

Matriz de Inteligencia Hotelera – MIH

Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero*

Álvaro Enrique Santamaría Escobar
alvsantamariaes@gmail.com

Ingeniero Industrial, MBA Universidad del Norte (Colombia). Candidato al título de Magister en Educación Sistema Universitario Estatal del Caribe Colombiano, SUE Caribe (Colombia). Docente e investigador de la Universidad de Sucre (Colombia).

Wilson Cadrazco Parra
wilson.cadrazco@unisucra.edu.co

Administrador de Empresas, Especialista en Alta Gerencia. MBA Universidad del Norte (Colombia). Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Sucre (Colombia). Docente e investigador de la Universidad de Sucre (Colombia).

* Artículo escrito en el marco de la convocatoria de investigación desarrollada por la Universidad EAN de Bogotá en 2008.

Resumen

El objetivo de este artículo es proponer un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú, Sucre. El estudio, de carácter descriptivo, adoptó el modelo sobre las brechas en la calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, el cual se basa en la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente. Con ayuda de la Matriz de Inteligencia Hotelera (MIH), la cual orientó la recolección y análisis de la información, se identificaron las principales brechas que existen en el servicio hotelero, y se mostró que el mayor déficit se encuentra en aspectos como seguridad industrial, relaciones públicas y publicidad.

Finalmente, la investigación permitió proponer acciones y estrategias para mejorar la calidad en la prestación del servicio hotelero y aumentar el promedio de ocupación durante todo el año.

Palabras clave: *Calidad del servicio, Servicio hotelero, publicidad, productos de turismo, brechas, marketing del servicio.*



Abstract

The object of this work is to propose a process of improving the marketing of services in the hotel sector in Santiago de Tolu, Sucre. The study, descriptive, adopted the model of the gaps in service quality proposed by Parasuraman, Zeithaml and Berry, which is based on the difference between expectations and customer perceptions. Using the Matrix Intelligence MIH hotel, which was used to collect and analyze information, identified the main gaps in the hotel service, showing that the greatest deficit in aspects such as industrial safety, public relations and advertising.

Finally, the research allowed proposing actions and strategies to improve the quality of hotel service delivery and thereby increase the average occupancy rate throughout the year.

Keywords: *Quality Service, Hotel services, advertising, tourism products, gaps, tourism, marketing of the service.*

1. INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio cada día cobra más importancia en el ámbito mundial, y si se tiene en cuenta su manejo adecuado, proporciona a las organizaciones un incalculable valor y se constituye en una de las principales ventajas competitivas para alcanzar el posicionamiento en el mercado y la productividad empresarial.

El servicio cuando es prestado con calidad resulta fundamental para consolidar excelentes relaciones con el cliente, y se obtiene un alto nivel de lealtad y fidelización. En los últimos años el sector hotelero de Tolú ha mostrado interés por el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio; sin embargo, los esfuerzos realizados por los hoteleros no han sido suficientes para consolidar el sector. Adicionalmente, el municipio cuenta con pocas alternativas de empleo, lo cual hace que la hotelería y el comercio informal proliferen de forma desmesurada, afectando los ingresos y estabilidad de los sectores formalmente establecidos.

El objetivo de la investigación consistió en diseñar un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú. En este artículo se describen las principales brechas identificadas en la calidad de la prestación del servicio del sector hotelero como elementos claves del marketing del servicio, así como también, se proponen lineamientos y estrategias para su mejoramiento. La base teórica de la investigación es el modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, acerca de la calidad en el servicio, complementado con los planteamientos de autores como Gronroos, Gummerson, Eiglier y Langerard, quienes hacen contribuciones importantes en este campo del conocimiento.

El artículo inicia con los antecedentes investigativos en los que, sin ser exhaustivos, se recogen contribuciones de varios autores que dedicaron su esfuerzo al estudio de la calidad en la prestación del servicio.

Continúa con los aspectos metodológicos utilizados por los autores para recolectar la información, con base en la Investigación Acción Participativa (IAP). Esta información permitió dividir el trabajo en tres fases:

diagnóstico, discusión y cambio. En la fase de discusión se elaboró la Escala de Valoración de la Matriz de Inteligencia Hotelera.

Luego, se presenta la Matriz de Inteligencia Hotelera - MIH, en la cual se evalúan los servicios prestados de manera cualitativa y cuantitativa con relación a las brechas del modelo, y se muestran las respectivas calificaciones y colores, producto de la escala establecida.

Finalmente, se discuten los resultados y se presentan sugerencias y recomendaciones que cumplen con el objetivo de diseñar un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú.

El análisis de las brechas no solo es una mirada a la oferta de servicio actual, sino que constituye la clave para identificar el diseño del servicio que los hoteles deberían considerar en el futuro.

2. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Según Cibera (2008:18), la modelización y búsqueda de la medición de la calidad en el servicio se desarrolla principalmente a partir de las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithaml y Berry. A partir de sus hallazgos establecieron un modelo para evaluar la calidad en empresas de servicios: el modelo de las brechas de la calidad en el servicio. Este modelo pone en evidencia vacíos, que a juicio de los autores, son el origen de una inadecuada calidad en el servicio. El enfoque central del modelo pone de manifiesto la brecha del cliente, la cual define como la diferencia entre la expectativa del cliente y sus percepciones. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 2000:586). Esta diferencia se puede resumir como:

Brecha 1: Déficit entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección.

Brecha 2: Déficit entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio.

Brecha 3: Déficit entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del servicio.

Brecha 4: Déficit entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.

Brecha 5: Déficit entre la percepción del servicio y el servicio esperado (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, p.44).

Los autores concluyen que para disminuir la diferencia entre la expectativa del cliente y sus percepciones, la clave está en disminuir las brechas 1 a 4 y mantenerlas a un nivel bajo.

Posteriormente, los autores presentaron un modelo ampliado en el cual encontraron que las diferencias entre las expectativas del cliente y sus percepciones son el resultado de cuatro deficiencias que existen en la organización en relación con cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En investigación posterior, Gronroos (1988) propone el Modelo de la Calidad del Servicio, en el cual asegura que la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente sea buena. Afirma que la experiencia de calidad está influenciada por la imagen corporativa local, así como por la calidad técnica y funcional. El autor concluye que el nivel de calidad total percibida está determinado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada (Gronroos, 1984).

Posteriormente, luego de integrar el modelo de las 4Q de Gummerson con el mencionado modelo de Gronroos, surge el modelo de las Fuentes de la Calidad de Gummerson y Gronroos, el cual resalta la importancia del cliente, como parte activa, no sólo en el diseño del servicio, sino también en su producción, pues se tiene en cuenta la interacción entre el cliente y el vendedor, así como otros elementos de la empresa que son importantes

en la calidad del servicio. Los autores afirman que cuanto mejores sean las relaciones de los empleados con los clientes, mejores serán los niveles de calidad entregados.

Eiglier y Langerard (1989), a través de su teoría de la Servucción, afirman que la calidad del servicio depende de si el servicio ha sido capaz de cubrir o no las necesidades y expectativas del cliente; los autores coinciden en la importancia del conocimiento de esas expectativas para ofrecer un servicio de calidad y adaptado al cliente. Además, insisten en la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio, como lo son modernidad, sofisticación, limpieza, eficacia, cualificación, presentación y disponibilidad, entre otros, así como en la calidad del proceso de prestación del servicio expresada por el grado de fluidez de las interacciones, su eficacia y su secuencia (Cervera, 2008:14).

El modelo de Servucción consta de dos partes: la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible tienen tres secciones: el contexto inanimado, los prestadores del servicio, el personal de contacto y otros clientes. El componente visible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas visibles. El contexto inanimado está compuesto por todas las características inertes que están presentes durante el encuentro del servicio. El personal de contacto se refiere a las personas que interactúan brevemente con el cliente y que no son prestadores primarios del servicio (Citado por Hoffman & Bateson, 2002).

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

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Es pertinente mencionar algunos antecedentes investigativos similares, que por su temática aportan a este trabajo. Tal es el caso de Lovera (2004:104), quien trabajó en Colombia una investigación titulada: “El Sistema de Gestión SGC, en los establecimientos Hoteleros y Turísticos bajo las Normas ISO 9000 versión 2000”, en la cual concluyó que la única manera para ser competitivos en la industria de la hospitalidad es implementando el Sistema de Gestión de Calidad, obteniendo la certificación de la Calidad ISO 9000 con reconocimiento internacional [...] concluyó además que ello redundó en más y frecuentes clientes, lo cual permite a los hoteles perdurar en el tiempo.

Arévalo y Avendaño (2004) realizaron una investigación en Colombia acerca del “Establecimiento de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad para el Centro de Operaciones de GAIA Representaciones con base en la Norma ISO 9000:2000”; los autores coincidieron con Lovera en la importancia del uso de la certificación de la calidad como mecanismo para mejorar la calidad del servicio hotelero y turístico.

Otra investigación en esta línea investigativa fue la realizada por Santomá y Costa, titulada: “Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura”. Tuvo como propósito, por un lado, determinar el avance en la investigación sobre la calidad de servicio en la hotelería y, por otro, explorar la existencia o no de investigación sobre las principales características de gestión de establecimientos hoteleros que incidan directamente sobre la calidad de servicio. Los autores realizaron una revisión de la literatura de investigaciones del período 1990 - 2007, que ha proporcionado una variedad de perspectivas y modelos respecto a la calidad del servicio en la hotelería.

Santomá y Costa (2007:1) concluyeron que en la síntesis de la literatura existen tres grupos de investigaciones respecto a la calidad de servicio en hotelería: los que analizan el concepto desde un punto de vista teórico, los que se centran en la gestión de la calidad total y los que buscan la medición de la calidad de servicio.

Respecto a estos últimos, reunieron los atributos medidos en tres grandes grupos: los relacionados con aspectos tangibles del establecimiento, los relacionados con la fiabilidad, y los relacionados con el desempeño de los empleados. Los autores observaron que dicha agrupación muestra una preponderancia del modelo Servqual de Parasuraman.

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

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

Stromgem (2007) realizó un estudio titulado “Análisis de la calidad del servicio de los Resort Hoteles de Perú”. Stromgem identificó como el

mejor predictor de la calidad del servicio, la dimensión conocida como fiabilidad, seguida de otras dimensiones denominadas exteriores, tangibles y seguridad.

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

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para este trabajo se aplicó el método de Investigación Acción Participación (IAP), el cual es utilizado en investigaciones de tipo cualitativo que pretenden generar un cambio. Esta metodología está orientada a la transformación y al cambio de una realidad social; en este caso se destaca el hecho de que el sector hotelero de Santiago de Tolú debería aprovechar no sólo sus atributos naturales en el servicio turístico, sino mejorar la calidad en la prestación del servicio y la orientación que los empresarios tienen hacia el marketing del servicio.

En este orden de ideas la investigación acción participativa responde en este caso a la problemática social que vive el sector hotelero de Santiago de Tolú y unido a esta problemática, se encuentran todas las personas que subsisten de esta actividad; sin embargo, el estudio se complementó con el enfoque cuantitativo cuando se consideró necesario, mejorando notablemente los resultados de la investigación, su validez y confiabilidad.

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

- **Fase 1. Diagnóstico.** Se realizó un diagnóstico inicial acerca de las brechas de la calidad en el servicio, en el cual se recogió información de primera mano, proveniente del contexto en que opera el sector hotelero de Santiago de Tolú.

La principal técnica utilizada fue la entrevista en profundidad, para lo cual se diseñó un instrumento guía para cada actor (administrador hotelero, cliente y empleado) respectivamente.

Adicionalmente, se tomaron algunas notas de campo, en particular acerca de comportamientos, aptitudes y actitudes observadas durante todo el tiempo que duró la etapa de recolección de información.

- **Fase 2. Discusión.** Esta fase de discusión de la información se dividió en dos etapas:

a. Análisis de los datos. En esta etapa la información recolectada se analizó y operacionalizó con ayuda de la Matriz de Inteligencia Hotelera (MIH).

b. Elaboración de las conclusiones. Con base en la información recolectada y operacionalizada se registran unas conclusiones, que servirán para la siguiente fase.

La Matriz de Inteligencia Hotelera (MIH) utilizada en la etapa del análisis de los datos se fundamenta en el modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

A continuación se muestra la escala de valoración teniendo en cuenta las brechas contempladas en el modelo y las expectativas del cliente con respecto al servicio prestado:

4.1. Escala de valoración

Brecha 1 - No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.

- Cuando el oferente descubre lo que el cliente hotelero espera y está en capacidad de satisfacer sus expectativas la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente.
- Cuando el oferente medianamente cumple con las expectativas del cliente la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno.
- Cuando el oferente es deficiente en el cumplimiento de las expectativas del cliente la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.

Brecha 2 – No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos

- Cuando el oferente diseña el servicio de manera correcta y fija los estándares adecuados la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente.
- Cuando el oferente diseña el servicio y fija los estándares medianamente, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno.
- Cuando el oferente diseña el servicio y fija los estándares de manera deficiente, la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.

Brecha 3 – No entregar el servicio con los estándares establecidos

- Cuando el oferente entrega el servicio con los estándares establecidos, y los sistemas, procesos y personas aseguran la prestación del servicio de manera efectiva, la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente.
- Cuando el oferente con los sistemas, procesos y personas, aún con los estándares establecidos, entrega *medianamente* el servicio, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno.
- Cuando el oferente entrega el servicio sin los estándares establecidos, y los sistemas, procesos y personas prestan el servicio de manera deficiente, la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.

Brecha 4 - No igualar el desempeño con las promesas

- Cuando el oferente iguala el desempeño del servicio con las promesas hechas, la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente.
- Cuando el oferente con el desempeño del servicio cumple medianamente con las promesas hechas, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno.
- Cuando el oferente no cumple con las promesas hechas con relación al desempeño del servicio, la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.

VALOR		COLOR
5.0	Excelente	Green
4.9 - 4.5	Muy bueno	
4.4 - 4.0	Bueno	Yellow
3.9 - 3.0	Regular	
2.9 - 2.0	Malo	Red
1.9 - 1.0	Muy malo	

- **Fase 3. Cambio.** Esta fase incluirá la realización de procesos educativos planeados a partir de los resultados obtenidos en la investigación. Para iniciar este proceso, se requiere de un equipo facilitador que se comprometa a apoyar la comunidad hotelera. Esta fase se realizará como parte del objetivo de desarrollo a largo plazo de la investigación.

5. RESULTADOS

El trabajo de campo permitió recolectar la información necesaria para alimentar la Matriz de Inteligencia Hotelera, MIH (propuesta por los autores). Esta matriz facilitó el análisis de la información, al interceptarse en cada una de sus celdas las brechas propuestas en la hipótesis con los diferentes servicios hoteleros. De esta manera se pudo concluir, en términos generales, que el sector hotelero de Tolú cuenta con un conocimiento empírico de la actividad hotelera, experiencia basada en la inercia estacional, personal escasamente calificado e instalaciones que le permiten ofrecer un servicio sin el cumplimiento de los requisitos básicos de calidad.

La información recolectada nos permitió identificar las brechas relacionadas con reservación hotelera, productos de turismo, servicio de botones, camareras, restaurante/cocina, relaciones públicas/ publicidad, piscina, seguridad física, seguridad industrial, lavandería, mantenimiento, internet inalámbrico y cierre de cuentas, tal como se muestra en la valoración de la siguiente Matriz de Inteligencia Hotelera (MIH):

Cuadro 1
Matriz de Inteligencia Hotelera – MIH

<i>Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio</i>		
1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
<p>Reservación Hotelera</p> <p>El cliente espera que al momento de su llegada al balneario, la habitación esté disponible y cumpla con las especificaciones ofrecidas al momento de hacer el contrato.</p>	<p>Implica generalmente atender la solicitud a través de una llamada telefónica, se verifica la disponibilidad de habitaciones y si la hay, el cliente debe abonar el 50% del costo de su estadía. Existen varias alternativas de pago, las más usadas son: pago con tarjeta de crédito o haciendo una consignación en la ciudad de origen. Las reservaciones se efectúan a medida que son solicitadas, respetando el orden en que son registradas, sin vender cupos por encima de la capacidad del hotel. Los administradores tienen políticas muy flexibles en caso de que el cliente por fuerza mayor no pueda acudir al hotel a cumplir su reservación. En esos casos su reserva es prorrogada para otra ocasión. Sin embargo, como hecho aislado se pudo detectar el incumplimiento de este privilegio, es decir, a una pareja se le incumplió la promesa hecha en la reservación; al momento de su arribo al hotel y en el momento de llenar el registro hotelero, estando en la recepción del hotel, se le dio prioridad a otro grupo por el hecho de ser más numeroso. Las reservaciones se hacen generalmente a través de líneas telefónicas o celular, rara vez se hacen personalmente en la recepción. Existe un hecho curioso y es que gran número de administradores y/o propietarios son oriundos del departamento de Antioquia, razón por la cual en una gran mayoría las reservaciones se hacen desde Medellín; es evidente también la cultura del turismo de los antioqueños y las personas del interior del país, los cuales acuden en grupos familiares, y en excursiones guiadas por agencias de viaje, las cuales hacen el trámite de reserva. Son pocas las reservas empresariales; se destacan entre ellas las hechas por Ecopetrol, Ocesa, y Cementos Argos. Existe coincidencia entre lo que creen los administradores y esperan los clientes.</p>	<p>La mayoría de los hoteles respetan las promesas hechas en la reservación, es decir los clientes encuentran en orden sus reservaciones cuando llegan al hotel (Check in); sólo en casos excepcionales se rompe la promesa. Se tienen claros los criterios y políticas para la realización de las reservaciones, así como la disponibilidad de las habitaciones, pues finalmente es el hotel el que conoce su capacidad y el uso que puede hacer de ella. La mayoría verifica su ocupación y reservas con ayuda del PC, lo cual contribuye con el orden en el servicio de reservaciones. Cuando la reservación obedece a la solicitud de una agencia de viajes u o una reservación empresarial, estas son respetadas de manera estricta, por lo tanto no se presentan traumatismos ni confusiones. Se recomienda documentar el proceso de reservación.</p>
VALORACIÓN	4,3	4,6

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA – MIH
 UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
 EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HOTELERO

1. SERVICIOS	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM.
	No entregar el servicio con los estándares de servicio.	No igualar el desempeño con las promesas.	
Reservación Hotelera El cliente espera que al momento de su llegada al balneario, la habitación esté disponible y cumpla con las especificaciones ofrecidas al momento de hacer el contrato.	Se evidencia una clara definición del procedimiento o protocolo que garantiza el cumplimiento de las reservaciones hoteleras, se define quiénes son las personas autorizadas y responsables de hacer las reservaciones y se lleva una base de datos organizada que permite hacerle seguimiento a las mismas, de tal manera que no se presentan inconformidades y se optimiza el uso de la capacidad instalada. Se podría de todas maneras hacer reinducciones al personal encargado y documentar por escrito el proceso de reservación hotelera.	Generalmente se cumple con las reservaciones hechas; los clientes entrevistados afirmaron que los hoteles son muy respetuosos en este sentido. Además la rapidez y atención en las llamadas telefónicas por este motivo es excelente, generalmente no se esperan más de tres tonos telefónicos antes que la recepcionista atienda la llamada. Los modales y amabilidad en estos casos fueron calificados de excelentes. En los casos de las reservas de agencias o empresariales la calificación se dio en el mismo sentido.	
	4,4	4,5	4,5

Fuente: Los autores.

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
<p>Productos de turismo</p> <p>El turista que viaja de manera independiente espera que los hoteleros le asesores en cuanto a la consecución de los más idóneos prestadores de servicios turísticos complementarios.</p>	<p>Las administraciones hoteleras ofrecen y/o recomiendan planes de turismo y excursiones a las islas de San Bernardo en el Golfo de Morrosquillo, paseo ecológico a la Ciénaga de la Caimanera, al volcán de lodo de San Antero, a las cuevas de Toluviejo; visita a las playas del Francés y Coveñas, a los municipios que producen artesanías, como Morroa, Tuchín, y Sampués, entre otros. Estas recomendaciones se les hace a aquellos turistas que vienen por iniciativa propia y que no cuentan con ningún plan turístico de agencia. Estos servicios son prestados por personas ajenas al hotel y por lo tanto se realizan por cuenta y riesgo del turista. En ningún caso el hotel garantiza la satisfacción de las expectativas del turista, ni de su seguridad durante el disfrute de estas actividades. Sin embargo, el buen juicio y conocimiento que tiene el hotel acerca de algunos de estos operadores de turismo hace que los hoteles los recomienden, sin que exista necesariamente un vínculo, o responsabilidad por parte del hotel del uso de estos servicios. Existe aquí una gran oportunidad para mejorar las relaciones comerciales e incentivar el turismo, generando valor agregado. Debería ser una prioridad del sector hotelero velar por la calidad en la prestación del servicio a lo largo de toda la cadena de turismo, de tal manera que se aseguren estándares de servicio con responsabilidad compartida y ejercer un seguimiento a la calidad de los servicios de turismo complementario. Esto, a su vez, garantizaría la calidad del servicio, la fidelización y la seguridad del cliente. Es importante mencionar que los Hoteleros, recomiendan el paseo a las islas de San Bernardo, con transportadores reconocidos por la Capitanía de Puertos de Coveñas, que estén legalmente constituidos como empresarios ante la Cámara de Comercio de Sincelejo y que reúnan las condiciones técnicas que garanticen la seguridad de los pasajeros. Difícilmente el seguro hotelero cubriría todos los incidentes que se pudieran presentar en estos productos de turismo, ya que el seguro hotelero protege a los huéspedes durante su permanencia en el hotel. En casos excepcionales los clubes náuticos pagan una pequeña comisión a algunos hoteles por promocionar los paseos a las islas. Es importante destacar las capacitaciones recibidas por los clubes náuticos de parte del Sena, lo cual ha ayudado a mejorar la calidad en la prestación del servicio y la seguridad de las personas. Se debe asegurar una organización muy sólida del clúster turístico para garantizar la disponibilidad de los bienes y servicios reunidos por el producto turístico, de tal manera que sean percibidos como si estuvieran ofrecidos bajo la administración de los hoteleros y para esto es necesario obtener la confiabilidad y disponibilidad de los servicios hoteleros ofrecidos por terceras personas involucradas en la cadena.</p>	<p>Desde el punto de vista del marketing, el producto es la primera y más importante de las variables de la mezcla. Si el sector hotelero no tiene los bienes y servicios adecuados para estimular la demanda, no podrá llevar a cabo de forma efectiva ninguna de las acciones comerciales que generen valor agregado a su actividad. Se puede decir que el producto es el punto de partida de la estrategia de marketing. Desde el punto de vista comercial, producto designa cualquier bien o servicio, o la combinación de ambos, que poseen un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un bien para satisfacer sus deseos o necesidades. El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística. No se ha realizado un estudio minucioso por parte de los hoteleros acerca de las diferentes actividades ofrecidas, en el sentido de poder fortalecer el clúster del turismo, de tal forma que los hoteleros puedan establecer relaciones comerciales confiables con los demás prestadores del servicio turístico. Tampoco se han tenido en cuenta otras experiencias importantes en este campo y que sirven de ejemplo a nivel nacional e internacional, como por ejemplo el turismo en el eje cafetero, el cual sin tener todos los atributos y características naturales que existen en el Golfo de Morrosquillo ha desarrollado diferentes productos turísticos con éxito. Se deben desarrollar convenios con otros prestadores de servicio para conformar una adecuada articulación que garantice la satisfacción del cliente y amplíe y diversifique la oferta del sector hotelero más allá del simple alojamiento.</p>
VALORACIÓN	3,3	3,3

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA – MIH
 UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
 EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HOTELERO

1. SERVICIOS	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos].	No igualar el desempeño con las promesas.	
<p>Productos de turismo</p> <p>El turista que viaja de manera independiente espera que los hoteleros le asesores en cuanto a la consecución de los más idóneos prestadores de servicios turísticos complementarios.</p>	<p>Se deben hacer grandes esfuerzos por capacitar y entrenar permanentemente, a un gran número de personas que actualmente prestan sus servicios como empleados de los diferentes servicios turísticos, de tal manera que se integren exitosamente y con responsabilidad, alineándose con el sector hotelero. El sector hotelero debería consolidar unos productos turísticos en los cuales el personal externo, sea visto como una extensión del personal del hotel y los servicios prestados sean vistos también como parte de un mismo paquete ofrecido por el hotel, consolidando así el concepto de producto turístico. Es decir, las personas, los equipos y los sistemas integrados en productos turísticos constituirían uno de los eslabones más importantes del clúster de turismo en materia de prestación de servicio.</p>	<p>Las expectativas de los clientes en muchas ocasiones van experimentando modificaciones que apuntan a otro tipo de sensaciones, como por ejemplo: turismo de deportes, turismo de salud, turismo gastronómico, turismo náutico, turismo rural, turismo ecológico, turismo de aventura las cuales indican que los hoteles deben seguir trabajando para extender o diversificar el servicio ofrecido en asociación con otros operadores del sector turístico. En Tolú existen algunos bienes y servicios turísticos que involucran algunas modalidades, como por ejemplo el turismo de descanso y esparcimiento y el turismo de sol y playa fundamentalmente, pero se deben desarrollar estrategias que permitan al sector hotelero dirigirse a nuevos mercados o ampliar los actuales. Para esto deberá desarrollar estrategias de diversificación turística. Se debe prestar atención a las actividades turísticas que realizan los huéspedes del hotel de puertas afuera, ya que esas actividades constituyen la principal razón por la cual se alojan en sus instalaciones.</p>	
VALORACIÓN	3,4	3,5	3,4

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio

1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
<p>Botones</p> <p>El cliente espera que este servicio sea prestado con suficiencia, amabilidad, oportunidad y discreción.</p>	Los administradores de los hoteles han dispuesto que algunos empleados presten el servicio de recepción de equipajes, lo que en ocasiones no se cumple debido a la multiplicidad de tareas encomendadas y le tocó al cliente descargar y llevar su equipaje a la habitación. Si bien es cierto no en todas las ocasiones se presenta esta situación, no es menos cierto que con un sólo caso ya se generen brechas en la prestación de este servicio.	No se observan botones formalmente establecidos, sino empleados que dentro de sus funciones deben atender el equipaje de los clientes, es decir, recibir el equipaje en la entrada del hotel, teniendo cuidado de ayudar al cliente a descargarlo del vehículo en el cual llega y trasladarlo hasta la recepción y de allí llevarlo a la habitación, lo mismo que ayudar a los huéspedes con su equipaje a la salida del hotel. Es importante que estos empleados comprendan lo halagados que se sienten los clientes cuando en forma rápida son auxiliados con su equipaje. No todos los empleados acuden con prontitud e, incluso, algunos hoteles carecen de este servicio. Se debe mejorar este aspecto. Se debe especificar de una mejor manera esta actividad, de tal forma que no sea visto como una colaboración extra prestada al cliente, sino como un servicio que presta gustoso el hotel para comodidad del huésped. Los empleados deben recibir el entrenamiento específico que les permita ofrecer un servicio con estilo. Esta actividad debe ser estandarizada o especificada de tal manera que los operarios la asuman con mayor entereza. Se debe complementar con la presentación adecuada de uniformes, buenos modales y comportamiento cálido, como se observó en otras actividades.
VALORACIÓN	3,3	3,3

1. SERVICIOS	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos].	No igualar el desempeño con las promesas.	
<p>Botones</p> <p>El cliente espera que este servicio sea prestado con suficiencia, amabilidad, oportunidad y discreción.</p>	Se debe entrenar y capacitar a estos operarios y sobre todo hacerles comprender la importancia del servicio que ellos prestan al cliente. En términos generales todos los hoteles tienen personal para esta actividad pero están dotados insuficientemente de carros para transportar el equipaje hasta las habitaciones, lo cual obliga al cliente en muchas ocasiones a trasladar el equipaje sin ayuda.	Todo cliente que se aloja en un hotel generalmente llega extenuado del viaje y por modesto que sea el hotel, espera que le ayuden a cargar su equipaje, con agrado y amabilidad. No está bien pensar, que cuando el cliente trae un pequeño equipaje no debe ser auxiliado.	
VALORACIÓN	3,3	3,9	3,5

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA – MIH
 UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
 EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HOTELERO

<i>Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio</i>		
1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
Recepción El cliente espera atención oportuna, información relevante, calidez y amabilidad.	La recepción en los hoteles de Tolú se caracteriza por ser un servicio en el cual se brinda una cálida bienvenida a los huéspedes ofreciéndoles una bebida refrescante o una taza de café, luego se diligencia el registro hotelero exigido por ley y se corrobora la forma de pago, para luego trasladarlo a la habitación. En ocasiones, cuando las excursiones llegan al hotel, se les asigna la habitación y se les traslada a ellas directamente y luego que haber descansado se diligencia el registro hotelero de acuerdo con la ley. Permanentemente, hay personal capacitado para ofrecer atención al cliente en la recepción el cual orienta y recomienda sitios de interés para cualquier huésped.	El estándar de servicio está bien elaborado de tal manera que lo que los hoteleros ofrecen concuerda con lo que los clientes esperan.
VALORACIÓN	4,5	4,4
Camareras El cliente espera atención oportuna, calidez y amabilidad y discreción.	Existe dos particularidades en el servicio de camareras prestada en los hoteles de Tolú: son: amabilidad y calidez en la comunicación con los huéspedes. Las camareras realizan el aseo a las habitaciones, teniendo cuidado de no interrumpir a los clientes que se encuentran descansando. Ellas aprovechan para realizar el aseo cuando las habitaciones están desocupadas, además proveen los artículos básicos de aseo personal. En los hoteles es precaria la existencia de “avisos de no molestar” o, “Favor hacer aseo a la habitación” que generalmente permanecen en la manija interior de la puerta de las habitaciones en algunos hoteles, avisos con los cuales el cliente especifica ubicándolos en la parte exterior, si no desea ser interrumpido, o si desea que le hagan el aseo a la habitación posteriormente. Sin embargo, la molestia ocasionada por las camareras es mínima dada la buena comunicación que existe lo cual hace que se abstengan de molestar cuando el huésped se encuentra en la habitación. Los clientes manifestaron su total complacencia con lo básico ofrecido por los hoteles en las habitaciones.	El servicio de camareras obedece a un adecuado diseño que permite mantener el aseo y la limpieza de la habitación en niveles que satisfacen al huésped. Además su excelente comunicación facilita el servicio, sin generar ningún tipo de trastorno al huésped.
VALORACIÓN	4,0	4,2

VALORACIÓN	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM.
<p>Recepción El cliente espera atención oportuna, información relevante, calidez y amabilidad.</p>	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos].	No igualar el desempeño con las promesas.	
	Se percibe un adecuado conocimiento y entrenamiento en esta actividad.	El cliente encuentra agradable y eficiente el servicio prestado por la recepción. Resalta además el trato cálido y amable.	
VALORACIÓN	4,5	4,5	4,5
<p>Camareras El cliente espera atención oportuna, calidez y amabilidad y discreción.</p>	En las camareras de los hoteles de Tolú se observó buen entrenamiento, buena disposición por el trabajo, trato respetuoso al cliente y sus pertenencias con lo cual se corroboran los altos valores éticos que practican. Todo ello conlleva a una gran satisfacción de los huéspedes en este aspecto.	Teniendo en cuenta la clase de huésped y las temporadas en las cuales vienen se observó un gran alineamiento entre lo prometido y lo esperado.	
VALORACIÓN	4,5	4,4	4,3

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

<i>Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio</i>		
1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
<p>Restaurante / Cocina</p> <p>El cliente espera que este servicio le sea prestado de manera oportuna, con variedad en el menú, con los mejores estándares de calidad y a un precio justo.</p>	<p>Todos los hoteles cuentan con servicio de restaurante, este es acordado por las agencias de viajes con anticipación, el menú es variado respondiendo a las preferencias de los clientes. La variedad y los horarios por lo regular vienen incluidos en el paquete. Para aquellos turistas que vienen por iniciativa propia el hotel le ofrece la variedad y los horarios de acuerdo con sus preferencias dándole a conocer el precio de cada una de las variedades incluidas en el menú. La espera que deben hacer los clientes una vez hacen su pedido no supera los 10 o 15 minutos hasta ser servidos. Se observa en algunos restaurantes un protocolo de servicio mientras que en otros el servicio se presta de manera un tanto informal. Los chef, cocineros, auxiliares de cocina y meseros tienen sus uniformes. Artículos como tapabocas, gorro y guantes fueron observados en las prácticas de cocina, además aplican buenas prácticas para la manipulación de alimentos. Es evidente la experiencia y conocimiento de los implicados en estas actividades y la influencia del Centro Gastronómico del Sena en Tolú.</p>	<p>El servicio de restaurante cuenta con un estándar adecuadamente diseñado. Los clientes manifestaron su satisfacción ante la comida ofrecida y el servicio prestado.</p>
VALORACIÓN	4,0	4,0

1. SERVICIOS	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos] .	No igualar el desempeño con las promesas.	
<p>Restaurante / Cocina</p> <p>El cliente espera que este servicio le sea prestado de manera oportuna, con variedad en el menú, con los mejores estándares de calidad y a un precio justo.</p>	<p>En términos generales el personal de restaurante y cocina está bien entrenado y conoce su oficio; sin embargo, se debería articular con el Sena unas capacitaciones periódicas para aumentar el nivel de destrezas y habilidades que deben tener en esta labor.</p>	<p>Generalmente se cumplen las expectativas del cliente. No se da mayor diferencia entre lo esperado por el cliente y lo ofrecido por el servicio de restaurante. Las comidas son calificadas como adecuadas.</p>	
VALORACIÓN	3,7	3,7	3,9

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

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

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA – MIH
UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HOTELERO

1. Servicios	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM.
	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos] .	No igualar el desempeño con las promesas.	
Relaciones Públicas / Publicidad El cliente espera que la publicidad concuerde con los servicios publicitados	El diseño del estándar de publicidad responde a la real capacidad de los hoteles y los empleados corresponden prestando el servicio de acuerdo con lo publicitado: Por ello que el sistema persona a persona difícilmente genera expectativas que vayan más allá de la capacidad hotelera.	El servicio prestado concuerda con la publicidad difundida de tal manera que el cliente recibe exactamente lo prometido, garantizando el cumplimiento de la promesa de servicio.	
VALORACIÓN	3,3	3,5	3,0

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

<i>Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio</i>			
1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2	
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.	
Servicio de piscina El cliente espera encontrar instalaciones adecuadas, seguras y limpias, donde pueda disfrutar en familia	El servicio de piscina en los hoteles donde se presta permite a las familias con niños y adultos mayores compartir un espacio, por lo regular en las noches, donde generan un ambiente relajado, descansado, con menor exposición a los rayos solares, lo cual hace aún más placentera la estadía, contrario a los hoteles donde este servicio no existe, donde la familia se ve obligada a otras alternativas para cubrir el lapso entre la cena y la hora de acostarse. Es de anotar que los huéspedes saben de antemano los servicios que el hotel presta. Se recomiendan los baños turcos, saunas, aunque algunos de ellos poseen jacuzzi y gimnasio. Sería interesante pensar en estas posibilidades, ya que estos servicios con fáciles de implementar y su infraestructura es sencilla.	Aún cuando el paquete adquirido por el turista aclare la existencia o carencia del servicio de piscina, caso en el cual de acuerdo con lo escogido la persona dispondrá o no del servicio, cuando este es prestado la satisfacción parece ser mayor. Pensar que no se necesita piscina por el hecho de tener el mar Caribe en frente es una idea que está cambiando. Los nuevos hoteles han incluido en su infraestructura piscina y al parecer esto a motivado a los demás hoteleros a pensar en construir la suya. Además lo que dicen los huéspedes en relación a disfrutar el mar o la piscina es que es importante para ellos contar con ambas alternativas. Muchas personas mostraron su preferencia por las piscinas y además agregaron que por lo general los niños pequeños las prefieren.	
VALORACIÓN	3,6	3,4	
Seguridad Física (Security) El cliente espera encontrar un ambiente de poco riesgo para sus pertenencias, lo mismo que para su integridad física, dentro y fuera del hotel.	La seguridad en los hoteles depende en gran medida de la fuerza pública, algunos cuentan con un sistema informal de vigilancia que por lo general se presta en horas de la noche. Existe servicio de caja fuerte en la mayoría de los hoteles. Los clientes manifestaron total confianza en los empleados del hotel, incluso muchos de los ellos dejaron cámaras, filmadoras y computadores portátiles en las habitaciones. Algunos hoteles cuentan con cámaras de seguridad. Existe una cercanía con la Policía Nacional, la cual intensifica sus patrullajes y operativos en temporadas turísticas altas.	Debido a las condiciones de desarrollo social del municipio de Tolú los hoteles y sus huéspedes no se ven amenazados por fuerza delincuencial alguna, por lo tanto en el día la fuerza pública presta el servicio de seguridad y en las noches los hoteles contratan seguridad informal: Sin embargo, todos los empleados de los hoteles tienen la instrucción de restringir la entrada a personal no registrados a área de las habitaciones, como también estar alertas ante cualquier movimiento extraño de otros huéspedes.	
VALORACIÓN	3,3	3,3	

1. SERVICIOS	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos].	No igualar el desempeño con las promesas.	
<p>Servicio de piscina</p> <p>El cliente espera encontrar instalaciones adecuadas, seguras y limpias, donde pueda disfrutar en familia</p>	Los hoteles que poseen servicio de piscina cuentan con el personal idóneo para su mantenimiento y óptima prestación. La profundidad de las piscinas está en una medida adecuada para los niños, por lo tanto no representan mayor peligro para la seguridad de estos.	Los hoteles que prestan el servicio de piscina mantienen estándares de seguridad, profundidad, limpieza e higiene adecuada para cualquier tipo de usuario.	
VALORACIÓN	3,6	3,6	3,6
<p>Seguridad Física (Security)</p> <p>El cliente espera encontrar un ambiente de poco riesgo para sus pertenencias, lo mismo que para su integridad física, dentro y fuera del hotel.</p>	El personal seleccionado para prestar seguridad en horas de la noche es suficiente para disuadir la acción delincinencial de alguno que otro díscolo. Por lo que los huéspedes no son objeto de robos o pérdidas durante su estadía en los hoteles.	En términos generales los huéspedes concuerdan en que la seguridad en los hoteles de Tolú es buena, aun cuando algunos manifestaron que ellos viajan con pocas pertenencias de valor.	
VALORACIÓN	3,5	3,5	3,4

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

<i>Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio</i>		
1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
<p>Seguridad Industrial</p> <p>El cliente espera encontrar instalaciones que cumplan con las especificaciones básicas, que minimicen el riesgo de accidentes y que provean facilidad de evacuación en caso de emergencia.</p>	<p>La mayoría de los hoteles en Tolú cuenta con elementos básicos de seguridad industrial, como botiquín, extinguidores, amplias zonas comunales, puertas amplias a la entrada al igual que en los parqueaderos lo cual facilitaría una rápida evacuación en caso de alguna emergencia. Sin embargo, las rutas de evacuación están inadecuadamente señalizadas. En cuanto a la capacitación dada a los clientes de la ubicación de extinguidores y rutas de evacuación ante posibles emergencias la respuesta fue negativa. Pocos empleados conocen el manejo de extinguidores; también desconocen el tipo de acción a realizar frente a una emergencia. Las autoridades sanitarias disponen de la prestación de un servicio asistencial frente a la playa, sólo en temporadas altas y contrasta la ubicación del hospital en un lugar muy alejado de la playa.</p>	<p>Es deber de los hoteles diseñar, disponer y ubicar en lugares estratégicos extinguidores; además, señalar debidamente las rutas de evacuación en caso de emergencia, mantener un botiquín con los elementos básicos para la prestación de los primeros auxilios, capacitar y entrenar a los empleados e informar a los clientes acerca del uso y manejo de extinguidores y su ubicación, al igual que la localización del botiquín; informar acerca de las rutas de evacuación en caso de emergencia, para con esto minimizar el riesgo de pérdidas en personas e instalaciones. La gran mayoría de trabajadores temporales lo hacen por el sistema de pago a jornal o a destajo, y carecen del pago de la seguridad social, aun cuando dada la estacionalidad del negocio estos trabajadores manifestaron estar satisfechos con este tipo de contratación. Para los empleados que permanecen con vinculación permanente al hotel no se presentan estos inconvenientes. Ante la existencia de los dos tipos de contratación se podría pensar que habría diferencias en la atención brindada a los clientes, sin embargo, de acuerdo con nuestras observaciones esto no es así. Dada la magnitud de la inversión hecha en las instalaciones de los hoteles no estaría de más implementar sistemas contra incendio.</p>
VALORACIÓN	2,8	2,5
<p>Lavandería (Laundry)</p> <p>El cliente espera un servicio oportuno y a precio justo</p>	<p>Todos los hoteles tienen el servicio de lavandería de la ropa de cama y toallas. Algunos hoteles ofrecen servicio de lavado de ropa a los clientes en respuesta a solicitud de estos.</p>	<p>El estándar de servicio ofrecido, en este caso no genera ninguna brecha.</p>
VALORACIÓN	4,0	4,0

VALORACIÓN	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No entregar el servicio con los estándares de servicio [establecidos].	No igualar el desempeño con las promesas.	
Seguridad Industrial El cliente espera encontrar instalaciones que cumplan con las especificaciones básicas, que minimicen el riesgo de accidentes y que provean facilidad de evacuación en caso de emergencia.	La capacitación recibida por el personal para efectos de actuar en caso de emergencia marca una tendencia deficiente. Los equipos que existen no podrían ser utilizados debido a la falta de idoneidad de algunos empleados en el manejo de estos. Los huéspedes quedan bajo la responsabilidad de algunos empleados cuya idoneidad para manejar emergencias es cuestionable.	El cliente confía en la seguridad de los hoteles y sitios visitados, sin embargo tanto en los hoteles como en los sitios visitados los elementos de seguridad dispuestos para protegerlo son deficientes. Aun cuando las grandes emergencias han sido pocas, dentro de un esquema de seguridad diseñado para proteger la integridad de los clientes se ven muy pocas condiciones que permitan prevenir los riesgos a los cuales están expuestos.	
VALORACIÓN	2,5	2,9	2,7
Lavandería (Laundry) El cliente espera un servicio oportuno y a precio justo	El personal encargado de esta actividad realiza un trabajo que satisface las necesidades tanto de los hoteles como de los clientes.	El cliente hace uso de sábanas, ropa de cama y toallas limpias en el momento que lo requiere.	
VALORACIÓN	4,0	4,0	4,0

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA - MIH

<i>Basada en las Brechas de La Calidad en el Marketing del Servicio</i>		
1. SERVICIOS	BRECHA No. 1	BRECHA No. 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
Mantenimiento El cliente espera encontrar un funcionamiento adecuado de las instalaciones y los equipos.	El mantenimiento de equipos de cocina, televisores, aires acondicionados, motobombas, redes eléctricas y de agua, generalmente no obedece a una programación, pero en términos generales se efectúan los mantenimientos necesarios en forma correctiva. En términos generales el mantenimiento es aceptable y no genera mayores traumatismos a los huéspedes.	Se deben desarrollar programas periódicos de mantenimiento preventivo, particularmente en épocas de temporada baja, de tal forma que se minimicen los inconvenientes para los huéspedes en temporada alta.
VALORACIÓN	3,8	3,6
Internet inalámbrico El cliente espera que este servicio exista en el hotel.	Ante la demanda de internet inalámbrico algunos hoteles ya ofrecen este servicio de manera gratuita, sin embargo la mayoría de los huéspedes que vienen con intención de desconectarse del mundo es este el último servicio que demandarían.	Si bien la tendencia es a aumentar la demanda del servicio y considerando las amplias ofertas de los operadores de este, es muy probable que en muy poco tiempo los hoteles puedan contar con la oferta de este servicio.
VALORACIÓN	3,6	3,6

MATRIZ DE INTELIGENCIA HOTELERA – MIH
 UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
 EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HOTELERO

<p>Cierre de Cuentas / Check Out</p> <p>El cliente espera que esta se efectúe de manera ágil, sencilla y con el menor inconveniente al momento de abandonar el hotel.</p>	<p>El cierre de cuentas consiste en hacer una revisión de los cargos hechos por los siguientes conceptos: bar, restaurante, alojamiento, llamadas, entre otros, luego se totaliza la cuenta definitiva en recepción. De acuerdo con nuestras observaciones, existe agilidad, rapidez, y disposición para realizar esta actividad de tal manera que cuando el cliente se acerca a saldar la cuenta todos los conceptos están en orden, permitiendo así que los clientes tengan una salida rápida y sin inconvenientes. Una vez los clientes entregan las llaves en recepción una camarera verifica el inventario entregado en la habitación y lo reporta a la recepción, la cual, en caso caso de algún faltante lo incluye en la cuenta.</p>	<p>El cierre de cuenta es realizado a satisfacción en la mayoría de los casos. Debido a que la mayoría de clientes que se alojan por medio de agencias, realizan el pago por adelantado, por lo tanto el cierre de cuentas es manejado por el guía turístico, sin generar ninguna preocupación al huésped.</p>
VALORACIÓN	4,0	4,4

1. SERVICIOS	BRECHA No. 3	BRECHA No. 4	PROM
	No entregar el servicio con los estándares de servicio.	No igualar el desempeño con las promesas.	
<p>Mantenimiento El cliente espera encontrar un funcionamiento adecuado de las instalaciones y los equipos.</p>	<p>En términos generales la respuesta frente a la averías de algún tipo de equipos es rápida y efectiva, minimizando la incomodidad del huésped.</p>	<p>La disposición de los hoteles para atender pequeñas averías redundando en una alta satisfacción del cliente y la administración.</p>	
VALORACIÓN	3,7	3,9	3,8
<p>Internet inalámbrico El cliente espera que este servicio exista en el hotel.</p>	<p>En los hoteles donde el servicio existe se brinda con la asesoría de algún empleado, y los que siguen la tendencia recibirán la debida capacitación del operador que les provea del servicio.</p>	<p>En los hoteles donde se presta el servicio cumplen con las expectativas del huésped y muy seguramente en la medida en que muchos hoteles lo vayan prestando, estará acorde con los requerimientos del cliente.</p>	
VALORACIÓN	3,7	3,7	3,7
<p>Cierre de Cuentas / Check Out</p> <p>El cliente espera que esta se efectúe de manera ágil, sencilla y con el menor inconveniente al momento de abandonar el hotel.</p>	<p>El personal encargado de realizar el cierre de cuentas cuenta con la preparación y el entrenamiento adecuado para este fin.</p>	<p>Las cuentas generalmente están debidamente organizadas, y obedecen a lo realmente consumido por el cliente por lo que se observa concordancia entre lo que el cliente espera y lo que los hoteles realizan.</p>	
VALORACIÓN	4,3	4,5	4,3

De acuerdo con la valoración mostrada en la Matriz de Inteligencia Hotelera- MIH, las brechas que requieren intervención para su mejoramiento son:

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

Si bien es cierto los hoteles en la publicidad no ofrecen más servicios de lo que están en capacidad de prestar y por lo tanto no es aquí donde existe la brecha, esta sí se evidencia en la falta de ocupación hotelera en la temporada baja, puesto que se requiere de una masificación de la publicidad y, dados sus niveles de costos, esta debería ser asumida de manera tripartita, es decir, el aportante mayoritario debería ser el gobierno departamental y municipal y en menor medida los comerciantes y hoteleros. En este sentido se recomienda que se realicen campañas masivas de publicidad direccionadas a los segmentos objetivos de manera que aumente la afluencia de turistas en las temporadas bajas.

- **Brechas en la seguridad industrial.** En las brechas relativas a la seguridad industrial se identificó que los hoteles de Tolú cuentan con algunos elementos básicos de seguridad, como botiquín, extinguidores,

amplias zonas comunales, amplias puertas de acceso a las instalaciones y los parqueaderos, lo cual facilitaría una rápida evacuación en caso de alguna emergencia.

La capacitación y el entrenamiento a los empleados deben ser reforzados, por cuanto se hizo evidente el desconocimiento en el uso de extinguidores y la forma de actuar en caso de emergencia.

La señalización necesaria para prevenir la ocurrencia de accidentes y la que debería orientar la ubicación de elementos de seguridad industrial es deficiente.

La seguridad industrial es un tema que podría ser visto como complementario dentro del servicio hotelero y turístico; es claro que esta actividad es una responsabilidad y obligación vital para la administración hotelera, ya que el impacto negativo que pudiera generarse por pérdidas ocasionadas a personas, instalaciones o equipos estaría poniendo en riesgo la imagen del negocio y la continuidad del servicio hotelero y turístico. Aun cuando no han ocurrido grandes emergencias, dentro de un esquema de seguridad diseñado para proteger la integridad de los clientes se ven muy pocas condiciones que permitan prevenir los riesgos a los cuales están expuestos.

- **Brechas en servicio de reservación.** En cuanto a la reservación hotelera, se detectó que en la mayoría de los casos, los clientes al arribar al hotel encontraron en orden sus reservaciones; además, el trato recibido, los modales y la rapidez del servicio fueron calificados como excelentes. Se recomienda de todas maneras documentar el proceso de reservación y aprovechar este documento para hacer reinducciones al personal encargado.
- **Brechas en productos de turismo.** Los productos de turismo disponibles incluyen: hoteles, restaurantes, viajes a las islas, paseo a la Ciénaga de la Caimanera, visita a las Cuevas de Toluviéjo, compras de artesanías en Sampués, Tuchín y Morroa, entre otros. La investigación encontró que los turistas llegan al balneario generalmente de dos formas:

- a. Por cuenta de las agencias de turismo se les presta el servicio en un todo integrado, y la calidad de estos es responsabilidad de la agencia.
 - b. Vienen de forma independiente; una vez alojados, recurren al hotelero para que los guíe y les recomiende dónde y con quién adquirir los demás productos de turismo. Este hecho genera una responsabilidad en el hotelero en lo que respecta a la calidad en la prestación de estos. Es aquí donde se presenta la brecha identificada, debido a la desarticulación que existe entre los diferentes eslabones que componen esta cadena; además, en muchas ocasiones, los costos son mayores que cuando vienen con agencias de turismo.
- **Brechas en servicio de botones.** Teniendo en cuenta que los empleados destinados a recibir los equipajes de los huéspedes tienen otras ocupaciones y en ocasiones no alcanzan a ofrecer adecuadamente este servicio, se recomienda que esta actividad sea estandarizada o especificada de tal manera que los operarios la asuman con mayor responsabilidad y disponibilidad de tiempo. Además, se les debe proveer del entrenamiento necesario que les permita ofrecer un servicio con estilo, complementado con adecuada presentación de uniformes, buenos modales y comportamiento cálido.
 - **Brechas en servicio de piscina.** El interés por construir piscina en los hoteles fue notorio; los clientes que acudieron a hoteles con piscina mostraron su satisfacción por el servicio prestado, en especial las familias con niños. Una sugerencia al respecto es tratar de consolidar la zona húmeda en los hoteles, en tal sentido se podrían adecuar baños turcos, saunas y jacuzzis, los cuales darían valor agregado al servicio.

A continuación se describen algunos aspectos complementarios que no son responsabilidad directa del sector hotelero, pero que fueron motivo de comentarios por parte de los administradores y los clientes, pues estos se relacionan con el turismo. Aunque estos aspectos no constituyen brechas del servicio hotelero, sí son brechas relacionadas que afectan el desenvolvimiento normal del turismo.

- **Brechas en el transporte.** El aeropuerto con el cual cuenta Tolú tiene capacidad para pequeñas aeronaves, lo cual impide la llegada masiva de turistas por este medio, por lo que las vías terrestres se convierten en la principal alternativa para su desplazamiento. Esta situación, en algunas circunstancias, dificulta la afluencia de muchos turistas por rechazo a los viajes largos y extenuantes.

En caso de que existiera un aeropuerto con mayor capacidad, el flujo de turistas podría verse aumentado, siempre y cuando los costos estén en los rangos de capacidad de pago de los viajeros. Aun cuando nada garantiza que aumentaría la frecuencia de viajeros, es muy probable que con facilidades de transporte y costos adecuados aumente la demanda y se establezcan viajes por fuera de temporada, aprovechando los descuentos de aerolíneas y hoteles.

- **Brechas en flujo vehicular.** Se debe mejorar el flujo vehicular al interior del municipio, pues la aglomeración de vehículos, bicitaxis y peatones en las vías hace que colapse la movilidad. Esta problemática no puede ser ajena cuando se trata de diseñar un adecuado servicio hotelero; obviamente, hay que acudir a los organismos responsables y para eso la asociación de hoteleros debe tomar cartas en el asunto.

El servicio de bicitaxis es del agrado de los turistas y del sector hotelero; sin embargo, se debe regular su tránsito. La congestión y aglomeración en el muelle turístico de estos vehículos dificultan el buen descanso y tranquilidad de los turistas.

La aglomeración de vehículos, bicitaxis y peatones dificulta la movilidad, y esta se agrava con la presencia de vendedores estacionarios que invaden el espacio público, las vías peatonales y hasta el malecón.

- **Brechas en la participación de estamentos gubernamentales.** La Alcaldía Municipal y la Gobernación de Sucre han prestado poco apoyo al turismo en el Golfo de Morrosquillo, manifestaron algunos administradores hoteleros y turistas. Las inversiones que hace el departamento en el municipio de Tolú son escasas.

Existe una Secretaría de Turismo que no cuenta con recursos propios, a pesar de estar adscrita a la Secretaría de Planeación Municipal. Se argumentó al respecto que el municipio debe hacer ahorros, pues se encuentra intervenido de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 550 de 1.999¹. La categorización del municipio, según esta ley, lo obliga a tener únicamente tres secretarías: Desarrollo Social, Planeación y Hacienda.

La Alcaldía recientemente ha hecho algunos aportes, como el mejoramiento de la red de aguas servidas en la Avenida Primera, ubicada frente a la playa, y la adquisición de carros compactadores de basura, con los cuales mejoró la frecuencia y capacidad en la recolección de estas.

Se requiere un trabajo de concientización ciudadana para que nativos y turistas contribuyan con este aspecto, y no arrojen basuras en las playas, ni en el malecón.

Adicionalmente, se establecieron las características generales de los turistas que demandan el servicio, entre ellas se destaca que la mayoría son personas trabajadoras o pensionadas, pertenecientes a la clase media. Los turistas que visitan el balneario lo hacen a través de viajes organizados por agencias turísticas; ellos realizan el viaje por vía terrestre en buses con capacidad entre 34 y 44 pasajeros. También están los turistas que llegan al balneario en sus vehículos particulares, estos vienen con sus familiares o con grupos de amigos. La razón principal por la cual ambos grupos llegan a Tolú es buscando el servicio de alojamiento, oferta en la cual se ha especializado el servicio hotelero de este municipio.

Otro aspecto característico de los turistas que frecuentan los hoteles de Tolú es que, generalmente, vienen con la intención de visitar los atractivos naturales que ofrece el Golfo de Morrosquillo; esto lo hacen por iniciativa

¹ LEY 550 DE 1999 (diciembre 30) por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

propia, en grupos familiares o con la ayuda de agencias de turismo. En este aspecto, los hoteleros regularmente no son quienes toman la iniciativa, lo cual deja ver la brecha que existe en cuanto a productos de turismo. Entre los sitios más visitados por los turistas están: las islas de San Bernardo, la Ciénaga de la Caimanera, las Cuevas de Toluvié, el volcán de lodo de San Antero, y las playas de Coveñas y el Francés.

6. DISCUSIÓN

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

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

Estos hallazgos sirvieron de referentes para el diseño de un Plan de Mejoramiento, ya que ellos revelan en forma específica las debilidades

en la prestación del servicio en sus diferentes instancias. El Plan de Mejoramiento consiste en una propuesta de capacitación orientada a generar las competencias estratégicas que permitan visionar un conjunto de acciones que apunten a fortalecer el sector, minimizando las brechas encontradas, para poder aumentar el flujo de turistas en las temporadas bajas y el ciento por ciento de ocupación en las temporadas altas. Estas acciones deben generar una mayor tasa de empleo de la fuerza laboral y, por consiguiente, el mejoramiento del nivel de vida de los empleados de este sector. Consecuente con lo anterior, deberá mejorar el recaudo de impuestos y contribuciones al gobierno local y departamental, con lo cual se podrá recuperar la inversión hecha en publicidad, orientando estos recursos adicionales a la prestación de mejores servicios de seguridad, educación, saneamiento básico y salud. En consecuencia, las principales acciones que contempla el Plan de Mejoramiento propuesto son las siguientes:

- Plan de capacitación en diseño e implementación del Programa de Seguridad Industrial de los hoteles, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
- Estudio y diseño de un Plan de Publicidad que se le pueda presentar al gobierno departamental y municipal, a la asociación de hoteleros y a la Cámara de Comercio con el propósito de conseguir fondos para ejecutarlo.
- Propiciar reuniones que conlleven a una negociación que permita articular los servicios hoteleros con los demás oferentes de productos turísticos.
- Propiciar las reuniones que permitan que la Asociación de Hoteleros y la Policía Nacional establezcan planes conjuntos de seguridad, especialmente durante temporadas altas.
- Plan de capacitación que permita al servicio de botones mejorar la prestación de su servicio.

- En cuanto a los servicios de piscina e internet, se recomienda a todos los hoteleros su implementación.
- Plan de capacitación que permita a los hoteleros desarrollar el mantenimiento preventivo a las instalaciones y no correctivo, como regularmente se hace.
- Continuar enviando al personal de cocina, a los cursos que ofrece el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena en el Centro Gastronómico de Tolú y en la sede regional Sincelejo.
- Como complemento se recomienda diseñar y aplicar encuestas para evaluar periódicamente la satisfacción del servicio hotelero.

Referencias

- Arévalo, G. & Avendaño, M. (2004). Establecimiento de la estructura del sistema de gestión de calidad para el Centro de Operaciones de GAIA Representaciones S.A. con base en la Norma ISO 9000:2000.
- Civera, S. M. (2008). Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de Gestión establecido. p.18.
- Colmenares, O. & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del Servicio. Recuperado el 24 de junio de 2010 de: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>
- Gronroos, C. (1988, Winter). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business (St John's University)*, 9 (3), 10-13.
- Gronroos, C. (1984). Service quality model and Its marketing Implications. *European Journals of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Hoffman K, D. & Bateson, J. E. G.(2002). *Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. Bogotá: Thomson Learning, pp. 10-11
- Lovera, P. (2004). El Sistema de Gestión SGC, en los establecimientos hoteleros y turísticos bajo las Normas ISO 9000 versión 2000. *Revista Turismo y Sociedad*. 3 (V), 104 a 109. Colombia. Extraído el 14 de Septiembre de 2010 de: http://portal.uexternado.edu.co/irj/portal/anonymous?guest_user=tys&NavigationTarget=navurl://3f97fe4d032a463c5d10e766f0028341
- Morillo, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida. Extraído el 12 de septiembre de 2010 de <http://ecotropicos>.

saber.ula. ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano6num2/articulo8.pdf

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Serrano, A.M. & López M.C. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana del Marketing*. Diciembre. pp. 1-13. Extraído el 14 de septiembre de 2010 de http://editorial.unab.edu.co/revistas/rcmarketing/pdfs/r_23_art2_c.pdf
- Stromgem, O. (2007). Análisis de la Calidad del Servicio, Un estudio acerca de los Hoteles Resort de Perú. Extraído el 8 de agosto de 2010 de <http://epubl.luth.se/1402-1617/2007/217/LTU-EX-07217-SE.pdf>
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. (2.^a ed.) México: McGraw-Hill. p.284.