

Mejoramiento Continuo en Atención y Servicio al Cliente para Hoteles de la Ciudad de
Duitama

Juan Sebastián Castro Ávila
Lisbeth Dayana Rodríguez Torres

Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa Administración De Empresas
Sogamoso
2021

Mejoramiento Continuo en Atención y Servicio al Cliente para Hoteles de la Ciudad de
Duitama

Juan Sebastián Castro Ávila
Lisbeth Dayana Rodríguez Torres

Trabajo de Grado en Semillero de Investigación para optar al Título de
Administrador/a de Empresas

Director
Oscar Mauricio Lozano Rueda
Mg. en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa Administración De Empresas
Sogamoso

2021

Nota de aceptación:

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”
(Universidad de Boyacá. Acuerdo 958 del 30 de marzo de 2017, Artículo décimo primero).

Agradecimientos

Primeramente, agradecer a Dios y a la Universidad de Boyacá por permitirnos vivir esta experiencia de crecimiento personal e intelectual, de igual forma a nuestros docentes Oscar Mauricio Lozano Rueda y Alexander Niño Mendivelso quienes gracias a su tiempo, conocimiento y disposición contribuyeron al desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Agradecemos a nuestros padres quienes han sido nuestro soporte tanto emocional como económico, su apoyo incondicional nos permitió continuar con nuestros estudios, forjar un mejor futuro y visionarnos como grandes profesionales contribuyendo al mejoramiento de la sociedad.

"Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar"

Eugene Ware

Contenido

	Pág.
Introducción.....	12
Análisis de Resultados.....	13
Encuesta dirigida a los gerentes.....	20
Diagnostico.....	23
Estrategias de Acción Favorables en Atención y Servicio al Cliente.....	27
Buzón de Sugerencias.....	27
Metas.....	28
Beneficios.....	28
Capacitaciones.....	28
Metas.....	29
Recursos.....	29
Alcance.....	29
Temas.....	29
CRM.....	30
Plan de Acción para el Mejoramiento Continuo en Atención y Servicio al Cliente.....	32
Plan de Acción.....	32
Recursos.....	34
Alcances esperados.....	34
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Referencias.....	37
Anexos.....	40

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cotejo diagnóstico y percepción del cliente.....	255
Tabla 2. Cronograma de actividades a desarrollar	300
Tabla 3. Plan de acción para el sector hotelero ciudad de Duitama	333

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Reservas hoteleras	13
Figura 2. Perspectiva selección hotel	14
Figura 3. Notificación ofertas y descuentos	14
Figura 4. Canales de información.....	15
Figura 5. Sugerencia de satisfacción	15
Figura 6. Factores de preferencia	16
Figura 7. Probabilidad de recomendación	16
Figura 8. Nivel de atención a clientes.....	17
Figura 9. Servicio hacia los clientes	18
Figura 10. Calificación hotel Best Western Nivari	18
Figura 11. Calificación hotel Olimpia	19
Figura 12. Calificación hotel Santris	19
Figura 13. Calificación hotel Kur & Bio Spa	19
Figura 14. Políticas de satisfacción	20
Figura 15. Importancia de lograr una ventaja competitiva.....	21
Figura 16. Frecuencia de capacitaciones	21
Figura 17. Implementación del buzón de sugerencias.....	22
Figura 18. Intervalos de edad	22

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto de grado	41
Anexo B. Formato encuesta dirigida a los clientes	67
Anexo C. Encuesta dirigida a gerente Best West Duitama Nivari Hotel	72
Anexo D. Encuesta dirigida a gerente de hotel Olimpia	75
Anexo E. Encuesta dirigida al gerente del hotel Santris.....	78
Anexo F. Encuesta dirigida al gerente del hotel Kur & Bio Spa.....	81

Glosario

CRM: las siglas en inglés para CRM significan “Customer Relationship Management”, es decir, gestión de la relación con los clientes. Seguramente te preguntarás por qué es tan importante para tu negocio el hecho de organizar la información relacionada con tus contactos. Pues el modelo CRM consiste en una estrategia de marketing y ventas que analiza a fondo las interacciones de tu empresa con tus clientes. No estamos hablando sólo de obtener datos demográficos sino intereses, gustos, retos, entorno profesional y necesidades de tus prospectos (DataCRM, 2019).

Estrategia: es un proceso regulable que se puede definir como el conjunto de reglas que asegura una decisión óptima en cada momento. Estas permiten dar lineamiento hacia la toma de decisiones para posteriormente cumplir un objetivo determinado y de esa manera, se puede llegar a generar los resultados esperados (RAE,2014).

Servicio al cliente: el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo (Aguilar & Vargas, 2010).

Tendencia: es utilizada como un sinónimo de moda, teniendo en cuenta que se es visto como un mecanismo social que se encarga de controlar las elecciones que las personas llevan a cabo (Yirda, 2020).

Turismo: se relaciona a toda aquella actividad o hecho de viajar por placer, generando expectativas asertivas en las personas y que se puedan incursionar en distintas culturas (RAE,2014).

Resumen

Castro Ávila, Juan Sebastián

Formulación de un plan de mejoramiento continuo en atención y servicio al cliente para hoteles de la ciudad de Duitama / Juan Sebastián Castro Ávila, Lisbeth Dayana Rodríguez Torres. - - Sogamoso : Universidad de Boyacá, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2021.

83 h. : il. + CD ROM. - - (Trabajo de Grado en Semillero de Investigación UB, Administración de Empresas ; n°.)

Trabajo de Grado en Semillero de Investigación (Administrador de Empresas). - - Universidad de Boyacá, 2021.

La investigación presenta la identificación de la situación actual y los factores influyentes en atención y servicio al cliente de los hoteles de la ciudad de Duitama, se establecen estrategias de acción favorables, según los fundamentos de la teoría de mejoramiento continuo, para fortalecer la dirección administrativa.

Se propone un plan con el fin de generar un excelente servicio hotelero y mejorar el nivel económico en los hoteles de Duitama.

Se aplicaron una serie de cuestionarios tanto a gerentes como a clientes del sector hotelero, además, se ejecutó una investigación documental en la base de datos de la cámara de comercio de la ciudad de Duitama

El éxito del servicio al cliente radica en la empatía que se logre establecer con los clientes, esto se obtiene escuchando sus solicitudes y proporcionando un ambiente agradable durante su estadía en las instalaciones

Introducción

El presente trabajo de investigación dará a conocer la importancia de la aplicación de herramientas en la actividad turística para la economía del departamento de Boyacá haciendo énfasis en la ciudad de Duitama y tomando como enfoque el mejoramiento en el servicio y atención al cliente dentro de la industria hotelera de dicha ciudad, con el objetivo de permitir generar mayor confianza en las relaciones comerciales entre turistas y anfitriones, lo que a su vez garantiza mayor reconocimiento del sector en el departamento y del mismo modo, un exponencial aumento de ingresos económicos.

Por lo tanto, la investigación se desarrolló bajo la necesidad de proponer una herramienta enfocada a los clientes, la cual permita mejorar las condiciones de este servicio por parte de las empresas hoteleras de la ciudad de Duitama, y con ello identificar estrategias viables que permitan generar mayor dinamismo en la economía del municipio, de este modo, se infiere que dicho municipio se convierta en pionero de la industria hotelera a nivel regional.

En primer lugar, se debe mantener una administración acorde a los objetivos y políticas de servicio desarrolladas por los gerentes y garantizar su cumplimiento de manera sostenible, gracias a que la ciudad posee un gran potencial comercial dentro del departamento, favoreciendo a la economía local y el desarrollo empresarial.

Finalmente, el éxito del servicio al cliente radica en la empatía que se logre establecer con los clientes, esto gracias a escuchar sus solicitudes y mantener un ambiente agradable durante su estancia en el hotel.

Análisis de Resultados

En el siguiente capítulo, daremos a conocer la percepción y el grado de satisfacción de los clientes en base al servicio y la atención recibida durante su estancia dentro de alguno de los hoteles de la ciudad de Duitama. Posteriormente presentamos la estructura de la encuesta y los resultados obtenidos, junto con un análisis el cual nos permitirá identificar la dimensión y el estado de las estrategias implementadas por los hoteles en el área de servicio al cliente.

Esta encuesta consta de 10 preguntas la cual nos ayuda a conocer los aspectos fundamentales del servicio al cliente de los hoteles de la ciudad de Duitama y fue diligenciada por 50 personas. Los resultados y análisis derivados se presentan de la siguiente manera:

1. ¿Qué medio emplea a la hora de realizar reservas hoteleras?

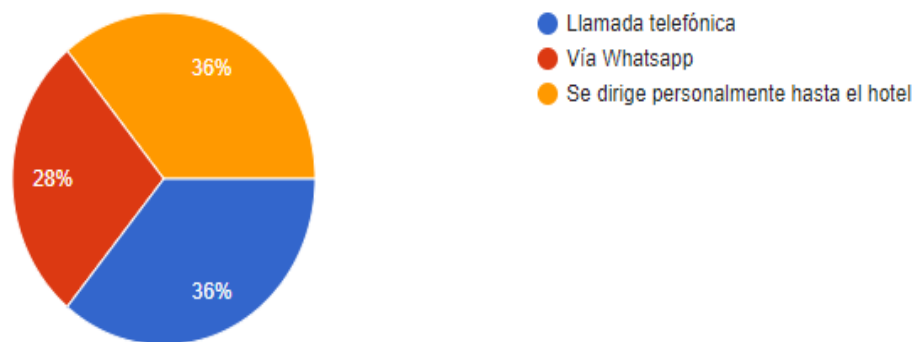


Figura 1. Reservas hoteleras, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

De la anterior grafica podemos observar que los medios más usados por las personas para acceder a este servicio son por medio de WhatsApp y llamada telefónica con estas dos modalidades se siente más a gusto a la hora de realizar sus reservas, pero sin dejar de lado que un porcentaje de los encuestados prefieren dirigirse hasta el hotel para tener mayor confianza y conocer aquellos servicios que se les van a ofrecer.

2. ¿Qué criterio(s) tiene en cuenta a la hora de elegir su hotel?

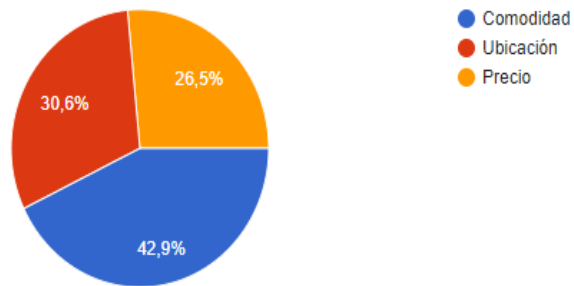


Figura 2. Perspectiva selección hotel, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

La comodidad es el factor más importante a la hora de elegir el hotel en el cual se quieren hospedar, dejando en segundo plano factores como la ubicación y el precio. Sentirse cómodos les permitirá tener una experiencia agradable lo cual aumentará la satisfacción de las personas y en este ámbito se logrará mayor competitividad al momento de captar clientes dentro del mercado.

3. ¿Les agrada recibir notificación sobre ofertas o descuentos de hoteles?

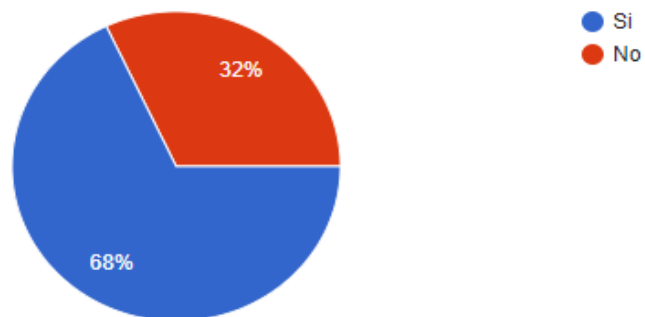


Figura 3. Notificación ofertas y descuentos, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

Una de las herramientas más usadas por los hoteles es el enviar información sobre promociones y servicios que ofrecen de manera directa a sus clientes ya que al tener una base de datos actualizada con su información permiten tener una constante comunicación con ellos.

4. ¿Por medio de qué canal se entera de la diversidad de hoteles existentes en la ciudad de Duitama?

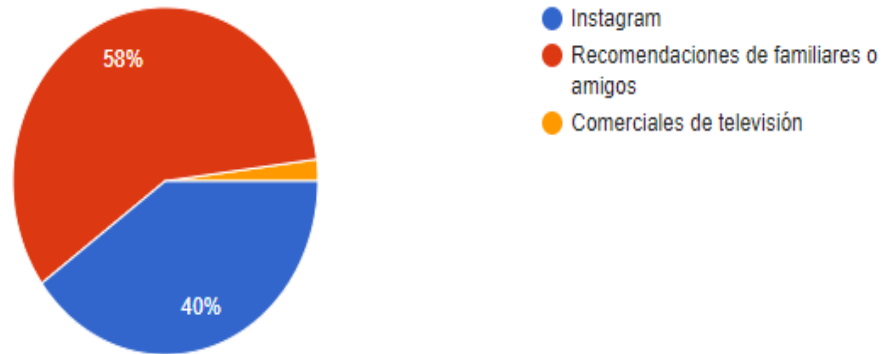


Figura 4. Canales de información, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

Al analizar la gráfica se puede apreciar que el canal más usado para dar a conocer los diferentes hoteles de la ciudad es por medio de la recomendación de algún familiar o amigo que se halla hospedado en alguno de estos hoteles, el tomar sus opiniones hace que las personas sientan más confianza. Además, el uso de las redes sociales tales como el Instagram influyen a la hora de decidir si tomar o no este servicio.

5. ¿Recomendaría los hoteles de la Ciudad de Duitama a sus amigos y familiares?

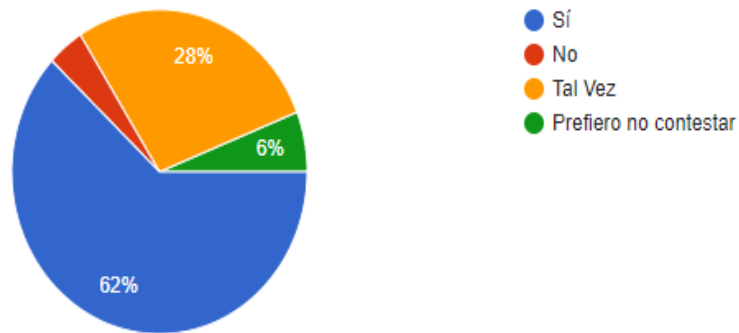


Figura 5. Sugerencia de satisfacción, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

Este resultado demuestra que las personas se han sentido satisfechas con el servicio, lo cual ha generado en ellos la confianza suficiente para mantener una relación positiva con los servicios hoteleros de la ciudad

6. ¿Cuáles son las razones por las que prefiere hospedarse en un hotel de la Ciudad de Duitama?

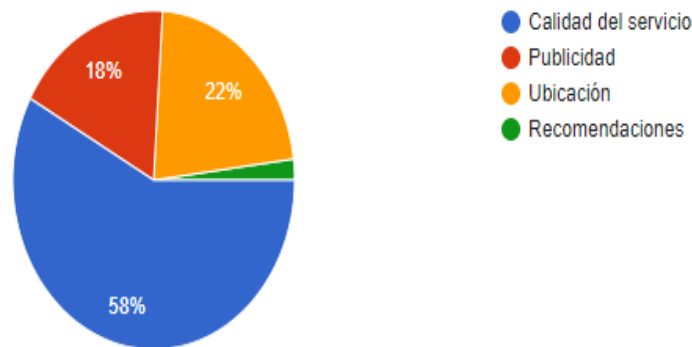


Figura 6. Factores de preferencia, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

La calidad tiene un papel importante al momento de captar clientes durante la prestación de un servicio es de suma importancia el poder satisfacer las necesidades de las personas y de esta manera crear una relación de confianza, lo cual permitirá aumentar el índice de huéspedes dentro del hotel.

7. En una escala del 1 al 5, ¿Qué probabilidad hay de que recomiende un hotel de la ciudad de Duitama?

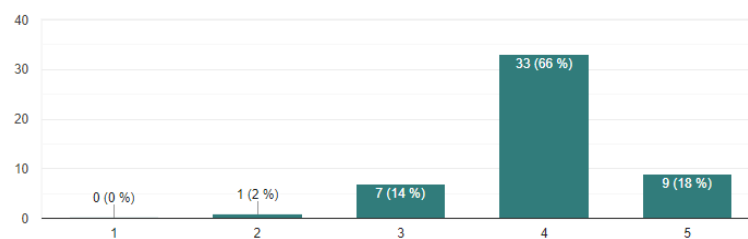


Figura 7. Probabilidad de recomendación, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

Según los resultados obtenidos podemos evidenciar que existe una alta probabilidad de que las personas encuestadas recomienden alguno de los hoteles de la ciudad de Duitama ya que proporcionaron una puntuación de 4 y 5 respectivamente con base a su experiencia personal al momento de hospedarse en alguno de los hoteles. Por lo tanto, son buenas las referencias que se han llevado los huéspedes y el grado de satisfacción es positivo.

8. ¿Cómo fue la atención recibida en los hoteles de la ciudad de Duitama?

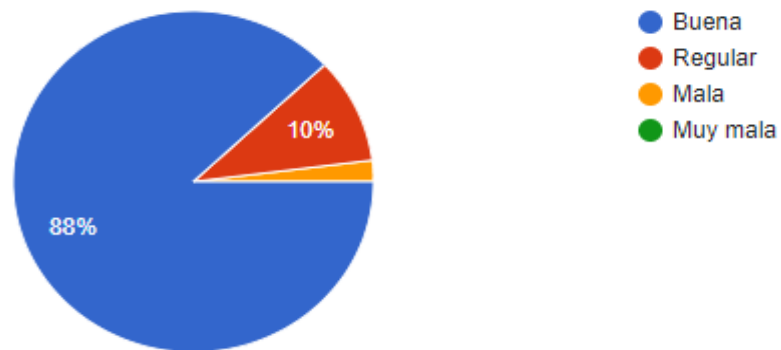


Figura 8. Nivel de atención a clientes, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

En cuanto a la atención recibida la puntuación que le otorgan los clientes a los hoteles es satisfactoria, de esta manera podemos evidenciar que los hoteles han implementado buenas políticas para relacionarse con los clientes y garantizar un servicio de calidad.

9. ¿Cómo fue el servicio prestado en los hoteles de la ciudad de Duitama?

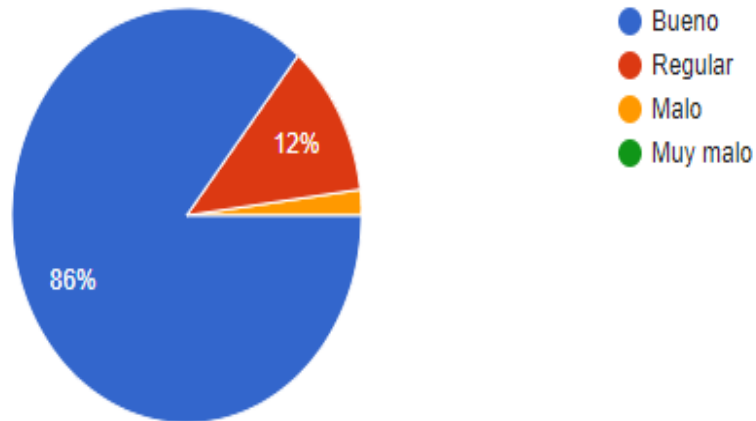


Figura 9. Servicio hacia los clientes, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

Un aspecto relevante para los clientes es el servicio por medio del cual se busca satisfacer las diferentes necesidades, las personas encuestadas respondieron como bueno el servicio recibido lo que nos da a entender que pudieron satisfacer sus necesidades y obtuvieron una excelente experiencia al hospedarse en alguno de los hoteles de la ciudad.

10. ¿Cómo calificaría los siguientes elementos de estos 4 hoteles de la ciudad de Duitama?

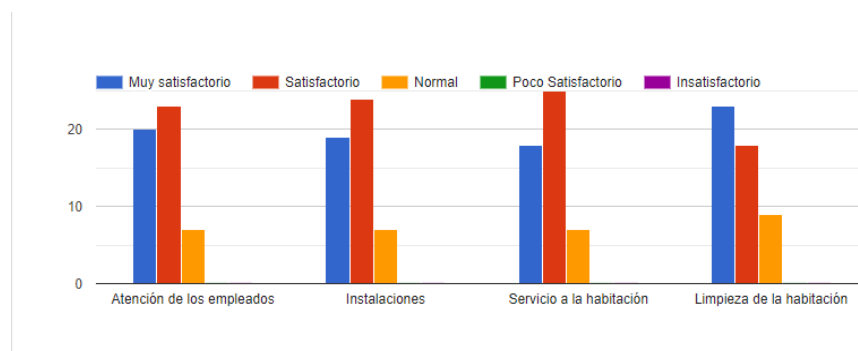


Figura 10. Calificación hotel Best Western Nivari, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

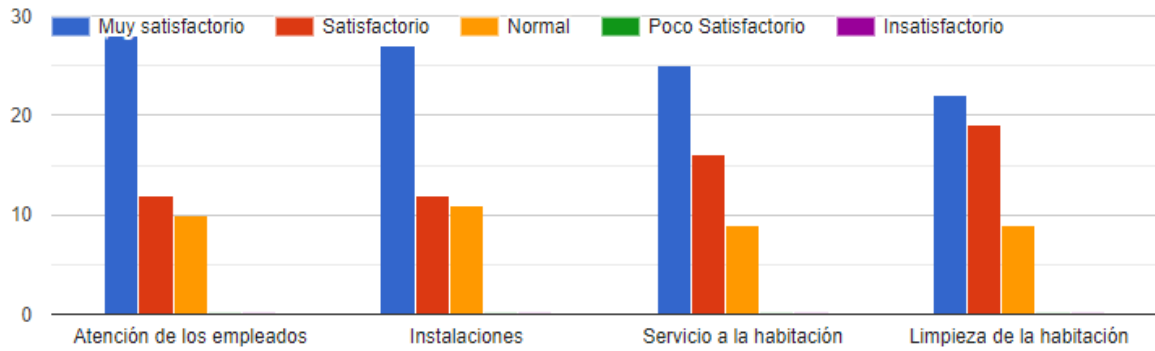


Figura 11. Calificación hotel Olimpia, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

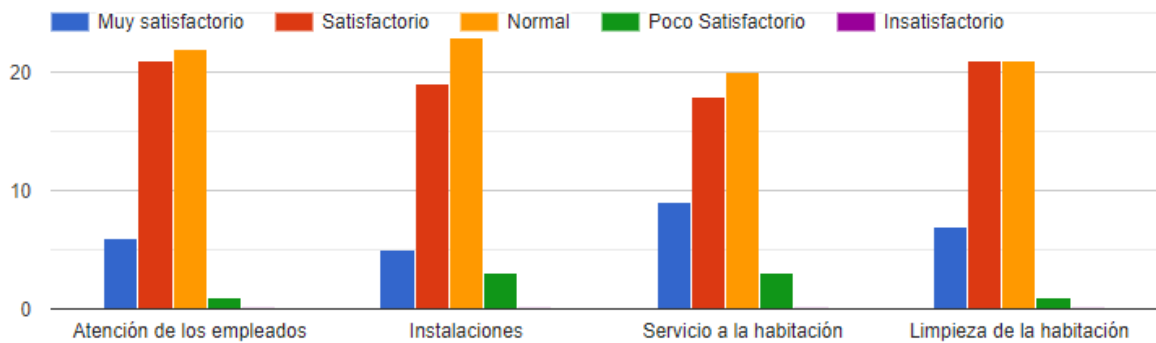


Figura 12. Calificación hotel Santris, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

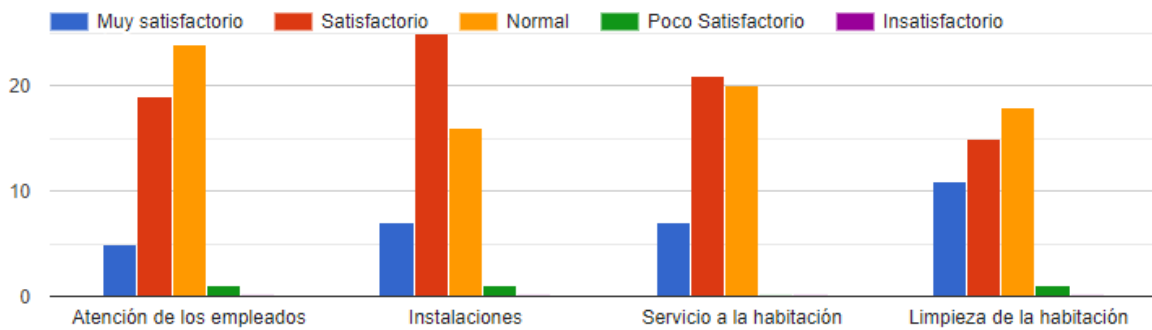


Figura 13. Calificación hotel Kur & Bio Spa, tomada de: encuesta aplicada a clientes 2021

La muestra seleccionada fue cuatro de los hoteles de la ciudad de Duitama. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede analizar que dentro de este conjunto los hoteles más destacados en cuanto a la satisfacción de sus clientes es el hotel Olimpia esto quiere decir que han logrado desarrollar políticas exitosas en cuanto al mejoramiento del servicio y atención a los clientes por otro lado el hotel Santris y el hotel Kur y Bio Spa presentan un bajo porcentaje de satisfacción de sus clientes lo cual requiere la implementación mejora de las políticas de servicio al cliente.

Encuesta dirigida a los gerentes

A continuación, presentamos la estructura de la encuesta y los resultados obtenidos, la cual nos permite identificar los factores influyentes en atención y servicio al cliente de acuerdo con la opinión de los cuatro gerentes de los hoteles seleccionados.

Esta encuesta consta de 5 preguntas las cuales nos proporcionan la información acerca de los aspectos fundamentales del servicio al cliente de los hoteles de la ciudad de Duitama

Los resultados y análisis derivados se presentan de la siguiente manera:

1. ¿Actualmente implementa políticas de satisfacción para los clientes?
- 2.

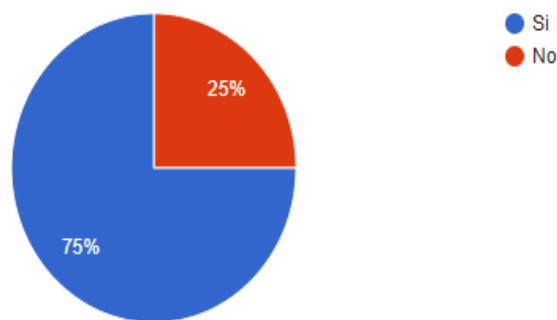


Figura 14. Políticas de satisfacción, tomada de: encuesta aplicada a los gerentes 2021

La implementación de políticas se ha convertido en un factor determinante para el crecimiento hotelero en la ciudad de Duitama, por tal motivo, es imprescindible que cada

gerente cuenta con los conocimientos necesarios con base a la situación por la cual atraviesa este sector de la economía.

2. ¿Qué tan necesario considera que puede llegar a ser el mejoramiento del servicio y atención al cliente para lograr una ventaja competitiva en el sector hotelero?

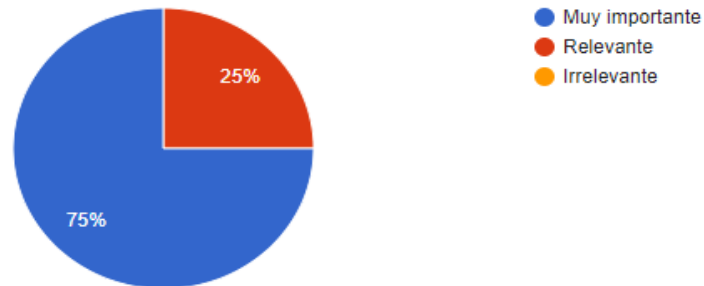


Figura 15. Importancia de lograr una ventaja competitiva, tomada de: encuesta aplicada a los gerentes 2021

Un factor muy importante para el crecimiento empresarial es el desarrollo de estrategias relacionadas con el mejoramiento del servicio y la atención brindada a sus clientes, de esta manera, se pretende alcanzar un mayor grado de competitividad dentro del sector y de esta forma potencializar el crecimiento económico.

3. ¿Qué tan frecuentemente capacita a sus empleados con relación a la atención y el servicio a los clientes?

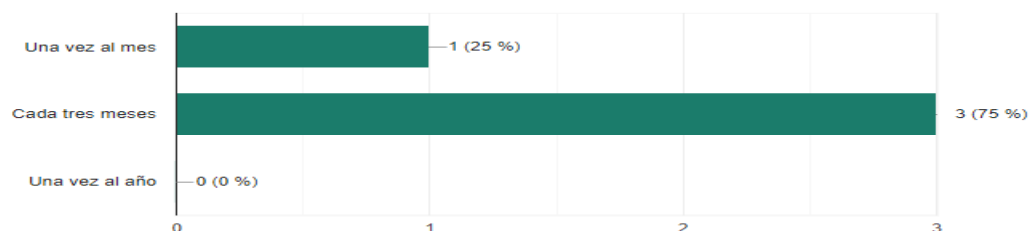


Figura 16. Frecuencia de capacitaciones, tomada de: encuesta aplicada a los gerentes 2021

La frecuencia con la cual realizan capacitaciones son 4 veces durante el año en tres de los hoteles encuestados, es por ello, que dentro de lo analizado se puede llegar a la conclusión que un factor primordial es capacitar a los empleados ya que son ellos los que se relacionan directamente con los clientes

4. ¿Dentro de sus instalaciones cuenta con buzón de sugerencias y las pone en práctica?

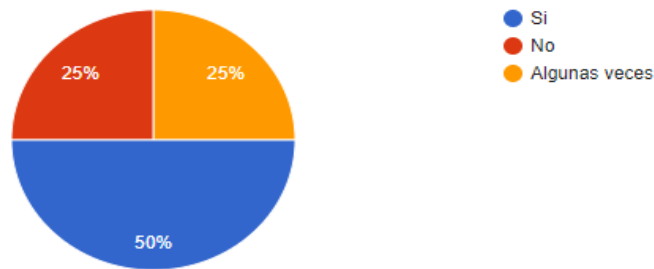


Figura 17. Implementación del buzón de sugerencias, tomada de: encuesta aplicada a los gerentes 2021

La implementación de un buzón de sugerencias dentro de las instalaciones de los hoteles les permite a los gerentes conocer las inconformidades de los clientes y de esta manera lograr un manejo adecuado al momento de tomar decisiones.

5 ¿Entre que intervalo de edad se encuentran los clientes que se hospedan en su hotel?

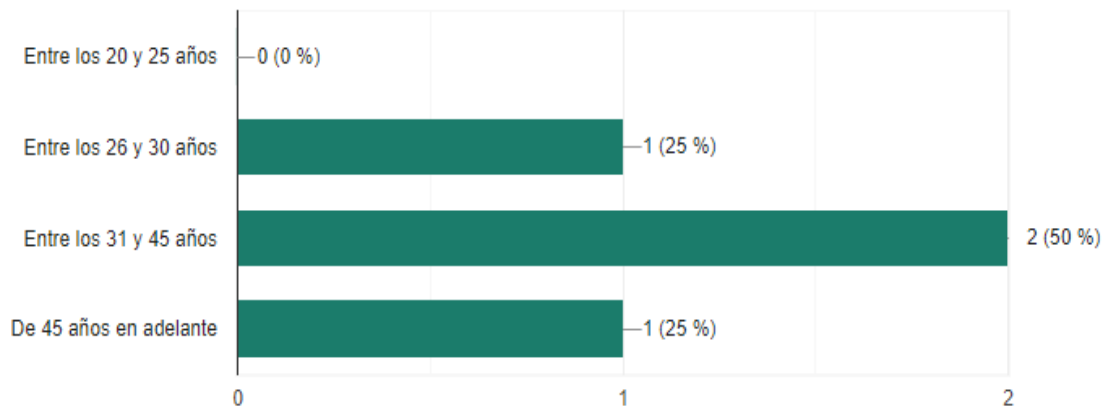


Figura 18. Intervalos de edad, tomada de: encuesta aplicada a los gerentes 2021

Esto nos acerca a dimensionar las estrategias que deben ser puestas en marcha con relación al público potencial, ya que al conocer los rangos de edad se podrán determinar las necesidades de estos clientes.

Diagnóstico

La comunicación entre prestador de servicios y clientes es fundamental, por eso en la era de la digitalización de la información, se recomienda que los empresarios turísticos creen canales efectivos, como es el caso de las redes sociales, a través de las cuales los clientes pueden conocer los servicios ofrecidos, interactuar de manera inmediata con los prestadores y adquirir o reservar servicios de manera inmediata. Estos medios, además cuentan con mecanismos y herramientas que permiten recopilar información sobre los clientes, así como gestionar esa información y reconocer motivaciones, intereses y necesidades del cliente (Cely, 2020).

Según lo descrito anteriormente el uso de la tecnología se ha convertido en un factor fundamental en cuanto a la prestación de servicios turísticos en el departamento de Boyacá, mediante lo cual se busca mejorar la comunicación con los clientes con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de cada uno de ellos y de esta manera generar confianza entre las empresas y los clientes ya sean antiguos o nuevos en el departamento. Por otra parte, es fundamental que las empresas gestionen una base de datos en la cual almacene la información de cada uno de los clientes, esto con el fin de mantener una comunicación constante con ellos y otorgarles beneficios para mantener su fidelidad con ellos.

“Desde la Secretaría de Turismo de Boyacá se establecen algunas estrategias que permitan a todos los operadores y prestadores de servicios turísticos brindar una adecuada atención a visitantes y turistas, con miras a continuar posicionándose como un destino reconocido por la calidad de los servicios ofrecidos” (Secretaria de Turismo , 2020).

De lo anterior podemos observar que el gobierno departamental ha optado por potencializar el turismo en todo el territorio, enfocándose principalmente en ofrecer un servicio de alta calidad para los turistas esto por medio del mejoramiento en el servicio al cliente el cual se ha convertido en un factor diferenciador entre las empresas actualmente. Un aspecto importante en cuanto al fortalecimiento del turismo en Boyacá es trabajar en conjunto con las empresas pertenecientes a este sector económico, ya que de esta manera se logrará desarrollar estrategias que favorezcan el crecimiento y desarrollo de los establecimientos encargados de prestar estos servicios y tener

en cuenta la crisis generada por la pandemia del Covid-19 lo cual ha impedido el correcto crecimiento de este sector no solo en Boyacá sino a nivel nacional y mundial.

En el caso particular, la ciudad de Duitama se ha convertido en el epicentro para el desarrollo comercial e industrial lo cual favorece a la economía local y potencializa la inversión en la ciudad y el departamento, no obstante se logra observar que la situación del sector hotelero viene afrontando una serie de cambios en cuanto a la prestación de sus servicios, pero no se encuentra en desarrollo por lo cual es necesario determinar cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan los administradores de los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad. De acuerdo con Gustavo Adolfo Toro, presidente ejecutivo de Cotelco (2021),

La crisis generada por la expansión del Covid 19 a nivel mundial y por supuesto su repercusión en Colombia ha dejado al descubierto la fragilidad del sector turístico y hotelero ante eventos de esta magnitud, traducido en una parálisis de su actividad productiva y con ello el drama de miles de familias que derivan su sustento de esta actividad. Los anuncios del Gobierno nacional frente al inicio de la fase de inmunización y la nueva ley de turismo generan una luz de esperanza para iniciar la recuperación del sector hotelero, el cual ha sido fuertemente golpeado con pérdidas billonarias, miles de empleos perdidos y varios establecimientos quebrados.

Como podemos observar el panorama del sector turismo se enfrenta a la incertidumbre de la reactivación económica, ya que muchas de las políticas creadas por el gobierno nacional no permiten vislumbrar un contexto positivo para la recuperación económica y el crecimiento del empleo el cual ha sido uno de los mayores problemas no solo del turismo sino a nivel general en Colombia, por esta razón es de suma importancia analizar la situación por la cual atraviesan las diferentes empresas pertenecientes al sector turismo, de esta manera determinar el impacto de la pandemia para la generación de estrategias que mejor se acoplen a cada una de sus necesidades.

Para Leguízamo (2020), el servicio al cliente es fundamental para el crecimiento del sector turístico. “Es por eso que recomendamos a todos los actores de este sector que busquen la calidad en todas sus áreas, porque esto crea competitividad, permite la fidelización de clientes quienes darán buenas referencias y, por ende, se atraen nuevos clientes. Por tal motivo, desde esta dependencia hacemos algunas recomendaciones que conlleven al crecimiento del sector”.

Con base en lo anterior podemos ver que dentro del contexto actual una empresa que no sea competitiva dentro de la economía no tiene la capacidad de ajustar los procesos a las nuevas necesidades de los clientes, ya que actualmente se buscan servicios de calidad y la creación de

relaciones positivas, antes, durante y después de la prestación de los servicios turísticos y lograr la fidelización de nuevos clientes.

Tabla 1.

Cotejo diagnóstico y percepción del cliente

Diagnóstico del sector	Percepción de clientes
Las redes sociales se va convertido en un medio pionero a la hora de acceder a servicios hoteleros	El uso de WhatsApp como herramienta de comunicación entre huéspedes y hoteles ha presentado un crecimiento considerable durante los últimos años
El uso de la tecnología se ha convertido en un factor fundamental en cuanto a la prestación de servicios turísticos en el departamento de Boyacá	Por lo tanto, las directivas de los hoteles se han visto en la necesidad de crear bases de datos mediante las cuales se lleve un registro ordenado y actualizado con la información de los clientes.
Potencializar el turismo en todo el territorio, enfocándose principalmente en ofrecer un servicio de alta calidad para los turistas, esto por medio del mejoramiento en el servicio al cliente el cual se ha convertido en un factor diferenciador entre las empresas actualmente.	Para los clientes es importante recibir un servicio que cumpla con sus expectativas de satisfacción en relación a sus necesidades
La calidad dirigida al trabajo en conjunto de todas las áreas para lograr el objetivo en específico de captar clientes y a su vez que ellos referencien de manera positiva tanto a las instalaciones como al servicio recibido	La experiencia es un factor determinante en cuanto a la relación entre huéspedes y hotel por lo cual, cada gerente debe evitar los inconvenientes entre los trabajadores y los clientes esto debido a que no se presentara una

segunda oportunidad de dar una buena impresión y corregir dichos errores.

Dentro del contexto actual una empresa que no sea competitiva dentro de la economía no tiene la capacidad de ajustar los procesos a las nuevas necesidades de los clientes.

Estar a la vanguardia en relación a la innovación en los procesos, permitirá lograr a cabalidad cada uno de los aspectos que conlleven a suplir las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia basada en diagnóstico del sector y encuesta aplicada a clientes y gerentes

Estrategias de Acción Favorables en Atención y Servicio al Cliente

En el presente apartado estudiaremos las estrategias de acción favorables en atención y servicio al cliente de los hoteles de la ciudad de Duitama. Como principal referente tomaremos la teoría de mejoramiento continuo, la cual permitirá mayor optimización de los procesos internos de las empresas, esto gracias al trabajo en conjunto de cada una de las áreas que las conforman. Por lo tanto, para lograr la correcta gestión de esta estrategia se propone la implementación de un CRM colaborativo, según (Guzman Moreno, 2015) “este CRM corresponde a las herramientas que permiten la integración de los aplicativos con los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa con sus clientes. Los sistemas CRM deben ser muy eficientes en el manejo de comunicaciones utilizando múltiples canales, tales como voz, fax, internet, email, visita directa. Esto con el objetivo de direccionar las estrategias al uso de herramientas y medios tecnológicos y de esta manera lograr un ambiente de trabajo unidireccional” (p.34).

La metodología Kaizen requiere la aportación de todas las personas de la empresa y sirve para aumentar su motivación. Anima al trabajo en equipo y enseña a sus integrantes a trabajar en la mejora de forma sistemática y ordenada, evitando en todo momento la fácil adopción de la idea feliz o de la idea sugerida por el “más jefe” (Eugenio, 2007).

Para el desarrollo de estrategias enfocadas en mejorar los procesos de servicio y atención a los clientes dentro de los hoteles de la ciudad de Duitama se toma inicialmente el análisis de la **Metodología Kaizen o Mejora Continua** mediante la cual se establecen objetivos enfocados en lograr la mejora de los diferentes procesos de las empresas mediante la integración de cada uno de los factores influyentes en el desarrollo de las actividades empresariales.

Buzón de Sugerencias

La implementación de un buzón de sugerencias dentro de las organizaciones se ha convertido en una herramienta valiosa para el mejoramiento de las actividades, áreas y procesos, ya que de esta manera se genera un ambiente positivo en el cual los trabajadores pueden expresar sus puntos de vista, ideas o inconformidades de acuerdo a las actividades desempeñadas.

Metas.

- Implementar un buzón de sugerencias dentro de los hoteles de la ciudad de Duitama.
- Mejorar los procesos internos de acuerdo con las sugerencias recibidas.
- Motivar a los trabajadores a participar en la toma de decisiones.
- Optimizar el tiempo de respuesta ante posibles problemas dentro de la prestación del servicio a los clientes.

Beneficios.

El tener un buzón de sugerencias permite explorar nuevas perspectivas y formas de pensar de manera honesta porque los empleados tendrán mayor seguridad para expresar lo que piensan. Los clientes son un factor fundamental para el crecimiento empresarial, gracias a la aplicación de esta herramienta se generará un ambiente de confianza en el cual ellos podrán expresar sus ideas y de esta manera mejorar aquellos aspectos negativos identificados durante su experiencia.

Capacitaciones

Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral (Alberto, 2015). Tomar como estrategia un plan de capacitaciones permitirá a los colaboradores adquirir conocimientos en temas puntuales en su proceso educacional enfocado en fortalecer habilidades dentro del área de servicio y atención al cliente y de esta forma garantizar el crecimiento personal y profesional de cada uno de los trabajadores con el objetivo de brindar un excelente servicio a los clientes.

Metas.

- Preparar adecuadamente al personal para que se desempeñe eficientemente en su área de trabajo y de esta manera contribuir al desarrollo personal, influyendo en sus actitudes para contribuir a mantener un clima laboral adecuado.
- Promover un buen nivel de eficiencia tanto individual como grupal mediante el desarrollo de habilidades pertinentes para el correcto desempeño en el puesto que ocupa dentro de la empresa.
- Apoyar el continuo desarrollo de la empresa.
- Actualizar y ampliar los conocimientos en sus áreas especializadas.

Recursos.

Recurso humano. En este caso contar con personas especializadas en el desarrollo de las capacitaciones a los colaboradores permitirá que el nivel de satisfacción de los clientes sea positivo, esto gracias a que los colaboradores poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para atender a los clientes de tal forma que se logre una fidelización con el hotel.

Recursos económicos. En cuanto a los recursos económicos es necesario abarcar el costo al generar la estrategia de capacitaciones.

Alcance.

Capacitar al 100% del personal que conforma la empresa, tomando como propósito la eficacia organizacional, contribuir al mejoramiento de la interacción entre los colaboradores y los clientes para asegurar una excelente calidad en el servicio.

Temas.

Se propone desarrollar las capacitaciones una vez al mes durante el transcurso del año, pero únicamente de febrero a octubre, al considerarse los meses de enero, noviembre y diciembre

como una temporada alta no se hace pertinente el desarrollo de las mismas por consiguiente se plantea el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 2.

Cronograma de actividades a desarrollar

Temas a desarrollar	Mes	Dirigido a
Conferencia de cultura Organizacional	Febrero	Todo el personal
Taller de relaciones humanas	Marzo	Todo el personal
Conferencia de mejoramiento del clima laboral	Abril	Todo el personal
Conferencia de calidad y atención al huésped	Mayo	Personal del departamento de reservas y encargados de servicios generales
Taller de manejo de quejas y reclamos	Junio	Gerente
Taller de trabajo en equipo	Julio	Todo el personal
Taller de comunicación asertiva	Agosto	Todo el personal
Taller de liderazgo de equipo hacia la calidad	Septiembre	Gerentes
Técnicas de servicio de camareros	Octubre	Personal encargado de la comida y las bebidas

Fuente: Elaboración propia basada en diagnóstico del sector

CRM

Implementar un software CRM mediante el cual se logre una correcta gestión de la información de cada uno de los clientes, esto con el objetivo principal de mantener una relación positiva con ellos, antes, durante y después de haber adquirido el servicio. La implementación de este software permitirá analizar el nivel de satisfacción de cada uno de los clientes y en base

a dichos resultados desarrollar las estrategias que mejor se acoplen a las necesidades identificadas luego de este análisis.

Aspectos importantes que se deben seguir para implementar un CRM dentro de una organización:

- Conocer el proceso de venta mediante el cual se pueden adquirir los servicios a los clientes, de esta manera determinar si se lleva a cabo una venta directa o por medio de algún intermediario.
- Identificar las necesidades que se desean cubrir por medio de la implementación del sistema CRM, y determinar el alcance que se desea lograr en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Estructuración de un plan de automatización del CRM mediante el cual se logre cubrir cada una de las necesidades previamente identificadas dentro del área de servicio y atención al cliente.
- Entrenar a las personas que estarán a cargo del manejo del software y de esta manera desarrollar nuevas habilidades que favorezcan el crecimiento profesional durante el desarrollo de cada una de sus actividades.
- Analizar la situación actual de la organización (hoteles) para la correcta implementación del CRM, realizar un constante seguimiento a cada uno de los procesos desarrollados y optimizar cada actividad y de esta manera lograr el mayor beneficio.
- Generar participación de todos los trabajadores desde el gerente hasta el personal de limpieza, en cuanto a expresar libremente las percepciones de los huéspedes en relación a la atención y calidad de los servicios y las instalaciones del hotel, mediante la conformación de un comité que se realizara con una periodicidad mensual.

Plan de Acción para el Mejoramiento Continuo en Atención y Servicio al Cliente

La importancia de la gestión de un plan de acción nos permite desarrollar estrategias bajo la necesidad de proponer herramientas dirigidas al sector hotelero, la cual permita mejorar las condiciones de los hoteles de Duitama y con ello generar mayor dinamismo dentro de la economía de la ciudad y posteriormente en el departamento. Del mismo modo se presentará la estructura correspondiente al plan de mejoramiento enfocado al servicio y atención al cliente en función de lograr una mejora continua dentro de los hoteles de la ciudad de Duitama.

Plan de Acción

El plan de mejoramiento en la calidad del servicio para los hoteles de la ciudad de Duitama se estructurará mediante el desarrollo de la siguiente metodología, en donde se plantean estrategias, recursos, personas responsables de su implementación. De acuerdo al desarrollo de este proyecto se puede llevar una guía para la elaboración del plan de mejoramiento de calidad en el servicio al cliente.

Por esta razón se procede a la elaboración de un plan de acción mediante el cual se evalúan tres perspectivas las cuales se direccionan en: perspectiva de clientes, procesos internos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las cuales son las más favorables dentro del sector hotelero.

De acuerdo a los indicadores nos permitirá relacionar los resultados y clasificarlos en estratégicos, tácticos u operativos y de esta manera desarrollar metodologías en base a su clasificación, con ello, al plantearse los objetivos se obtendrá un foco lógico a la solución de los inconvenientes que se puedan presentar dentro de la empresa.

Tabla 3.

Plan de acción para el sector hotelero ciudad de Duitama

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Índice
Perspectiva Clientes	Retener clientes actuales en un 50%	Tasa de retención de número de clientes	%Retención de clientes= $\frac{\text{n}^\circ \text{ de clientes retenidos en el periodo}}{\text{n}^\circ \text{ de clientes en el periodo}}$
	Evaluar la satisfacción del cliente en un porcentaje inferior al 70%	Porcentaje de satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente= $\frac{\text{total encuestas favorables}}{\text{total encuestas}}$ = %
	Atraer más clientes e-commerce en un 60%	Porcentaje de incremento de clientes originados de e-commerce	% Incremento de clientes originados de e-commerce = $\frac{\text{total clientes a partir de e-commerce}}{\text{total clientes nuevos}}$
Perspectiva procesos internos	Mejorar el servicio de atención al cliente en un porcentaje satisfactorio del 3%	Porcentaje satisfactorio en la atención al cliente	% De quejas de cliente= $\frac{\text{número de quejas}}{\text{número total de servicios}}$ =%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Aumentar el uso de las tic mediante la implementación de software.	Porcentaje de innovación tecnológica	% Innovación tecnológica= $\frac{\text{número de actualizaciones tecnológicas aplicadas}}{\text{número de actualizaciones tecnológicas planeadas}}$ =%
	Mantener al 70% de los trabajadores capacitados	Porcentaje de trabajadores capacitados	% De empleados capacitados= $\frac{\text{número de capacitaciones realizadas}}{\text{número de capacitaciones planificadas}}$

Fuente: Elaboración propia basada en diagnóstico del sector hotelero

Recursos.

Recurso humano. en este caso contar con personas especializadas en el desarrollo de las capacitaciones a los colaboradores permitirá que el nivel de satisfacción de los clientes sea positivo, esto gracias a que los colaboradores poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para atender a los clientes de tal forma que se logre una fidelización con el hotel.

Recursos tecnológicos. la implementación de materiales tales como computadores es un medio indispensable para cumplir con los objetivos por lo tanto se debe contar con 3 equipos los cuales estarían a cargo del gerente, la recepcionista y el encargo de trabajar en los programas ya establecidos.

Recursos económicos. en cuanto a los recursos económicos es necesario abarcar el costo al generar la estrategia de capacitaciones, el uso de computadores y el software pertinente para la correcta implementación del CRM. De esta manera establecer un presupuesto acorde para el desarrollo de cada una de las estrategias a implementar y de esta manera lograr alcanzar la mejora continua dentro de los procesos desarrollados internamente en los hoteles de la ciudad de Duitama.

Alcances esperados.

El alcance principal es el de mejorar los procesos internos de los hoteles de la ciudad de Duitama, aumentar la satisfacción de los clientes y, con ello, optimizar las estrategias para de esta manera alcanzar sus metas mediante el desarrollo de objetivos medibles e indicadores acordes, que nos permitan identificar de forma clara las falencias que se presentan y su periodicidad. A través de esta herramienta se gestiona el cambio continuo y en conjunto se fortalece la capacidad de reacción ante los problemas del equipo de trabajo.

Mediante la propuesta planteada, buscamos generar una gestión entre las herramientas y recursos necesarios en cuanto al uso de herramientas TIC's y las constantes capacitación dirigida a los trabajadores. Si generamos una integración entre estos dos factores, obtendremos un gran crecimiento al complementarse muy bien para desarrollar las tareas establecidas, una obtención óptima de los resultados y así conseguir los mejores índices de captación de clientes.

Conclusiones

El servicio y atención al cliente se ha convertido en un factor determinante para el crecimiento económico del sector hotelero de la ciudad de Duitama, debido al constante cambio de las necesidades de las personas quienes buscan un lugar en el cual puedan suplir cada una de sus necesidades y de esta manera conseguir una experiencia positiva.

El uso de la tecnología se ha convertido en una herramienta importante para el desarrollo empresarial, de esta manera lograr mayor competitividad y reconocimiento dentro del mercado de los servicios hoteleros de la ciudad y el departamento.

Uno de los mayores obstáculos para el crecimiento de toda organización es el tema del servicio al cliente lo cual constituye un aspecto esencial para el éxito organizacional, sin importar su actividad comercial. De esta manera, el servicio al cliente se convierte en aquel elemento diferenciador mediante el cual la empresa busca lograr la correcta fidelización de sus clientes y la atracción de unos nuevos.

La gestión de la calidad en cuanto al servicio de los hoteles en la ciudad de Duitama, muestra un reflejo directo en la posición creciente acerca de los procesos productivos internos, de igual forma, la influencia por algunas variables como lo son: ubicación, recomendaciones, publicidad y calidad del servicio con los que cuenta el hotel, han sido de gran relevancia para poder identificar los tipos de clientes y las necesidades con las que cuentan.

Fomentar una gestión entre los instrumentos y recursos necesarios en cuanto al uso de herramientas TIC's promoverá una maximización de rentabilidad empresarial.

Recomendaciones

En primer lugar, se debe mantener una administración acorde a los objetivos y políticas de servicio desarrolladas por los gerentes y garantizar su cumplimiento de una manera sostenible, gracias a que la ciudad posee un gran potencial comercial dentro del departamento, favoreciendo a la economía local y el desarrollo empresarial.

Además, las variables independientes en cuanto al valor agregado que la empresa va a brindar, permite de cierta forma promover avances en cuanto al marketing de los servicios y aumentando la demanda de mercado. Por lo tanto, al identificar aquellas variables necesarias para la construcción y mejoramiento de los servicios hoteleros en la ciudad de Duitama.

Considerar la propuesta de mejoramiento continuo en los servicios para generar mayor satisfacción e incrementar sus ingresos económicos.

Para lograr una adecuada gestión se hace necesario que todos los colaboradores participen de las capacitaciones pertinentes.

Implementar el uso del buzón de sugerencias y poner en marcha las sugerencias que allí se planteen.

Mantener una evaluación constante y controlada de la implementación de mejoras de los procesos.

Referencias

- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). *Servicio al cliente*. México.
- Alberto, B. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes*.
- Arenas Buendia, J. (2018). Boyacá, nuevo polo de inversión para la hotelería en Colombia. *momentos*, 1.
- Bañuls, A., Rodriguez, A., & Jimenez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 47-69.
- Barroso, M. d., & Florez, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, (17), 7-24.
- Cely, M. J. (2020 febrero 13). *Gobernacion de Boyaca*. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co/secretariaturismo/servicio-al-cliente-el-mejor-atractivo-de-boyaca/>
- Cotelco. (2019 Julio 17). *Cotelco Asociacion Hotelera y Turistica de Colombia*. Recuperado de <https://www.cotelco.org/noticias/Indicadoresjunio2019>
- Cotelco. (2019 Mayo 7). *Cotelco*. Recuperado de <https://www.cotelco.org/noticias/indmarzo2019>
- DataCRM. (2019 Agosto 28). *datacrm*. Recuperado de <https://www.datacrm.com/blog/que-es-crm-y-para-que-sirve/>
- Eugenio, J. (2007). Kaizen: cuando la mejora se hace realidad. *Conesa*, 2.
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 2.
- Giraldo Botero, L. (2017 Diciembre 22). *Guia Turistica Boyaca Colombia*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/cmspages/getfile.aspx?guid=91c401c7-2894-4cd6-ada2-2853a2c8922f>
- Grant, R. (1991). A Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic Management Journal*, 535-548.
- Guzman Moreno, H. G. (2015). administración de las relaciones con los clientes. *Repositorio Institucional UMNG*, 34.

- Heckscher, E. (1919). The effect of foreign trade on the distribution of income. *Economisk Tidskrift*, 497-512.
- Jimenez, P., & Aquino, F. (2012). propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Scielo*, 3.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia para hostelería y turismo*. Mexico: Prentice Hall.
- Krugman, P. (1990). Repensar el comercio internacional . *Massachusetts Institute of Technology*, 7-12.
- Leguizamo, A. (2020 Febrero 13). *Gobernacion de Boyaca*. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co/secretariaturismo/servicio-al-cliente-el-mejor-atractivo-de-boyaca/>
- Morrillo Moreno, M. C. (2011). Turismo y producto turístico. . *Redalyc* , 3.
- Ohlin, B. (1933). Interregional and international trade. *Harvard University Press, Cambridge* , 95-102.
- Organizacion Mundial del Turismo . (2020 Marzo 13). *UNWTO Organizacion Mundial del Turismo* . Recuperado de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/COVID19_NewDS_ES.pdf
- Organizacion Mundial del Turismo . (s.f.). *UNWTO* . Recuperado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas* , 6-8 .
- Real Academia Española . (2014). *Diccionario de la lengua española* . <https://dle.rae.es/turismo>
- Real Academia Española . (2014). *Diccionario de la lengua española* . <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>
- Revista Momentos . (2018). Boyacá, nuevo polo de inversión para la hotelería en Colombia. *momentos* , 1.
- Rodrigues. (s.f.).
- Rodriguez Moreno, D. C., & Granados Avila, P. N. (2017). diagnóstico de competitividad del turismo en boyaca. *Redalyc* , 3.
- Secretaria de Turismo . (2020 Febrero 13). *Gobernacion de Boyaca* . Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co/secretariaturismo/servicio-al-cliente-el-mejor-atractivo-de-boyaca/>
- Smith, A. (1776). The wealth of nations. *The Economic Journal* , 599-603.

- Toro, G. A. (2019 Julio 17). *Cotelco Asociacion Hotelera y Turistica de Colombia* . Recuperado de <https://www.cotelco.org/noticias/Indicadoresjunio2019>
- Toro, G. A. (2021 Febrero 2). *Cotelco Asociacion Hotelera y Turistica de Colombia* . Recuperado de https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion_2020
- Tschohl, J. (2008). “*Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza el exito* . Ciudad de Guatemala : Service Quality Institute Latin America.
- Yan, S. (11 de Noviembre de 2010). Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China. *Asian Social Science*, 64-71. <https://pdfs.semanticscholar.org/e3d4/b481f89d5c90554951aec92469190b6984e2.pdf>
- Yirda, A. (2020 Agosto 23). *Concepto Definicion* . Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/tendencia/>

Anexos

Anexo A Anteproyecto de grado

Mejoramiento Continuo en Atención y Servicio al Cliente para Hoteles de la Ciudad de
Duitama

Juan Sebastián Castro Ávila
Lisbeth Dayana Rodríguez Torres

Anteproyecto

Director
Oscar Mauricio Lozano Rueda
Mg. En Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa Administración De Empresas
Sogamoso
2020

1.Título

Propuesta de mejoramiento continuo en atención y servicio al cliente para hoteles de la ciudad de Duitama

2. Antecedentes y Estado del Arte

En relación a los múltiples factores evaluados mediante investigaciones y aportes de diversos autores, nos vemos en la tarea de profundizar en aquellos conocimientos que nos ayuden a ver y ampliar la perspectiva del problema a investigar, que nos permita aportar a mejorar este ámbito y servicio que es ofrecido por el sector hotelero.

Balance favorable para el sector hotelero en el primer semestre: En el análisis de este estudio nos permitimos centrar nuestra interpretación en aquellos datos estadísticos que nos permiten evidenciar un aumento en la ocupación del sector hotelero, “La hotelería del país ha repuntado en los últimos dos meses mejorando los porcentajes de ocupación” pero para mantener y mejorar estas cifras se es necesario de un constante trabajo e inversión que permita atraer y proporcionar una mayor acogida por los visitantes” (Toro, 2019).

Boyacá, nuevo polo de inversión para la hotelería en Colombia: Es agradable saber que grandes empresas concentran sus estrategias de negocios en el departamento de Boyacá, y más específicamente en la ciudad de Duitama, y este es un resultado de que Boyacá es un excelente foco para explotar “Desde Arikat Construcciones SAS, constructora colombiana con más de 10 años de experiencias en el sector, promovemos e incentivamos la inversión hotelera en el departamento de Boyacá, más exactamente en la ciudad de Duitama” comenta Jairo Buendía Arenas, socio fundador de Arikat, con la construcción de este hotel en la ciudad de Duitama, se logrará mejorar la perspectiva que puedan evaluar aquellos visitantes y de cierta forma hará que el sector aumente su nivel.

Hoteles invierten en el crecimiento de reservas directas y actualizaciones móviles: Innovar y estar a la par en cuanto al uso e implementación de las Tics es un proceso a realizar dentro de todas las organizaciones, de acuerdo a la (Revista Momentos , 2018) “los hoteles ven sus sitios web tan eficaces para generar reservas como Google o TripAdvisor” estas plataformas aunque aumentan los gastos sabemos que son utilizadas por grandes empresas empezando por agencias de viajes, marketing de motores, marketing de redes, entre otras, pero como lo destaca la revista “solo el 11% de los hoteles invierten en un marketing móvil” una herramienta que debe ser vista como una prioridad.

Hesckscher y Ohlin (principios del siglo XIX) suponían que la ventaja comparativa está dada por la disponibilidad de recursos de las naciones (abundancia) y la tecnología de producción

(intensidad), ventajas de los factores. Esta perspectiva ha condicionado la política gubernamental sobre competitividad, con el supuesto que los gobiernos pueden a través de políticas de intervención, alterar la ventaja en los factores, reduciendo costos relativos de las empresas, con tasas de interés, costos salariales, devaluación, subvención, etc., sin embargo, la ventaja comparativa basada en factores de producción no es suficiente para explicar la competitividad de sectores económicos en el comercio internacional, el lugar y la eficacia con que se usan los factores parecen ser más decisivos que los factores en sí mismos (Porter, 1991).

3. Definición del Problema

3.1. Planteamiento del Problema

Según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) “el informe de indicadores publicado por Cotelco, al cierre del primer semestre de 2019, la ocupación hotelera en Colombia aumentó en 0.69, ubicándose en un nivel acumulado de 54.65%. Para el mes de junio, el aumento fue de 1.81 puntos porcentuales comparado con junio de 2018, para un porcentaje de ocupación nacional de 55.13% en este mes” (COTELCO , 2019).

Dentro del informe emitido por Cotelco durante el año 2019, Boyacá presentó un descenso en la ocupación hotelera cerca del 8,79%, esto generaría un panorama de incertidumbre en cuanto a la prestación de estos servicios.

Según la revista digital “Empresarial y Laboral” el departamento de Boyacá se ha convertido en el foco principal para la inversión hotelera de todo el país, “Encontramos en esta región una gran oportunidad para el desarrollo de proyectos, la hotelería en la zona es muy básica, precaria y en algunos casos deficiente” (Arenas Buendia, 2018).

La ciudad de Duitama se ha convertido en el foco para el desarrollo comercial e industrial lo cual favorece a la economía local y potencializa la inversión en la ciudad y el departamento, la ciudad posee este gran potencial, pero se logra observar que la situación del sector hotelero no se encuentra en desarrollo por lo cual es necesario determinar cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan los administradores de los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad.

Aunque el departamento sea llamativo para la inversión hotelera, presenta un sin número de problemas que no le permiten generar un dinamismo en su economía, ya que el comportamiento del mercado viene cambiando y al no innovar, disminuye la visita de turistas al departamento y esto puede ocasionar que los ingresos económicos disminuyan afectando la rentabilidad de las empresas prestadoras de estos servicios.

3.2. Formulación del Problema

¿Mediante qué herramienta administrativa se puede estructurar un plan de mejoramiento en el servicio y atención al cliente de los hoteles de la ciudad de Duitama?

3.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuál sería la herramienta idónea para adaptar a las necesidades de los hoteles de la ciudad de Duitama?
- ¿Cuáles son las falencias más habituales en relación con la atención al cliente dentro del sector hotelero?

4. Justificación

El departamento de Boyacá se caracteriza por poseer un sin número de atractivos turísticos, los cuales cada año atraen cientos de turistas de todo el país y del extranjero “El departamento de Boyacá no es ajeno a esta tendencia, los gobiernos departamental y municipal desean posicionar al departamento y municipios como destinos turísticos competitivos” (Rodríguez Moreno & Granados Avila, 2017), el gobierno departamental y municipal viene trabajando con el único fin de generar competitividad dentro del sector turístico y hotelero en todo el departamento, ya que se puede apreciar el gran potencial económico y desarrollo que posee el territorio y podría llegar a convertirse en un gran aportante a la economía nacional.

Duitama y el turismo es el verdadero tesoro boyacense. La ciudad es importante polo de desarrollo comercial e industrial, en donde grandes e importantes empresas colombianas y multinacionales han encontrado la mejor ubicación para sus negocios, entre ellas Acerías Paz del Rio, Argos, Autobuses AGA, Bavaria, Diaco, Holcim, Indumil, Postobón, Proalambres, Sidenal, Sideboyaca, Invicar, Termopaipa, Ladrillera Maguncia, entre otras afirma Buendía (Arenas Buendia, 2018).

Al estudiar el desarrollo del sector hotelero en Boyacá partiendo de un contexto más amplio mediante el cual se pretende mostrar que un servicio y una buena atención mejorarán notablemente la imagen del departamento, con el trabajo realizado de las personas prestadoras de estos servicios cuyas consecuencias se verán reflejadas en una economía local favorable.

Su ubicación estratégica, en el corredor vial que comunica a tres capitales principales (Bogotá, Tunja, Yopal) la hacen punto de llegada y tránsito obligado para cualquier viajero; al tiempo hace parte del triángulo industrial boyacense conformado además por Sogamoso y Paipa, una población atractiva de casi 300 mil habitantes. (Revista Momentos , 2018).

Una de las estrategias utilizadas para pequeñas y medianas empresas (PYMES), basada en el mejoramiento continuo son los bajos costos, diferenciación, innovación, liderazgo y alianzas, con un aporte significativo utilizando una combinación entre lo auténtico y lo requerido en el mercado, cuyo rendimiento se puede ver reflejado el área financiera y de marketing (Yan, 2010), lo cual permite vislumbrar un aporte significativo en los hoteles de Duitama. La importancia de esta investigación es proponer a los gerentes o administradores de los hoteles de la ciudad de Duitama un plan de mejoramiento continuo enfocado en el buen servicio y atención al cliente, lo cual permitirá atraer a clientes locales, nacionales y extranjeros despertando el interés de

conocer los atractivos turístico que posee la región, logrando garantizar una atención rápida, oportuna y confiable a los turistas lo cual permitirá mantener una relación positiva con cada uno de ellos, aportando a la economía y al desarrollo del sector hotelero de la ciudad de Duitama.

5. Objetivos

5.1 General

- Proponer un plan de mejoramiento continuo en atención y servicio al cliente, para los hoteles de la ciudad de Duitama, con el fin de generar un excelente servicio hotelero y mejorar el nivel económico en los hoteles.

5.2 Específicos

- Identificar la situación actual y los factores influyentes en atención y servicio al cliente de los hoteles de la ciudad de Duitama.
- Establecer las estrategias de acción favorables en la atención y servicio al cliente de los hoteles de Duitama, según los fundamentos de la teoría de mejoramiento continuo, para fortalecer la dirección administrativa.
- Estructurar el plan de mejoramiento continuo en atención y servicio al cliente, para los hoteles de la ciudad de Duitama.

6. Marco Referencial

6.1 Marco Teórico

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. (Organización Mundial del Turismo, s.f.). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), “el turismo es en la actualidad uno de los sectores más afectados por la situación que afronta el mundo. En el contexto de las restricciones a los viajes, la OMT subraya la importancia del diálogo y la cooperación internacional y destaca que el desafío del COVID-19 representa también una oportunidad para mostrar como la solidaridad puede ir más allá de las fronteras”. (Organización Mundial del Turismo, 2020).

La actividad turística, de acuerdo a su planificación y desarrollo, puede ayudar a los pueblos a salir de la pobreza y a construir mejores vidas. La actividad turística tiene potencial para promover el crecimiento económico y la inversión a nivel local, lo cual a su vez se traduce en oportunidades de empleo, distribución de rentas y en impulso de otras actividades como la agricultura, pesca y artesanía en las localidades receptoras. (Morrillo Moreno, 2011).

En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. (Tschohl, 2008).

Los clientes turísticos han modificado sus preferencias, desean cambiar constantemente de destino generando mayor competencia y desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos. La demanda es más heterogénea, con segmentos diversos, mayor exigencia en calidad y atención personalizada, debido a cambios en el estilo de vida y valores de los turistas, éstos tienen mayor experiencia, son más informados y exigentes. (Bañuls, Rodríguez, & Jiménez, 2007).

El fenómeno turístico, en las últimas décadas, ha ido adquiriendo una gran importancia y todo apunta a que en un futuro ésta seguirá su ritmo ascendente, pues, de ser considerado como un fenómeno coyuntural, cuya importancia social y, sobre todo, económica, era relativizada y

minimizada por importantes organismos internacionales como el Banco Mundial, en época reciente, ha pasado a ser considerado como un fenómeno estructural, cuyo protagonismo en la economía internacional, en general, y en la de muchos países, regiones y localidades, en particular, cada vez es mayor, superando, en muchos casos, al de algunos de los sectores económicos tradicionales, tales como la agricultura, la minería, la pesca, las manufacturas, etc. (Barroso & Florez, 2006).

Antes de profundizar con el estudio de la competitividad en el campo del turismo conviene remitirse a sus orígenes en la esfera del pensamiento económico. Su análisis se remonta a la economía clásica y en particular a la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817), que encierra la idea de que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene dadas las condiciones y posesión diferenciada de factores de producción. (Smith, 1776) había señalado con anterioridad la importancia de producir a bajos costos argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente cómo la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros. Este planteamiento económico se efectuó desde la teoría clásica del comercio internacional que, entre otros temas, estudia el patrón del comercio entre países. Dicha teoría fue completada por los autores neoclásicos dando lugar a la teoría neoclásica del comercio internacional (Heckscher, 1919); (Ohlin, 1933) cuyos primeros modelos suponían la existencia de competencia perfecta, conjetura que después se cuestiona y supera en lo que se conoce como las nuevas teorías del comercio internacional (Helpman & Krugman, 1985; Jacquemin, 1982; (Krugman, 1990); Posner, 1961; Vernon, 1966). Lo común en todas estas teorías, sostiene (Grant, 1991), es que se centran más en explicar el creciente comercio entre países con dotaciones factoriales similares que en explicar el patrón de ese comercio (Jimenez & Aquino, 2012).

6.2 Marco Conceptual

- **Servicio al cliente:** dar respuesta oportuna a cada una las necesidades que pueda presentar el cliente al momento de adquirir un producto o servicio.
- **Turismo:** actividad o hecho de viajar por placer. (RAE , 2014)
- **Estrategia:** es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (RAE, 2014)

- **Pymes:** se refiere al grupo de pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el mercado.
- **Tendencia:** tendencia es utilizada como un sinónimo de moda, ya que es visto como un mecanismo social que se encarga de controlar las elecciones que las personas llevan a cabo. (Yirda, 2020)
- El **turismo** es una actividad que en la actualidad es reconocida como motor de desarrollo en un territorio provocando que los distintos gobiernos y entidades privadas le otorguen una mayor atención promoviendo diferentes programas y actividades de fomento a la misma. Esta actividad se ha convertido en los últimos años, en un factor fundamental de desarrollo socioeconómico de los países (Kotler, 1997)

6.3 Marco Legal

- Decreto 2063 de 2018 "Por el cual se modifican los artículos 2.2.4.1.1.6., 2.2.4.1.1.10., 2.2.4.1.2.1., 2.2.4.1.2.2., 2.2.4.1.2.3., 2.2.4.1.2.4. Y 2.2.4.1.3.4. del Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, Decreto 1074 de 2015."
- Decreto 229 de 2017 "Por el cual se establecen las condiciones y requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo y se modifican en su integridad las secciones 1,2 Y 3 del capítulo 1 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo"
- Resolución 135 de 2016 - "Por la cual se dicta el Código de Ética de la Profesión de Guionaje o Guianza Turística y se deroga la Resolución N° 221 del 8 de abril de 1999"

6.4 Marco Geográfico

Duitama es un municipio colombiano, ubicado en el departamento de Boyacá en el centro-oriente de Colombia. Es la capital y centro urbano de mayor tamaño en la provincia del Tundama, localizado sobre varias de las principales vías de la región, incluida la carretera Troncal Central del Norte, y la doble calzada, lo que lo convierte en un punto estratégico para la prestación de servicios y el desarrollo de actividades industriales y comerciales en la región

del país. Cuenta con una población estimada de 126.670 habitantes a 2020, de acuerdo con las proyecciones del Censo 2018. Con influencias en amplias regiones del centro, norte y oriente de Boyacá. Hace parte del eje histórico y patrimonial. Limita al norte con el Departamento de Santander (Municipios de Charala y Encino); al sur con los municipios de Tibasosa y Paipa; al oriente con los Municipios de Santa Rosa de Viterbo y Belén y al occidente con el Municipio de Paipa.

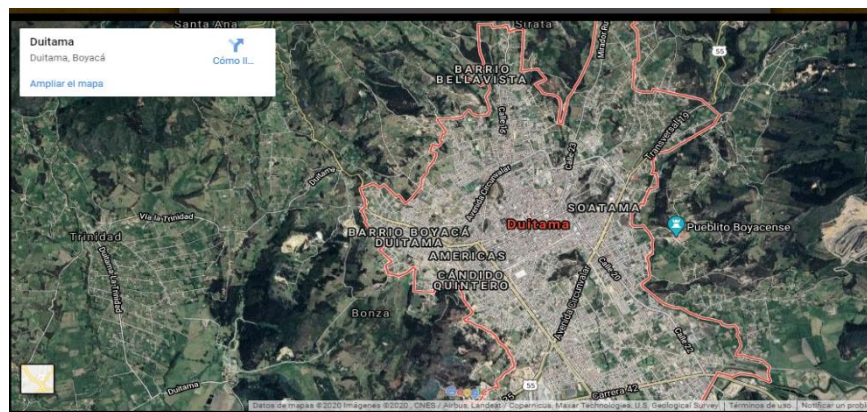


Figura 1. Mapa Ciudad de Duitama, tomado de colombiamapas 2020

6.5 Marco Institucional

Esta es una investigación realizada por la Universidad de Boyacá en la cual se basa en proponer un plan de mejoramiento en atención y servicio al cliente, para los hoteles de la ciudad de Duitama, con el fin de generar un excelente servicio hotelero y mejorar el nivel económico en los hoteles, a través de estrategias que generen experiencias memorables para todos los usuarios.

6.7 Marco Histórico

Boyacá es territorio de historia y tradición. Allí se reconoce la esencia de gente trabajadora que conserva su cultura y respeta el legado de sus ancestros. Desde las montañas y páramos de la cordillera se escurren las aguas que alimentan los ríos y quebradas del departamento. En Boyacá se combinan la naturaleza, la cultura y la historia, para acoger con cordialidad a los

viajeros. Boyacá también es tierra de aborígenes. Comunidades indígenas establecidas en la región antes de la Conquista se convirtieron en 123 municipios que hoy configuran el mapa local. De allí se derivan, entre otros aspectos, los nombres de las localidades departamentales. Pinturas rupestres, centros ceremoniales y lugares sagrados se cuentan entre los escenarios que testifican el pasado local. (Giraldo Botero, 2017)

Duitama ‘La perla de Boyacá’, como también es llamada por los lugareños, fue fundada el 27 de septiembre de 1819. Considerado uno de los puertos terrestres más importantes del oriente colombiano, Duitama ha encontrado en el intercambio comercial una estrategia básica para el desarrollo de su economía. La oferta de la localidad combina atractivos culturales, naturales e históricos, que fortalecen la imagen de la ciudad como referente turístico y sustentan el interés, cada vez mayor, de visitantes que arriban a esta zona centrooriental del país. Turismo religioso, representado en las catedrales; escenarios costumbristas, evidenciados en la réplica de pueblos típicos; espacios culturales e históricos, mostrados a través de parques y museos; y atractivos naturales, como los cerros tutelares, cerros perimetrales y ecosistemas de páramo, constituyen la invitación que extiende el municipio a todos los habitantes del territorio. 110.911 hab. 2.530 m. s. n. m. 5° 49′ norte, 73° 02′ oeste 14 °C Duitama torio nacional. Duitama es la capital de la provincia de Tundama y está ubicada a 48 km al norte de Tunja, por la carretera Central del Norte. (Giraldo Botero, 2017).

7. Diseño Metodológico

7.1 Línea de Investigación

Gestión estratégica empresarial

7.2 Tipo de Investigación

El tipo de estudio a desarrollar, es correlacional, ya que se analizará la relación existente entre los turistas y los gerentes de los hoteles, para determinar los cursos de acción

7.3 Estructura Metodológica

El tipo de estudio a desarrollar, se efectuará bajo la unidad de análisis del sector hotelero de la ciudad de Duitama, en el cual se eligen a empresas hoteleras las cuales son tomadas de la base de datos de la Cámara de comercio de Duitama y para ello se tuvieron en cuenta 3 enfoques:

- Tamaño: Medianas empresas
- Actividad económica: Servicio de alojamiento
- Ubicación: Duitama- Boyacá

Estos enfoques nos llevan a seleccionar a 4 hoteles, los cuales van a ser el objeto de estudio de la investigación y estos son:

- Hotel Olimpia
- Hotel Best Western Nivari Duitama
- Hotel Santris
- Hotel Kur y Bio Spa

Para la recolección de información primaria se aplicará un cuestionario a los prestadores de servicios hoteleros en la ciudad de Duitama y a los turistas, el cual se hará con un diseño transversal, ya que se realizará una sola vez; para la información secundaria se llevará a cabo la recopilación documental y análisis respectivo en tesis de maestría que están en repositorios universitarios, artículos de investigación en bases de datos importantes y noticias de periódicos prestigiosos.

7.4 Fuentes de Información

7.4.1 Fuentes primarias.

Dentro de la investigación las fuentes más importantes para la recolección de información acerca del estado en el que se encuentra el servicio y atención al cliente dentro del sector hotelero serán los gerentes de estos establecimientos y a su vez los turistas que se hospedan en dichos hoteles.

7.4.2 Fuentes secundarias.

Recopilación documental y análisis respectivo en tesis de maestrías que están en repositorios universitarios, artículos de investigación en bases de datos importantes y noticias de periódicos prestigiosos

7.5 Técnicas y Herramientas de Recolección de Información

Para la recolección de información primaria se aplicará un cuestionario a los prestadores de servicios hoteleros en la ciudad de Duitama y a los turistas, el cual se hará con un diseño transversal ya que se realizará una sola vez. Para la recolección de información secundaria se evaluarán fichas bibliográficas y fichas de contenido.

- Cuestionario físico o virtual
- Fichas bibliográficas
- Fichas de Contenido

7.6 Técnicas para la Evaluación de Resultados

Por medio de la implementación de la herramienta Excel se logrará un correcto análisis de la información, debido a que esta permite ordenar los datos, condensarlos en gráficos y tablas para su correcto análisis y conclusión, durante la aplicabilidad de los cuestionarios lo cual nos

permitirá observar el estado actual en el que se encuentran los hoteles en cuanto al servicio y atención al cliente.

A través de tablas estadísticas analizaremos la satisfacción e inconformismo de los usuarios, para la elaboración de los gráficos correspondientes al análisis y condensación de la información obtenida la cual nos permitirá seleccionar los datos más relevantes para el desarrollo de nuestra investigación.

8. Esquema Temático del Informe Final

La presentación provisional del informe final será la siguiente:

- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Lista de Contenido
- Resumen
- Abstract
- Palabras clave
- Introducción
- Diagnóstico de la situación actual de los hoteles de la ciudad de Duitama en relación al servicio que les ofrecen a turistas
- Propuesta de mejoramiento del servicio al cliente en hoteles en la ciudad de Duitama
- Resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

9. Recursos Disponibles

9.1 Recursos Institucionales

Los recursos a implementar en la investigación, son aquellos que nos brinda la Universidad de Boyacá, en cuanto a asesorías y tutorías.

9.2 Recursos Humanos

Para el desarrollo de la propuesta de investigación se cuenta con:

- Investigadores: Lisbeth Dayana Rodríguez Torres y Juan Sebastián Castro Ávila, estudiantes de octavo semestre, pertenecientes al programa de Administración de Empresas.
- Asesor del proyecto de investigación: Oscar Mauricio Rueda Lozano, Administrador de Empresas. Docente de Tiempo completo en la Sede Sogamoso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

9.3 Recursos Materiales

- Computadores: Herramienta indispensable para la búsqueda de información, análisis de la misma y desarrollo del proyecto.
- Internet: Recurso necesario para la búsqueda de información

10. Presupuesto**Tabla 1.***Presupuesto anteproyecto*

MATERIAL	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	VALOR
			UNITARIO	TOTAL
Computador	2		\$2.600.000	\$ 5.200.000
Software	2		\$500.000	\$ 1.000.000
Transporte a la ciudad de Duitama	2 personas	15 Semanas	\$30.000 x Semana	\$ 450.000
Papelería		15 Semanas	\$4.000 x semana	\$ 60.000
Internet		15 Semanas	\$8.000 x semana	\$ 120.000
Impresiones y Fotocopias		15 Semanas	\$4.500 x Semana	\$ 67.500
Personal: Asesor		15 Semanas (5 horas semanales)	\$115.000 x semana	\$ 1.725.000
TOTAL				\$ 8.622.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.*Presupuesto de equipos*

Equipos	Justificación	Valor
Computadores	Herramienta indispensable para la búsqueda de información, análisis de la misma y desarrollo del proyecto.	\$ 5.200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.*Presupuesto software*

Software	Justificación	Valor
Microsoft Office	Obligatorio para el manejo sistemático de la información, y la realización de tareas.	\$ 1.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.*Presupuesto de transporte*

Transporte	Valor por semana	Valor total
Transporte a la ciudad de Duitama	\$30.000	\$ 450.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.*Presupuesto de materiales y suministros*

Materiales y suministros	Justificación	Valor
Papelería	Necesario para la presentación del proyecto	\$ 60.000
Internet	Recurso necesario para la búsqueda de información	\$ 120.000
Impresiones y Fotocopias	Indispensable a la hora de efectuar las encuestas y presentación de informes	\$ 67.500

Fuente: Elaboración propia

11. Cronograma de Actividades

Tabla 6

Cronograma

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de la teoría																				
Creación del anteproyecto																				
Visitar hoteles																				
Aplicación de encuestas																				
Evaluación de estrategias																				
Evaluación de resultados																				
Seleccionar la información																				
Análisis de resultados																				
Elección de estrategias																				
Entrega informe final																				

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Arenas Buendia, J. (2018). Boyacá, nuevo polo de inversión para la hotelería en Colombia. *momentos* , 1.
- Bañuls, A., Rodriguez, A., & Jimenez, M. (2007). El capital humano como factor estrategico para la competitividad del sector turistico . *Cuadernos de Turismo* , 47-69.
- Barroso, M. d., & Florez, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, (17) , 7-24.
- Cotelco . (2019, Julio 17). *Cotelco Asociacion Hotelera y Turistica de Colombia* . Retrieved from <https://www.cotelco.org/noticias/Indicadoresjunio2019>
- Cotelco. (2019, Mayo 7). *Cotelco* . Retrieved from <https://www.cotelco.org/noticias/indmarzo2019>
- Giraldo Botero, L. (2017, Diciembre 22). *Guia Turistica Boyaca Colombia*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/cmspages/getfile.aspx?guid=91c401c7-2894-4cd6-ada2-2853a2c8922f>
- Grant, R. (1991). A Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic Management Journal* , 535-548.
- Heckscher, E. (1919). The effect of foreign trade on the distribution of income. *Economisk Tidskrift*, 497-512.
- Jimenez, P., & Aquino, F. (2012). propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Scielo*, 3.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia para hostelería y turismo*. Mexico: Prentice Hall.
- Krugman, P. (1990). Repensar el comercio internacional . *Massachusetts Institute of Technology*,, 7-12.
- Morrillo Moreno, M. C. (2011). Turismo y producto turístico. . *Redalyc* , 3.
- Ohlin, B. (1933). Interregional and international trade. *Harvard University Press, Cambridge* , 95-102.
- Organizacion Mundial del Turismo . (2020, Marzo 13). *UNWTO Organizacion Mundial del Turismo* . Retrieved from https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/COVID19_NewDS_ES.pdf

- Organizacion Mundial del Turismo . (n.d.). *UNWTO* . Retrieved from <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas* , 6-8 .
- Real Academia Española . (2014). *Diccionario de la lengua española* . Retrieved from <https://dle.rae.es/turismo>
- Real Academia Española . (2014). *Diccionario de la lengua española* . Retrieved from <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>
- Revista Momentos . (2018). Boyacá, nuevo polo de inversión para la hotelería en Colombia. *momentos* , 1.
- Rodrigues. (n.d.).
- Rodriguez Moreno, D. C., & Granados Avila, P. N. (2017). diagnóstico de competitividad del turismo en boyaca. *Redalyc* , 3.
- Smith, A. (1776). The wealth of nations. *The Economic Journal* , 599-603.
- Toro, G. A. (2019 , Julio 17). *Cotelco Asociacion Hotelera y Turistica de Colombia* . Retrieved from <https://www.cotelco.org/noticias/Indicadoresjunio2019>
- Tschohl, J. (2008). “*Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza el exito* . Ciudad de Guatemala : Service Quality Institute Latin America.
- Yan, S. (2010, Noviembre 11). Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China. *Asian Social Science*, 64-71. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/e3d4/b481f89d5c90554951aec92469190b6984e2.pdf>
- Yirda, A. (2020, Agosto 23). *Concepto Definicion* . Retrieved from <https://conceptodefinicion.de/tendencia/>