

**Colección  
Mercadeo**

**Proceso de  
mejoramiento del  
*marketing* de servicios  
del sector hotelero de  
Tolú, Sucre, basado en  
el modelo integral de las  
brechas sobre la calidad**

Autores  
*Wilson Cadrazco Parra,  
Alvaro Enrique Santamaría Escobar*



© **Universidad EAN**  
Carrera 11 No. 78-47  
Bogotá D.C., Colombia  
2011

### **CONSEJO SUPERIOR**

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
<b>Presidenta</b>	<b>Consejero Fundador</b>
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
<b>Primer Vicepresidente y Consejero Egresado</b>	<b>Consejero Vitalicio</b>
Roque González Garzón	Martha Lucía Ramírez
<b>Segundo Vicepresidente</b>	<b>Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa</b>
<b>Consejeros</b>	Omar Alonso Patiño Castro
Hildebrando Perico Afanador	<b>Consejero Representante de los Docentes</b>
<b>Presidente Honorario y Consejero Fundador</b>	Jennifer Marcela Flórez Blanco
Carlos Alfonso Crissien Aldana	<b>Consejera Representante de los Estudiantes</b>
<b>Consejero Fundador</b>	

### **DIRECTIVAS**

<b>Rector</b>	<b>Vicerrector de Planeación</b>
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
<b>Vicerrector de Formación</b>	<b>Vicerrectora de Extensión y Proyección Social</b>
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
<b>Vicerrector de Investigación</b>	<b>Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos</b>
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción  
parcial o total de esta obra sin autorización de la  
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría  
de Investigación  
Grupo Gestión del conocimiento  
**Revisión de estilo**  
Johana Alexandra Guzman  
**Diagramación**  
Nayibe Rojas

Cadrazco Parra, Wilson

**Proceso de mejoramiento del marketing de servicios del sector hotelero de Tolú, Sucre, basado en el modelo integral de las brechas sobre la calidad : cuaderno de investigación** [Recurso electrónico] / Wilson Cadrazco Parra, Alvaro Enrique Santamaría Escobar. -- Bogotá : Universidad EAN, 2011. -- (Colección de Mercadeo)

65 p.

ISBN: 978-958-756-088-6

1. Hoteles

2. Mercadeo

3. Turismo

I. Santamaría Escobar, Alvaro Enrique

647.94 CDD

## Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. Coherencia entre los objetivos propuestos, las hipótesis y los resultados obtenidos.....	7
2. Indique cuáles fueron los objetivos y alcances de la investigación.....	9
2.1 Objetivos y alcances de la investigación.....	9
2.2 Alcance.....	9
3. Marco de referencia.....	11
3.1 Antecedentes investigativos.....	11
3.2 Marco teórico.....	18
3.3 Marco conceptual.....	22
4. Indique la metodología empleada.....	26
4.3 Metodología.....	26
5. Presente con claridad y precisión los resultados.....	30
5.1 Resultados.....	30
6. Discuta los resultados en términos de qué aportes nuevos hacen al conocimiento, a la solución del problema planteado y a la pregunta de investigación. indique cuál fue la hipótesis planteada y si los resultados la validan.....	43
6.3 Discusión.....	43
7. Resuma las conclusiones derivadas de los hallazgos de esta investigación, teniendo en cuenta la hipótesis, los objetivos, la muestra y la metodología.....	50
7.1 Conclusiones.....	50
8. Indique si los resultados tendrían alguna posible aplicación...	51
9. Teniendo en cuenta lo comprometido en la propuesta, cuáles son las estrategias de comunicación de sus resultados.....	51
Referencias.....	52
Anexos.....	55

---

---

# Resumen

---

---

En este informe se describen las principales brechas identificadas en la calidad de la prestación del servicio del sector hotelero del municipio de Tolú Sucre, y se propone un plan para su mejoramiento, partiendo de los hallazgos encontrados. Las brechas encontradas fueron analizadas y priorizadas, con ayuda de la matriz de inteligencia hotelera MIH.

El informe fundamentado en el modelo sobre las brechas en la calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, muestra adicionalmente, la caracterización del turista que habitualmente visita Tolú durante las temporadas vacacionales.

Finalmente, en el informe se proponen acciones y estrategias con el propósito de mejorar la calidad en la prestación del servicio hotelero y hacer de Tolú un mejor destino turístico.

---

---

# Introducción

---

---

La calidad en el servicio cada día cobra más importancia en el ámbito mundial, teniendo en cuenta que si ésta, es manejada adecuadamente, proporciona a las organizaciones un incalculable valor y constituye una de las principales ventajas competitivas para alcanzar el posicionamiento en el mercado y la productividad empresarial.

El servicio cuando es prestado con calidad resulta fundamental para construir buenas relaciones con el cliente, obteniéndose un alto nivel de lealtad y fidelización.

El objetivo del artículo consiste en describir las principales brechas identificadas en la calidad de la prestación del servicio del sector hotelero del municipio de Tolú, así como, proponer lineamientos y estrategias necesarias para su mejoramiento, con el propósito de hacer un llamado e integrar a los principales actores involucrados, organismos gubernamentales y servidores de turismo en general, para que asuman un rol activo en la consolidación del sector y de Tolú como un mejor destino turístico.

El informe inicialmente describe la problemática y las hipótesis planteadas en el trabajo. Estas últimas asumen que el administrador hotelero no sabe en todos los casos lo que el cliente espera, no selecciona el diseño ni los estándares del servicio adecuados, no entrega el servicio con los estándares de servicio adecuados y no iguala el desempeño de servicio con las promesas.

Posteriormente y usando como guía diagnóstica, la hipótesis planteada y la matriz de inteligencia hotelera MIH, se describen detalladamente las brechas encontradas, dentro de las cuales se destacan principalmente, las brechas en publicidad, la desarticulación del sector hotelero con los prestadores de servicios turísticos para la conformación de productos de turismo y las brechas en la seguridad industrial, entre otras, las cuales no sólo confirman la hipótesis planteada, sino, que sirven de criterio para modificar cada uno de

sus productos y/o servicios, mejorar sus procesos gerenciales, administrativos y de apoyo, lo cual es lo que les permite competir de una mejor manera.

El análisis de las brechas no solo es una mirada a la oferta de servicio actual, sino que constituye la clave para identificar el diseño del servicio que la empresa debería considerar en el futuro. Esto exige encontrar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cómo mejorar los niveles de ocupación hotelera durante temporada baja? ¿Cómo fortalecer las estrategias publicitarias? ¿Cómo asumir los costos de la publicidad? ¿Cómo mejorar la seguridad industrial? ¿Cómo articular el servicio de hospedaje con otros servicios de la cadena de turismo? ¿Qué productos de turismo se deben ofrecer? ¿Dónde y con quién adquirir otros productos de turismo? ¿Está el recurso humano capacitado y entrenado para asumir la prestación del servicio? ¿Cómo fortalecer el clúster de turismo? ¿Cómo y en que se pueden involucrar los estamentos gubernamentales?

Así mismo el desarrollo y diseño del servicio, requiere de un conocimiento profundo del cliente, lo cual implica tener una mayor aproximación con los mismos con lo cual se pueda establecer una promesa y una experiencia que satisfaga y supere las expectativas del cliente.

Se ha asumido el reto de generar acciones tendientes al mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio, para lo cual los autores plantean una propuesta de mejoramiento.

# 1.

## Coherencia entre los objetivos propuestos, las hipótesis y los resultados obtenidos

El departamento de Sucre busca consolidar sus cadenas productivas más promisorias y crear una oferta de productos y servicios que refleje sus riquezas naturales y culturales. Dentro de las apuestas productivas priorizadas por Sucre se encuentra el sector del turismo entre otras.

El departamento nacional de planeación (2007) “propone acciones orientadas a la creación de productos turísticos especializados y diferenciados que, acordes con las características naturales, étnicas y artesanales del departamento, permitan incrementar los promedios de permanencia y ocupación de turistas en las diferentes temporadas del año”.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo son producto de la aplicación de guías prediagnósticas establecidas en el modelo de las brechas de la calidad en el servicio, propuestas por *Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985)*, con la adaptación de ellas al sector hotelero de Santiago de Tolú en Sucre Colombia, sitio que por su condición de puerto turístico en vía de desarrollo, sirvió de objeto de estudio para analizar, describir y evaluar, las brechas de la calidad en el servicio.

Los resultados son producto del minucioso y detallado trabajo de campo en el cual se aplicaron técnicas e instrumentos como, observación, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, estas últimas, permitieron un dialogo que posibilitó la realización de preguntas, contrapreguntas y réplicas, profundizando hasta obtener suficiente consistencia en los relatos abordados en cada tópico.

Los tópicos de análisis de las brechas relativos al servicio hotelero fueron fundamentalmente los siguientes: tradición hotelera, reservación, productos de turismo, recepción, botones, camarera, restaurantes,

publicidad, seguridad física (*security*), seguridad industrial (*safety*) y lavandería, mantenimiento, internet, instalaciones (habitación, piscina, looby, gimnasio, restaurantes y jardines, áreas abiertas, parqueadero y bar), adicionalmente se analizaron aspectos claves del servicio cómo las normas de educación, cortesía, y amabilidad, procedencia, presentación personal de los empleados, aseo de las habitaciones y áreas comunes, sentido de pertenencia, cierre de cuentas (*check out*), capacitación, calidad del usuario e intervención de la Alcaldía Municipal y la Gobernación.

Con los tópicos mencionados atrás se pudo establecer la percepción que cada uno de los tres actores fundamentales (administrador, empleados y clientes) tiene acerca de la calidad del servicio que presta o recibe. Por medio de un análisis comparativo (transversal) de los tres puntos de vista, se pudo establecer en segunda instancia las brechas en la calidad de la prestación del servicio hotelero de Tolú.

Siguiendo las brechas descritas en el modelo, éstas se adaptaron y aplicaron a manera de hipótesis implícitas. Estas sirvieron de guías pre-diagnósticas, y permitieron evaluar la calidad de la prestación del servicio hotelero de Tolú, con el siguiente esquema rector:

- Brecha 1: No saber lo que el cliente [de los hoteles de Santiago de Tolú] espera.
- Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio hotelero adecuados
- Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares de servicio hotelero adecuados
- Brecha 4: No igualar el desempeño de servicio hotelero con las promesas. Zeithaml y Bitner (1996, p. 33)

Las brechas se fueron esclareciendo gracias al uso de la matriz de inteligencia sobre las brechas de la calidad en la prestación del servicio hotelero MIH propuesta por los autores del presente trabajo (Santamaría. A. y Cadrazco. W. 2010), la cual está conformada en sus columnas con las guías pre-diagnósticas y en sus filas por los tópicos objeto de estudio. Hechas las comparaciones de los tres puntos de vista, (Administradores Hoteleros, Clientes y Empleados) quedaron al descubierto los vacíos que son objeto del diseño del proceso de mejoramiento a largo plazo. Ver Tabla. 1 matriz de inteligencia sobre las brechas de la calidad en la prestación del servicio hotelero **MIH**.



---

## **2.** Indique cuáles fueron los objetivos y alcances de la investigación

---

### 2.1 Objetivos y alcances de la investigación

#### 2.1.1 Objetivo general

- Diseñar un Proceso de Mejoramiento del Marketing de Servicios en el Sector Hotelero de Santiago de Tolú.

#### 2.1.1.1 Objetivos específicos

- Evaluar los factores clave prevalecientes que generan la brecha de la calidad en el cliente en el marketing del servicio.
- Evaluar los factores clave prevalecientes que generan la brecha de la calidad del Administrador Hotelero en el marketing del servicio.
- Evaluar los factores clave prevalecientes que generan la brecha de la calidad del Empleado en el marketing del servicio.
- Construir el documento de Plan de mejoramiento de Marketing de Servicios

## 2.2 Alcance

El alcance de la investigación tuvo en consideración desde el punto de vista teórico analizar y describir en profundidad las brechas de la calidad en la prestación del servicio del sector hotelero de Santiago de Tolú, para lo cual se asumió el modelo de las brechas de la calidad propuesto por *Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)*. El modelo contempla varios supuestos entre ellos que el Prestador del servicio (Empresario Hotelero) no sabe en todos los casos lo que el cliente espera; no selecciona el diseño ni los estándares del servicio correctos; no entrega el servicio con los estándares establecidos y no iguala el desempeño con las promesas.

La recolección y análisis de la información se hizo con base en una muestra de hoteles establecidos en Tolú, la cual está conformada por: Hotel Playamar, Campomar, Alcira, Kevin's, Katylu, Amafavil, Caribe, Piedra Verde, Ibatama, Golfo de Morrosquillo y Montecarlo, los cuales se seleccionaron por que conforman una muestra representativa del universo hotelero presentes en Tolú. En estos hoteles se hizo el abordaje a través de entrevista a administradores, empleados y clientes, teniendo el cuidado, con estos últimos, de escogerlos entre aquellos que habían estado alojados en temporadas anteriores en el hotel, y/o al menos tener más de tres días de permanencia en los mismos. Además se hizo observación de las instalaciones o infraestructura física de los hoteles y de los principales comportamientos, actitudes y aptitudes mostrados durante la prestación del servicio.

---

# 3. Marco de referencia

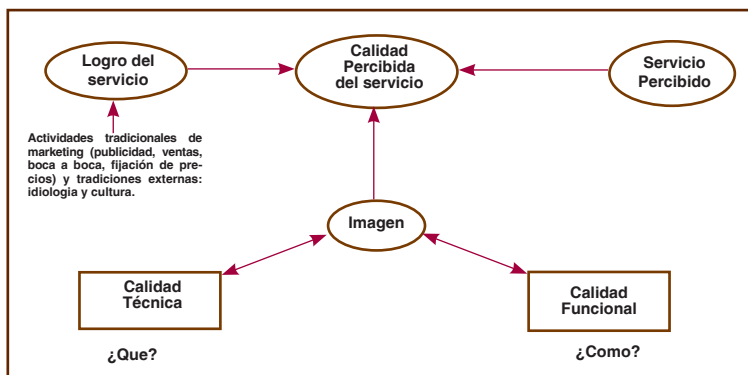
---

## 3.1 Antecedentes investigativos

Cada día es más importante para el mercado, ofrecer bienes y servicios de calidad. Los clientes son más exigentes y tienen mucho conocimiento de lo que implica la calidad. Para cumplir las expectativas de los clientes es necesario asegurar la calidad en la prestación del servicio, en ese sentido se ha venido trabajando hasta alcanzar importantes avances. Para abordar la temática de la calidad del servicio en el sector hotelero, es importante mencionar los principales trabajos realizados con antelación en este campo y sus aportes, dada su pertinencia en esta línea investigativa.

Es el caso del modelo de la calidad de servicio de *Gronross* (1984) citado por Colmenares y Saavedra (2007) el cual propuso que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa; en las que quedarán incluidos los atributos que pueden influir o condicionar la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea producto o servicio, siendo la imagen un elemento básico para medir la calidad percibida. Es decir, que relacionó la calidad con la imagen corporativa, de allí que la imagen sea un elemento básico para medir la calidad percibida.

Figura 1. Modelo de calidad de Grönroos (1988)



Fuente: tomado de <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

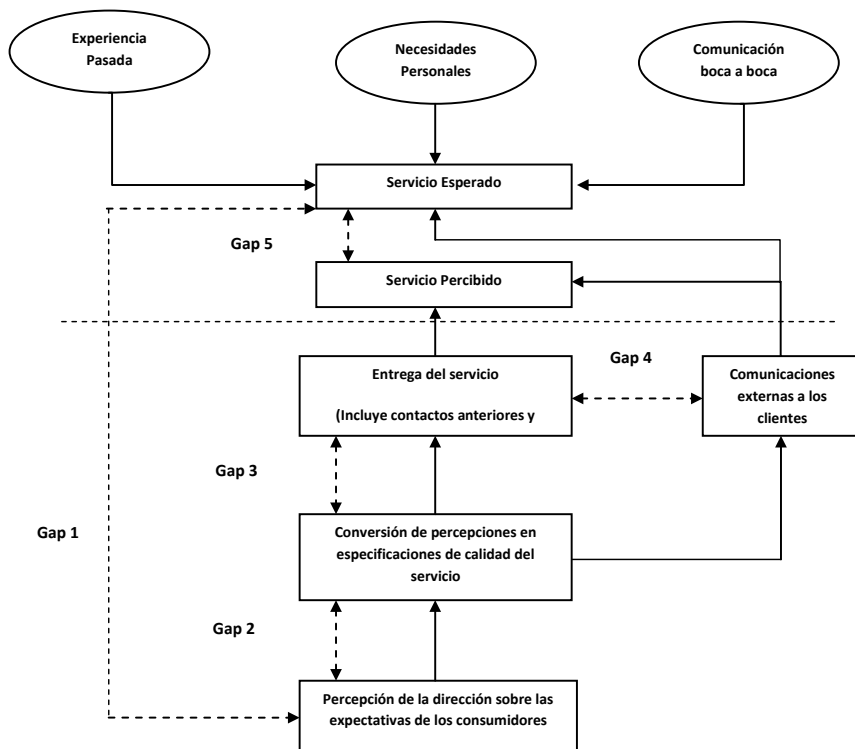
Grönroos (1988) concluye que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido y lo experimentado se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión. En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa.

Posteriormente Parasuraman, Zeithalm y Berry (1985) desarrollan el modelo de la brechas sobre la calidad del servicio el cual se focaliza en la diferencia existente entre las expectativas y las percepciones del cliente en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio. La idea consiste en que las empresas con el objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, desean cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe. Sin embargo, el modelo propone que para cerrar la brecha del cliente, es necesario cerrar otras cuatro brechas, es decir las de la empresa o proveedor del servicio:

- Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.
- Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio adecuados.
- Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares de servicio adecuados.
- Brecha 4: No igualar el desempeño de servicio con las promesas.

Una vez identificados o definidas las gaps, o deficiencias origen de una prestación del servicio, de no calidad, *Parasuraman, Zeithalm y Berry* investigan sus causas con el objeto de establecer las acciones, a seguir por las empresas de servicio, para ofrecer calidad.

Figura 2. Modelo conceptual de la calidad en el servicio



Fuente: Parasuraman, A; Zeithalm, V; y Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49 No. 4, otoño, p. 44.

Los mismos autores desarrollaron un instrumento de medida que identificaron como *SERVQUAL* (*service quality*) para su evaluación (*Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1988; Coulthard, 2004*) citados por *Pascual, M. Llobel, Pascual, J. Frías, M. y Rosel, J. (2006)*.

De manera concreta, asumiendo la naturaleza multidimensional del constructo, propusieron que la calidad de servicio se puede estimar a partir de cinco dimensiones las cuales son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (*Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1988*) citados por *Colmenares y Saavedra (2007)*

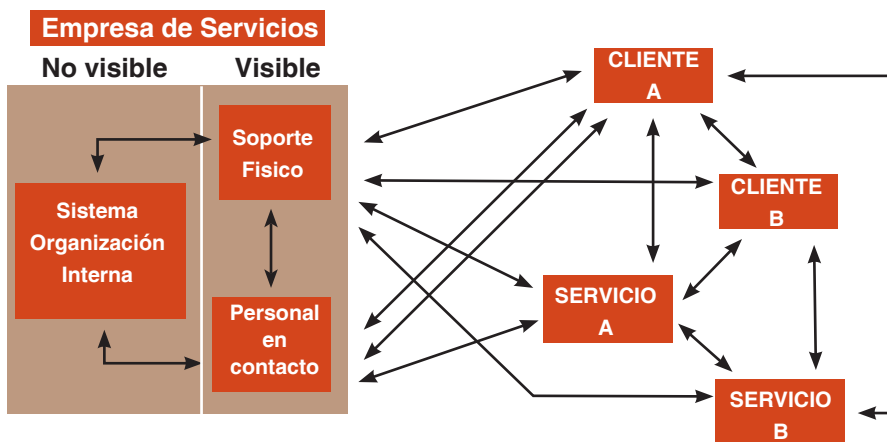
Tabla 1. Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la calidad de los servicios

Dimensión	Descripción
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza
Capacidad de Respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

Fuente: (Schiffman y Lazar, 2001)

Por su parte el modelo de servucción propuesto por *Eiglier y Langerard (1989)* es un modelo particularmente sencillo pero muy poderoso, que ilustra los factores que influyen en la experiencia del servicio. El modelo de *Servucción* consta de dos partes: la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible tienen tres secciones: el contexto inanimado, los prestadores del servicio, el personal de contacto y otros clientes. El componente visible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas visibles. El contexto inanimado está compuesto por todas las características inertes que están presentes durante el encuentro del servicio. El personal de contacto se refiere a las personas que interactúan brevemente con el cliente y que no son prestadores primarios del servicio. Citado por *Hoffman y Bateson (2002)*.

Figura 3. El modelo de Servucción



Fuente: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/multimedia/hu-80833.jpg>

Por otra parte, los prestadores del servicio son los que brindan principalmente el servicio central. El consumo de servicios, a diferencia del consumo de bienes, muchas veces ocurre en el lugar donde se produce el servicio. Sin importar el sitio donde se presta el servicio, la interacción entre los consumidores y el personal de contacto o los proveedores de servicios es algo común y corriente. Por ello, el efecto que el personal de contacto o los prestadores del servicio tienen en la experiencia de servicio puede ser muy profundo en ocasiones por no decir que peculiar.

### 3.1.1 Algunas investigaciones en América latina

Es pertinente mencionar, algunos antecedentes investigativos similares, que por su temática aportan a esta investigación; Tal es el caso de *Lovera (2004, p.104)*, quien trabajó en Colombia una investigación titulada: El sistema de gestión SGC, en los establecimientos hoteleros y turísticos bajo las Normas ISO 9000 versión 2000, en la cual concluyó que la única manera para ser competitivos en la industria de la hospitalidad, es implementando el sistema de gestión de calidad, obteniendo la certificación de la calidad ISO 9000 con reconocimiento internacional, concluyó además que ello redundaba en más y frecuentes clientes, lo cual permite a los hoteles perdurar en el tiempo.

El mismo año, Arévalo, G. y Avendaño, M. (2004), realizaron una investigación en Colombia, sobre el establecimiento de la estructura del sistema de gestión de calidad para el centro de operaciones de GAIA representaciones con base en la norma ISO 9000:2000, los autores coincidieron con *Lovera*, en la importancia del uso de la certificación de la calidad, como mecanismo para mejorar la calidad del servicio hotelero y turístico.

Otra investigación en esta línea investigativa fue la realizada por Santomá y Costa, titulada: **Calidad de servicio en la industria hotelera**: revisión de la literatura. Tuvo como propósito, por un lado determinar el avance en la investigación sobre la calidad de servicio en la hotelería y por otro, explorar la existencia o no de investigación sobre las principales características de gestión de establecimientos hoteleros que incidan directamente sobre la calidad de servicio.

Los autores realizaron una revisión de la literatura de investigaciones del período 1990 - 2007, que ha proporcionado una variedad de perspectivas y modelos respecto a la calidad del servicio en la hotelería. Santomá y Costa (2007, p.1) concluyeron que en la síntesis de la literatura existen tres grupos de investigaciones respecto a la calidad de servicio en hotelería, los que analizan el concepto desde un punto de vista teórico, los que se centran en la gestión de la calidad total y los que buscan la medición de la calidad de servicio. Respecto a estos últimos, agruparon los atributos medidos en tres grandes grupos: los relacionados con aspectos tangibles del establecimiento, los relacionados con la fiabilidad, y los relacionados con el desempeño de los empleados. Los autores observaron como dicha agrupación muestra una preponderancia del modelo *Servqual de Parasuraman*.

López y Serrano (2007) realizaron una investigación titulada: **Dimensiones y medición de la calidad del servicio en empresas hoteleras** de la comunidad autónoma de Cantabria, en su trabajo validaron la escala *Servqual* como instrumento, para medir la calidad en la prestación del servicio hotelero, e identificaron 4 dimensiones relacionadas con la calidad del servicio en los establecimientos hoteleros: “fiabilidad, elementos tangibles, características del personal y oferta complementaria”. Los autores concluyeron que las dos dimensiones que tienen mayor peso específico dentro del conjunto son la fiabilidad y las características del personal lo cual pone de manifiesto la importancia, que para los clientes, tiene hoy día la forma en que se presta el servicio frente a aspectos meramente tangibles.



Por su parte Morillo (2007) también realizó un análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de *Servqual*; La autora abordó el caso de los hoteles de turismo del municipio libertador del estado Mérida-Venezuela, en los cuales, existen algunas deficiencias en la calidad de los servicios hoteleros prestados; Morillo, utilizó la escala *Servqual*, con miras a profundizar sobre las dimensiones determinantes de calidad, y formular algunas recomendaciones tendientes a elevar o mantener la calidad de los servicios hoteleros. La autora concluye, al comparar las expectativas con las percepciones de los huéspedes sobre los servicios, que en la mayoría de dimensiones las percepciones superaron o igualaron las expectativas, con algunas excepciones; aclara que los resultados son válidos para el período de carnavales del año 2006, pues es preciso señalar que las percepciones del servicio son dinámicas, y lo que hoy es satisfactorio y percibido como de calidad, en fecha posterior o en otro entorno cultural, social o en diferentes circunstancias puede no serlo.

*Stromgem* (2007), realizó un estudio titulado **Análisis de la calidad del servicio** de los Resort Hoteles de Perú. *Stromgem*, identificó como el mejor predictor de la calidad del servicio, la dimensión conocida como fiabilidad, seguida de otras dimensiones denominadas exteriores, tangibles y seguridad.

Sus resultados basados en el análisis regresión, revelan que la percepción por parte de los huéspedes, de la calidad del servicio, depende en gran medida de cuatro factores; estos son, **fiabilidad** los empleados comprenden, están bien informados, acerca de las promesas y la prestación del servicio, y lo prestan de la manera correcta a la primera vez; **Exterior** esta dimensión, representa la diversidad de actividades, alimentos y bebidas, y el cuidado de contar con empleados hábiles y capacitados; **Tangibles** referidos al aspecto moderno, visualmente atractivo, fácil de usar y cómodo de los equipos, las instalaciones y los accesorios, además de la prestación de un servicio en el tiempo apropiado y *Assurance*. Las otras dos dimensiones identificadas son también relevantes, pero menos significativas (empleados y la prestación de servicios). La conclusión final del autor es que la fiabilidad es la dimensión que describe mejor el servicio entre las dimensiones identificadas, seguida de exteriores, seguridad.

## 3.2 Marco teórico

Hablar de las brechas de la calidad en la prestación del servicio hotelero, implica necesariamente partir de las concepciones más significativas existentes acerca de los conceptos de servicio y calidad, así como el conocimiento acerca de la calidad del servicio; en ese sentido se mencionan a continuación algunos de los principales postulados.

Para *Kotler (2000, p.478)* “un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”.

En el mismo sentido *Zeithalm y Bitner (2002, p.3)* afirman que los servicios son acciones, procesos y ejecuciones, que contemplan aspectos de intangibilidad, pero también complementan los aspectos tangibles de la entrega de un producto. Por tanto, ellos no sólo son prestados por empresas de servicios, sino, también por empresas manufactureras.

Tratando de esclarecer un tanto más, *Periñan (2007, p. 63)*, menciona que “la diferencia entre los bienes y los servicios no es del todo clara. Es muy difícil ofrecer un ejemplo de un bien puro o de un servicio puro. Un bien puro significa que los beneficios que recibe el cliente, no contienen ningún elemento del servicio que éste brinda. Por otro lado un servicio no contendría ningún elemento de los bienes”.

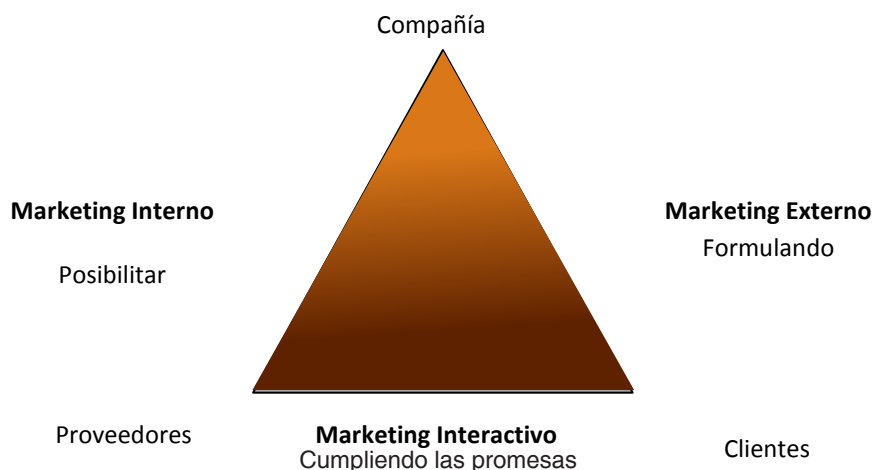
Sin embargo, complementa *Kotler (2000, p. 479)*, las ofertas de las empresas al mercado suelen incluir algún tipo de servicio, que puede ser un elemento mayor o menor dentro de la oferta total. El autor distingue cinco tipos de ofertas: un bien exclusivamente tangible, un bien tangible con algunos servicios, un híbrido, un servicio fundamental acompañado de bienes y servicios menos importantes y un servicio puro.

*Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993, p. 21)* enfatizan que el conocimiento acerca de la calidad de los bienes es insuficiente para entender la calidad del servicio, debido a las denominadas características intrínsecas de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y a que son perecederos.

Por otra parte, el triángulo del marketing de servicios plantea que existen tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar el servicio, estos se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores. Además,

entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de *marketing* que deben llevarse a cabo para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo; cada uno de ellos asociado a la formulación, el cumplimiento y de la facilitación de la promesa del servicio respectivamente.

Figura 4. Triángulo del marketing de servicios



Fuente: Tomado de Mary Jo Bitner y Valarie A. Zeithaml. (2002). *Marketing de Servicios*. P. 20

En medio de esta interacción, es evidente que la cuidadosa administración de la mezcla del marketing tradicional, resulta esencial para lograr que el marketing de servicios tenga éxito. No obstante, cuando se aplican a los servicios es necesario ampliar las cuatro actividades tradicionales con la mezcla del marketing de servicios la cual incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso.

Las personas juegan un papel en la entrega del servicio e influyen en la percepción del comprador; la evidencia física es el ambiente en el que se entrega el servicio; y el proceso los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio.

Otro tópico muy cercano al tema, es el concepto de calidad, el cual hace aportes importantes en este campo investigativo a partir de los antecedentes teóricos elaborados por los llamados padres de la calidad total. En este sentido se mencionan los principales aportes hechos por *Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa y Crosby* entre otros:

*Deming* (citado en *Evans y Lindsay 2005a, p.94*) afirmó que una calidad más alta lleva a una mayor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo. En la teoría de reacción en cadena de *Deming*. . . resume este punto de vista. Esta teoría afirma que las mejoras en la calidad producen costos más bajos porque el resultado es menos reproceso, menos errores, menos demoras y mejor uso del tiempo y del material. A su vez, los costos más bajos dan lugar a mejoras en la calidad. Con una mejor calidad y precios más bajos, una empresa puede lograr mayor participación en el mercado y de esta manera subsistir ofreciendo cada vez, más empleos. *Deming* insistió en que los directores deben asumir la responsabilidad de la mejora de la calidad.

*Deming* destacó su creencia de que las prácticas administrativas necesitaban un cambio radical y propuso los 14 puntos para lograr la excelencia en la calidad.

Las recomendaciones de Juran (citado en *Evans y Linzay. 2005b, p.107*) se concentran en tres procesos de calidad principales llamados la trilogía de la calidad: (1) planeación de la calidad, el proceso de cumplimiento de los objetivos de la calidad; (2) control de calidad, el proceso de cumplimiento de los objetivos de calidad durante las operaciones, y (3) mejora de la calidad, el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedentes.

La esencia de la filosofía de la calidad de *Crosby* (citado en *Evans y Linzay. 2005c, p.108*) se resumen en lo que él llama los “absolutos de la administración de la calidad” y los “Elementos fundamentales de la mejora”. Los absolutos de la administración de calidad incluyen los siguientes puntos:

- ▣ La calidad significa conformidad con los requisitos, no elegancia.
- ▣ No existen los llamados problemas de calidad.
- ▣ La economía de la calidad no existe; siempre es más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez.
- ▣ La única medida de desempeño es el costo de la calidad, que es el gasto derivado de la no conformidad.
- ▣ La única norma de desempeño es cero defectos.
- ▣ Los elementos fundamentales para la mejora de Crosby son determinación, educación e implantación.

*Feigenbaum* (citado en *Evans y Linzay. 2005d, p.110*) es mejor conocido por acuñar la frase control de calidad total, que definió como:

*“...un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos de una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos posibles que den lugar a la total satisfacción dl cliente”*

*Ishikawa* (citado en *Evans y Linzay. 2005e, p.111*) se basó en el concepto de calidad total de *Feigenbaum* y promovió una mayor participación de todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal de planta, reduciendo la dependencia en los profesionales y los departamentos de calidad. Al igual que otros, *Ishikawa* creía que la calidad empieza con el cliente y por tanto, entender sus necesidades es la base para mejorar. Algunos de sus elementos clave de su filosofía son:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y todas las divisiones.
- La mercadotecnia está al inicio y al final de la calidad.
- Los datos sin información sobre la dispersión son falsos.

En síntesis *Crosby, Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Mizuno, Shingo, y Taguchi* (citados en *Cantú, 2001, p.47*) se enfocaron en diversos campos de la calidad, sin embargo es convergente el tratamiento de los problemas derivados de un proceso de calidad en las organizaciones, en términos generales se enfocan en:

- Compromiso de la alta dirección liderazgo
- Equipos de mejoramiento de la calidad
- Medición de calidad
- Corrección de problemas
- Comité de calidad
- Educación y capacitación
- Metas de mejoramiento
- Prevención de defectos
- Recompensas y reconocimientos
- Procedimientos del programa de calidad
- Crecimiento con rentabilidad económica
- Necesidades del consumidor
- Planeación estratégica

- Cultura de calidad
- Enfoque total de sistemas
- Información/comunicación
- Políticas de calidad
- Constancia y planeación para la competitividad
- Métodos de supervisión
- Interacción entre departamentos
- Planeación del proceso
- Control de proveedores
- Auditorías al sistema de calidad
- Diseño del producto
- Control del proceso

### 3.3 Marco conceptual

#### 3.3.1 Servicio

Es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.

#### 3.3.2 Servicio al cliente

Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los servicios básicos de las empresas.

#### 3.3.3 Calidad del servicio

La calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionada con el conjunto de los elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal.

#### 3.3.4 Calidad total

Si bien en otros apartes se hablo de la calidad, desde el punto de vista de los principales autores en este tema, es importante aclarar que no existe consenso en su definición, pues la calidad puede estar referida a diferentes dimensiones. Sin embargo es pertinente mencionar la definición de calidad total la cual brinda un panorama amplio, que coincide en muchos aspectos con la temática investigada.

La calidad total es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye los productos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta y a todos los clientes (internos y externos).

La calidad total puede entenderse tal y como se sugiere en el modelo de la **EFQM** como una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos.

### 3.3.5 Intangibilidad

Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos o degustarlos, ni tocarlos de la misma forma en que se pueden percibir los bienes tangibles.

### 3.3.6 Heterogeneidad

Los servicios especialmente los de alto contenido de trabajo son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día.

Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella; Más aún si el cliente hace parte del servicio.

### 3.3.7 Inseparabilidad

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles (*Grönroos, 1978*). Según *Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)*, estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- ▣ La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.

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

### 3.3.8 Perecederos

Se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.

### 3.3.9 Tangibilidad

Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos.

### 3.3.10 Confiabilidad

Habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

### 3.3.11 Capacidad de respuesta

Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

### 3.3.12 Competencia/ profesionalismo

Conocimiento y habilidades mostradas para realizar el servicio.

### 3.3.13 Cortesía

Atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.

### 3.3.14 Credibilidad

Veracidad, creencia, responsabilidad, honestidad del proveedor del servicio.



### 3.3.15 Seguridad

Libre de peligro, riesgo o dudas.

### 3.3.16 Accesibilidad

Acercamiento y fácil de contactar.

### 3.3.17 Comunicación

Escuchar al cliente y entender sus comentarios. Mantener al cliente en un lenguaje que pueda entender.

### 3.3.18 Entendimiento del cliente

Hacer un esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

### 3.3.19 Marketing interno

El marketing interno es el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores “clientes-internos” que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

### 3.3.20 Marketing externo

Constituye la forma como una compañía formula sus promesas de servicio a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. Las actividades tradicionales como la publicidad, las ventas, las promociones especiales, y la determinación de precios facilitan esta clase de actividad. En cuanto a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes.

Los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo, también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes.

### 3.3.21 Marketing interactivo

Significa cumplir las promesas del servicio. Los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los empleados de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en el tiempo real. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y se consume. Resulta interesante destacar que cada vez que el cliente interactúa con la organización, las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

---

# 4. Indique la metodología empleada

---

## 4.1 Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método de investigación acción participación (IAP)<sup>1</sup>. Esta metodología de tipo cualitativo, está orientada a la transformación y al cambio de una realidad social; en este caso se destaca el hecho de que el sector hotelero de Santiago de Tolú debe aprovechar no sólo sus atributos naturales en el servicio turístico, sino, mejorar la calidad en la prestación del servicio y la orientación que los empresarios tienen hacia el marketing del servicio. En este orden de ideas la investigación acción participativa, responde en este caso a la problemática social que vive el sector hotelero de Santiago de Tolú y unido a esta problemática se encuentran todas las personas que subsisten de esta actividad. Aquí se ve la necesidad de vincular la investigación con la transformación social, económica y política de la región.

En la dimensión metodológica, la IAP como corriente crítica de la investigación, implica la superación del desfase entre la teoría y la práctica, existente en la investigación tradicional.

---

<sup>1</sup> El objetivo está limitado por el tiempo máximo de una investigación de la EAN, que es de seis (6) meses. Dentro del planteamiento del problema se debe formular, si existiera, el objetivo de largo plazo de la investigación. No se debe confundir el objetivo general del proyecto con el objetivo de desarrollo o de largo plazo de la investigación

En la dimensión político-ideológica, desde la cual se intenta superar la concepción de una ciencia neutra, adquiere valor y significación lo subjetivo, se aboga por una ciencia comprometida con el cambio y la transformación social, es decir una ciencia crítica, participativa y emancipadora.

Las tres fases en las cuales se articuló el proceso de investigación fueron:

### Fase 1. Diagnostico

Se realizó un diagnóstico inicial acerca de las brechas de la calidad del servicio, donde se recogió información de primera mano en el contexto en que funciona el sector hotelero de Santiago de Tolú.

La principal técnica utilizada fue la entrevista, para lo cual se diseñó un instrumento guía de entrevista semiestructurada para cada actor (Administrador hotelero, Cliente y Empleado). Adicionalmente se tomaron algunas notas de campo, fundamentalmente acerca de comportamientos, aptitudes y actitudes observadas en los momentos de verdad ocurridos durante todo el tiempo que duro la etapa de recolección de información.

### Fase 2. Discusión y profundización de la información

Se efectuó:

- a) análisis de los datos con participación de los tres actores principales.
- b) Conclusiones elaboradas a partir del consenso de los actores.

### Fase 3. Cambio

Incluye realización de procesos educativos junto a los procesos de investigación. Para iniciar este proceso, se requerirá de un equipo facilitador que se comprometa a apoyar la comunidad participante. Cabe anotar que esta fase hace parte del objetivo de desarrollo a largo plazo de la investigación.

## 4.1.1 Proceso general de la investigación

Identificación de situaciones problemáticas: Apoyados en el modelo de las brechas de la calidad en el servicio, se diseñó un instrumento por medio del cual se detectaron conciencia de algunas necesidades. Se convino entonces, priorizarlas y se escogieron aquellas que

adquirieron significación por su relevancia, porque son resolubles y porque de su solución se derivará algún tipo de cambio.

En la fase diagnóstica se encontró explicación a la mayoría de los problemas para tratar de resolverlos. Esto implicó la contextualización del problema, la recolección de evidencias para comprobar la bondad del diagnóstico, su análisis, su reflexión en grupo y el establecimiento de los elementos, sujetos o estructuras que han de cambiar si de verdad se desea una mejora.

Para obtener el permiso que permitiera realizar la investigación, se visitó a los administradores y/o propietarios de los principales hoteles del municipio de Santiago de Tolú (Sucre), quienes luego de conocer los objetivos de la investigación, autorizaron el ingreso de los investigadores a las instalaciones de los diferentes hoteles sin ninguna restricción.

Se diseñaron y aplicaron los instrumentos para recolectar la información. Inicialmente se diseñaron tres formatos guía (anexos A, B y C) los cuales sirvieron de guía para realizar la entrevista semiestructurada, de la cual queda un archivo de audio. Con la información recolectada se elaboró la matriz de inteligencia hotelera **MIH**, instrumento que permitió identificar las brechas en los tópicos investigados.

Se remitió la matriz a los administradores, recibiendo sugerencias y comentarios al respecto. Una vez incorporados los comentarios y sugerencias de los administradores se procedió a elaborar el informe final con sus conclusiones, recomendaciones y anexos.

## 4.1.2 Instrumentos y técnicas de investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, y la observación.

### 4.1.2.1 Entrevista semiestructurada (anexos A,B,C)

Los administradores hoteleros fueron entrevistados en su totalidad, obteniendo la información, de la cual queda un archivo de audio.

Se escogieron al azar clientes cuya característica fuera el haber estado en temporadas anteriores en el hotel o aquellos que llegaban por primera vez y cuya permanencia en el hotel era superior a tres días, criterio establecido para identificar la calidad del servicio recibido.

En cuanto a los empleados se seleccionaron al azar y se les realizó la entrevista semiestructurada con la cual se obtuvo la información, quedando un archivo de audio.

#### 4.1.2.2 Observación

Esta se llevó a cabo en las instalaciones de los hoteles durante el tiempo que duró esta investigación, gracias al permiso otorgado por los administradores. Consistió en el registro de los momentos de verdad vividos por los clientes en las diferentes dependencias prestadoras de servicio en el hotel.

Proceso de análisis e interpretación de la información registrada

Se diseñó la matriz de inteligencia hotelera **MIH**, con la cual se identificaron las brechas existentes en el servicio, como consecuencia del cruce de la información obtenida a través de las entrevistas y de las observaciones realizadas por los observadores.

---

# 5. Presente con claridad y precisión los resultados.

---

## 5.1 Resultados

El trabajo de campo permitió recolectar la información necesaria para alimentar la matriz de inteligencia hotelera **MIH** (propuesta por los autores), luego de el análisis de la información se pudo concluir que el sector hotelero de Santiago de Tolú cuenta con el conocimiento, experiencia, personal calificado e instalaciones que le permiten ofrecer un adecuado nivel de calidad en el servicio, el cual responde a las necesidades y expectativas del cliente, que con cierta frecuencia acude a Tolú con la intención de disfrutar de una temporada vacacional.

Los resultados de la presente investigación son mostrados en la Tabla 2. Matriz de Inteligencia Hotelera Mostrada a continuación. Adicionalmente se muestra la priorización de resultados de la Matriz. Tabla 3.

Tabla. 2 Matriz de Inteligencia Hotelera - MIH

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM.
Reservación Hotelera	<p>No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera</p> <p>Implica generalmente atender la solicitud a través de una llamada telefónica, se verifica la disponibilidad de habitaciones y si la hay, el cliente debe abonar el 50% del costo de su estadía, existen varias alternativas de pago, las más usadas son: pago con tarjeta de crédito ó haciendo una consignación en la ciudad de origen. Las reservaciones se efectúan a medida que son solicitadas, respetando el orden en que son solicitadas, sin vender cupos por encima de la capacidad del hotel. Los administradores tienen políticas muy flexibles en caso de que el cliente por fuerza mayor no pueda acudir al hotel a cumplir su reservación. En esos casos su reserva es prorrogada para otra ocasión. Sin embargo como hecho legio, es decir, a una pareja se le incumplió la promesa hecha en la reservación; al momento de su arribo al hotel y en el momento de llenar el registro hotelero, estando en la recepción del hotel, se le dio prioridad a otro grupo por el hecho de ser más numerosos. Las reservaciones se hacen generalmente a través de líneas telefónicas o celular, rara vez se hacen personalmente en la recepción. Existe un hecho curioso y es que gran número de administradores y/o propietarios son oriundos del Departamento de Antioquia, razón por la cual en una gran mayoría las reservaciones se hacen desde Medellín, es evidente también la cultura del turismo de los Antioqueños y las personas del interior del país, los cuales acuden en grupos familiares, y en excursiones guiadas por agencias de viaje las cuales hacen el trámite de reserva. Son pocas reservas empresariales, se destacan entre ellas las hechas por Ecopetrol, Oceansa, y Cementos Argos. Existe coincidencia entre lo que creen los administradores y esperan los clientes.</p>	<p>No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos</p> <p>La mayoría de los hoteles respetan las promesas hechas en la reservación, es decir los clientes encuentran en orden sus reservaciones cuando llegan al hotel, (Check in), sólo en casos excepcionales se rompe la promesa. Se tienen claros los criterios y políticas para la realización de las reservaciones, así como la disponibilidad de las habitaciones, pues finalmente es el hotel el que conoce su capacidad y el uso que puede hacer de ella. La mayoría verifica su ocupación y reservas con ayuda del PC, lo cual contribuye con el orden en el servicio de reservaciones. Cuando la reservación obedece a la solicitud de una agencia de viajes u obedece a una reservación empresarial, estas son respetadas de manera estricta, por lo tanto no se presentan tramatismos ni confusiones. Se recomienda documentar el proceso de reservación.</p>	<p>No entregar el servicio con los estándares de servicio</p> <p>Se evidencia una clara definición del procedimiento o protocolo que garantiza el cumplimiento de las reservaciones hoteleras, se define quiénes son las personas autorizadas y responsables de hacer las reservaciones y se lleva una base de datos organizada que permite hacerle seguimiento a las mismas, de tal manera que no se presentan inconformidades y se optimiza el uso de la capacidad instalada. Se podría de todas maneras hacer reducciones al personal encargado y documentar por escrito el proceso de reservación hotelera.</p>	<p>No igualar el desempeño con las promesas.</p> <p>Generalmente se cumple con las reservaciones hechas, los clientes entrevistados afirmaron que los hoteles son muy respetuosos en este sentido. Además la rapidez y atención en las llamadas telefónicas por este motivo es excelente, generalmente no se esperan más de tres tonos telefónicos antes que la receptonista atienda la llamada. Los motivos y amabilidad en estos casos fueron calificados de excelentes. En los casos de las reservas de agencias o empresariales la calificación se dio en el mismo sentido</p>	



MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
Productos de turismo	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera	Desde el punto de vista del marketing, el producto es la primera y más importante de las variables de la mezcla. Si el sector hotelero no tiene los bienes y servicios adecuados para estimular la demanda, no podrá llevar a cabo de forma efectiva ninguna de las acciones comerciales que generen valor agregado a su actividad. Se puede decir que el producto es el punto de partida de la estrategia de marketing. Desde el punto de vista comercial, producto designa cualquier bien o servicio, o la combinación de ambos, que poseen un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un bien para satisfacer sus deseos o necesidades. El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuestos por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística. No se ha realizado un estudio minucioso por parte de los hoteleros acerca de las diferentes actividades ofrecidas, en el sentido de poder fortalecer el clíster del turismo, de tal forma que los hoteleros puedan establecer relaciones comerciales confiables con los departamentos comerciales del servicio turístico. Tampoco se han tenido en cuenta otras experiencias desarrolladas en este campo y que sirven de ejemplo a nivel nacional e internacional, como por ejemplo el turismo en el eje cañero, el cual sin tener todos los atributos y características naturales que existen en el Golfo de Morrosquillo ha desarrollado diferentes productos turísticos con éxito. Se deben desarrollar convenios con otros prestadores de servicio para conformar una adecuada articulación que garantice la satisfacción del cliente y amplíe y diversifique la oferta del sector hotelero más allá del simple alojamiento.	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]	No igualar el desempeño con las promesas	3,4
	Las administraciones hoteleras ofrecen y/o recomiendan planes de turismo y excursiones a las Islas de San Bernardo en el Golfo del Morrosquillo, paseo ecológico a la Ciénaga de la Camanera, paseo al volcán de Iodo de San Antero, paseo a las cuevas de Tolúviejo, visita a las playas de Covetas y Coveñas, visita a los municipios que producen artesanías, como Morroa, Tuchín, y Sampues, entre otros. Estas recomendaciones se les hace a aquellos turistas que vienen por iniciativa propia y que no cuentan con ningún plan turístico de agencia. Estos servicios son prestados por personas ajenas al hotel y por lo tanto se realizan por cuenta y riesgo del turista. En ningún caso el hotel garantiza la satisfacción de las expectativas del turista, ni de su seguridad durante el disfrute de estas actividades. Sin embargo el buen juicio y conocimiento que tiene el hotel acerca de algunos de estos operadores de turismo hace que los hoteles los reconiendan, sin que exista necesariamente un vínculo, o responsabilidad por parte del hotel, del uso de estos servicios. Existe aquí una gran oportunidad para mejorar las relaciones comerciales e incentivar el turismo, generando valor agregado. Debería ser una prioridad del sector hotelero velar por la calidad en la prestación del servicio a lo largo de toda la cadena de turismo, de tal manera que se aseguren estándares de servicio con responsabilidad compartida y ejercer un seguimiento a la calidad de los servicios de turismo complementario. Esto a su vez garantizaría la calidad del servicio, la fidelización y la seguridad del cliente. Es importante mencionar que los Hoteleros recomiendan el paseo a las islas de San Bernardo, con transportadores reconocidos por la Capitanía de Puertos de Coveñas, que estén legalmente constituidos como empresarios ante la Cámara de Comercio de Sincelajo y que reúnan las condiciones técnicas que garanticen la seguridad de los pasajeros. Difícilmente el seguro hotelero cubriría todos los incidentes que se pudieran presentar en estos productos de turismo, ya que el seguro hotelero protege a los huéspedes durante su permanencia en el hotel. En casos excepcionales los Clubes Náuticos pagan una pequeña comisión a algunos hoteles por promocionar los paseos a las Islas. Es importante destacar las capacitaciones recibidas por los clubes náuticos de parte del Sena, lo cual ha ayudado a mejorar la calidad en la prestación del servicio y la seguridad de las personas. Se debe asegurar una organización muy sólida del clíster turístico para garantizar la disponibilidad de los bienes y servicios reunidos por el producto turístico, de tal manera que sean percibidos como si estuvieran ofrecidos bajo la administración de los hoteleros y para esto es necesario obtener la confiabilidad y disponibilidad de los servicios hoteleros ofrecidos por terceras personas involucradas en la cadena.	Se deben hacer grandes esfuerzos por capacitar y entrenar permanentemente, a un gran número de personas que actualmente prestan sus servicios como empleados de los diferentes servicios turísticos, de tal manera que se integren exitosamente y con responsabilidad, alineándose con el sector hotelero. El sector hotelero debería consolidar unos productos turísticos en los cuales el personal externo, sea visto como una extensión del personal del hotel y los servicios prestados sean vistos también como parte de un mismo paquete ofrecido por el hotel, consolidando así el concepto de producto turístico. Es decir las personas, los equipos y los sistemas integrados en productos turísticos constituirían uno de los eslabones más importantes del clíster de turismo en materia de prestación de servicio.	Las expectativas de los clientes en muchas ocasiones van experimentando modificaciones que apuntan a otro tipo de sensaciones, como por ejemplo, turismo de deportes, turismo de salud, turismo gastronómico, turismo náutico, turismo rural, turismo ecológico, turismo de aventura las cuales indican que los hoteles deben seguir trabajando para extender o diversificar el servicio ofrecido en asociación con otros operadores del sector turístico. En Tolú existen algunos bienes y servicios turísticos que involucran algunas modalidades, como por ejemplo el turismo de descanso y esparcimiento y el turismo de sol y playa fundamentalmente, pero se deben desarrollar estrategias que permitan al sector hotelero dirigirse a nuevos mercados o ampliar los actuales. Para esto deberá desarrollar estrategias de diversificación turística. Se debe prestar atención a las actividades turísticas que realizan los huéspedes del hotel de puertas afuera, ya que esas actividades constituyen la principal razón por la cual se alojan en sus instalaciones.	3,5	
VALORACIÓN	3,3	3,3	3,4	3,5	3,4

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH					
Interpretada Cualitativamente					
Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]	No igualar el desempeño con las promesas.	
Botones	Los administradores de los hoteles han dispuesto que algunos empleados presten el servicio de recepción de equipajes, lo que en ocasiones no se cumple debido a la multiplicidad de tareas encomendadas tocándole al cliente descargar y llevar su equipaje a la habitación. Si bien es cierto no en todas las ocasiones se presenta esta situación, no es menos cierto que con un sólo caso ya se generan brechas en la prestación de este servicio.	No se observan botones formalmente establecidos, sino empleados que dentro de sus funciones deben atender el equipaje de los clientes, es decir, recibir el equipaje en la entrada del hotel, teniendo cuidado de ayudar al cliente a descargarlo del vehículo en el cual llega y trasladarlo hasta la recepción y de allí llevarlo a la habitación, lo mismo que, ayudar a los huéspedes con su equipaje a la salida del hotel. Es importante que estos empleados comprendan lo halagados que se sienten los clientes cuando en forma rápida son auxiliados con su equipaje. No todos los empleados acuden con prontitud e incluso algunos hoteles carecen de este servicio. Se debe mejorar este aspecto. Se debe especificar de una mejor manera esta actividad, de tal forma que no sea visto como una colaboración extra prestada al cliente, sino, como un servicio que presta gusto al hotel para comodidad del huésped. Los empleados deben recibir el entrenamiento específico que les permita ofrecer un servicio con estilo. Esta actividad debe ser estandarizada o especificada de tal manera que los operarios la asuman con mayor entereza. Se debe complementar con la presentación adecuada de uniformes, buenos modales y comportamiento cálido, como se observó en otras actividades.	Se debe entrenar y capacitar a estos operarios y sobre todo hacerles comprender la importancia del servicio que ellos prestan al cliente. En términos generales todos los hoteles tienen personal para esta actividad pero están dotados insuficientemente de carros para transportar el equipaje hasta las habitaciones, lo cual obliga al cliente en muchas ocasiones a trasladar el equipaje sin ayuda.	Todo cliente que se aloja en un hotel generalmente llega extenuado del viaje y por modesto que sea el hotel, el cliente espera que le ayuden a cargar su equipaje, con agrado y amabilidad. No esta bien pensar, que cuando el cliente trae un pequeño equipaje no debe ser auxiliado.	
<b>VALORACIÓN</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH Interpretada Cualitativamente Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM.
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]	No igualar el desempeño con las promesas.	
Recepción	La recepción en los hoteles de Tolú se caracteriza por ser un servicio en el cual se brinda una cálida bienvenida a los huéspedes ofreciéndoles una bebida refrescante ó una taza de Café, luego se diligencia el registro hotelero exigido por ley y se corrobora la forma de pago, para luego trasladarlo a la habitación. En ocasiones cuando las excursiones llegan al hotel, se les asigna la habitación y se les traslada a ellas directamente y luego que haber descansado se diligencia el registro hotelero de acuerdo con la ley. Permanentemente hay personal capacitado para ofrecer atención al cliente en la recepción el cual orienta y recomienda sitios de interés para cualquier huésped.	El estándar de servicio está bien elaborado de tal manera que lo que los hoteleros ofrecen concuerda con lo que los clientes esperan.	Se percibe un adecuado conocimiento y entrenamiento en esta actividad.	El cliente encuentra agradable y eficiente el servicio prestado por la recepción. Resalta además el trato cálido y amable.	
<b>VALORACIÓN</b>	4,5	4,4	4,5	4,5	4,5
Camareras	Existe particularidades en el servicio de camareras prestada en los hoteles de Tolú las cuales son: amabilidad y calidez en la comunicación, con los huéspedes. Las camareras realizan el aseo a las habitaciones, teniendo cuidado de no interrumpir a los clientes que se encuentran descansando. Ellas aprovechan para realizar el aseo cuando las habitaciones están desocupadas, además proveen los artículos básicos de aseo personal. En los hoteles es precaria la existencia de "avisos de no molestar" ó, "Favor hacer aseo a la habitación" que generalmente permanecen en la manija interior de la puerta de las habitaciones en algunos hoteles; avisos con los cuales el cliente especifica ubicándolos en la parte exterior, si no desea ser interrumpido, o si desea que le hagan el aseo a la habitación posteriormente. Sin embargo la molestia ocasionada por las camareras es mínima dada la buena comunicación existente lo cual hace que las camareras se abstengan de molestar cuando el huésped se encuentra en la habitación. Los clientes manifestaron su total complacencia con lo básico ofrecido por los hoteles en las habitaciones.	El servicio de camareras obedece a un adecuado diseño que permite mantener el aseo y la limpieza de la habitación en niveles que satisfacen al huésped. Además su excelente comunicación facilita el servicio, sin generar ningún tipo de trastorno al huésped.	En las camareras de los hoteles de Tolú se observó buen entrenamiento, buena disposición por el trabajo, trato respetuoso al cliente y sus pertenencias con lo cual se corroboran los altos valores éticos que practican. Todo ello conlleva a una gran satisfacción de los huéspedes en este aspecto.	Teniendo en cuenta la clase de huéspedes y las temporadas en las cuales vienen se observo un gran alineamiento entre lo prometido y lo esperado.	
<b>VALORACIÓN</b>	4,0	4,2	4,5	4,4	4,3

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH					
Interpretada Cualitativamente					
Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	<p>No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera</p> <p>Todos los hoteles cuentan con servicio de restaurante, este es acordado por las agencias de viajes con anticipación, el menú es variado respondiendo a las preferencias de los clientes. La variedad y los horarios se adecuan a las preferencias de los clientes, los precios por lo regular vienen incluidos en el paquete. Para aquellos turistas que vienen por iniciativa propia el hotel le ofrece la variedad y los horarios de acuerdo con sus preferencias dándole a conocer el precio de cada una de las variedades incluidas en el menú. La espera que deben hacer los clientes una vez hacen su pedido no supera los 10 o 15 minutos hasta ser servidos. Se observa en algunos restaurantes un protocolo de servicio mientras que en otros el servicio se presta de manera un tanto informal. Los Chef, cocineros, auxiliares de cocina y meseros tienen sus uniformes. Artículos como, tapabocas, gorro y guantes fueron observados en las prácticas de cocina, además aplican buenas prácticas para la manipulación de alimentos. Es evidente la experiencia y conocimiento de los implicados en estas actividades y la influencia del Centro gastronómico del Sena en Tolu.</p>	<p>No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos</p> <p>El servicio de restaurante cuenta con un estándar adecuadamente diseñado. Los clientes manifestaron su satisfacción ante la comida ofrecida y el servicio prestado.</p>	<p>No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]</p> <p>En términos generales el personal de restaurante y cocina está bien entrenado y conoce su oficio, sin embargo se debería articular con el Sena unas capacitaciones periódicas para aumentar el nivel de destrezas y habilidades que deben tener en esta labor.</p>	<p>No igualar el desempeño con las promesas.</p> <p>Generalmente se cumplen las expectativas del cliente. No se da mayor diferencia entre lo esperado por el cliente y lo ofrecido por el servicio de restaurante. Las comidas son calificadas como adecuadas.</p>	
Restaurante / Cocina	4,0	4,0	3,7	3,7	3,9
<b>VALORACIÓN</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH Interpretada Cualitativamente Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio					
	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM.
Servicios	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]	No igualar el desempeño con las promesas.	PROM.
Relaciones Públicas / Publicidad	Los medios publicitarios más utilizados por el sector hotelero de Tolú son tarjetas, calendarios, volantes, páginas WEB, páginas verdes, agencias de turismo. Agencias de viaje, videos y en forma periódica se asiste a eventos de turismo nacionales como la vitrina turística de Anato, la bolsa turística de Medellín o a los eventos de Coelco. A veces se realizan eventos en el gremio hotelero con la Cámara de Comercio que involucran publicidad de los organizadores. Sin embargo quizás el que mejores resultados viene presentando es la que se hace persona a persona. Los administradores mencionaron que el presupuesto para publicidad es reducido debido a que sus ingresos obedecen a un turismo estacionario, es decir se aprovechan tres meses al año y se sobrevive nueve. Precisamente por la estacionalidad del negocio se requiere una participación conjunta entre alcaldía, gremio hotelero y comerciantes, que promuevan la visita al municipio durante las temporadas bajas. El administrador hotelero debe saber que existe una nueva sociedad que se desarrolla e interacciona en comunidad, conformando redes sociales a través del internet, en ese sentido es importante adquirir y dar uso apropiado a la tecnología, de tal manera que les facilite realizar la publicidad de sus hoteles y de sus productos de servicio en forma masiva. Este aspecto está tomando auge y es necesario que los hoteles creen en su mayoría páginas WEB y evolucionen e incursionen en esta nueva dimensión. Allí es importante comunicar no sólo la razón de ser de la organización, sino los productos turísticos que pudiera tener el hotel a pesar de ser parte de un paquete de "bienes y servicios" en los cuales la responsabilidad y administración esta en manos de operadores de turismo con los cuales se debe acordar ofrecer el producto de forma integrada como si se tratara de una sola empresa. En la mayoría de los casos el cliente compra el producto turístico desde la comodidad de su residencia, o desde un café internet, acortando imaginariamente las distancias, pues él puede virtualmente visitar y conocer las instalaciones del hotel. Además, cuando un cliente compra en la agencia de turismo o por Internet un tour o unas vacaciones, se traslada imaginariamente a ese sitio anhelado, imaginando para el caso específico de Tolú, sus playas, el sonido de la brisa, sus olores, los colores y hasta los sabores y el aspecto de la comida de mar, en general los encantos de este destino. De cierta manera compra una ilusión, una fantasía que evaluará, una vez "consumido" el "producto" en el lugar, contrastando sus expectativas con lo recibido. Es necesario entonces vender una ilusión que en ningún caso debe ser fraudada y que mejor manera de hacerlo que comunicándolo a través de la Internet, teniendo cuidado de nunca generar falsas expectativas. En la mayoría de los casos la publicidad boca a boca ha sido y seguirá siendo importante para el sector hotelero, pero la masificación de la información ha reclamando su espacio en el mercado, teniendo en cuenta las facilidades que ofrece para comunicar y las ventajas que esto representa.	El gremio hotelero de Tolú por su experiencia ha concluido que la publicidad y la forma en la que la vienen realizando le han dado resultados favorables en las temporadas altas, perpetuando en el negocio la estacionalidad. Razón que nos lleva a establecer que para aumentar el flujo de turistas en temporada baja se debe diseñar otro estándar de agresivo y que sea más efectivo.	El diseño del estándar de publicidad responde a la realidad de los hoteles y los empleados corresponden prestando el servicio de acuerdo a lo publicitado, es por ello que el sistema personal a persona dificilmente genera expectativas que vayan más allá de la capacidad hotelera.	El servicio prestado concuerda con la publicidad difundida de tal manera que el cliente recibe exactamente lo prometido, garantizando el cumplimiento de la promesa de servicio.	3,5
					3,0
<b>VALORACIÓN</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>

<b>MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH</b> Interpretada Cualitativamente Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
Servicio de piscina	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]	No igualar el desempeño con las promesas.	3,6
	El servicio de piscina en los hoteles donde se presta permite a las familias con niños y adultos mayores compartir un espacio, por lo regular en las noches, donde generan un ambiente relajado, descansado, con menor exposición a los rayos solares, lo cual hace aún más placentera la estadía, contrario a los hoteles donde este servicio no existe, donde la familia se ve obligada a otras alternativas para cubrir el lapso de tiempo entre la cena y la hora de acostarse. Es de anotar que los huéspedes saben de antemano los servicios que el hotel presta. Se recomiendan los baños turcos, saunas, aunque algunos de ellos poseen jacuzzi y gimnasio. Sería interesante pensar en estas posibilidades, ya que estos servicios son fáciles de implementar y su infraestructura es sencilla.	Aún cuando el paquete adquirido por el turista aclare la existencia o carencia del servicio de piscina, caso en el cual de acuerdo con lo escogido la persona dispondrá o no del servicio, cuando éste es prestado la satisfacción parece ser mayor. Pensar que no se necesita piscina por el hecho de tener el mar Caribe en frente es una idea que está cambiando. Los nuevos hoteles han incluido en su infraestructura piscina y al parecer esto a motivado a los demás hoteleros a pensar en construir la suya. Además lo que dicen los huéspedes en relación a disfrutar el mar o la piscina es que es importante para ellos contar con ambas alternativas. Muchas personas mostraron su preferencia por las piscinas y además agregaron que por lo general los niños pequeños las prefieren.	Los hoteles que poseen servicio de piscina cuentan con el personal idóneo para su mantenimiento y optima prestación. La profundidad de las piscinas está en una medida adecuada para los niños, por lo tanto no representan mayor peligro para la seguridad de estos.	Los hoteles que prestan el servicio de piscina mantienen estándares de seguridad, profundidad, limpieza e higiene adecuada para cualquier tipo de usuario.	
VALORACIÓN	3,6	3,4	3,6	3,6	3,6
Seguridad Física (Security)	La seguridad en los hoteles depende en gran medida de la fuerza pública, algunos cuentan con un sistema informal de vigilancia que por lo general se presta en horas de la noche. Existe servicio de Caja fuerte en la mayoría de los hoteles. Los clientes manifestaron total confianza en los empleados del hotel, incluso muchos de los ellos dejaron cámaras, filmadoras y computadores portátiles en las habitaciones. Algunos hoteles cuentan con cámaras de seguridad. Existe una cercanía con la Policía Nacional, la cual intensifica sus patrullajes y operativos en temporadas turísticas altas.	Debido a las condiciones de desarrollo social del municipio de Tolú los hoteles y sus huéspedes no se ven amenazados por fuerza delincinencial alguna, por lo tanto en el día la fuerza pública presta el servicio de seguridad y en las noches los hoteles contratan seguridad informal, sin embargo todos los empleados de los hoteles tienen la instrucción de restringir la entrada a personal no registrados a área de las habitaciones, como también estar alertas ante cualquier movimiento extraño de otros huéspedes.	El personal seleccionado para prestar seguridad en horas de la noche es suficiente para disuadir la acción delincinencial de alguno que otro discolo. Por lo que los huéspedes no son objeto de robos o pérdidas durante su estadía en los hoteles.	En términos generales los huéspedes concuerdan en que la seguridad en los hoteles de Tolú es buena, aun cuando algunos manifestaron que ellos viajan con pocas pertenencias de valor.	3,5
VALORACIÓN	3,3	3,3	3,5	3,5	3,4

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH Interpretada Cualitativamente Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio						
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM	
Seguridad Industrial	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera  La mayoría de los hoteles en Tolú cuenta con elementos básicos de seguridad industrial como botiquín, extinguidores, amplias zonas comunes, puertas amplias a la entrada al igual que en los parqueaderos lo cual facilitaría una rápida evacuación en caso de alguna emergencia. Sin embargo las rutas de evacuación están inadecuadamente señalizadas. En cuanto a la capacitación dada a los clientes de la ubicación de extinguidores y rutas de evacuación ante posibles emergencias la respuesta fue negativa. Pocos empleados conocen el manejo de extinguidores como también desconocen el tipo de acción a realizar frente a una emergencia. Las autoridades sanitarias disponen de la prestación de un servicio asistencial frente a la playa, sólo en temporadas y contrasta la ubicación del hospital en un lugar muy alejado de la playa.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos  Es deber de los hoteles diseñar, disponer y ubicar en lugares estratégicos extinguidores, señalar debidamente las rutas de evacuación en caso de emergencia, mantener un botiquín con los elementos básicos para la prestación de los primeros auxilios, capacitar y entrenar a los empleados e informar a los clientes acerca del uso y manejo de extinguidores y su ubicación, al igual que la localización del botiquín, informar acerca de las rutas de evacuación en caso de emergencia, para con esto minimizar el riesgo de pérdidas en personas e instalaciones. La gran mayoría de trabajadores temporales lo hacen por el sistema de pago a jornal o a destajo, y carecen del pago del seguro social, aun cuando dada la estacionalidad del negocio estos trabajadores manifiestan estar satisfechos con este tipo de contratación. Para los empleados que permanecen con vinculación permanente al hotel no se presentan estos inconvenientes. Ante la existencia de los dos tipos de contratación se podría pensar que habría diferencias en la atención brindada a los clientes, sin embargo de acuerdo con nuestras observaciones esto no es así. Dada la magnitud de la inversión hecha en las instalaciones de los hoteles no estaría de mas implementar sistemas contra incendio.	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos]  La capacitación recibida por el personal para efectos de actuar en caso de emergencia marca una tendencia deficiente. Los equipos que existen no podrían ser utilizados debido a la falta de idoneidad de algunos empleados en el manejo de estos equipos. Los huéspedes quedan bajo la responsabilidad de algunos empleados cuya idoneidad para manejar emergencias es cuestionable.	No igualar el desempeño con las promesas.  El cliente confía en la seguridad de los hoteles y sitios visitados, sin embargo tanto en los hoteles como en los sitios visitados los elementos de seguridad dispuestos para protegerlo son deficientes. Aun cuando las grandes emergencias han sido pocas, dentro de un esquema de seguridad diseñado para proteger la integridad de los clientes, se ven muy pocas condiciones que permitan prevenir los riesgos a los cuales están expuestos.	2,8	2,7
VALORACIÓN	2,8	2,5	2,5	2,9	2,7	
Lavandería (Laundry)	Todos los hoteles tienen el servicio de lavandería de la ropa de cama y toallas. Algunos hoteles ofrecen servicio de lavado de ropa a los clientes en respuesta a solicitud de algunos clientes.	El estándar de servicio ofrecido, en este caso no genera ninguna brecha.	El personal encargado de esta actividad realiza un trabajo que satisface las necesidades tanto de los hoteles como de los clientes.	El cliente hace uso de sábanas, ropa de cama y toallas limpias en el momento que o requiere.	4,0	4,0
VALORACIÓN	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	

<b>MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH</b> Interpretada Cualitativamente Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio					
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	No entregar el servicio con los estándares de servicio	No igualar el desempeño con las promesas.	
Mantenimiento	El mantenimiento de equipos de cocina, televisores, aires acondicionados, motobombas, redes eléctricas y de agua, generalmente no obedece a una programación, pero en términos generales se efectúan los mantenimientos necesarios en forma correctiva. En términos generales el mantenimiento es aceptable y no genera mayores traumatismos a los huéspedes.	Se deben desarrollar programas periódicos de mantenimiento preventivo particularmente en épocas de temporada baja, de tal forma que se minimicen los inconvenientes para los huéspedes en temporada alta.	En términos generales la respuesta frente a la averías de algún tipo de equipos es rápida y efectiva, minimizando la incomodidad del huésped.	La disposición de los hoteles para atender pequeñas averías redunda en una alta satisfacción del cliente y la administración.	
<b>VALORACIÓN</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>
Internet inalámbrico	Ante la demanda de internet inalámbrico algunos hoteles ya ofrecen este servicio de manera gratuita, sin embargo la mayoría de los huéspedes que vienen con intención de desconectarse del mundo es este el último servicio que demandarían.	Si bien es cierto la tendencia es a aumentar la demanda del servicio y considerando las amplias ofertas de los operadores de este servicio es muy probable que en muy poco tiempo los hoteles puedan contar con la oferta de este servicio.	En los hoteles donde el servicio existe se brinda con la asesoría de algún empleado, y los que siguen la tendencia recibirán la debida capacitación del operador que les provea del servicio.	En los hoteles donde se presta el servicio cumplen con las expectativas del huésped y muy seguramente en le medida en que muchos hoteles lo vayan prestando, estará acorde con los requerimientos del cliente.	
<b>VALORACIÓN</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>
Cierre de Cuentas / Check Out	El cierre de cuentas consiste en hacer una revisión de los cargos hechos por los siguientes conceptos: bar, restaurante, alojamiento, llamadas, entre otros, luego se totaliza la cuenta definitiva en recepción. De acuerdo con nuestras observaciones existe agilidad, rapidez, y disposición para realizar esta actividad de tal manera que cuando el cliente se acerca a saldar la cuenta todos los conceptos están en orden, permitiendo así que los clientes tengan una salida rápida y sin inconvenientes. Una vez los clientes entregan las llaves en recepción una camarera verifica el inventario entregado en la habitación y lo reporta a la recepción, la cual, en caso de algún fallante lo incluye en la cuenta.	El cierre de cuenta es realizado a satisfacción en la mayoría de los casos. Debido a que la mayoría de clientes que se alojan por medio de agencias, realizan el pago por adelantado, por lo tanto el cierre de cuentas es manejado por el guía turístico, sin generar ninguna preocupación al huésped.	El personal encargado de realizar el cierre de cuentas cuenta con la preparación y el entrenamiento adecuado para este fin.	Las cuentas generalmente están debidamente organizadas, y obedecen a lo realmente consumido por el cliente por lo que se observa concordancia entre lo que el cliente espera y lo que los hoteles realizan.	
<b>VALORACIÓN</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>



Tabla. 3 Priorización Matriz de Inteligencia Hotelera MIH

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH PRIORIZACIÓN									
SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROMEDIO	NECESIDADES	FACTORES A CAMBIAR	ACCIONES	
Seguridad Industrial	2,8	2,5	2,5	2,9	2,7	Identificar plenamente los riesgos inherentes al quehacer de la actividad hotelera en el caso de empleados. Identificar los riesgos a los cuales podrían estar expuestos los huéspedes. Necesidad de capacitación y entrenamiento a empleados en relación con algunas prácticas de seguridad industrial.	Ubicación inadecuada de extintores. Inexistencia de Rutas de evacuación. Peldaños deslizantes. Gabinetes eléctricos. Desconocimiento del manejo de situaciones de emergencia.	Localización y señalización adecuada de extinguidores. Señalización de rutas de evacuación. Colocar cintas abrasivas o antideshlizantes en peldaños. Adecuada señalización de Gabinetes eléctricos. Capacitar a trabajadores en cuanto al manejo adecuado de situaciones de emergencia.	
Relaciones Públicas / Publicidad	2,7	2,6	3,3	3,5	3,0	Promover la afluencia en temporadas bajas.	Desocupación hotelera en temporadas bajas.	Se requiere una participación conjunta entre alcaldía, gremio hotelero y comerciantes, que promuevan la visita al municipio durante las temporadas bajas. Desarrollar campañas publicitarias agresivas que involucren fondos de empleados y cooperativas de empresas, establecimientos educativos y fundaciones entre otras.	
Productos de turismo	3,3	3,3	3,4	3,5	3,4	Articular la hotelería con otros prestadores de servicios.	La desarticulación existente entre cada uno de los oferentes de servicio turístico.	Establecer convenios entre los hoteles y los oferentes de servicios turísticos a fin de que el alojamiento genere tratos preferenciales para acceder a los otros productos.	
Seguridad Física (Security)	3,3	3,3	3,5	3,5	3,4	Aún cuando la frecuencia de situaciones de inseguridad al interior de los hoteles es baja, el riesgo de que se presenten existe.	Demasiada confianza	Se recomienda la instalación de cámaras de seguridad al interior del hotel. Acordar el aumento de la frecuencia de patrullajes de la Policía en los alrededores de los hoteles.	
Botones	3,3	3,3	3,3	3,9	3,5	Aumentar la disponibilidad de tiempo para el desarrollo de esta tarea. Definir o especificar las funciones.	Desbalance existente en las tareas que realiza el empleado.	Balancar las actividades de los empleados para que cuando se requiera la recepción, traslado y ubicación de equipos en las habitaciones el empleado este disponible para esta actividad específica.	

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH									
PRIORIZACIÓN									
Servicios	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROMEDIO	NECESIDADES	FACTORES A CAMBIAR	ACCIONES	
Servicio de piscina	3,6	3,4	3,6	3,6	3,6	Déficit de oferta en el servicio de piscina en la mayoría de hoteles de Tolu.	Oferta del servicio de piscina.	Recomendar a los hoteles que no poseen servicio de piscina su implementación.	
Internet Inalámbrico	3,6	3,6	3,7	3,7	3,7	Servicio de internet en la mayoría de hoteles de Tolu.	Inexistencia de la oferta de internet en los hoteles	Recomendar a los hoteles el ofrecimiento del servicio de internet	
Mantenimiento	3,8	3,6	3,7	3,9	3,8	Programación del mantenimiento	Falta de programación en las actividades de mantenimiento	Se recomienda la realización de mantenimiento preventivo, durante las temporadas bajas.	
Restaurante / Cocina	4,0	4,0	3,7	3,7	3,9	Mejorar algunas prácticas en la manipulación de alimentos.	Aunque este aspecto está bien evaluado, se requiere mayor capacitación al respecto.	Continuar asistiendo a los cursos que ofrece el SENA por medio del centro gastronómico.	
Lavandería (Laundry)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	No existen necesidades notorias en este aspecto			
Camateras	4,0	4,2	4,5	4,4	4,3	No existen necesidades notorias en este aspecto			
Cierre de Cuentas / Check Out	4,0	4,4	4,3	4,5	4,3	No existen necesidades notorias en este aspecto			
Reservación Hotelera	4,3	4,6	4,4	4,5	4,5	No existen necesidades notorias en este aspecto			
Recepción	4,5	4,4	4,5	4,5	4,5	No existen necesidades notorias en este aspecto			

## Escala de Valoración

VALOR		COLOR
5.0	Valoración EXCELENTE.	
4.9 - 4.5	Valoración MUY BUENA.	
4.4 - 4.0	Valoración BUENA.	
3.9 - 3.0	Valoración REGULAR	
2.9 - 2.0	Valoración MALA	
1.9 - 1.0	Valoración MUY MALA	

# 6.

Discuta los resultados en términos de qué aportes nuevos hacen al conocimiento, a la solución del problema planteado y a la pregunta de investigación. Indique cuál fue la hipótesis planteada y si los resultados la validan

## 6.1 Discusión

El modelo propuesto por *Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo (1.996)* que permite identificar las brechas en la prestación de un servicio, fue utilizado para elaborar el presente trabajo. Este modelo orienta la consecución de información relacionada con los diferentes puntos de vista de los actores involucrados en la prestación de un servicio, en el presente trabajo se abordó el sector hotelero de Tolú. A la luz de este modelo se pudieron establecer las brechas entre lo que ofrecen los hoteleros y lo que obtiene el cliente. Además se tuvo en cuenta en la identificación de las brechas el papel que cumplen los empleados como eslabón vital en la prestación del servicio.

Dado que la propuesta se enfocó en la identificación de las brechas, el aporte que este trabajo le hace al conocimiento, consiste en presentar unas particularidades existentes en el sector hotelero de Tolú, las cuales fueron utilizadas en el diseño de un proceso de mejoramiento del marketing del servicio el cual contempla políticas de desarrollo turístico y acciones que permiten ampliar la oferta e incrementar los promedios de permanencia y ocupación de turistas durante todo el año.

Los aportes de los resultados de la investigación a la solución del problema planteado y a la pregunta de investigación orientaron la elaboración de una propuesta de mejoramiento del marketing del

servicio del sector hotelero de Tolú. Los resultados mostraron que evidentemente existen brechas en cuanto a publicidad, seguridad industrial, productos de turismo, botones y piscina, los cuales fueron tomados como insumos susceptibles de ser intervenidos con el ánimo de aumentar el promedio de permanencia y la frecuencia de ocupación.

La investigación permitió conocer las características generales de los turistas que demandan el servicio, la mayoría son personas trabajadoras o pensionadas pertenecientes a la clase media.

Los turistas que visitan el balneario lo hacen a través de viajes organizados por agencias turísticas; ellos realizan el viaje a través de buses con capacidad entre 34 y 44 pasajeros por vía terrestre; También están los turistas que llegan al balneario en sus vehículos particulares, estos vienen con sus familiares o con grupos de amigos y la razón principal por la cual ambos grupos llegan a Tolú es buscando el servicio de alojamiento, oferta en la cual se ha especializado el servicio hotelero de Tolú.

Otro aspecto característico de los turistas que frecuentan los hoteles de Tolú, es que generalmente vienen con la intención de visitar los atractivos naturales que ofrece el Golfo del Morrosquillo, lo cual hacen por iniciativa propia en grupos familiares o con la ayuda de agencias de turismo, en este aspecto, los hoteleros regularmente no son quienes toman la iniciativa, lo cual deja ver la brecha existente en cuanto a productos de turismo. Entre los sitios más visitados por los turistas están: las islas de San Bernardo, la Ciénaga de la Caimanera, las Cuevas de Toluviejo, el volcán de lodo de San Antero, las playas de Coveñas y el Francés.

En el mismo sentido, el departamento de Sucre viene recomendando acciones orientadas a la creación de productos turísticos, en este aspecto los resultados de la presente investigación se alinean con esta iniciativa contribuyendo con la solución del problema y apuntando a la disminución del desempleo y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que dependen de este sector.

La forma tradicional como se han desempeñado los hoteles en Tolú carecía de ofertas diferentes al alojamiento, hasta el punto que sólo de un tiempo para acá, existe el servicio de piscina en unos pocos hoteles. El sector hotelero está supeditado a la labor que realizan las agencias turísticas y en ese sentido es muy poco lo que pueden hacer en materia de estimular la afluencia de turistas al balneario, brecha identificada,

en lo correspondiente a la publicidad, donde se evidencia la falta de foco para llegar a ese turista y la falta de elementos de recordación, capaces de generar una demanda frecuente y en crecimiento.

La hipótesis implícita del trabajo asumió cuatro guías fundamentales relativas al servicio hotelero:

- Brecha 1: No saber lo que el cliente de los hoteles de Santiago de Tolú espera.
- Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio hotelero adecuados.
- Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares de servicio hotelero adecuados
- Brecha 4: No igualar el desempeño de servicio hotelero con las promesas. Gracias a la hipótesis mencionada y con ayuda de la matriz de inteligencia hotelera **MIH** se determinaron las brechas de la prestación del servicio, luego del análisis y discusión se presentan los principales aportes a la solución del problema y a la hipótesis del trabajo a continuación:

### 6.1.1 Brechas en publicidad

Como aspecto fundamental en la temática tratada, se observó que la publicidad boca a boca o marketing viral, es el principal medio a través del cual se dan a conocer los hoteles de Tolú, lo cual ha sido suficiente para estimular la demanda y cubrir la oferta hotelera durante las temporadas altas. Sin embargo, se hace necesario diseñar estándares de publicidad más agresivos que permitan mejorar el promedio de permanencia y ocupación hotelera durante temporadas bajas. La publicidad hotelera se circunscribe a entregar volantes publicitarios de los servicios del hotel, como también aquellos que exaltan las bondades turísticas de los sitios a visitar. Este es el mayor compromiso que tienen los hoteleros con la publicidad de sus establecimientos, lo cual permite concluir que se encuentran cómodos con la publicidad que realizan y con la demanda inercial que mantienen. Para efectos de aumentar la demanda en temporadas bajas se requiere otro tipo de publicidad y mayor presupuesto para realizarla.

Si bien es cierto los hoteles en la publicidad no ofrecen más servicios de los que están en capacidad de prestar y por lo tanto no es aquí donde existe la brecha, esta si se evidencia en la falta de ocupación hotelera en la temporada baja, puesto que se requiere de una masificación de la publicidad y dados sus niveles de costos, esta debería ser asumida de

manera tripartita, donde el aportante mayoritario debe ser el gobierno departamental y municipal y en menor medida los comerciantes y hoteleros. En este sentido se recomienda que se realicen campañas masivas de publicidad direccionadas a los segmentos objetivos de manera que aumente la afluencia de turistas en las temporadas bajas.

### 6.1.2 Brechas en la seguridad industrial

En las brechas relativas en la seguridad industrial se identificó que los hoteles de Tolú cuentan con algunos elementos básicos de seguridad como botiquín, extinguidores, amplias zonas comunales, puertas amplias a la entrada al igual que en los parqueaderos lo cual facilitaría una rápida evacuación en caso de alguna emergencia. Sin embargo, la capacitación y el entrenamiento deben ser reforzados por cuanto se hizo evidente el desconocimiento en el uso de extinguidores y de cómo actuar en caso de emergencias. La señalización relativa a la seguridad industrial es deficiente.

La seguridad industrial es un tema que podría ser visto como complementario dentro del servicio hotelero y turístico, es claro que ésta actividad es una responsabilidad y obligación vital para la administración hotelera, dado que el impacto negativo que pudiera generarse por pérdidas ocasionadas a personas, instalaciones ó equipos, estaría poniendo en riesgo la imagen del negocio y la continuidad del servicio hotelero y turístico. Aún cuando las grandes emergencias han sido pocas, dentro de un esquema de seguridad diseñado para proteger la integridad de los clientes, se ven muy pocas condiciones que permitan prevenir los riesgos a los cuales están expuestos.

### 6.1.3 Brechas en servicio de reservación

En cuanto a la reservación hotelera se detectó que en la mayoría de los casos los clientes al arribar al hotel encontraron en orden sus reservaciones, además el trato recibido, los modales y la rapidez del servicio fueron calificados como excelentes. Se recomienda de todas maneras documentar el proceso de reservación y aprovechar este documento para hacer reinducciones al personal encargado.

### 6.1.4 Brechas en productos de turismo

Los productos turísticos de los cuales pueden disfrutar las personas que visitan del balneario, se analizaron desde dos perspectivas: primero, los turistas que vienen por cuenta de las agencias de turismo se les presta el servicio como si fuera un todo integrado, donde éste es un componente del paquete adquirido. Segundo, los turistas que vienen de forma independiente en transporte particular, deben adquirir por separado cada uno de los servicios turísticos, aquí le resulta difícil al hotelero garantizar la satisfacción de las expectativas de recreación que trae el turista en cuanto a la calidad de estos servicios. Muy pocas veces el hotelero puede frenar los abusos que se pudieran cometer en la prestación de los mismos. Es precisamente esta brecha, la que se debe intervenir, para ofrecer servicios turísticos integrados, de tal manera que quede la sensación de haber recibido un servicio articulado, oportuno y con calidad, y no uno desarticulado, inoportuno y sin calidad.

### 6.1.5 Brechas en servicio de botones

Teniendo en cuenta que los empleados destinados a recibir los equipajes de los huéspedes tienen otras ocupaciones y en ocasiones no alcanzan a ofrecer adecuadamente este servicio, se recomienda, que esta actividad sea estandarizada o especificada de tal manera que los operarios la asuman con mayor responsabilidad y disponibilidad de tiempo, además se les debe proveer del entrenamiento necesario que les permita ofrecer un servicio con estilo, complementado con adecuada presentación de uniformes, buenos modales y comportamiento cálido.

### 6.1.6 Brechas en servicio de piscina

El interés por construir piscina al interior de los hoteles fue notorio, en este sentido los clientes que acudieron a hoteles con piscina mostraron su satisfacción por el servicio prestado, en especial las familias que acudieron con niños. Una sugerencia al respecto es tratar de consolidar la zona húmeda al interior de los hoteles, en tal sentido se podrían adecuar baños turcos, saunas y jacuzzis, los cuales darían valor agregado al servicio.

A continuación se describen algunos aspectos complementarios que no son responsabilidad directa del sector hotelero, pero que fueron motivo de comentarios por parte de los administradores y los clientes,



pues estos se relacionan con el turismo. Aunque estos aspectos, no constituyen brechas del servicio hotelero, si son brechas relacionadas que afectan el desenvolvimiento normal del turismo.

### 6.1.7 Brechas en el transporte

El aeropuerto con el cual cuenta Tolú tiene capacidad para pequeñas aeronaves, lo cual impide la llegada masiva de turistas por esta vía, convirtiéndose las vías terrestres en el principal medio por el cual se desplazan los turistas, esta situación en algunas circunstancias dificulta la afluencia de muchos turistas por rechazo a los viajes largos y extenuantes, en caso de existir un aeropuerto con mejor capacidad para recibir aeronaves de mayor tamaño, el flujo de turistas podría verse aumentado, siempre que los costos de este, estén en los rangos de capacidad de pago de los viajeros, aun cuando nada garantiza, que de existir, aumentará la frecuencia de viajeros, es muy probable que con facilidades de transporte y costos adecuados aumente la demanda y se establezcan viajes por fuera de temporada aprovechando los descuentos de aerolíneas y hoteles.

### 6.1.8 Brechas en flujo vehicular

Se debe mejorar el flujo vehicular al interior del municipio, pues la aglomeración de vehículos, bicitaxis y peatones en las vías hace que colapse el tránsito vehicular, haciendo peligrosa la movilidad de las personas.

El diseño de un adecuado servicio hotelero, no puede ser ajeno a esta problemática, obviamente hay que acudir a los organismos responsables y para eso la asociación de hoteleros debe tomar cartas en el asunto.

El servicio de bicitaxis es del agrado de los turistas y del sector hotelero, sin embargo se debe regular su tránsito. El turista busca descanso y tranquilidad, encontrando congestión y aglomeración en el muelle turístico. Este problema se agrava con la invasión del espacio público, las vías peatonales y hasta el malecón, por parte de los vendedores estacionarios.

### 6.1.9 Brechas en la participación de estamentos gubernamentales

La Alcaldía municipal y la gobernación de Sucre han prestado poco apoyo al turismo en el Golfo del Morrosquillo, manifestaron algunos administradores hoteleros y turistas. Las inversiones que hace el departamento en el municipio de Tolú son escasas.

Existe una secretaría de turismo, que no cuenta con recursos propios, a pesar de estar adscrita a la secretaría de planeación municipal. Se argumentó al respecto que el municipio debe hacer ahorros, pues se encuentra intervenido de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 550 de 1.999<sup>2</sup>, entonces la categorización del municipio según esta ley lo obliga a tener únicamente tres secretarías, secretaría de desarrollo social, secretaría de planeación y secretaría de hacienda.

Algunos aportes ha hecho recientemente la alcaldía, como el mejoramiento de la red de aguas servidas en la avenida primera ubicada frente a la playa y el mejoramiento en la frecuencia en recolección de basuras. Se requiere un trabajo de concientización ciudadana, para que nativos y turistas contribuyan con este aspecto, no arrojando basuras en las playas, ni el malecón.

Tolú ha evidenciado avances en materia de prestación del servicio hotelero y turístico, en sus administradores y empleados, se percibe el deseo de hacerlo cada vez mejor para consolidar el sector; Se puede decir en resumen, que este sector sale bien evaluado ante el abordaje hecho con las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, sin embargo se encontraron algunos aspectos, descritos en los resultados (Ver MIH), que permitieron validar la hipótesis planteada, por cuanto en varios de los tópicos analizados, como se mencionó anteriormente, no en todos los casos los administradores hoteleros saben lo que los clientes esperan, seleccionan el diseño ni los estándares del servicio correctos, entregan el servicio con los estándares de servicio establecidos, ni igualan el desempeño con las promesas, situaciones analizadas y discutidas por los investigadores, descritas en este capítulo.

<sup>2</sup> LEY 550 DE 1999 (diciembre 30) por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

---

## **7.** Resuma las conclusiones derivadas de los hallazgos de esta investigación, teniendo en cuenta la hipótesis, los objetivos, la muestra y la metodología.

---

### 7.1 Conclusiones

Esta investigación estableció que el servicio hotelero de Tolú obedece a una evolución casi natural de prestar el servicio de alojamiento en las casas de los nativos en las cuales se podía alojar algún visitante, al igual que sucedió en todos los lugares donde el nivel de desarrollo comercial así lo requería. No se debe olvidar que Santiago de Tolú fue una gran plaza de comercio desde los tiempos coloniales hasta bien entrado el siglo XX. El desarrollo del sector hotelero encaminado a satisfacer los requerimientos del sector turístico es relativamente reciente. Con esto la investigación estableció que el sector hotelero debe sus conocimientos al empirismo de sus fundadores, que ha ido adecuándose a las demandas de los turistas notándose la ausencia de visión hacia el ofrecimiento de un servicio con mayor valor agregado, lo cual permite inferir, que la inercia estacional los ha estancado y que en parte explica, la falta de oferta de mejores servicios con mayor valor agregado.

Los hallazgos del estudio evidenciaron deficiencias en la calidad de la prestación del servicio en lo referente a creer que la publicidad aplicada es suficiente, no diseñar campañas de publicidad mejor enfocadas que estimulen la frecuencia de permanencia y los promedios de ocupación, no integrarse con otros operadores turísticos para ofrecer servicios articulados (productos de turismo), no diseñar e implementar estándares de seguridad industrial que permitan prevenir la accidentalidad o la ocurrencia de daños a las instalaciones y equipos, no estar preparados para enfrentar situaciones de emergencia, desestimar la importancia del servicio de piscina, no contar con un servicio de botones formalmente establecido, entre otros.

Estos hallazgos sirvieron de referentes para el establecimiento de planes de mejoramiento, ya que ellos revelan en forma específica, las debilidades en la prestación del servicio en sus diferentes instancias.

---

---

## **8. Indique si los resultados tendrían alguna posible aplicación.**

---

---

Los resultados de la investigación permitieron el diseño de un plan de mejoramiento el cual consiste en una propuesta de capacitación orientada a generar las competencias estratégicas que permitan visionar un conjunto de acciones que apunten a fortalecer el sector, minimizando las brechas encontradas, para con ello aumentar el flujo de turistas en las temporadas bajas y el ciento por ciento de ocupación en las temporadas altas, estas acciones deben generar una mayor tasa de empleo de la fuerza laboral y por consiguiente el mejoramiento del nivel de vida de los empleados de este sector. Consecuente con lo anterior debe mejorar el recaudo de impuestos y contribuciones del gobierno local y departamental, con lo cual se recupera la inversión hecha en publicidad, orientando estos recursos adicionales, a la prestación de mejores servicios de seguridad, educación, saneamiento básico y salud.

---

---

## **9. Teniendo en cuenta lo comprometido en la propuesta, cuáles son las estrategias de comunicación de sus resultados.**

---

---

- a) Informe de investigación
- b) Artículo

---

---

## Referencias

---

---

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry L. (1985). *A conceptual model of Service Quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*. Extraído el 7 de agosto de 2009 Disponible en: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/A%20Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf>

Zeithaml, V. y Bitner, M. (1996). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 2ª. Edición. p.33. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Departamento Nacional de Planeación. *Agenda para la productividad y la competitividad, Regional Sucre*. (2007). Extraído el 15 de julio de 2009 disponible en: [http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension\\_Regional/Sucre-copia%20impresi%C3%B3n.pdf](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Regional/Sucre-copia%20impresi%C3%B3n.pdf)

Kotler, P., Camara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall

Dandá, J.(1993). *Elementos de turismo*. Editorial Edamex.

Kotler, P. Bowen, John. Makens, J. (2004). 3a. Ed. Editorial Prentice Hall.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Ediciones Díaz de Santos S.A., p. 21

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Ediciones Díaz de Santos S.A., pp. 32-33

Colmenares, O. Saavedra, J.(2007) *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del Servicio Recuperado* el 24 de Junio de 2010 disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

Pascual, M. Llobel, Pascual, J. Frías, M. y Rosel, J. (2006) Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición. Recuperado el 24 de Junio de 2010 disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/3267.pdf>

Colmenares, O. Saavedra, J.(2007) Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del Servicio Recuperado el 24 de Junio de 2010 disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

Hoffman K. Douglas, Bateson John E. G.(2002) Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos. p.p. 10-11. Bogotá Colombia, Thomson learning.

Cantú.H. (2001). Los Maestros de la Calidad: una síntesis. Desarrollo de una Cultura de calidad. (2ª. Ed). (p.47) México,En Mc.Graw Hill.

Evans. J. & Linsay. W. (2005a). Filosofías y Marcos de referencia. En Thomson. Pedro de la Garza Rosales (6ª. Ed.), (p.94).Administración y Control de la Calidad.. México.

Evans. J. & Linsay. W. (2005b). Filosofías y Marcos de referencia. En Thomson. Pedro de la Garza Rosales (Ed.).Administración y Control de la Calidad.(6ª. Ed.). (p.107) México.

Evans. J. & Linsay. W. (2005c). Filosofías y Marcos de referencia. En Thomson. Pedro de la Garza Rosales (Ed.).Administración y Control de la Calidad.(6ª. Ed.). (p.108) México.

Evans. J. & Linsay. W. (2005d). Filosofías y Marcos de referencia. En Thomson. Pedro de la Garza Rosales (Ed.).Administración y Control de la Calidad.(6ª. Ed.). (p.110) México.

Evans. J. & Linsay. W. (2005e). Filosofías y Marcos de referencia. En Thomson. Pedro de la Garza Rosales (Ed.).Administración y Control de la Calidad.(6ª. Ed.). (p.111) México.

Lovera, P. (2004). El Sistema de Gestión SGC, en los establecimientos Hoteleros y Turísticos bajo las Normas ISO 9000 versión 2000. Extraído el 14 de Septiembre de 2010 de la revista Turismo y Sociedad. Disponilbe en: [http://portal.uexternado.edu.co/irj/go/km/docs/documents/UExternado/pdf/5\\_revistaAnuarioTurismoySociedad/ArchivoAnuarioTurismoySociedad/ATS%203/Lovera.pdf](http://portal.uexternado.edu.co/irj/go/km/docs/documents/UExternado/pdf/5_revistaAnuarioTurismoySociedad/ArchivoAnuarioTurismoySociedad/ATS%203/Lovera.pdf)

Arévalo, G. y Avendaño, M. (2004). Establecimiento de la Estructura del Sistema de Gestión de Calidad para el Centro de Operaciones de GAIA Representaciones S.A. con base en la Norma ISO 9000:2000.

Serrano, A.M. y López M.C. (2001). Dimensiones y Medición de la Calidad de Servicio en Empresas Hoteleras. *Revista Colombiana del Marketing*. Diciembre. pp. 1-13. Extraído el 14 de Septiembre de 2010 disponible en: [http://editorial.unab.edu.co/revistas/rcmarketing/pdfs/r23\\_art2\\_c.pdf](http://editorial.unab.edu.co/revistas/rcmarketing/pdfs/r23_art2_c.pdf)

Morillo, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Merida. Extraído el 12 de Septiembre de 2010 disponible en: <http://ecotropicos.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano6num2/articulo8.pdf>

Stromgem, O. (2007), "Análisis de la Calidad del Servicio" Un estudio acerca de los Hoteles Resort de Perú. Extraído el 8 de Agosto de 2010 disponible en: <http://epubl.luth.se/1402-1617/2007/217/LTU-EX-07217-SE.pdf>

---

---

## Anexos

---

---

### Anexo A.

#### Guía de entrevista - Proceso de mejoramiento del marketing de servicios del sector hotelero de tolú sucre basado en el modelo integral de las brechas sobre la calidad

##### Administrador hotelero

Nombre Administrador: \_\_\_\_\_

Hotel: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

##### RESEÑA HISTÓRICA

Breve recuento Histórico Fundador, lemas, valores
--

##### PUBLICIDAD

Medios utilizados para publicitar el hotel / nivel local / Regional / Nacional
--

##### RESERVACIÓN HOTELERA

Disponibilidad de líneas telefónicas para atender la reservación del hotel
--

Sitio web para la reservación
-------------------------------

Otros medios como agencias de viaje, agencias turísticas, cajas de compensación, paquetes empresariales.
--

Disponibilidad de recurso (recurso humano, tecnología)
--

Tiempo asignado a la comunicación entre el cliente y el establecimiento (duración)
--

Número de tonos ocurridos para obtener atención
---

Normas de cortesía dependiendo el medio de comunicación
---



## RECEPCIÓN DE PERSONAS

Visitantes esporádicos
Huéspedes
Orígenes o procedencias más comunes
Protocolo de recibimiento / Registro / Check in /
Permanencia del responsable de la recepción en el puesto de trabajo
Tratamiento al equipaje
Tarifas
Medios y formas de pago / Planes turísticos / Productos turísticos
Inducción sobre la estadía en el establecimiento
Traslado de la recepción a la habitación (medios)
Inventario habitación

## ORDEN Y ASEO

Aseo de la habitación / frecuencia / Servicio de lavandería
Horario, personal, elementos de aseo
Provisión de artículos de aseo personal

## PRODUCTOS TURISTICOS / PROPIOS / TERCERAS PERSONAS

Ofrecimiento de planes para la estadía

Fiestas / Fiestas religiosas
Artesanías
Un lugar en especial / Sitios típicos / Sitios exóticos
Comidas especiales
Ecoturismo
Deportes
Otros

## TRANSPORTE

Terrestre / Aéreo / Marítimo / Otros
--------------------------------------

## SERVICIO DE RESTAURANTE

Provisión de servicio de restaurante / Horarios, menú, precios, sitio
Bebidas Alcohólicas y no alcohólicas / Horario, disponibilidad, variedad, sitio

**SENTIDO DE PERTENENCIA**

--

**SALIDA**

Salida / Check out
Inventario de la habitación / Presentación de la cuenta / Factura

**INFRAESTRUCTURA**

Número de habitaciones / tipo de habitaciones
Parqueadero
Piscina
Otros

**SEGURIDAD**

Vigilancia (Security)
Seguridad Industrial (Safety) / Extintores contra incendio / Señalización
Emergencias
Atención médica /opciones

**RECLAMOS**

Mecanismos / Protocolos / Buzón de sugerencias
--

**POLÍTICAS DE GOBIERNO**

Alcaldía / Gobernación
------------------------

**CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO**

Turismo / Servicio al cliente / Culinaria / Camarero / Mesero / Barman / Otra
---

**OBSERVACIONES:**

--

## Anexo B.

### Guía de entrevista - proceso de mejoramiento del marketing de servicios del sector hotelero de tolú sucre basado en el modelo integral de las brechas sobre la calidad

#### Empleado

Hotel: \_\_\_\_\_  
Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

#### RESEÑA HISTÓRICA

Fundador, lemas, valores, misión, visión
--

#### PUBLICIDAD

Cómo lo hace / contribución / Entrenamiento
---

#### RESERVACIÓN HOTELERA

Disponibilidad de líneas telefónicas
Disponibilidad Recurso Humano                      T.A.                      T.B.
Tiempo promedio empleado en línea telefónica entre el empleado y el cliente (duración mín.)
Número de tonos antes de contestar línea telefónica
Normas de cortesía según medio de comunicación
Capacitación / entrenamiento

#### RECEPCIÓN DE PERSONAS

Permanencia en el puesto de trabajo / Recibimiento
Inducción al cliente sobre su estadía / Entrenamiento
Indumentaria / uniformes
Tratamiento equipaje / Capacitación / entrenamiento
Traslado de la recepción a la habitación
Inventario
Formación, capacitación normas de cortesía / servicio al cliente
Percepción sobre Calidad del cliente / Cambia la atención según origen /
Capacitación / Entrenamiento

### ORDEN Y ASEO

Aseo de la habitación / frecuencia / Servicio de lavandería
Horario, personal, elementos de aseo
Provisión de artículos de aseo personal
Que uso hace el cliente de la habitación (percepción del empleado)
Según el empleado como percibe el cliente la decoración de la habitación / el hotel
Capacitación recibida en relación al uso de artículos de aseo para la habitación

### PRODUCTOS TURISTICOS / PROPIOS / TERCERAS PERSONAS

Ofrecimiento de planes para la estadía
Ha recibido algún tipo de instrucción o capacitación para ofrecer productos turísticos
Planes turísticos

### SERVICIO DE RESTAURANTE

Tiempo promedio que espera el cliente antes de ser tomado su pedido
Tiempo que espera el cliente desde la toma de su pedido y la entrega de este
Percepción de la calidad de clientes en el restaurante (uso que le dan)
Bebidas alcohólicas / Calidad del cliente
Formación / Capacitación recibida / mesero / bebidas / camarero / culinaria / chef

### CLIMA

Como percibe el trato que recibe de parte de la Administración
Percepción acerca del sentido de Pertenencia / Fidelidad a la administración
Reuniones / Charlas / Llamados de Atención
Comunicación / Confianza
Motivo por el cual trabaja en el sector turismo

## **SALIDA**

Describe el proceso de acompañamiento en la salida
Inventario / Equipaje / Parquero / Propinas recibidas
Despedida

## **RECLAMACIONES**

Que instrucción ha recibido al respecto
---

## **SEGURIDAD**

Seguridad del Hotel
Recibe entrenamiento / Capacitación en Manejo de extintores contra incendio / Señalización /
Primeros Auxilios
Emergencias / Atención médica / Alternativas

## **CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Qué tipo de capacitación y entrenamiento tiene usted para atender el sector turístico / Competencias
Que capacitación le gustaría recibir /

## **OBSERVACIONES:**

--

## Anexo C.

### Guía de entrevista - proceso de mejoramiento del marketing de servicios del sector hotelero de tolú sucre basado en el modelo integral de las brechas sobre la calidad

#### Cliente

#### RESEÑA HISTÓRICA

¿Ha identificado usted durante el trato con la administración del hotel o sus empleados el uso de lemas, valores, costumbres, normas de cortesía o modales que caractericen el servicio del hotel?  
 ¿Percibe usted la influencia de algún tipo de liderazgo ejercido por la administración sobre los empleados del hotel? Explique

#### PUBLICIDAD

¿Por qué medios de comunicación se enteró usted de la existencia del hotel?  
 ¿Qué servicios o productos turísticos le gustaría que le ofrecieran en la publicidad hotelera?  
 ¿Cómo y de qué manera le gustaría que fuera la publicidad del hotel? (sensaciones transmitidas)

#### RESERVACIÓN HOTELERA

¿Cómo percibe usted la disponibilidad de líneas telefónicas y sitio web para efectos de hacer su reservación hotelera?

En caso de haber utilizado una de las siguientes modalidades ¿Cómo le parece el servicio prestado por las agencias de viaje, agencias turísticas, cajas de compensación, o paquetes empresariales para efecto de realizar su reservación hotelera?

¿Cuál es su percepción acerca de la disponibilidad de recurso humano y tecnología del hotel para efectos de hacer su reservación hotelera?

¿Cuál es el tiempo promedio empleado por el hotel para atender sus consultas telefónicas y reservas?

¿Cuántos tonos debe usted esperar para obtener atención telefónica?

¿Cómo percibe usted las normas de cortesía y modales durante la reservación hotelera?

## RECEPCIÓN DE PERSONAS

¿Con que frecuencia se aloja usted en este hotel?
¿En promedio cuantos días se aloja usted en el hotel?
¿Cuál es su origen o lugar de procedencia?
¿Cómo describiría usted la atención prestada durante la recepción?
¿Describa la disponibilidad y permanencia de personas capacitadas para atenderlo en la recepción? ¿Cómo percibe usted la presentación personal de los empleados del hotel? ¿Utilizan algún tipo de uniforme?
¿Cómo percibe usted el tratamiento ofrecido a su equipaje por parte de los funcionarios del hotel o “botones”?
¿Qué medios y formas de pago le ofrece el hotel? ¿Comente los beneficios percibidos?
Sólo si ha recibido una inducción o información sobre su estadía en el hotel conteste la siguiente pregunta: ¿Cómo percibe usted la calidad de la Inducción ofrecida por el hotel para su estadía?
¿Cómo percibe usted la calidad del servicio ofrecido durante el traslado de la recepción a la habitación? ¿Qué medios utilizan para este propósito? (carretillas, escaleras, ascensores, otros)
¿Cómo ha sido su experiencia durante el Inventario practicado a la habitación? (minibar, controles T.V. y aire, entre otros)

## ORDEN Y ASEO

¿Cómo percibe las condiciones de orden y aseo de la habitación? ¿Cuál es la frecuencia con que lo efectúan? ¿Qué horario utilizan para ello? ¿Le incomoda alguna situación especial relacionada con la práctica del aseo a la habitación? ¿Describa el grado de confianza depositado por usted sobre los empleados del hotel para ejercer este tipo de actividades?
¿Es suficiente y apropiada la provisión de artículos de aseo personal suministrada por hotel para su aseo personal?

## PRODUCTOS TURISTICOS / PROPIOS / TERCERAS PERSONAS

Ofrecimiento de planes para la estadía

¿Qué tipo de productos o paquetes turísticos le gustaría disfrutar?  
¿Con que productos o paquetes turísticos cuenta el hotel?  
¿Cómo percibe usted la calidad de la atención ofrecida por personal ajeno al hotel durante el uso de paquetes o planes de turismo?  
(Fiestas / Fiestas religiosas / visita centros artesanales/ gastronomía/ Ecoturismo/ deportes/Otros)

## TRANSPORTE

¿Cómo califica usted el servicio de transporte existente en la zona?  
Terrestre / Aéreo / Marítimo / Otros

## SERVICIO DE RESTAURANTE

¿Cómo percibe usted la calidad del servicio de restaurante prestado en el hotel?  
( Horarios, menú, precios, confort)

¿Describa la disponibilidad y horarios de atención del hotel en cuanto a suministro de Bebidas Alcohólicas? ¿Qué expectativas o inquietudes tiene en este sentido?

¿Cuenta el hotel con lugares adecuados para el consumo de licor y el esparcimiento? ¿Interfiere esto en algo con su tranquilidad? ¿Tiene algunas sugerencias o recomendaciones al respecto?

## SENTIDO DE PERTENENCIA

¿Cómo percibe usted el sentido de pertenencia de los empleados por el hotel?

## SALIDA

¿Cómo percibe usted el trato y cortesía recibido durante su salida del Hotel? (Inventario de la habitación / Presentación de la cuenta / Facturación)

## INFRAESTRUCTURA

¿Cómo percibe usted la infraestructura física del hotel? ¿Cómo califica usted la capacidad del hotel en cuanto a número de habitaciones? ¿Cómo percibe usted el confort y comodidad ofrecida por las habitaciones?

Si lo ha utilizado ¿Califique usted el servicio de Parqueadero del hotel?



¿Cómo califica usted el servicio de piscina?

¿Qué le gustaría que ofreciera el hotel adicional a lo existente en su infraestructura actual?

### **SEGURIDAD**

¿Cómo percibe usted el servicio de caja fuerte para asegurar sus artículos de valor?

¿Cómo le parece la vigilancia ofrecida por el hotel? (Security)

¿Cómo le parece la Seguridad Industrial percibida en el hotel? (Safety) / Señalización / Extintores contra incendio / rutas de evacuación

¿Cómo describiría usted la organización del hotel para atender emergencias médicas y/o accidentes?

### **RECLAMOS**

Sólo en caso de alguna reclamación:

¿Cómo fue la atención ofrecida por el hotel durante su reclamo?

### **POLÍTICAS DE GOBIERNO**

¿Cómo percibe usted el apoyo y atención de la alcaldía y la Gobernación al sector turístico de Santiago de Tolú? ¿Qué recomendaciones haría?

### **CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO**

¿Cómo percibe usted la formación o capacitación de los empleados del hotel?

Administración Turística / Servicio al cliente / gastronomía / Camareros / Meseros / Barman / Normas de cortesía/ amabilidad

### **CALIDAD DEL USUARIO**

¿Cómo se califica usted como usuario del servicio hotelero? Justifique su respuesta

### **OBSERVACIONES:**



### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América