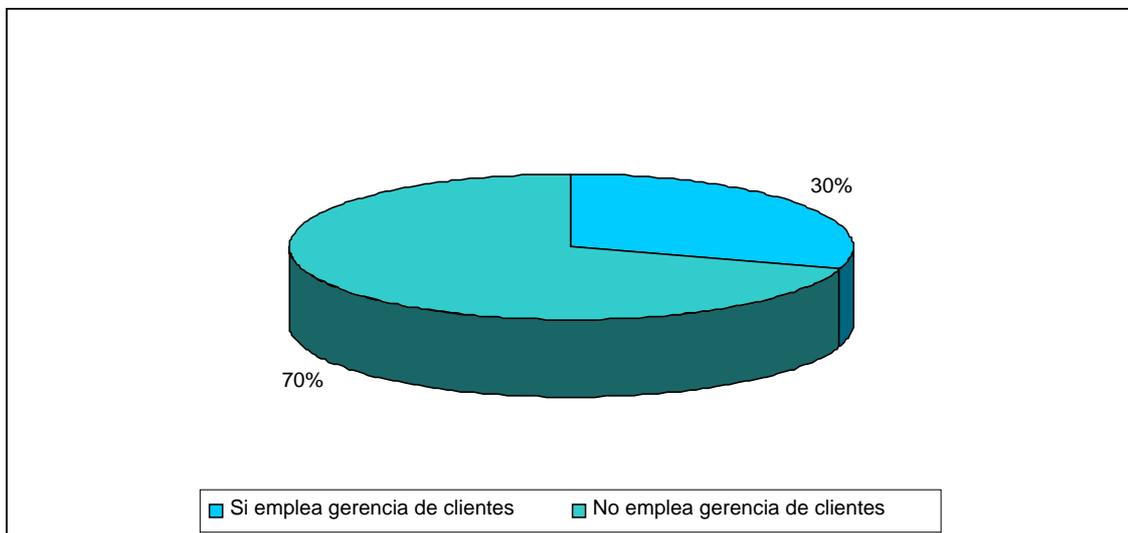


Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

El estilo de gerencia aplicado dentro de una empresa determina la forma de acción de la misma, es decir, nos muestra la estructura en cuanto a interacciones con los empleados y la gerencia y entre estos con sus pares, y lo más importante es que desentraña los procesos de toma de decisiones como estrategia para abordar las diversas situaciones que se presentan en una empresa. En cuanto a esto, el 60% de los gerentes encuestados en las empresas de alojamiento no categorizadas en la ciudad de Cartagena de Indias coincidieron en que el estilo de gerencia utilizada es centralizado, es decir, donde las directrices se dan desde arriba, el jefe y los demás acatan, por tanto no se da un proceso de toma de decisiones colectivas, sino de manera unilateral. Así mismo, a la hora de buscar solución a problemas y conflictos en los establecimientos, los empleados no tienen facultad ni autonomía para tomar decisiones y lo que hacen es recurrir a sus superiores para hallar solución a sus inquietudes y poder atender las necesidades.

En segunda medida esta la administración centrada en el cliente con un 30%, es decir que la empresa se mueve a partir de las necesidades, cambios comportamentales e inquietudes del cliente; finalmente, la administración participativa con un 10%, en la cual se asume cada situación de manera consultada por medio de procesos de comunicación que implican retroalimentación y apoyo de cada miembro de la empresa.

Gráfica 13. Gerencia de clientes



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

En la Gráfica 13 se evidencia que el 70% de los gerentes encuestados no emplea ninguna estrategia para gerenciar clientes y el 30% restante sí, ya que le dan un papel determinante al cliente, analizando las necesidades y cumpliendo con sus expectativas, para obtener mayores beneficios en torno a la productividad y competitividad.

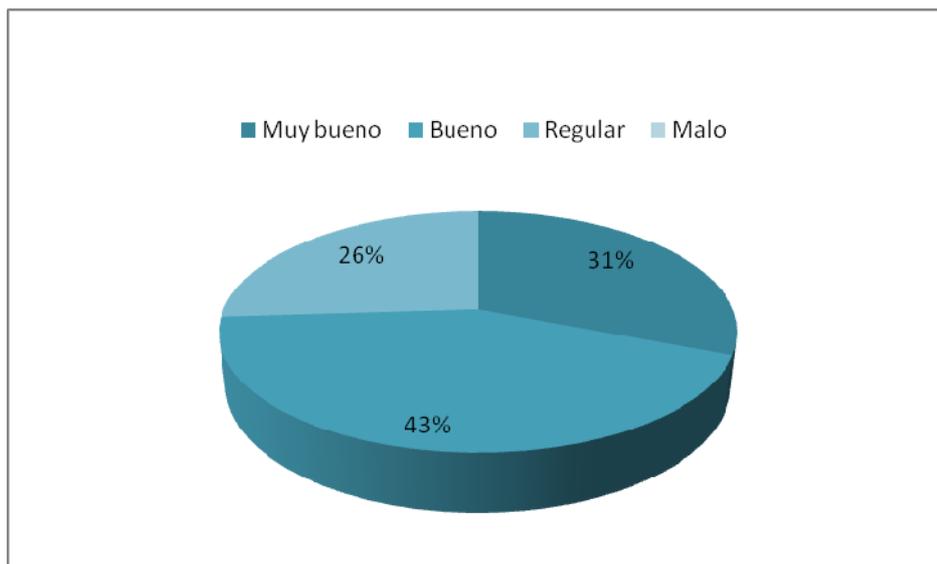
Es así como la gerencia de clientes va más allá de delegar funciones con el objetivo de satisfacer cada uno de los requerimientos de los clientes.

Se puede apreciar que la experiencia en procesos administrativos de la gerencia es muy poca y por ello no se tienen metas y objetivos claros, todo en ellas va en torno a lo económico (captación de clientes) para sobrevivir en el mercado, sin mantener ambiciones para crecer como empresa.

Además se deja de lado al cliente interno (empleado) como eje que dinamiza la organización, lo que se demuestra en la ausencia parcial de incentivos y el reconocimiento de metas y logros para fomentar la motivación en los empleados. Por otro lado las posibilidades de ascender laboralmente no se contemplan, dejándose de lado las necesidades de autorrealización de los mismos.

Podemos afirmar que ejercer un liderazgo democrático y compartido dentro de la organización, da la posibilidad de fortalecer los procesos desde una mirada holística y con actitud cambiante y beligerante en torno a las metas y logros propuestos.

*Gráfica 14. Recursos para la prestación del servicio*



Fuente: Encuesta realizada por las Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

En la Gráfica 14 se hace alusión a los recursos que poseen las empresas de alojamiento no categorizadas para prestar un servicio de calidad, es decir, logística, materiales, tecnología, recursos financieros y humanos; en tal sentido el 43% de los encuestados califica la disposición de recursos como buenos, el 31% muy buenos y el 26% regulares. Esto refleja que la administración adecuada de los recursos al interior de este tipo de empresas permite tener mayor eficacia y eficiencia al momento de implementar acciones en la misma. Frente a este ítem el 43% de los encuestados expresa que los recursos están bien administrados, seguido de un 33% que lo reafirma con un muy bien y finalmente un 24% lo califica como regular.

De todos los puntos evaluados en el análisis del cliente interno, se puede concluir que las empresas de alojamiento no categorizadas reconocen el papel de este como dinamizador de los procesos

administrativos, en tanto que favorecen la vinculación del personal competente para desarrollar las actividades propias de la empresa.

En la actualidad las empresas del sector turístico deben enfrentarse al mejoramiento continuo para desafiar a la competencia, trazándose como objetivo primordial la optimización del desempeño y las aportaciones de su personal.

Es claro que por las características de esta industria, la ausencia de canales comunicativos dificulta el proceso de transmisión y retroalimentación, generando efectos negativos en la relación gerencia-empleado-cliente, afectando la productividad y la calidad en la prestación del servicio.

Solo en la medida en que los actores sintonicen sus habilidades comunicativas como el manejo verbal y no verbal, podrá generarse un ambiente de armonía y confianza. Por esta razón se debe trabajar bajo actividades que fortalezcan elementos como el manejo de la información, las relaciones interpersonales, y el trabajo en equipo que sumados forman un sistema social enfocado a una productividad saludable.

Por otro lado, la capacitación para las empresas de alojamiento en la ciudad de Cartagena deberá ser la herramienta fundamental para llevar adelante aquellas transformaciones de actitud en sus empleados que les permitan generar una cultura de calidad del servicio a los clientes.

De igual forma, el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. La motivación del trabajador constituye una estrategia fundamental dentro de la empresa, ya que permite satisfacer las necesidades del empleado y aumentar la productividad.

Del anterior análisis es posible concluir que las organizaciones deben tener claro que en el mundo competitivo empresarial actual, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del recurso humano, y la estructura y tecnología pueden copiarse fácilmente; sin embargo, el factor que hace

que una empresa sea diferente, son las personas, la calidad de los empleados y el entusiasmo. Así mismo, la satisfacción que tengan en su trabajo influye de manera importante en la productividad y calidad del servicio.

## **5. PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO NO CATEGORIZADAS**

En el contexto de la planeación orientada hacia el servicio se busca la modificación de la gestión empresarial y estratégica para que las empresas que la apliquen, incrementen sus factores de competitividad.

La estructura del plan direcciona las acciones estratégicas y con esta premisa y con un enfoque pragmático, nuestro trabajo pretende orientar de manera sistémica este tipo de negocios hacia el cliente y busca que de alguna manera los gerentes tomen conciencia, de que generar valor a este tipo de alojamiento es haciendo gerencia de cliente y creando cultura de servicio.

El plan como tal orienta y da horizonte a los objetivos, aclara procesos, permitiendo minimizar los riesgos con el cliente y maximizar la satisfacción.

Más que la simple "calidez en atención" es importante referirse al programa de gestión de maximización de la satisfacción de clientes, con la posventa, fidelización, beneficios al cliente, garantía y en general toda la logística post-servicio, en todas las áreas de contacto y de alta visibilidad para el cliente.

### **5.1. Misión**

Conformar un concepto de oferta integral, que requiera el mercado turístico demandante, ajustado a los más mínimos estándares de calidad, con alternativas que se adapten al presupuesto de los turistas que demandan este tipo de servicio en la ciudad de Cartagena.

## 5.2. Visión

Nos proyectamos como un sector consolidado en el 2017 con mayores niveles de competitividad, por su mejora en infraestructura física, como también en la adaptación de planta de personal con competencias idóneas, con sustento en la variable tecnológica como apoyo y soporte en la dinámica de superar las expectativas, implementando culturas hacia los clientes, renovadas por la investigación, aportando desarrollo al sector productivo de la ciudad.

## 5.3. Valores

- Innovación
- Lealtad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Cumplimiento
- Creatividad
- Integridad
- Trabajo en equipo

#### 5.4. Plan estratégico para las empresas de alojamiento no categorizadas

Objetivo	Línea estratégica	Acción estratégica	Responsable	Tiempo
Implementar a través de procesos y procedimientos, modelos que permitan hacer verificación de las distintas acciones del negocio.	Implementar modelos de servicio prototipos para operar el servicio en hospedajes no categorizados.	Monitoreo de los cuellos de botella en la prestación del servicio.	Área administrativa.	Permanente.
Establecer políticas en recursos humanos de potencialización del personal que labora en estos hoteles a partir de la sensibilización y formación, mediante estamentos profesionales que formen el perfil idóneo con vocación de servicio.	Crear cultura de cliente interno y externo, a partir de formas de gestión y administración moderna.	Establecer parámetros que perfilen la identidad de cada hotel a través del lenguaje de servicio propio y diferenciable.	Gerencia.	Permanente.
Conservar una comunicación permanente con los clientes internos y externos, con el fin de mantener una retroalimentación en la atención al cliente. Así mismo, generar la identidad del negocio a través de la presentación del personal desde el uniforme hasta el guión de contestación.	Adoptar un modelo de comunicación corporativa y canales formales de comunicación con los usuarios.	Monitoreo de los intereses de los clientes, como también el cambio en sus gustos, preferencias y verificar tendencias.	Administración.	Periódicamente.

Objetivo	Línea estratégica	Acción Estratégica	Responsable	Tiempo
Fomentar el desarrollo de grupos focales con los clientes internos.	Realizar talleres enfocados a resolver no conformidades en la prestación del servicio, con el propósito de crear conciencia proactiva en cada uno de los momentos de verdad con el cliente, en todas las áreas.	Prever las circunstancias anómalas o que induzcan a quejas o reclamos antes, durante y después de la prestación del servicio.	Gerencia.	Periódicamente.
Planificar con niveles presupuestarios cuales son las prioridades de inversión de acuerdo con la demanda en servicios complementarios que exigen los clientes.	Invertir con recursos en renovación para adecuación de la infraestructura física.	Reforzar espacios interiores, como zonas de comida, parqueaderos y adecuación de habitaciones.	Gerencia.	Periódicamente.
Satisfacer la demanda progresiva en soluciones tecnológicas, como la simple conexión tanto por vía cable, como también la de Internet y telefonía.	Consecución de implementos tecnológicos básicos.	Contratar un paquete con operadores locales que suministren de manera eficiente y económica esta necesidad del cliente.	Gerencia.	Periódicamente.
Mantener en buena presentación cada uno de los espacios, aplicando el respectivo aseo y revisando la higiene, por ejemplo, en las manipuladoras de alimentos en la cocina, evitando contaminaciones, presencia de animales y malos olores.	Establecer programas o brigadas de salud y aseo, que minimicen el impacto negativo en la prestación del servicio y la imagen del establecimiento.	Inspeccionar y monitorear cada uno de los espacios donde esta ubicado el hospedaje. Crear brigadas de aseo, salud e higiene.	Área administrativa.	Periódicamente.

Objetivo	Línea estratégica	Acción Estratégica	Responsable	Tiempo
Establecer programas de formación permanente para especializar la mano de obra en alianza con institutos de educación no formal que por ley ya están establecidas.	Suplir la demanda de mano de obra calificada para cubrir roles dentro de la organización, con el fin de elevar los niveles de competitividad de los diferentes alojamientos.	Capacitar permanentemente en servicio al cliente, compromiso empresarial, trabajo en equipo, comunicación, idiomas, mercadeo y comercio.	Administración.	Permanente.
Buscar la competitividad a través de alianzas estratégicas en el sector turístico que suplan los servicios como auditorías, asistencia gerencial e inversores.	Buscar mecanismos de apoyo en los gremios como Cotelco, para servir de soporte a las empresas de alojamiento no categorizadas, que faciliten la tarea de unificar la idoneidad del servicio prestado.	Facilitar la tarea del mejoramiento continuo como sector del gremio turístico, para generar cultura de calidad en el servicio.	Gerencia.	Permanente.

Fuente: Investigadoras del proyecto "Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan las empresas de alojamiento no categorizadas en la zona turística de la ciudad de Cartagena". Año 2008.

## 5.5. Indicadores de satisfacción del cliente interno y externo propuesto para las empresas de alojamiento no categorizadas del sector turístico de la ciudad de Cartagena

Las mediciones realizadas en las empresas de alojamiento no categorizadas del sector turístico de Cartagena son subjetivas, ya que incluyen la percepción sobre la satisfacción de los clientes. La medición del nivel de satisfacción sirvió como herramienta para indicar, señalar y guiar en la relación costo-beneficio en el servicio y la calidad.

Asimismo, la calidad en el servicio busca que los indicadores numéricos o índices porcentuales que miden la satisfacción, estén en función de la evaluación del bienestar y deleite del cliente o consumidor.

Para las empresas evaluadas en esta investigación el tener indicadores de actitud y de las percepciones de los clientes aumentaría representativamente sus oportunidades de mejorar las relaciones de negocios con sus clientes, ya que podrán conocer y cuantificar el nivel de satisfacción de los mismos, para ajustar sus estrategias referentes a calidad y servicio<sup>23</sup>.

De esta forma, vemos la necesidad de profundizar el estudio de la satisfacción del cliente mediante los siguientes indicadores propuestos, con el fin de que las empresas de alojamiento puedan exceder las expectativas de los clientes internos y externos, y puedan obtener la rentabilidad esperada<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> *Focalizando los clientes.* Citado en línea el 1 de Diciembre de 2008. Disponible en url:[<http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/focclientes.htm>]

<sup>24</sup> *Indicadores: Conozca cómo medir la evolución de sus áreas estratégicas.* Citado en línea el 1 de Diciembre de 2008. Disponible en url: [<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/indicadores.mspix>]

## Indicadores sobre capital relacional

Objetivo: Retención de clientes.

- Indicadores:
  1. Porcentaje de deserción de clientes (Bajas / Total clientes).
  2. Porcentaje de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes).

Objetivo: Fidelización de clientes.

- Indicador:
  1. Clientes que utilizan las instalaciones frecuentemente.

Objetivo: Incrementar adquisición de clientes por referencias.

- Indicadores:
  1. Porcentaje de variación de clientes por referencias.
  2. Porcentaje de clientes captados por referencias / Clientes perdidos.

Objetivo: Aumentar la satisfacción del cliente.

- Indicadores:
  1. Tasa de satisfacción del cliente mediante encuestas.
  2. Evolución y solución de las quejas y reclamaciones.

Objetivo: Ser puntuales en los servicios.

- Indicador:
  1. Tiempo medio de retraso en realización de servicios.

Objetivo: Acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes de información sobre servicios.

- Indicadores:
  1. Tiempo medio de respuesta en dar información de servicios.
  2. Quejas recibidas por demora en información de servicios.

Objetivo: Acortar tiempo de respuesta desde que se detecta una necesidad hasta que se dispone del producto o servicio.

- Indicadores:
  1. Tiempo medio necesario en rediseño de un producto.

Objetivo: Aumentar la calidad percibida por los clientes.

- Indicadores:
  1. Índices de calidad percibida por los clientes mediante encuestas.
  2. Índices de calidad percibida por los clientes de la Competencia

Objetivo: Mejorar la calidad de los servicios.

- Indicadores:

1. Número de reclamaciones de clientes.
2. Porcentaje de reclamaciones recibidas entre servicios totales prestados.

### **Indicadores sobre capital estructural**

Objetivo: Mejorar el servicio de mantenimiento.

- Indicadores:

1. Coste de mantenimiento.
2. Tiempos de respuesta en servicio de asistencia técnica.

### **Indicadores sobre capital humano**

Objetivo: Mejora de la actitud del personal.

- Indicadores:

1. Absentismo.
2. Accidentes.

Objetivo: Mejora de la satisfacción del empleado.

- Indicadores:

1. Encuesta periódica.

Objetivo: Incremento en formación.

- Indicadores:

1. Gasto medio de formación por empleado.
2. Tiempo de formación por empleado (horas).
3. Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo.
4. Gasto por empleado en formación y desarrollo personal.
5. Número de cursos realizados por competencias.
6. Índice de evaluación de los asistentes a los programas de formación.

Objetivo: Aumento de la retención de empleados.

- Indicadores:

1. Antigüedad media de los empleados.
2. Antigüedad media de empleados por puestos clave.
3. Número de bajas no deseadas a nivel empresa.
4. Porcentaje de bajas no deseadas producidas en el periodo X.
5. Porcentaje de rotación del personal.

Objetivo: Aumento de la productividad de los empleados.

- Indicadores:

1. Ingresos por empleado.
2. Ingresos / Costo salarial.
3. Beneficio por empleado.
4. Producción obtenida por empleado.
5. Servicios prestados por empleado.
6. Clientes captados por empleado.

Objetivo: Incremento en la motivación de los empleados.

- Indicadores:

1. Número de sugerencias realizadas por el personal.
2. Número de sugerencias puestas en práctica.
3. Índice de absentismo.
4. Índice de clima laboral.
5. Índice de motivación.
6. Porcentaje de empleados participantes en reuniones de desarrollo y mejora.

## 6. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el marco de la competitividad en Colombia, Cartagena juega un papel preponderante en la actividad turística, por ser epicentro atractivo para grandes conglomerados que demandan bienes y servicios a gran escala. Debido a esto se están haciendo esfuerzos para continuar consolidando a Cartagena como ruta obligada en el turismo y también seguir promocionándola como un destino paradisíaco, estrategia que demanda de esfuerzos conjuntos a través de entidades como el CICA VB y la Corporación de Turismo, para generar beneficios al gremio hotelero y a las empresas de alojamiento no categorizadas en la ciudad.

Por su parte la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias junto a COTELCO Y ASOTELCA, los dos gremios hoteleros representativos de la ciudad, prospectan una favorabilidad de incremento en la ocupación hotelera para las próximas temporadas. Con esto, se revela la tendencia actual que la ciudad tiene en disponibilidad de habitaciones para las personas que quieran descansar o pasar su temporada de vacaciones en la Heroica.

Es importante registrar como las actividades gremiales han impulsado el desarrollo del sector basándose en estrategias que garantizan altas ocupaciones y cobertura, de allí la necesidad de incluir a los hospedajes no categorizados, para ofrecer un todo incluido con habitaciones que van desde los 80 mil pesos hasta los 960 mil pesos en suites de lujo y servicio personalizado con los hoteles cinco estrellas y casas boutique.

De esta manera, podemos concluir que hay que insistir en delegar un vocero de las empresas de alojamiento no categorizadas, para que tengan presencia activa en estos gremios o capítulos de turismo en Cartagena, pero que además tengan voto, para que cuando hagan promoción de la ciudad, les recuerden a locales y extranjeros, que en Cartagena también hay una oferta hotelera con sitios privilegiados a unas tarifas asequibles, por lo cual hay que estimular la demanda y por ende la

situación socioeconómica paupérrima que está viviendo la ciudad, generando fuentes de empleo e ingresos a familias vulneradas y estigmatizadas por la sociedad.

Además, se hace necesario concientizar a cada una de las empresas de alojamiento no categorizadas, para que posibiliten un portafolio de productos y servicios más atractivos a precios competitivos, generando un desarrollo sostenible en el largo plazo.

Al realizar la evaluación de las empresas de alojamiento no categorizadas de la ciudad, se pudo constatar a través de las encuestas, entrevistas y observación directa, que existen niveles de insatisfacción altos para el cliente externo (30%), que invitan o motivan a reflexionar en la exigencia de estos establecimientos a volcar su orientación hacia el servicio y el cliente, en ciclos evaluados y monitoreados, para que los clientes reciban un servicio profesional, personalizado, caracterizado por el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos realizados (reservas, habitación, restaurante y otros servicios complementarios).

Así mismo, se evidencia la ausencia de los siguientes aspectos dentro del proceso de prestación del servicio:

- Una cultura colectiva de servicio en este tipo de negocios, que permita la oportunidad de generar estrechos vínculos o lazos irrompibles en la lealtad a largo plazo, dándole un modelo imperativo de enfoque al cliente y con la firme convicción de la actitud como base diferenciadora en el manejo de los negocios.
- Investigaciones permanentes para monitorear el ejercicio en la prestación del servicio, con indicadores medibles, que conlleven a desarrollar una cultura de calidad y por consiguiente la adaptación al mejoramiento continuo.
- Mejoramiento del aspecto físico de los hospedajes, las locaciones, habitaciones, zonas con ornamentación, limpieza, orden, etc, como también la falta de alianzas con establecimientos de parqueaderos que puedan suplir la necesidad de los huéspedes dentro de su oferta integral.

- Personal mínimo de apoyo para que las actividades que demanda cada sitio de alojamiento y sobre todo en altas temporadas, permitan obtener capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios, creando valor a la gestión del negocio.
- La adaptación de un recurso humano enfocado en el sector turístico, que atienda puntualmente el requerimiento de este tipo de oferta de servicios, debido a que no existe preparación del personal, con competencias tanto técnicas, como tecnológicas y de bilingüismo.
- Indicadores de satisfacción del desempeño del empleado, como programa de gestión del talento, donde se involucran más las opiniones y recomendaciones de los empleados

## RECOMENDACIONES

Según el análisis de variables internas y externas de las empresas de alojamiento no categorizadas del sector turístico de Cartagena se pueden hacer las siguientes consideraciones como herramienta para crear ventajas que permitan modificar eficazmente los procesos de estos establecimientos.

Personalización de servicio:

- Crear el C.R.C. Centro de Relaciones con el Cliente, como depósito de la base de datos del usuario, como activo que dinamiza el negocio.
- Mejoramiento de la infraestructura en habitaciones y locaciones.
- Cambio actitudinal en el personal para el servicio en todas las áreas.

Plan de Mejoramiento de:

- Infraestructura de alta visibilidad (generar opinión positiva).
- Materia prima a tiempo y excelsa presentación en todos los servicios complementarios.
- Contar con proveedores que cumplan con las garantías mínimas de soluciones.
- Actitud de servicio socializada, respeto, calidez, inmediatez y capacidad de respuesta.
- Potenciar clientes empresariales.
- Crear brigadas con personas de apoyo para asociarse a eventos de la ciudad.
- Creación de campañas promocionales en sinergia con empresas del sector, para incentivar el uso de los servicios de estos establecimientos.

Implantación a nivel de cultura:

- Se debe acentuar el proceso de transformación organizacional, sensibilización del personal y la socialización del plan a toda la organización.

- El esfuerzo, en respuesta a los resultados de las investigaciones efectuadas, exige de un énfasis a los programas de empoderamiento, motivación y cambio.

Así mismo, el accionar de este formato de negocios, ha venido reformándose y convirtiéndose en una de las alternativas de alojamiento en Cartagena conformes a las expectativas de turistas locales y extranjeros, pero ahora más que nunca necesitan enfocarse en la diferenciación a través de la cultura de clientes como proceso estratégico desde la gerencia, cultura del servicio que empodera toda una organización, cultura comercial siendo coherentes con lo que se ofrece y se entrega, cultura del costo haciendo inversiones en lo que realmente marca la diferencia y cultura del bilingüismo porque nuestros mercados se globalizaron.

Este proceso implica, el desarrollo de programas que apuntan en su totalidad al personal de todas las áreas y debe ir muy de la mano con la tarea de la calidad del servicio desde la gerencia.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

BALLESTAS BARÓN, Brenda; TONCEL OCHOA, Paola. Evaluación de la calidad del servicio al cliente que prestan los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Cartagena. 2006. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias

LÓPEZ, Miguel. Módulo: Seminario Gerencia del Servicio al Cliente. Cartagena, Febrero 20 de 2004. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Ley de turismo de Aragón, título cuarto, capítulo II

LEVITT, Theodore, "Una vez hecha la venta", Editorial Harvard Business Review. ISSN 0210-900X, N° 19, 1984

MARTELO DEL RIO, Carlos; GUERRERO MASS, Juan. Estudio de la incidencia de la calidad de los servicios prestados en los hoteles de una y dos estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias en el nivel de satisfacción de sus huéspedes. 2006. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena

SERNA GÓMEZ, Humberto. Como obtener índices de satisfacción de clientes. Teoría, estrategias y metodología.

### Sitios Web:

Asociación Hotelera de Colombia COTELCO. *Indicadores Hoteleros Preliminares Mayo de 2008*. Citado en línea el 12 de Octubre de 2008. Disponible en url: [<http://www.cotelco.org/estadisticas/2008/MAY2008>]

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. *Informe Económico Anual de los municipios de la Jurisdicción, 2005*. Publicado en Enero de 2006. Citado en línea el 11 de Octubre de 2008. Disponible en url: [[www.cccartagena.org.co/economica/informe-jurisdiccion-2005.pdf](http://www.cccartagena.org.co/economica/informe-jurisdiccion-2005.pdf)]

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. *La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado*. Publicado el 26 de Octubre de 2006. Citado en línea el 15 de Septiembre de 2008. Disponible en url [[www.cccartagena.org.co/portada/foro-comp-06.pdf](http://www.cccartagena.org.co/portada/foro-comp-06.pdf)]

DELGADO, Jorge. *Medición de la calidad del Servicio*. Citado en línea el 9 de Octubre de 2008. Disponible en uri: [<http://http://www.monografias.com/trabajos38/calidad-de-servicio/calidad-de-servicio.shtml>]

EL UNIVERSAL. *Falta de Competitividad en el Sector Turístico*. Publicado el 13 de Agosto de 2008. Citado en línea el 13 de Agosto de 2008. Disponible en url: [[http://www.eluniversal.com.co/noticias/20080813/ctg\\_loc\\_falta\\_competitividad\\_en\\_el\\_sector\\_turist.html](http://www.eluniversal.com.co/noticias/20080813/ctg_loc_falta_competitividad_en_el_sector_turist.html)]

HERNANDEZ, Diana. *Liderazgo y Gerencia*. Citado en línea el 10 de octubre de 2008. Disponible en url: [<http://www.monografias.com/trabajos13/lideraz/lideraz.shtml>]

LEY 2/1997, DE 20 DE MARZO, DE TURISMO DE EXTREMADURA. Citado en línea el 1 de octubre de 2008. disponible en url: [[http://www.mesadelturismo.com/common/mt/unidad/material/leyes\\_generales/extremadura.php3](http://www.mesadelturismo.com/common/mt/unidad/material/leyes_generales/extremadura.php3)]

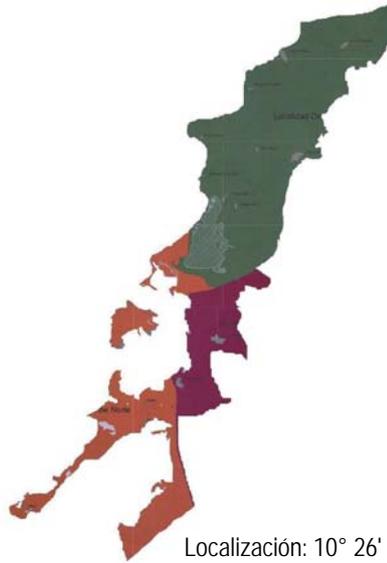
LÓPEZ, Manuel. *Nuevos Conceptos de Trabajo y Calidad Total*. Citado en línea el 8 de Octubre de 2008, disponible en url: [<http://orbita.starmeda.com/~unamosapuntes/admoncalidad/usuarios/calidadtotal.htm>]

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. *Turismo en Colombia: Un sector de Oportunidades*. 2003. Citado en línea el 5 de Octubre de 2008. Disponible en url: [[http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades\\_2003.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf)]

RODRIGUEZ, Yaquelín. *La Calidad en los servicios y la Satisfacción del Cliente*. Publicado el 16 de Octubre de 2005. Citado en línea el 6 de octubre de 2008. Disponible en url: [<http://www.revistaciencias.com/publicaciones/EEkAulApAuloepZTDq.php>]

ROUTIO, Pentti. *Teoría del Servicio*. Publicado el 3 de Agosto de 2007. Citado en línea el 10 de octubre de 2008. Disponible en url: [<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/227.htm>]

## ANEXO A: Ficha Técnica Cartagena de Indias D.T. y Cultural



Fundación: 1 de Junio de 1533

Localización: 10° 26' Latitud Norte - 75° 33' Longitud Oeste

Área Total: 609.1 Km2

Altitud: 2 m. sobre el nivel del mar

Humedad relativa: +90%

Temperatura prom. día: 29° C

Temperatura prom. noche: 25° C

Población: 895.400 habitantes aprox.

Moneda: Peso colombiano

Religión: Predominio Católica, Libertad de Culto

Hora Oficial: GMT-05:00 horas

Indicativo Telefónico: País: 57, Ciudad: 5 (57 5)

Clima	Sistema de Transporte
-------	-----------------------

Tropical Temporada de mayo a noviembre Temporada de diciembre a marzo	Húmedo de a fuertes	(+90%) invierno: noviembre verano: abril vientos:	Taxis Microbuses Busetas Buses Buses Buses Buses Servicio Turístico	Servicio Servicio Servicio	Intermedio Ejecutivo Superejecutivo Metrocar
---	---------------------	--	---	----------------------------------	---

Indumentaria	Corriente
--------------	-----------

Ropa ligera, mangas cortas  
 Telas frescas y livianas. 110 - 120 voltios - 60 Hz

## ANEXO B: Encuesta cliente externo

### EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Buenos días nuestros nombres son Yuris Arévalo, Leidy Botello y Andrea Puente, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, estamos realizando nuestra trabajo de grado y le agradecemos su amable colaboración para responder una serie de preguntas.

#### PERFIL DEL ENCUESTADO

NOMBRE \_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_

ENCUESTADOR \_\_\_\_\_

1. ¿De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el establecimiento cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

MS	S	REG	INS	MINS	NA

Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios que ofrece el establecimiento?

3. ¿Después de que usted inició su relación con el establecimiento le ha ofrecido servicios o productos diferentes?

Si	
No	

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen en general del establecimiento, en relación con?:

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho IND= Indiferente INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a. Respaldo de la Organización						
b. Seriedad de la Institución						
c. Calidad del Recurso Humano						
d. Información que recibe sobre productos y servicios						
e. Cumplimiento de compromiso						
f. Transparencia de sus funcionarios						

5. ¿Cómo evalúa usted el establecimiento, en cuanto a?:

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

	MS	S	REG	INS	MINS	NA
a. Ubicación						
b. Disponibilidad de parqueadero						
c. Orden y Aseo						
d. Distribución de las áreas						

6. ¿Cómo evalúa usted la facilidad con la cual ubica a los empleados en el hotel cuando los necesita?

Escala: MF= Muy Fácil F= Fácil NF-ND= Ni Fácil ni difícil D= Difícil MD= Muy Difícil NA= No Aplica

MF	F	NF-ND	D	MD	NA

7. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en la última visita al establecimiento, ¿cómo califica usted?:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

<b>A. Vigilante del Hotel</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>REG</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
Amabilidad del funcionario						
Presentación Personal						
Apoyo brindado para facilitar su ingreso y salida del hotel						
Orientación Brindada						

<b>B. Funcionario que lo atendió en el registro de entrada</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>REG</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
Amabilidad del funcionario						
Presentación Personal						
Habilidad para interactuar con Usted						
Conocimiento de la entidad						
Conocimiento de los servicios						
Calidad de la información suministrada						
Interés que le prestó						
Asesoría brindada						
Solución a inquietudes						

8. ¿Cómo califica usted el servicio recibido la última vez, en lo relacionado con:?

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>REG</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
Registro de entrada						
Comodidad del cuarto						
Servicio de cuarto						
Registro de salida						

9. ¿Se le ha presentado algún problema?

Si	
No	

SI RESPONDE NO PASE A PREGUNTA 12, SI RESPONDE SI CONTINÚE

Cuál?

10. ¿Le fue solucionado el problema?

Si	
No	

SI RESPONDE NO PASE A PREGUNTA 12, SI RESPONDE SI CONTINÚE

11. ¿Cómo califica usted el proceso de solución de su problema, en cuanto a?:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

	MB	B	REG	M	MM	NA
Tiempo de solución						
Amabilidad del funcionario						
Claridad de la información suministrada						
Calidad de la solución del problema						

12. ¿Qué le mejoraría, añadiría o eliminaría a los productos y procesos actuales con los que cuenta el establecimiento?

¿Por qué?

13. ¿Si tuviera que recomendar el servicio del establecimiento a un amigo o conocido, lo haría?  
Elija una de las siguientes opciones

Seguramente lo haría
Probablemente lo haría
No sé si lo haría
Probablemente no lo haría
Seguramente no lo haría
No sabe / No responde

14. ¿Qué calificación le da usted a las formas de pago que recibe el establecimiento en cuanto?

Escala: MB= Muy Bueno B= Bueno REG= Regular M= Malo MM= Muy Malo NA= No Aplica

	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Efectivo						
b. Cheques						
c. Tarjetas Debito						
d. Tarjetas Crédito						
e. Dólares						
f. Otra?                      Cuál?						

15. ¿Cómo considera usted el restaurante del establecimiento en cuanto a?:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

	MB	B	REG	M	MM	NA
Variedad de platos						
Tiempo de entrega						
Limpieza						

## ANEXO C: Encuesta gerente

### ESQUEMA DE ENTREVISTA ABIERTA

#### GERENTE

1. ¿Cómo es el estilo de administración que usted aplica en el establecimiento?
2. ¿Dentro de las estrategias que usted emplea esta concebido la gerencia de clientes?
3. ¿Considera usted que la empresa que gerencia cuenta con los recursos adecuados para prestar un excelente servicio?
4. Explique ¿De que forma usted participa en la asesoría a empleados y la coordinación de las actividades que se realizan en el área?
5. ¿Cuales son las políticas para el departamento de recursos humanos?
6. ¿Cómo hace para motivar a los empleados de su empresa?
7. ¿Qué tipo de reconocimiento hace la gerencia con respecto a las metas y logros de los empleados?
8. ¿Quién y como se toman las decisiones en el establecimiento en cuanto a los problemas y conflictos del área de trabajo?
9. ¿El establecimiento cuenta con un plan de desarrollo empresarial?

## ANEXO D: Encuesta cliente interno

### EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO "CLIENTE INTERNO"

Buenos días nuestros nombres son Yuris Arevalo, Leidy Botello y Andrea Puente, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, estamos realizando nuestro trabajo de grado y le agradecemos su amable colaboración para responder una serie de preguntas.

#### PERFIL DEL ENCUESTADO

NOMBRE \_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_  
SEXO M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_  
NIVEL ACADÉMICO \_\_\_\_\_

ENCUESTADOR \_\_\_\_\_

¿Como se sienten desempeñándose laboralmente en el establecimiento?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

MS	S	REG	INS	MINS	NA

2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente al proceso de comunicación que se lleva en sus áreas de trabajo?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

MS	S	REG	INS	MINS	NA

3. ¿Hace la empresa reconocimiento con respecto a sus metas y logros?

a. Si	
b. No	

4. En cuanto a la seguridad, ¿Cuál es su nivel de seguridad del puesto de trabajo?

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>REG</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>

5. ¿Existe un plan de acciones para realizar las actividades en la empresa?

a. Si	
b. No	

6. ¿Cual es su nivel de satisfacción frente a la importancia que le da el establecimiento a sus opiniones al momento de realizar las actividades de la empresa?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>REG</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>	<b>NA</b>

7. ¿Cómo percibe el ejercicio del liderazgo por parte de la gerencia?

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>REG</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>

8. ¿Participa la gerencia en la asesoría a empleados y la coordinación de las actividades que se realizan en el área?

a. Si	
b. No	

9. ¿Cómo considera los recursos con los que cuenta para la prestación del servicio?

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

MB	B	REG	M	MM	NA

10. ¿Como califica usted la administración de los recursos?

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

MB	B	REG	M	MM	NA

ANEXOS