

ANALISIS DE LAS CONDICIONES, CAPACIDADES Y RECURSOS DEL
SECTOR DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSE
DEL GUAVIARE Y SU PROYECCIÓN EN LA CADENA DEL TURISMO,
EJEMPLIFICACION EN ESTUDIO DE CASO

BERNAL CASTAÑEDA MARTHA LUCELLY
NARANJO GUTIERREZ OLGA LUCIA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D. C.

2013

ANALISIS DE LAS CONDICIONES, CAPACIDADES Y RECURSOS DEL
SECTOR DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSE
DEL GUAVIARE Y SU PROYECCIÓN EN LA CADENA DEL TURISMO,
EJEMPLIFICACION EN ESTUDIO DE CASO

BERNAL CASTAÑEDA MARTHA LUCELLY
NARANJO GUTIERREZ OLGA LUCIA

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Docente

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D. C.

2013

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 27 de marzo de 2013

Las directivas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento.

Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

A Dios por haberme concedido llegar hasta este punto, dándome salud para lograr este gran sueño; a mi esposo por su apoyo en todo momento y por la motivación constante; a mis hijos que son los pilares fundamentales de mi vida por su comprensión y paciencia; a mis sobrinos para que vean en mí un ejemplo a seguir; a mis padres (Q.E.P.D) quienes con esfuerzo y sacrificio supieron guiarme por el sendero del bien.

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es una virtud que nos vuelve más humanos, gracias a ello se alimenta el amor, la bondad y los buenos recuerdos.

Es necesario entonces presentar nuestros agradecimientos a todos quienes de una u otra manera nos alentaron y guiaron para seguir adelante, en especial a la señora Ana Isabel Gavilán; a nuestros maestros, quienes con su cúmulo de experiencia y conocimientos han sembrado en nosotros el deseo constante de superación.

A la Fundación Universitaria Los Libertadores, por darnos la oportunidad de seguir estudiando para superarnos profesionalmente.

A nuestras familias por su apoyo y paciencia.

Un agradecimiento perdurable a nuestro asesor del trabajo de grado Dr. Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez, por habernos guiado para alcanzar nuestro objetivo.

CONTENIDO

	Pág
1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	15
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
2.1 Contexto Nacional	15
2.2 Contexto Local	16
2.3 Formulación del problema	19
3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1 Objetivo general	19
4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
4.1 Justificación	20
4.1.1 Personal	20
4.1.2 Profesional y práctica	21
4.1.3 Institucional	21
4.1.4 Social	21
4.2 Delimitación	21
5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	22
5.1 Marco teórico	22
5.1.1 La Teoría de los Recursos y Capacidades	22
5.2 Marco conceptual	23
5.3 Marco Legal	25
6 TIPO DE INVESTIGACION	25
7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	25
8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
8.1 Diseño metodológico	26

9	POBLACIÓN Y MUESTRA	26
9.1	Población	26
9.2	Muestra	26
10	FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
10.1	Fuentes primarias	27
10.2	Fuentes secundarias	27
11	POCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27
12	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	28
12.1	Esquema Temático	28
	CAPITULO 1. CAPACIDADES Y RECURSOS DE LOS OPERADORES DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE, EN EL MARCO DE LA NORMA TECNICA NORMA TECNICA NTSH-006 Y OTRAS CONCORDANTES	28
	CAPITULO 2. ESTUDIO DE CASO: HOTEL EL CARIBE	35
1.	GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO -FICHA TÉCNICA	35
2.	DE LOS RECURSOS DISPONIBLES	36
2.1.	Frente a la Norma técnica según NTSH 006	36
2.2.	Frente a lo Administrativo y organizacional	38
2.3.	Frente a la Normatividad Ambiental	38
2.4.	La percepción del cliente interno	38
2.5.	El escenario visto desde el cliente externo: mercado objetivo	39
	CAPITULO 3. POSICIÓN COMPETITIVA DEL HOTEL EL CARIBE, A NIVEL DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	45
	CAPITULO 4. PLAN ESTRATEGICO 2013-2015, HOTEL EL CARIBE, MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL GUAVIARE.	47
	CONCLUSIONES	50

RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Nivel de Satisfacción del Cliente frente a Elementos Tangibles	42
Tabla 2. Oportunidad y Capacidad de Respuesta	43
Tabla 3. Otros aspectos analizados	44

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Cadena de Valor del Turismo	18
Figura 2. Capacidad para la operación hotelera, cumplimiento general de condiciones	29
Figura 3. Cumplimiento de condiciones de calidad del servicio	30
Figura 4. Registro anual de mantenimiento preventivo y correctivo	31
Figura 5. Planta eléctrica que garantice la continuidad del servicio	31
Figura 6. Atención de Emergencias	32
Figura 7. Accesibilidad para personas con discapacidad	32
Figura 8. Señalización requeridas por las ARP	33
Figura 9. Salidas de Emergencia	33
Figura 10. Identificación de la ubicación de las habitaciones	33
Figura 11. Mirillas en la puerta de entrada	33
Figura 12. Inversión en Tecnología	34
Figura 13. Usabilidad de las Tecnologías de la Información y la comunicación en la operación	34
Figura 14. Aviso sobre no explotación sexual de adolescentes	34
Figura 15. Ambiente interno de la organización	39
Figura 16. Rango de edad cliente externo	40
Figura 17. Género y procedencia del huésped	40
Figura 18. Motivo del hospedaje	41
Figura 19. Tiempo de permanencia en el Hotel	41

GLOSARIO¹

Albergue-Refugio- Hostal: Establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semiprivadas o comunes al igual que sus baños y que puede disponer además de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Categorización de hoteles por estrellas: Esta certificación permite demostrar a los clientes, las características de calidad en los servicios y la infraestructura que deben cumplir los hoteles bajo la norma sectorial colombiana NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”, así como garantizar una adecuada relación entre el valor pagado y la calidad recibida.

La NTSH 006 define factores de servicio y de infraestructura, basados en criterios internacionales de procedimientos de operación y administración orientados a promover la mejora continua y la competitividad de los servicios de los hoteles.

Destino Turístico: Unidad de planificación y gestión del territorio que como espacio geográfico delimitado, define imágenes y percepciones determinantes de su competitividad en el mercado turístico. El destino turístico se caracteriza por la presencia de atractivos, infraestructura básica, planta turística, superestructura y demanda, como conjunto de bienes y servicios turísticos ofrecidos al visitante o turista, en la zona y por diversos grupos humanos entre los cuales se encuentra la comunidad local.

Gestión para la sostenibilidad: Conjunto de acciones de carácter político, legal, administrativo, de investigación, planificación, protección, coordinación, promoción, interpretación y educación, entre otras, que dan como resultado el mejor aprovechamiento y la permanencia para generaciones futuras de un destino turístico.

Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como

¹ Tomado de la norma técnica NTS-TS-001 Destinos Turísticos de Colombia y NTSH06-Norma de categorización Hotelera

mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Huésped: Persona que se aloja en un establecimiento de alojamiento y hospedaje, mediante contrato de hospedaje..

Impacto Ambiental: Cualquier cambio en el medio ambiente, sea adverso o benéfico como resultado en forma total o parcial de las actividades, productos o servicios generados en un destino turístico.

Persona con discapacidad: Persona que tiene limitaciones o deficiencias en su actividad cotidiana y restricciones en la participación social, por causa de una condición de salud, o de barreras físicas, ambientales, culturales, sociales y del entorno cotidiano.

Plan de emergencia: Conjunto de medidas y procedimientos tendientes a salvaguardar la vida de las personas y bienes materiales de la empresa, en caso de alguna eventualidad (sismo, inundación, ataque externo, incendio o explosión) y minimizar todas las demás consecuencias directas e indirectas que pudieran derivarse de la eventualidad

Posadas turísticas: Vivienda familiar en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales preferiblemente de arquitectura autóctona, cuyo principal propósito es promover la generación de empleo e ingresos a las familias residentes, prestadoras del servicio

Programa de mejoramiento: Conjunto de uno o más procesos de optimización continúa del sistema de gestión, para alcanzar mejoras en el desempeño global del establecimiento de acuerdo con su política de calidad.

Señalización: Se entiende por señalización las indicaciones que, en conjunto y mediante una serie de estímulos, condicionan la actuación del individuo que las recibe, frente a unas circunstancias que se pretende resaltar

Turista: Toda persona que viaja a un destino distinto de aquel en el que tiene su domicilio habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche, pero no superior a un año y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el destino visitado.

RESUMEN

La intencionalidad del trabajo está dirigida a procurar insumos que sirvan al propósito de mejorar las condiciones y por ende el que se avance de manera efectiva hacia el apalancamiento del sector turístico que ha sido considerado como un renglón prioritario para la economía del Departamento.

Si bien existe una categorización para los hoteles, cuyo estándar supone el cumplimiento de una serie de requisitos que apunten a lograr la satisfacción del cliente, éstos aún son incipientes y de ahí que sea prioritario el que se implementen los planes de mejora continua, de manera que en realidad el Departamento sea considerado como un destino turístico de excelencia

En principio se acude a la verificación de condiciones generales de los establecimientos, de la mano de las normas técnicas vigentes y que son las que trazan la línea a nivel país, en tanto el turismo se ha catalogado como uno de los renglones fuertes que posibilitan la generación de ingresos, el empleo y la dinamización de otros sectores. Es así que se logra precisar que algunos establecimientos cumplen con parte de los requisitos de la norma y que por tanto son susceptibles de proyectarse dentro de la cadena turística en un menor tiempo, sin embargo existen otro número importante de éstos, cuya realidad se aleja de lo ideal. En este aspecto, se evidencia que para la categorización de una estrella, aún faltan condiciones por cumplir y en ello pudieran avanza aquellos que son los más avanzados y es urgente trabajar fuerte en los que no cumplen aún con criterios importantes.

Seguidamente se selecciona uno de los establecimientos en los que se analizan los factores claves de éxito a partir de la consulta tanto a sus clientes internos como externos, se aplican instrumentos que permiten identificar sus capacidades y recursos y como producto de ello se formula un plan de mejora, acorde a su tamaño y posibilidad de gestión.

INTRODUCCION

El interés por aportar al desarrollo regional y la combinación de los aprendizajes obtenidos en la formación en una disciplina que busca que cada acción esté debidamente planificada, organizada, controlada y en mejora permanente, hace que se aborde una temática de importancia para el posicionamiento económico en el Departamento, a sabiendas de la responsabilidad que asiste a cada habitante del mismo en este sentido.

El presente trabajo hace un acercamiento a las condiciones actuales en que se presta el servicio de alojamiento y hospedaje en los establecimientos que operan en el Municipio de San José del Guaviare, a partir de la verificación de las variables contempladas en la norma técnica aplicable a este tipo de empresas y a partir de los resultados obtenidos y los análisis efectuados, precisar en el escenario actual en que se desenvuelven éstos de manera que los insumos generados sirvan al propósito de su proyección tanto a nivel local, nacional como internacional, en lo que significa hacer parte de la cadena de valor del turismo.

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

ANALISIS DE LAS CONDICIONES, CAPACIDADES Y RECURSOS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL GUAVIARE Y SU PROYECCIÓN EN LA CADENA DEL TURISMO, EJEMPLIFICACION EN ESTUDIO DE CASO.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Contexto Nacional

El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “Prosperidad para todos” dedica un capítulo al sector turístico titulado “Turismo como motor del desarrollo regional” en el cual se evidencian, manera de diagnóstico, algunas limitantes que tiene el sector y a las que no es ajeno el Departamento del Guaviare, que es un departamento relativamente joven, en donde se han identificado apuestas productivas que están pensadas para potencializar su desarrollo. Estos elementos que considera el contexto nacional, son un referente obligado para este análisis y se citan de manera textual como marco general de análisis, véase enseguida²:

- Baja capacidad institucional, la cual se refleja en una limitada aplicación de políticas nacionales en las regiones e inexistencia de planes de desarrollo turístico a nivel local.
- Ausencia de coordinación entre las entidades del orden nacional, que permita la armonización de las políticas del sector.
- La calidad de los servicios turísticos del país no es suficiente para cumplir con estándares que permitan que Colombia se convierta en un destino de clase mundial. Esta situación se ve agudizada por la precaria calificación del personal de base en servicios turísticos y la baja disponibilidad de personal bilingüe.
- Deficiencias de la planta turística así como de la infraestructura de soporte de la actividad las cuales limitan el desarrollo de destinos turísticos. De acuerdo con el Reporte del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, las variables relacionadas con infraestructura representan un lastre para la situación competitiva de la actividad turística en Colombia. En infraestructura de transporte el país ocupa el puesto 108 y en infraestructura

² Referencia Textual extraída del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “Prosperidad para todos”

turística el puesto 93 entre 133 países, mientras que la posición general en el índice es la 72.

- En cuanto al segmento de turismo de naturaleza, Colombia se destaca en el contexto mundial según la medición de Turismo del Foro Económico Mundial por ser el segundo país en el total de especies conocidas, quinto en recursos naturales y 12 en número de áreas protegidas; sin embargo, al mismo tiempo, ésta medición nos coloca en el puesto 84 en prácticas de sostenibilidad ambiental y 120 entre 133 en "especies amenazadas". De otro lado, el modelo actual de apoyo al mercadeo, a la promoción y a la competitividad turística del país basado en la cooperación del sector público-privado, se ha consolidado en el Fondo de Promoción Turística. Sin embargo, si bien los recursos del Fondo se han incrementado considerablemente en los últimos años, el valor promedio de los proyectos se mantiene bastante bajo como para generar un impacto significativo en la actividad turística.

2.2 Contexto Local

Para hablar del renglón económico que vincula el análisis que se desarrollará, es preciso conocer la localización del objeto de estudio y las variables que pueden incidir en su potencialización o que por el contrario afecten su desarrollo, por ello se hace una descripción general del departamento del Guaviare, en donde predominan *“las tierras planas o ligeramente onduladas, que en su mayoría corresponden a la llanura Amazónica, salvo los terrenos del norte, que hacen parte de los Llanos Orientales, cuenta con algunos sistemas montañosos que sobresalen y entre ellos están las sierras de Chibiriquete, San José y Tunahí y los cerros Campana y Otare, con alturas cercanas a los 800 M.S.N.M.”*; limita al norte con los departamentos de Meta y Vichada, por el Oriente con Guainía y Vaupés, por el Sur con Caquetá y Vaupés y por Occidente con Meta y Caquetá, tiene una extensión total de 53460 Km², altitud en la cabecera del departamento de 175 msnm, temperatura promedio de 28°C.³

Sus suelos son bañados por numerosos ríos, divididos principalmente en dos cuencas: la primera, al norte, correspondiente a las aguas que van al Orinoco, que naciendo en la cordillera, presentan aguas "blancas" o "amarillas", ricos en nutrientes minerales y en pesca, destacándose los ríos Guaviare, Guayabero e Inírida; y la segunda, que lleva su caudal al Amazonas, naciendo en las selvas y por ello sus aguas son "negras" o "cristalinas", con bajo contenido de nutrientes

³ Información General Disponible en la página web de Gobernación del Guaviare. <http://www.guaviare.gov.co>

minerales y poca pesca, en la que sobresalen los ríos Apaporis, Itilla, Tunía o Macayá, Unilla y Vaupés.⁴

Los aspectos aquí mencionados, son una ventaja, toda vez que la exuberancia de estos lugares han sido considerados únicos para el turismo de naturaleza.

La capital del Departamento, se encuentra en el Municipio de San José del Guaviare, que dista de Villavicencio capital del Meta en 273 Kilómetros, por vía terrestre, con aproximadamente 5 horas de viaje, por una carretera pavimentada en su gran mayoría.⁵ Las vías que conducen desde y hacia el Departamento han mejorado ostensiblemente en los últimos años gracias a la inversión del Gobierno Nacional. Desde Bogotá D.C. por la vía al llano se llega a Villavicencio capital del Meta, pasando por las poblaciones de Acacias, Guamal, San Martín, Granada, Puerto Lleras y Puerto Concordia, este último separado del Departamento del Guaviare por el río que lleva el mismo nombre. Finalmente se avanzan aproximadamente cinco kilómetros para llegar al imponente puente del Nowen, vocablo indígena que significa Puerta del Guaviare, dando la bienvenida a este hermoso territorio.

La economía del departamento del Guaviare gira alrededor del sector agropecuario. Son sus renglones legales más importantes, los servicios, la explotación forestal, la pesca, y en los últimos años, la ganadería y la agricultura, las que han tenido un gran impulso.

El departamento se comunica a través de vía aérea, terrestre y fluvial, lo que favorece su conectividad con el resto del país. Se cuenta con un Aeropuerto de categoría III, por el que arriba un vuelo de la empresa Satena que viaja en la ruta Bogotá-San José y otras pequeñas empresas de transporte aéreo principalmente con aviones tipo Cessna que conectan al Municipio con Villavicencio y otros Municipios, así mismo existe una ruta regular entre el Municipio de Miraflores y Mitú a través de aviones que movilizan tanto pasajeros como carga.

Desde el Municipio de Puerto Lleras en el Meta se puede llegar a la capital del Guaviare navegando por el río Ariari, el cual se une al Guayabero cerca de Puerto Concordia, Meta, formado el Río Guaviare, principal vía fluvial del Departamento⁶

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Información General Disponible en la página web de Gobernación del Guaviare. <http://www.guaviare.gov.co>

Como se desprende de esta mirada rápida al departamento del Guaviare, existen factores que favorecen una apuesta productiva importante como es la del Turismo, que ha sido priorizado en el Plan Regional de Competitividad con el objetivo estratégico de: *Posicionar al Guaviare como el primer destino ecoturístico del país y una visión que reza: Al año 2032 el Guaviare habrá posicionado el Sector Turístico, como una actividad económica importante, desarrollando productos turísticos únicos competitivos a nivel nacional e internacional*⁷, lo que significa que cada uno de los eslabones de esta cadena requieren ser fortalecidos, de suerte que se avance de manera efectiva, en el logro de los propósitos del Plan.

Al observar la figura 1, se tiene una imagen de un sector clave en la apuesta productiva del turismo, que es el hotelero, tanto a nivel nacional como en lo que atañe al escenario local; por ello la capacidad de respuesta, de este sector amerita un análisis juicioso que entregue algunas herramientas de análisis, para que a partir de ello se propongan las estrategias de mejora que sean pertinentes.

Figura 1 Cadena de Valor del Turismo



Fuente: La Cadena de Valor en Turismo⁸

Si bien es cierto el turismo es uno de los renglones prioritarios para el desarrollo económico del departamento, también lo es que como mercado de destino son muchos los aspectos que deben mejorarse y que demandan tanto la adopción de una cultura de la calidad, como inversiones importantes que permitan que la plataforma que lo soporte, ingrese a los indicadores de competitividad que exige el mercado nacional e internacional.

⁷ Plan Regional de Competitividad del Guaviare, Departamento del Guaviare, 2008

⁸ Presentación Disponible en: http://es.scribd.com/api_user_11797_geography07/d/7373548-La-Cadena-de-Valor-en-Turismo

En una aproximación realizada por la Cámara de Comercio de San José, se encuentra que a nivel de oferta local, los hoy denominados hoteles, no reunirían los requerimientos de la norma técnica, que es el estándar que se ha establecido para medir la calidad de este servicio y que permite llegar a los niveles de competitividad que exige el mercado tanto nacional como internacional. Esta situación afecta directamente la gestión del turismo y amerita la toma de decisiones, en torno a las acciones requeridas para su fortalecimiento.

Es preciso entonces que el sector se prepare para enfrentar las exigencias de un mercado que cada vez tiene más altos estándares, que no son apropiados debidamente por los operadores y que por ello mismo ven menguados sus ingresos al ingresar competidores fuertes que han entendido el concepto de un servicio de calidad y todo lo que ello encierra. Es así que se propone llevar a cabo un ejercicio de Es así que atendiendo a la necesidad de articular la academia y el desarrollo regional, se propone llevar a cabo un análisis estratégico, a uno de los oferentes del servicio hotelero, que hace parte de la oferta de hospedaje que existe en el Municipio de San José del Guaviare, que permita identificar su situación actual, proyección de futuro y viabilidad del plan propuesto, a sabiendas de la importancia que reviste el que se consolide el sector hotelero en el Departamento.

2.3 Formulación del problema

Entender la dinámica local y la real apropiación de lo que significa una apuesta productiva que demanda de los operadores hoteleros la inmersión total en lo que significa un servicio de calidad y con calidez, aboca este ejercicio a dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué acciones y estrategias pueden establecerse o desarrollarse para mejorar la cadena de turismo en el Departamento del Guaviare?

3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general

Analizar las condiciones actuales del sector de alojamiento y hospedaje, referidas a su prospectiva empresarial que se deriva de la capacidad y recursos de que dispone para insertarse efectivamente en la cadena del turismo.

3.2. Objetivos específicos

- Constatar las condiciones actuales de prestación del servicio, en cuanto a infraestructura, talento humano, tecnologías de la información, servicio al cliente, tomando como referencia la norma técnica vigente para el sector.
- Señalar los factores claves de éxito que puedan potenciar el sector, a partir de un análisis estratégico que involucre tanto a las directivas como a los clientes internos y externos, en una empresa del sector.
- Comparar la empresa Hotel El Caribe, a nivel Departamental, estableciendo su categoría dentro de la cadena o eslabón de la cadena de turismo, mediante estudio de caso
- Diseñar un plan estratégico, que se ajuste tanto al tamaño y capacidad financiera de la empresa objeto de estudio de caso, que le posibilite su fortalecimiento.

4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Justificación

4.1.1 Personal

La puesta en contexto de los aprendizajes, permite fortalecer las competencias del ser humano, que apropia conocimientos que luego le permiten contrastar en la realidad la aplicación efectiva de estos aprendizajes y que estos le permitan dar soluciones concretas a problemáticas, que deben ser su preocupación, cuando hace parte de un entorno en el que se espera su aporte en el desarrollo y crecimiento de la región. El ser y el deber ser, se conjugan con el hacer de tal manera que se proponga un escenario diferente o de mejora en empresas que no han incorporado estos saberes en su gestión.

4.1.2 Profesional y práctica

Los referentes teóricos que han sido parte de la formación profesional y que fundamentan el proceso administrativo, la planeación estratégica y la gestión de la calidad, serán el derrotero a seguir en los diferentes análisis a realizar y que dan cuenta de la rigurosidad que acompaña el análisis, tomando en cuenta que éstos pueden ser verificados en un contexto real.

La utilización de herramientas de análisis como hojas de cálculo, instrumentos como la encuesta y la entrevista, que p para la recopilación de información que han sido validadas y puestas a prueba en diferentes escenarios, serán concurrirán en el trabajo, de manera que los resultados tengan el respaldo necesario en este tipo de ejercicios.

4.1.3 Institucional

La Universidad procura a sus futuros egresados, herramientas que les permitan el abordaje de ejercicios que fortalezcan la motivación por la indagación y el aporte al conocimiento en diferentes áreas de conocimiento, lo que justifica el hecho de exigir de sus profesionales la mayor rigurosidad.

4.1.4 Social

El fortalecimiento del sector hotelero justifica de por sí, la concurrencia de la academia, el estado y las mismas empresa en búsqueda de lograr que se cuente con las estrategias y los instrumentos necesarios para avanzar en la mejora en la prestación del servicio y el vincularse de manera efectiva en este renglón económico como es el turismo.

4.2 Delimitación

Los análisis que se abordan en el marco de este trabajo, se enfocan en el sector hotelero del Municipio de San José del Guaviare, Departamento del Guaviare, tomando como criterios para los análisis aquellos establecimientos que a nivel local operan como tal, en un primer momento. Un segundo momento se orientará hacia el estudio de caso de uno de estos operadores que lleve más de 20 años operando y que se seleccionará del conjunto analizado en el primer momento,

esto permitirá identificar los cambios que se hayan surtido durante este tiempo, que serán insumo para determinar los factores incidentes en la situación actual.

Las conclusiones que se deriven del trabajo realizado permiten identificar aspectos que pueden ser proyectados a otras empresas del mismo sector, toda vez que el enfoque que se está dando, obedece a la capacidad de respuesta que se tiene frente a una potencialidad que tiene el Departamento como es el renglón del turismo.

5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Marco teórico

5.1.1 La Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos fue bautizada con este nombre por Wernerfelt (1984) y se ha ido nutriendo con las aportaciones de Teece (1982), Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984, 1987), Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), y Teece Pisano y Shuen (1990). Revisiones posteriores son las de Grant (1991), Conner (1991), Mahoney y Pandian(1992) y Peteraf (1993) así como estudios que complementan parcelas de la Dirección Estratégica como la globalización de mercados (Collis, 1991) (Tallman, 1991)⁹.

Por considerar la pertinencia de esta teoría, los análisis que se efectuarán en el marco de este trabajo, se fundamentarán en los postulados expresados en la misma, que cobran valor en la medida en que se pretende contrastar en la praxis, cómo la capacidad con que se cuenta en una organización, puede apalancar un renglón económico que está proyectado como alternativa para la generación de mejores condiciones de vida de la población localizada, en las áreas de potencial turístico y que hace parte de una cadena cuyos eslabones deben estar suficientemente encadenados para garantizar el éxito.

La teoría de los recursos y capacidades está basada en reconocer la diferencia que puede existir entre las empresas, según estas sean capaces de potencializar

⁹ LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA PRECISION TERMINOLÓGICA. Pérez Aguiar, Waldo. Disponible en http://oa.upm.es/10406/1/1994_ACEDE_Barna_Precisiones_Terminol%C3%B3gicas_RBV.pdf

un conjunto de variables relacionadas con su capital humano, el manejo de la cartera, su estructura, la motivación del personal, el aprendizaje organizacional, las habilidades y sinergias entre los equipos, entre otras, que le permitirán avanzar de mejor manera, en un mismo mercado, gracias a su ingenio para encontrar los puntos estratégicos y factores clave a incorporar en su gestión y que se convierten en sus activos intangibles, que marcan la diferencia y que por tratarse precisamente de un valor agregado en la organización, son difíciles de copiar (Smith, 2008).

La siguiente cita textual, precisa la anterior información: *“La lógica que sustenta la teoría de RBV es que el principal objetivo del desarrollo de una estrategia es identificar y realzar las ventajas competitivas sostenibles de una organización. De esta forma, para que una ventaja competitiva sea sostenible, los recursos estratégicos deben de ser únicos de una empresa en particular y difíciles de imitar o sustituir (Peteraf, 1993).”*

Para el desarrollo de los análisis que se derivarán de este trabajo, se tiene en cuenta *“la definición de recurso y capacidad en un sentido amplio [y] en consonancia con Barney (1991): Se conciben como recursos de una empresa todos sus activos, sus capacidades, sus procesos organizativos, sus características, la información, el conocimiento, etc., controlados por dicha organización y que a su vez, le permitirán concebir y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y su eficacia. (Barney, 1991, 101)”*

El análisis que se realizará se enmarca en este referente, teniendo en cuenta que se trata de evidenciar las condiciones de un sector y su potencial para convertirse ser considerado como un recurso a considerar como potencial dentro de un segmento del mercado de la cadena del turismo, en la que se requiere el cumplimiento de ciertos estándares nacionales e internacionales, de cuyo cumplimiento depende la posibilidad de competir con calidad.

5.2 Marco conceptual

Se hará una descripción de algunos conceptos utilizados en el documento, con el único propósito de precisar su significancia dentro del mismo, atendiendo tanto a los fundamentos teóricos como a elementos que aunque pudiesen considerarse

simples pueden interpretarse de diversa manera y no como se espera sea tomado dentro del documento, estos son:

Aprendizaje Organizacional: Entendido como la forma en que el talento humano, conformado en grupos empresariales asume la experiencia adquirida dentro de la organización y el cómo aplica estos aprendizajes en la mejora continua y en lograr una cultura hacia los objetivos comunes.

Las **habilidades empresariales**, cuya significancia dentro del trabajo daría cuenta de aquello que los miembros de la empresa pueden hacer mejor que otros, gracias a la capacidad que han adquirido de aprender y desaprender y de ello lograr una ventaja competitiva.

S bien **los recursos** de que dispone la empresa, son de diferente índole, pues allí se contemplan tanto los activos tangibles como los intangibles, aquí se dará especial relevancia a los recursos humanos y organizativos, que apalancan la gestión, es decir que de ello depende su crecimiento y consolidación o la baja capacidad de respuesta a la incertidumbre del entorno.

Después de los recursos, **las capacidades** son el otro gran pilar de la presente teoría. Por capacidad se entiende "la posibilidad de ejecutar algunas tareas o actividades por parte de un conjunto de recursos" (Grant, 1991; 119), "la forma en que la empresa despliega sus recursos, generalmente de forma combinada, a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria" (Fernández, 1993; 181) o de manera más precisa "los conocimientos y habilidades que surgen del conocimiento colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa" (Cuervo, 1993; 368)¹⁰.

Lo **estratégico** se considera desde el punto de vista del talento que se ha cultivado por parte de los líderes de las empresas, para ampliar el foco y estar preparados para cualquier contingencia o cambio en el entorno que pueda afectar la misión que se ha trazado.

¹⁰ LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA PRECISION TERMINOLÓGICA. Pérez Aguiar, Waldo. Disponible en http://oa.upm.es/10406/1/1994_ACEDE_Barna_Precisiones_Terminol%C3%B3gicas_RBV.pdf

5.3 Marco Legal

Teniendo en cuenta que se trata de indagar acerca de las condiciones del sector hotelero y determinar su situación y perspectiva frente a la posibilidad de inserción efectiva en la cadena del turismo, se tendrán como referente algunas normas, que atañen a éste, como son:

- Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana: Destinos turísticos de Colombia, Requisitos de sostenibilidad.
- Norma Técnica NTSH. Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos.
- Norma Técnica NTS-USNA. Categorización de Restaurantes por Tenedores.

No se reseñan todas las normas que son inherentes a este sector, toda vez que el interés está centrado en la capacidad instalada y el cumplimiento de estándares.

6 TIPO DE INVESTIGACION

Dadas las características del proyecto, este será de de tipo descriptivo y contemplará el análisis de aspectos que permitan identificar las capacidades y recursos con que cuenta el sector de alojamiento y hoteles, en el Municipio de San José del Guaviare, profundizando en el conocimiento de elementos cualitativos que estén presentes en un caso en particular, lo que aportará otros insumos al trabajo en desarrollo.

7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien la investigación a realizar no obedece a un caso específico en que sea vital el demostrar una hipótesis, se plantea una hipótesis descriptiva en la intención de

proporcionar una respuesta al problema y objetivos que se han planteado, Hipótesis Ho: el sector hotelero no ha logrado consolidar sus recursos y capacidades, debido a la poca visión empresarial de sus líderes y por ende la desconexión con el entorno competitivo que lo rodea.

8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 Diseño metodológico

El presente trabajo obedece a una investigación no experimental, dada la connotación que tiene la recopilación de información que obedecerá a un ejercicio único con cada individuo. Sin embargo se utilizarán varios instrumentos que faciliten recabar la información y que ello sea expedito y confiable.

9 POBLACIÓN Y MUESTRA

9.1 Población

La población objeto de estudio se refiere a los establecimientos de alojamiento y hospedaje que se encuentran localizados en el Municipio de San José del Guaviare, específicamente aquellos que se encuentran debidamente formalizados y son considerados como Hoteles y hospederías. Se excluirán las llamadas Residencias.

9.2 Muestra

Como ya se mencionó el criterio de selección será la de las características de hotel y que así se encuentren registrados en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, por ello no se determina muestra estadística como tal.

10 FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

10.1 Fuentes primarias

Para la recopilación de la información se acudirá a la consulta a los propietarios o gerentes de los establecimientos de hospedaje y hoteles, con quienes se verificarán las condiciones de éstos, frente a las normas que ya se han referido.

En el segundo momento se realiza el estudio de caso, en el que se acudirá a la indagación a partir del concurso del propietario o gerente de una de estas empresas, en donde además se vinculará a clientes internos y externos.

10.2 Fuentes secundarias

Se acudirá a la consulta de documentos y bibliografía relacionada con el tema de investigación que estén disponibles tanto en la Cámara de Comercio, bibliotecas, o disponibles en medios electrónicos provenientes de páginas web que han compilado documentos con esta temática.

11 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información ésta se procesará en un software estadístico que permita la agilidad tanto en la tabulación como en la generación de datos a partir del cruce de variables que faciliten su interpretación y análisis, tales como Excell o SPSS.

12 ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

12.1 Esquema Temático

A partir de los resultados obtenidos se plantea la discusión en torno al tema seleccionado, en donde se podrá corroborar o no la hipótesis planteada, desde un referente teórico que se ha considerado pertinente para el análisis, dado los elementos que aporta al ejercicio investigativo y a la puesta en contexto de una teoría. El análisis y los resultados obtenidos se concretizan en los siguientes capítulos que responden al desarrollo de los objetivos propuestos.

CAPITULO 1. CAPACIDADES Y RECURSOS DE LOS OPERADORES DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE, EN EL MARCO DE LA NORMA TECNICA NORMA TECNICA NTSH-006 Y OTRAS CONCORDANTES

En este apartado es preciso tener en cuenta que los estándares generales de turismo se fijan normalmente a nivel regional y nacional. De ahí que se establecen estándares mínimos que se refieren en general a elementos como salud, higiene, comodidad, servicios, seguridad y que se convierte en la primera herramienta con la que cuenta un operador local, que se valida con la entrega de la licencia, a través de la cual se produce una primera fiscalización del cumplimiento de calidad de los estándares mínimos.

Es evidente que este primer paso, no obedece a la exigibilidad de condiciones como las establecidas en la norma que sirve de referente a este análisis y que son las que hacen parte del sistema de clasificación de los hoteles, según estrellas por parte de la institucionalidad turística, indicador importante para usuarios de guías de viajes y agentes internacionales que desean asegurar la calidad de las instalaciones y del servicio al momento de la reserva. De ahí que la verificación de condiciones a nivel local, precisa contar con referentes nacionales e internacionales, teniendo en cuenta la proyección que se tiene como parte de la cadena turística.

La verificación y evaluación de las condiciones actuales de los operadores de este servicio, se realiza en concordancia con lo establecido en la norma técnica , con el objeto de identificar la clasificación de los establecimientos de alojamiento y

hospedaje, las características de calidad en los servicios ofrecidos y de infraestructura, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de categorización por estrella; para el caso de los prestadores de servicios de San José del Guaviare el trabajo se enmarca en la categoría de una estrella, al precisar el cumplimiento de las características listadas en el instrumento de chequeo. En este sentido se consideraron las variables establecidas en cada componente, lo cual dará una visión global de este sector.

Los Proveedores de servicios de alojamiento y Hospedaje deben contar con unos criterios básicos de infraestructura, procedimientos de operación y administración que le permitan proporcionar Calidad en la operación hotelera y así aumentar el grado de satisfacción de los usuarios; de acuerdo a lo anterior se pudo analizar que frente a este componente en promedio solo un 44% de los operadores turísticos cumple con algunos de los requisitos que exige la norma y entre éstos un 12% se acercaría al cumplimiento del 100%, lo que deja entrever que estarían muy cercanos a certificarse en la categoría de una estrella.

Es preciso aclarar que en este componente se muestra un 25% que se ubica en la categoría de No Aplica y ello se refiere a que en el análisis efectuado son establecimientos a los que no se les harían exigibles algunas condiciones como por ejemplo ascensor cuando se trata de una edificación de un solo piso o plan de mantenimiento de zonas verdes o jardines, cuando no cuentan con éstos.

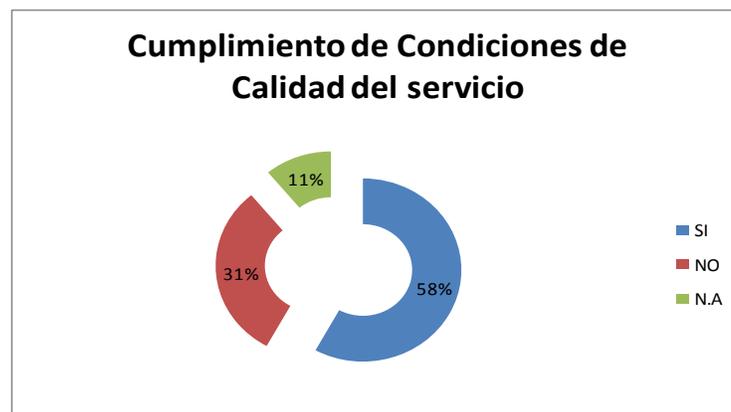
Figura 2



En la Figura 3, se observa un nivel de cumplimiento de un 58%, esto refleja un nivel positivo frente a los factores de servicio en espacios públicos, servicios complementarios y servicios de reserva, lo anterior indica que la calidad en la operación se está ofreciendo en buenas condiciones, en algunas de las condiciones exigidas, puesto que su infraestructura en servicios se acerca a lo que cada nicho de mercado busca, de acuerdo a su capacidad de pago.

Sin embargo si se quiere lograr un posicionamiento estratégico en la cadena productiva a través del sector turístico es primordial que se haga mejora de la infraestructura del servicio a través de programas de fortalecimiento e inversión, puesto que se observa una brecha del 31%, en donde no se cumplen las condiciones. En San José del Guaviare se cuenta con tres hoteles cuyas características, pueden considerarse los que cumplen un 90% de los estándares de calidad establecidos por la Resolución 0657 de 2005 que reglamenta la categorización por estrellas de los hoteles o hospedaje en Colombia y de la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 denominada clasificación y establecimiento de hospedaje – Categorización por estrella de hoteles y aún así su categorización como ya se ha dicho, se ubicaría en apenas una estrella.

Figura 3



Se referencian aquí algunos de los aspectos que hacen que en su generalidad, los aspectos a mejorar sean un factor limitante para la inserción efectiva en la cadena del turismo, véase:

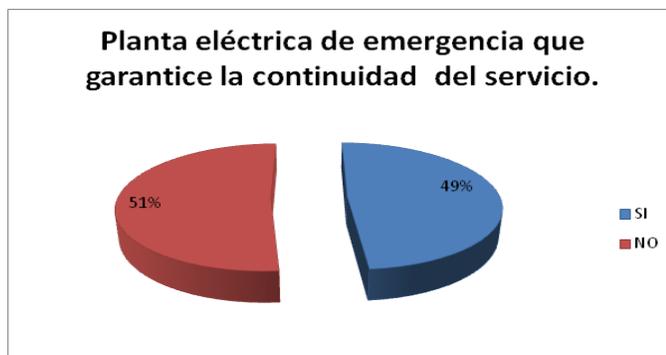
En su mayoría estos establecimientos no cuentan con registros anuales de mantenimiento que permitan la operación y calidad en el servicio que se oferta, es así que se le da uso tanto a la infraestructura como a los equipos y solo se plantean correctivos en el momento de presentar fallas o estar muy deteriorados.

Figura 4



En San José del Guaviare, se cuenta con interconexión eléctrica, sin embargo las fallas en el fluido eléctrico son continuas y en ocasiones estos cortes, sobrepasan el medio día, lo que afecta en gran medida la prestación del servicio, la conservación de alimentos y la misma comodidad que se puede garantizar a los huéspedes dada la alta temperatura que es propia de la región. Por ello un factor que es fundamental es la disposición de medidas de contingencia, tipo plantas auxiliares que permitan la sostenibilidad del Servicio, allí se evidencia que un 51% de estos establecimientos no cuenta con esta herramienta, lo que hace que su capacidad de respuesta no sea la esperada por este sector.

Figura 5



La seguridad de los huéspedes es un elemento clave para la cadena del turismo y en ello se deben invertir los recursos necesario, si se quiere contar con su fidelización. Al observar las figuras 6 y 7 se puede deducir que para el caso de atención de emergencia, el escenario no es nada favorable puesto que no se cuenta con los dispositivos que permitan advertir de un posible accidente y tampoco se tendría como controlarlo rápidamente. Ahora bien la accesibilidad de las personas que sufren una limitación para su movilidad, no ha sido contemplada en 43% de estos establecimientos, aún contándose que en su gran mayoría son edificaciones de un solo piso.

Figura 6



Figura 7



Otro aspecto que concurre en las limitantes que se tienen, se relacionan con la ausencia de señalización, requerida por las ARP, en lo cual se evidencia que solo un 8% , cumple con este requisito, lo cual evidentemente es un aspecto que requiere la mejora urgente. La disponibilidad de salidas de emergencia se incumple por parte de un 84%. En cuanto a la identificación de las habitaciones, aunque no es muy significativo, para el caso que nos ocupa debe considerarse ese 14% que no se cumple; de igual manera se encuentra que un 93% de los establecimientos no se encuentra con una herramienta sencilla de seguridad tanto para el establecimiento como para los huéspedes. Véanse Figuras 8,9, 10 y 11.

Figura 8



Figura 9



Figura 10



Figura 11



En lo que atañe a la inversión que hacen los propietarios de estos establecimientos de hospedaje y alojamiento, en un factor clave de competitividad como es la tecnología se evidencia que no se ha avanzado de manera importante en éste, lo cual se suma a la poca usabilidad que se hace del internet como medio de gestión empresarial, en este sector cuya interactividad es prioritaria para garantizar su proyección, posicionamiento y el que pueda ser ubicado por sus potenciales usuarios. Ver Figuras 12 y 13

Figura 12

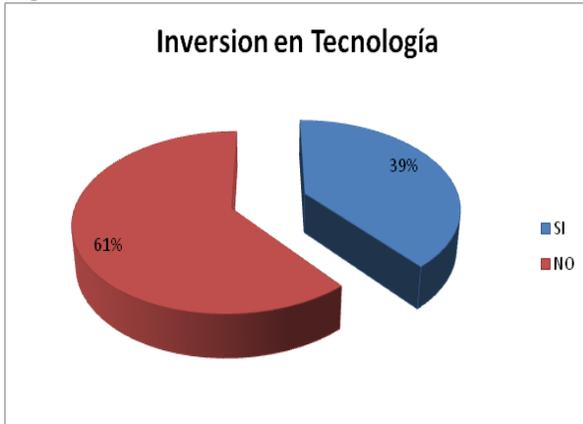
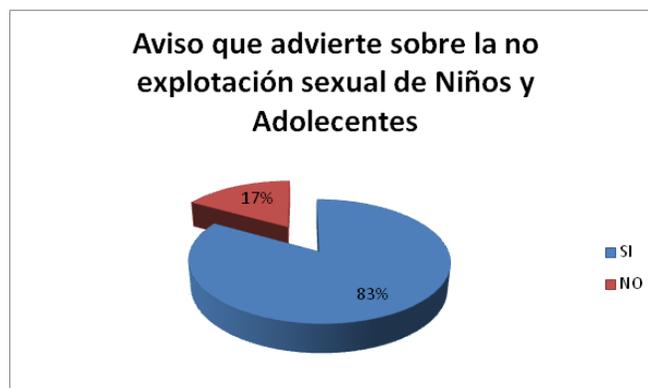


Figura 13



En todo establecimiento de hospedaje y alojamiento es preciso que se tenga claridad frente al compromiso social que le asiste frente a no permitir la explotación sexual de niños y adolescentes, en este sentido el escenario es el que se muestra en la figura 14, en el que se identificó que el 17% de éstos, no cumple este requerimiento.

Figura 14



Todas las variables que conforman la lista de chequeo, que fue aplicada en los establecimientos de hospedaje y alojamiento, se explicitan en el Anexo B, lo que permite tener una visión más amplia de las condiciones de éstos y las reales capacidades y recursos de que disponen.

Por tratarse de un número importante de variables, no se consignan en el documento sino que se consolidaron y analizaron globalmente, en este apartado (Figuras 2 y 3).

CAPITULO 2. ESTUDIO DE CASO: HOTEL EL CARIBE

Se selecciona uno de los Hoteles que operan en el Municipio de San José del Guaviare, considerando criterios tales como: accesibilidad, disposición de los propietarios a participar del ejercicio de análisis interno y costos para el equipo de trabajo, lo que permite avanzar en el desarrollo de las acciones propuestas en este proyecto. Un primer acercamiento permite conocer, a partir de la observación directa, que se trata de una empresa familiar que cuenta con una estructura organizacional sencilla y piramidal, que es representada por su propietario y administrada por la esposa del mismo. En este primer momento, se encuentra el escenario que se describe enseguida:

1. GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO -FICHA TÉCNICA



Descripción General:

El Hotel del Caribe se encuentra ubicado en el barrio primero de octubre del municipio de San José del Guaviare; esta construido en un estilo arquitectónico Tradicional, se compone de dos (2) plantas y 27 habitaciones, cuenta con fluido eléctrico, agua y presta atención las 24 Horas.

Caracterización:

Nombre del establecimiento:	Hotel del Caribe
Estilo:	Tradicional
Dirección:	Calle 7 N° 18-60
Teléfono Fijo	098- 5840918
Teléfono celular	320 836 50 26
Número de Plantas	2
N° de Habitaciones:	27

Habitaciones:

Acomodación Sencilla:	22 habitaciones
Acomodación Doble:	5
TOTAL:	27 Capacidad máxima 32 huéspedes

Ducha privada	Sí
Televisión	Sí
Servicio de estacionamiento	Sí
Closet	Sí
Valor Promedio habitación	\$ 20.000

Otros Servicios:

Servicio llamada despertador	Sí
Acceso a servicios Médicos	Sí
Servicio de reservas	Si
Atención las 24 horas	Si

2. DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

2.1. Frente a la Norma técnica según NTSH 006

- No se tiene implementado el registro anual de mantenimiento correctivo y preventivo
- No se dispone de señalización arquitectónica y de seguridad
- No cuenta con rampas y escaleras accesibles para personas con

discapacidad en la entrada principal.

- No cuenta con una planta eléctrica de emergencia que garantice el servicio en las áreas públicas del establecimiento y de acceso al hotel, en caso de cortes en el servicio.
- Cuenta con un programa de control de plagas
- No cuenta con una entrada diferente a la de los huéspedes
- No dispone de un programa y registro de mantenimiento de jardines
- No se cuenta con Tener detectores de humo, roceadores de agua y alarma de incendio
- No existe un plan de contingencia para desastres naturales, atentados terroristas y delincuencia común, así como con personal capacitado para poner en práctica el plan de emergencia
- Precisa contar con señalización requerida por la aseguradora de riesgos profesionales (ARP)
- No se evidencia la indicación de salidas de emergencia e identificación clara de la ubicación de las habitaciones.
- La puerta de entrada no dispone de mirillas; de igual manera no se ha instalado cadena y pasador
- En habitaciones con cama doble, no se dispone de las dos mesas de noche que establece la norma.
- Los colchones y almohadas no cuentan con protectores
- No se cuenta con lámpara para leer con bombillo de 100 watos
- No se han ubicado las instrucciones de emergencia y evacuación, en los lugares indicados
- No se dispone de baños públicos, con su respectiva dotación.
- No se han individualizado los servicios baño, ducha privada y juego de toallas para manos cuerpo y facial, para cada huésped
- No se han instalado pisos antideslizantes, en las duchas.
- No se han fijado las tarifas en un lugar visible
- No se dispone de guías turística de la ciudad, servicio de reservación tour y espectáculos
- No se cuenta con stock de preservativos
- No se dispone de cajilla de seguridad en las habitaciones y tampoco en la recepción
- No se ha establecido el seguro de huéspedes
- No se cuenta con botiquín de primeros auxilios

2.2. Frente a lo Administrativo y organizacional

- La política empresarial no se ha definido: Visión, Misión, objetivos.
- La gerencia no ha definido indicadores que permitan medir la satisfacción de los empleados, su productividad, necesidad de formación, Iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de Trabajar en equipo y rotación de empleados.
- Es preciso que se cuente con un sistema de atención de quejas.
- El personal debe tener capacitación o formación sobre servicio al cliente
- Es importante disponer de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con relación al servicio recibido.

2.3. Frente a la Normatividad Ambiental

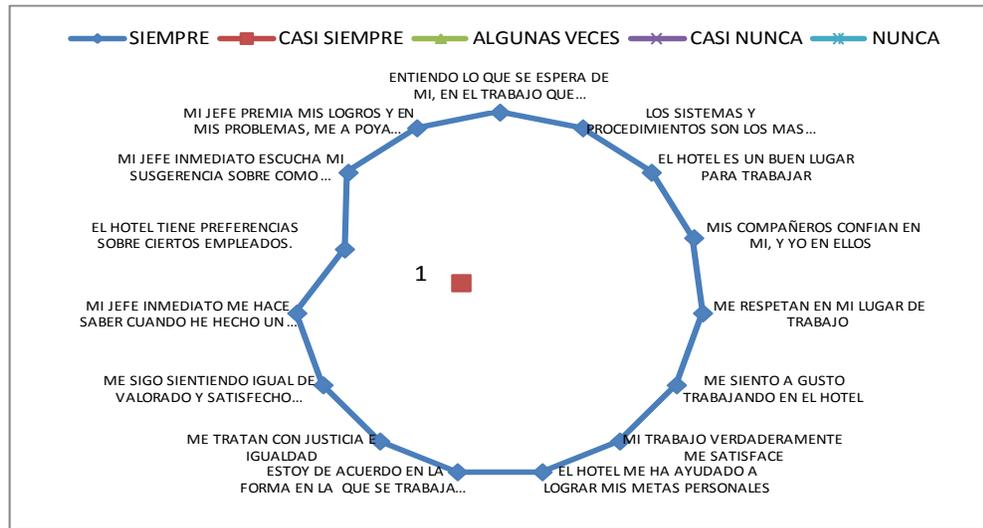
- Formular, implementar y mantener un sistema de gestión ambiental, que se corresponda con el servicio que se presta y los impactos que de ello se pudieran generar.

Ahora bien, tratándose de lograr una visión objetiva del objeto de estudio, se plantea el consultar tanto con el cliente interno como externo su percepción, considerando algunas variables de fundamental importancia para este tipo de empresas.

2.4. La percepción del cliente interno

El equipo humano con que cuenta la empresa, está conformado por 1 administrador, 1 celador, 1 recepcionista y 2 camareras, quienes cuentan con una edad que oscila entre los 20 y 45 años; 3 personas corresponden al género femenino y 2 al masculino. En efecto es un equipo de trabajo pequeño, que debe atender las tareas propias del tipo de empresa. A ellos, que son el capital humano que hace que el servicio sea considerado de calidad o por el contrario se descalifique, se les consultó sobre elementos importantes referidos a su relacionamiento interno, motivación, entre otros. Enseguida se reseñan los resultados obtenidos:

Figura 15 Ambiente interno de la organización



El esquema anterior indica un ambiente organizacional favorable en donde los integrantes del equipo manifiestan su favorabilidad al reconocimiento que se hace de su trabajo, respeto, tratamiento justo, posibilidad de sugerir, motivación, resultados alcanzados, apoyo hacia el crecimiento personal, entre otros, lo que permite inferir que con este equipo es posible contar para la implementación de estrategias de mejora. Aunque no se refiere ningún aspecto relacionado con la formación, seguridad social, remuneración, es evidente que allí hay que trabajar en procura de mejorar las condiciones laborales y de prevención del riesgo.

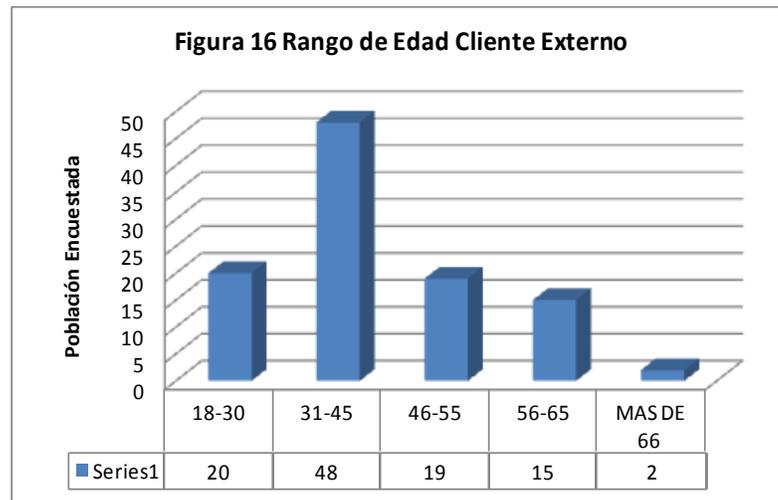
En la observación directa se puede corroborar que existen factores que afectarían el desempeño de los equipos de apoyo a la gestión, tales como el no contar con planes de prevención del riesgo, seguridad industrial, seguridad en el acceso al hotel, saneamiento básico, que igualmente hacen parte de las mejoras que se deben surtir al interior.

2.5. El escenario visto desde el cliente externo: mercado objetivo

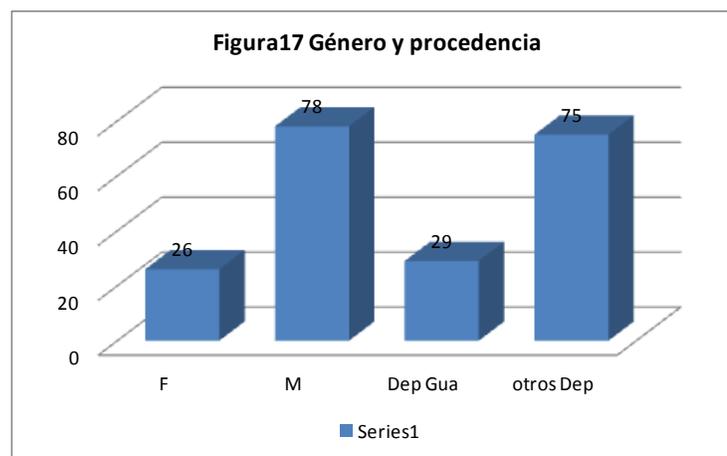
Para el caso del sector hotelero, no hay mejor referencia que sus huéspedes, pues de su percepción dependerá la sostenibilidad de la empresa, es así que se acude a consultarles sobre aspectos de fundamental importancia para la toma de decisiones. Se define una estrategia de consulta a huéspedes durante 15 días

consecutivos, en los que con la colaboración de los propietarios se permite el aplicar las encuestas diseñadas para tal fin. Enseguida se refieren los resultados obtenidos.

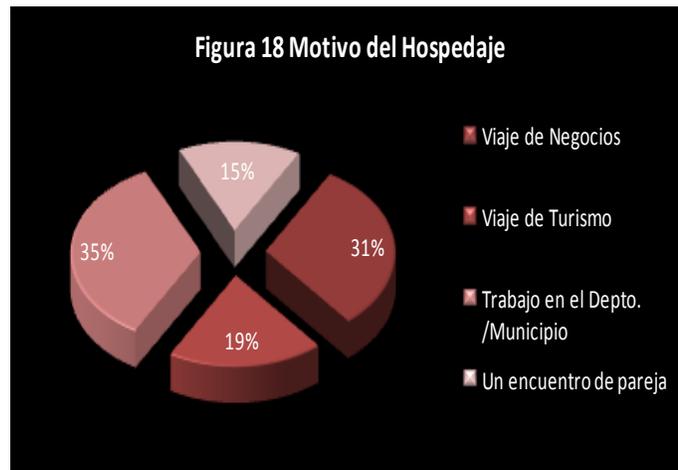
La población encuestada responde a los siguientes rangos de edad:



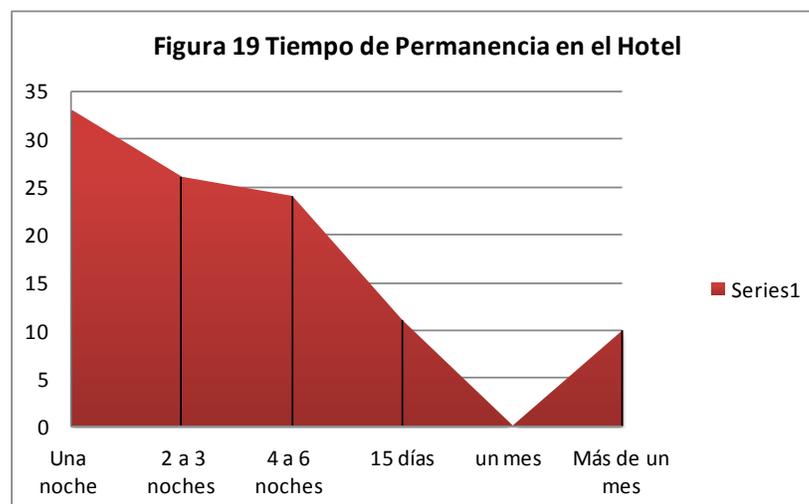
Como se puede observar, en la Figura 16, la población que visita el hotel, en un mayor porcentaje se encuentra en la edad de 31 a 45 años de edad, lo que se corresponde con la observación en campo que determina que son personas que viajan por trabajo; esto se corrobora en la Figura 18, en la que se analiza esta variable.



La figura 17, deja ver que los huéspedes son en su mayoría del sexo masculino y provienen de otros departamentos, lo que se explica por el tipo de huésped que allí se aloja, que se pudo evidenciar se trata de personas que prestan sus servicios a empresas de transporte de pasajeros.



Como se evidencia en la figura 18, los huéspedes llegan al Hotel, en mayor porcentaje por razones trabajo, seguido de viaje de Turismo; éste último público, hace parte del mercado meta que hay que considerar para dinamizar este renglón que se corresponde con el tipo de empresa que nos ocupa y que hace parte de la cadena, que se proyecta como la posibilidad de contar con un renglón económico viable.



El tiempo de permanencia en el Hotel, oscila entre una noche y 6 en el mayor segmento de los huéspedes, sin embargo un número significativo permanece allí por 15 días a un mes, quisiera decir ello entonces que son personas que han encontrado en este alojamiento una alternativa para su permanencia en el Departamento.

En este apartado se requiere contar con elementos sustanciales que den cuenta de la percepción que tiene el cliente, frente a variables que establece la norma y son obligadas en el chequeo de las condiciones que están dirigidas a la satisfacción del cliente. Se tienen en cuenta elementos tangibles, oportunidad, entre otras que se consolidan en las siguientes tablas.

Tabla 1. Nivel de Satisfacción del Cliente frente a Elementos Tangibles

Factor	Calificación
Calidad de la habitación (iluminación, Ventilación, Dimensión, muebles disponibles, Conexiones eléctricas, seguridad en las puertas)	4,0
Calidad de la Limpieza de las habitaciones	4,6
Calidad y comodidad de las camas (dimensión, Colchones y almohadas limpios, tendidos en perfecto estado de uso y limpieza)	4,0
Baños (Iluminación, seguridad, prevención de accidentes, dotación de jabón, toallas, papel higiénico)	4,6
Calidad en la Limpieza de los baños	4,0
Señal de televisión	3,9
Trato de las camareras	4,5
Presentación de las camareras	3,9
Trato de los administradores	4,5
Presentación de los administradores	3,9
Costo del Hospedaje y Tipo de habitación	4,0
Escala de valoración:	

1: Muy insatisfecho; 2: Satisfecho; 3. Indiferente; 4 Satisfecho; 5 Muy Satisfecho

La información recabada in situ, determina un nivel de satisfacción alto, excepto en aspectos tales como la señal de televisión, la presentación tanto de las camareras como de los mismos administradores, elemento que es prioritario en este tipo de negocios en donde el contacto con las personas es permanente. La imagen corporativa es un factor clave de éxito en toda organización y en ello se deben invertir los mejores esfuerzos.

Factor	Calificación
Tiempo de respuesta ante una solicitud de un servicio de habitación	4,0
Tiempo de Solución de inconvenientes que se le presentan	4,0
Tiempo para efectuar tanto el registro como la salida	4,0
Respuestas a su (s) solicitudes (s) por parte de cualquier empleado	4,0
Entrega oportuna y clara de las facturas	4,0
Información clara y suficiente acerca de los servicios del hotel	4,0
Información sobre direcciones, lugares u otros servicios requeridos por usted (droguerías, hospital, iglesia, restaurantes, sitios turísticos, transporte, etc)	4,0
Conocimiento de las formas de pago, por parte de cualquiera de los empleados encargados del proceso	4,0

En cuanto a la oportunidad y capacidad de respuesta que se tiene en la organización, las variables objeto de análisis se califican en un nivel satisfactorio, lo que permite inferir que estos aspectos han sido considerados por parte de la administración y los esfuerzos han surtido los efectos requeridos para lograr la mejor satisfacción del usuario.

Los siguientes aspectos analizados se compilan en la Tabla 3, en donde los ítems referidos a seguridad, no favorecen la organización por cuanto los usuarios han identificado una variable clave que les afectaría en caso de una eventualidad en la que su vida puede estar en riesgo.

Así mismo los aspectos que tienen que ver con la accesibilidad, especialmente al considerar que allí pudieran alojarse personas que tuviesen algún impedimento físico, es puesto en evidencia por los usuarios consultados y es un elemento que la administración debe considerar en su plan de mejora, que les abone el camino hacia la inserción efectiva en la cadena del turismo.

Tabla 3 Otros aspectos analizados

Factor	Calificación
CORTESIA	Columna1
Amabilidad de los recepcionistas	4,0
Amabilidad de las camareras	4,0
Amabilidad en las respuestas por teléfono	4,0
Respeto en el trato por parte de los empleados	4,0
SEGURIDAD	
Ubicación de las señales de emergencia	2,6
Ubicación de las señales de evacuación	2,7
Respeto por los objetos personales dentro de la habitación	4,6
CREDIBILIDAD	
Reputación del hotel	4,1
ACCESIBILIDAD	
Dispositivos que permitan el Acceso al Hotel, en caso de tener alguna dificultad física	3,8
Accesibilidad a baños públicos, que considere condiciones físicas especiales	3,8
Accesibilidad a Lavandería	4,0
Disposición de áreas de recepción de visitas	3,9
Mecanismos de Control para el acceso de personas visitantes	3,9
COMUNICACIÓN	
Disposición de Agilidad en la entrega de información	3,9
Disponibilidad de comunicación vía teléfono fijo o celular	2,4
Accesibilidad a servicios adicionales (internet, WIFI)	2,3
ATENCIÓN AL CLIENTE	
Atención prestada a las sugerencias	4,0
Reconocimiento como cliente del hotel (fidelidad)	4,1

Como se puede observar en la variable de comunicación, la evaluación de las variables 2 y 3, no dejan en buena posición a la organización en aspectos vitales en un mundo global e interconectado al que éste no puede ser ajeno, toda vez que la atención de turistas de cualquier lugar del país o del mundo, demanda comunicaciones eficientes y a su alcance.

CAPITULO 3. POSICIÓN COMPETITIVA DEL HOTEL EL CARIBE, A NIVEL DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE

El análisis realizado posibilita un acercamiento al escenario actual, en que se encuentra este operador que corresponde al alojamiento, que actualmente cuenta con un pequeño segmento del mercado que ha logrado sostener, no obstante si se trata de posicionarse entre los Hoteles que pudieran ofrecer servicios de alta calidad, como valor agregado para el apalancamiento del Turismo, la posición actual no es la mejor, lo cual se puede observar en el siguiente cuadro comparativo

Recursos y Capacidades esenciales y estratégicas de la Empresa

RECURSOS			CAPACIDADES	
INVENTARIABLES			NO INVENTARIABLES	
Activos	Activos	Activos	Habilidades	Competencias
Estratégicos	Estratégicos	Estratégicos	Esenciales	Distintivas
Físicos	Financieros	Inmateriales	Individuales	Esenciales
3	3	3	3	4
TANGIBLES			INTANGIBLES	
3,2				

Alto	5
Medio	4
Bajo	3
Muy Bajo	1

Recursos y Capacidades esenciales y estratégicas otros operadores

RECURSOS			CAPACIDADES	
INVENTARIABLES			NO INVENTARIABLES	
Activos	Activos	Activos	Habilidades	Competencias
Estratégicos	Estratégicos	Estratégicos	Esenciales	Distintivas
Físicos	Financieros	Inmateriales	Individuales	Esenciales
5	4	4	4	4
TANGIBLES			INTANGIBLES	
4,2				

Aquí se consideran los recursos y capacidades con que cuenta el conglomerado de Hoteles que gozan de mejor reputación en el Municipio y el que fue objeto del estudio de caso, en el propósito de evidenciar su posición actual. Los elementos analizados permiten evidenciar que el Hotel El Caribe, demanda un plan de choque urgente que le permita avanzar en una mejor posición y de esta forma contar con un mayor segmento del mercado.

Enseguida se listan los establecimientos de alojamiento que ofrecen sus servicios en el Municipio de San José del Guaviare, en donde se puede evidenciar que el Hotel que ha sido seleccionado para el estudio de caso, hace parte de un grupo que se caracteriza una infraestructura física con poca capacidad, el personal permanente es igualmente el mínimo y aunque el número de habitaciones es mayor a la mayoría que compiten en el mercado, debe fortalecer sus recursos y capacidades para ser considerado como Hotel y poder categorizarse para ser

referenciado por el número de estrellas que es el ranking con que se mide a este tipo de establecimientos.

No Orden	Nombre del Establecimiento	Dirección	No de Habitaciones	No Camas	personal permanente	Tarifa promedio habitación
1	Hotel Tropical club	Cra 20No 7-83	13	15	2	21.500
2	Hotel El Jardin	Calle 9 N° 24-34	18	22	2	35.000
3	Hotel Portal del Triunfo	Calle 8 N° 20-45	18	20	2	25.000
4	Hotel Wimppy	Calle 8 N° 20-13	13	20	2	25.000
5	Hotel y Heladeria Karoll	Calle 7 N° 18-61	8	13	1	20.000
6	Hotel Manaure	Cra 3 N° 8-30	26	30	2	25.000
7	Hotel Prado del Guaviare	Cra 23 N° 8-26	10	12	2	30.000
8	Hotel Panamericano	Calle 8 N° 20-58	12	12	1	13.000
9	Centro Vacacional y Hotel Las Palmas	Cra 19 D N° 19-10	20	33	12	100.000
10	Hotel Bonanza Guaviare	Cra 20 N° 7-65	30	35	2	15.000
11	Residencia Girasoles del Guaviare	Calle 8 N° 22-39	12	14	2	15.000
12	Hotel Y Restaurante La Amistad	Cra 20 N° 9-45	8	11	3	12.000
13	Hostal Cupidos	Calle 27 N° 24-36	6	8	1	20.000
14	Motel Las Palmas	Calle 10 N° 24-33	8	8	3	15.000
15	Residencias Nuevo Nogal	Calle 7 N° 20-52	16	18	2	12.000
16	Residencias Vaupes	Calle 7 N° 20-54	19	26	1	12.000
17	Residencias Tolima	Calle 7 N° 20-39	6	6	1	8.000
18	Residencias Countrys	Calle 7 N° 18-144	13	15	1	12.000
19	Residencias El Volante	Calle 7 N° 20-68	9	9	2	8.000
20	Hostal Septimo Cielo	Cra 17 E	16	16	1	30.000
21	Hotel San José Capital	Cra 22 N° 8-85			10	70.000
22	Hotel La Fontana	Calle 8 N° 20-55 C	12	16	2	25.000
23	Posada Guaviarense	Cra 17 N° 22-78	13	13	3	12.000
24	Hotel Aeropuerto	Calle 10 N° 23-44			4	45.000
25	Hotel El Pórtico	Cra 23 N° 7-76	31	50	6	35.000
26	Hotel Yuruparí	Calle 8 N° 22-87			1	45.000
27	Hotel La Posada de Viajeros	Cra 20 N° 10-63	20	26	3	17.000
28	Hotel Del Caribe	Calle 7 N° 18-60	27	27	2	20.000
29	Hotel Mi Ranchito Centro	Cra 23 N° 9-113	10	10	1	15.000
30	Hotel Acapulco	Calle 8 N° 20-75	35	43	6	20.000
31	Hotel Panorama de S.J.G	Calle 9 N° 24-90	13	14	2	23.000
32	Hotel Valcala	Cra 20 N° 8-73	18	22	1	25.000
33	Hotel San José Plaza	Calle 7 N° 22-47	22	43	2	25000
34	Hotel Los Ángeles S.J.G	Calle 7 N° 18-78	8	8	1	25.000
35	Hostal Colombia	Cra 23 N° 7-96	18	21	3	35.000
36	Hotel Shalom	Cra 12 N° 12-57	16	20	0	25.000
37	Hotel La Terraza Marina	Cra 24 N° 9-42	9	14	2	20.000

CAPITULO 4. PLAN ESTRATEGICO 2013-2015, HOTEL EL CARIBE, MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL GUAVIARE.

Habiendo tenido una aproximación a un sector económico que es importante para el desarrollo del departamento y específicamente a una empresa que pertenece a la misma, desde la perspectiva de las autoras, se diseña un plan estratégico que pudiera contribuir en la mejora de éste, en el marco de la definición de sus capacidades y recursos. Así las cosas, se bosqueja enseguida este planteamiento, así:

Misión

Contribuir al bienestar de nuestros huéspedes, enfatizando en la calidad del servicio, la atención oportuna y la disposición de ambientes armónicos, acogedores y seguros que hagan atractivo este espacio a propios y visitantes.

Visión

Proyectamos ingresar en la cadena del turismo de manera efectiva, siendo reconocidos por nuestra capacidad para la mejora continua y la innovación en el servicio, a partir del valor agregado que nuestro talento humano le da a cada una de sus acciones, avanzando hacia una mejor posición en el año 2015.

Valores

Proactividad: Todos los días descubrimos nuevas formas de hacer las cosas

Fidelización: Hacemos cada cosa, pensando en nuestros clientes.

Calidad: En nuestro servicio y los factores que le son propios.

Innovación: En el servicio, en la infraestructura disponible, en los equipos de trabajo, en las estrategias comerciales.

Factores de Éxito

1. Formación continua del talento humano
2. Organización interna
3. Apalancamiento financiero
4. Mejora en las comunicaciones tanto a nivel interno como en las herramientas disponibles para los clientes
5. Liderazgo efectivo por parte del propietario

6. Inserción efectiva en la cadena del turismo, con la apropiación de las normas que rigen para el sector

Líneas estratégicas.

Línea estrategia 1: Enfoque de aprendizaje y crecimiento.

Disponer de talento humano capacitado en atención al cliente, turismo, que facilite el cumplimiento de la misión de la empresa y se sienta satisfecho de la labor que desempeña en la misma.

Acciones:

- a. Formular el plan de capacitación de las personas que trabajan y colaboran con la empresa.
- b. Vincularse a la capacitación que ofrece la Cámara de Comercio, dirigida a mejorar la gestión administrativa y de atención al cliente.
- c. Plan de cargos y definición de funciones y responsabilidades..

Línea estratégica 2: Perspectiva financiera:

Mejorar la sostenibilidad económica consiguiendo nuevos usuarios que permitan mayores ingresos y consecuentemente hacer más eficiente el gasto, de manera que se apalanque la inversión hacia la mejora de infraestructura, la innovación en el servicio, la cualificación del talento humano y la estabilidad laboral.

Línea estratégica 3: Perspectiva proceso interno:

Mejorar la coordinación y comunicación entre procesos claves (áreas de trabajo) para poder ofrecer proyectos innovadores de máxima calidad que den respuesta a las necesidades de quienes lo requieran.

Acciones

- a. Establecer una organización ágil y eficiente.
- b. Agilizar la toma de decisiones.

- c. Mejorar la capacidad de innovación
- d. Mejorar los circuitos de comunicación interna.

4. Línea estratégica 4: Perspectiva del cliente:

Dar una atención personalizada y ágil a las personas que requieren nuestros servicios.

- a. Mejorar la comunicación con los clientes y facilitarles su comunicación hacia otros lugares, incorporando tecnologías de avanzada..
- b. Mejorar el tiempo de respuesta con los colaboradores y entidades que requieren nuestros servicios o se relacionan con el sector.

Inversión

Línea Estratégica	Detalle de la Inversión	Valor	Fecha máxima de ejecución
Enfoque de aprendizaje y crecimiento.	Plan de formación y capacitación	2.500.000,00	Noviembre, 2013
	Planta de cargos y funciones, redefinida	5.000.000,00	Diciembre, 2013
Perspectiva financiera	Plan de mercadeo	3.000.000,00	Junio,2013 a Diciembre, 2015
	Alianza operador turístico	1.000.000,00	Diciembre, 2013
	Plan de mantenimiento correctivo y preventivo	3.000.000,00	Junio de 2013
Perspectiva proceso interno	Mejoramiento de infraestructura física (acorde a la norma	5.000.000,00	Agosto, 2013
	Plan de gestión ambiental y del riesgo	1.000.000,00	Octubre, 2013
Perspectiva del cliente	Instalación servicio WiFi, telefónico, equipos	2.000.000,00	Octubre, 2013
	Mejora de imagen corporativa (dotación)	2.000.000,00	Junio, 2013
	Formación en atención al cliente	1.000.000,00	Junio, 2013
TOTAL		25.500.000,00	

CONCLUSIONES

El trabajo realizado permite algunas conclusiones que se consignarán enseguida y que pretenden concretar de manera sintética, los alcances de este ejercicio académico que aporta elementos a una empresa del sector turismo que amerita implementar mejoras en su quehacer, véase:

- El sector de hospedaje en el Municipio de San José del Guaviare, aún no alcanza la categorización de Hotel y consecuentemente el cumplimiento de los estándares que le permitan el ranking por estrellas.
- La innovación no hace parte de la cultura organizacional, lo cual es un factor clave de éxito, principalmente en un sector económico fundamental para el departamento.
- Aunque el turismo es un renglón priorizado en el plan regional de competitividad, no se han enfocado esfuerzos en potenciar cada uno de los eslabones de la cadena, para el caso que se trata, el del sector hotelero.
- La informalidad es común a los prestadores del servicio de alojamiento y ello se deriva del tipo de empresa que se ha conformado, por lo general empresas familiares en donde sus integrantes, desarrollan las diferentes actividades, no existiendo una estructura jerárquica clara, una planta de cargos y sus respectivas funciones así como un nivel salarial que motive a los trabajadores y les garantice su estabilidad laboral.
- La inversión que demandan los prestadores de servicios es posible apalancar con fuentes como el IFEG, el SENA para el caso de la capacitación, la Cámara de Comercio para el fortalecimiento empresarial y la dinamización del sector.

RECOMENDACIONES

- Precisar con el propietario de la empresa que facilitó el desarrollo de este trabajo tanto la implementación del Plan Estratégico, como las alianzas que pudieran conformarse para garantizar la mejora continua.
- Realizar jornadas de interacción y apropiación de la Misión, Visión y Valores corporativos.
- Iniciar de inmediato la construcción colectiva de los planes de formación y capacitación, así como de gestión del riesgo.
- Incorporar a la gestión empresarial, las buenas prácticas de Hoteles de amplio reconocimiento, que han sido pioneros en su innovación y servicio de calidad al cliente.
- Realizar jornadas de sensibilización con los grupos de interés, de suerte que se apropien las líneas estratégicas definidas en el plan y se establezca la estrategia de seguimiento a las acciones propuestas.
- Buscar el apalancamiento financiero que permita poner en operación las acciones proyectadas.
- Diseñar planes de motivación al empleado y de fidelización del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Cesar A. Metodología de la Investigación.

GARRIDO, M. Aurora. La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Málaga, 2008

GUZMAN Ortiz, Ana María y otros. Análisis Estratégico del sector hotelero para el Hotel Tequendama en Bogotá. Trabajo de Grado para optar al título en Administración de Negocios Internacionales, Universidad del Rosario. Bogotá, Junio, 2010.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION-ICONTEC. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS-TS-001 Destinos turísticos de Colombia. Requisitos de Sostenibilidad. Bogotá, 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION-ICONTEC. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS-006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos. Bogotá, 2004.

PALACIOS, O. José. Requerimientos mínimos para trabajos de investigación en seminarios de grado. Universidad Los Libertadores. Dirección de Educación Virtual y a Distancia. Bogotá, 2009.

PEREZ, A. Waldo. La teoría de los recursos y capacidades: Una precisión terminológica. Barcelona, 1994.

SUAREZ, H. Jesús. Ibarra M, Santiago. Artículo sobre La Teoría de los Recursos y las Capacidades: Un enfoque actual en la Estrategia Empresarial.

ANEXOS

A. Lista de Chequeo condiciones Hoteles, según norma técnica

FACTORES DE PLANTA				
PLANTA DEL EDIFICIO	SI		NO	
EDIFICACIÓN	SI		NO	
Cuenta con registros anuales de mantenimiento correctivo y preventivo	SI		NO	
Cuenta con iluminación	SI		NO	
Tiene señalización arquitectónica y de seguridad	SI		NO	
Tiene rampas y escaleras accesibles para personas con discapacidad en la entrada principal	SI		NO	
Cuenta con planta eléctrica de emergencia que garantice el servicio en las áreas publicas del establecimiento y de acceso al hotel	SI		NO	
Cuenta con un programa de control de plagas	SI		NO	
ENTRADA DEL SERVICIO				
La entrada es compartida con la de huéspedes	SI		NO	
JARDINES				
Cuentan con un programa y registros de mantenimiento de jardines	SI		NO	
ESPACIOS PÚBLICOS				
EMERGENCIAS				
Tienen detectores de humo	SI		NO	
Tienen roseadores de agua	SI		NO	
Tiene extintores	SI		NO	

Cuentan con alarma de incendio	SI		NO	
Cuentan con escaleras de incendios (para edificios de mas de 4 cuatro pisos)	SI		NO	
Se tiene un plan de contingencia para desastres naturales, atentados terroristas y delincuencia común	SI		NO	
Se tiene el personal capacitado para poner en practica el plan de emergencia	SI		NO	
ASCENSORES	SI		NO	
Se tiene ascensores para edificaciones de cinco pisos o mas	SI		NO	
Se cuenta con un programa y registros semestrales de mantenimiento preventivo	SI		NO	
RECEPCION				
Tiene mostrador de recepcion	SI		NO	
Tiene registro de mantenimiento correctivo y preventivo para el mobiliario	SI		NO	
El ingreso desde el exterior y hasta las habitaciones es accesible para personas con discapacidad	SI		NO	
La zona del exterior inmediato al establecimiento se encuentra limpia e iluminada y sin obstáculos que dificulten el acceso directo al establecimiento	SI		NO	
CORREDORES/ PASILLOS				
Cuentan con iluminación de 150 luxes	SI		NO	
Cuentan con señalización requerida por la aseguradora de riesgos profesionales (ARP)	SI		NO	
Se indican las salidas de emergencia	SI		NO	
Se identifica con claridad la ubicación la ubicación de las habitaciones	SI		NO	
BAÑOS PÚBLICOS				
Son independientes para cada sexo	SI		NO	

HABITACIONES				
SEGURIDAD				
En la puerta de entrada se tiene mirillas	SI		NO	
Se tiene cerraduras en las ventanas	SI		NO	
Se tiene cadena y pasador en las puertas	SI		NO	
DIMENSIONES. Incluye baño y closet				
La habitación estándar de una cama es de mínimo 12,15 m2	SI		NO	
La habitación estándar con dos camas o una doble es de mínimo 18,25 m2.	SI		NO	
CLIMATIZACIÓN				
Cuentan con ventilación mecánica o natural	SI		NO	
MUEBLES				
La cama sencilla es de 1,00 m x 1,90 m.	SI		NO	
La cama doble es de 1,40 m x 1,90 m	SI		NO	
Las camas tienen colchón y almohadas	SI		NO	
En habitaciones con cama doble hay dos mesas de noche entre las dos camas	SI		NO	
En habitaciones con cama doble hay dos mesas de noche	SI		NO	
Se tiene un artículo decorativo en las paredes	SI		NO	
Cuenta con un espacio para colgar ropa en ganchos	SI		NO	
CONEXIONES				
Tienen tomas eléctricas	SI		NO	
Ropa de cama				
La ropa de cama no presenta, manchas, descocidas, huecos, perforaciones o decoloración de los tejidos	SI		NO	
Los colchones tienen su fecha de rotación vigente	SI		NO	

Se tienen protectores para los colchones y almohadas	SI		NO	
La ropa de cama es de genero 50 % poliéster 50 % algodón	SI		NO	
Se tiene un inventario (par stock) mínimo 2 juegos por cama	SI		NO	
PISO				
Los pisos y/o tapetes están en buen estado de conservación	SI		NO	
VENTANAS				
Tienen cortinas o persianas	SI		NO	
Las cortinas, persianas, no presentan roturas ni manchas	SI		NO	
ILUMINACIÓN				
Se tiene una lámpara para leer con bombillo de 100 watos	SI		NO	
Se tienen dos lámparas para leer con bombillo de 60 watos	SI		NO	
Se tiene iluminación general para la habitación.	SI		NO	
BAÑOS DE HABITACIONES				
REQUISITOS				
Se tiene agua caliente y fría las 24 (h) horas	SI		NO	
Cuentan con ventilación	SI		NO	
Se tiene una presión de agua adecuada de 7,57 l/min a 9,46 l/min	SI		NO	
Piso no alfombrado	SI		NO	
Tienen cesto para papeles	SI		NO	
Tienen toallero	SI		NO	
Cuentan con inodoro	SI		NO	
Tienen lavamanos	SI		NO	
DUCHA				
Tienen ducha	SI		NO	

Cuentan con piso o superficie antideslizante	SI		NO	
TOALLAS				
No están manchadas ni rotas	SI		NO	
Se cuenta con un juego de toallas de cuerpo, manos y facial por cada huésped.	SI		NO	
Las medidas de las toallas para cuerpo son de: 0,63 m por 1,25 peso 300 g mínimo o 4,5 kg por docena	SI		NO	
RESTAURANTES Y COMEDORES				
REQUISITOS				
Ofrece servicio de restaurante y comedor	SI		NO	
Se tienen registros de limpieza diaria de los restaurantes y Comedores.	SI		NO	
Están ordenados	SI		NO	
Están iluminados	SI		NO	
Los servicios sanitarios son accesibles para el público	SI		NO	
Se presta el servicio de alimentación en horas limitadas	SI		NO	
RESERVA DE AGUA PARA TODO EL ESTABLECIMIENTO				
AGUA POTABLE				
Se realiza el mantenimiento a los tanques de reserva con sus respectivos registros.	SI		NO	
Se tiene reserva para 1 (d) día de consumo con una ocupación del 100 % en el hotel	SI		NO	
SERVICIOS GENERALES				
ZONAS DE PERSONAL				
Cuenta con servicio de baños	SI		NO	
DEPÓSITOS				

Se tiene una zona de depósitos de carga	SI		NO	
ZONA DE MÁQUINAS				
Cuentan con cuarto de máquinas, (cuando aplique).	SI		NO	
Zona de mantenimiento				
Tienen depósitos para herramientas	SI		NO	
Zona otros servicios				
Cuentan con cuarto para basuras	SI		NO	
Se tiene un manual de manejo para residuos orgánicos	SI		NO	
Cuentan con tanques de combustible ACPM-GAS, (cuando aplique).	SI		NO	
Cuentan con una subestación eléctrica, (cuando aplique).	SI		NO	
Cuentan con un cuarto de controles eléctricos.	SI		NO	
FACTORES DE SERVICIO				
ESPACIOS PÚBLICOS				
RECEPCIÓN				
Los baños están limpios e higiénicos	SI		NO	
Las instalaciones de servicio al cliente y al público están limpias, higiénicas y ventiladas.	SI		NO	
Las cortinas y similares están en buenas condiciones de conservación limpias, sin manchas ni rotas.	SI		NO	
Ausencia de olores y ruidos por causa de aseo, maquinaria, traslado de mercancías o similares.	SI		NO	
Se tiene información sobre el procedimiento de quejas.	SI		NO	
Se dispone de un listado actualizado de huéspedes	SI		NO	
Se dispone de un listado actualizado de las actividades que se realicen en el establecimiento.	SI		NO	

BAÑOS PÚBLICOS				
Tienen jabón y toallas.	SI		NO	
Cuentan con ventilación mecánica o natural.	SI		NO	
Tienen cesto para papeles	SI		NO	
Tienen toallero	SI		NO	
Cuentan con inodoro	SI		NO	
Tienen lavamanos	SI		NO	
Tienen registro de limpieza y desinfección diario	SI		NO	
HABITACIONES				
SEGURIDAD				
Se tienen las instrucciones de emergencia y evacuación ubicadas detrás de las puertas	SI		NO	
SERVICIOS				
Las tarifas están en un lugar visible	SI		NO	
Se tiene información disponible sobre los servicios de restaurante y complementarios.	SI		NO	
Cuentan con guía turística de la ciudad	SI		NO	
ENSERES				
Las habitaciones tienen teléfono	SI		NO	
Tienen televisor de 14 pulgadas (355 mm) o superior	SI		NO	
Cuentan con vajilla y cubiertos sin roturas, abolladuras, ni ralladuras acorde con la oferta gastronómica	SI		NO	
BAÑOS DE HABITACIONES				
ARTÍCULOS Y ENSERES				
Se tiene una barra de jabón por huésped.	SI		NO	
Tienen papel higiénico	SI		NO	

Tienen preservativos	SI		NO	
RESTAURANTES Y COMEDORES				
ASPECTO / APARIENCIA				
Los meseros tienen los uniformes, sin roturas, sin manchas y limpios	SI		NO	
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS				
SERVICIOS BÁSICOS				
Cuentan con servicio de teléfono público	SI		NO	
SERVICIOS EXTRAS				
Tienen caja de seguridad	SI		NO	
Cuentan con el servicio de reservación de tours	SI		NO	
Cuentan con el servicio de reservación de espectáculos locales	SI		NO	
Ofrece el servicio de llamada despertador	SI		NO	
Facilita el acceso a servicios médicos	SI		NO	
Tienen seguro de huéspedes	SI		NO	
Tienen botiquín de primeros auxilios	SI		NO	
Tienen periódico en la recepción	SI		NO	
SERVICIO AL CLIENTE				
SERVICIO AL CLIENTE EN RECEPCIÓN				
Se presta atención continua las 24 (h) horas	SI		NO	
Se da el trato al cliente de acuerdo con el protocolo de servicio del hotel.	SI		NO	
Cuentan con servicio telefónico personalizado	SI		NO	
Se informa sobre la hora del check out	SI		NO	
PREVENCIÓN Y ANTICIPACIÓN DE QUEJAS				

Disponen de un sistema de atención de quejas.	SI		NO	
Se atienden las quejas durante la estadía del cliente	SI		NO	
TRATAMIENTO DE QUEJAS				
Se tienen en consideración los resultados del análisis de quejas y se introducen las medidas o cambios oportunos para evitar que se produzcan en el futuro.	SI		NO	
El personal conoce los motivos de queja del cliente.	SI		NO	
El personal escucha atentamente y sin interrumpir al cliente	SI		NO	
El personal muestra empatía y transmite comprensión	SI		NO	
Se dan aclaraciones al cliente aunque su queja sea debida a una confusión de su parte.	SI		NO	
Existen los medios para el registro de quejas.	SI		NO	
Se da al cliente una respuesta y se le ofrece una solución	SI		NO	
Cuando se transmite verbalmente la solución a una queja, se pide al cliente su conformidad con la misma.	SI		NO	
Se garantiza al cliente que su queja será atendida y se tendrá en cuenta en acciones futuras.	SI		NO	
Se analizan las quejas y se actúa en consecuencia, haciendo un seguimiento adecuado de éstas.	SI		NO	
SERVICIO DE RESERVAS				
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO				
Se asegura al cliente que su reserva confirmada es respetada siempre que esté garantizada por el cliente o según las condiciones pactadas.	SI		NO	
Se realiza un control continuado del nivel de reservas admitido y previsible, y se toman las medidas oportunas para evitar situaciones de llegada de clientes con reserva y sin posibilidad de alojarlo, y su solución.	SI		NO	
Se recogen todas las especificaciones de reserva realizadas por	SI		NO	

el cliente, y se atienden.				
PROCESO DE PRESTACIÓN				
El servicio de reservas dispone de los medios técnicos, que le permitan realizar reservas con prontitud, fiabilidad y eficacia	SI		NO	
Las reservas son atendidas por personas formadas para este servicio	SI		NO	
Todas las reservas se registran en el mismo momento en que se recibe la demanda y se confirma de acuerdo con lo dispuesto por el establecimiento	SI		NO	
Cualquier cambio realizado por el establecimiento en una reserva está justificado y documentado.	SI		NO	
Se registra un número telefónico u otro medio de comunicación del cliente para comunicarle cualquier imprevisto o cambio.	SI		NO	
Se asignan las habitaciones disponibles por orden cronológico de las reservas, siempre teniendo en cuenta lo dispuesto por la administración de la empresa respecto a clientes preferentes	SI		NO	
SERVICIO DE CONSERJERÍA Y PORTERÍA				
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO				
El servicio de portería se presta durante las 24 (h) horas, por personal del hotel con polivalencia para alguna otra función	SI		NO	
El portero está atento a la llegada y salida de clientes o visitantes y les saluda, o se despide de ellos cortésmente.	SI		NO	
REGISTRO Y ACOMODACIÓN				
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO				
Se dan indicaciones precisas para que el cliente localice su alojamiento con facilidad.	SI		NO	
PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
Se dispone de los medios técnicos, que le permita comprobar la reserva, así como la habitación asignada.	SI		NO	

Se tiene un exacto y preciso conocimiento del establecimiento, localización de todas las dependencias, habitaciones y servicios	SI		NO	
El servicio de recepción es atendido las 24 (h) horas, en caso de no estar la persona encargada será atendido por otra persona con las mismas características.	SI		NO	
El establecimiento evalúa el número de entradas y salidas previstas diariamente, con la suficiente antelación para asegurar la atención al cliente.	SI		NO	
El establecimiento tiene dispuestas las habitaciones para entregar a los clientes a las 15:00 (h) horas, según lo establecido por las políticas de la empresa	SI		NO	
El establecimiento ofrece el servicio de custodia de maletas hasta que el cliente quede alojado.	SI		NO	
El establecimiento ofrece al cliente, una serie de servicios y/o actividades gratuitas que compensen la imposibilidad de alojarlo en forma inmediata	SI		NO	
En caso de cambios de habitación la recepción dispone de los traslados de información necesarios al huésped y al personal del hotel.	SI		NO	
SERVICIO AL CLIENTE EN RECEPCIÓN				
Se informa al cliente de los servicios que el establecimiento tiene a su disposición (cajas de seguridad, comunicaciones), se dan las instrucciones de uso precisas y se informan las tarifas vigentes	SI		NO	
Se informa al cliente cuando éste lo requiera, de los puntos de interés, actividades sociales, culturales y de entretenimiento y otros servicios o atracciones de interés turístico existentes en el destino y su área de influencia	SI		NO	
Dispone de un servicio de recolección de mensajes o paquetes dirigidos a los clientes del establecimiento y se asegura que éstos llegan a su destinatario y bajo las condiciones de seguridad.	SI		NO	
El personal tiene conocimiento de los puntos de mayor atractivo turístico de la zona de ubicación del establecimiento.	SI		NO	

Dispone de información sobre las horas de apertura y cierre de los puntos de atracción más comunes, cuando estén sujetos a horario	SI		NO	
Se tiene un conocimiento preciso de los transportes públicos, sus conexiones y los horarios actualizados.	SI		NO	
CANCELACIÓN DE CUENTA Y SALIDA (CHECK OUT)				
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO				
El horario de atención al público se realiza durante las 24 (h) horas	SI		NO	
La cuenta es detallada y clara	SI		NO	
El establecimiento dispone de facilidades para el cobro mediante diferentes medios de pago, los cuales serán expuestos al cliente en un lugar visible	SI		NO	
PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
Se dispone de los medios técnicos que le permita realizar la facturación con prontitud, así como de un mecanismo alternativo que pueda utilizar en el caso de averías	SI		NO	
Se transmite la información sobre salidas a todas las dependencias del establecimiento para su conocimiento y para que se tomen las medidas y acciones necesarias	SI		NO	
SERVICIO DE TELÉFONO				
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO				
El servicio de teléfono se presta las 24 (h) horas	SI		NO	
Se deja constancia de los mensajes recibidos	SI		NO	
Se dispone de un listado actualizado con las extensiones de los diferentes departamentos, teléfonos de emergencia, información de indicativos para llamadas internacionales y el directorio telefónico de la zona	SI		NO	
Se tiene comunicación directa local, nacional e internacional durante las 24 (h) horas.	SI		NO	

Se informa al cliente en el momento de llegada, sobre las condiciones de acceso al servicio telefónico y a los servicios complementarios de esta dependencia.	SI		NO	
SEGURIDAD				
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO				
El servicio de seguridad se presta durante las 24 (h) horas	SI		NO	
Se controlan los accesos al establecimiento	SI		NO	
Se controlan los accesos a las habitaciones	SI		NO	
Se controlan los visitantes al establecimiento no alojados en el mismo.	SI		NO	
El hotel dispone de mecanismos que aseguren que el cliente recupera los objetos olvidados en el establecimiento.	SI		NO	
PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
El personal cuenta con la formación o capacitación necesaria para utilizar todos los mecanismos dispuestos para la seguridad del establecimiento	SI		NO	
Se entrega la llave únicamente a la persona registrada	SI		NO	
REQUISITOS DE PERSONAL				
Establece y documenta los perfiles requeridos para el servicio al cliente	SI		NO	
Establece programas de entrenamiento y capacitación de todo el personal relacionado con todas las actividades del establecimiento	SI		NO	
EVALUACIÓN DEL SERVICIO Y ACCIONES CORRECTIVAS				
EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR PARTE DEL CLIENTE				
Dispone de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con relación al servicio recibido.	SI		NO	
Estructura la evaluación conforme a sus políticas	SI		NO	

B. Modelo de Encuesta Cliente Externo

Con el objetivo de mejorar la calidad de su servicio, el Hotel CARIBE, está interesado en conocer de manera objetiva, la percepción que tienen sus usuarios sobre varios aspectos que le permitirán la toma de decisiones y cumplir con las expectativas que tienen sus usuarios, cuando nos escogen para prestarles el servicio. La información que usted nos brinde es valiosa para el mejoramiento continuo de los servicios del Hotel, por ello le agradecemos el tiempo que nos brinda, para el desarrollo de esta actividad.

Datos Generales del Encuestado:

Edad	
Genero	F M
Estrato Socioeconómico	
Lugar de Procedencia	

Marque con una X, según corresponda.

Cuando ha hecho uso de los servicios de este Hotel, ha sido por:

Viaje de Negocios	
Viaje de Turismo	
Trabajo en el Depto /Municipio	
Un encuentro de pareja	

Su permanencia máxima en el Hotel, en cada ocasión que hace uso de sus servicios, ha sido de:

Una noche	
De 2 a 3 noches	
De 4 a 6 noches	
Hasta 15 días	
Hasta un mes	
Más de un mes	

Tenga en cuenta la siguiente indicación para diligenciar el cuadro que se le presenta más adelante.

Muy Insatisfecho (MI), Insatisfecho (I), Indiferente (IN), Satisfecho (S), Muy Satisfecho (MS)

Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con...

	ELEMENTOS TANGIBLES	MI	I	IN	S	MS
1	Calidad de la habitación (iluminación, Ventilación,					

	Dimensión, muebles disponibles, Conexiones eléctricas, seguridad en las puertas)					
2	Calidad de la Limpieza de las habitaciones					
3	Calidad y comodidad de las camas (dimensión, Colchones y almohadas limpios, tendidos en perfecto estado de uso y limpieza)					
4	Baños (Iluminación, seguridad, prevención de accidentes, dotación de jabón, toallas, papel higiénico)					
5	Calidad en la Limpieza de los baños					
6	Señal de televisión					
7	Trato de las camareras					
8	Presentación de las camareras					
9	Trato de los administradores					
10	Presentación de los administradores					
11	Costo del Hospedaje y Tipo de habitación					
	OPORTUNIDAD					
12	Tiempo de respuesta ante una solicitud de un servicio de habitación					
13	Tiempo de Solución de inconvenientes que se le presentan					
14	Tiempo para efectuar tanto el registro como la salida					
	CAPACIDAD DE RESPUESTA					
15	Respuestas a su (s) solicitudes (s) por parte de cualquier empleado					
16	Entrega oportuna y clara de las facturas					
17	Información clara y suficiente acerca de los servicios del hotel					
18	Información sobre direcciones, lugares u otros servicios requeridos por usted (droguerías, hospital, iglesia, restaurantes, sitios turísticos, transporte, etc)					
19	Conocimiento de las formas de pago, por parte de cualquiera de los empleados encargados del proceso					
	CORTESIA					
20	Amabilidad de los recepcionistas					
21	Amabilidad de las camareras					
22	Amabilidad en las respuestas por teléfono					
23	Respeto en el trato por parte de los empleados					
	SEGURIDAD					
24	Ubicación de las señales de emergencia					
25	Ubicación de las señales de evacuación					
26	Respeto por los objetos personales dentro de la habitación					
	CREDIBILIDAD					
27	Reputación del hotel					
	ACCESIBILIDAD					
28	Dispositivos que permitan el Acceso al Hotel, en caso de tener alguna dificultad física					
29	Accesibilidad a baños públicos, que considere condiciones físicas especiales					

30	Accesibilidad a Lavandería					
31	Disposición de áreas de recepción de visitas					
32	Mecanismos de Control para el acceso de personas visitantes					
	COMUNICACIÓN					
33	Disposición de Agilidad en la entrega de información					
34	Disponibilidad de comunicación vía teléfono fijo o celular					
35	Accesibilidad a servicios adicionales (internet, WIFI)					
	ATENCIÓN AL CLIENTE					
36	Atención prestada a las sugerencias					
17	Reconocimiento como cliente del hotel (fidelidad)					

Teniendo en cuenta que sus sugerencias son fundamentales, le agradecemos hacernos conocer que elementos o servicios, le agradecería que se incorporaran para mejorar?
