



**Estrategia Sostenible para Fortalecer la Calidad del Servicio en el Modelo de
Negocio de Emprendedores de la Corporación de Turismo de Tame**

Elaborado por:

Nidia Esperanza Cañón Rodríguez

Jhon Alexander Franco Pérez

Lizzeth Alexandra González Jiménez

Directora de Proyecto

Diana Paola Figueroa Hernández

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Proyecto de integración

Bogotá, D.C. Junio, 2023

Resumen

La Corporación de Turismo Tame está interesada en garantizar la sostenibilidad de su modelo de negocio. Mediante su trabajo en conjunto con la universidad EAN se busca implementar alternativas que permitan alcanzar su objetivo.

El modelo de negocio de la Corporación está diseñado para trabajar con emprendedores locales del municipio de Tame en Arauca, Colombia, quienes prestan servicios en tres principales categorías: Hotelería, Restaurantes y servicios turísticos. Las necesidades de la Corporación están orientadas a garantizar la sostenibilidad de su negocio mientras se fortalece el sector turístico del municipio. Para esto se propone, realizar un fortalecimiento de la calidad del servicio al cliente prestado por los asociados a la Corporación desde una perspectiva de sostenibilidad.

Inicialmente, se determina el estado actual de la calidad del servicio de los asociados a la Corporación. Posterior a este diagnóstico, se procede a establecer indicadores claves de desempeño (KPI) y se diseña una estrategia basada en algunas experiencias de especialistas del sector turismo principalmente en algunos países de Asia, pero adaptándolas a la realidad del municipio. El objetivo es tener un control de calidad y un plan de mejora continua que permita que el servicio al cliente de los incorporados represente una ventaja competitiva en el mercado para fidelizar los clientes, que, a su vez, se encargaran de promocionar los servicios turísticos del municipio.

Este modelo se plantea de tal forma, que permita ser adaptado por otras Corporaciones o asociaciones turísticas.

Palabras clave: Deleite del cliente, Impulsores de excelencia, Satisfacción del cliente, Turismo, Calidad, Mejora continua.

Abstract

The Tame Tourism Corporation is interested in guaranteeing the sustainability of its business model. Through its work together with the EAN University, it seeks to implement alternatives that allow the achievement of this objective.

The corporation's business model is designed to work with local entrepreneurs from the municipality of Tame in Arauca, Colombia, who provide services in three main categories: Hotels, Restaurants, and tourist services. The corporation's needs are aimed at guaranteeing the sustainability of its business while strengthening the tourism sector of the municipality. For this, it is proposed to strengthen the quality of customer service provided by the associates of the corporation from a sustainability perspective.

In first place, the current state of the quality of service of the associates of the corporation is determined. After this diagnosis, key performance indicators (KPI) are established and a strategy is designed based on some experiences of specialists in the tourism sector, mainly in some Asian countries, but adapting them to the reality of the municipality. The objective is to have quality control and a continuous improvement plan that allows the customer service of the incorporated companies to represent a competitive advantage in the market to build customer loyalty, which in turn, will oversee promoting the tourist services of the municipality.

This model is proposed in such a way that it can be adapted by other corporations or tourism associations.

Keywords: Customer delight, Excellence drivers, Customer Satisfaction, Tourism, Quality, continuous improvement.

Tabla de contenido

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | 2 |
| Abstract | 3 |
| Introducción | 8 |
| Definición del Problema..... | 12 |
| Objetivos | 14 |
| Objetivo General | 14 |
| Objetivos Específicos..... | 14 |
| Justificación..... | 15 |
| Análisis de Requerimientos | 21 |
| Marco de Referencia | 23 |
| Antecedentes | 23 |
| Turismo | 23 |
| Turismo Internacional..... | 24 |
| Turismo en Colombia | 24 |
| Desarrollo y Turismo sostenible | 25 |
| Calidad Turística | 26 |
| Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015..... | 30 |
| Proceso..... | 30 |

| | |
|--|----|
| Procedimiento | 31 |
| Calidad de los servicios SERVQUAL | 31 |
| Deleite del cliente | 32 |
| Etapa 1. Alineación de las mediciones hacia los impulsores de la excelencia del servicio. | 33 |
| Etapa 2. Diseño de la medición | 34 |
| Etapa 3. Realización de la medición. | 34 |
| Etapa 4. Evaluación e implementación de los hallazgos en la medición..... | 34 |
| <i>Matriz de desempeño – importancia</i> | 35 |
| KPIs | 36 |
| Satisfacción de los clientes: | 36 |
| Visibilidad digital: | 36 |
| Volumen de encuestas: | 36 |
| PQRS: | 37 |
| Ley 2068 de 2020 | 37 |
| Leyes de habeas data | 37 |
| DOFA | 38 |
| Análisis de Restricciones | 39 |
| Económicas | 39 |
| Cartográficos | 39 |

| | |
|--|----|
| Legales | 40 |
| Socioculturales..... | 40 |
| Seguridad..... | 41 |
| Seguridad y salud en el trabajo..... | 41 |
| Metodología Para la Selección y Desarrollo de la Solución | 43 |
| Diseño, alcance y desarrollo de la solución | 44 |
| Entrevista inicial con la corporación..... | 45 |
| Lluvia de ideas para abordar la pregunta de investigación | 46 |
| Revisión de documentación general con el sector turístico y los sistemas de calidad. | 46 |
| Segunda entrevista con la corporación..... | 46 |
| Organización de ideas para el planteamiento de la solución. | 49 |
| Planteamiento de la solución. | 49 |
| Análisis de Costos | 53 |
| Conclusiones | 56 |
| Referencias | 61 |

Lista de figuras.

| | |
|----------------|----|
| Figura 1 | 18 |
| Figura 2 | 33 |
| Figura 3 | 35 |
| Figura 4 | 45 |

Lista de tablas.

| | |
|---------------|----|
| Tabla 1 | 27 |
| Tabla 2 | 43 |
| Tabla 3 | 47 |
| Tabla 4 | 53 |
| Tabla 5 | 54 |
| Tabla 6 | 54 |

Introducción

El turismo en el año 2012 representaba el 9% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, mientras que en Colombia el turismo representaba cerca del 3% comparado con 6,2% de la región (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, p.8). Según el Departamento Nacional de Estadística, DANE, el turismo en cuanto hoteles y restaurantes, representó durante el 2017, 3,78% del PIB en Colombia (MinCIT, s.f.). Para el año 2023, el turismo ha mantenido un crecimiento constante luego del impacto que generó la pandemia del COVID-19, esta cifra de crecimiento esta alrededor de un 6 a 10% en comparación del año 2022 (Sectorial, 2023). Lo anterior muestra que el turismo en Colombia es uno de los mayores sectores con potencial de crecimiento.

Es aquí en donde las corporaciones de turismo juegan cada día un papel más relevante en el desarrollo del turismo en el país. Estas organizaciones se encargan de promover a nivel nacional e internacional el turismo, diseñar estrategias para mejorar la calidad de los servicios y fomentar la inversión en el sector. Las corporaciones turísticas en Colombia están integradas por representantes de diversos sectores de la industria, como hoteles, restaurantes, agencias de viajes, empresas de transporte y otros servicios especializados. También cuentan con el apoyo de entidades gubernamentales encargadas de promover el turismo y del sector académico.

Las funciones de estas corporaciones son diversas, por un lado, se encargan de desarrollar programas de promoción para dar a conocer los atractivos del país y atraer a turistas nacionales e internacionales, también se enfocan en fortalecer la competitividad de la industria, mejorando la calidad de los servicios y la oferta de destinos. Otro de los objetivos de las corporaciones es ampliar la oferta de productos y servicios turísticos, así

como fomentar la participación de las comunidades locales en esta actividad, en este sentido, se promueve el turismo sostenible y la conservación del patrimonio cultural y natural de las regiones.

La Corporación de turismo de Tame, es una agremiación de prestadores turísticos del municipio, que busca liderar la consolidación del turismo en la región como una actividad competitiva y promotora del desarrollo local y dentro de su asociación con la universidad EAN, busca fortalecer su modelo de negocio hacia los emprendedores para promover el sector turístico en su municipio desde un marco de sostenibilidad.

Tame es un municipio ubicado en el nororiente del país, cerca al Casanare, en el suroccidente del departamento de Arauca, reconocido por su variedad de flora y fauna y sus pozos petroleros fuente del sostenimiento del país (Wikipedia, 2023). Tame representa un destino turístico por excelencia ya que cuenta con ríos como el Tame y el Puraré y la Sierra Nevada del Cocuy, además sirve como puente de conexión con a otros lugares reconocidos a nivel nacional. Aunque la economía de Tame se basa principalmente en “las actividades pecuarias, agrícolas y forestales, comercio y últimamente en la agroindustria.” (Gobernación de Arauca, 2016, sección Economía), existen otras alternativas como el turismo que se ve con gran expectativa y que vale la pena incentivar a partir de la oferta del ecoturismo, restaurantes, hoteles, establecimientos de entretenimiento y el aprovechamiento de la riqueza histórica y de su arquitectura (DANE, 2007, pág. 51).

En Colombia, la implementación de un negocio sostenible en el sector turismo presenta diferentes retos, entre los que se pueden nombrar, la seguridad, la conectividad (aérea, marítima y terrestre) y la formalidad (Castaño, 2022).

En la reunión sostenida el 24 de febrero de 2023 realizada con Leila Molina, directora ejecutiva de la Corporación de Turismo Sierra y Sabana y el señor José Ali Domínguez Martínez integrante de la junta directiva de la Corporación, se identificó respecto a la formalidad del modelo una importante área a trabajar, teniendo en cuenta que, a pesar de que hay una asociación de prestadores de servicios turísticos en el municipio, actualmente no cuenta con una herramienta de medición para conocer la calidad de los servicios prestados, por lo cual no es sencillo definir si se está ofertando un producto de calidad acorde con las necesidades de los turistas.

Es por esto por lo que, se encuentra la necesidad de establecer una estrategia de trabajo que conlleve a identificar el estado actual de la calidad del servicio y definir una hoja de ruta con el fin de garantizar un proceso de mejora continua, enfocada en la prestación de un servicio de calidad dentro del ámbito de la atención al cliente en el sector turismo desde un marco de sostenibilidad.

Para abordar este problema y la posible solución, se utiliza como base algunos modelos implementados principalmente en Asia como por ejemplo el modelo de medición del placer del cliente en las operaciones de turismo y hotelería documentado por Tolic et al. (2021) con base al estándar desarrollado por el Instituto Alemán de Estandarización (DIN) llamada DIN SPEC 77224. El modelo consiste en la creación de un circuito de control diseñado para funcionar de forma cíclica dividido en fases (Tolic et al, 2021, p. 60), buscando la mejora continua en forma de aumento del deleite del cliente (customer delight), la cual espera ser adaptada a la realidad colombiana, específicamente al modelo de emprendedores de la Corporación de Turismo Tame.

Como resultado de esta adaptación, se genera una estrategia completa que permita fortalecer la calidad del servicio prestado por los asociados a la Corporación de Turismo de Tame para apoyar tanto el crecimiento como la sostenibilidad de este renglón de la economía del municipio, logrando así una articulación del ecosistema empresarial e institucional del sector, promoviendo la inversión, promoción y visibilidad territorial, convirtiendo a Tame en un destino turístico atractivo.

Definición del Problema

La documentación relacionada con los factores claves asociados al sector turismo es amplia. Acorde con Ficapal, uno de los factores de éxito del sector turismo es “Cuidar y mejorar la experiencia” (IQS School of management, 2020). Para el caso de la Corporación de Turismo Tame, de acuerdo con lo revisado en la reunión inicial de acercamiento a su contexto, no se encuentra una metodología clara sobre cómo se mide o se mejora la experiencia al cliente de los turistas que han sido recibidos por alguno de los asociados, de hecho, no hay un histórico de datos que permita tener una clara imagen del estado actual del nivel de satisfacción de los clientes.

Una muestra de lo anterior es la poca información turística que se puede encontrar en los aplicativos más comunes destinados a este sector, por ejemplo, plataformas como Tripadvisor cuenta con información mínima relacionada con actividades turísticas del municipio. En este aplicativo principalmente encontramos restaurantes y hoteles, los cuales no tienen calificaciones de clientes o tienen muy pocas. Tampoco hay ninguna actividad en la sección “cosas que hacer” lo cual indica a los turistas que la oferta de servicios turísticos en la población de Tame es limitada.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que no hay datos históricos, tampoco existen metas claras o indicadores clave de desempeño (KPI) definidos que ayuden a establecer un horizonte para los asociados. Sin estos KPIs definidos, no es fácil centrarse en los aspectos críticos de mejora a los cuales se quiere llegar para ofrecer un servicio de calidad que tenga un diferencial frente a la competencia.

Por otro lado, se identificó que los roles de control de calidad de servicio son llevados a cabo por cada uno de los asociados, los cuales, con criterios propios basados

en experiencia empírica, pueden generar o no planes de acción para mejorar, esto frena la velocidad a la que se podría realizar un proceso de mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos.

Por último, a pesar de que hay una clara asociación de prestadores de servicio en Tame enfocados al sector turismo, no es claro el beneficio que esta asociación les provee, lo anterior podría causar que los incorporados pierdan su interés en la asociación y por ende se pondría en peligro la sostenibilidad operativa de la Corporación de Turismo Tame.

Pregunta de investigación proyecto: ¿Cómo se puede fortalecer el modelo de negocio de emprendedores del sector turismo en la Corporación Tame hacia la sostenibilidad?

Objetivos

Objetivo General

Proponer una estrategia sostenible que permita fortalecer la calidad del servicio al cliente del sector turismo brindado en el modelo de negocio de emprendedores de la Corporación Tame.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual frente al control del servicio al cliente que ofrece la Corporación Tame y su funcionamiento.
- Definir KPIs relacionados con servicio al cliente que estén conectados con el sector turismo, con el fin de evaluar y definir metas claras para los emprendedores.
- Crear un circuito de control de calidad frente al servicio al cliente del modelo de emprendedores.
- Desarrollar una herramienta de medición y control que permita identificar los niveles de satisfacción de los clientes y los factores que contribuyan al deleite del cliente.
- Proponer un plan de trabajo que permita fortalecer la calidad de los servicios del modelo de negocio de emprendedores de la Corporación de Turismo Tame.

Justificación

El turismo en Colombia ha venido presentando una recuperación luego de la pandemia del COVID 19, sin embargo, el sector tiene un gran reto para el año 2023 derivado aspectos económicos como la inflación que podría generar una reducción del 23% de las ventas de las Agencias y un aumento del 27% en los costos operacionales (ANATO, 2023), sumado a lo anterior, el entorno actual demanda un mercado cada vez más competitivo para lo cual es indispensable que las organizaciones estén preparadas para afrontar los cambios y por lo tanto mantengan un mejoramiento continuo en la calidad de los servicios y productos con el fin de asegurar el crecimiento sostenible como parte de su ventaja competitiva (Arellano, 2017).

Por consiguiente, la realización del presente trabajo supone un aporte significativo ya que está orientado a generar estrategias que le permitan a la Corporación de Turismo de Tame fortalecer su funcionamiento con el fin de ser sostenible y de esta manera dar un impulso a este renglón de la economía en la región. Su conveniencia radica en que se proponen lineamientos en uno de los aspectos de gran relevancia como lo es la calidad en el servicio al cliente.

El servicio al cliente constituye una de las habilidades que aporta a crear una diferencia cuando se presta un servicio frente a la competencia. Como es mencionado por Bharadwaj et al., (2015), esta es una de las habilidades base que conduce a una ventaja competitiva en el mercado mediante un costo sostenible o una ventaja de diferenciación (P. 442).

El servicio al cliente a su vez es importante para la sostenibilidad del negocio, debido a que “Customer satisfaction can lead to customer loyalty, and loyal customers

contribute to business success” [la satisfacción del cliente puede llevar a la lealtad del cliente, y la lealtad del cliente contribuye al éxito del negocio] (Thirumaran et Al, 2021, p. 1). Precisamente, uno de los factores que se quiere abordar es que el negocio de emprendedores de la Corporación de Turismo de Tame sea sostenible, proponiendo una mejora en la calidad del servicio al cliente que se presta con el objetivo de generar relaciones de confianza con los clientes y que ellos mismos, mediante una voz a voz o a través de medios digitales, promuevan las experiencias y se pueda dar a conocer cada vez más el portafolio de servicios turísticos prestados por la Corporación.

Desde el año 2020, se viene adelantando un proyecto de ordenanza, en donde la Gobernación de Arauca pretende convertir a Tame oficialmente en la capital turística (El Espectador, 2020, párrafo 3), lo que generará un impulso a este sector de la economía en la región, teniendo en cuenta que históricamente Tame no ha estado enfocada económicamente al sector turístico, lo que se convierte en un gran reto que debe ser afrontado por los empresarios y los entes gubernamentales del municipio.

Trabajar en este reto, tiene gran relevancia social para la Corporación porque facilitará una visión del panorama actual del servicio al cliente contribuyendo a la búsqueda de estrategias para solventar las debilidades que presenta actualmente. Los principales beneficiarios de la propuesta serán los asociados a la Corporación que están conformados por miembros de la comunidad de Tame, quienes fortalecerán el servicio al cliente del sector del turismo y por supuesto la región de Tame quienes tendrán mayor visibilidad turística, generación de empleo y mayores fuentes de ingreso.

Dentro de las implicaciones prácticas y de desarrollo se plantea establecer un circuito de control enmarcado en un sistema de gestión de calidad, ya que este permitirá

identificar, analizar y resolver continuamente los diversos retos que puedan surgir frente a los resultados de los corporados, una vez obtenidas las métricas de satisfacción del cliente frente al servicio prestado, brindando así una solución oportuna frente a situaciones que afecten la calidad del servicio en la organización, fomentando una colaboración recíproca entre la Corporación de Turismo Tame y sus asociados.

Con esto se pretende hacer un enfoque en la potencialización y obtención de resultados óptimos en la prestación de servicios a los turistas. Para el mismo, se debe establecer un circuito de control de calidad que se ejecutará en tiempos establecidos la cual será retroalimentada continuamente, creando estrategias que finalmente conlleven a una oferta de valor diferenciada del sector turístico de Tame frente a otras ciudades.

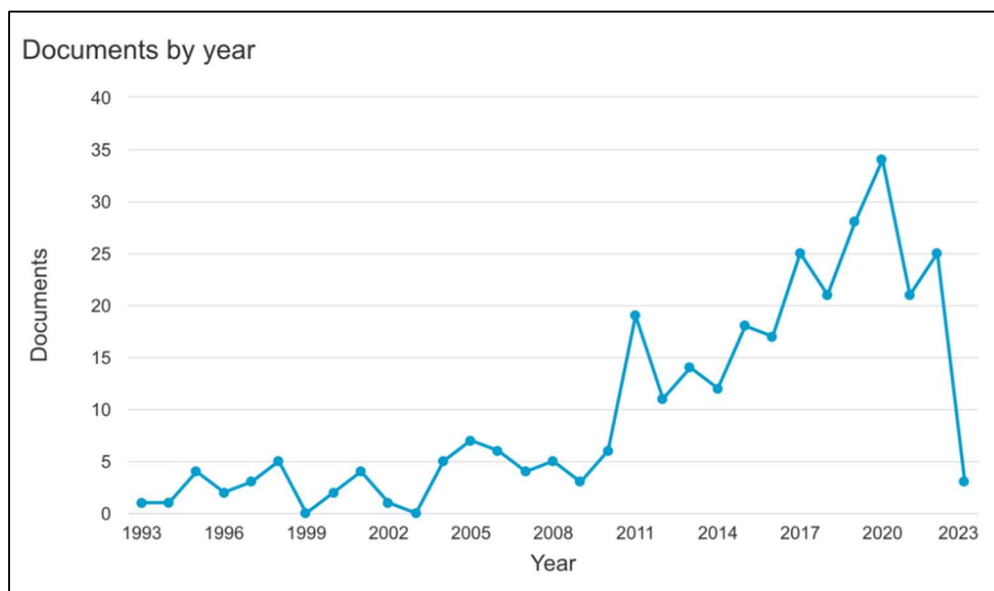
En Colombia, hay evidencia de la importancia del servicio al cliente en el sector turístico, de hecho, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, imparte capacitaciones relacionadas con servicio al cliente. En el presente proyecto no solo se aborda la importancia del servicio al cliente desde el enfoque clásico, sino que se exploran prácticas que han demostrado ser exitosas en otros países, principalmente en Asia, las cuales están basadas en ir más allá de un buen servicio buscando una experiencia superior.

Estas experiencias de servicio superiores son definidas en la literatura consultada como “Customer delight” o en español traducida a deleite del cliente. En Colombia, no es nada común este término. Se realizó la comprobación en Google trends y en Scopus tanto en su terminología en inglés como en español y no se encontró ninguna evidencia de la exploración de este en Colombia, mientras que a nivel mundial varios países de Asia y África son los que principalmente han desarrollado documentación respecto al

término, mostrando en los últimos años un incremento de material escrito como se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1.

Interés a lo largo del tiempo del término “customer delight” en Scopus.



Nota. Tomado de Scopus.

A pesar de que hay literatura realizada por expertos alrededor del mundo donde se han venido desarrollando estrategias que involucran el deleite del cliente dentro de sus factores a evaluar y a mejorar, en Colombia es evidente que esta temática no se ha abordado ni se han desarrollado estrategias desde la ingeniería para garantizar la medición y el plan de mejora continua de este concepto. Este es uno de los valores teóricos que el proyecto aporta al conocimiento, teniendo en cuenta que se plantea definir una estrategia con un modelo de control de calidad de servicio al cliente adaptado a la realidad del país y del modelo de la corporación.

Es indispensable recolectar datos que permitan conocer y analizar la dinámica social, económica y cultural mediante la interacción de los turistas durante su visita a

Tame. Esto se debe a que el turismo implica un movimiento de personas, bienes y servicios, generando un impacto en la sociedad y el territorio, por tanto, es muy importante que la Corporación Tame pueda medir y analizar los procesos socioeconómicos, culturales y ambientales que giran en torno a la actividad turística como, por ejemplo flujos turísticos, impacto en la economía local, la relación entre el turismo y medio ambiente, las barreras que enfrenta la industria turística para su desarrollo, entre otros aspectos.

Una herramienta metodológica que utilizar es la encuesta, la cual se debe realizar a todos los turistas, así se obtendrán datos recopilados sobre sus preferencias y demandas, lo que es útil para la planificación del desarrollo de la calidad del servicio turístico.

En cuanto al componente de sostenibilidad, el proyecto esta alineado con los objetivos de desarrollo sostenible:

- ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico: El proyecto busca fortalecer el sector turístico del municipio, el cual es importante teniendo en cuenta el potencial que el mismo representa acorde con los planes de la gobernación de Arauca.
- ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles: Al fortalecer este importante reglón de la economía, involucrando emprendedores locales, se garantiza el cumplimiento de los lineamientos del desarrollo sostenible, en cuanto a lo económico, social y ambiental.
- ODS 17 - Alianzas para lograr los objetivos. Parte del funcionamiento de la corporación son sus asociados, quienes son aliados estratégicos para que el turismo de la región sea impulsado logrando así los objetivos de desarrollo 8 y 11. De igual manera, la

alianza que se estableció con la Corporación por parte de la Universidad EAN busca, generar estrategias que permitan un impacto en el desarrollo sostenible del sector turístico en la comunidad.

Análisis de Requerimientos

El producto para entregar en este proyecto está pensado para ser usado por la Corporación de Turismo de Tame. Esta herramienta permite el establecimiento de un modelo de mejora continua de la calidad del servicio para los asociados que estén trabajando con la Corporación de modo que se pueda fortalecer el negocio. Los siguientes son los requerimientos específicos que este proyecto aborda:

- La estrategia debe facilitar su implementación bajo las condiciones actuales del modelo de trabajo de la Corporación de Turismo de Tame respecto a la medición de niveles de calidad del servicio.
- El instrumento de medición y control de calidad de servicio al cliente debe ser claro y conciso para facilitar la respuesta por parte de los clientes y a la vez obtener la información más relevante que sirva para el desarrollo de estrategias de trabajo.
- El instrumento de medición de calidad de servicio al cliente debe estar en una plataforma que permita su fácil acceso para la mayoría de los clientes.
- El instrumento de medición debe respetar y garantizar las políticas de seguridad y privacidad de la información establecida en la resolución 0448 de 2022 y las políticas de tratamiento de datos personales establecidos en la resolución 924 de 2020.
- El circuito de control debe tener una guía en la cual se explique cada uno de los pasos a implementar y sugerencias que faciliten su desarrollo en la Corporación de Turismo de Tame.
- El flujo del proceso para la propuesta del plan de trabajo debe tener una descripción a detalle de las actividades de cada fase.

- La estrategia se enmarca en un Sistema de Gestión de Calidad en donde se desarrolla un proceso de control de calidad del servicio al cliente.

Marco de Referencia

Antecedentes

Turismo

El turismo ha tenido una evolución a lo largo de la historia, según Acerenza (2001), las bases del turismo moderno se establecieron a inicios del siglo XVI hasta el siglo XIX, en donde confluyeron los factores impulsores de esta actividad como los son la prosperidad, el tiempo libre, las comunicaciones, las nuevas necesidades y deseos de las personas. A partir de los años 80 el turismo ha mantenido un crecimiento sostenido, para el año 2008 las llegadas de turistas internacionales crecieron de un 4,4% a 6,6% superando las expectativas de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el año 2007 de un 4,1% anual (Morillo, 2011).

Según la OMT 2014 “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT¹, s.f., p. 11). La aparición de diferentes medios de transporte, una mayor renta de las familias, el aumento del tiempo libre en países industrializados y el crecimiento de relaciones comerciales, han permitido el desarrollo de ofertas estandarizadas y paquetes turísticos que se acomodan a los intereses y necesidades (OMT¹, s.f.).

Según la Organización Mundial del Turismo (s.f), la importancia del turismo en la economía radica en que involucra distintos sectores económicos, en donde se genera para el receptor (lugar de acogida) renta e ingresos públicos, promueve el empleo, aporta

divisas con el fin de equilibrar la balanza de pagos y fomenta las relaciones comerciales, en este sentido es un gran generador de Valor Añadido Bruto (VAB) (OMT¹, s.f.).

Turismo Internacional

El turismo representa uno de los sectores con mayor crecimiento en el mundo, este tiene una estrecha relación con el desarrollo y el progreso económico, según la Organización Mundial del Turismo, este sector ha igualado y hasta superado las exportaciones de petróleo, alimentos o automóviles, convirtiéndose en uno de los principales actores del comercio internacional. El crecimiento del sector se ha debido a la competencia entre destinos y la diversificación (OMT², s.f.).

Según la OMT en el año 2021 se registraron el mundo aproximadamente 430 millones de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, sin embargo, esta cifra es inferior a la registrada antes de la pandemia del COVID-19. Para el año 2019 la aportación del sector turístico al PIB fue de 9,6 billones de dólares estadounidenses y para el año 2021 de solo 5,8 billones de dólares estadounidenses (Orús, 2022).

Turismo en Colombia

El turismo en Colombia no es ajeno a los impactos derivados de la pandemia del COVID- 19, sin embargo, desde el año 2022 ha venido en una etapa crecimiento luego de la reactivación del sector. El PIB en el cuarto trimestre del año 2021 según el DANE llegó a 38,9 billones de pesos, es decir, 15,6% más que en el mismo trimestre del año 2019 y por encima de 59,7% comparado con el año 2020 (MinCIT, 2022).

Por lo anterior, según el MinCIT (s.f.), el turismo es considerado como un renglón viable y sostenible basado en la diversidad tanto cultural como biológica, el cual debe ser aprovechado por Colombia por medio de estrategias que lo promuevan como un destino

de alto valor, innovador, diverso y con premisas de sostenibilidad y calidad, de acuerdo con las nuevas tendencias que exige el sector a nivel mundial, que lleven a incrementar la productividad, dinamizar el crecimiento económico y promover el desarrollo sostenible de las regiones.

Las acciones de política pública de turismo se mencionan en el PND en el Pacto II, entre los que se encuentran el “Pacto por el emprendimiento y la productividad”, y en el numeral C “impulsar la productividad, generar valor y sostenibilidad de turismo en las empresas, destinos y comunidades”, así mismo, el objetivo del Plan Sectorial de Turismo 2018-2022 “Turismo: el propósito que nos une” es el de mejorar la competitividad del turismo en Colombia por medio de iniciativas que fortalezcan la productividad, generen valor, y el posicionamiento de los actores del sector turismo en el mercado nacional e internacional (MinCIT, s.f.).

Acorde con lo mencionado en Portafolio, 2022, Colombia fue el segundo destino más visitado por latinoamericanos en el 2022 después de Estado Unidos. Según el análisis de datos de ProColombia a la información suministrada por Migración Colombia, los destinos más visitados por turistas extranjeros son en primer lugar Bogotá con un 38%, seguido de Medellín con un 20%, en tercer lugar, Cartagena con un 18%, seguido por Cali con un 6% y Barranquilla con un 2,45% (El Tiempo, 2022).

Desarrollo y Turismo sostenible

De acuerdo con la OMT (2016), en concordancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se contempla que las metas del turismo están enfocadas al aporte del objetivo 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, el 12 “Garantizar modalidades

de consumo y producción sostenibles” y el 14 “Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible”.

Así mismo, la OMT menciona que las directrices del turismo sostenible aplican para todas las formas de turismo basados en los principios de la sostenibilidad en cuanto lo ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico por lo cual se debe usar adecuadamente los recursos ambientales, ayudando a preservar los recursos naturales, garantizar los beneficios económicos a largo plazo en donde se incluya la generación de empleo estable, ingresos para la comunidad anfitriona contribuyendo a reducir la pobreza respetando la autenticidad de las comunidades, su valor cultural y arquitectónico (OMT³, s.f.).

Calidad Turística

Los sistemas de gestión de calidad son herramientas que permiten asegurar la calidad de diferentes industrias incluida la del turismo constituyéndose en un aliado de la competitividad, confianza y garantía del producto o servicio ofrecido, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y a generar procesos de mejora continua (Gutiérrez-Galera, 2022).

Teniendo en cuenta el concepto moderno de calidad, mencionado por Pérez Fernández (1994) en el texto Introducción al turismo de la Organización Mundial del Turismo, “La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido” (OMT¹, s.f., p. 344), se infiere en primer lugar los clientes, son los que evalúan si la relación satisfacción Vs precio es conveniente, en segundo lugar, son los turistas quienes con base en su criterio en las expectativas formadas antes

de tomar el servicio y por último el precio debe ajustarse al valor que el servicio aporta al turista, por lo tanto, es importante cuidar tanto el servicio como la percepción que el turista tiene de éste.

En Colombia el certificado de calidad turística es “una marca de certificación reconocida por la Superintendencia de Industria y Comercio que puede portar una empresa o entidad que cumpla con los requisitos establecidos de conformidad con su reglamento de uso” (MinCIT, 2014, p.2). El Ministerio de Industria y Comercio coordina los estándares de calidad para cada uno de los subsectores del turismo, buscando crear una cultura de excelencia en la prestación de los servicios del turismo que promuevan y generen reconocimiento al sector económico. A nivel mundial, existen modelos de calidad para emprendimientos y PYMES los cuales se relacionan en la tabla 1.

Tabla 1

Modelos de calidad para emprendimientos y PYMES

| Nombre | Origen y organismo creador | Beneficios |
|---|--|--|
| Bandera Azul Ecológica Programa de galardón anual para mitigar y adaptarse al cambio climático. Incluye 17 categorías, algunas aplicables para PYMES turísticas | Europa, Fundación Europea de Educación Ambiental (FEE) | <ul style="list-style-type: none"> • Distintivo de compromiso ambiental. • Galardón en responsabilidad social empresarial. • Potencia el atractivo turístico. • Reconocimiento internacional como sello de calidad sanitaria, higiénica y ambiental. |
| ISO 9001-2015. Norma Internacional ISO: Sistemas de gestión de la calidad | Londres. Oficinas Centrales en Ginebra | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora la imagen de la empresa y su credibilidad. • Mejora satisfacción al cliente por mejora de procesos. |

| | | |
|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Integración de los procesos. • Mejora de toma de decisiones basada en pruebas (indicadores). • Promueve una cultura de mejora continua. • Compromiso de empleados. • Mejora operación, rentabilidad y el SGC. |
| The European Foundation for Quality (EFQM). Es un modelo de gestión mundialmente reconocido que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar el rendimiento. Otorga reconocimientos y validez global. | Europa con impacto internacional EFQM, Londres EFQM, Medio Oriente EFQM, Bruselas | <ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad internacional y mejora competitividad. • Mejora de los procesos y desempeño de una organización. • Formar parte de su red global. • Motiva a colaboradores en todos los niveles de la organización. • Interacción con el equipo de evaluación de EFQM (conocimientos de expertos para abordar sus desafíos futuros). |
| SERVQUAL. Modelo de calidad del servicio basado en la aplicación de un instrumento de investigación multidimensional | Estados Unidos, desarrollado por tres autores y académicos estadounidenses. | <ul style="list-style-type: none"> • Versatilidad de aplicación, puede aplicarse por áreas, departamentos o a nivel general. • Permite aplicar cambios o ajustes de servicio y mejora basado en resultados obtenidos que requieren mayor intervención. • Facilidad de adaptación, el modelo se adapta a características particulares de cada empresa. • No requiere inversión económica por aplicación |
| HOTELQUAL. Modelo o escala de | España, desarrollado por cuatro | <ul style="list-style-type: none"> • Fácil de implementar. |

| | | |
|---|---|---|
| adaptación basada en SERVQUAL en servicios de alojamiento. | académicos: Carlos Falces, Benjamín Sierra, Alberto Becerra y Pablo Briñol. | <ul style="list-style-type: none"> • No requiere inversión económica para su aplicación. • Diseño específico para empresas de hospedaje. • Resultados basados en la discrepancia entre expectativa y percepción. • Herramienta útil para la continua medición de la calidad del servicio |
| SIX SIGMA. Certificación basada en metodología estadística de mejora de procesos y solución de problemas | Six Sigma Institute, Suiza | <ul style="list-style-type: none"> • Asegura la calidad en la empresa y áreas de trabajo y satisfacción del cliente. • Forma personas que liderarán la gestión de calidad. • Asegura la sostenibilidad y rentabilidad de los negocios. • Diseña y desarrolla los procesos, productos y servicios de forma eficiente con respaldo estadístico. • Mejora procesos de medición y solución de problemas. |
| Sello Safe Travels. Reconocimiento de proceso de verificación y cumplimiento de protocolos anti-COVID-19 en sector turístico. | World Travel & Tourism Council (WTTC), Londres | <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de seguridad para turistas que visitan el sitio, que cumple con medidas sanitarias que reduzcan contagios por COVID-19. • Mejora imagen en un contexto de tanta incertidumbre y temor sanitario. • Mejora la competitividad y permite la diferenciación. |

Nota. Tomado del artículo Sistemas de calidad turística en Costa Rica: Accesibilidad y desafíos para su implementación en emprendimientos y PYMES turísticas en el contexto pandémico (Gutiérrez-Galera, 2022, p.p. 64-66).

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

Este sistema de calidad busca brindar productos y servicio que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente mediante una estructuración de la organización, en donde se planifiquen los procesos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos cumpliendo los requerimientos del producto y demás requisitos que apliquen (Icontec Internacional, 2017).

En el caso de las empresas de servicios, la atención al cliente se enmarca en un proceso de gestión comercial que permite estandarizar los procesos mediante procedimientos que den lineamientos y permitan la medición de los resultados. Esta norma tiene un enfoque al cliente y para nuestro análisis de contexto mediante un diagnóstico de aspectos que favorezcan u obstaculicen el cumplimiento de calidad.

De igual manera, la Organización Internacional de Normalización ISO 9001: 2015, establece como requisitos la elaboración de la política de calidad, evidenciar el liderazgo de la alta dirección, definir roles y responsabilidades, identificación de riesgos y oportunidades, planificar cambios, definir los recursos, la competencia del personal, el control de operaciones, la evaluación de desempeño, la Revisión por la Dirección, auditoria y mejora como elementos fundamentales de la ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización ISO¹, 2015).

Proceso

Para la Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, un proceso es un conjunto de actividades que interactúan entre sí, para transformar elementos de entrada en elementos de salida con el fin de proporcionar un resultado previsto. Para el proyecto, es necesario e importante identificar el funcionamiento de la Corporación

mediante procesos, en donde se hace énfasis al proceso denominado Control de la calidad del servicio al Cliente, como parte fundamental de la implementación para un Sistema de Gestión de Calidad (Organización Internacional de Normalización ISO², 2015).

Procedimiento

Un procedimiento es definido por la Organización Internacional de Normalización ISO 9000: 2015, como la forma específica de realizar una actividad o un proceso para lo cual, en el desarrollo de la propuesta a presentar, se requiere la elaboración del paso a paso a seguir para medir y controlar la satisfacción del cliente que consta de un instructivo para el desarrollo de este proceso (Organización Internacional de Normalización ISO², 2015).

Calidad de los servicios SERVQUAL

Uno de los retos que se puede presentar relacionado con la medición de la percepción del cliente en cuanto a la calidad de un servicio, es precisamente su naturaleza subjetiva, en comparación con los productos tangibles. Este reto fue abordado por Parasuraman et al, desde el año 1988 donde establecieron un método para tener una escala de medición de calidad del servicio llamada SERVQUAL en la cual, se desarrolló un instrumento compuesto por 22 preguntas para medir la percepción de la calidad del servicio. Algunas de estas preguntas también serán adaptadas para poder generar una encuesta de satisfacción que sea acorde con el contexto en el cual se desarrolla el proyecto.

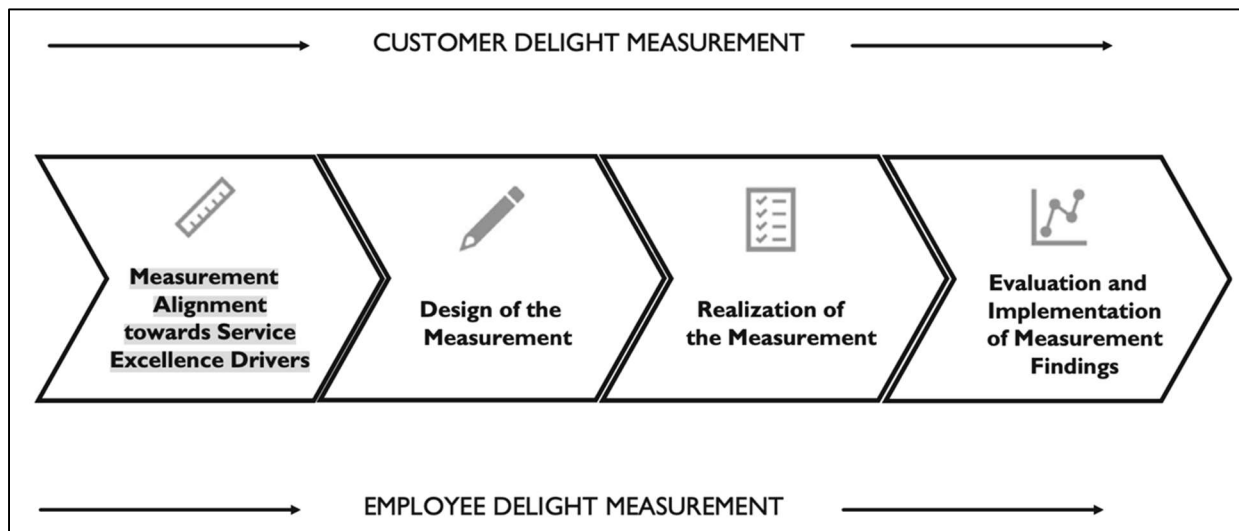
Deleite del cliente

Customer delight o deleite del cliente está asociado a la reacción de los clientes cuando tienen una experiencia de servicio la cual, no solo cumple con sus expectativas, sino que las supera de una forma inesperada o no anticipada (Tolic et al, 2021, p. 58). La medición del deleite del cliente ha sido abordada por varios autores, sin embargo, este proyecto se concentra en el planteamiento realizado por Tolic et al en 2021, en el cual con base al estándar alemán DIN SPEC 77224, establecen un circuito de control para medir y mejorarlo.

El proceso de medición del deleite del cliente, como fue planteado por Tolic et al (2021) consta de 4 fases:

- Alineación de las mediciones hacia los impulsores de la excelencia del servicio.
- Diseño de la medición.
- Realización de la medición.
- Evaluación e implementación de los hallazgos en la medición.

Estas fases se deben ejecutar en orden secuencial y están pensadas para realizarse cíclicamente para realizar el circuito de control, como se encuentra plasmado en la figura 2. Vale la pena resaltar que, en el modelo también se evidencia la necesidad de que haya recompensas para los trabajadores simultáneamente a medida que se avanza en el proceso, lo cual ayudará que ellos puedan deleitar mejor a los clientes (Tolic et al, 2021, p. 60).

Figura 2.*Medición del deleite del cliente.*

Nota. Tomado de Tolic et al, 2021, p. 59

Etapa 1. Alineación de las mediciones hacia los impulsores de la excelencia del servicio.

En este paso del proceso, se debe establecer tanto los impulsores de la excelencia del servicio, como las barreras que lo alejan del mismo. Acorde con Tolic, et al (2021), es posible definirlos mediante un análisis de entorno y también mediante consultas directas con clientes, para lo que se requiere, en primera instancia definir el grupo objetivo. Una vez identificado el mismo, se debe realizar la consulta con un grupo representativo de clientes con preguntas principalmente que terminen en respuesta abierta.

Una vez obtenida la información, se realiza un análisis que permita, desde la perspectiva del cliente, definir los factores de excelencia del servicio que puedan sorprender a los clientes, los cuales serán definidos como “impulsores de deleite”.

Etapa 2. Diseño de la medición.

En el diseño de la medición se busca como principal objetivo que haya una experiencia adicional para los clientes mientras aportan comentarios y recomendaciones sobre la experiencia. El diseño de esta medición debe tener en cuenta varios actores, como es mencionado por Tolic et Al (2021) “se deben incluir empleados, administradores, influenciadores externos y clientes que estén dispuestos a participar” (p. 61). Los aspectos que considerar para la creación de la medición son: definición de grupo objetivo, la frecuencia y el momento en que se realizara la consulta, la forma y el alcance con la que se realizaran las preguntas, el contenido, la retroalimentación al cliente para el seguimiento de las medidas y, por último, los resultados convertirlo en forma de KPIs.

Etapa 3. Realización de la medición.

Esta etapa de ejecución tiene como objetivo, llevar a cabo los planteamientos definidos en las etapas anteriores con alta rigurosidad. Se debe establecer el método más acorde para recopilar la información sobre la experiencia que tuvo el cliente, en las cuales, frecuentemente, se opta por encuestas online. En la publicación de Tolic et al (2021) también recomiendan tener en cuenta factores de influencia externa como, por ejemplo, publicaciones de prensa, influencias ambientales, situaciones excepcionales durante la prestación del servicio, etc.

Etapa 4. Evaluación e implementación de los hallazgos en la medición.

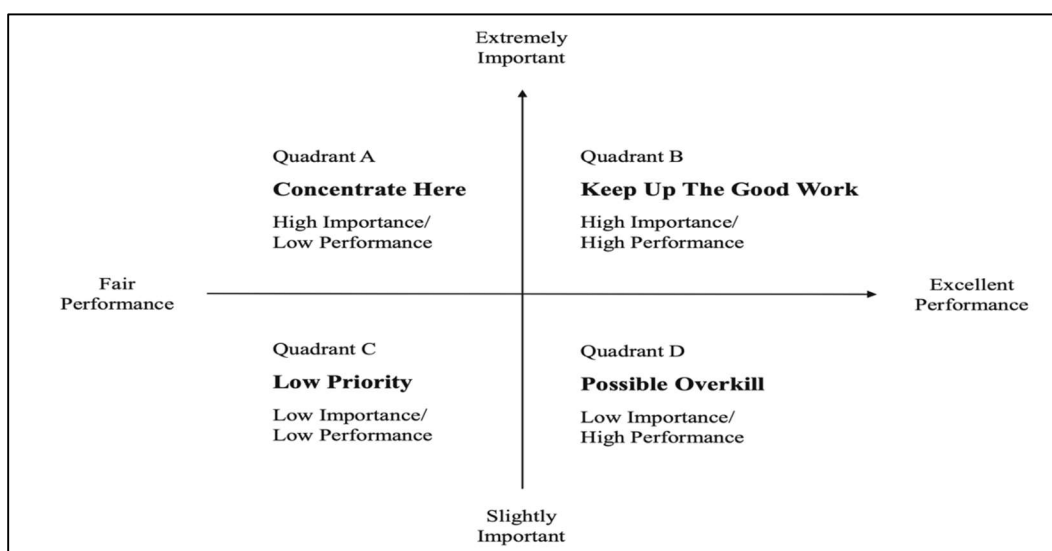
Adicional a las calificaciones recibidas en la encuesta, se deben tomar en cuenta las calificaciones de aplicativos que cumplen similar labor, por ejemplo, calificaciones y

reseñas de TripAdvisor y Google Maps, lo cual permite tener un contexto completo de la experiencia de los clientes.

Tolic et al (2021) proponen una herramienta de clasificación para priorizar los hallazgos encontrados. En la figura 3, se encuentra la matriz de desempeño – importancia propuesta para la clasificación de los hallazgos.

Figura 3

Matriz de desempeño – importancia



Nota. Tomado de Tolic et al, (2021), p. 65 (adaptada de Martilla and James 1977, p.78)

En esta matriz, las acciones que son alta prioridad para ser mejoradas están en el cuadrante A; aquellas que representan cosas importantes que se están haciendo bien, son las que se deben relacionar en el cuadrante B; en el cuadrante C se identifican cosas que no se están haciendo bien pero no representan mayor afectación para el cliente por lo cual no son de alta prioridad y por último el cuadrante D representa aquellas cosas que tienen un buen desempeño, sin embargo no son relevantes para alcanzar los objetivos de deleite del cliente, por tanto, se sugiere analizar la reducción de presupuesto en esta área (Tolic et al, 2021).

Con base a esta clasificación se desarrollan e implementan las medidas necesarias dentro de los departamentos o procesos, las cuales pueden ser corregidas dependiendo el servicio y la meta que se requiere alcanzar. Estas medidas deben estar controladas mediante los KPIs definidos para identificar su impacto en los mismos.

KPIs

KPIs (Key Performance Indicators —Indicadores Clave de Rendimiento en español). Los KPIs son una herramienta importante para medir o mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes, estos indicadores se usan para identificar oportunidades de mejora y tomar medidas que permita aumentar la satisfacción al cliente (Coral, 2007).

Se propone que la Corporación Tame, utilice los siguientes KPIs para el control de la calidad del servicio al cliente:

Satisfacción de los clientes:

Este busca medir la satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido por la empresa, el cual se puede medir a través de encuestas o valoraciones ofrecidas por los clientes después de recibir un servicio. Una alta satisfacción del cliente indica que el asociado está entregando un servicio de calidad.

Visibilidad digital:

Este es un KPI primordial para esta nueva generación, en donde la tecnología está en un auge de crecimiento y cambio constante, siendo el internet el mejor aliado a la hora de impulsar las vistas a los usuarios atrayendo así diversidad de clientes interesados en la oferta turística. El mismo puede medir la cantidad de visitas al sitio web.

Volumen de encuestas:

Por medio de este KPI se pretende motivar a los asociados para que recomienden a los clientes el registro de encuestas que son importantes para determinar el nivel de satisfacción o inconformidad con el servicio.

PQRS:

Este mide la cantidad de consultas y reclamaciones recibidas por el equipo de servicio al cliente. Un alto número de consultas y reclamaciones recibidas pueden indicar que hay problemas con el servicio que deben ser resueltos.

Ley 2068 de 2020

Mediante la Ley 2068 de 2020, se modifica la Ley de Turismo y se busca fomentar la sostenibilidad y los mecanismos para conservar y aprovechar los destinos y atractivos turísticos, así como recuperar la industria turística fortaleciendo la formalización y la competitividad del sector, estableciendo los principios de la actividad turística. De esta manera, se identifica el sector turismo, como un sector reglamentado y con lineamientos orientados a fortalecer tanto la sostenibilidad como el aprovechamiento de los diferentes elementos y actores que hacen parte de este, los cuales son de gran pertinencia para el proyecto.

Leyes de habeas data

El habeas data es un derecho fundamental en Colombia, que permite a los ciudadanos conocer, actualizar, rectificar o suprimir la información que se haya recolectado sobre ellos. Este derecho aplica también para el sector turismo y las empresas turísticas de las cuales deben asegurarse de cumplir con la normativa para la protección de datos personales.

En este sentido, existe la Ley 1581 de 2012, que establece las medidas para la protección de datos personales en Colombia y aplica para todas las empresas, incluyendo aquellas dedicadas al sector turístico. Esta ley establece la obligatoriedad de obtener el consentimiento previo, expreso e informado de los titulares de los datos para su recolección, uso y tratamiento. También establece la obligación de garantizar la seguridad de los datos personales y de informar a los titulares sobre el uso que les está dando.

Tanto la Corporación Tame como sus asociados pueden basarse en la guía Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en donde encontrarán las buenas prácticas en materia de protección de datos para el sector turismo, con recomendaciones para que cumplan a cabalidad con la normativa y correcta protección la información de sus clientes.

DOFA

La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una herramienta estratégica que permite diagnosticar la situación actual de una organización o proceso y su aplicación consiste en identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y los factores externos (oportunidades y amenazas) con el fin de generar estrategias de mejora (Revista Virtualpro, 2011). Esta herramienta se tendrá en cuenta en el Proyecto para el proceso de recolección de la información relacionada con el funcionamiento de la Corporación de Turismo de Tame y el proceso de control de calidad del servicio al cliente que tienen los asociados a la Corporación.

Análisis de Restricciones

Económicas

Acorde a la entrevista realizada el 21 de abril de 2023 con Leila Molina directora ejecutiva de la Corporación de Turismo Tame, nos confirma que hasta el momento no habían contemplado asignar un presupuesto dedicado a un proceso de control de calidad del servicio al cliente, sin embargo, están conscientes de la necesidad del mismo para mantener y aumentar el sector turístico en el municipio, por tanto, es posible que en un futuro se asigne presupuesto.

Con el fin de poder abordar adecuadamente esta restricción, se plantearán los costos mínimos que podría conllevar la implementación del proceso y algunas propuestas adicionales que puedan ser útiles para el caso de estudio, sin embargo, esto conlleva a que deban hacer una asignación de presupuesto de modo que la Corporación Tame pueda tomar la decisión de implementarlo o no.

Cartográficos

Parte importante para el desarrollo de la propuesta es contar con la información necesaria que permita identificar cómo actualmente los asociados de la Corporación de turismo de Tame realizan la prestación del servicio, esta información puede provenir de fuentes primarias y secundarias, sin embargo, debido a la ubicación del departamento se dificulta ir directamente al sitio para identificar de primera mano cómo es la oferta, instalaciones, personal y en general el servicio que se ofrece. Como alternativa a la anterior restricción, se han dispuesto canales de comunicación principalmente con la Corporación por medio de reuniones virtuales, el envío de una encuesta dirigida a los asociados, y la recepción de información que tiene la Corporación por medio del correo

electrónico, la cual permite identificar el contexto y la situación actual frente el control que se realiza en el servicio al cliente.

Legales

Es importante que tanto la corporación como sus asociados, cumplan a cabalidad cada artículo contemplado en la Ley 1581 de 2012 relacionada con el manejo de la información personal (habeas data) con el fin de realizar el correcto tratamiento de datos personales de los turistas, con los cuales se debe tener un consentimiento de los mismos con antelación para poder dejar sus datos o manejarlos en base de archivos.

Esta restricción depende de la aprobación del turista, la cual debe constar bien sea por documento físico, página web o cómo la Corporación y sus asociados decidan realizar la socialización al público en general.

Socioculturales

Una de las barreras identificadas por medio de la entrevista realizada a la señora Leila, es la falta de cultura enfocada en el servicio al cliente por parte de los asociados que prestan el servicio a los turistas. Esto implica que, al momento de la implementación de un sistema enfocado al control de servicio al cliente, puede haber una resistencia por ser un proceso al que no están acostumbrados culturalmente.

Debido a esta situación, hay que abordar la solución de modo que se tenga en cuenta esta barrera y por lo tanto la documentación y la estrategia debe facilitar su comprensión y uso para los asociados.

Otro aspecto que considerar como limitante es el uso de procesos dentro de la Corporación. En la segunda entrevista realizada se identifica que no hay procesos establecidos en la misma, lo cual indica que no es común realizar actividades que partan

de un proceso. Teniendo en cuenta que una de las grandes premisas del proyecto es la implementación de un sistema de control de calidad, es posible que al momento de ser ejecutada no se realice acorde con lo definido y pueda ocasionar resultados distintos a los planteados por la solución propuesta. Es por este motivo que se debe abordar una estrategia de sensibilización donde se resalten los puntos clave de la implementación del sistema.

Seguridad

Una de las grandes restricciones que se pueden encontrar para el sector turístico en el municipio de Tame es la seguridad debido a que Arauca es una zona roja acorde con González (2022), por tanto, esta toma como acción implementar el toque de queda y restricción de parrillero mayor de 14 años, el cual fue reglamentada con el decreto N° 84 de 2022 buscando así una forma de mantener la seguridad y el orden público, mediante este decreto el municipio de Tame se encuentra incluido ya que infortunadamente los grupos armados tienen presencia en sus alrededores, presentando una constate incertidumbre en movilidad dado los bloqueos que se puedan encontrar en las carreteras de vía de acceso al municipio, entre otros.

El proyecto debe tener en consideración esta restricción en caso de que se consideren realizar visitas de acompañamiento o implementación de un servicio de mystery shopper.

Seguridad y salud en el trabajo

Una de las restricciones que presenta el Proyecto frente a la Seguridad y Salud en el Trabajo, teniendo en cuenta las características de la actividad a desarrollar, es el riesgo psicosocial definido como aquellas condiciones del trabajo relacionadas con las deficiencias en el diseño, la organización y gestión laboral, que generan afectación en la

salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos como el estrés, la depresión o el agotamiento (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2023). Lo anterior debe ser controlado mediante la implementación de medidas de prevención en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que debe implementar toda organización según el Decreto 1072, (2015, cap. 6 art. 2.2.4.6.8).

Metodología Para la Selección y Desarrollo de la Solución

El enfoque metodológico del proyecto será mixto. Como parte del trabajo se decidió realizar una encuesta a los asociados de la Corporación Tame. La entrevista realizada se hizo con preguntas abiertas y cerradas, las cuales nos llevan a medir las respuestas de forma cualitativa y cuantitativa, como se relaciona en las variables de la tabla 2.

De igual manera se realizaron dos entrevistas a los directivos de la Corporación Tame. Las entrevistas tenían como fin recopilar datos que nos ayuden a comprender de manera detallada y contextualizada sus experiencias, herramientas de promoción de sus servicios, medios digitales utilizados, mecanismos de control, gestión de servicios, deleite del cliente, entre otros.

Tabla 2

Variables de la investigación

| Variable | Tipo de Variable | Definición |
|---|-------------------------|--|
| Uso de redes sociales | Cuantitativa | Redes sociales que usan los asociados para dar a conocer sus servicios y para obtener retroalimentación de los clientes. Esta información se obtendrá mediante encuesta. |
| Mecanismos de control del servicio al cliente | Cualitativa | Herramientas con las cuales los asociados realizan el seguimiento y control del servicio al cliente en la actualidad. |
| Gestión del Servicio al cliente | Cualitativa | Tratamiento que dan los asociados a la información identificada en los |

| | | |
|--|-----------------------|--|
| | | mecanismos de control de servicio al cliente. |
| Estrategias de fidelización al cliente | Cualitativa | Acciones a seguir encaminadas a lograr mantener un cliente satisfecho y fidelizado, estas estrategias surgen como parte del análisis de acciones correctivas y el mejoramiento continuo. |
| Deleite del cliente | Cualitativa | Expectativa superada del cliente sobre lo que espera del producto o servicio. El deleite se identifica dentro de la herramienta a implementar y también se explora en la encuesta realizada a los asociados. |
| Número de clientes que hacen uso de los servicios de turismo con los asociados de la Corporación de Tame | Cuantitativa discreta | Clientes que adquieren servicios que prestan los asociados del sector turismo. |

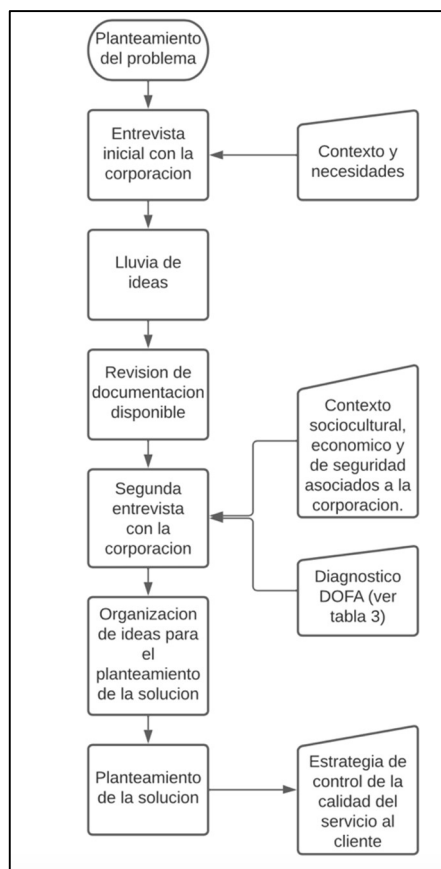
Nota. Elaboración propia

Diseño, alcance y desarrollo de la solución

En el flujograma que se encuentra en la figura 4 se describe el paso a paso de la metodología utilizada para realizar el diseño de la solución.

Figura 4.

Flujograma de la metodología implementada para el diseño de la solución.



Nota: Elaboración propia.

A continuación, se describirán cada una de las partes del flujograma:

Entrevista inicial con la corporación

La entrevista inicial con la corporación estuvo enfocada a conocer más a detalle su contexto y necesidades. En la entrevista también se identificó más a detalle el modelo de trabajo con los asociados a la misma. Esto es un factor importante a tener en cuenta puesto que la solución debe incluirlos. Dentro de los temas, se identificaron varias problemáticas que pueden ser solucionadas por medio de planteamientos desde la ingeniería.

Lluvia de ideas para abordar la pregunta de investigación

Dentro de las necesidades principales planteadas por la corporación, encontramos:

- Mejora de calidad en los servicios.
- Mejora de visibilidad como lugar turístico a nivel regional y nacional.
- Ampliación del portafolio de servicios turísticos.
- Creación de un servicio de valor para los asociados que estén vinculados a la corporación.

Con estas necesidades y teniendo en cuenta la información recopilada, conocimientos, experiencia y el enfoque desde la ingeniería, se procede a realizar una lluvia de ideas sobre las posibles propuestas de solución.

Revisión de documentación general con el sector turístico y los sistemas de calidad.

Se realiza la verificación de las principales bases de datos científicas para recopilar información relacionada con el sector turístico y control de servicio al cliente. La principal fuente de información se encontró en la base de datos Scopus en la cual se encontraron varios documentos los cuales fueron abordados en el marco metodológico. Otras de las bases usadas para encontrar información relevante fueron Springerlink y Google Académico.

Segunda entrevista con la corporación

En esta segunda entrevista se procede a realizar un acercamiento al contexto actual sociocultural, económico y de seguridad del municipio, de modo que la propuesta este alineada con sus necesidades, sea realista y aplicable. Se recopiló información para

construir una matriz DOFA, la cual se encuentra en la tabla 3. Esta herramienta nos permite reunir la suficiente información y clarificar el enfoque del proyecto.

Tabla 3

Matriz DOFA de la Corporación de Turismo Tame y el control del servicio al cliente

| Debilidades | Fortalezas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran identificados los beneficios de los asociados que hacen parte de la Corporación de turismo de Tame. • Los asociados no cuentan con herramientas para la medición de la calidad del servicio ofrecido. • Se carece de una estructura organizacional y de procesos identificados para la operación tanto de la Corporación como de los asociados. • No se cuenta con un presupuesto asignado para la gestión de la medición y control del servicio al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Corporación de turismo de Tame con los asociados y con el trabajo que se desarrolla. • Se cuenta con empresarios representativos, los hoteles más demandados en el municipio y los balnearios más concurridos. • Confianza y disposición que tiene el sector en la región. • Los asociados manejan mínimo una red social. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plan sectorial en donde se identifica estrategias por desarrollar. • La estructura hotelera y gastronómica es muy buena y reconocida en la región. • Tame tiene reconocimiento como capital turística debido a sus sitios llamativos, su historia y tradiciones. • Las políticas de FONTUR (Fondo Nacional de turismo), como municipio | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación en turismo y servicio al cliente deficientes y con bajos criterios de calidad. • Paros y orden público que se presentan en la región dificultando el acceso al municipio lo que afecta la llegada y desplazamiento de turistas. • La imagen que tiene el municipio frente a temas de seguridad. |

| | |
|---|--|
| <p>PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) que buscan apoyar e impulsar el desarrollo económico, social y ambiental de las zonas del país más afectadas por el conflicto armado interno.</p> | |
|---|--|

Nota: Matriz elaborada con base en la información suministrada por la Corporación de Turismo de Tame.

Para abordar también el contexto sociocultural y el diagnóstico del estado actual del control del servicio al cliente se realizó una encuesta dirigida a los asociados en la cual se abordaron 20 preguntas en su mayoría abiertas, enfocadas a conocer el manejo del servicio al cliente, incluyendo su visibilidad en redes sociales y también la fidelización y captación de nuevos clientes.

La encuesta fue contestada por 6 de los 20 asociados a la corporación. La dedicación de los asociados encuestados fue del sector de hotelería, gastronomía y recreación por lo cual se considera que se cubrió por lo menos un establecimiento de cada uno de los tipos de negocios.

De esta encuesta se encontraron algunos hallazgos importantes conectados con la necesidad de la mejora del control del servicio al cliente:

- El 67% de los encuestados confirmo que no maneja ningún tipo de sistema de control de servicio al cliente.
- El 83% no utiliza ninguna herramienta para medir la satisfacción de los clientes.

- Todos los asociados encuestados mencionan que hacen gestión cuando hay quejas de los clientes y principalmente se hace hablando directamente con el cliente.
- Se encontró que las principales redes sociales usadas por los negocios son: Facebook, WhatsApp e Instagram.

Organización de ideas para el planteamiento de la solución.

Teniendo en cuenta la documentación recopilada, se generó la propuesta de solución la cual es una adaptación del modelo del circuito de control propuesto por Tolic et al (2021) el cual sirve para realizar una medición del deleite del cliente en el sector turístico. A parte de esto se plantea dentro de la estrategia un diagnóstico del estado actual del servicio en los asociados a la corporación, establecer KPIs relacionados con el servicio al cliente y desarrollar una encuesta de satisfacción la cual es el punto inicial para recopilación de información pertinente para el control de calidad.

Planteamiento de la solución.

La solución se aborda mediante una estrategia que abarca las necesidades de la corporación frente al control de la calidad del servicio al cliente. La solución es un consolidado de documentos que contiene procedimientos, formatos, imágenes y videos que se proponen a la Corporación para implementar la estrategia que permita fortalecer la calidad del servicio al cliente de sus asociados. A continuación, explicamos cada uno de los materiales entregados como producto final para la Corporación Tame:

- Plan de trabajo de fortalecimiento: Es una guía que incluye todas las estrategias propuestas para mejorar la visibilidad en redes sociales, instrucciones para la implementación de la herramienta de medición de satisfacción del cliente,

procedimiento de circuito de control, sensibilización a los asociados, indicadores claves de desempeño y el análisis de costos.

- **Sensibilización asociados:** En esta sección se entrega instrucciones específicas mediante folletos y videos los cuales van dirigidos a los asociados y busca principalmente sensibilizarlos frente a los conceptos principales del modelo, como lo son la satisfacción al cliente y el concepto de impulsores de excelencia y deleite del cliente.
- **Procedimiento de implementación de redes sociales y registro en plataformas turísticas:** Su finalidad es que todos los asociados sean visibles en internet a través de redes sociales y plataformas usadas comúnmente por los turistas. Esto impacta el KPI de visibilidad digital.

Este procedimiento es esencial para poder recibir comentarios y calificaciones de clientes, los cuales serán usados dentro del sistema de control de calidad de servicio al cliente.

Para llevarse a cabo, se realiza un listado de las plataformas mínimas a las que deberían estar inscritos los asociados y se entregaran instrucciones básicas para controlar que los asociados estén usándolas adecuadamente. En caso de no cumplir con alguno de los registros se establece un control mediante planes de acción y una planilla de seguimiento también incluidas en el producto.

- **Circuito de control de calidad:** El circuito de control de calidad desarrollado en este proyecto es adaptado del propuesto por Tolic et al (2021) y busca cubrir las necesidades de mejora continua de la calidad del servicio al cliente de los

asociados a la Corporación de Turismo Tame. Este circuito está pensado para hacerse recurrentemente.

En esta sección, se entrega un procedimiento el cual incluye un diagrama de flujo y un detalle de cada uno de los pasos, sus objetivos y resultados esperados con el fin que se realice la implementación del sistema de control de calidad de servicio al cliente propuesto.

A continuación, se describen los pasos que lo conforman:

1. Alineación, revisión y definición de impulsores de excelencia del servicio.
2. Revisión y actualización de encuesta y preguntas asociadas a los impulsores.
3. Análisis y evaluación de encuestas y comentarios.
4. Clasificación y resumen de hallazgos.
5. Generación de planes de acción.
6. Control de planes de acción.

Cada paso se explica de modo que sea de fácil aplicabilidad para la corporación. También se incluye un video de sensibilización frente al uso de la matriz – desempeño de la figura 3.

- Propuesta de encuesta inicial e implementación con los asociados: Se propone una encuesta inicial que será la base para medir la satisfacción al cliente y el deleite del cliente. Esta encuesta tendrá las bases para ser usada en el circuito de control de calidad mencionada en el punto anterior. Adicional a esto, se propone una estrategia de implementación de la encuesta mediante habladores en las

locaciones de los asociados para que los clientes puedan responderla después de la prestación del servicio.

- Indicadores clave de desempeño: Se entrega también la ficha técnica de indicadores KPIs propuestos para su medición en el control de calidad del servicio al cliente. Para el caso específico de servicio al cliente y acorde con la documentación analizada en el marco metodológico se propusieron los siguientes indicadores:
 - Satisfacción del cliente: Porcentaje de clientes satisfechos respecto al total de encuestas realizadas. Índice sugerido superior al 80%.
 - Visibilidad digital: Porcentaje de actividades ejecutadas por cada asociado respecto al total de actividades de control propuestas. Índice sugerido superior al 80%.
 - Volumen de encuestas respondidas: Porcentaje de encuestas realizadas por los clientes en comparación con la meta de encuestas definidas para el asociado. Meta propuesta 90%.
 - PQRS: Numero de PQRS solucionadas en comparación con el número total de PQRS recibidas en el periodo establecido. Meta propuesta 90%.
- Análisis de costos de implementación de las soluciones propuestas. En esta última sección se entrega un análisis de costos de implementación de la solución.

Análisis de Costos

Los costos asociados a la propuesta se relacionan en la tabla 4, estos costos se generaron para 1 año de operación.

Tabla 4

Costos anuales de la propuesta

| Costos anuales de la propuesta | | | | |
|---|----------------|----------|----------------------|---------------|
| Producto/Servicio: Estrategia para la medición de la satisfacción del servicio al cliente | | | | |
| Descripción | Valor unitario | Unidades | Valor Total | Tipo de costo |
| Folletos informativos | \$ 1.000 | 20 | \$ 20.000 | Fijo |
| Habladores QR encuesta | \$ 25.000 | 22 | \$ 550.000 | Fijo |
| Google Forms (opcion gratuita) | \$ - | 1 | \$ - | Fijo |
| Profesional analista servicio al cliente (Prestación de servicios hora) | \$ 40.000 | 288 | \$ 11.520.000 | Variable |
| Asesoría Externa en servicio al cliente (hora) | \$ 120.000 | 24 | \$ 2.880.000 | Fijo |
| Gastos internet | \$ 83.300 | 12 | \$ 999.600 | Fijo |
| Gastos de energia | \$ 190.400 | 12 | \$ 2.284.800 | Fijo |
| SUMATORIA DE COSTOS | | | \$ 18.254.400 | |
| Costo por asociado mensual | | | \$ 76.060 | |
| Costo por asociado anual | | | \$ 912.720 | |

Nota. Elaboración propia

A continuación, se realiza el análisis del primer año incluyendo los costos de implementación en el primer mes y los demás costos para los meses 2 a 12.

En la tabla 5, se encuentran los costos asociados a la implementación del proyecto, los cuales contemplan algunos folletos que serán usados para la sensibilización inicial de los asociados a la Corporación, habladores, suscripciones y gastos de servicios públicos **del primer mes**. En la tabla 6, se encuentran los costos asociados del segundo mes en adelante después de la inversión inicial, lo cual complementaria los costos del primer año de operación.

Tabla 5

Costos de implementación de la propuesta (primer mes)

| Costos implementación de la propuesta | | | | |
|---|-------------------------------|----------|---------------------|---------------|
| Producto/Servicio: Estrategia para la medición de la satisfacción del servicio al cliente | | | | |
| Descripción | Valor unitario | Unidades | Valor Total | Tipo de costo |
| Folletos informativos | \$ 1.000 | 20 | \$ 20.000 | Fijo |
| Habladores QR encuesta | \$ 25.000 | 22 | \$ 550.000 | Fijo |
| Google Forms (opcion gratuita) | \$ - | 1 | \$ - | Fijo |
| Profesional analista servicio al cliente (Prestación de servicios hora) | \$ 40.000 | 24 | \$ 960.000 | Fijo |
| Asesoría Externa en servicio al cliente (hora) | \$ 120.000 | 2 | \$ 240.000 | Fijo |
| Gastos internet | \$ 83.300 | 1 | \$ 83.300 | Fijo |
| Gastos de energia | \$ 190.400 | 1 | \$ 190.400 | Fijo |
| SUMATORIA DE COSTOS | | | \$ 2.043.700 | |
| | Número asociados | 20 | | |
| | Valor por asociado primer mes | | \$ 102.185 | |

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Costos a partir del segundo mes de operación y hasta el mes 12 del primer año.

| Costos segundo mes en adelante de la propuesta | | | | |
|---|----------------------------|----------|----------------------|---------------|
| Producto/Servicio: Estrategia para la medición de la satisfacción del servicio al cliente | | | | |
| Descripción | Valor unitario | Unidades | Valor Total | Tipo de costo |
| Profesional analista servicio al cliente (Prestación de servicios hora) | \$ 40.000 | 264 | \$ 10.560.000 | Variable |
| Asesoría Externa en servicio al cliente (hora) | \$ 150.000 | 22 | \$ 3.300.000 | Fijo |
| Gastos internet | \$ 83.300 | 11 | \$ 916.300 | Fijo |
| Gastos de energia | \$ 190.400 | 11 | \$ 2.094.400 | Fijo |
| SUMATORIA DE COSTOS | | | \$ 16.870.700 | |
| | Costo por asociado mensual | | \$ 76.685 | |
| | Costo por asociado anual | | \$ 843.535 | |

Nota. Elaboración propia

También se tuvieron en cuenta los costos aproximados del profesional que se encargará de hacer los procedimientos de análisis, teniendo como base un salario mensual de aproximadamente \$8'000.000 debido a que se requiere una persona con experiencia en servicio al cliente, donde se estima que el tiempo aproximado que estará esta persona concentrada para esta labor es de aproximadamente 24 horas laborales

por mes. Con esta información se calcula que el valor por hora del salario del profesional es de \$40.000, al tener una intensidad semanal de 24 horas al mes, obtendremos un valor anual de \$11'520.000.

Para las asesorías externas que requiere el proyecto, se incluyeron los costos que podría tener una asesoría con un experto en servicio al cliente con experiencia en entrenamiento asignando un máximo de 2 horas al mes, con un costo aproximado por hora de \$120.000. Estas asesorías se pueden llevar a cabo mediante medios virtuales por lo cual no se incurre en gastos de viáticos.

Con respecto al costo del internet, podemos encontrar valores de planes de 20 megas en un valor aproximado de \$83.300 el mes (Kalu de Colombia, s.f.).

Los gastos de energía se calcularon con base a un valor por kilovatio de \$560 (La opción radio, 2018), con un consumo aproximado de 340 kilovatios al mes.

Para la financiación de este proyecto, se estima que cada asociado realice un aporte anual de \$912.720 equivalente a \$76.060 mensual.

Teniendo en cuenta que la implementación de la propuesta y los procedimientos no requieren un desplazamiento de equipos ni personal, no se consideraron costos logísticos.

Conclusiones

El presente Proyecto surgió como respuesta a una necesidad identificada por la Corporación de Turismo de Tame, orientada a fortalecer el modelo de negocio de emprendedores del sector en la Corporación, con un enfoque de sostenibilidad. A partir de este enfoque se propuso abordar la problemática mediante una estrategia dirigida a mejorar la calidad del servicio al cliente, a través del diseño de una herramienta y metodología que permitiera medir la satisfacción que tienen los clientes que hacen uso de los servicios que prestan los asociados de la Corporación.

La información recopilada, se obtuvo mediante el desarrollo de dos entrevistas a los integrantes de la Corporación de Turismo de Tame y una encuesta dirigida a los asociados de la Corporación, que permitieron comprender de manera detallada y contextualizada su operación, experiencias y las herramientas usadas para promocionar los servicios al igual que los controles existentes para la gestión de la calidad del servicio.

Con base en esta información, se concluye que la Corporación debe mejorar la calidad del servicio al cliente de sus asociados, fortalecer su visibilidad como lugar turístico a nivel regional y nacional, trabajar en la ampliación del portafolio de servicios turísticos y crear una propuesta de valor para los asociados que estén vinculados a la Corporación. De igual manera se evidenció que la Corporación carece de una estructura organizacional y de procesos identificados para la operación tanto de la Corporación como de los asociados, no cuenta con indicadores para medir la gestión del servicio al cliente ni con un presupuesto asignado para esta actividad.

Es importante tener presente que una buena experiencia de los turistas es una promoción de voz a voz que les permitirá atraer más viajeros. Al implementar las medidas

sugeridas en esta propuesta, se espera mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la fidelización y mejorar la competitividad del modelo de negocio de emprendedores de la Corporación Tame en el sector turismo.

Se verificaron las principales bases de datos científicas en donde se recopiló información relacionada con el sector turístico y control de servicio al cliente, siendo las principales fuentes de información, la base de datos Scopus, Springerlink y Google Académico. Se encontró información importante sobre la medición de la satisfacción del cliente de fuentes asiáticas, en donde se menciona el circuito de control propuesto por Tolic et al (2021) para medir y mejorar continuamente la calidad del servicio al cliente. Con base en esta información se propuso y planteo la estrategia para implementar la medición de la calidad del servicio al cliente por parte de los asociados de la Corporación.

Para el cumplimiento de este propósito, se propuso trabajar sobre 5 objetivos específicos que permitieron el desarrollo de la propuesta final.

Luego de diagnosticar el estado actual frente al control del servicio al cliente que ofrece la Corporación Tame, se puede afirmar que la empresa no tiene implementado procesos de medición satisfacción del cliente acorde con lo reportado por ellos durante las entrevistas y también en las respuestas de las encuestas realizadas a los asociados lo cual se buscaba identificar en el primer objetivo propuesto.

Entre las medidas propuestas para mitigar este hallazgo, se encuentran la sensibilización del personal, la implementación de canales de comunicación y retroalimentación con el cliente, la adopción de tecnologías innovadoras para mejorar la experiencia del cliente y la promoción de prácticas sostenibles en el negocio.

Por tanto, el proyecto brinda oportunidades de mejora en cuanto a la estandarización de los procesos de atención al cliente, la identificación y solución de problemas específicos en la atención y la implementación de estrategias de fidelización de clientes, con lo anterior, se da cumplimiento al primer objetivo propuesto relacionado con el diagnóstico actual de la Corporación.

Mediante las reuniones con la Corporación Tame, se evidenció que no tienen KPIs definidos para medir la gestión de calidad, por tanto, en el proyecto se propone implementar los siguientes KPIs: satisfacción de los clientes, visibilidad digital, volumen de encuestas y PQRS. Al establecer y medir estos KPIs, los emprendedores de la Corporación Tame podrán evaluar su desempeño en cuanto a la calidad del servicio al cliente y establecer metas claras para su mejora continua. Entre los entregables del proyecto se encuentra la ficha técnica de indicadores donde se describe cada KPI y su forma de medirlo dentro del proceso de control del servicio al cliente. Con lo anterior, se da cumplimiento al segundo objetivo propuesto relacionado con la definición de KPIs de servicio al cliente.

El tercer objetivo, relacionado con el circuito de control que es una adaptación del propuesto por Tolic et al (2021), es una herramienta para la mejora continua del servicio al cliente en el sector turístico la cual puede ser adaptada a las necesidades de nuestra realidad colombiana. Aunque este proyecto se dejó teóricamente planteado, se reunió la suficiente información para que pueda ser ejecutado por la Corporación de Turismo de Tame. La realización de la documentación y el procedimiento del circuito de control que se entrega a la Corporación Tame, tiene un enfoque práctico que permite aterrizar las

ideas para facilitar su implementación en la vida real. Con esto se considera abordado el objetivo relacionado con el circuito de control.

El objetivo 4, que menciona la elaboración de la herramienta de medición y control, se abordó con ayuda de la documentación que se encontró, en especial la relacionada con SERVQUAL, en donde se estableció una propuesta de encuesta inicial a los clientes para la medición de satisfacción del cliente con el fin de garantizar el cumplimiento de este objetivo, el cual es el punto de partida para favorecer las condiciones que se requieren para el inicio del análisis y el circuito de control con base a sus resultados. Adicional a esto, dentro de la documentación entregada a la Corporación, se establecieron pautas para mejorar esta herramienta acorde a los hallazgos evidenciados del análisis de sus resultados para convertirlo en un proceso de mejora continua y especializada.

En cuanto al plan de trabajo mencionado en el objetivo 5, se entrega un documento enfocado a abordar desde varios aspectos los problemas identificados con relación a la calidad del servicio al cliente de los asociados a la Corporación. Este documento contiene todos los detalles de la implementación de la estrategia desarrollada en este proyecto. Teniendo en cuenta los comentarios que se recibieron en las entrevistas de diagnóstico, se abordó de una manera realista tanto sus expectativas como la forma de establecer una ruta de mejora continua enfocada a la excelencia del servicio. Este objetivo se cumple mediante la entrega de la estrategia de trabajo a la Corporación.

Como recomendación final, se considera que la continuación ideal de este proyecto es el acompañamiento a la Corporación en la ejecución del planteamiento a

través de un posible proyecto adicional o por medio de la metodología de prácticas profesionales.

Referencias

- Acerenza, M. (2001). Administración del Turismo. Vol. 1. Editorial Trillas. México. En la base de datos IDOCPUB. <https://idoc.pub/documents/administracion-del-turismo-vol-i-acerenza-9n0k90o0d24v>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2023). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo. <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de la Ciencias* (3), 72-83. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i3%20mon.627>
- Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo (ANATO). (2023). Encuesta ANATO: 2023, un año retador para el turismo. <https://anato.org/noticias/encuesta-anato-2023-un-ano-retador-para-el-turismo/>
- Bharadwaj, S.G., Fahy, J., Varadarajan, P.R. (2015). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. *Proceedings of the 1992 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. 441-443. Springer. https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/978-3-319-13248-8_90
- Castaño, M. (2022). ¿Cuáles son los retos y las oportunidades del turismo en Colombia? <https://www.elespectador.com/turismo/cuales-son-los-retos-y-las-oportunidades-del-turismo-en-colombia/>

- Coral, R. (2007). KPIs útiles. Leexonline. <https://docplayer.es/77329086-Roberto-coral-kpis-utiles-disena-que-realmente-indicadores-sirvan-para-operativos-mejorar-leexonline-com.html>
- DANE. (2007). *Perfil económico y social del departamento de Arauca*. https://www.dane.gov.co/files/icer/2006/an06/arauca_icer_an06.pdf
- Decreto 1072. (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Ministerio de Trabajo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- El Espectador. (2020). Tame, la capital del turismo en Arauca. <https://www.elespectador.com/colombia/mas-regiones/tame-la-capital-del-turismo-en-arauca-article/>
- El Tiempo. (2022). Los destinos colombianos más visitados por turistas extranjeros. <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/los-destinos-colombianos-mas-visitados-por-los-turistas-extranjeros-706526>
- Gobernación de Arauca. (2016). Municipio de Tame. Generalidades. <https://arauca.gov.co/municipio-de-tame/>
- González, L. (2022). Alerta roja en el departamento de Arauca por riesgo de incendios forestales, según el IDEAM. Gobierno de Arauca. Recuperado el 23 de abril de 2023 de <https://arauca.gov.co/alerta-roja-en-el-departamento-de-arauca-por-riesgo-de-incendios-forestales-segun-el-ideam/>
- Gutiérrez-Galera, L. (2022). Sistemas de calidad turística en Costa Rica: Accesibilidad y desafíos para su implementación en emprendimientos y PYMES turísticas en el contexto pandémico. *Revista Espiga* (22), 52–77.

<https://doi.org/10.22458/re.v22i45.4633>.

https://click.endnote.com/viewer?doi=10.22458%2Fre.v22i45.4633&token=WzQwMjk0OTcsIjEwLjlyNDU4L3JlLnYyMmk0NS40NjMzIi0.RLq2grAteRim5lrFep_SlqGPSiw

Icontec Internacional. (2017). *Guía de aplicación de la ISO 9001:2015*. Editorial Icontec.

IQS School of management. (2020). ¿Cuáles son los nuevos factores clave de éxito en el sector turístico? <https://www.iqs.edu/es/factores-clave-exito-sector-turistico>

Kalu de Colombia. (s.f.). Planes de internet para empresas. Recuperado de: https://www.kaludecolombia.com/plan_internet_corporativo

La opción radio. (2018). Directiva de Enelar en Tame, dispuesta a atender usuarios para aclarar dudas por costos de facturación. Recuperado de: <http://laopcion.com.co/directiva-de-enelar-en-tame-dispuesta-a-atender-usuarios-para-aclarar-dudas-por-costos-de-facturacion/>

Ley 1581 (2012, 17 de mayo). *Ley estatutaria 1581 de 2012*. Función pública. Recuperado el 23 de abril de 2023 de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Ley 2068 (2020, 31 de diciembre). Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (S.f). Políticas. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/politica/politicas-sectoriales/turismo/presentacion-1/presentacion>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Estrategia de turismo para Colombia. [https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-](https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/1.PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF)

[12/1. PRIMER TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF](https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/1.PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Prestadores de servicios turísticos certificados en calidad turística. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-turistica>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). En 2022 el sector turismo pasará de la reactivación al crecimiento sostenido": ministra de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2022-el-turismo-pasara-al-crecimiento-sostenido>

Morillo, M. C., (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, (1), 135-158. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos* (ISO 9001). Editorial Icontec.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario* (ISO 9000). <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d2.+NTC+ISO+9000-2015.pdf/ccb4b35c-ee63-44b5-ba1e-7459f8714031>

Organización Mundial del Turismo (OMT¹). (S.f). Introducción al Turismo. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2018/02/Introducci%C3%B3n-al-turismo-de-la-OMT.pdf>

Organización Mundial del Turismo (OMT²). (S.f). El turismo: un fenómeno económico y social. <https://www.unwto.org/es/turismo>

Organización Mundial del Turismo (OMT³). (S.f). Desarrollo sostenible. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>.

Orús, A. (2022). El turismo en el mundo - Datos estadísticos. <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/#topicOverview>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Portafolio. (2022). Colombia, el segundo destino turístico más visitado en 2022. Portafolio - Finanzas.

Revista VirtualPro. (2011). Herramientas de planeación estratégica. <https://www.virtualpro.co/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6>

Sectorial. (2023). Durante el 2023 Colombia Busca Recibir 5,1 Millones de Turistas. <https://www.sectorial.co/informativa-hotelero-itemlist/item/629483-durante-el-2023-se-espera-recibir-5,1-millones-de-turistas>

Tolic, G., Klimkeit, D., Dingeldey, A. (2021). Measuring Customer Delight in Tourism and Hospitality Operations: Findings from Singapore and Malaysia. *Service Excellence in Tourism and Hospitality. Tourism, Hospitality & Event Management*. 57-71. Springer, Cham. https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/978-3-030-57694-3_5

Thirumaran, K. Klimkeit, D, Tang, C. M. (2021). Service Excellence in Tourism and Hospitality. Tourism, Hospitality & Event Management. Springer, Cham.

https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/978-3-030-57694-3_5

Wikipedia. (2023). Tame (Arauca). [https://es.wikipedia.org/wiki/Tame_\(Arauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Tame_(Arauca))