



LA OFERTA BILINGÜE EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA COMO ELEMENTO DE
PROMOCIÓN Y CALIDAD: ESTUDIO DE CASO Y PLAN DE INTERVENCIÓN EN
LA CATEDRAL DE SAL DE ZIPAQUIRÁ, CUNDINAMARCA

Keidy Vanessa Gómez Urrego
Jeimy Carolina Gómez Espitia

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ, D.C.
2013



LA OFERTA BILINGÜE EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA COMO ELEMENTO DE
PROMOCIÓN Y CALIDAD: ESTUDIO DE CASO Y PLAN DE INTERVENCIÓN EN
LA CATEDRAL DE SAL DE ZIPAQUIRÁ, CUNDINAMARCA

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Lenguas Modernas

Tutor: Juana Alejandra López Lozano

Keidy Vanessa Gómez Urrego

Jeimy Carolina Gómez Espitia

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C.
2013

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C, 2013

AGRADECIMIENTOS

Con alegría en el corazón observo el fruto del esfuerzo de cinco años de estudio que me han formado como persona y académicamente me han permitido adquirir el conocimiento necesario para continuar con mi futuro profesional. Esto se lo debo en primer lugar a Dios que me acompaña, guía y brinda su sabiduría siempre, a mis padres que son el amor de mi vida y amigos, que siempre estuvieron ahí apoyándome a alcanzar mis sueños, testigos de mis luchas y son las personas que me han enseñado que la formación académica es muy importante en la vida y los admiro profundamente. Mi hermanita por ser un apoyo incondicional y mi mejor amiga en cada momento. Un gracias a mi amiga y compañera de tesis, Carolina Gómez por su entrega, apoyo total en este proyecto y su sincera amistad y a todas las personas que directa o indirectamente participaron en el desarrollo de este proyecto dándome sus sabios consejos y apoyo incondicional, que me aportaron experiencias y conocimientos valiosos para mi formación como persona y profesional. Gracias de todo corazón.

Keidy Vanessa Gómez Urrego

En este pedacito, quiero dejar plasmado el aprecio y gran amor que tengo por mis padres, quienes en cada una de las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida han sido mi gran apoyo, y quienes sin esperar nada a cambio siempre están presentes con todo el amor que un padre y una madre le pueden brindar a sus hijos. Gracias porque son mi motor y mis ganas de seguir siempre adelante a pesar de los obstáculos que se presenten, porque esa ha sido una de sus principales enseñanzas; si caes, toma impulso, levántate y continúa, y claro está, este impulso obviamente no sería posible sin la compañía del que nunca me ha fallado y quien es mi guía a diario "Dios", el cual por diferentes medios, circunstancias y a través de personas siempre se hace presente. Te amo mucho "diosito", y como siempre te digo, te doy gracias a ti, por ser mi todo, por haberme puesto en la mejor familia, la mejor madre y el mejor padre con sus sabios consejos, mis hermanos hermosos quienes a su manera siempre han puesto un granito de arena para que mi vida sea la mejor, llena de hermosos recuerdos y momentos que siempre llevaré grabados en mi corazón. A mi novio hermoso, quien siempre está presente, y quien a diario me

ha enseñado muchas cosas positivas para mi vida, cosas que lo hacen objeto de mi admiración por ser una persona muy inteligente y enfocada en lo que quiere para su vida, y que sin interés alguno me ha brindado su apoyo y todo su amor. Te amo “gonito”, al igual que a todas aquellas personas que han hecho y han dejado algún recuerdo maravilloso en mi vida. Gracias, simplemente gracias por compartir un sin fin de cosas buenas, positivas, y memorables en mi vida. Los quiero, los amo y los llevo siempre en mi corazón, papá, mamá, hermanitos, novio hermoso, familia de mi novio y amigos.

Jeimy Carolina Gómez Espitia

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN.....	13
LA SITUACION DEL ENTORNO DE NEGOCIO.....	14
CONTEXTO DE LA EMPRESA	14
PROBLEMA DE INTERVENCION.....	22
OBJETIVOS	24
OBJETIVO GENERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	24
MARCO DE REFERENCIA.....	25
MARCO DE ANTECEDENTES.....	25
MARCO TEORICO.....	28
MARCO METODOLOGICO.....	33
EL ENFOQUE DESDE MODELOS Y TEORIAS.....	33
EL MODELO DE MATRICES MANUCCI, APLICADO A LA CATEDRAL DE SAL DE ZIPAQUIRA	33
DISEÑO DE LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	43
RECOLECCION Y COMPILACION DE DATOS	45
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.....	45
HISTORIA	45
MAPA DE ACTORES.....	49
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	51
ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	53
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ENCONTRADA	55
ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	58
ANÁLISIS DE ENCUESTAS A GUIAS Y TURISTAS	58
MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA.....	72
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	76
PROPUESTA Y RECOMENDACIONES	78
EL PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS.....	79
PLAN DE INTERVENCION.....	80
ESTIMACION FINANCIERA.....	86

CONCLUSIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

INDICE DE ANEXOS

Anexo I: Fichas de la consulta bibliográfica realizada como apoyo para el marco de antecedentes.	93
Anexo II: Modelo de encuesta a guías turísticos	123
Anexo III: Modelo de encuesta a turistas extranjeros angloparlantes	127
Anexo IV: Formato de preguntas para las encuestas realizadas al personal administrativo.	130
Anexo V: Glosario de términos y definiciones.	132
Anexo VI: Encuesta realizada al personal administrativo	142
Anexo VII: Cronograma	149
Anexo VIII: Formato del desprendible folletos informativos.	150
Anexo IX: Carta de aceptación de La Catedral de Sal para realizar el estudio en la empresa.	151

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sectores económicos del municipio de Zipaquirá	16
Tabla 2. Elementos centrales del modelo de matrices	34
Tabla 3. Modelo de matriz Manucci – Matriz de propuesta diferencial aplicado a la empresa Catedral de sal de Sal de Zipaquirá.	35
Tabla 4. Matriz funcional de públicos	36
Tabla 5. Matriz de Acciones Estratégicas	37
Tabla 6. Matriz de Evaluación y Control	39
Tabla 7. Matriz DOFA	73
Tabla 8. Estimación financiera	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo ACSI de satisfacción del cliente	29
Figura 2. Mapa de actores	49
Figura 3. Organigrama de la empresa	51
Figura 4. Pregunta No. 1 Edad	59
Figura 5. Pregunta No. 2 Género de los guías turísticos	60
Figura 6. Pregunta No. 3 Formación académica	60
Figura 7. Pregunta No. 4 Conocimiento de idiomas	61
Figura 8. Pregunta No. 5 cuantos idiomas dominan los guías	61
Figura 9. Pregunta No. 6 Importancia de un segundo idioma	62
Figura 10. Pregunta No. 7 País de procedencia	63
Figura 11. Pregunta No. 8 Idiomas	63
Figura 12. Pregunta No. 9 Tiempo laborado en La Catedral	64
Figura 13. Pregunta No. 10 Comunicación	64
Figura 14. Pregunta No. 11 Comunicación	65
Figura 15. Pregunta No. 12 Estimulo laboral	65
Figura 16. Pregunta No. 13 Satisfacción laboral	66
Figura 17. Pregunta No. 1 Edad de los turistas	67
Figura 18. Pregunta No. 2 Género de los turistas	67
Figura 19. Pregunta No. 3 Servicio al cliente	68
Figura 20. Pregunta No. 4 País de origen	68
Figura 21. Pregunta No. 5 Sistemas de señalización	69
Figura 22. Pregunta No. 6 Comunicación	70
Figura 23. Pregunta No. 7 Satisfacción del servicio al cliente	70
Figura 24. Pregunta No. 8 Servicio al cliente	71
Figura 25. Pregunta No. 9 Comunicación - idiomas	71

RESUMEN EJECUTIVO

La Catedral de Sal de Zipaquirá es una de las más grandes riquezas culturales y patrimoniales con las que cuenta Colombia, declarada primera maravilla de la nación e icono turístico y representativo del país. Considerando su estatus y su probable proyección internacional, La Catedral no cuenta con personal capacitado en el dominio de una segunda lengua, lo que resulta y se constituye en un obstáculo esencial para la atracción y atención al turismo extranjero. La solución a este problema exige el diseño de un plan de intervención que oriente y fortalezca las estrategias de comunicación de ésta organización, con el fin de mejorar su atención a los clientes extranjeros.

Este plan de intervención está compuesto por dos etapas que consideran los problemas a resolver: la comunicación y el servicio al cliente, siendo éstos dos aspectos clave que le ayudarán a La Catedral, en su calidad de entidad cultural y turística, a proyectarse y ser conocida nacional e internacionalmente.

Para el diseño del plan de intervención, se consideraron las referencias teóricas del profesor Stephen M. Ross de la Business School de la Universidad de Michigan, con el modelo ACSI y del sociólogo Industrial Joan Woorward, con el modelo de contingencia; los cuales son esenciales para el plan de intervención, pues el modelo ACSI es conocido porque es aplicado en las normas de gestión de calidad ISO 9001; a partir de ello se proponen tres estrategias: (1) capacitar a los guías turísticos en el manejo de una segunda lengua; (2) implementar el uso de recursos informáticos a nivel interno (usando Microsoft Outlook para coordinar la comunicación interna de la organización), con el fin de optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos, haciendo uso de herramientas tecnológicas, y por último (3) la creación de un folleto informativo completo y bien estructurado con toda la información de La Catedral de Sal, disponible en diferentes idiomas y disponible para los turistas en un punto de servicio exclusivo de La Catedral. En conclusión, la intervención en aspectos clave de servicio al cliente y de comunicación, permitirán un mejor desarrollo de la actividad de promoción turística y cultural de La Catedral

de Sal, proporcionándole elementos que le permitan alcanzar una mayor figuración en el sector y con un servicio de calidad que sirva de modelo al resto de la industria turística nacional.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación de carácter formativo es el resultado de un estudio que se realizó en la empresa CATEDRAL DE SAL DE ZIPAQUIRÁ S. A; una empresa de economía mixta que se encarga de administrar y promover La Catedral de Sal tanto a nivel nacional como internacional, resaltando su importancia como elemento cultural y atracción turística.

La Catedral atrae a turistas nacionales e internacionales que la visitan a diario. Sin embargo, muchos de ellos, en especial los angloparlantes, se manifiestan inconformes con el servicio prestado, porque no reciben información clara o suficiente sobre el lugar, debido a que el personal de Catedral no maneja otros idiomas diferentes al español en que puedan prestar sus servicios, lo cual siembra una barrera idiomática en la prestación del servicio y se constituye en una falencia, que de no ser resuelta, puede limitar las perspectivas de crecimiento en la afluencia de nuevos turistas. De allí nació la iniciativa de estudiar la empresa, su estructura organizacional, los procedimientos de atención y servicio al cliente en general y del cliente extranjero angloparlante en particular. Esta información fue obtenida a partir de la aplicación de dos encuestas diseñadas para los guías turísticos del lugar y para los turistas extranjeros angloparlantes, así como de entrevistas al personal administrativo de La Catedral. Estos resultados serán analizados en detalle para elaborar un plan de intervención compuesto de varias estrategias de mejoramiento que conlleven a una excelente experiencia para el visitante de La Catedral de Sal.

Finalmente, este proyecto busca poner a consideración de La Catedral la información aquí recogida, para que evalúe y aproveche las estrategias propuestas como oportunidades para su mejora y crecimiento como empresa cultural.

LA SITUACIÓN DEL ENTORNO DE NEGOCIO

Es evidente la necesidad de estudiar el entorno que rodea a la empresa, siendo importante señalar la transformación que ha sufrido la industria turística y cultural en Colombia durante los últimos años, de manera que puedan generarse planes estratégicos que favorezcan a la organización. A continuación se analizará el entorno político, socio-cultural, económico e industrial; aspectos clave que afectan o favorecen el desarrollo y crecimiento de la organización.

CONTEXTO DE LA EMPRESA

La Catedral de Sal es un templo construido en el interior de las minas de sal de Zipaquirá, en el departamento de Cundinamarca, Colombia. Fue construida el 7 de octubre de 1950 e inaugurada el 15 de agosto de 1954. La Catedral ha sufrido modificaciones en su estructura y diseño, siendo cerrada en 1990 para corregir fallas estructurales, y abrió nuevamente sus puertas en diciembre de 1995. La nueva catedral fue construida según el diseño del arquitecto Roswell Garavito Pearl quien ganó el concurso convocado para su renovación. Este diseño comprendió tres divisiones: 1. El Viacrucis 2. La Cúpula y 3. Las naves de La Catedral; que la han convertido en una monumental pieza arquitectónica labrada por mano minera y convertida en un templo de particular belleza, para el deleite de los turistas, siendo una mezcla de la cultura minera y elementos de conservación ambiental.

En lo que respecta al contexto en el que la empresa se desenvuelve en la actualidad, éste se describirá teniendo en cuenta tres componentes: el entorno político-legal, el entorno económico y el entorno socio-cultural.

En Colombia existen actualmente leyes nacionales referentes al sector turístico; entre ellas se encuentra la Ley General De Cultura de 1997 que promueve el respeto por la diversidad cultural del país y su desarrollo en diferentes ámbitos (Ministerio de Cultura de Colombia, 1997). Igualmente es importante mencionar la política de turismo cultural, creada por el Ministerio de Cultura, que tiene como objetivo principal “fomentar el turismo cultural por Colombia e incentivar a nacionales

y extranjeros a conocer y apropiarse las costumbres y el patrimonio material e inmaterial del país.” (Ministerio de Cultura & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

Así mismo, el gobierno nacional creó la ley 300 de 1996 (Congreso de la República, 1996) para promover la gestión de la actividad turística y fortalecer el sector en Colombia, seguida por la política de emprendimiento cultural que le confiere reconocimiento a todas aquellas empresas de capital nacional, extranjero o mixto pertenecientes a la industria cultural o también denominada industria creativa, con el fin de reconocer su valor social y económico para la nación, y crear planes de desarrollo de infraestructura, creación y promoción de estas empresas (Ministerio de Cultura, s.f.).

Todas estas leyes y políticas creadas por el gobierno colombiano reconocen la importancia de la industria turística y cultural en el país y determinan el papel que juega el estado en relación a la promoción, difusión y protección del patrimonio cultural de la nación, garantizando la sostenibilidad de los sectores cultural y turístico del país.

Por su parte, el entorno económico de La Catedral de Sal de Zipaquirá es el que determina en gran medida su rendimiento económico como empresa, al ser La Catedral el mayor atractivo de la ciudad y su principal fuente de ingresos por la producción de sal.

De acuerdo con las cifras oficiales presentadas por la Alcaldía municipal de Zipaquirá (2008), en el plan de desarrollo del municipio de Zipaquirá 2008-2011, el municipio está constituido por 2885 empresas, de las cuales 2746 son microempresas y 120 corresponden a Pymes, las cuales son el mayor motor de empleo y desarrollo regional, que hacen que Zipaquirá sea uno de los municipios con mayor actividad empresarial de Cundinamarca.

A continuación en la tabla 1 se muestra de mayor a menor, el número de empresas del municipio, según la actividad económica que desempeñan.

Tabla 1. Sectores económicos del municipio de Zipaquirá

Sector económico	Cantidad de empresas en Zipaquirá
Reparación de vehículos automotores	1481
Hoteles y Restaurantes	290
Industrias manufactureras	279
Transporte y telecomunicaciones	193

Fuente: Alcaldía municipal de Zipaquirá -

http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdm_2008_2011%20zipaquir%C3%A1.pdf

Es importante que los datos de la anterior tabla sean tenidos en cuenta, puesto que para este estudio es necesario conocer el entorno comercial y empresarial que rodea a la empresa e identificar qué número de empresas de Zipaquirá pertenecientes al sector turismo pueden ser tenidas en cuenta como aliadas estratégicas o como competencia, y saber si favorecen o no el crecimiento y reconocimiento de La Catedral de Sal.

La actividad comercial e industrial de Zipaquirá se localiza en el centro histórico y en el centro urbano, donde se encuentran establecimientos de alimentos, bebidas, talleres, entre otros. A nivel industrial, la extracción de flores y follajes es una de sus actividades representativas. Según Ayala (2008), los principales sectores económicos del municipio son: agricultura, ganadería, caza, pesca, explotación de minas, industrias manufactureras, hoteles, restaurantes, transporte, educación y servicios sociales. Además de eso, existen 618 empresas en el sector servicios que representan el 19,7% del total de empresas del casco urbano. En este sector se emplean en promedio 4.441 personas, es decir, el 43,4% del empleo del municipio de Zipaquirá. La industria Zipaquirá comparada con el resto del departamento es menor, con 968 personas que equivalen al 9,5% del empleo urbano.

En lo que se refiere a lo pecuario, el municipio se caracteriza por su actividad ganadera lechera y de engorde, contando con el mejor frigorífico de la región, además, la actividad comercial del municipio representa el 50 % de su economía que se sustenta en servicios financieros, locales comerciales, y transportes, colegios

y universidades. Su actividad industrial está basada en la producción y refinación de sal y funciona como locación para varias plantas de procesamiento de bienes de consumo. Estas cifras presentadas anteriormente brindan un panorama general de cómo se encuentra hoy económicamente el municipio de Zipaquirá, lugar donde se sitúa La Catedral de Sal; es importante conocer que tan desarrollada esta la industria en el municipio, que nivel de desarrollo alcanza su población, y qué papel juega hoy para esta población y para todo el país la sal extraída de la mina de sal de Zipaquirá, como bien de consumo básico.

Estudiar el entorno socio-cultural de la empresa comprende conocer la situación social y cultural de la población que vive en el municipio de Zipaquirá, Cundinamarca, significa conocer a fondo quienes viven allí, qué costumbres tienen y qué los caracteriza como comunidad humana. A partir de la consulta al plan de desarrollo del municipio de Zipaquirá 2008-2011 (Alcaldía municipal de Zipaquirá, 2008), se encontró que Zipaquirá está dividido en 4 comunas en la zona urbana y 2 corregimientos en la zona rural, los cuales están conformados de la siguiente manera:

- Comuna 1:10 barrios y urbanizaciones.
- Comuna 2:27 barrios y urbanizaciones.
- Comuna 3: 23 barrios y urbanizaciones.
- Comuna 4: 14 barrios y urbanizaciones.
- Corregimiento 1:7 veredas
- Corregimiento 2: 18 veredas

Según la Alcaldía municipal de Zipaquirá (2010), la población de Zipaquirá para el año 2010 era de 110.003 habitantes, de los cuales la mayor parte la conforma las mujeres con 56.095 habitantes y con una población masculina de 53.908. La tasa de analfabetismo es del 5%, el cual puede estar disminuyendo debido al continuo establecimiento de instituciones educativas en el municipio. Cabe notar que la población de Zipaquirá es en su mayoría católica, por lo cual conserva costumbres y festividades propias de la religión católica y es sede de la delegación Episcopal de Pastoral Educativa de la Diócesis de Zipaquirá. El contexto socio-

cultural de Zipaquirá sugiere que es un municipio con gran número de pobladores que viven en un entorno mayoritariamente urbano, pero que aún cuenta con un sustancial porcentaje de población rural, encargada de toda la actividad agrícola del sector.

También se deduce que al ser una población en su mayoría de religión católica, conserva costumbres propias del catolicismo que se evidencia en festividades populares y peregrinaciones a lugares religiosos como la misma Catedral de Sal, donde se venera a la virgen de Guasá, patrona de los mineros y que hace parte de la oferta de turismo religioso que se ofrece a turistas nacionales y extranjeros. Un aspecto importante que contribuye al desarrollo educativo y económico del municipio es su nivel de analfabetismo, que muestra un favorablemente alto nivel de escolaridad de la población, que cada vez tiene más posibilidades de acceso a centros educativos. Este análisis contribuye a conocer más la población inmediata a La Catedral de Sal, y a evaluar cómo su desarrollo y características contribuyen favorablemente al crecimiento del complejo turístico, formando parte de la identidad de la empresa misma.

Este análisis del entorno de la empresa evidencia que La Catedral, al estar localizada en el municipio de Zipaquirá, tiene innumerables ventajas competitivas en el sector de la industria cultural, ya que está localizada en un municipio que, por su cercanía a la capital colombiana, está en constante desarrollo. Además no solo su economía distingue a esta ciudad sino también su ambiente cultural ya que es centro de recreación y entretenimiento al ser sede de numerosos conciertos, eventos artísticos, y deportivos.

Finalmente, es importante mencionar aspectos relacionados con la competencia de la organización. Actualmente, La Catedral de Sal es considerada como la mejor obra de ingeniería del país, y es reconocida como patrimonio histórico, cultural y religioso invaluable no sólo para el departamento de Cundinamarca sino también para la nación.

Otros lugares turísticos que pueden ser comparados con La Catedral, por su interés turístico e importancia cultural son: Machu Picchu en Perú, la Mina de Sal

Wieliczka en Polonia, el Santuario de las Lajas en Nariño, Colombia y la Catedral de Sal de Nemocón en Colombia, estas comparaciones nos dan una idea del nivel de reconocimiento que tiene La Catedral en el sector turístico.

Como parte de nuestra investigación es necesario comparar La Catedral de Sal de Zipaquirá con otros sitios turísticos de renombre a nivel nacional e internacional, con el propósito de ampliar el estudio de la empresa dentro del contexto. Al conocer el tipo de turismo que ofrece La Catedral, su valor sociocultural y al mismo tiempo que la historia y el valor patrimonial de otros sitios turísticos en Colombia y el mundo, es posible dimensionar el posicionamiento y características favorables que tiene La Catedral de Sal de Zipaquirá frente a otros sitios turísticos reconocidos.

La mina de sal de Wieliczka está ubicada en Polonia, data del siglo XIII, siendo mucho más antigua que la de Zipaquirá que fue construida en el siglo XIX. La mina de sal de Polonia tiene una profundidad de 327 metros, es también conocida como Catedral Subterránea de la Sal de Polonia y como una de las minas de sal activas más antiguas del mundo. Cada año más de 800.000 visitantes pueden admirar en su interior un recorrido turístico de 35 kilómetros adornado con personajes históricos y míticos esculpidos en roca de sal. Sin mencionar que fue declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO.

A su vez, la Catedral de Sal de Zipaquirá tiene algunas similitudes con respecto a La Catedral de Sal de Wieliczka que son: La Catedral de Sal de Zipaquirá es considerada obra maestra de la arquitectura e ingeniería colombianas y además fue catalogada como la primera maravilla de Colombia en el 2007, a diferencia de La Catedral de Wieliczka que fue declarada patrimonio de la humanidad por la UNESCO; una de sus similitudes son los recorridos que se pueden realizar en las dos catedrales que cuentan con estaciones llenas de imágenes religiosas.

Por otra parte, en Perú un país vecino a Colombia, existe un lugar ubicado entre las montañas de Machu Picchu y Huayna Picchu, antiguamente poblado por la Civilización Inca y conocido como Machu Picchu, que fue construido y habitado en el siglo XV, mucho antes que La Catedral de Sal colombiana. Machu Picchu también es considerado una obra maestra de arquitectura e ingeniería y que por su valor sociocultural, el 7 de julio de 2007 fue declarado como una de las siete maravillas

del mundo moderno y considerado patrimonio por la UNESCO desde 1983. Este lugar es uno de los sitios más visitados en Latinoamérica por turistas de todo el mundo y que al igual que nuestra catedral en el pasado fue utilizado como santuario religioso y palacio. Dos civilizaciones diferentes pasaron por estos sitios, los muiscas por la mina de sal de Zipaquirá y los Incas por Machu Picchu lo que enriquece profundamente la historia de estos lugares, y potencia su reconocimiento en Latinoamérica.

Otro encantador sitio turístico, esta vez localizado en territorio colombiano, es el santuario de nuestra Señora de las Lajas en Ipiales, Nariño, al sur de Colombia, el cual ha sido escogido como punto de comparación con La Catedral de Sal de Zipaquirá por ser también un templo religioso católico, muy conocido y visitado por turistas nacionales y extranjeros. El santuario de las Lajas fue construido como capilla en el siglo XVIII y restaurado con una nueva edificación en el siglo XX, La Catedral de Sal de Zipaquirá presenta similitud porque fue construida y restaurada varios años después.

Por último, La Catedral de Sal se ha comparado con otra muy próxima geográficamente, otra catedral de sal ubicada en el mismo departamento que es también muy sobresaliente cultural y turísticamente. Este sitio turístico nacional llamado Catedral de Sal de Nemocón está localizado en el municipio de Nemocón y es otro atractivo natural de sal que tiene el país. La Catedral de Sal de Nemocón en sus 600 metros bajo tierra y 2.500 metros de recorrido ofrece al turista nacional y extranjero un recorrido por lo que algún día fue una mina de sal natural construida y habitada por los muiscas, el mismo primer grupo humano de Zipaquirá y a pesar de que La Catedral de Nemocón es más pequeña y más distante de la capital colombiana es muy visitada y guarda un patrimonio cultural y económico invaluable para la nación.

Las dos catedrales ofrecen a los turistas diferentes y múltiples atractivos, entre estos: espejos de agua, capilla, monumento del minero y plazas ceremoniales, también fueron diseñadas ambas por el mismo reconocido arquitecto, Roswell Garavito. Una ventaja competitiva observada en La Catedral de Sal de Nemocón es el proyecto que la administración del lugar ha creado para promover el turismo para crear una laguna de agua salina de dos hectáreas para paseos en canoa,

cabalgatas y talleres ecológicos, aspecto no evidenciado en La Catedral de Sal de Zipaquirá.

Este análisis comparativo nos provee un panorama del nivel de reconocimiento y posición en el sector que tiene La Catedral en comparación con los otros sitios turísticos y a su vez permite encontrar similitudes o diferencias entre los mismos y comprender qué posición ocupa la empresa a nivel nacional e internacional.

PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

El turismo es uno de los sectores económicos más sobresalientes de la industria colombiana, y ha potenciado su desarrollo gracias a una gestión eficiente, con la asistencia del gobierno nacional. Las políticas creadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promueven la actividad turística en diferentes zonas del país y campañas de promoción como *Colombia es Pasión* promueven el turismo en el exterior.

La Catedral de Sal de Zipaquirá, como muchas de las empresas del sector turístico, busca expandir su reconocimiento a nivel internacional y optimizar la calidad de su servicio. Sin embargo, la internacionalización presenta un desafío notable: la barrera del idioma impide proporcionar un servicio de calidad para los turistas extranjeros angloparlantes, de manera tal que si la organización lograra convertir esta deficiencia en oportunidad, La Catedral conseguiría llevar su oferta turística a nuevos mercados.

Esta situación se corroboró tras una encuesta realizada a turistas extranjeros que visitaron La Catedral; como cualquier turista nacional, los extranjeros no sólo buscan un lugar turístico lleno de riquezas naturales y culturales, también esperan encontrar un espacio que cumpla con sus expectativas, donde sus inquietudes sean resueltas oportunamente y donde haya una comunicación clara y efectiva entre ellos y el personal encargado.

Como cualquier industria cultural, se espera que La Catedral preste sus servicios en diferentes idiomas, con la misma eficiencia que lo hace en español, de manera que esta situación no se convierta en una barrera para incursionar en otros mercados. En vista de esta realidad, la organización no está llenando sus expectativas ni sus exigencias en cuanto a la prestación de un servicio de calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe preguntarse ¿de qué manera La Catedral de Sal puede optimizar los procesos de comunicación organizacional, superando una barrera idiomática, para fortalecer el servicio al cliente y el reconocimiento internacional como patrimonio cultural, religioso e histórico?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de intervención orientado a fortalecer las estrategias de comunicación existentes que permitan a La Catedral de Sal de Zipaquirá mejorar los procesos de atención al cliente extranjero (angloparlantes en particular).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la propuesta que La Catedral de Sal de Zipaquirá, como organización, hace a sus clientes externos.
- Reconocer la percepción que los clientes internos y externos tienen frente a los procesos de comunicación externa de la organización.
- Plantear estrategias de comunicación orientadas a mejorar los procesos de atención al cliente extranjero (angloparlante).
- Definir indicadores de gestión que permitan monitorear la efectividad de las estrategias de comunicación propuestas.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO DE ANTECEDENTES

Para enriquecer la documentación relacionada con éste trabajo fue necesario investigar material bibliográfico creado anteriormente y relacionado con el tema. Como resultado, se identificaron cuatro categorías alrededor de las cuales se agrupan los trabajos consultados.

En la primera categoría concierne a la comunicación, presente en dos trabajos de los que se consultaron, donde se menciona específicamente la comunicación organizacional como un proceso de emisión y recepción de mensajes de las personas que trabajan dentro de una organización, por eso recibe este nombre, porque la comunicación aquí va dirigida explícitamente a clientes internos y externos en cada organización. Tal como lo ilustra Robbins (2009), en el cual compila y define la comunicación organizacional como un estudio que se realiza a las personas que trabajan dentro de una organizacional ya sea de forma individual, grupal o de acuerdo a la estructura de cada empresa. Ya que el plantea que de acuerdo a como se sienta la persona en su lugar de trabajo afecta el desempeño o crea la motivación de la persona en su lugar de trabajo.

Continuando con el análisis de las categorías que se encontraron en los documentos de consulta, hay un tema muy importante y que aplica a éste caso, el bilingüismo, este término es relevante en cualquier campo de las organizaciones ya que a partir de la globalización las organizaciones deben comenzar a prestar sus servicios o productos en una segunda lengua, ya que el no usar un segundo idioma hace que la empresa no cuente con ventajas competitivas necesarias para potencializar su crecimiento. Así, si una empresa no se adapta a estos nuevos cambios y nuevas alternativas de vender, es posible que pierda un sinnúmero de clientes a nivel nacional e internacional. Dentro de los documentos consultados se encontró el artículo periodístico “Bilingüismo abre fronteras” de Flores (2012), una colombiana que resalta la importancia del bilingüismo y muestra que el dominio de una segunda lengua hace que una persona o empresa cuente con ventajas

competitivas y competencias para desarrollar una mejor labor dentro de una organización y a nivel personal. De la misma manera, una organización debe contar con una herramienta adicional, como lo es una página web en varios idiomas o por lo menos en dos (la lengua materna y una segunda como el inglés), ya que esto les permite abarcar un mercado más amplio y atraer nuevos clientes, tal como lo menciona el artículo periodístico realizado por Lowery (2010), en su artículo periodístico del *British Journal of Administrative Management*.

Otra categoría encontrada en los documentos consultados es el turismo, tema concerniente a éste trabajo, por lo tanto se considera de mucha importancia. Se identificaron diferentes documentos que hablan sobre el turismo a nivel nacional e internacional, tratan temas como promoción turística, marketing del turismo, documentos públicos nacionales y planes de desarrollo del turismo a nivel nacional. Dentro los cuales cabe destacar el libro “Marketing Internacional de lugares y destinos” de Kotler (2006) que en su libro se enfoca especialmente en promover lugares o sitios turísticos, especialmente en Latinoamérica. Además, muestra cómo se puede lograr la promoción de los lugares turísticos de una forma agradable, aprovechando cada uno de los lugares que anteriormente no se han sabido aprovechar y así llegar a que la empresa se convierta en una empresa líder en el mercado turístico. También hace referencia a diferentes estrategias para mejorar el lugar turístico, ya sea en su infraestructura, en su organización ambiental o en servicios básicos como seguridad social y educación.

En el sector turismo, el gobierno colombiano ha creado varios documentos públicos, disponibles en páginas públicas del gobierno. Entre los consultados se encuentra el informe estadístico creado por el Ministerio de comercio, industria y turismo (2012), que ofrece al lector amplia información sobre el panorama del sector turismo en el país, a través de gráficos, cifras oficiales según la investigación adelantada por el ministerio de comercio, industria y turismo, este tipo de documento es muy valioso para guiar éste trabajo de investigación ya que nos proporciona información valiosa sobre el sector y su proyección.

Finalmente, de acuerdo con los documentos, trabajos e investigaciones consultadas uno de los temas más relevantes es el servicio al cliente, el cual permite el mejoramiento continuo en los procesos internos de una organización y, permite

que la comunicación y el servicio que se preste a los clientes sean más veraces y efectivos. Uno de los documentos consultados, y que se acerca a la aplicación estratégica de servicio al cliente, es La Excelencia En El Servicio Albrecht (1998), el cual hace referencia a cómo llegar a la calidad y a la excelencia de prestar el mejor servicio al cliente, indicando que la empresa, cualquiera sea su producto o servicio, debe estar siempre a la vanguardia, ya sea en términos de tecnología o conocimientos para ser siempre una empresa competitiva.

Las fuentes que se consultaron para este estudio de La Catedral de Sal proporcionan una información muy valiosa sobre como las empresas deben estar siempre en pro al conocimiento del cliente interno y externo, esto para que el cliente interno que son las personas que laboran dentro de una empresa; se sientan comprometidos y a su vez presten un mejor servicio sintiéndose parte de la compañía, por lo mismo la empresa no solo debe pensar en lo que quiere el cliente externo si no en las necesidades que tiene su cliente interno. Y así, el cliente externo siempre percibirá la calidad del servicio y esto se reflejara de acuerdo a la manera y a los momentos de verdad que tiene en la interacción con el cliente interno.

MARCO TEÓRICO

La Catedral de Sal de Zipaquirá, como sitio turístico representativo de Colombia, atrae a diario turistas tanto nacionales como extranjeros, quienes la visitan por su atractivo natural y su valor histórico y cultural al ser considerada una obra maestra de la ingeniería moderna esculpida netamente de sal. A este complejo turístico llegan anualmente cientos de turistas angloparlantes, interesados en conocer la mina de sal de Zipaquirá, su historia y admirar su majestuosidad. Sin embargo, siendo un sitio turístico sobresaliente del país, esta empresa presenta falencias con el servicio de guías, ya que en su mayoría no dominan una segunda lengua. Por lo tanto, son pocos los que pueden guiar los recorridos en otros idiomas.

Como empresa turística y cultural La Catedral debe optimizar su proceso de atención al cliente para superar una barrera idiomática que obstaculiza tanto la satisfacción del cliente extranjero como su promoción a nivel internacional.

Para comprender a profundidad la problemática mencionada, se tomaron como referencia dos modelos teóricos que responden a las variables identificadas (servicio al cliente, comunicación): el Modelo de Índice de Satisfacción y la Teoría de la Contingencia. Estas propuestas teóricas, las cuales se explicarán a continuación, propenden por el equilibrio entre los diferentes contextos que se pueden presentar en una organización, lo que favorece la prestación de un servicio de calidad donde se superen las expectativas del cliente. En el caso de La Catedral, dicho horizonte teórico ofrece modelos que permitirán diseñar estrategias de comunicación en la organización, con el fin de continuar con su proceso de internacionalización fortalecimiento de la imagen corporativa entre sus públicos.

El Modelo ACSI fue diseñado por el profesor Stephen M. Ross de Business School de la Universidad de Michigan, la American Society for Quality (ASQ), y la firma de consultoría internacional CFI Group; los cuales han dividido en dos, el modelo ACSI; en la primera parte está la calidad, el valor percibido por el cliente y las expectativas que tiene. En la segunda parte se encuentra ligada a si el cliente se

le han satisfecho sus necesidades la fidelización del mismo, mientras si fue caso contrario una posible queja o reclamación por el mal servicio recibido.

A continuación se presenta la estructura del modelo ACSI, y la función que tiene cada uno de los aspectos que la misma muestra.

Figura 1. Modelo ACSI de Satisfacción del cliente



Fuente: La satisfacción del cliente en ISO 9001 -

http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001

El modelo The American Customer Satisfaction Index (ACSI) está diseñado para alcanzar la satisfacción del cliente e impulsar a las organizaciones a alcanzar y aumentar la satisfacción de sus clientes; su punto de mira básicamente es la de mejorar el sistema de gestión de calidad. Se plantean dos etapas para consecución de la misma: la primera etapa es la de obtener la información y la segunda etapa es la de utilizar esta información para así llegar a la satisfacción del cliente.

En el modelo, las expectativas del cliente corresponden a aquello que el cliente espera recibir por los productos y servicios que La Catedral ofrece, además, son el resultado de la publicidad y el conjunto de mensajes que el cliente recibe, de forma consciente e inconsciente, conformando así su propia idea sobre lo que se le está ofreciendo. Por otra parte, está la calidad que es la que el cliente percibe, y esta viene asociada con las expectativas, los antecedentes de satisfacción y el valor percibido. Por lo mismo el modelo formula preguntas como ¿Fueron cumplidas sus expectativas frente al servicio o producto ofrecido? ¿Volvería adquirir el producto o

servicio?, las cuales buscan determinar en qué medida el servicio se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el servicio va a fallar.

Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido; si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia de esta compra, y si lo hace, será porque no le queda otra opción, o porque el precio ha bajado. No obstante el cliente puede expresar su insatisfacción, por medio de quejas y reclamos y a su vez la empresa estaría perdiendo un cliente si este reclamo no se le da respuesta en el menor tiempo posible. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja.

Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal. Por el contrario, la fidelidad del cliente, es el componente crítico del modelo. Es necesario observar que si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

Referente al tema de comunicación como proceso natural del ser humano y uno de los desafíos a futuro también es tema que concierne a las empresas ya que como entes sociales no escapan de este fenómeno y son las que deben abordar este tema de comunicación más a fondo, ya que su éxito depende en gran medida de la buena comunicación que manejan tanto a nivel interno como externo puesto que una organización ha de actuar e impactar en un entorno determinado donde debe proyectar la imagen correcta y aportar de manera positiva. Es allí donde se entra a investigar la importancia del cómo se debe dar una comunicación externa efectiva en La Catedral de Sal de Zipaquirá, no con el único objetivo de mejorar la imagen de la empresa sino también de proyectarse positivamente en el presente y a futuro con sus clientes potenciales. Por eso es muy importante para éste caso de estudio hablar de comunicación organizacional y entender el papel que juega dentro de las organizaciones.

Con el paso del tiempo ha evolucionado el concepto de comunicación organizacional con el surgimiento de nuevas teorías, aparición de nuevos términos y

formas de ver el acto comunicativo a nivel interno como externo en la empresa. La investigación de la comunicación a nivel organizacional comenzó a mediados de 1930, fecha en la que se identifica la teoría clásica, humanista, teoría de los sistemas y de contingencia, que han permitido la evolución de la comunicación organizacional.

Es así como en el marco de la comunicación organizacional se tomó como punto de referencia la teoría contingente que es la que más se adapta a ésta investigación en La Catedral de Sal de Zipaquirá puesto que, a través de su planteamiento, estudia la relación del medio ambiente o contexto y la forma como las organizaciones funcionan y se estructuran para dar respuesta a las necesidades de su entorno.

Esta teoría, propuesta en los años cincuenta por Joan Woorward, un sociólogo industrial, resulta muy útil ya que, como bien lo plantea la teoría, la empresa que mejor se adapte al medio será la más eficiente y productiva, en este caso La Catedral tendría que evaluar la manera como se está adaptando al crecimiento del número de clientes, puesto que está obteniendo un reconocimiento que traspasa las fronteras nacionales y cuenta actualmente con la visita de un número significativo de turistas extranjeros angloparlantes que llegan a La Catedral por su historia, encanto natural y religioso pero que, muchas veces, no encuentran satisfechas sus expectativas desde el punto de vista del acompañamiento de los guías en su recorrido.

En este caso, el subsistema de servicios turísticos no está cumpliendo a cabalidad con su objetivo final de satisfacer la demanda que el entorno presenta; además, si a esto se le suma el reconocimiento y crecimiento turístico que tiene el municipio de Zipaquirá, se puede establecer un punto crítico en el flujo de comunicación del personal de La Catedral con el turista o cliente, por ello, debe generarse una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera como la organización responde a éstas.

De acuerdo a los modelos que se presentaron anteriormente se observa que estas dos teorías se relacionan entre si y están interconectadas en la propuesta de

mejorar la calidad del servicio que presta actualmente La Catedral frente a los clientes angloparlantes, quienes son los que más insatisfechos se sienten con el servicio prestado.

El modelo de Índice de Satisfacción y la teoría de la contingencia pueden combinarse con el propósito de obtener una base teórica que nos permita comprender mejor el problema identificado en La Catedral de Sal de Zipaquirá y así conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio que ésta presta, la forma como responde a las demandas de los clientes que la visitan y las particularidades del fenómeno turístico que se da allí.

MARCO METODOLÓGICO

EL ENFOQUE DESDE MODELOS Y TEORÍAS

EL MODELO DE MATRICES MANUCCI, APLICADO A LA CATEDRAL DE SAL DE ZIPAQUIRÁ

Para el diseño del plan de intervención se ha adoptado el Modelo de Matrices de Marcelo Manucci (2003), de manera que permita construir una propuesta sólida y eficaz que responda a las necesidades de La Catedral de Sal de Zipaquirá como una empresa que busca ampliar sus horizontes hacia la internacionalización.

A partir del modelo de Manucci se elaboraron cuatro matrices diferentes que, metodológicamente, actúan como unidades operativas, y cuyo propósito es brindar a la organización herramientas para la gestión de estrategias que le permitan planificar y comunicar a sus públicos una propuesta diferencial concreta y consecuente con los intereses, tanto de la organización como de sus grupos de interés. Dichas unidades operativas son las siguientes:

- Unidad Conceptual (Matriz de la Propuesta Diferencial): Es la unidad que hace referencia a los conceptos, definiendo la razón de ser de la empresa y de su existencia; además, ayuda a la generación de una propuesta que mira las percepciones internas y externas de los públicos que se relacionan con la organización.
- Unidad perceptual (Matriz Funcional de Públicos): corresponde a la identificación de los clientes y la percepción de valor que tienen respecto a la organización. Se orienta a partir de preguntas tales como: ¿generar valor para quién? ¿Quiénes son nuestros compradores? ¿Quiénes son nuestros clientes?
- Unidad de acción (Matriz de Acciones Estratégicas): indica la elaboración de una guía que oriente el proceso de intervención, en la cual se definan los recursos con los que cuenta la empresa, las acciones encaminadas a modificar o generar nuevas percepciones y estructuras de significación entre los públicos, y los mecanismos, canales y los requerimientos necesarios para comunicar la propuesta.

- Unidad de Evaluación y control (Matriz de Evaluación): es el resultado de lo que se ha venido evaluando y desarrollando en las anteriores matrices, para establecer si es pertinente continuar con lo trazado o si, por el contrario, es necesario redefinir la propuesta o generar un nuevo plan de acción.

A continuación, se muestra una tabla en la que se incluyen diferentes factores estratégicos a tener en cuenta en cada una de las unidades, así como los instrumentos operativos y las categorías de análisis.

Tabla 2. Elementos centrales del modelo de matrices.

1.Matriz de Propuesta Diferencial		
Factores estratégicos	Instrumentos operativos	Categorías de análisis
Unidad conceptual Definición del ofrecimiento y sus posibilidades	▶ Matriz de propuesta ejecutiva	▶ Propuesta básica ▶ Promesa de solución ▶ Atributos diferenciales ▶ Propuesta diferencial
Unidad perceptual Definición del públicos y programas de intervención	▶ Matriz funcional de públicos	▶ Perfil de uso y función ▶ Niveles de satisfacción ▶ Categorías diferenciales ▶ Indicadores perceptivos
Unidad de acción Definición de estructura y recursos de comunicación	▶ Matriz de acciones estratégicas	▶ Lineamientos básicos ▶ Conceptos discursivos ▶ Asignación de recursos ▶ Estructura difusión
Unidad evaluación Definición de los cambios en procesos internos	▶ Matriz de evaluación y control	▶ Dinámica de la propuesta ▶ Dinámica de públicos ▶ Dinámica de las acciones ▶ Dinámica interna

Fuente: Cyta- <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a1.htm>

De acuerdo a (Marcelo Manucci, 2003) en la revista electrónica Razón y Palabra especializada en comunicación, el modelo de matrices Manucci está dividido en cuatro grandes dimensiones y estas mismas se encuentran subdivididas en otras cuatro, a continuación se explicarán cada una de las unidades, aplicadas a La Catedral de Sal de Zipaquirá.

<p style="text-align: center;">1. Propuesta Básica</p> <p>Impulsar La Catedral de Sal como sitio turístico nacional e internacional, brindando un servicio de calidad.</p>	<p style="text-align: center;">2. Promesa/Solución</p> <p>Ofrecer un destino turístico como patrimonio histórico, cultural y religioso, para que el público pueda apreciar una de las obras de ingeniería más importantes del país</p>
<p style="text-align: center;">4. Propuesta Diferencial</p> <p>Promover, fomentar e incentivar la visita a La Catedral de Sal como primera maravilla turística de Colombia, logrando mayor impacto en el mercado nacional e internacional, mediante la promoción efectiva en un ambiente religioso, arquitectónico, cultural y natural, brindando un excelente servicio.</p>	<p style="text-align: center;">3. Atributos Diferenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una Catedral construida dentro de una mina, con la ingeniería más importante del país. • Una rica colección artística y religiosa de esculturas de sal y de mármol. • Cuenta con un valioso patrimonio religioso, cultural e histórico.

Tabla 3. Modelo de matriz Manucci – Matriz de propuesta diferencial aplicado a la empresa Catedral de sal de Sal de Zipaquirá. La unidad Conceptual es decir la Matriz de la Propuesta Diferencial, está compuesta por la propuesta básica, la cual hace referencia a lo que ofrece como tal La Catedral, es decir sus insumos físicos o la definición en cuanto al producto y servicio que ofrecen, la promesa o solución es la subcategoría que responde a las preguntas ¿para qué? o ¿cuál es la razón de ser de La Catedral?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Matriz Funcional de Públicos

2. Matriz Funcional de Públicos	
<p>5. Perfil uso y función</p> <p>La Catedral se dirige específicamente a turistas nacionales y extranjeros de cualquier edad, sin embargo existen grupos de colegios, de familia y corporativos.</p>	<p>6. Niveles de Satisfacción</p> <p>Los turistas encuentran adecuada la infraestructura de La Catedral en relación con los servicios que presta, sin embargo existe un porcentaje promedio que no están satisfechos con la información suministrada por los guías y el servicio al cliente.</p>
<p>8. Indicadores Perceptivos</p> <p>Alianzas Estratégicas</p> <p>Empresas relacionadas con el sector turístico</p> <p>Ferias Nacionales e Internacionales</p>	<p>7. Categorías Diferenciales</p> <p>Participativa</p> <p>Actualizada</p> <p>Promover</p>

Fuente: Elaboración propia.

En segunda instancia, se encuentra la Matriz funcional de públicos, la cual comienza por identificar ¿cuáles son los clientes? ¿A quiénes se les ofrece el producto? ¿generar valor para quién? por lo mismo se debe analizar cuál es la relación que existe entre cliente y empresa, para que este vínculo sea la fortaleza y sostenimiento de una relación sólida, continua y fluida entre La Catedral de Sal y el público que la visita.

Esta matriz está compuesta por cuatro unidades: perfil de uso y función, niveles de satisfacción, categorías diferenciales y programas de intervención. En la unidad de perfil de uso y función se hace referencia a los clientes que se considera son los que llegan a La Catedral (turistas nacionales y extranjeros de todas las edades, grupos familiares, de colegio y empresariales). Continuando con la unidad de los niveles de satisfacción, se observó que los turistas encuentran a La Catedral como un lugar con la infraestructura adecuada para la prestación de los servicios que actualmente ofrecen, sin embargo existe un porcentaje que no está satisfecho

con la información que recibe por parte de los guías, debido a la barrera idiomática que se percibe, en algunos casos, por la falta de conocimiento de los guías en una segunda lengua extranjera. Siguen las categorías diferenciales la cual hace referencia a los elementos básicos con los que cuenta La Catedral y las cuales le permiten al cliente reconocer fácilmente el producto o servicio. La última subcategoría de esta matriz es la de indicadores perceptivos, que son aquellos planes, proyectos, participaciones que La Catedral realiza y que se encuentran presentes en su servicio.

Tabla 5. Matriz de Acciones Estratégicas

3. Matriz de Acciones Estratégicas	
<p>9. Lineamientos Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Excelente Servicio al cliente * Promoción Turística * Líder en comunicación interna y externa *Diferenciación y reconocimiento frente a otras empresas del sector turístico. 	<p>10. Criterios discursivos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mensajes publicitarios por diferentes medios audiovisuales y textuales. * Alianzas estratégicas
<p>12. Estructura de difusión</p> <ul style="list-style-type: none"> * Intranet * Radio / TV * Eventos * Alianzas estratégicas 	<p>11. Asignación de Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal * Medios Publicitarios * Pagina Web

Fuente: Elaboración propia.

En la tercera matriz se elabora un análisis de evaluación para determinar cómo interactúa la empresa y los elementos de la misma con el público. Esta matriz

está compuesta por elementos como los lineamientos básicos, los criterios de contenido, la asignación de los recursos y la estructura de acción. En los lineamientos básicos se consideran como factores relevantes la excelencia en la prestación de los servicios de La Catedral de Sal, su promoción turística, y lo que la diferencia con otras empresas del sector turístico. En los criterios de contenido, se plasman los criterios publicitarios con los que pueden hacerse realidad los lineamientos básicos, lo cual comprende el diseño de mensajes publicitarios en diferentes medios audiovisuales y textuales, y formalizar alianzas estratégicas con empresas del sector turístico y hotelero, que aporten en la divulgación de la información de los productos y servicios que ofrece La Catedral, como una de las maravillas turísticas de Colombia, En la tercera unidad, que es la asignación de los recursos hace referencia a cuál es el presupuesto disponible para realizar los mensajes publicitarios y las alianzas estratégicas. La última unidad de esta matriz hace referencia a la estructura en acción, es decir, a través de qué medios se busca difundir la información y los mensajes publicitarios de La Catedral; para ello, lo más viable y utilizado son la intranet, la televisión, la radio, los eventos y las alianzas estratégicas con los medios.

Tabla 6. Matriz de Evaluación y Control

4. Matriz de Evaluación y Control	
<p style="text-align: center;">Dinámica Propuesta</p> <p>*Buzón de sugerencias y formato breve de encuesta para los clientes al finalizar el recorrido de La Catedral, que permite conocer la opinión de los turistas con el servicio prestado.</p> <p>*Reuniones quincenales de los guías con la gerente de recursos humanos, quien administra y supervisa el avance del personal con el curso de inglés con el propósito de resolver inquietudes, dudas, problemáticas que se presentan con la realización del mismo..</p> <p>*Después de un año de realizar el curso de inglés SENA-Tell me more, los guías deben presentar un examen internacional IELTS, Michigan entre otros y presentar el certificado de resultados a la empresa.</p> <p>*Uso de la herramienta CRM para gestionar la información de los clientes y obtener datos estadísticos que permitan conocer el número de turistas que visitan La Catedral y la caracterización de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">Dinámica de Públicos</p> <p>* Se conoce la valoración de los públicos respecto a la propuesta de la empresa por el incremento o disminución del número de visitantes mensualmente.</p> <p>*Se analiza la valoración que dan los clientes a la propuesta según las categorías identificadas: Comunicación y servicio al cliente.</p>
<p style="text-align: center;">Dinámica de Procesos</p> <p>*Pronta toma de decisiones por parte de</p>	<p style="text-align: center;">Dinámica de Comunicación</p> <p>*El nivel de efectividad que tiene la</p>

<p>la gerencia de La Catedral para aprobar capacitaciones para los guías, empleo de nueva herramienta comunicativa dentro del personal administrativo y aplicación de la herramienta de gestión CRM.</p> <p>*Asignación de nuevas responsabilidades a los departamentos de recursos humanos y comerciales para la administración de las nuevas estrategias de gestión.</p> <p>*El empleo de nuevas herramientas de gestión humana y del conocimiento requerirán que se introduzcan en la empresa paulatinamente, sin embargo, según las necesidades y eventos que tenga La Catedral deberá la gerencia misma evaluar el tiempo necesario para implementar completamente las herramientas de gestión y las capacitaciones a los guías, sin embargo se recomienda implementarlas a un plazo máximo de seis meses</p>	<p>aplicación de los recursos es alta debido a que son los elementos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente las estrategias.</p> <p>*Los factores directamente relacionados con la efectividad de la comunicación son el conocimiento de un segundo idioma y el brindar información clara y oportuna durante el servicio de guía en La Catedral.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

En la cuarta y última unidad de las matrices, se enfoca en la evaluación y el control de los procesos desarrollados para la planificación general y estable del proyecto de intervención. Esta unidad está compuesta por las dinámicas de propuesta, pública, de comunicación, y de procesos. En la dinámica de la propuesta se analizan los niveles de participación de los diferentes públicos y la rentabilidad que se obtiene a partir de los indicadores determinados en la unidad conceptual. Para ello se propone: 1) Buzón de sugerencias y formato breve de encuesta para los clientes al finalizar el recorrido de La Catedral, como herramienta de medición para

conocer el nivel de satisfacción de los turistas con el servicio prestado. 2) Reuniones quincenales de los guías con la gerente de recursos humanos, quien administra y supervisa el avance del personal con el curso de inglés propuesto, con el propósito de resolver inquietudes, dudas y problemáticas que se presenten con la realización del mismo. 3) Después de un año de realizar el curso de inglés SENA-Tell me more, los guías deben presentar un examen internacional IELTS, Michigan entre otros y presentar el certificado de resultados a la empresa. 4) Uso de la herramienta CRM para gestionar la información de los clientes y obtener datos estadísticos que permitan conocer el número de turistas que visitan La Catedral y la caracterización de los clientes.

En la cuarta unidad, de dinámica de públicos, se estudia la coherencia de la unidad perceptual en la cual se conoce la valoración de los públicos respecto a la propuesta de la empresa, según el incremento o disminución del número de visitantes mensualmente.

Siguiendo con la unidad la dinámica de la comunicación, se evalúa el nivel de efectividad que tiene la aplicación de los recursos, de acuerdo con los elementos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente las estrategias. Y en la última unidad, se encuentra la de dinámica de los procesos internos, en la cual se sintetiza un diagnóstico dinámico en relación con un esquema de los elementos críticos que conllevan a la creación de desarrollo de nuevas propuestas, tales como: 1) pronta toma de decisiones por parte de la gerencia de La Catedral para aprobar capacitaciones para los guías, empleo de nueva herramienta comunicativa dentro del personal administrativo y aplicación de la herramienta de gestión CRM. 2) Asignación de nuevas responsabilidades a los departamentos de recursos humanos y comerciales para la administración de las nuevas estrategias de gestión. 3) El empleo de nuevas herramientas de gestión humana y del conocimiento requerirán que éstas se introduzcan en la empresa paulatinamente, sin embargo, según las necesidades y eventos que tenga La Catedral deberá la gerencia misma evaluar el tiempo necesario para implementar completamente las herramientas de gestión y las capacitaciones a los guías. Se recomienda implementarlas en un plazo máximo de seis meses

Finalmente y realizando una síntesis del diseño del plan de intervención, se concluye que el modelo de matrices de Manucci es de gran utilidad para proponer diferentes alternativas, para la mejoría de algunos aspectos que a La Catedral le serían de gran utilidad, y las cuales le ayudarían a ir cumpliendo con uno de sus objetivos principales que es el de lograr un mayor impacto en el mercado internacional; para ello se muestra a través de estas cuatro matrices, la propuesta diferencial la cual debe aplicarse a un determinado grupo, con una estructura de difusión clara y coherente para así poder obtener los resultados propuestos desde un principio, y así mantener un estrecho vínculo de fidelidad y clientes potenciales entre La Catedral de Sal y su público.

DISEÑO DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos es un valioso instrumento de medición cuantitativo porque permite encontrar cifras exactas sobre las categorías que se están estudiando y medir la problemática en cifras; a la vez, es un instrumento cualitativo porque ayuda a conocer las interpretaciones y opiniones subjetivas del personal encuestado para así conocer a fondo la situación y los alcances de la investigación.

Como ya se mencionó, esta investigación buscó diseñar estrategias de solución para optimizar el servicio al cliente, la promoción turística y el reconocimiento internacional de La Catedral de Sal de Zipaquirá. Para ello se identificó la problemática a partir del procedimiento de observación, descripción, análisis de documentos escritos en físico y medio digital, y la recolección de información suministrada por los guías turísticos y el personal administrativo de La Catedral, a través de instrumentos de recolección como encuestas y entrevistas.

La población de nuestra investigación consta de 61 empleados en total que tiene la empresa y los turistas que la visitan. Como muestra significativa para éste estudio se seleccionaron 14 guía del complejo turístico y 20 clientes extranjeros angloparlantes, a quienes se les aplicó una encuesta con preguntas de selección múltiple relacionadas con el servicio de guía de La Catedral, comunicación externa y satisfacción al cliente, sumado a dos personas del personal administrativo que fueron entrevistadas.

Como instrumento de recolección de información, se han diseñado dos modelos de encuesta, una para los guías turísticos de La Catedral de Sal (Ver anexo II), la cual consta de 14 preguntas de selección múltiple que pretenden indagar más sobre su formación académica, conocimiento de idiomas, el papel que desempeñan dentro de la organización y su satisfacción laboral. La encuesta fue aplicada a 14 guías de planta que realizan los recorridos por el sitio de lunes a domingo en horarios rotativos.

Otro formato de encuesta (Ver anexo III) fue diseñado en inglés para los turistas extranjeros angloparlantes que son parte de la totalidad de clientes de la empresa, pero es la muestra representativa que se ha tomado para éste estudio. Las preguntas allí contenidas permiten conocer que percibió el cliente con el servicio

prestado por la empresa, que inconformidades presentó y que imagen de La Catedral se lleva a su país de origen.

El diseño de la entrevista contempló la formulación de 27 preguntas abiertas, orientadas a esclarecer cómo se da el proceso de comunicación con el cliente interno en La Catedral, cómo es el ciclo de servicio, qué tipo de promoción emplean y la información concerniente al foco de investigación (comunicación externa, turismo y servicio al cliente). A la vez, durante el proceso investigativo se recopiló información valiosa a partir de material escrito (físico y digital).

RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Catedral de Sal de Zipaquirá (SEM) es una empresa colombiana de capital mixto que tiene a su cargo la administración del complejo turístico natural con el mismo nombre: Catedral de sal de Zipaquirá. La empresa pertenece al sector turismo dentro de los renglones de la economía nacional. La organización se encarga de fortalecer el desarrollo económico de La Catedral, de conservar y proteger su infraestructura y generar planes de promoción turística en el ámbito nacional e internacional. La Catedral de Sal está localizada en el municipio de Zipaquirá, Cundinamarca a 50 kilómetros de Bogotá. Este municipio es uno de los centros de explotación salina más grande de Colombia y una ciudad turística por excelencia por sus atractivos como el centro colonial, con edificaciones que datan de la época de la independencia y que sirvieron de hogar del libertador Simón Bolívar, el ferrocarril de Zipaquirá, La Catedral diocesana construida en 1760, centros de recreación como Panaca Sabana, museos, y restaurantes de comida típica reconocidos por su calidad.

La economía del municipio se basa en la actividad agrícola, ganadera, lechera, producción de papa y actividad industrial donde se destaca la producción, procesamiento y refinamiento de sal. Por otra parte el municipio, cuenta con numerosas instituciones educativas para el desarrollo académico de su población; en este ámbito también Zipaquirá es centro de múltiples eventos deportivos, culturales y artísticos.

HISTORIA

Hace diez millones de años se formaron depósitos salinos en distintos sitios del continente suramericano, entre estos el de Zipaquirá, por la combinación de dos fenómenos, la evaporación del agua de un *mar interior* hasta cristalizarse y la aparición de material salino desde el interior de la tierra, originando así la mina de sal de Zipaquirá, compuesta por sal gema que es una mezcla de halita cristalizada y arcillas carbonosas. Este depósito salino abarca un área aproximada de un kilómetro cuadrado y profundidades cercanas a los 500 metros de profundidad. Según cuenta

la historia, desde entonces, la mina fue explotada por los indígenas muiscas hasta el año 1768. En 1801, Alexander Von Humboldt visitó las salinas de Zipaquirá y realizó estudios científicos que dieron como resultado el descubrimiento de una nueva forma de extracción de sal, mediante la extracción de galerías subterráneas al interior del yacimiento.

Impulsado por Humboldt, en 1808, vino a Colombia el ingeniero alemán Jacobo Wiesner, quien creó hacia 1816 la galería “Potosí” y en 1827 las minas fueron rematadas y se dieron en arrendamiento al señor José María Flórez por 10 años. Posteriormente los señores Alejandro Mac-Douall y Diego Davidson iniciaron en 1834 el segundo socavón, que fue llamado “Guasa”. Como señal de progreso de la mina, en 1898 se inauguraron los tranvías de Potosí y Guasa, para movilizar la salida de sal del interior de la mina. Con el paso de los años los mineros que explotaban la mina fueron formando socavones y pilares al interior donde construyeron altares en honor a la Santísima Virgen, a quien fervorosamente dieron el nombre de *“Nuestra señora del Rosario de Guasa”*. Este sentido religioso llegó a oídos del gerente del Banco de la República de ese entonces, el doctor Luis Ángel Arango quien junto con el doctor Carlos Gómez Martínez, entonces Director de Concesión de Salinas y Monseñor Tulio Botero Salazar en ese tiempo Obispo de Zipaquirá, llevaron con gran entusiasmo la idea de construir al interior de la mina una catedral.

La construcción de la primera catedral estuvo bajo la dirección del arquitecto español Alfredo Rodríguez Orgaz. En Agosto de 1954 el entonces Obispo de la Diócesis de Zipaquirá, Monseñor Tulio Botero Salazar, inauguró, bendijo y erigió en iglesia la grandiosa obra. En 1975, IFI Concesión de Salinas ordenó realizar estudios geológicos a La Catedral, por lo cual se necesitó la ayuda de la Universidad de Claustal en Alemania, a través del Ing. De Minas profesor Wolfgang Dreyer quien después de numerosos estudios advirtió que habían varias grietas al interior de los pilares de La Catedral, levantamiento y hundimientos en los pisos lo cual originaría desprendimiento de roca salina por la fuerte carga de la montaña, lo cual resultaba peligroso para los minero y feligreses.

La Dirección General del IFI Concesión de Salinas, ordenó el cierre definitivo de La Catedral de Sal el 5 de Septiembre de 1992. Para posteriormente en 1995

empezar a construir la nueva catedral; Es así como el *Instituto de Fomento Industrial*, la *Concesión Salinas* y la *Sociedad de Arquitectos* crearon un concurso para escoger el mejor diseño arquitectónico para La Catedral de Sal resultando ganador el arquitecto Roswell Garavito Pearl y en 1995 se abrió de nuevo al público la nueva catedral ya rediseñada y con una estructura ms sólida. Este nuevo diseño comprende tres grandes secciones con sentido religioso al interior de la mina: El viacrucis, la cúpula y las naves de La Catedral. Posterior a esto La Catedral pasa a ser administrada por la empresa Catedral de sal, de capital mixto donde el municipio tiene más del 50% de activos y la otra mitad proviene de capital privado, desde entonces la administración de recursos y promoción turística están a cargo de la empresa quien en los último años después de la apertura de la nueva catedral en el mismo lugar crearon lo que se conoce con el nombre de “parque de la sal” que contiene más atracciones como el monumento al minero, plazoleta del minero, el laberinto, plazoleta de comidas, parque infantil, cruz cardinal, eje sacro, museo de la salmuera y muro de escalar.

El proceso industrial actual de producción de sal allí (del que no se encarga la empresa) es el siguiente: la sal se extrae mediante máquinas perforadoras y/o dinamita que se transporta en volquetas hasta los tanques decantadores donde se disuelve por medio de agua dulce, luego se manda al ducto de la planta refinadora a más 6 kilómetros de tubería por gravedad en la cual después de un proceso salen 14 mil productos incluyendo sal refinada, soda, vidrio, papel, lejías y crema dental.

La nueva administración ha creado nuevas atracciones como el museo de la salmuera. Inaugurado el 14 de marzo del 2000 es el lugar destinado a enseñar al visitante sobre el proceso industrial de la producción de salmuera. El muro de escalar es otra de las nuevas atracciones, tiene forma de árbol (inspirado en la ceiba, árbol nacional) 17 metros de altura donde grandes y chicos encuentran diversión y actividad deportiva. El city tour, tren turístico fue creado como nueva atracción donde los visitantes de La Catedral podrán montar en un tren que recorre el centro histórico de la ciudad y aprenden más sobre la historia de Zipaquirá. La ruta del minero es el espacio donde al interior de La Catedral el visitante puede vivir la experiencia única de ser miento por 15 minutos, presenciando un simulacro de explotación de sal. Y por último, crearon la nave 9, show de luces y sonido, un último momento del recorrido donde los turistas podrán apreciar un show de luces led que

cambia de tonalidades y que siendo encendidas al interior de la mina brinda un espectáculo único. Además de estas se ofrecen otras atracciones como la película Guasá 3D, espejo de agua, centro de convenciones y servicio de alquiler del lugar para eventos.

MISIÓN

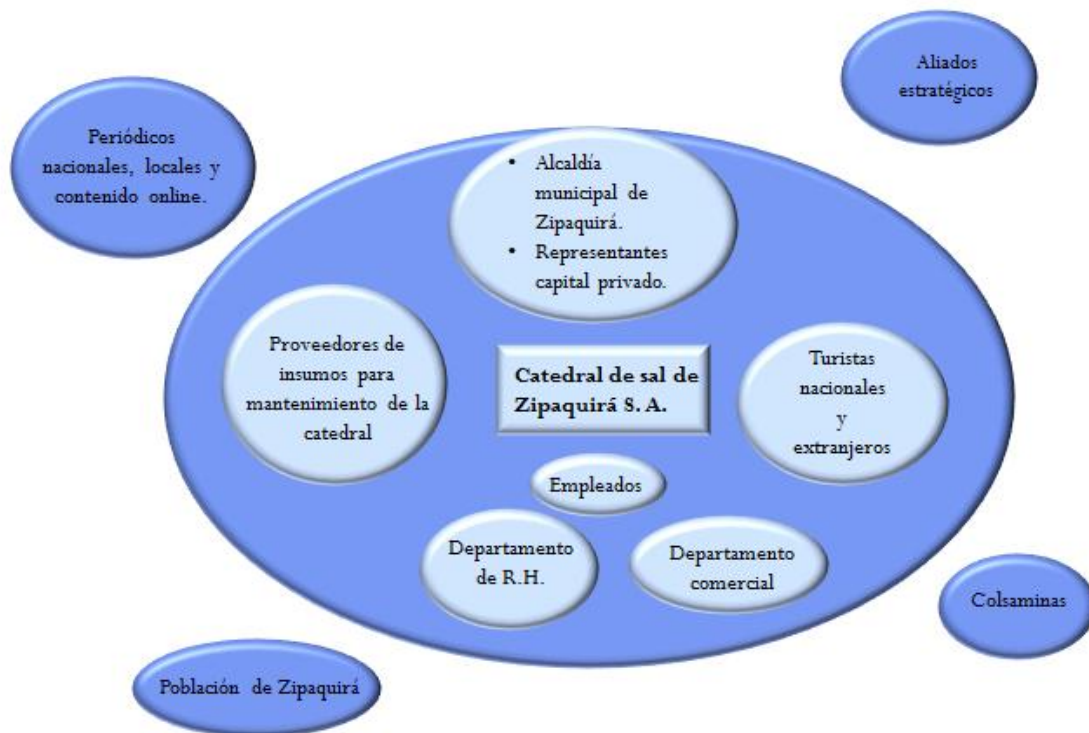
Promover, fomentar e incentivar La Catedral de Sal como primera maravilla turística de Colombia, logrando mayor impacto en el mercado nacional e internacional, mediante la promoción efectiva en un ambiente religioso, arquitectónico, cultural y natural, brindando un excelente servicio.

VISIÓN

En el 2015 ser una maravilla del mundo, declarada.

MAPA DE ACTORES

Figura 2. Mapa de actores



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior ilustra todos los actores internos y externos involucrados con la organización. En el centro de la gráfica se encuentra La Catedral de Sal de Zipaquirá, ya que es el foco de nuestra atención, a su alrededor inmediato, se encuentran los actores primarios que están directamente involucrados con la empresa, estos son la junta directiva de la empresa conformada por la alcaldía municipal de Zipaquirá y la representación de capital privado, recordando que la empresa es una economía mixta. También aparecen los clientes de la empresa que son todos los turistas nacionales e internacionales que visitan La Catedral; los empleados de la organización son parte fundamental en esta descripción de actores, ya que son estos el motor que dirige la empresa para que cumpla sus objetivos corporativos. El personal de La Catedral, tanto de la parte administrativa y operativa en su mayoría corresponde a mujeres y en una proporción menor a hombres. En la parte administrativa el personal que actual labora en su mayoría es nuevo, debido a un cambio reciente de personal en la empresa. Algunos empleados de la parte operativa (mantenimiento) tienen 25 años de antigüedad en La Catedral desde su

construcción. Por otra parte, en la gráfica se hace especial énfasis en los departamentos de recursos humanos y en el departamento comercial, ya que son estas las áreas que se involucran en éste estudio y las que serán protagonistas en el plan de mejoramiento que se propone en este trabajo.

Otros actores importantes en la organización son los proveedores, que aunque no son muchos corresponden a las empresas que proveen a La Catedral de suministros de papelería, aseo, y artículos para el mantenimiento interno y externo de la misma. Como actores secundarios están los aliados estratégicos (Avianca, CAFAM, El Tiempo, Ministerio de Defensa, entre otros) quienes son parte importante para la gestión comercial de La Catedral en el sentido en que a través de estos La Catedral -mediante alianzas estratégicas- puede promocionarse a nivel nacional e internacional. También hace parte de los actores externos la empresa COLSAMINAS, considerada ente territorial encargado de administrar la explotación, producción y procesamiento de la sal que se extrae de la mina de sal.

Otro actor externo que se ve afectado por las decisiones de la empresa catedral de sal de Zipaquirá S.A. es la población de Zipaquirá, ya que La Catedral, como ícono de la ciudad, es también el principal sustento económico del municipio, patrimonio cultural y natural que tienen los zipaquireños. Por último en cuanto a medios masivos que permiten la promoción de la empresa, se encuentran todos aquellos periódicos locales, nacionales y artículos internacionales que son los que de una forma indirecta apoyan la promoción turística de La Catedral.

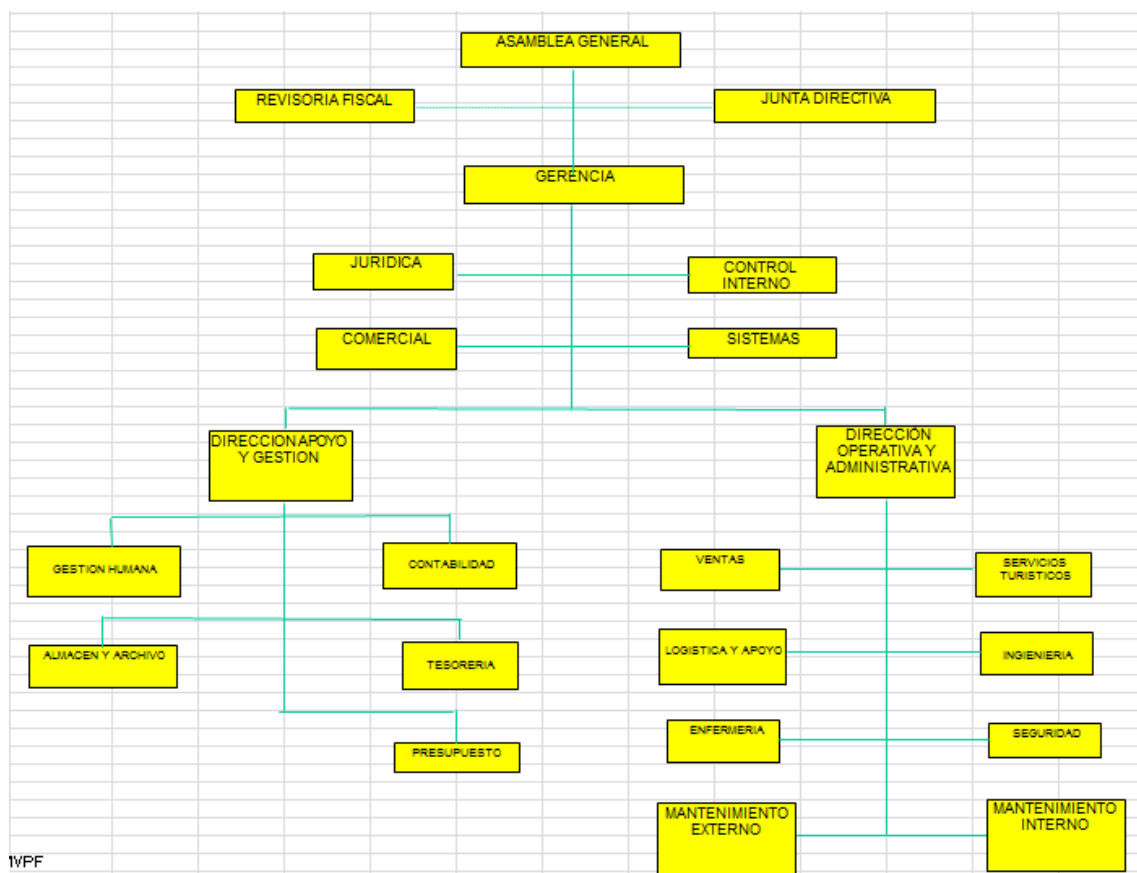
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

A continuación se muestran todas las áreas que contiene La Catedral de Sal dentro de su organización interna, qué papel desempeña cada una de ellas, cual es el órgano controlador y que herramientas de comunicación y tecnológicas utilizan.

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación se muestra el organigrama de la empresa Catedral de sal S.A.

Figura 3. Organigrama de la empresa.



Fuente: Empresa Catedral de Sal de Zipaquirá S.A.

La empresa Catedral de sal de Zipaquirá tiene 61 empleados. Como es una organización de economía mixta, está conformada por la junta directiva cuyo presidente es el alcalde de Zipaquirá y cuyos miembros alternos son el gerente del acueducto, la secretaria general y representantes de la parte privada. A su vez, siguiendo un orden jerárquico, se encuentra la gerencia y los diferentes

departamentos que al trabajar en conjunto logran cumplir con los propósitos de administración y promoción turística de La Catedral.

El Departamento financiero; está compuesto por cuatro empleados que manejan el área de tesorería, contabilidad y presupuesto. Esta área es controlada por la procuraduría general de la nación y la contraloría ya que allí se maneja la parte contable de los recursos que entra a la empresa, siendo más del 50% recursos del municipio y la otra parte privados. Continuando con los mismos está el *departamento de contratación y jurídico*; el cual está compuesto por dos personas (1 persona área jurídica y 1 maneja el área de contrataciones). Las principales responsabilidades en esta dependencia son la revisión de contratos, apoyo en la formulación de procesos y procedimientos, el defender los intereses de La Catedral y la contratación con terceros, por ejemplo los contratos que hace La Catedral con otras entidades para suplir sus necesidades de suministros de papelería, aseo y mantenimiento interno y externo de La Catedral. Además esta uno de los departamentos más influyentes para el cliente interno, *el Departamento de Recursos humanos*; el cual está encargado de asegurar el bienestar del trabajador, los pagos de los empleados y todo lo relacionado con gestión humana. De igual forma, se encuentra *el departamento comercial*; el cual está conformado por tres personas esta área es la encargada de todo lo relacionado con la gestión y secretaria comercial de La Catedral. Y para terminar esta el área de *control Interno*, el cual está compuesto por una persona quien es la encargada del tema de gestión de calidad, control de procesos internos y revisión de manuales de función.

ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN FORMAL

Definida como todas aquellas normas de comunicación en la empresa que establecen la forma en que cada trabajador debe actuar para garantizar la buena relación al interior de la organización. Se encontró que cada departamento cuenta con un manual de funciones para cada cargo establecido en la empresa, en el cual los empleados encuentran especificadas sus funciones, deberes, derechos y el conducto regular que deben seguir.

COMUNICACIÓN INFORMAL

En la empresa catedral de sal de Zipaquirá S.A. es el tipo de comunicación que más se utiliza, en todas las áreas de la compañía la comunicación oral se emplea a diario debido a la cercanía de oficinas en las instalaciones principales de la empresa. Se dan las visitas espontaneas, la comunicación mediante el teléfono y el rumor entre empleados.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de la empresa comprende todos aquellos procesos de comunicación interna, símbolos, y hábitos de comunicación que se manejan al interior de la compañía y que le dan sentido a los procesos que se realizan en la organización y permiten que los empleados se sientan identificados con la misma.

La cultura organizacional de la empresa está definida por el uso de TICS (computador, impresora, teléfono, celular, internet) en cada departamento, en cada área se puede encontrar todas las tecnologías de información y comunicación a excepción de herramientas de comunicación interna como el Outlook. Como se mencionó anteriormente, los hábitos de comunicación son informales en su mayoría en todas las áreas, ejemplo de ello son las visitas y reuniones espontaneas que se dan entre jefes, gerente y subalternos. Cada departamento según sus funciones, tiene una rutina de trabajo diario definida ya por cada uno de los integrantes de los departamentos. En algunas ocasiones se dan actividades que involucran a toda la organización como son las celebraciones de cumpleaños al final de cada mes, celebración de amor y amistad y otras celebraciones que coinciden con el calendario

de festividades colombiano. Cada área tiene un coordinador o gerente quien es el responsable del trabajo realizado por el personal de su respectiva área, su productividad y las buenas relaciones del equipo.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA

El diagnóstico organizacional de La Catedral de Sal de Zipaquirá S.A. comprendió la observación, entrevista, descripción y análisis de los procesos de comunicación y trabajo en cada departamento. A continuación se especifica de una manera más clara las observaciones pertinentes realizadas en cada área de la empresa, teniendo en cuenta la metodología de investigación empleada, como las entrevista al personal de todas las dependencias de La Catedral.

Gerencia: En esta área está a cargo una persona quien es la encargada de dirigir y controlar todas las labores que realizan los demás departamentos, según lo observado a través de una comunicación directa oral, la persona a cargo coordina los procesos y solución de problemas puedan ocurrir, sin embargo el aspecto más fuerte y positivo que se observó es la disposición del gerente para atender el llamado de los demás empleados, solucionar problemas o discutir proyectos.

Departamento financiero: Se encontró que emplean tecnologías de información y comunicación como computador, internet, sistema contable HAS (contable, nómina y personal) y teléfono. En cuanto a comunicación oral, realizan reuniones informales todos los días entre ellos o con el gerente. El proceso de comunicación aquí se da de la siguiente manera: área comercial-contabilidad (facturas, impresión de boletas)- área operativa (taquilla). Se observó que no utilizan Outlook, sólo correo institucional como en todas las demás áreas y como aspecto positivo mantienen buen flujo de comunicación y buenas relaciones interpersonales.

Departamento de contratación y jurídico: en esta área emplean para su labor el computador y el teléfono como herramientas de comunicación e información principales. La comunicación entre el departamento y los demás departamentos es a través de comunicados, oralmente y con reuniones espontaneas con el gerente. El espacio físico donde se ubica esta dependencia es compartido por la persona encargada de contrataciones, control interno y área jurídica.

Departamento de Recursos humanos: esta área fue una de las áreas de mayor atención, ya que aquí se encargan de controlar la labor de los guías y velar por su bienestar, por ello nos interesa bastante ya que según como se encuentren

satisfechos laboralmente los guías turísticos, así mismo se brindara un servicio de calidad al cliente. Por medio de entrevista a la gerente de recursos humanos se obtuvo toda la información concerniente a la situación laboral de los guías, donde se encontró que hay 14 guías turísticos, de los cuales dos son bilingües, todos ellos cuentan con un contrato inicial a término fijo por un año y después renovado a término indefinido.

Los requisitos que tiene La Catedral para contratar su personal de guías es que la persona que aspire al cargo tenga conocimiento de un idioma extranjero, cuente con la tarjeta profesional que lo acredita profesionalmente como guía turístico, algunos de los guías que trabajan actualmente en La Catedral no la tienen, por tanto están estudiando para sacar la tarjeta profesional en el menor tiempo posible.

El horario laboral de los guías es de domingo a domingo, con un día compensatorio de 9am-7pm. Referente al tema de capacitación, ellos recibieron hace un año capacitación en servicio al cliente y participaron en un curso de inglés que ofrecía La Catedral mediante una alianza de la empresa, sin embargo en aquella ocasión no era obligatorio el curso para todos los guías, era voluntario. Actualmente, la empresa no está realizando ningún tipo de capacitación para los guías en ninguna área. A su vez, en estos momentos, los guías no reciben ninguna clase de incentivos ni económicos ni de desarrollo personal. La gerente de recursos humanos de La Catedral mencionó cuales eran las fortalezas y debilidades de su área de trabajo en general, según su posición en la empresa. Como fortalezas encontró el carisma que caracteriza a los colombianos para atender público, en este caso el de los guías y las reuniones que ella celebraba con su personal de guías. Como aspectos por mejorar mencionó el no dominio ni uso de idiomas para el servicio de guías, la escasez de guías turísticos los fines de semana, días de mayor afluencia de público al lugar y también la necesidad de mejorar el sistema de seguridad industrial que es muy importante dentro de la mina de sal de Zipaquirá.

El proceso de comunicación que se da del personal al gerente del área es el siguiente: Guía turístico – coordinador del parque – Gerente de recursos humanos.

Departamento comercial: el departamento comercial fue el más receptivo a brindar información para la realización de este trabajo, a su vez, según lo observado, Se

puede deducir que el equipo de trabajo es suficiente en esta área, a pesar de la cantidad de trabajo que surge a diario, el personal que trabaja allí mantiene sólidas relaciones interpersonales, lo que permite el logro de objetivos como departamento. A la hora de hablar de promoción turística, el gerente del área nos ha mencionado todas las actividades que se han realizado en torno al tema para promover La Catedral a nivel nacional e internacional.

La Catedral tiene actualmente alianzas estratégicas con empresas con Avianca, CAFAM, el tiempo, ministerio de defensa, IDT (instituto distrital de turismo), agencias de viajes y bureau de convenciones, donde estas empresas ofrecen sus servicios contando con La Catedral e sal y la empresa catedral de sal les ofrece tarifas reducidas de ingreso al sitio para los empleados de estas corporaciones y para sus clientes. En cuanto a material impreso, la empresa cuenta con folletos, plegables, carpetas, sombrillas y bolsas. A su vez tiene convenios con varios periódicos locales y nacionales que eventualmente y según la época escriben artículos relacionados a La Catedral de Sal, estos son algunos aliados de medios impresos: e-lector, free press, revista Avianca y bolivariano.

La empresa desde su creación ha participado en 32 ferias, como Anato, expo-Colombia en Miami, zona mice-rueda de negocios y bureau de convenciones. A su vez a partir de la entrevista realizada se nos comentó la importancia que tiene para la empresa las campañas de promoción nacionales como “Colombia es pasión” o “la respuesta es Colombia”, las cuales ejercen un apoyo indirecto pero significativo a la promoción de La Catedral como primera maravilla de Colombia.

Control Interno: En esta área hay una persona al mando, quien es la encargada de controlar los procesos internos de la empresa. Actualmente, según información suministrada por la persona a cargo, se están revisando los manuales de funciones de todas las áreas con el fin de actualizarlos y se está finalizando la redacción del manual de procesos y diagramas de flujo de la organización. Para la labor de la persona encargada, se emplea como herramienta principal, el internet y el correo institucional. En lo que respecta al desarrollo de reuniones, éstas se organizan de manera espontánea según el tema a discutir.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al estudio realizado en La Catedral a través de visitas realizadas a la empresa, encuestas, visualización interna de la misma y evaluación del entorno, se da como resultado el diseño de una propuesta de intervención para mejorar el proceso de atención al cliente extranjero y a su vez crear estrategias de promoción turística para la internacionalización de La Catedral.

RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Como fuente de información para éste estudio académico se elaboraron y aplicaron 14 encuestas con preguntas de selección múltiple a los 14 guías turísticos de La Catedral de Sal enfocadas en el servicio al cliente y comunicación organizacional y 20 encuestas en inglés a turistas extranjeros angloparlantes que la visitan, enfocadas en conocer su satisfacción con el servicio recibido en el recorrido por La Catedral de Sal. A continuación, se presentan los respectivos gráficos de las preguntas realizadas en las encuestas.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS A GUÍAS Y TURISTAS

Figura 4: Pregunta No. 1 Edad

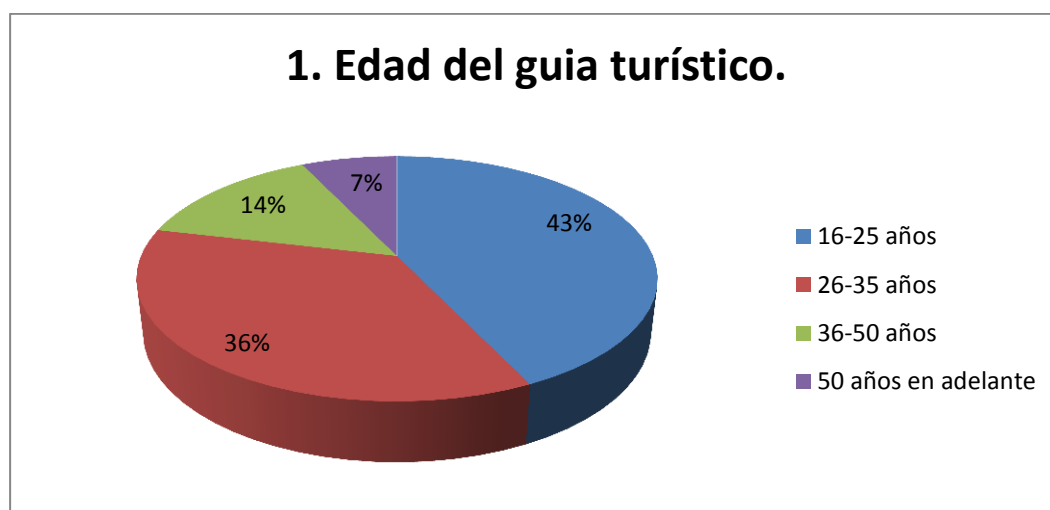


Figura 5: Pregunta No. 2 Género de los guías

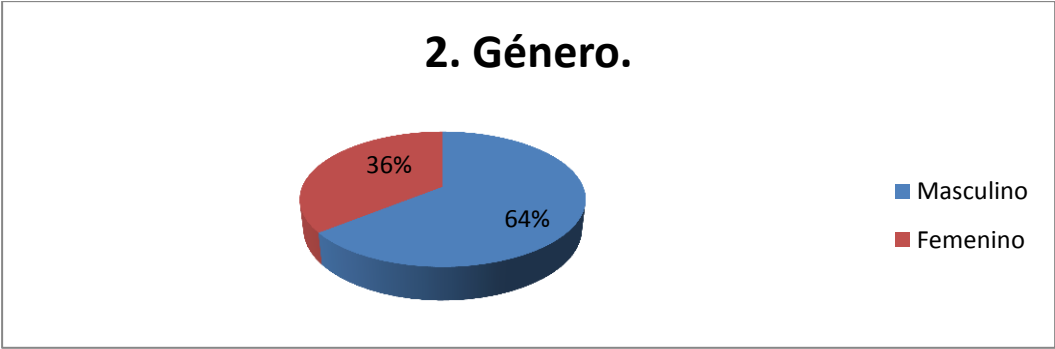
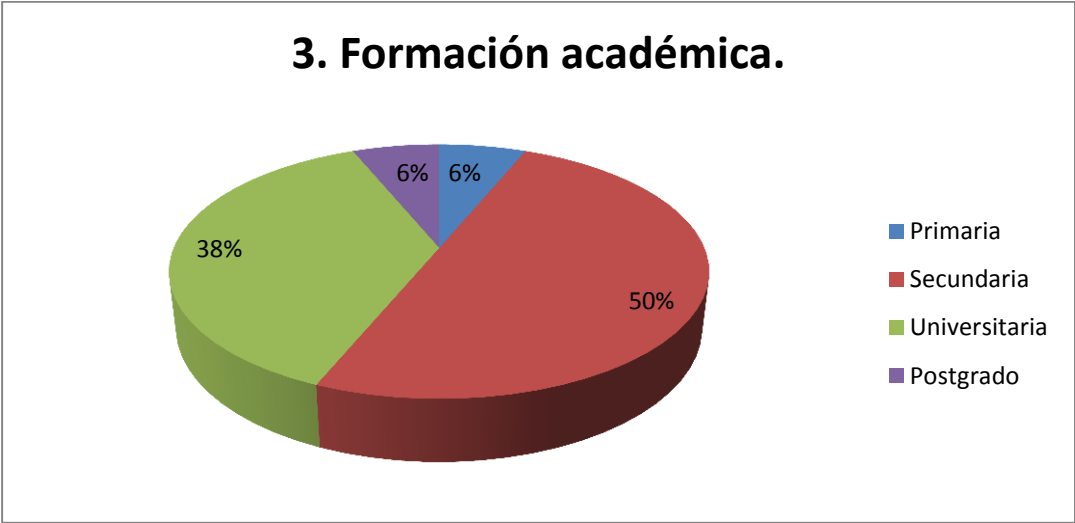


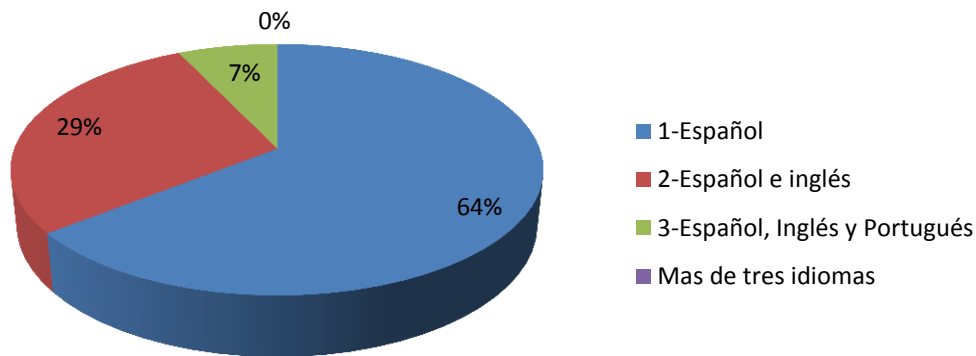
Figura 6: Pregunta número 3 Formación académica de los guías turísticos.



El 50% de los guías turísticos poseen un grado de formación secundaria y algunos están realizando estudios de educación superior lo que indica que la mayoría tienen conocimientos básicos en todas las áreas y un grado de formación que les permite desenvolverse mejor en su labor de guías.

Figura 7: Pregunta No. 4 Conocimiento de idiomas.

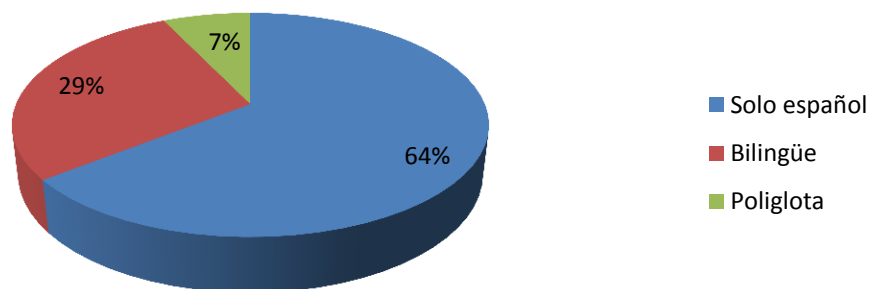
4. ¿Cuántos idiomas habla?



La mayoría de los guías a parte del idioma español cuentan con un nivel básico en el idioma inglés, y unos pocos portugués. No hay ninguna persona que pueda realizar los recorridos por el lugar en otro idioma diferente a los ya mencionados. Aquí se evidencia la necesidad de capacitar a los guías en inglés y mejorar el nivel de los que tienen un conocimiento básico. Además la empresa puede mirar la viabilidad de impartir clases en otro idioma.

Figura 8: Pregunta No. 5 ¿Cuántos idiomas domina en su labor como guía?

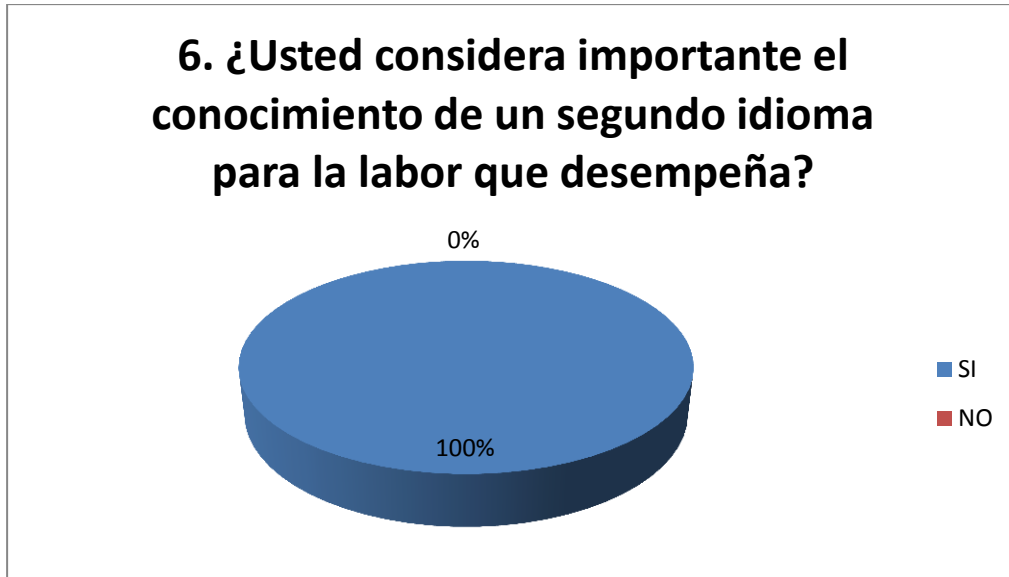
5. En La Catedral usted es guía



Se hace necesaria una capacitación en el idioma inglés para el 64% de los guías que realizan los recorridos en español, ya que estos al aprender una nueva lengua pueden realizar recorridos no solo para turistas latinos sino también para turistas angloparlantes. Además con la llegada de extranjeros de todo el mundo a la

catedral, adquieren experiencia y estas mismas hacen que el servicio sea de mejor calidad y prestado en diferentes idiomas.

Figura 9: Pregunta No. 6 Importancia de un segundo idioma.



Todos los encuestados coinciden que el dominio de un segundo idioma aporta a la empresa y a las personas a un mejor desempeño, no solo laboral si no de manera personal; pues se pueden presentar diferentes circunstancias donde se es necesario dominar perfectamente el inglés el cual, es un idioma que cada vez toma más fuerza en el ámbito profesional y laboral. Quien no sabe inglés es como aquella persona que no puede tener un mejor desempeño si no conoce bien las herramientas tecnológicas.

Figura 10: Pregunta No. 7 País de procedencia.

7. Países de procedencia de los turistas que visitan La Catedral

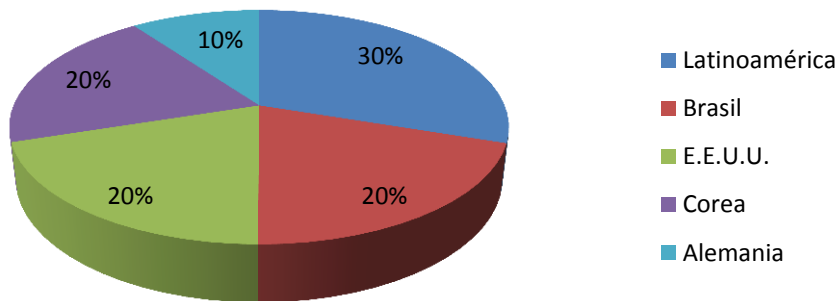


Figura 11: Pregunta No. 8 Idiomas.

8. ¿Qué idiomas considera usted que el personal de guías debe manejar para llevar a cabo su labor de manera efectiva con el turista extranjero?

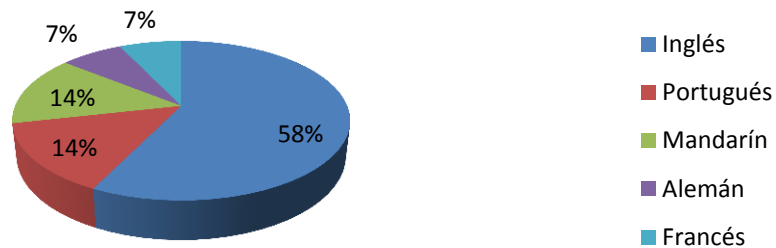


Figura 12. Pregunta No. 9 Tiempo de trabajo y su duración en La Catedral de Sal

9. ¿Cuanto tiempo lleva laborando para La Catedral de Sal de Zipaquirá ?

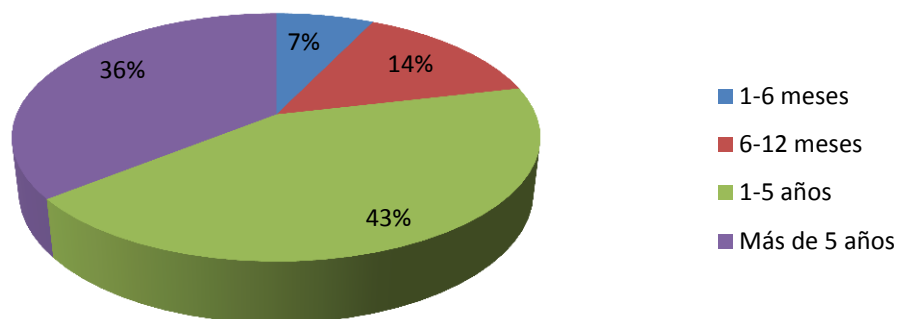
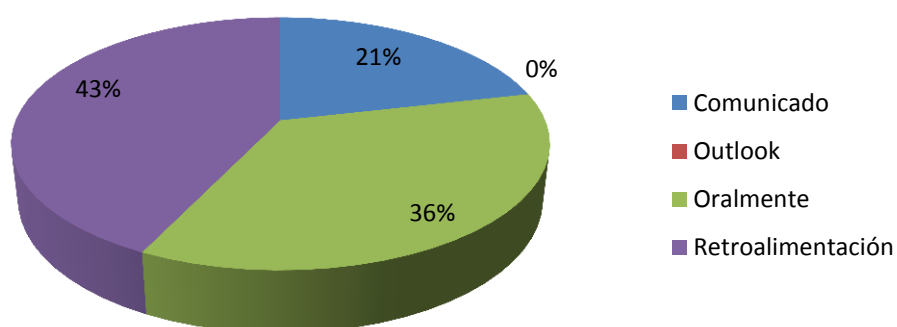


Figura 13: Pregunta No. 10 Comunicación.

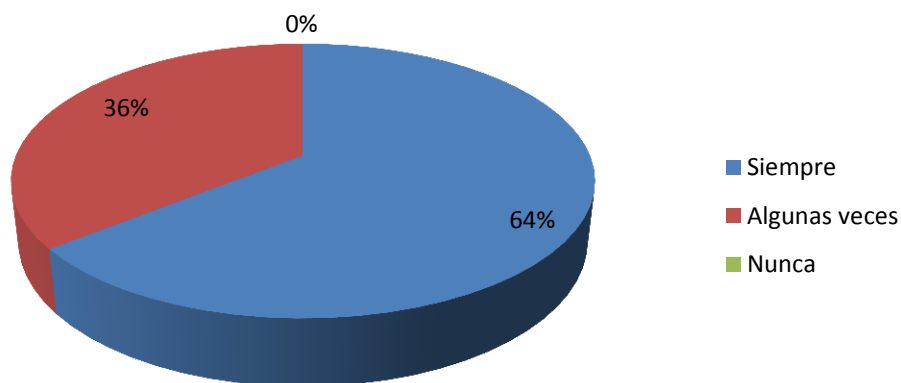
10. ¿De qué manera recibe usted la información de su jefe inmediato?



Según los guías turísticos la información recibida por sus jefes inmediatos en su mayoría se da de forma oral a través de retroalimentaciones y en un porcentaje mínimo por medio de comunicados escritos, lo cual quiere decir que la mayoría de la información suministrada por el jefe inmediato es oral.

Figura 14. Pregunta No. 11 Comunicación

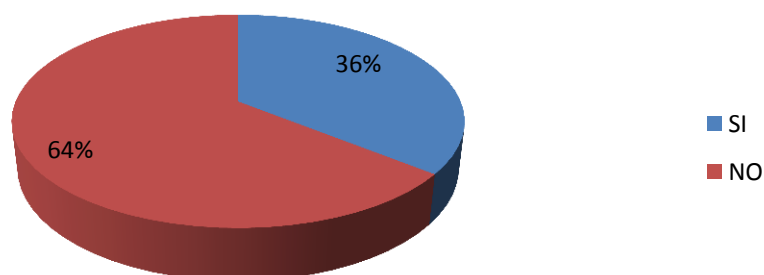
11. La información diaria que recibe de su jefe inmediato ¿es clara y oportuna?



Este gráfico indica que hay una buena relación y comunicación entre los jefes de personal y los guías turísticos, aspecto favorable para el desempeño de la labor de guías.

Figura 15: Pregunta No. 12 Estimulo laboral.

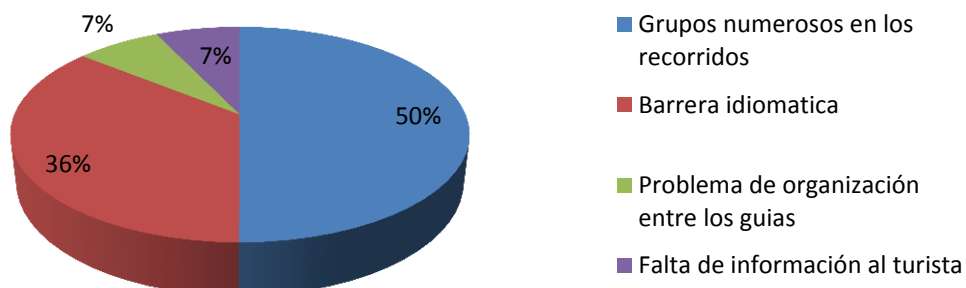
12. Durante el tiempo laborado en la empresa, ha recibido algun estimulo o reconocimiento?



Este grafico sirve como indicativo de La Catedral no ha impartido ninguna capacitación a los guías ni realizado alguna acción motivadora como empresa. Puede considerarse una deficiencia en la administración ya que es necesario crear condiciones para los que los empleados ejerzan su labor con mayor compromiso.

Figura 16: Pregunta No. 13 Inconvenientes con el cliente.

13. ¿Cuales cree usted que son los inconvenientes mas frecuentes que se dan con los turistas?

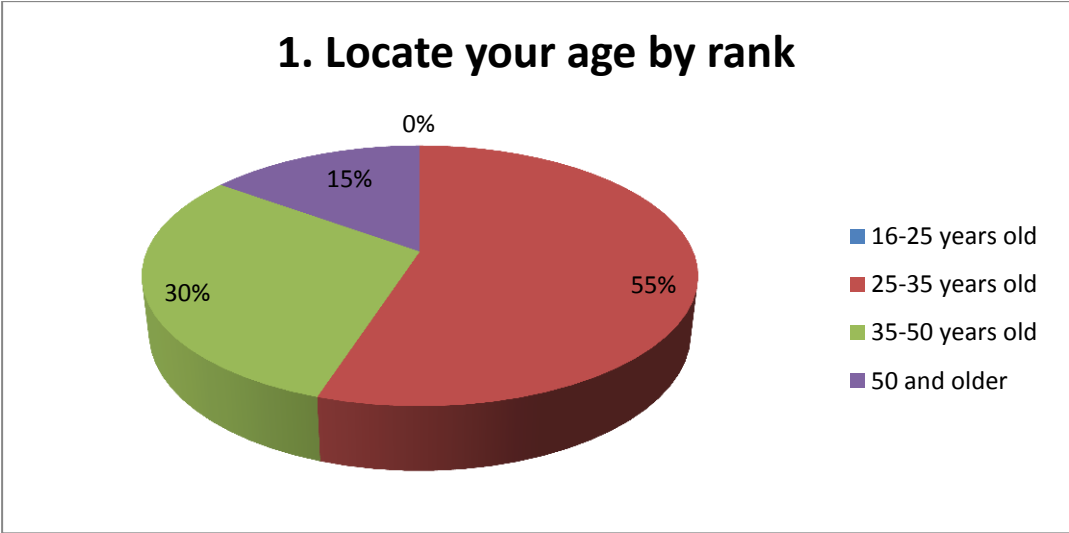


Las problemáticas que se evidencian a diario en los recorridos y que son consecuencia de acciones del personal hacen que la calidad del servicio disminuya y afecte la imagen que el cliente tiene de la empresa.

Las encuestas aplicadas a los guías turísticos fueron un valioso instrumento de recolección de información, ya que a través de estas se tuvo contacto directo con cada uno de los guías y se pudieron obtener las perspectivas y opiniones que tienen ellos con respecto a la labor que realizan en La Catedral; también se constató la importancia que tiene el aprendizaje de una segunda lengua para la profesión de guía turístico, que en este lugar con gran afluencia de turistas es necesario dominar un segundo idioma para que los guías estén preparados y seguros a la hora de brindar información de la empresa en otro idioma a clientes extranjeros. A partir de las encuestas se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos de gran relevancia para determinar el problema de intervención e identificar soluciones estratégicas al mismo. A continuación se representan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los turistas extranjeros angloparlantes.

Resultados de la encuesta realizada a los turistas extranjeros angloparlantes:

Figura 17: Pregunta No. 1 Edad turistas



La mayoría de turistas que visitan La Catedral son adultos de edades entre 25 a 35 años, lo que indica que en su mayoría La Catedral es visitada por personas económicamente independientes que muchas veces vienen en grupos familiares o en pareja. Muy pocos niños visitan el lugar a no ser que lleguen estudiantes de colegios cercanos a realizar salidas pedagógicas al lugar.

Figura 18: Pregunta 2 Género de los turistas.

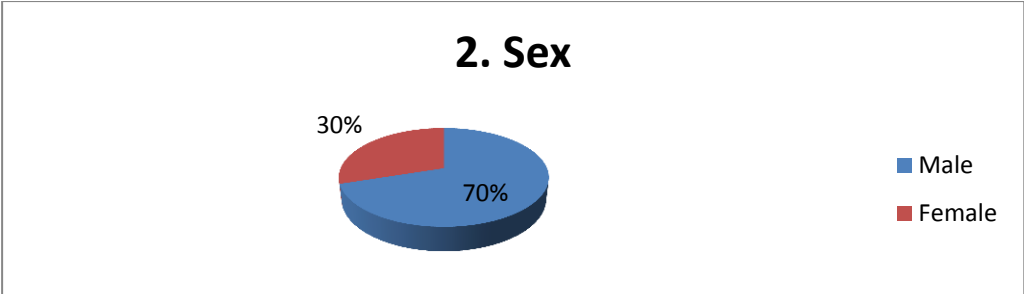
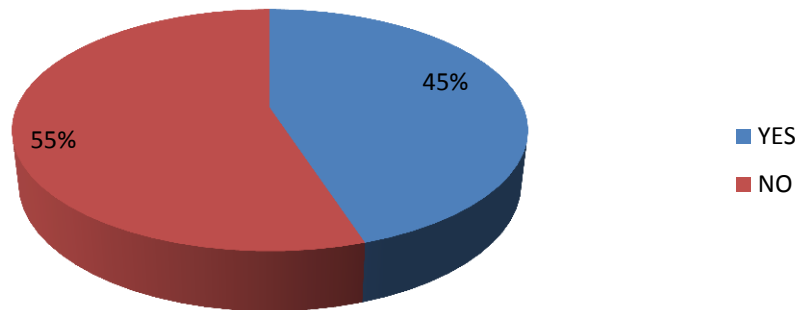


Figura 19: Pregunta 3 Servicio al cliente.

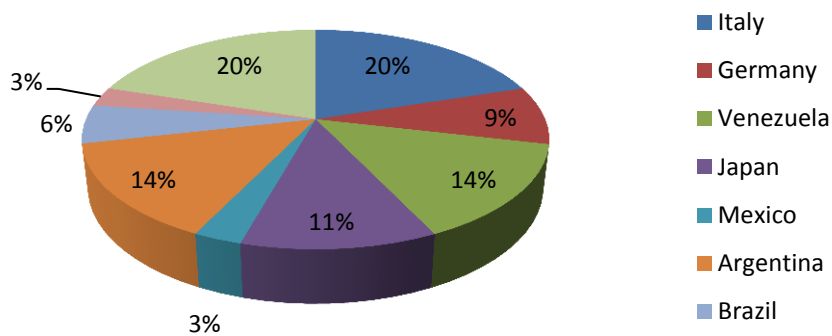
3. Are you satisfied with the service received from the tourist guide?



La mayoría de los turistas que visitan La Catedral no se sintieron satisfechos con la información recibida durante los recorridos por parte del guía, tanto por barrera idiomática, como por falta de organización durante los recorridos, lo que evidencia una falla en el servicio por parte de los guías que debe ser corregida para contrarrestar esa insatisfacción que se está generando.

Figura 20: Pregunta 4 País de origen.

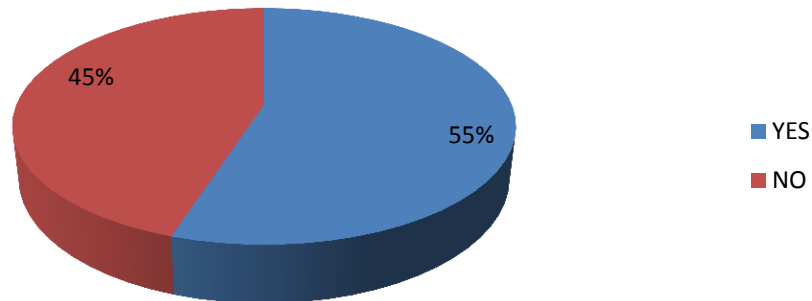
4. Native country



La Catedral está siendo cada vez más visitada por personas provenientes de distintos países que, dependiendo su satisfacción con el lugar y el servicio, pueden promocionar La Catedral de Sal en sus países de origen, siendo ésta una oportunidad para la empresa de promocionarse a través de sus mismos clientes o un problema al permitir que se difundida una imagen negativa de la compañía.

Figura 21: Pregunta 5. Satisfacción del servicio al cliente.

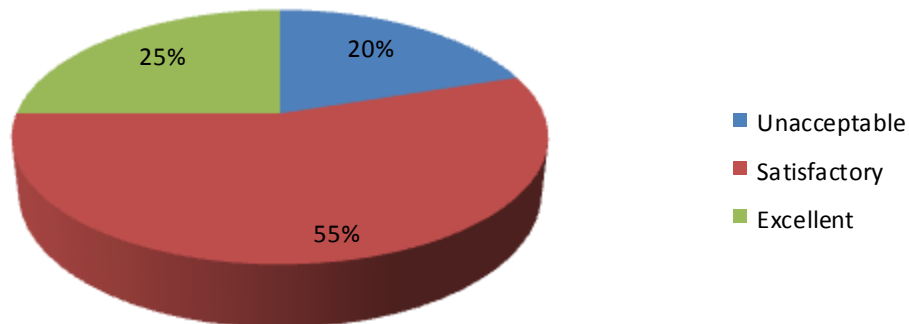
5. As a tourist, are you satisfied with the information about the cathedral, provided by the tourist guide?



La mayoría de los turistas no están satisfechos con la información suministrada por el guía durante el recorrido, ya sea por la barrera idiomática, carisma o deficiencia en el manejo del grupo durante el recorrido. Sin embargo, el número restante, si se sintieron satisfechos con el servicio recibido. Lo cual confirma la problemática de la falta de conocimiento de un segundo o tercer idioma por parte del personal de guías.

Figura 22. Pregunta 6 Servicio al cliente.

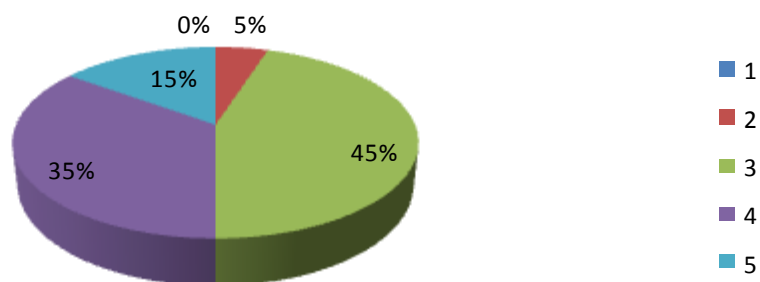
6. How well do staff answer your questions?



Más de la mitad de los turistas califican la información recibida como regular, factor que indica que no se está cumpliendo a cabalidad con los objetivos de la empresa y requiere atención para buscar alternativas que permitan brindar un servicio de excelente calidad.

Figura 23: Pregunta 7 Comunicación – Idiomas.

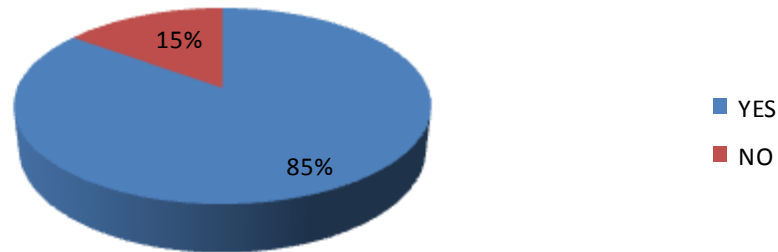
7. Tour guide's knowledge of foreign languages by rank



Estos son los resultados de la calificación que se pidió a los turistas que hicieran del nivel de inglés creían que tenían los guías de La Catedral, calificando de uno a cinco, siendo el primero un pésimo nivel de inglés y cinco un nivel avanzado en el idioma. Se encontró que calificaron como intermedio el nivel general de inglés de los guías.

Figura 24. Pregunta 8 Promoción turística.

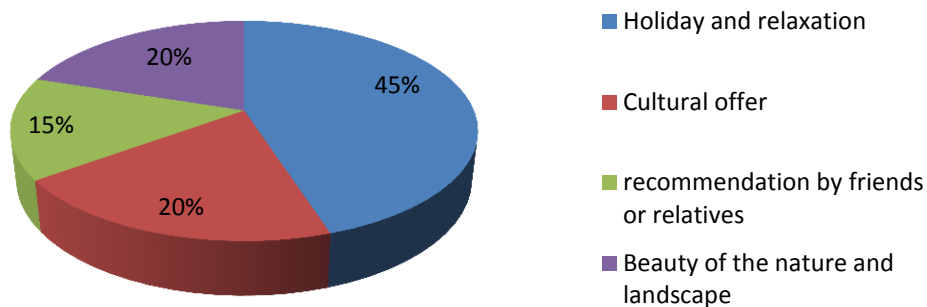
8. Do you think you will visit the cathedral of salt again?



Un gran porcentaje de turistas afirmaron querer volver a visitar La Catedral por su naturaleza, su paisaje, y su atractivo natural, pero también un porcentaje menor afirmó no volver a La Catedral ya que su visita era corta y su frecuencia de viajes a Colombia es mínima, siendo esta visita la única que realizaban.

Figura 25: Pregunta 9 Promoción turística.

12. Reasons why you chose to come to the Cathedral



Si bien hay un gran número de turistas que visitan La Catedral una sola vez, muchos otros tienen la posibilidad y el gusto de volver por el atractivo del lugar.

Se encontró información valiosa a partir de las encuestas realizadas, en este caso a los turistas extranjeros angloparlantes, quienes mostraron buena disposición para llenar el formato que sirvió para evidenciar la problemática latente en cuanto al servicio al cliente y comunicación, demostrando una vez más la importancia que tiene el uso de una segunda lengua dentro de un sitio turístico e industria cultural.

MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA

A continuación, en la tabla 7 se hace análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de La Catedral de Sal enfocadas en la comunicación y el servicio al cliente que prestan en el complejo turístico.

Tabla 7. Matriz DOFA (Siguiente Página)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cada departamento de la empresa tiene claro y definido un manual de funciones y responsabilidades. • Fácil adaptación del personal de La Catedral a nuevos procesos de gestión interna. • La Catedral cuenta con más servicios (plazoleta de comidas, tiendas de souvenirs, paquetes turísticos) y nuevas atracciones (muro de escalar, espejo de agua y tren turístico) para los clientes externos a precios cómodos. • Sitio turístico reconocido a nivel nacional como primera maravilla de Colombia. • Además de La Catedral tallada al interior de la mina, la extracción de sal representa importancia económica para el país. • Posee una riqueza de sal invaluable que le permite competir con otros sitios turísticos por su importancia cultural como ventaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación interna por escrito entre los empleados de los distintos departamentos del área administrativa. • Falta establecer por escrito la manera en que se debe dar el ciclo de servicio en La Catedral de Sal. • Los guías turísticos carecen de conocimiento de una segunda lengua. • No se evidencia identidad con la empresa en algunos de sus empleados. • La Catedral carece de un programa de capacitación en idiomas y servicio para los clientes internos. • La distancia geografía entre las

<p>competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su capital mixto permite que haya una buena administración de los recursos económicos y buena toma de decisiones en torno a La Catedral, ya que tanto la parte privada como la pública se benefician. • Disposición de la gerencia para gestionar proyectos en la empresa. • Del número de guías que trabaja en La Catedral, el 80% tiene una antigüedad de uno a más de cinco años, lo cual indica sentido de pertenencia y agrado con la labor que realizan. • La señalización en todo el complejo turístico esta en inglés y español lo que facilita a turistas extranjeros la ubicación de todos los servicios dentro de La Catedral. 	<p>instalaciones del área administrativa de la empresa y La Catedral de Sal, dificultan en muchas ocasiones la comunicación entre la administración y los guías turísticos o taquilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta personal de guías para fines de semana y eventos especiales. • El contenido de su página web no está traducido al inglés, lo cual dificulta que turistas extranjeros angloparlantes conozcan los servicios que ofrece La Catedral y no resulte llamativo para ellos visitarla por falta de información online en su idioma. • Según datos proporcionados por la encuesta a turistas, el 55% no se siente conforme con el servicio prestado durante los recorridos. • Grupos numerosos de turistas para la cantidad de guías que dirigen cada recorrido dentro de La Catedral. • No se ofrecen alternativas de
--	--

	<p>pago financiado para los clientes que organizan grandes eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones tomadas sobre proyectos o reuniones en el área administrativa no quedan concertadas por escrito, lo cual puede causar después conflictos internos y afectar el ambiente laboral.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos clientes debido a su cercanía a la capital del país, Bogotá, que recibe turistas extranjeros constantemente. • Creación y renovación de alianzas estratégicas con aerolíneas, agencias de viajes y medios impresos. • La Catedral de Sal puede aplicar para ser catalogada como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. • Creación de más atracciones para los visitantes debido a la amplia infraestructura de La Catedral. • Aprovechamiento de las redes sociales y creación de boletines electrónicos para fidelización de clientes. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demora en la implementación de capacitaciones en idiomas y servicio al cliente para los guías turísticos. • Que no se genere lealtad por parte de los clientes. • Bajo presupuesto para crear nuevas atracciones y servicios. • Si los clientes quedan insatisfechos con el servicio, existe la posibilidad que dejen de referenciarlo. • Aumento del conflicto armado e inseguridad en el país, como obstáculo para que turistas extranjeros escojan a Colombia como destino turístico. • No se tomen acciones correctivas a las falencias encontradas en el estudio, ya que si la empresa no mejora su comunicación interna ésta se

	reflejara en la comunicación externa y afectará su imagen corporativa.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO

Así como fue muy importante para este estudio la opinión y perspectiva del cliente y del personal operativo de La Catedral, de esta misma forma se consideró valioso el conocimiento y opinión de los directivos y del personal administrativo de La Catedral de Sal S. A., sobre la situación comunicacional dentro de la empresa. Por lo mismo, se realizaron una serie de preguntas que tenían que ver con los temas principales a desarrollar, como lo son la comunicación organizacional y el servicio al cliente, y para entender la estructura de la organización se indagó en cada una de las áreas de La Catedral. A continuación se hará referencia al análisis de las respuestas obtenidas en los departamentos administrativos de La Catedral. (Ver anexo VI) En la encuesta realizada al personal administrativo

En la pregunta realizada al departamento financiero, de contratación y jurídico, de recursos humanos, de control interno y el comercial sobre las responsabilidades que cada uno tiene a cargo se encontró que todas las áreas mencionadas dependen unas de otras, como en el caso del departamento de recursos humanos y el comercial, pues la organización de un evento o la solicitud del mismo llega directamente al área comercial, sin embargo esta área debe informar al área de recursos humanos para determinar la cantidad de guías que se necesitarán en el evento.

Para efectuar el análisis detallado que se realizó a cada uno de los departamentos de La Catedral se tuvo en cuenta categorías como: comunicación externa, servicio al cliente y que conocimiento tenían los empleados de un segundo idioma.

Fue así, como se realizaron una serie de preguntas de acuerdo a las categorías seleccionadas (comunicación y servicio al cliente) que llevaron a comprender como se da en la organización y cada uno de los departamentos los procesos de comunicación y de atención al cliente. A continuación se hará referencia al análisis de las respuestas obtenidas por el personal administrativo de La Catedral. (Ver anexo IV).

Siguiendo con el análisis, se puede observar la falta de conocimiento del idioma inglés en los guías, como pueden observar solo dos personas de los 13 guías

que tiene actualmente La Catedral tienen conocimiento del idioma inglés, lo cual muestra que el plan de intervención a desarrollar es viable. Otra de las cosas que se percibió es que en servicio al cliente, no existe una herramienta de evaluación para medir la satisfacción de los clientes, por lo mismo se ve la necesidad de implementar una herramienta como el Customer Relationship Management (CRM), la cual le permitiría a La Catedral ver hacia dónde quiere llegar cada cliente con su visita, que espera, que le gusta y llevar un seguimiento de cada una de las personas que visitan La Catedral, para crear como idea un programa de fidelización que le permita al cliente obtener beneficios y de esta forma La Catedral sería no solo una entidad turística, para abarcar muchos más servicios de los que presta actualmente.

Así mismo, se refleja la necesidad que La Catedral tiene de crear espacios de esparcimiento y capacitaciones para sus trabajadores, pues son pocas las personas que laboran actualmente en La Catedral y algunas veces, como lo indican en el área comercial, es más alta la demanda de turistas que el personal que puede atender las necesidades de los clientes.

Finalmente, después de mirar las respuesta de cada departamento se percibe que existen fallas en la comunicación, en la calidad del servicio al cliente que La Catedral manifiesta en su misión, y por ende la misma empresa debe partir de estos elementos para mejorar los procesos internos y así llevar a La Catedral a un reconocimiento internacional como destino turístico, cumpliendo con las necesidades de los clientes y llevando una sinergia interna donde todos los departamentos están orientados hacia el mismo objetivo.

PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar y desempeñar una mejor labor en lo referente al servicio al cliente y comunicación externa en La Catedral de Sal de Zipaquirá, se hace necesario mejorar procesos de comunicación desde el cliente interno al externo, por consiguiente se realizarán una serie de recomendaciones que podrán ser útiles para la empresa e investigadores que deseen darle continuidad al proyecto.

Se sugiere:

- Priorizar su atención al servicio que prestan los guías actualmente.
- Implementar capacitaciones a los guías en aprendizaje de lenguas (inicialmente enfocarse en el idioma inglés).
- Crear una base de datos con el número de clientes que visitan La Catedral y sus procedencias.
- Evaluar el servicio actual que se presta a turistas extranjeros angloparlantes ya que su participación actual es alta.
- Emplear la plataforma del SENA VIRTUAL como recurso para las capacitaciones de los guías ya que es una herramienta gratuita y completa.
- Crear un buzón de sugerencias para los turistas y clientes internos de la empresa.
- Implementar el uso de Outlook dentro del área administrativa.
- Estrechar la relación y cooperación entre el área comercial y recursos humanos para lograr los objetivos mencionados en este trabajo.
- Emplear folletos con la información del recorrido de los guías que serán usados cuando falten guías en eventos especiales, fines de semana o en días de alta afluencia de turistas.
- Incluir un pequeño desprendible al folleto de guía para que al final los turistas proporcionen su opinión sobre la calidad del servicio que recibieron.
- Establecer como prioridad las categorías mencionadas: comunicación organizacional y servicio al cliente.
- Para investigadores que deseen darle continuidad al proyecto se recomienda continuar con la capacitación en idiomas a los guías que son las personas que mantienen contacto directo con los turistas extranjeros angloparlantes,

también se puede trabajar a largo plazo proyectos de promoción internacional de la Catedral de sal para que tenga mayor reconocimiento en el exterior por su valor cultural y la calidad en sus servicios, teniendo en cuenta que para esto, es importante mantener actualizada la página web de la empresa en diferentes idiomas y/o realizar banners de promoción del sitio en internet.

EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Para que se efectúe un plan estratégico en cuanto a la comunicación y servicio al cliente se deben establecer diferentes parámetros y funciones dentro de la organización, en este caso principalmente al área comercial, gerente general, recursos humanos y personal de guías. Cabe resaltar que a pesar de que es un plan estratégico orientado a mejorar la comunicación y el servicio en toda la organización, los principales actores y dependencias involucradas será gerencia, comercial y Recursos Humanos Para solucionar las falencias encontradas en la catedral de sal, la empresa debe evaluar y analizar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas para este trabajo y analizar las estrategias presentadas en el documento con el fin de que se implementen en el menor tiempo posible en la empresa. A continuación se presenta el plan de intervención diseñado con el propósito de mejorar los procesos de comunicación para lograr optimizar la calidad del servicio al cliente extranjero angloparlante de La Catedral.

PLAN DE INTERVENCIÓN

Como resultado de este estudio se elaboró un plan de intervención en el que se plantean las estrategias que conllevarán a mejorar los procesos de atención al cliente, comunicación interna y externa y gestión de calidad en La Catedral de Sal. La elaboración de esta propuesta es el resultado del desarrollo de varias actividades a lo largo de siete meses, que han conllevado visitas a la empresa “Catedral de sal de Zipaquirá”, técnicas de observación en el servicio que brinda la empresa y un diagnóstico de La Catedral que permitió identificar falencias en el servicio al cliente extranjero angloparlante, así como falencias en la comunicación interna y externa. El personal de guías no tiene conocimiento de una segunda lengua, lo que ocasiona que no puedan brindar información suficiente ni clara a los turistas extranjeros angloparlantes cuyo número aumenta al pasar de los días. Esta problemática hasta el momento no ha sido identificada por la gerencia de la empresa como un factor que afecta negativamente la imagen y reconocimiento de La Catedral de Sal como primera maravilla de Colombia e icono turístico del país. Por otra parte, se observó que el área administrativa no emplea herramientas comunicativas suficientes para centralizar la información corporativa y mejorar la comunicación interna, que si es efectiva, se reflejara positivamente en la comunicación que se da a los clientes externos.

Por otra parte, al pertenecer La Catedral al sector turismo e industrias culturales, vale la pena en primera instancia realizar un rastreo bibliográfico en dos categorías que se han denominado el eje de este trabajo: comunicación organizacional y servicio al cliente. Dicho rastreo permitió conocer a fondo el significado e importancia que estos dos conceptos tienen para una empresa, y que si se trabajan adecuadamente optimizarán los procesos de comunicación brindando un excelente servicio al cliente que permitirá que los clientes actuales estén satisfechos con el servicio de guía prestado y la imagen corporativa de La Catedral mejore a nivel nacional e internacional. A su vez se requirió tener un sustento teórico para abordar las problemáticas en cuestión; la intervención se basó en la teoría del modelo ACSI de satisfacción del cliente diseñada para impulsar a las organizaciones a alcanzar y aumentar la satisfacción de sus clientes y la teoría de la contingencia, la cual plantea que la empresa que mejor se adapte al medio será la más eficiente y

productiva, en este caso de estudio refiriéndose a la capacidad de adaptación de La Catedral de Sal al número de clientes extranjeros angloparlantes que la visitan, teniendo en cuenta que el actor clave en el proceso es el cliente extranjero angloparlante, por ello, es importante que el servicio sea de su total agrado para que la imagen de La Catedral sea cada vez más positiva en el exterior.

Finalmente, el diagnóstico realizado fue producto de la información recolectada por medio de encuestas y entrevistas al personal de la empresa y clientes, que permitió finalmente crear tres estrategias de solución a los problemas identificados que se abordaran ampliamente a continuación.

1. Valoración y Fortalecimiento del Idioma Inglés

Con el objetivo de optimizar los procesos de atención al cliente y comunicación externa se han diseñado capacitaciones en el aprendizaje del idioma inglés para el personal de guías de La Catedral. La implementación de esta estrategia conlleva una serie de actividades a realizar, partiendo de una reunión del gerente y la junta directiva para aprobar la implementación de las capacitaciones y estimar la fecha en que se iniciarán; se asignará al gerente de recursos humanos el control y respectivo monitoreo de las capacitaciones a los guías así como la reunión informativa inicial para explicarles el proceso a seguir en las capacitaciones y la fecha en la que éstas se darán inicio.

En la fecha acordada todos los guías se inscribirán al curso de inglés del SENA en el siguiente link: <http://www.senavirtual.edu.co/idiomas/> donde deberán registrarse con sus datos personales. Posterior a esto, el SENA les enviará un correo electrónico informativo a cada uno de los guías confirmando su inscripción y se les asignará en estado “PROCESO DE APROBACIÓN”; en un periodo de no más de dos semanas los guías recibirán un correo electrónico donde se les indica que su estado pasó a “EN FORMACIÓN” lo cual les permitirá realizar un “placement test” (Examen de nivelación del idioma), para saber el nivel de inglés que cada usuario tiene, examen que durará de 30 a 45 minutos aproximadamente. La plataforma del SENA les indicará su nivel y darán inicio al curso en el que tendrán que desarrollar actividades orales, de comprensión de lectura y escritura en inglés. Todas estas

actividades de acuerdo con el SENA VIRTUAL RDC, 2012 estarán orientados por un tutor virtual que interactúa con los estudiantes y apoya los procesos de aprendizaje mediante la plataforma. El programa de formación del SENA consta de nueve niveles de inglés (beginner, elementary, pre-intermediate, intermediate, proficient, pre-advanced, advanced, pre-expert, expert). De lo que se infiere que cada estudiante, según el nivel en que haya quedado, debe realizar el curso hasta el último nivel (expert), lo que puede tomar máximo nueve meses ya que cada nivel dura cuatro semanas en realizarse. Es importante adicionar que la plataforma de inglés del SENA tiene contenido de TELL ME MORE, es decir que el aprendiz encontrará ejercicios y actividades de tell me more una herramienta para aprender inglés, valiosa y de gran reconocimiento.

Para llevar a cabo esta estrategia, cada guía necesita un computador y un tiempo libre de seis horas semanales para desarrollar las unidades de cada nivel. El tiempo estimado para llevar a cabo la estrategia desde la reunión con el gerente a la finalización del curso por parte de los guías, conllevará aproximadamente un año, teniendo en cuenta que el programa de formación del SENA en inglés tiene una duración de 9 meses para desarrollar todos los niveles.

Los encargados de evaluar la efectividad de la estrategia serán la junta directiva, el gerente general, el gerente de recursos humanos y el personal de guías de La Catedral de Sal. La gerente de recursos humanos de La Catedral requerirá una hora cada quince días para reunirse con los guías y resolver inquietudes sobre el curso y evaluar su progreso. Así mismo será ella la encargada de informar a la gerencia cada mes sobre la efectividad de la estrategia. Al finalizar un año de implementada la estrategia, la gerencia como indicador de gestión debe exigir a los guías el certificado otorgado por el SENA que los acredita con conocimiento suficiente en una segunda lengua, el inglés. También como otro indicador de gestión, se propone a la gerencia de La Catedral, exigirle a los guías realizar un examen internacional para evaluar su nivel de apropiación del idioma inglés, tales como el TOEFL, TOEIC, IELTS, ELASH, FCE, CAE, CPE (Cambridge) y Michigan ECPE. Adicional a esto, el programa de formación en una segunda lengua del SENA es completamente gratuito y se ofrece a todos los colombianos, por lo cual la empresa no tendrá inversión financiera alguna.

Con esta propuesta se logra la promoción y desarrollo del talento humano en La Catedral de Sal, se mejora la calidad de servicio al cliente y resulta siendo una gran motivación para los guías quienes al ver que la empresa busca su desarrollo personal, brindarán lo mejor de sí para prestar un servicio de calidad.

2. Optimización de la Comunicación Interna

A nivel interno, para mejorar los procesos de comunicación de la empresa se propone implementar la utilización del software “Outlook” de office para todos los departamentos administrativos de la empresa, con el fin de administrar la información de correos electrónicos, reuniones, contactos corporativos y mensajería de todos los departamentos administrativos. Esto permite centralizar la información ya que los comunicados y mensajes entre departamentos y gerencia quedan consignados allí y la información que sale de la gerencia llega por igual a todas las áreas. Como alternativa se sugiere la creación de un buzón de sugerencias para clientes internos y externos de la empresa. Permitiendo que las sugerencias e ideas de los empleados y clientes externos sean escuchadas y atendidas por la gerencia.

Para llevar a cabo esta estrategia, la empresa debe comprar la licencia office 2010 e instalarla. Esta alternativa permite administrar la información de los clientes desde un mismo lugar y realizar campañas de marketing vía e-mail como una alternativa económica y efectiva de captar la atención de clientes antiguos y potenciales y además administrar grandes volúmenes de correos electrónicos de una manera sencilla y eficaz. Cada empleado puede crear una agenda personal donde ubique claramente las reuniones o actividades importantes a realizar, además Outlook facilita el envío de documentos en solo un minuto a un número grande de personas al tiempo. Como recursos solo se requieren los computadores del área administrativa.

Los encargados de evaluar la eficacia de la estrategia el gerente general, gerente de cada departamento y empleados área administrativa. Como indicador de gestión para esta estrategia se sugiere al gerente general y de cada departamento realizar una evaluación y un sondeo trimestral a partir del día en que se comience a

usar la herramienta de comunicación para comprobar su efectividad en la organización. De esta manera se reportara la utilidad del Outlook en la empresa, lo cual deberá informarse a la Junta directiva en las reuniones que tengan programadas. Y por último es importante tener en cuenta que el costo de la licencia de Outlook Office oscila alrededor de los USD\$139 dólares, lo que representa aproximadamente COP \$252,497.

3. Mejoras en la Atención al Turista

La última estrategia que se plantea para mejorar la satisfacción de los clientes y la comunicación externa es la creación e implementación de folletos informativos para los turistas en cuatro idiomas inicialmente, los cuales contienen toda la información del recorrido dentro de La Catedral, un mapa de orientación y en la parte posterior un desprendible donde irá una pequeña encuesta de cuatro preguntas (Ver anexo VIII) para medir la satisfacción del cliente y obtener datos de la procedencia de los clientes que visitan el lugar. Este desprendible los turistas lo depositaran al salir de La Catedral en una urna especial para ello. Para llevar a cabo la estrategia se requiere la aprobación por parte de la gerencia del modelo del folleto informativo, la impresión de los folletos y ubicación de estos a la entrada de La Catedral, para que a cada turista se le otorgue el folleto pero el desprendible de la parte posterior deberá depositarlo en la urna la finalizar La Catedral. La evaluación de la propuesta consistirá en una revisión diaria o semanal por parte de la persona encargada del área del complejo turístico para recolectar los desprendibles de la urna. Como alternativa se debería contemplar el uso de linternas pequeñas que les serán prestadas a los turistas al ingresar al lugar para que les facilite la visibilidad del folleto y las regresen al finalizar el recorrido. Esta es una herramienta que tendrá La Catedral para medir la satisfacción de los clientes ya que posibilita a los turistas que no entienden al guía recurrir al folleto para informarse durante el recorrido.

Esta propuesta trae consigo grandes beneficios para la empresa, porque le permite empezar a crear una base de datos sencilla para saber la procedencia de los turistas que visitan La Catedral y el número de ellos que la visitan diariamente, mejora la satisfacción del cliente, y optimiza la comunicación externa a partir de medios escritos. Se requiere realizar previamente el diseño del folleto en varios idiomas y contar con una cantidad suficiente de folletos para los clientes

mensualmente así como de personal que monitoree la efectividad de la herramienta. Como tiempo estimado se calcula que la creación del folleto hasta su implementación conllevará aproximadamente dos meses, después de esto el departamento comercial y gerencia como indicador de gestión deben evaluar y monitorear su efectividad para la compañía permitiendo que cada vez que haya reunión de la junta directiva se presenten los resultados obtenidos con la herramienta y semanalmente el área comercial deberá reunir los desprendibles para conseguir datos sobre los clientes que han visitado La Catedral.

El costo aproximado de la Impresión de cada folleto por unidad es de \$3.000 impresión y por millar \$360.000, ya el costo final depende del número de folletos que La Catedral autorice imprimir. Esta alternativa es una opción innovadora que permite guiar a los turistas y medir su satisfacción con el servicio prestado.

Las estrategias anteriormente mencionadas son herramientas de mejoramiento para la empresa catedral de sal en el área de comunicación y servicio al cliente, objetivo general de este estudio, que implementándolas oportunamente permitirán a la empresa cumplir con su misión y mejorar el servicio actual que presta La Catedral; por consiguiente mejorará notablemente la imagen que él tiene del lugar ya que cada vez este complejo turístico representativo de los colombianos tiene mayor reconocimiento no solo en Colombia sino en el exterior.

ESTIMACIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta la estimación financiera de gastos que conlleva implementar el plan de intervención en la empresa catedral de sal de Zipaquirá. Se espera que los costos se consideren viables para la implementación de las estrategias planteadas.

Tabla 8. Estimación financiera

	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Capacitaciones en inglés al personal de guías	\$0	\$0
Licencia de Outlook	\$252,497	\$252,497
Impresión de folletos informativos por millar	\$360.000	\$360.000
Intervención para diagnóstico de falencias en la empresa y creación de un plan de intervención.	\$80.000 por hora laborada	Se calculan 22 horas de trabajo en la interventoría \$1.760.000
TOTAL		\$2.372.497

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del estudio que se llevó a cabo en la empresa catedral de sal de Zipaquirá, cuyo objetivo general involucraba diseñar un plan de intervención dirigido a fortalecer las estrategias de comunicación dentro de la organización y hacia sus clientes, que permitan a La Catedral de Sal de Zipaquirá mejorar los procesos de atención al cliente extranjero, con especial énfasis en los clientes angloparlantes.

- Se identificó que la empresa encargada de la promoción turística de La Catedral de Sal a nivel nacional e internacional, ofrece a sus clientes externos un servicio de guías dentro del complejo turístico, que actualmente presenta falencias en la calidad del servicio y comunicación externa.
- Se reconoció la insatisfacción del 55% de los clientes extranjeros angloparlantes con la calidad del servicio al cliente que prestan los guías en La Catedral durante los recorridos turísticos, debido a una barrera idiomática existente y no identificada por los clientes internos de la organización.
- Se elaboraron tres estrategias de comunicación basadas en capacitaciones, herramientas de comunicación interna y folletos informativos para el turista, que tienen como propósito principal optimizar los procesos de comunicación externa, y de esta manera mejorar la calidad del servicio al cliente que presta actualmente La Catedral.
- Se definieron tres indicadores de gestión (El examen internacional de idioma inglés, certificado del SENA para la primera estrategia; Evaluación de la implementación del Outlook a cargo de la gerencia en períodos trimestrales; y un reporte mensual para medir la eficacia de la estrategia) para cada una de las estrategias de comunicación planteadas, que no sólo permiten monitorear la efectividad de las mismas sino también llevar un control de los procesos que se realizan con el fin de mejorar la comunicación y servicio al cliente externo.
- Se identificaron dos categorías de intervención: la comunicación organizacional y el servicio al cliente, que al ser efectuadas en la empresa a través de las estrategias planteadas, promueven la optimización de la comunicación a nivel interno y externo y permiten que la empresa brinde un

servicio reconocido por su calidad, atrayendo a más turistas al lugar impulsando el reconocimiento de La Catedral de Sal a nivel mundial, cumpliendo con el objetivo principal de la empresa.

- Como conclusión al tema general planteado en éste trabajo, es un hecho que la industria turística consiste en proporcionar la mejor experiencia posible a los turistas, y la naturaleza del servicio prestado evoluciona de la mano con aquella de las personas que lo reciben. Los clientes extranjeros, y los de las naciones desarrolladas en particular, esperan un servicio de calidad, planificado y minucioso, que sólo se puede ofrecer si la empresa de servicios turísticos aplica un criterio de excelencia tanto interna como externamente. Más allá de exigir cumplimiento y eficacia a su personal, las empresas de servicios turísticos deben velar por que el personal cuente con una formación, motivación y comunicación de primer nivel. Con una formación de calidad en sus tareas específicas, el personal contará con una mayor flexibilidad para afrontar nuevos retos y asimilar constructivamente las experiencias adquiridas. Igualmente, si el personal cuenta con mandos medios asertivos, capaces de ejercer un liderazgo eficaz y humano, podrá proyectar esas mismas cualidades a la hora de asistir a los turistas. Finalmente, una estrategia de comunicación efectiva permitirá que el personal a cargo actúe de forma coherente y eficiente frente a los retos planteados en un entorno cambiante y sujeto a constantes eventualidades, como es característico de la industria turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, L. J. (1998). *La Excelencia En El Servicio*. Bogotá: 3R Editores.

Alcaldía municipal de Zipaquirá. (2008). *Plan de desarrollo del municipio de Zipaquirá 2008-2011*. Recuperado el 16 de junio del 2012, del sitio Web del departamento de planeación de Cundinamarca:

http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdf_m_2008_2011%20zipaquir%C3%A1.pdf

Alcaldía municipal de Zipaquirá. (2010). *Indicadores*. Recuperado el 20 de junio del 2012, del sitio Web de la alcaldía municipal de Zipaquirá: [http://zipaquiracundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&x=1782616&als\[ESTADO__\]=myxx-1-](http://zipaquiracundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&x=1782616&als[ESTADO__]=myxx-1-)

Ayala, R. (2009). *Perfil económico y empresarial de Zipaquirá*. Recuperado el 16 de junio del 2012, del sitio Web de la cámara de comercio de Bogotá: http://camara.ccb.org.co/documentos/4655_zipaquirá.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1996, Julio). *Ley 300 de 1996*. Recuperado el 14 de mayo de 2012, del sitio Web de la secretaria del senado de Colombia: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html

Consejo Profesional de Guías de Turismo, Gobierno colombiano. (1999, Abril). *RESOLUCIÓN NUMERO 221 DEL 8 DE ABRIL DE 1999*. Recuperado el 28 de julio del 2012, del sitio Web del ministerio de industria y turismo: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=43178>

Cyta. (2012). *Elementos centrales del modelo de matrices*. Recuperado el 16 de agosto del 2012, del sitio web de cyta: <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a1.htm>

Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Flores, A.T. (2012, 17 de abril). Bilingüismo abre fronteras. *Edición del periódico El Universal*. Recuperado el 24 de julio del 2012, de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/educacion/bilingueismo-abre-fronteras-72873>.

Instituto distrital cultura y turismo. (2006). *Plan de competitividad turística de Bogotá 2015*. Recuperado el 4 de agosto del 2012, del sitio Web del departamento de turismo de Bogotá: <http://www.bogotaturismo.gov.co/plan-de-competitividad-turistica-de-bogota-2015>

Kotler, P. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid, España: PEARSON.

Kotler, P. (2006). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Bogotá: PEARSON.

Lowery, R. (2010). Speaking Your Customer's Language. *British Journal of Administrative Management*, Summer2010, (71), 18-19. Recuperado el 8 de agosto del 2012 de la base de datos EBSCO.

Manucci, M. (2004). *De la persuasión a la gestión de símbolos*. Recuperado el 12 de julio del 2012, del sitio web cyta: <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a1.htm>

Manucci, M. (2003). Organización contractuada metodología para Diseño y Gestión de Vínculos Estratégicos. *Razón y palabra*, (32). Recuperado el 10 de Noviembre del 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mmanucci.html#mm>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Informe turismo Abril 2012*. Recuperado el 9 de agosto del 2012, del sitio Web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63489>

Ministerio de Cultura. (s.f.). *Política de emprendimiento cultural*. Recuperado el 18 de mayo de 2012, del sitio web del Ministerio de Cultura: <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=23483>

Ministerio de cultura de Colombia. (1997, Agosto). *Ley general de cultura de 1997*. Recuperado el 18 de junio de 2012, del sitio web del Ministerio de Cultura: <http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=6546#>

Ministerio de Cultura & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009, Septiembre). *Política de turismo cultural*. Recuperado el 14 de mayo de 2012, del sitio Web del Ministerio de cultura: <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=36185>

Ministerio de cultura de Colombia. (2003). *Impacto económico de las industrias culturales en Colombia*. Recuperado el 9 de agosto del 2012, del sitio Web del Ministerio de cultura: <http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=7250#>

Monroy, A. & Restrepo, I. (s.f.). *Comunicación organizacional*. Tesis de grado obtenido no publicada. Corporación instituto de administración y finanzas CIAF, Pereira, Colombia. Recuperado el 4 de agosto del 2012, de http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion_organizacional.pdf.

Quartesan, A., Romis, M. & Lanzafame F. (2007). *Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades*. Recuperado el 28 de julio del 2012, del sitio Web de ideas repec: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1156165>

Robbins, S. (2009). *Comunicación Organizacional*. Bogotá: PEARSON.

Rodríguez, L.L. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, 25, (112), 131 - 150. Recuperado el 28 de julio del 2012 de la base de datos Business Source Complete.

SENA VIRTUAL RDC. (2012). IDIOMAS PARA TODOS LOS COLOMBIANOS. Recuperado el 8 de noviembre del 2012, del sitio Web del SENA virtual: http://www.senavirtual.edu.co/idiomas/info_idiomas.php

Anexos

Anexo I. FICHAS DE CONSULTA BIBLIOGRÁFICA

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Informe estadístico nacional-Documento público
Título	Informe turismo Abril 2012
Autor	Oficina de Estudios Económicos – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia
Traductor	No aplica
Editorial	
Ciudad – Año	Bogotá, 2012
Palabras clave	Turismo, PIB, turista extranjero, inversión, viajero.
Descripción	Este informe estadístico ofrece al lector amplia información sobre el panorama que presenta el sector turístico en el país y en el mundo en general.
Contenido	Este estudio consta de un Resumen del informe, cinco tópicos clave relacionados al turismo y al finalizar un glosario con los términos básicos para comprender el tema.
Metodología	Este informe es el resultado de largas estadísticas hechas en el país referentes al turismo y su respectivo análisis para el mes de Abril 2012.
Conclusiones	<p>-El sector turístico es uno de los más fuertes en el país y uno de los que genera mayores ingresos para la economía colombiana teniendo a favor su crecimiento en los últimos años hasta el tiempo presente.</p> <p>-La llegada de turistas extranjeros se ha incrementado en las principales ciudades y centros financieros del país así como el aumento de colombianos residentes en otros países del mundo.</p>

Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	En este informe se condensa toda la información referente a la evolución del sector turístico de Colombia, sus impactos y de manera estadística se tiene acceso a cifras que permiten comprender la demanda creciente de potenciales clientes extranjeros y las posibilidades que esto genera en el negocio.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Documento de consulta nacional
Título	Impacto económico de las industrias culturales en Colombia
Autor	Ministerio de Cultura de Colombia, Equipo Central de Economía y Cultura del Convenio Andrés Bello. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2003
Traductor	No aplica
Editorial	Edición del Convenio Andrés Bello. Unidad Editorial
Ciudad – Año	Bogotá, 2003
Palabras clave	Industrias culturales, economía, sector cultural.
Descripción	Este es un documento denso que contiene información extensa y valiosa sobre todo lo referente a industrias culturales, mencionando desde definiciones básicas hasta análisis más profundos de lo que significa este tipo de industria para la economía y cultura colombiana.
Contenido	Este estudio consta de doce capítulos que hacen referencia a un análisis sobre la economía y cultura del país, los medios por los cuales se difunde la industria cultural y las políticas colombianas en cuanto a las industrias culturales.
Metodología	Este texto es el producto de la realización de un proyecto de economía y cultura que busca realizar y presentar un análisis denso de las industrias culturales y su impacto económico y

	sociocultural en el país, en el que intervinieron el ministerio de cultura de Colombia y el convenio Andrés Bello.
Conclusiones	<p>-Las industrias culturales actualmente tienen un aporte significativo en la economía de todos los países del mundo, generando tasas de crecimiento mayores que en otros sectores importantes de la economía.</p> <p>-Las ideas fundamentales expuestas en el documento representan conceptos básicos e importantes en el campo en cuestión y tienen gran importancia para estudiantes, ciudadanos en general y para promotores, dueños e inversionista de turismo e industrias culturales en el país.</p> <p>- En Colombia el acceso a fuentes de información, educación y arte se ve condicionado por las posibilidades que tengan las personas de entrar a internet, acceso a tecnología, nivel de escolaridad y salarial. Lo cual genera desigualdad en la población y poco interés y conocimiento de la industria por parte de personas de escasos recursos económicos.</p>
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Este documento es una fuente de conocimiento valiosa para estudiantes, y personas involucradas en el sector ya que condensa información clave sobre que son las industrias culturales, que representan para el gobierno y como se están desarrollando en el país. Analiza detalladamente cada uno de los medios por los que se difunde cultura y muestra claramente indicadores de producción y comercialización de industrias culturales.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Publicación periodística

Titulo	Bilingüismo abre fronteras
Autor	Anlly Tatiana Flores Ospina
Traductor	No aplica
Editorial	Edición del periódico El Universal
Ciudad – Año	Cartagena, Colombia Abril 17, 2012
Palabras clave	Bilingüismo, Avance, Idiomas, Educación, Globalización
Descripción	Esta es una publicación del diario Colombiano el Universal, el cual hace referencia de la importancia que tiene el saber un segundo idioma en la actualidad y las diferentes posibilidades que tiene cada persona para poder aprenderlo, sin que tenga la posibilidad de justificarse en no poder asistir o realizar algún curso de idiomas, pues muestra las diferentes alternativas que las personas pueden tener para obtener el aprendizaje y desenvolvimiento de una segunda lengua.
Contenido	El artículo hace referencia a la importancia que tiene en la actualidad el conocimiento de una segunda lengua, divide el texto en términos como: rápidos avances y desde cualquier lugar en los cuales explica que cualquier persona por medio de diferentes centros de estudio puede acceder a programas de enseñanza de una segunda lengua.
Metodología	A raíz de la constante demanda del idioma inglés y otros, la autora hace referencia al término de bilingüismo en la actualidad y muestra los diferentes canales y posibilidades que tiene cada persona, por medio de su investigación.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • En un mundo globalizado donde las exigencias y los retos son aún mayores, se es necesario el conocimiento de una segunda lengua. • Es indispensable en la actualidad y para la mayoría de los trabajos el conocimiento del idioma inglés • Tiene mayores oportunidades laborales las personas que

	<p>tienen el manejo de uno o varios idiomas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a los padres para que le muestren a sus hijos y les ofrezcan desde pequeños la posibilidad de aprendizaje de una segunda lengua.
Autor – Reseña	<p>Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia</p>
Análisis	<p>Este texto periodístico muestra a las personas y de cierta forma las hace reaccionar ante la posibilidad de que es el conocimiento de los idiomas en un mundo competitivo como lo es en la actualidad, es de importancia para las personas que quieren desempeñarse en un mejor trabajo.</p>

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Libro
Título	Comunicación Organizacional
Autor	Stephen P. Robbins, 2009
Traductor	No aplica
Editorial	PEARSON
Ciudad – Año	Bogotá, 2009
Palabras clave	Comportamiento, Actitud, Equipos de Trabajo, Comunicación, Liderazgo, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional
Descripción	Este libro continúa con el estándar, la continuidad de las investigaciones que allí se desarrollan y tiene algunas características como ejercicios para realizar de forma agradable en clase.
Contenido	Este libro está dividido en 19 capítulos que hacen referencia a un análisis y a un grupo de actividades no solo a través del libro físico si no con la posibilidad de encontrarlo en línea por internet. Los capítulos hacen referencia a temas como: ¿Qué es el

	comportamiento organizacional? , Las emociones y los estados de ánimo, Los equipos de trabajo, Comunicación, Enfoques básicos de liderazgo y Cultura organizacional entre otros.
Metodología	Está compuesta básicamente por actividades diversas, como ejercicios vivenciales para ser desarrollados en clase, la profundización de cada uno de los temas de forma global.
Conclusiones	-Todas las industrias en la actualidad, deben contar con un buena estrategia de comunicación que le permita superarse, ser más valiosa que la competencia, y la forma de lograrlo es aplicando todas y cada una de las estrategias y caso que se plantean en el libro, de acuerdo a cada actividad.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Este libro es una fuente muy valiosa no solo para la persona en su ámbito individual, si no para las organizaciones, aquellas que buscan un engranaje en todas las áreas involucradas de la misma, para así poder ser una empresa líder y mantenerse en el mercado.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Libro
Titulo	Marketing Internacional de lugares y destinos
Autor	Philip Kotler
Traductor	No aplica
Editorial	PEARSON
Ciudad – Año	Bogotá, 2006
Palabras clave	Marketing, consumidores, diseño, imagen, inversión extranjera, Cambio, estrategias, mejoramiento.
Descripción	Este libro tiene como objetivo a diferencia de otros libros de Marketing, enfocarse especialmente en promover lugares o sitios

	<p>turísticos, especialmente en Latinoamérica. Además, muestra cómo se puede lograr la promoción de los lugares turísticos de una forma agradable, aprovechando cada uno de los lugares que anteriormente no se han sabido aprovechar y así llegar a que la empresa se convierta en una empresa líder en el mercado turístico.</p>
Contenido	<p>Este estudio consta de doce capítulos que hacen referencia a un análisis sobre la economía y cultura del país, los medios por los cuales se difunde la industria cultural y las políticas colombianas en cuanto a las industrias culturales.</p>
Metodología	<p>En el libro se desarrollan temas como: Cómo se venden a sí mismos los lugares, Estrategias para el mejoramiento de lugares, Diseño de la imagen de un lugar, Cómo atraer los mercados de los negocios de turismo y hospitalidad, Cómo atraer, retener y expandir los negocios, entre otros temas enfocados especialmente al área del turismo.</p>
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • La Industria del Turismo es un área en potencia para explorar, es así como el marketing es de vital importancia para llevar a cabo su desarrollo económico, social y cultural. • Estrategias para el mejoramiento del lugar dan a su vez una mejoría a la prestación del servicio, por lo cual clientes que aún no son potenciales puede llegar a serlo. • La correcta distribución, el saber hacia dónde enfocar y proyectar una empresa turística, son para las mismas el principal objetivo para convertirse en un lugar de reconocimiento no solo nacional si no para nivel internacional.
Autor – Reseña	<p>Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia</p>

Análisis	Este documento es una fuente de conocimiento valiosa para estudiantes, y personas involucradas en el sector ya que condensa información clave sobre que son las industrias culturales, que representan para el gobierno y como se están desarrollando en el país. Analiza detalladamente cada uno de los medios por los que se difunde cultura y muestra claramente indicadores de producción y comercialización de industrias culturales.
----------	--

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Publicación periodística
Título	Bilingüismo abre fronteras
Autor	Anlly Tatiana Flores Ospina
Traductor	No aplica
Editorial	Edición del periódico El Universal
Ciudad – Año	Cartagena, Colombia Abril 17, 2012
Palabras clave	Bilingüismo, Avance, Idiomas, Educación, Globalización
Descripción	Esta es una publicación del diario Colombiano el Universal, el cual hace referencia de la importancia que tiene el saber un segundo idioma en la actualidad y las diferentes posibilidades que tiene cada persona para poder aprenderlo, sin que tenga la posibilidad de justificarse en no poder asistir o realizar algún curso de idiomas, pues muestra las diferentes alternativas que las personas pueden tener para obtener el aprendizaje y desenvolvimiento de una segunda lengua.
Contenido	El artículo hace referencia a la importancia que tiene en la actualidad el conocimiento de una segunda lengua, divide el texto en términos como: rápidos avances y desde cualquier lugar en los cuales explica que cualquier persona por medio de diferentes centros de estudio puede acceder a programas de enseñanza de

	una segunda lengua.
Metodología	A raíz de la constante demanda del idioma inglés y otros, la autora hace referencia al término de bilingüismo en la actualidad y muestra los diferentes canales y posibilidades que tiene cada persona, por medio de su investigación.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • En un mundo globalizado donde las exigencias y los retos son aún mayores, se es necesario el conocimiento de una segunda lengua. • Es indispensable en la actualidad y para la mayoría de los trabajos el conocimiento del idioma inglés • Tiene mayores oportunidades laborales las personas que tienen el manejo de uno o varios idiomas. • Concientizar a los padres para que le muestren a sus hijos y les ofrezcan desde pequeños la posibilidad de aprendizaje de una segunda lengua.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Este texto periodístico muestra a las personas y de cierta forma las hace reaccionar ante la posibilidad de que es el conocimiento de los idiomas en un mundo competitivo como lo es en la actualidad, es de importancia para las personas que quieren desempeñarse en un mejor trabajo.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Libro
Título	Marketing para turismo
Autor	Philip Kotler
Traductor	No aplica
Editorial	PEARSON

Ciudad – Año	Madrid, España 2004
Palabras clave	Marketing, Turismo, Cliente, Servicio, Promoción
Descripción	En este libro se muestra la importancia del marketing y la necesidad del mismo para una empresa turística, aquella que quiera internacionalizarse y a su vez contar con más visitas de sus posibles clientes, logrando atraerlo a través de diferentes canales de distribución, mostrándole las ventajas de conocer un lugar increíble y que tal vez no sea tan lejano como a veces piensan. El cliente es la base fundamental de cualquier negocio y aquí no es la excepción, dependiendo del ánimo y la proyección que un cliente vea de un producto o servicio, puede hacer que se ganen más clientes, aquellos que quieran vivir experiencias inigualables, conocer diferentes lugares del mundo, viendo la comodidad que pueden adquirir en cada uno de los lugares que visiten.
Contenido	El libro está constituido por 19 Capítulos todos enfocados hacia el marketing del turismo, un glosario definiendo varios términos, casos que se pueden presentar, y además cuenta con una herramienta tecnológica está disponible vía internet como ebook.
Metodología	El lector se sentiría atraído con el libro ya que le muestra los diferentes casos que se pueden presentar en una situación eventual, y como poder desarrollarla y a su vez solucionarla; con la definición de los términos es más fácil para el lector poder definir bien sus estrategias de mercadeo o para aquel que no esté interesado en esa área, también es un libro completo que le ayudara a entender algunos términos que pueden no ser claros en el momento de la lectura, pero que si se remite al final del libro puede encontrar la solución a su pregunta.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Para que una empresa turística logre con éxito su internacionalización o el darse a conocer a través de diferentes canales de distribución, es indispensable el marketing.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cada empresa debe lograr sus propias estrategias, definiendo cuales con sus pros y contras, y de acuerdo a los mismos mostrar a los clientes su verdadero potencial como lugar turístico y que lo define ante otros. • Las personas que trabajan dentro de la organización son un factor importante a la hora de que ellos son realmente quienes muestran de forma presencial el lugar y hacen del mismo un lugar agradable para los visitantes, siempre y cuando tengan y reciban capacitaciones continuas de mejoramiento del servicio. • Mostrar que existen diferentes grupos de personas para visitar un lugar, entre ellos están las familias, parejas, grupos turísticos, los cuales la empresa turística debe saber definir y distinguir para así prestarle un servicio de forma más personalizada y de acuerdo a sus expectativas para que sea un cliente satisfecho.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Este texto e investigación en relación al marketing del turismo define de la mejor forma como una empresa turística puede desarrollar y mostrar el lugar con sus principales ventajas frente a otros lugares, la competencia turística cada vez es más fuerte, por lo mismo un lugar turístico que cuente con todas o la mayoría de las mejores posibilidades a un visitante, es aquella que lograra darse a conocer por su excelencia en el servicio y por qué cuenta con todas las opciones para que el visitante se sienta conforme.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Informe estadístico nacional-Documento público

Titulo	Informe turismo Abril 2012
Autor	Oficina de Estudios Económicos – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia
Traductor	No aplica
Editorial	
Ciudad – Año	Bogotá, 2012
Palabras clave	Turismo, PIB, turista extranjero, inversión, viajero.
Descripción	Este informe estadístico ofrece al lector amplia información sobre el panorama que presenta el sector turístico en el país y en el mundo en general.
Contenido	Este estudio consta de un Resumen del informe, cinco tópicos clave relacionados al turismo y al finalizar un glosario con los términos básicos para comprender el tema.
Metodología	Este informe es el resultado de largas estadísticas hechas en el país referentes al turismo y su respectivo análisis para el mes de Abril 2012.
Conclusiones	<p>-El sector turístico es uno de los más fuertes en el país y uno de los que genera mayores ingresos para la economía colombiana teniendo a favor su crecimiento en los últimos años hasta el tiempo presente.</p> <p>-La llegada de turistas extranjeros se ha incrementado en las principales ciudades y centros financieros del país así como el aumento de colombianos residentes en otros países del mundo.</p>
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	En este informe se condensa toda la información referente a la evolución del sector turístico de Colombia, sus impactos y de manera estadística se tiene acceso a cifras que permiten comprender la demanda creciente de potenciales clientes extranjeros y las posibilidades que esto genera en el negocio.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Documento de consulta nacional
Título	Impacto económico de las industrias culturales en Colombia
Autor	Ministerio de Cultura de Colombia, Equipo Central de Economía y Cultura del Convenio Andrés Bello. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2003
Traductor	No aplica
Editorial	Edición del Convenio Andrés Bello. Unidad Editorial
Ciudad – Año	Bogotá, 2003
Palabras clave	Industrias culturales, economía, sector cultural.
Descripción	Este es un documento denso que contiene información extensa y valiosa sobre todo lo referente a industrias culturales, mencionando desde definiciones básicas hasta análisis más profundos de lo que significa este tipo de industria para la economía y cultura colombiana.
Contenido	Este estudio consta de doce capítulos que hacen referencia a un análisis sobre la economía y cultura del país, los medios por los cuales se difunde la industria cultural y las políticas colombianas en cuanto a las industrias culturales.
Metodología	Este texto es el producto de la realización de un proyecto de economía y cultura que busca realizar y presentar un análisis denso de las industrias culturales y su impacto económico y sociocultural en el país, en el que intervinieron el ministerio de cultura de Colombia y el convenio Andrés Bello.
Conclusiones	-Las industrias culturales actualmente tienen un aporte significativo en la economía de todos los países del mundo, generando tasas de crecimiento mayores que en otros sectores importantes de la economía.

	<p>-Las ideas fundamentales expuestas en el documento representan conceptos básicos e importantes en el campo en cuestión y tienen gran importancia para estudiantes, ciudadanos en general y para promotores, dueños e inversionista de turismo e industrias culturales en el país.</p> <p>- En Colombia el acceso a fuentes de información, educación y arte se ve condicionado por las posibilidades que tengan las personas de entrar a internet, acceso a tecnología, nivel de escolaridad y salarial. Lo cual genera desigualdad en la población y poco interés y conocimiento de la industria por parte de personas de escasos recursos económicos.</p>
Autor – Reseña	<p>Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia</p>
Análisis	<p>Este documento es una fuente de conocimiento valiosa para estudiantes, y personas involucradas en el sector ya que condensa información clave sobre que son las industrias culturales, que representan para el gobierno y como se están desarrollando en el país. Analiza detalladamente cada uno de los medios por los que se difunde cultura y muestra claramente indicadores de producción y comercialización de industrias culturales.</p>

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Publicación periodística
Título	Bilingüismo abre fronteras
Autor	Anlly Tatiana Flores Ospina
Traductor	No aplica
Editorial	Edición del periódico El Universal
Ciudad – Año	Cartagena, Colombia Abril 17, 2012
Palabras clave	Bilingüismo, Avance, Idiomas, Educación, Globalización

Descripción	Esta es una publicación del diario Colombiano el Universal, el cual hace referencia de la importancia que tiene el saber un segundo idioma en la actualidad y las diferentes posibilidades que tiene cada persona para poder aprenderlo, sin que tenga la posibilidad de justificarse en no poder asistir o realizar algún curso de idiomas, pues muestra las diferentes alternativas que las personas pueden tener para obtener el aprendizaje y desenvolvimiento de una segunda lengua.
Contenido	El artículo hace referencia a la importancia que tiene en la actualidad el conocimiento de una segunda lengua, divide el texto en términos como: rápidos avances y desde cualquier lugar en los cuales explica que cualquier persona por medio de diferentes centros de estudio puede acceder a programas de enseñanza de una segunda lengua.
Metodología	A raíz de la constante demanda del idioma inglés y otros, la autora hace referencia al término de bilingüismo en la actualidad y muestra los diferentes canales y posibilidades que tiene cada persona, por medio de su investigación.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • En un mundo globalizado donde las exigencias y los retos son aún mayores, se es necesario el conocimiento de una segunda lengua. • Es indispensable en la actualidad y para la mayoría de los trabajos el conocimiento del idioma inglés • Tiene mayores oportunidades laborales las personas que tienen el manejo de uno o varios idiomas. • Concientizar a los padres para que le muestren a sus hijos y les ofrezcan desde pequeños la posibilidad de aprendizaje de una segunda lengua.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia

Análisis	Este texto periodístico muestra a las personas y de cierta forma las hace reaccionar ante la posibilidad de que es el conocimiento de los idiomas en un mundo competitivo como lo es en la actualidad, es de importancia para las personas que quieren desempeñarse en un mejor trabajo.
----------	--

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Articulo
Titulo	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS TURÍSTICAS
Autor	Rodríguez, Alba Ligia López - alba.lopez@uan.edu.co
Traductor	No aplica
Fuente	Estudios Gerenciales; jul-sep2009, Vol. 25 Issue 112, p131-150, 20p, 2 Diagrams / Base de datos "Business Source Complete"
Ciudad – Año	27 de julio, 2009
Palabras clave	Turismo sostenible, servicio al cliente, cadena productiva y sistema integrado de gestión en empresas turísticas.
Descripción	Este articulo presenta los resultados de un estudio llevado a cabo en Bogotá por una docente universitaria que analiza el sector turístico en el país y su relación con las cadenas de valor; estas últimas las estudia a fondo con el fin de mostrar la importancia que tienen y como se dan en el sector. Todo con el fin de plantear un modelo de gestión para empresas turísticas, que ayude a promoverlas y destacar su valor en el sector.
Contenido	El articulo está estructurado en cuatro partes: 1. Antecedentes, 2. Metodología, 3. Resultados, 4. Conclusiones, donde analiza el sector turístico como centro focal de su propuesta y en cada apartado se vale de innumerables citas de autores que han estudiado el turismo desde múltiples aspectos y ayudan a ejemplificar con cifras la importancia del sector para la economía colombiana. Esto sirviendo de apoyo para plantear la importancia

	de crear un sistema integrado de gestión para empresas turísticas.
Metodología	Este texto es el producto de la realización de una investigación del sector turístico, cadenas productivas, empresas turísticas que fue llevada a cabo gracias a la consulta de distintas fuentes académicas.
Conclusiones	<p>-La calidad en la prestación del servicio se puede constituir en la ventaja competitiva más importante para las empresas del sector turístico.</p> <p>-Turismo como sector terciario es dinamizador de la economía y generador de empleo.</p> <p>-Las cadenas de valor en el ramo turístico deben ser evaluadas y ver su dinamismo para así comprender como los sitios turísticos funcionan ya que conllevan una serie de agentes que trabajan para que exista la relación producto/servicio, cliente/consumidor, venta final.</p>
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Este artículo es una fuente de conocimiento valiosa para estudiantes, empresarios y personas involucradas en el sector ya que condensa información clave sobre el sector turístico en Colombia y como se dan las cadenas productivas en el mismo como herramienta para prestar un servicio turístico y agregar valor.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Documento público
Título	RESOLUCION NUMERO 221 DEL 8 DE ABRIL DE 1999 POR LA CUAL SE DEROGA LA RESOLUCION 002 DEL 10 DE OCTUBRE DE 1997 Y SE DICTA EL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL GUIA DE TURISMO

Autor	Consejo Profesional de Guías de Turismo, Gobierno colombiano
Traductor	No aplica
Fuente	Ministerio de industria y turismo
Ciudad – Año	Santafé de Bogotá, Abril 8, 1999.
Palabras clave	Código de éticas y guías de turismo
Descripción	Este documento público expedido por el gobierno nacional y modificado por el Consejo Profesional de Guías de Turismo del país contiene la resolución número 002 del 10 de Octubre de 1997, por la cual se establecen el código de ética y conjunto de reglas de comportamiento del profesional de guía turística.
Contenido	La resolución la conforman tres capítulos: Disposiciones generales, de los derechos y obligaciones y de los principios de lealtad y respeto.
Metodología	Teniendo en cuenta que es un documento público, considero que para su realización se llevó a cabo en su momento la aprobación por parte del gobierno colombiano de las normas aquí expuestas para su posterior publicación.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> -El servicio de guías de turismo es una actividad reconocida como profesión mediante el artículo 94 de la Ley 300 de 1996. - Se reglamentó el ejercicio, control y protección de esta profesión por medio del Decreto 503 del 28 de febrero de 1997.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Esta resolución contiene todas las obligaciones y derechos que tiene un guía turístico, que al ser reconocido por el estado le concede derechos y deberes para con su profesión y el lugar turístico donde la ejerza.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Documento público
Título	Plan de competitividad turística de Bogotá 2015
Autor	Instituto distrital cultura y turismo
Traductor	No aplica
Fuente	Alcaldía mayor de Bogotá D. C. - Instituto distrital cultura y turismo
Ciudad – Año	Bogotá, 2006
Palabras clave	Demanda turística, Turista, Políticas nacionales
Descripción	Este documento diseñado y elaborado por el instituto distrital de cultura y turismo es una herramienta del gobierno y ciudadanos que permite proyectar el desarrollo turístico de la ciudad al año 2015. Proporciona una descripción de las transformaciones que ha sufrido la ciudad y muestra la demanda turística que posee actualmente Bogotá como capital de Colombia y trata también de mostrar y analizar la amplia oferta cultural de la ciudad y como está proyectada hacia el año 2015.
Contenido	El documento consta de siete capítulos subdivididos a su vez por varios apartes que muestran de una forma coherente, clara y consecuente la información.
Metodología	El documento fue elaborado a partir de investigación constante en diferentes entidades gubernamentales, documentos académicos y económicos y muestra de manera descriptiva datos y cifras que soportan la información.
Conclusiones	<p>-Bogotá, como capital de Colombia es uno de los principales destinos turísticos del país y Latinoamérica que cuenta con una amplia oferta cultural y turística.</p> <p>-Las tendencias mundiales del turismo muestran que la ciudad puede mejorar con el pasar de los años su capacidad turística e incrementar su importancia económica para el país.</p> <p>-La comercialización y promoción turística de la ciudad muchas veces es escasa y requiere de mejoras para potencializar su valor.</p>

Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Es un documento completo que investiga, analiza y resume todas las variables turísticas presentes en la ciudad. Además, contiene información reciente y muy valiosa para empresarios, estudiantes y organizaciones culturales, puesto que es información no disponible en otra fuente. Este documento ha sido una fuente de búsqueda extraordinaria en éste trabajo de investigación.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Artículo periodístico
Título	Speaking Your Customer's Language.
Autor	Lowery, Rebecca
Traductor	No aplica
Fuente	Manager: British Journal of Administrative Management; Summer2010, Issue 71, p18-19, 2p, 1 Color Photograph. Base de datos: Business Source Complete (EBSCO)
Ciudad – Año	2010
Palabras clave	Multilingual websites, customer relations, Computer network resources.
Descripción	Es un artículo periodístico de una revista de Administración de empresas en idioma inglés que habla de la importancia de que una empresa hoy en día cuente con una página web en diferentes idiomas por las ventajas competitivas que le traería.
Contenido	El artículo comprende dos páginas donde a través de una ilustración y una página de contenido describe la importancia de contar con un sitio web de cada empresa que traiga la información en varios idiomas, dirigiendo sus productos y servicios a diferente público potencial.
Metodología	Texto argumentativo en inglés

Conclusiones	<p>-Es muy importante que las empresas de hoy cuenten con una página web en varios idiomas y más si la empresa maneja exportaciones o importaciones.</p> <p>-El empresario de hoy debe ir más allá de las fronteras que se ha fijado en su negocio, puesto que hay mucho más público potencial en lugares donde no los espera, pero podría encontrar numerosos clientes.</p> <p>-Si de ventaja competitiva se trata, el traducir la página web de una empresa a otro idioma u otros más es la más opcionada.</p>
Autor – Reseña	<p>Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia</p>
Análisis	<p>Este artículo nos llamó mucho la atención ya que habla de porque las empresas hoy además de contar con un sitio en la web que muestre sus productos o servicios, debe considerar la página web una herramienta caza clientes que por su misma finalidad debería estar en varios idiomas, ya que no se sabe que cliente esté interesado en su portafolio de productos o servicios y decida no contratarlos por no comprender el negocio en otro idiomas o por no tener conocimiento de una segunda lengua. Es interesante, porque la página web de La Catedral de Sal no está traducida al idioma inglés ni a otros idiomas, lo cual es una falencia enorme y preocupante ya que los turistas al arribar a Colombia o Bogotá, como primera herramienta de búsqueda optan por la Internet y si la página de la empresa no está en inglés u otro idioma, muy probablemente se abstendrán de visitarla.</p>

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Documento publico
Titulo	Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades

Autor	Alessandra Quartesan, Monica Romis, Francesco Lanzafame
Traductor	No aplica
Fuente	Documento online del Departamento de Capacidad Institucional y Finanzas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Ciudad - Año	Septiembre, 2007
Palabras clave	Industria cultural, Identidad cultural, Proyectos BID
Descripción	Es un estudio realizado y financiado por el Departamento de Capacidad Institucional y Finanzas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el propósito de analizar a fondo las industrias culturales en Latinoamérica y Caribe, su significado, contribución económica a los países y su proyección a futuro.
Contenido	El documento está dividido en tres grandes partes que están subdivididas a su vez por subtemas que soportan la información. Está muy bien organizado y desde la introducción hasta los anexos del estudio que realizaron manejan el tema con mucha claridad y coherencia.
Metodología	La investigación que llevaron a cabo para compilar esta información conllevó realizar estudios con base a cinco interrogantes clave en el tema, que fueron analizados en dos fases principales: análisis regional y estudios de casos de países.
Conclusiones	<p>-Los desafíos que tienen las empresas culturales en Latinoamérica son fundamentalmente oportunidades para que en un futuro los gobiernos y empresas del sector privado inviertan y cooperen en su desarrollo.</p> <p>-El sector de industria cultural tiene bajo nivel de desarrollo en los países latinoamericanos ya sea por incoherencia de las políticas de los gobiernos o por una necesidad de integrar factores culturales y económicos.</p> <p>Debido a las distorsiones que presenta el mercado cultural se hace necesaria la intervención estatal o mayor apoyo por parte de gobiernos.</p>

	-Es un sector poco explotado que tiene gran proyección económica y social.
Autor - Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Esta investigación desarrollada por el BID es un documento de suma importancia para el sector cultural y económico de los países, demostrando que la industria está en auge y tiene cada vez más camino trazado, mas sin embargo necesita de orientación y apoyo financiero por parte de los gobiernos. Mencionan en el documento los sectores de la industria en los cuales incluyen el turismo cultural que es el mismo tratado a lo largo de éste trabajo, un tipo de turismo típico de todos los países pero muchas veces subvalorado. http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1156415

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Informe estadístico nacional-Documento público
Título	Informe turismo Abril 2012
Autor	Oficina de Estudios Económicos – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia
Traductor	No aplica
Editorial	
Ciudad – Año	Bogotá, 2012
Palabras clave	Turismo, PIB, turista extranjero, inversión, viajero.
Descripción	Este informe estadístico ofrece al lector amplia información sobre el panorama que presenta el sector turístico en el país y en el mundo en general.
Contenido	Este estudio consta de un Resumen del informe, cinco tópicos clave relacionados al turismo y al finalizar un glosario con los términos básicos para comprender el tema.

Metodología	Este informe es el resultado de largas estadísticas hechas en el país referentes al turismo y su respectivo análisis para el mes de Abril 2012.
Conclusiones	<p>-El sector turístico es uno de los más fuertes en el país y uno de los que genera mayores ingresos para la economía colombiana teniendo a favor su crecimiento en los últimos años hasta el tiempo presente.</p> <p>-La llegada de turistas extranjeros se ha incrementado en las principales ciudades y centros financieros del país así como el aumento de colombianos residentes en otros países del mundo.</p>
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	En este informe se condensa toda la información referente a la evolución del sector turístico de Colombia, sus impactos y de manera estadística se tiene acceso a cifras que permiten comprender la creciente demanda de clientes extranjeros y las posibilidades que esto genera en el negocio.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Documento de consulta nacional
Título	Impacto económico de las industrias culturales en Colombia
Autor	Ministerio de Cultura de Colombia, Equipo Central de Economía y Cultura del Convenio Andrés Bello. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2003
Traductor	No aplica
Editorial	Edición del Convenio Andrés Bello. Unidad Editorial
Ciudad – Año	Bogotá, 2003
Palabras clave	Industrias culturales, economía, sector cultural.
Descripción	Este es un documento denso que contiene información extensa y

	<p>valiosa sobre todo lo referente a industrias culturales, mencionando desde definiciones básicas hasta análisis más profundos de lo que significa este tipo de industria para la economía y cultura colombiana.</p>
Contenido	<p>Este estudio consta de doce capítulos que hacen referencia a un análisis sobre la economía y cultura del país, los medios por los cuales se difunde la industria cultural y las políticas colombianas en cuanto a las industrias culturales.</p>
Metodología	<p>Este texto es el producto de la realización de un proyecto de economía y cultura que busca realizar y presentar un análisis denso de las industrias culturales y su impacto económico y sociocultural en el país, en el que intervinieron el ministerio de cultura de Colombia y el convenio Andrés Bello.</p>
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> -Las industrias culturales actualmente tienen un aporte significativo en la economía de todos los países del mundo, generando tasas de crecimiento mayores que en otros sectores importantes de la economía. -Las ideas fundamentales expuestas en el documento representan conceptos básicos e importantes en el campo en cuestión y tienen gran importancia para estudiantes, ciudadanos en general y para promotores, dueños e inversionista de turismo e industrias culturales en el país. - En Colombia el acceso a fuentes de información, educación y arte se ve condicionado por las posibilidades que tengan las personas de entrar a internet, acceso a tecnología, nivel de escolaridad y salarial. Lo cual genera desigualdad en la población y poco interés y conocimiento de la industria por parte de personas de escasos recursos económicos.
Autor – Reseña	<p>Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia</p>

Análisis	Este documento es una fuente de conocimiento valiosa para estudiantes, y personas involucradas en el sector ya que condensa información clave sobre que son las industrias culturales, que representan para el gobierno y como se están desarrollando en el país. Analiza detalladamente cada uno de los medios por los que se difunde cultura y muestra claramente indicadores de producción y comercialización de industrias culturales.
----------	--

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Proyecto de investigación
Título	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Autor	ANGIE KATHERINE MONROY HOYOS y IRMA JULIANA RESTREPO CEBALLOS
Traductor	No aplica
Fuente	Corporación instituto de administración y finanzas CIAF, Pereira, Colombia
Ciudad – Año	PEREIRA, RISARALDA
Palabras clave	Comunicación organizacional, Tics, Empresa.
Descripción	Es un trabajo escrito como proyecto de investigación que trata sobre la comunicación organizacional, como se da el proceso comunicativo en las empresas y en este cómo influyen las tecnologías de la información y comunicación.
Contenido	El trabajo está dividido en diez capítulos desde introducción hasta bibliografía donde inician con una breve descripción de lo que es comunicación organizacional, basan sus argumentos en teorías de la comunicación y analizan cuales son los obstáculos comunicativos organizacionales donde emplean una metodología determinada para llevar a cabo su investigación y por ultimo dan conclusiones sobre los resultados que obtuvieron en el proceso.

Metodología	Descripción, investigación
Conclusiones	-El concepto de comunicación organizacional ha evolucionado dando como resultado una herramienta muy útil para las empresas que permite mejorar la comunicación tanto interna como externa. -Basta con evaluar casos comunes de empresas cuya mayor falencia es la comunicación y la forma como transmiten mensajes.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Es un documento valioso, dado que las autoras han hecho un trabajo de investigación muy completo y la temática que tratan se relaciona con una carrera profesional de lenguas modernas.

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Libro
Título	La Excelencia En El Servicio
Autor	Karl Albrecht, Lawrence J. Bradford
Traductor	Jesús Villamizar Herrera
Editorial	3R Editores, 1998
Ciudad – Año	Bogotá, 1998
Palabras clave	Servicio, Cliente, Calidad, Mejora Continua, Atención, Amabilidad
Descripción	El libro hace referencia a cómo llegar a la calidad y a la excelencia de prestar el mejor servicio al cliente, indicando que la empresa cualquiera sea su producto o servicio debe estar siempre a la vanguardia, ya sea en términos de tecnología o conocimientos nuevos que se deben adquirir día a día para ser siempre una empresa competitiva.
Contenido	En el mismo se pueden encontrar la mayoría de los temas relacionados con la prestación de un servicio, tales como un

	<p>camino hacia la excelencia del servicio, en que consiste, donde están los clientes, los diferentes niveles de calidad de servicio, las 7 dimensiones de la Calidad del Servicio, la matriz de la satisfacción total, entre otras.</p>
Metodología	<p>El libro cuenta con un gran contenido en cuanto a lo que conlleva la prestación del mejor servicio, es ilustrado con gráficos para que el lector tenga una idea más clara de cómo llegar a ello, por otra parte por medio de ejemplos y casos ilustra las diferentes situaciones que se pueden presentar, ejemplo de ello en el ciclo del servicio.</p>
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Toda empresa debe tener presente de que el cliente es la razón de ser de cualquier producto o servicio que se preste, sin cliente simplemente no existe tal servicio o producto. - Es importante conocer al cliente, no basta solo con prestarle un buen servicio, sino que es de utilidad darle seguimiento a sus sugerencias o reclamos y de esta forma ir más allá de lo que el cliente quiere para lograr su fidelidad. - Actualmente, el mercado es más diverso y por ende es más competitivo, por lo mismo lo adecuado es prestarle la mayor comodidad y facilidad a los clientes en la adquisición de un producto o servicio.
Autor – Reseña	<p>Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia</p>
Análisis	<p>Este libro involucra de una manera global e interna, como es la mejor alternativa para una empresa el prestar un excelente servicio y a su vez, reaccionar ante posibles falencias que contenga la empresa, por lo mismo siempre sugiere de que la empresa debe ir más allá de las expectativas del cliente y la única forma para hacerlo es saber más que el cliente, tener el conocimiento y prestarle las mejores alternativas de forma diversa para que él se sienta a gusto con lo que encuentra.</p>

	http://www.slideshare.net/tecnofull/excelencia-en-servicio-al-cliente-presentation
--	---

Ficha Reseña bibliográfica	
Tipo	Libro
Título	El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente
Autor	Humberto Domínguez Collins
Traductor	No aplica
Editorial	Ecoe Ediciones, 2006
Ciudad – Año	Bogotá, 2006
Palabras clave	Servicio al Cliente, Cliente Interno, Cliente Externo, Calidad, Ciclo del Servicio
Descripción	El libro logra captar a los lectores por su diversidad y a la vez por la sencillez como desarrolla temas relacionados al servicio al cliente, los cuales no son fáciles de plasmar por ser un tema de carácter intangible, sin embargo el autor los desarrolla de una forma amena, organizada y sistematizada en cuanto que el lector entienda los conceptos de una manera clara y sencilla.
Contenido	Este libro esta cuenta con siete capítulos, todos enfocados a la prestación de un buen servicio y a la explicación de cada uno de los conceptos que se pueden encontrar en temas como el servicio al cliente. Algunos de ellos son la diferenciación entre un cliente interno y externo, la calidad del servicio los cuales son inseparables, el servicio invisible y visible, como se desarrolla el servicio y aquí habla un poco de la comunicación organizacional; y la mejor forma de medir a los clientes para así poder controlar la satisfacción de los mismos y poder ser una empresa rentable.

Metodología	El autor a través de sus palabras y frases alusivas al servicio, muestra al lector la importancia que tiene el servicio invisible, y como el conocimiento de estos términos permite a un ejecutivo, profesional, administrado o la persona que esté a cargo de una empresa llevarla a su punto estratégico más alto para que sea siempre una empresa competitiva en el mercado.
Conclusiones	- Permite de manera práctica y sencilla entender los diferentes conceptos en materia de servicio, y como estos a su vez nos permiten conocer más a los clientes, para poder proporcionar a los mismos un servicio de alta calidad y a su vez permitiéndole a la empresa un desarrollo continuo.
Autor – Reseña	Keidy Vanessa Gómez Urrego Jeimy Carolina Gómez Espitia
Análisis	Este libro es una guía que le permite al lector entender de forma clara y concisa los diferentes términos relacionados con el servicio, aportando y mostrando la validez que tienen los clientes internos de una organización no solo los externos, porque todo es como una cadena, todas las personas, conocimientos, la interacción entre los mismos crea la prestación y aceptación de un servicio.

Anexo II. Modelo de encuesta a guías turísticos



Encuesta de servicio al cliente y comunicación organizacional.

Estimado(a) Señor(a)

Como estudiantes de lenguas modernas de la Universidad EAN y con previa autorización de la empresa catedral de sal de Zipaquirá, se está realizando un estudio sobre la satisfacción del servicio al cliente y como se da la comunicación interna y externa de la empresa. Esta encuesta es realizada con fines académicos. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Es importante que responda con sinceridad.

Marque con una "X" su respuesta.

1. Ubique su edad según el rango:

- 16-25 años _____
- 25-35 años _____
- 35-50 años _____
- 50 en adelante _____

2. Sexo:

- M _____
- F _____

3. Formación académica:

- Primaria _____
- Bachillerato _____
- Universitaria _____
- Postgrado _____

4. ¿Cuántos idiomas habla, domina?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

¿Cuáles? _____

5. En La Catedral usted es guía:

- Solo Español _____
- Bilingüe _____
- Poliglota _____

6. ¿Usted considera importante el conocimiento de un segundo idioma para la labor que desempeña?

- Sí _____
- No _____

7. Al desempeñar su labor de guía de La Catedral, ¿recibe turistas de diferentes países? ¿Cuáles?

8. ¿Qué idiomas considera usted que el personal de guías debe manejar para llevar a cabo su labor de manera efectiva con los turistas extranjeros?

9. Tiempo laborado en La Catedral de Sal:

- De 1 a 6 meses _____
- De 6 a 12 meses _____
- De 1 a 5 años _____
- Más de 5 años _____

10. ¿De qué manera recibe usted la información?

- Revista _____
- Comunicado _____
- Outlook _____
- Audio _____
- Retroalimentación _____

11. En su labor diaria, ¿la información que recibe por parte su jefe inmediato es clara, oportuna y concisa?

- Siempre _____
- Algunas veces _____
- Nunca _____

12. Durante el tiempo laborado en la organización ¿ha recibido algún tipo de estímulo o reconocimiento por su trabajo? Por ejemplo capacitaciones, paseos recreativos, bonos por cumplimiento de la labor, entre otros.

- Sí _____
- No _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____

13. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?

- Sí _____
- No _____

14. Marque cuales cree usted que son los inconvenientes más frecuentes que se dan con los turistas durante los recorridos.

- Grupos numerosos en los recorridos _____
- Barrera idiomática (no se conoce el idioma del turista) _____
- Problema de organización entre los guías _____
- Falta de información por parte del turista _____
- Otro _____ ¿Cual?

Anexo III. Modelo de encuesta a turistas extranjeros angloparlantes



Survey to investigate the satisfaction of foreign tourists
in the Cathedral of Salt

This study is for academic purposes, please taking 3 to 5 minutes to answer this survey. The results will identify the importance of multilingual guides in this tourist place. Your answers will be treated confidentially and anonymously. It is important that you answer honestly.

Mark with "X" your answer

1. Locate your age by rank:

- 16-25 _____
- 25-35 _____
- 35-50 _____
- 50+ _____

2. SEX:

- Male _____
- Female _____

3. Are you satisfied with the service received from the tourist guide?

- YES _____
- NO _____ Why? _____

4. Native country: _____

5. Do you think that the signaling systems within the cathedral are appropriate for your native language?

- YES _____
- NO _____ Why? _____

6. Was it easy for you to communicate with the Cathedral's staff in restaurants, ticket offices or souvenir shops?

- YES _____
- NO _____ Why? _____

7. As a tourist, are you satisfied with the information about the cathedral, provided by the tourist guide?

- YES _____
- NO _____

8. How well does staff answer your questions?

- Unacceptable _____
- Satisfactory _____
- Excellent _____

9. Tour guide's knowledge of foreign languages

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

10. Would you recommend other tourists to visit the Cathedral of salt?

- YES _____
- NO _____

11. Do you think you will visit the Cathedral of Salt again?

- YES _____
- NO _____

12. Reasons why you chose to come to The Cathedral of salt.

- Holiday and relaxation _____
- Cultural offer _____
- Recommendation by friends or relatives _____
- Beauty of the nature and landscape _____

13. Have a suggestion or recommendation of the service?

Thank you so much and come back soon!

Anexo IV. Formato de preguntas para las encuestas realizadas al personal administrativo



ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Catedral de sal de Zipaquirá

Estimado(a) Señor(a)

Como estudiantes de lenguas modernas de la Universidad EAN y con previa autorización de la empresa catedral de sal de Zipaquirá, se está realizando un estudio sobre la satisfacción del servicio al cliente y como se da la comunicación tanto interna como externa en la empresa. Esta encuesta realizada con fines académicos. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán utilizadas para elaborar un trabajo de grado.

Nombre:

Cargo que desempeña:

1. ¿Cuáles son algunas de sus responsabilidades en el cargo?
2. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?
3. ¿Qué herramientas de comunicación emplea en su departamento para difundir la información a los empleados?
4. ¿Con que frecuencia se hacen reuniones entre empleados y jefes?
5. ¿Cuántos guías hay?
6. Del número de guías que hay actualmente ¿Cuántos hacen recorridos en inglés?
7. ¿Aparte del idioma Inglés, se hacen recorridos con otro idioma?
¿Cuál?
8. ¿Cómo se evalúa el servicio que prestan los guías?
9. ¿Considera que los empleados que tiene a su cargo se encuentran satisfechos con su trabajo?

10. ¿Existe un manual de funciones para los diferentes cargos en la compañía?
11. ¿Los guías turísticos reciban algún tipo de capacitación? ¿En qué áreas?
12. ¿Cómo incentiva La Catedral al personal de guías?
13. ¿A través de que medio La Catedral mide la satisfacción del cliente que la visita?
14. ¿Existe un buzón de quejas y reclamos?
15. La mayoría de turistas extranjeros que visitan La Catedral ¿de qué país provienen?
16. ¿Tienen cifras exactas del número de turistas que visitan La Catedral anualmente o mensualmente?
17. ¿Qué idiomas hablan los guías que visitan La Catedral?
18. ¿La Catedral cuenta con guías turísticas que dominen otro idioma diferente al inglés? ¿Cuál(es)?
19. ¿Hay algún proceso de servicio al cliente establecido?
20. ¿Cuál considera que son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con respecto al servicio al cliente?
21. ¿Actualmente, La Catedral está implementando algún tipo de cambio en los procesos comunicativos o de información a nivel interno?

PROMOCIÓN TURISTICA

22. ¿A través de qué medios La Catedral se da a conocer?
23. ¿Qué material de promoción turística maneja La Catedral?
24. ¿Qué alianzas o convenios tiene la empresa para promover el turismo en La Catedral?
25. ¿Participa La Catedral en alguna feria de turismo nacional e internacional?
26. ¿La empresa cuenta con material publicitario en diferentes idiomas?
27. ¿Considera pertinente y positivo aumentar la promoción turística de La Catedral a nivel internacional?

Anexo V. Glosario de términos y definiciones.

Este glosario hace referencia a los conceptos más relevantes para el análisis que se está llevando a cabo para el plan de intervención que se pretende diseñar para La Catedral de Sal de Zipaquirá, los términos que consideramos más relevantes para ello son: El servicio al Cliente, El turismo, y la comunicación. Por último, uno de los objetivos específicos que se pretende desarrollar es el de identificar las oportunidades de promoción turística para así lograr posicionar La Catedral en un contexto no solo nacional sino también de manera internacional.

Bilingüismo: se puede definir como la capacidad y control nativo que tiene una persona de emplear dos lenguas respetando la estructura de las mismas. El término también se puede referir a bilingüismo a nivel social, nacional y educativo.

Cliente Interno: Es todo empleado que labora dentro de una organización, el cual permite la realización de prestar un servicio hacia el cliente externo. Es decir en el caso de La Catedral son todas las personas que laboran dentro de la organización sin tener en cuenta ningún rango.

Cliente Externo: Es aquel que requiere de alguna empresa un producto o servicio para ser satisfecho. Para La Catedral, serían aquellas personas o grupos de amigos o personas que tienen algún tipo de evento dentro de La Catedral a los cuales se les presta algunos de los servicios que ella presta.

Comunicación: La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y recibe una información entre dos o más individuos. La palabra proviene del latín *communicare* que significa compartir algo, poner en común y es uno de los procesos fundamentales tanto de la experiencia humana y como de la organización social. Para que este proceso se dé debe existir un emisor que transmita un mensaje a un receptor a través de un canal de comunicación determinado y un sistema de signos común para ambos.

Comunicación Organizacional: La emisión y recepción de mensajes e información en una organización entre público interno y externo se denomina comunicación organizacional. Es un proceso que se evidencia tanto en pymes como en organizaciones más complejas.; dicho proceso consta de un emisor que a través de un medio (virtual, oral, internet, intranet, digital entre otros) transmite una información, publicidad, instrucción o solicitud a un receptor que posteriormente retroalimenta el mensaje recibido. La comunicación en una empresa se distingue en tres sistemas distintos: el operacional que se refiere a tareas dentro de la empresa u operaciones, el informativo que se encarga de la captación de público y relaciones públicas en general y por último el reglamentario que abarca la comunicación desde las ordenes o instrucciones que se dan en la empresa.

Flujo de la comunicación en la organización	
Descendente	Ascendente
Comunicación que fluye desde la gerencia de la organización hasta el nivel más bajo de mando. Ejemplo: Gerente-supervisor-empleado.	Comunicación que fluye desde los subordinados hacia la gerencia de la empresa, utilizada para retroalimentar o informar avances y progresos del trabajo. Ejemplo: informes de desempeño, buzón de sugerencias y encuestas.

Es entonces que se puede entender la comunicación organizacional como una forma de gestión para el conocimiento que permite que las organizaciones encuentren la manera más eficiente para alcanzar sus objetivos, creen cultura organizacional entre sus clientes internos y proyecten una imagen favorable al público externo.

Cultura: La palabra cultura proviene del latín *cultus*, que significa cultivo del espíritu y hace referencia a todos aquellos valores, creencias, normas, hábitos, ritos, idiomas, formas de vestir, tradiciones que son transmitidas de una generación a otra por los miembros de una determinada sociedad.

Habla: Se refiere al uso particular que hace una persona de una lengua. Es una de las funciones vitales del ser humano.

Idioma: También llamado lengua, es un sistema comunicacional verbal o gestual propio de una colectividad o comunidad humana. Existen idiomas que se asemejan a los cuales se les llama dialectos o variedades lingüísticas. Actualmente existen 6000 o 6500 idiomas aceptados en todo el mundo.

Lengua: De acuerdo a la definición establecida por la Real academia de la lengua española, la lengua es un sistema de comunicación verbal y casi siempre escrito, propio de una comunidad humana.

Lenguaje: Sistema de comunicación estructurado conformado por un conjunto de signos tanto orales como escritos usados en un contexto determinado que hace posible la expresión y comunicación humana. El carácter complejo del lenguaje humano permite diferenciar la comunicación que se da entre seres humanos y entre animales, que si bien también se comunican lo hacen por medios instintivos.

Servicio al Cliente: Para comenzar a definir qué tan importante es el conocer y saber más del cliente y todos sus componentes y a la vez la calidad de servicio que se le presta al mismo cabe destacar los diferentes conceptos que se usarán a lo largo de ésta investigación.

¿Quién es el cliente? Existen diversas definiciones de quien es el cliente, a continuación se mencionarán aquellas que se acercan más a éste plan de trabajo.

Prieto (Mayo, 2005) define:

Es toda persona que tiene una necesidad latente o sentida y que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente. El cliente es importante porque es el punto de apoyo y el mayor activo donde descansa toda la estructura de una empresa. Los clientes tienen motivos racionales que son aquellas razones lógicas que determinan la acción de compra y que están relacionadas con el producto y

servicio que reciben y pueden ser: precio, calidad, durabilidad, servicio, valorización, garantía, etc. (p.37).

La siguiente definición solo como dato curioso Ann Landers, la imprimió en su columna de noticias hace algunos años y la reimprimió en 1988, también se encuentra en el libro de Rokes (2004).

Autor Desconocido

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente ni depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

Un cliente no es solo dinero en una registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de este y de todo negocio. El paga su salario. Sin el tendríamos cerrar; no lo olvides jamás. (p.53)

Servicio al Cliente: En diferentes medios indagados se ha visto que servicio al cliente es una definición que cuenta con muchos matices; sin embargo la siguiente es la más acorde para el caso de La Catedral de Sal de Zipaquirá: *Según, Serna (1999), un nuevo concepto de servicio, es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.*

De acuerdo a esto, el servicio al cliente es entonces otra de las principales herramientas u fortalezas que una empresa puede tener, puesto si el cliente recibe una buena atención, un buen servicio, este a su vez se convertirá en un cliente leal y el cual también puede atraer más personas con el “voz a voz” que el mismo transmita hacia diferentes personas y así

lograr que las personas no solo se sientan satisfechas con el servicio que se les otorga, sino que también la empresa tendrá un plus y es que de esta forma puede convertirse en una empresa líder y reconocida por muchas más personas, las cuales al sentirse a gusto con el servicio recibido querrán siempre que puedan asistir a un lugar donde se sientan cómodos y con todas sus necesidades satisfechas, es por eso que La Catedral de Sal, debe continuar con la prestación de un buen servicio pero tener siempre presente en buscar la excelencia del mismo, la cual solo es posible si sus clientes siempre salen satisfechos después de visitarla.

Algunas de las necesidades y expectativas de un cliente son las siguientes:

- Tiempo - Oportunidad
- Oportunidad - Credibilidad, Confianza
- Soluciones - Solución efectiva de problemas
- Individualización - Ser conocido
- Amabilidad - Atención

Por otra parte, se analizó la existencia de una problemática evidente a la hora de que los guías realizaran los recorridos a extranjeros por el lugar. Esta radica en que los visitantes extranjeros de ambas catedrales con el esperar recibir una atención óptima y completa por parte del guía que les corresponda, respondiendo a todas sus inquietudes, recibiendo una explicación completa en su idioma y una atención y acogida de calidad al complejo turístico. La falta de guías políglotas causa insatisfacción con el servicio adquirido por los turistas extranjeros, ya que no existe el personal calificado allí que les atiende de manera oportuna sus inquietudes en su idioma, y les proporcione la información que ellos esperan recibir del complejo turístico.

Siguiendo con los diferentes aspectos a tener en cuenta refiriéndonos a todo lo que tiene que ver con el cliente, Es importante revisar las

definiciones de los momentos de verdad y como estos se presentan en La Catedral de Sal.

Momento de Verdad: *Es aquel el cual corresponde a cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la compañía, en el cual tienen la oportunidad de formarse una impresión, Serna, (1999).*

Por tal motivo entonces, en La Catedral de Sal habrán muchos momentos de verdad y lo que se debe hacer es aprovechar todos y cada uno de ellos en beneficio de la empresa y la satisfacción del cliente. En todo momento se presentaran estos momentos de verdad, desde un cliente o turista que busque de alguna información al respecto, o que esté interesado en un evento a futuro o alguna otra persona que guste tanto de La Catedral que más adelante quiera llevar a su grupo familiar o con el voz a voz de sentirse tan bien atendido y a gusto que lo divulgara a muchos amigos y así más personas lleguen a conocer de La Catedral de Sal.

El cliente y el servicio son factores muy importantes para la empresa, La Catedral misma lo tiene dentro de su misión: prestar un “excelente servicio”, aprovechar y llevar a cabo una estrategia previa antes, durante y después de que el cliente visite La Catedral, llenando siempre sus expectativas durante el recorrido que realiza, o durante su permanencia en algún tipo de evento prestado por la misma.

De otra parte, La Catedral debe tener muy bien estructurada las estrategias de servicio que quiere prestarle al cliente, es decir adelantarse al cliente, pensar en todas las necesidades que puede tener y tratar de llevarlas a cabo en el menor tiempo posible, evitando así posibles ratos amargos con alguno de ellos y tener siempre a la mano alternativas y posibilidades que permitan que el cliente siempre esté a gusto.

Características Fundamentales de Servicio al Cliente:

Tangible: El servicio tangible es aquel que se presta de forma presencial.

Intangible: Es aquel servicio que se presta por otros medios y no de forma presencial, es decir lo contrario al tangible.

Estrategias del Servicio al Cliente de acuerdo a los rasgos de personalidad

Tipo de Cliente	Características	Que se debe hacer	Que no se debe hacer
Agresivo en General	Carácter fuerte, mal humorado, irritable, rudo, impaciente, habla con un todo golpeado.	Mantener la serenidad, contar hasta 10, esperar pacientemente dejar que el turista hable hasta que se desahogue.	Lo peor que se puede hacer es contradecirlo, interrumpirlo, hacerle mala cara o tratarlo con agresión.
Insatisfecho	Nunca nada les satisface y se quejan de todo	Escucharlo con calma.	No escucharlo, mirar para otro lado y contradecirlo.
Ofensivo	Con razón o sin ella pasa al campo de la grosería.	Mostrar una comunicación asertiva.	Igualarse y faltarle al respeto.
Dominante	Le gusta imponer sus emociones.	Brindar alternativas de solución.	Mostrarse sumiso o asustado.
Arrogante	Se muestra superior a los demás y por lo general son personas inseguras.	Tratarlo igual a los demás.	Sentirse inseguro o molesto.
Orgullosa	Mirar por encima del hombro.	Prestarle atención a sus necesidades.	Burlarse de ellos o ser irónicos.
Sabelotodo	Les gusta hacer gala de sus	Permitirle que se desahogue y llevarlo	Irritarse, molestarlo o

	conocimientos.	a los argumentos reales	competir con él.
--	----------------	-------------------------	------------------

Diferencias	Clientes Internos	Clientes Externos
Las necesidades que satisfacen	Buscan satisfacer sus necesidades de afiliación, seguridad, parafiscales, vivienda, realización personal, tener todas las prestaciones laborales y poder tener espacio para estudiar.	Un espacio libre, donde se pueda disfrutar con la familia y amigos, para realizar actividades lúdicas de esparcimiento, conocimiento y vivencias agradables para todos y cada uno, momentos para recordar el resto de sus vidas.
Duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Duración del ciclo de servicio)	Es un poco más larga, en este caso generalmente interactúa casi todos los días, como mínimo 8 horas de las 24 del día, rara vez son satisfechas sus necesidades de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo.	La duración de ciclo de servicio es casi que inmediata e instantánea, puesto puede empezar por diferentes canales, pero en su mayoría es presencial. Esto hace que se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

Cabe resaltar que si el cliente interno no está satisfecho, no se le respetan sus derechos, no está siendo bien remunerado, ni recibe capacitaciones de algún tipo, este será un cliente interno insatisfecho y por

ende no prestara un excelente servicio a su cliente externo, pues no existe para él ningún tipo de motivación.

Atractivo Turístico: Lugar que los turistas visitan por su valor cultural, arquitectónico, religioso o histórico, por su belleza inherente, historia, originalidad o simplemente con fines recreativos. Se pueden encontrar como museos, eventos programados como festivales o carnavales nacionales, folclore y sitios naturales como lagunas, parques, montañas o reservas ecológicas.

Guía de Turismo: Persona reconocida por las autoridades competentes de turismo de un punto geográfico encargado de atender las inquietudes del turista orientándolo y ayudándolo en su idioma durante su estadía.

Industrial Cultural: Es el conjunto de instituciones y empresas con fines lucrativos que producen cultura a través de diferentes medios como la televisión, radio, teatro, medios escritos, danza entre otros y que buscan crear cultura informando, educando, modificando hábitos, promoviendo su trabajo creativo e incentivando el arte abarcando todos los ámbitos de la sociedad.

Servicios Turísticos: Se consideran servicios turísticos todos aquellos relacionados con el hospedaje, restaurante, información y transporte de viajeros.

Turismo: Conjunto de actividades que una persona realiza durante sus viajes y estancias en lugares diferentes al de su residencia por un periodo mayor a un día e inferior a un año con propósitos de recreación, negocios y descanso. A continuación se mencionan los tipos de productos turísticos.

Turismo Activo: Tipo de turismo desarrollado la mayoría de veces en medio natural donde el objetivo principal es experimentar deportes y actividades de aventura como montañismo, escalada, buceo entre otros. Aquí la actividad que se realice tiene más importancia que el lugar turístico en sí.

Turismo Cultural: Es una modalidad de turismo dirigida a conocer y disfrutar de los aspectos culturales, espirituales, materiales y elementos distintivos de

un destino turístico determinado. Es un tipo de turismo más exigente y menos estacional ya que los turistas buscan conocer y aprender de la cultura del lugar a través de la visita a lugares sagrados, artísticos o con legado histórico.

Turismo Individual: Turismo que se da cuando los viajeros programan su destino, actividades e itinerario libremente sin intervención de operador logístico alguno.

Turismo de Masas: Debido al crecimiento de la actividad turística a inicios del siglo XVIII hasta comienzos del siglo XX se le denominó a esta actividad turismo de masas dado el aumento anual del número de turistas que recorren el mundo en búsqueda de tiempo de descanso con desplazamientos que tienden a ser cada vez más distantes y frecuentes.

Turismo Natural: Todos aquellos viajes que implican realizar actividades recreativas que permitan estar en contacto directo con la naturaleza y que fomenten en el viajero una actitud de respeto, conservación y admiración por el medio ambiente.

Turismo de negocios: Tipo de turismo con fines laborales y profesionales donde se realizan actividades basadas en el negocio en que se trabaja, puede darse individual o grupal y este último comprende variantes tales como congresos, convenciones, ferias, viajes de incentivo y exposiciones.

Turista: La persona o grupo de personas que se desplazan de su lugar de origen o residencia habitual a un sitio diferente con fines de descanso, negocio, aventura o placer.

Anexo VI. Encuesta realizada a personal administrativo de La Catedral de Sal de Zipaquirá

1. ¿Cuáles son algunas de sus responsabilidades en el cargo?

Departamento financiero: Básicamente todo lo relacionado con las actividades financieras, económicas y contables de la empresa, también tenemos a cargo el pago de los empleados, además debemos preparar un plan estratégico para la empresa en coordinación con las demás áreas al igual evaluar los resultados y proponer a la gerencia las nuevas ideas.

Departamento de contratación y jurídico: Tenemos a cargo todas las actividades legales, actividades de asesoría jurídica y las asesorías que se realizaron para el gerente en cuanto a la interpretación y aplicación de disposiciones legales y reglamentarias que regulen la organización y funcionamiento de la sociedad.

Departamento de Recursos humanos: Soy la encargada de ejecutar las diferentes actividades en cuanto a la contratación de los guías, velar por que siempre se sientan a gusto con el trabajo realizado, tratando de que se sientan a gusto; además debo elaborar para la gerencia el programa o los mecanismos que utilizo para la capacitación de los funcionarios, por otra parte estas capacitaciones deben tener un programa y una evaluación anual la cual también está dentro de mis funciones.

Departamento comercial: Somos los encargados o tenemos la responsabilidad de todo lo que tiene que ver en cuanto a la promoción turística de La Catedral, los eventos que se realizaron, las diferentes actividades que ofrece La Catedral de que se den de la mejor forma hacia los clientes y que todo fluya para ofrecerle un buen servicio a nuestros clientes.

Control Interno: Yo soy la persona encargada de gestión de calidad, control de procesos internos, revisión de manuales de funciones y la elaboración del manual de procesos.

2. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

Departamento financiero: Somos 3 empleados por nómina y 1 por prestación de servicios.

Departamento de contratación y jurídico: Somos 3 personas: uno de contratación, uno de jurídica y uno de control interno.

Departamento de Recursos humanos: En total somos 61 empleados

Departamento comercial: Somos 3 personas por ahora

Control Interno: Yo soy la única encargada del área.

3. ¿Qué herramientas de comunicación emplea en su departamento para difundir la información a los empleados?

Departamento financiero: Todos los días se efectúan breves reuniones sobre diferentes temas o de las dudas que surjan en el momento, al poder estar todas dentro de una misma oficina es más fácil la comunicación, por la cercanía. Se recurre al correo electrónico cuando es necesario, de resto la comunicación es verbal.

Departamento de contratación y jurídico: Al igual a otras dependencias realizamos reuniones con el gerente, difundimos la información por medio de emails y comunicados.

Departamento de Recursos humanos: Por medio de correo electrónico y reuniones mensuales que se realizan con el gerente y todas las dependencias de La Catedral.

Departamento comercial: Estamos tratando de implementar que la mayoría de las cosas que hablamos queden de forma escrita, esto con el fin de implementar procesos y evitar confusiones en la comunicación, por ahora se realizan reuniones con el gerente y mails que se envían entre los diferentes departamentos.

Control Interno: Yo utilizo el internet y el correo institucional.

4. ¿Con que frecuencia se hacen reuniones entre empleados y jefes?

Departamento financiero: A diario

Departamento de contratación y jurídico: a diario

Departamento de Recursos humanos: pues aprovechamos espacios como la celebración de los cumpleaños para compartir opiniones, ya que es un poco dispendioso por los diferentes horarios que tienen los guías reunirnos frecuentemente.

Departamento comercial: Al ser un departamento que se encuentra ubicado en un mismo lugar, las reuniones se realizan casi que a diario.

Control Interno: se hacen reuniones espontaneas con el gerente o con otro personal, casi nunca hay reuniones agendadas.

5. ¿Cuántos guías hay?

Departamento de Recursos humanos: Hay 61 empleados en la empresa de los cuales 14 son guías.

6. Del número de guías que hay actualmente ¿Cuántos hacen recorridos en inglés?

Departamento de Recursos humanos: pues son dos las personas que dominan el idioma, pero todos están en la capacidad de hacer el recorrido, algunas veces los mismos turistas traen sus propios traductores para que les expliquen el recorrido.

7. ¿Aparte del idioma Inglés, se hacen recorridos con otro idioma? ¿Cuál?

Departamento de Recursos humanos: En este momento hay un guía que está estudiando portugués y eventualmente hace recorridos en este idioma cuando se requiere.

8. ¿Cómo se evalúa el servicio que prestan los guías?

Departamento de Recursos humanos: No hay un método específico para evaluar la labor que ellos realizan, el señor Luis Romero es el encargado de controlar la labor de los guías.

9. ¿Considera que los empleados que tiene a cargo se encuentran satisfechos con su trabajo?

Departamento de Recursos humanos: Considero que los guías están felices con su labor y desde el tiempo que llevo trabajando aquí, no se ha presentado alguna inconformidad.

Departamento comercial: Somos tres personas a cargo del departamento y trabajamos de forma unida.

10. ¿Existe un manual de funciones para los diferentes cargos en la compañía?

Departamento financiero: Si existe

Departamento de contratación y jurídico: si hay un manual establecido

Departamento de Recursos humanos: existe un manual de funciones donde menciona todo lo relacionado a mi cargo.

Departamento comercial: si hay un manual de funciones para cada cargo en la empresa.

Control Interno: Estoy terminando de actualizar y elaborar los manuales de funciones para todos los cargos de la empresa.

11. ¿Los guías turísticos reciban algún tipo de capacitación? ¿En qué áreas?

Departamento de Recursos humanos: No, en el cargo llevo dos meses y los guías actualmente no están en ningún programa de capacitación. Sé que hace un año La Catedral si les dio capacitaciones a los guías con un curso de inglés, aunque no era obligatorio que ellos asistieran.

12. ¿Cómo incentiva La Catedral al personal de guías?

Departamento de Recursos humanos: No les damos a los guías bonos económicos ni capacitaciones actualmente, solamente considero que los motivamos al celebrarles días importantes como el día de amor y amistad, día de la madre, y los cumpleaños.

13. ¿A través de que medio La Catedral mide la satisfacción del cliente que la visita?

Departamento de Recursos humanos: No existe una herramienta de evaluación para medir la satisfacción al cliente, simplemente somos conscientes que el personal de guías realiza su labor bien al ser muy carismáticos y amables en su labor con los clientes.

14. ¿Existe un buzón de quejas y reclamos?

Departamento comercial: Si existe, pero creo que no se utiliza mucho.

15. La mayoría de turistas extranjeros que visitan La Catedral ¿de qué país provienen?

Departamento de Recursos humanos: Estados unidos, japoneses, india, Alemania y brasileros en su mayoría.

Departamento comercial: vienen turistas de países latinoamericanos en su mayoría, países como Brasil, Alemania, Francia entre otros.

16. ¿Qué idiomas hablan los guías que visitan La Catedral?

Departamento de Recursos humanos: Los guías que trabajan acá hablan español, dos en inglés y uno portugués.

17. ¿La Catedral cuenta con guías turísticas que dominen otro idioma diferente al inglés? ¿Cuál(es)?

Departamento de Recursos humanos: Si uno de ellos habla portugués.

18. ¿Hay algún proceso de servicio al cliente establecido?

Departamento comercial: si, pero no se está implementando.

19. ¿Cuál considera que son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con respecto al servicio al cliente?

Departamento de Recursos humanos: como fortalezas el carisma que caracteriza a los guías y la experiencia de algunos de ellos en su labor y como debilidades el que no existan guías que hablen más idiomas, mejorar

el sistema de seguridad industrial y se necesitan más guías para los fines de semana, porque muchas veces no se cubre la demanda de turistas.

Departamento comercial: desde el punto de vista de promoción turística, que es mi área, considero que hay oportunidades para promover el turismo en La Catedral por ejemplo implementando la marca país para atraer más turistas acá. Existen varios proyectos para promover el turismo planteados para el 2013, sin embargo toca analizarlo con la junta directiva de La Catedral.

20. ¿Actualmente, La Catedral está implementando algún tipo de cambio en los procesos comunicativos o de información a nivel interno?

Control Interno: si, estamos en el proceso de relaboración y actualización de los manuales de funciones y procesos.

21. ¿A través de qué medios La Catedral se da a conocer?

Departamento comercial: material impreso y participación en ferias.

22. ¿Qué material de promoción turística maneja La Catedral?

Departamento comercial: la promoción de La Catedral se da a través de material escrito como folletos, plegables, carpetas, bolsas, sombrillas, periódicos locales como: e-lector, free press. Y las ferias empresariales a las que asistimos.

23. ¿Qué alianzas o convenios tiene la empresa para promover el turismo en La Catedral?

Departamento comercial: asistimos a varias ferias, como: Anato, Expo-Colombia Miami, zona mice y bureau de convenciones.

24. ¿Participa La Catedral en alguna feria de turismo nacional e internacional?

Departamento comercial: las ferias anteriormente mencionadas nacionales e internacionales.

25. ¿La empresa cuenta con material publicitario en diferentes idiomas?

Departamento comercial: Si, contamos con material impreso como plegable y carpetas en inglés y español.

26. ¿Considera pertinente y positivo aumentar la promoción turística de La Catedral a nivel internacional?

Departamento comercial: Si, totalmente es muy importante para nosotros ser reconocidos a nivel mundial.

Anexo VII. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
Acciones Realizadas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
FASE 1								
Trabajo de campo: Observación e identificación del servicio y propuesta de la empresa Catedral de sal de Zipaquirá.								
Contacto personal con la empresa Catedral de sal S.A.								
Recolección de información								
FASE 2								
Delimitar problema de intervención								
Consulta bibliográfica								
Desarrollo de marco teórico								
Diseño de instrumentos de recolección de información								
FASE 3								
Visita a la empresa y aplicación de instrumentos de recolección								

Recolección y compilación de datos								
Diagnóstico de la situación encontrada								
Elaboración de la propuesta de intervención								

Anexo VIII. Formato del desprendible folletos informativos.

Cathedral of salt of Zipaquirá	
Date:	
As a tourist, are you satisfied with the information about the cathedral, provided by the tourist guide?	YES _____ NO _____
How well does staff answer your questions?	Unacceptable_____ Satisfactory_____ Excellent_____
Native country:	Thank you so much and come back soon!

Anexo IX. Carta de aceptación de La Catedral de Sal para realizar el estudio en la empresa.



MEMORANDO INTERNO

DE: GERENCIA

PARA: DIRECCIÓN COMERCIAL
AREA FINANCIERA
CONTRATACIÓN
TAQUILLA
COORDINADORES DE CLÚSTER
AREA DE RECURSOS HUMANOS
MANTENIMIENTO
ALMACÉN

FECHA: 5 DE OCTUBRE DE 2012

ASUNTO: APOYO A DIAGNÓSTICO EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A EAN.

Cordial Saludo.

De acuerdo al proceso que las señoritas Carolina Gómez con cédula No 53.037.305 y Vanesa Gómez con cédula No 1072660199, han venido adelantando en cuanto al diagnóstico interno de la entidad, y sus procesos de Comunicación Interna Organizacional y servicio al cliente, me permito solicitar su valiosa colaboración a las personas que se relacionan anteriormente y que se presentarán en cada una de las áreas con el objetivo de identificar los procesos en mención.

Es importante reconocer que la información primaria que se convierte en insumo para este estudio debe venir directamente de los responsables de cada proceso y que la coordinación final entre las estudiantes de la Universidad EAN y Catedral de Sal estará a cargo de la Dirección Comercial.

De igual manera por medio de este comunicado se autoriza a las estudiantes en mención para el ingreso a Catedral de Sal y a la Casa Parra, para las debidas entrevistas con el personal.

Se suscribe de Ustedes.

Cordialmente,

FERNANDO DUARTE GARNICA.
Gerente.

Anexo X Licencia de uso - Autorización de los autores

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Keidy Vanessa Gómez Uribe

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1072660199

Nombre Completo Jeimy Carolina Gómez Espitia

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53037305

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

LA OFERTA BILINGÜE EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA
COMO ELEMENTO DE PROMOCIÓN Y CALIDAD DE ESTUDIO DE
CASO Y PLAN DE INTERVENCIÓN EN LA CATEDRAL DE SAL DE ZIPAGUARA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jenny Carolina Gómez G.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Keldy Vanessa Gómez Urrego</u>
FIRMA: <u>CAROLINA GÓMEZ</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53037305</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1072660199</u>
FACULTAD: <u>HUMANIDADES</u>	FACULTAD: <u>Humanidades y Ciencias Sociales</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Modernas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Modernas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 24 de enero, 2013