

## **Diagnostico de la gestión administrativa del sector turístico hotelero en la ciudad de Cartagena,** con el fin de establecer el nivel de competitividad corporativo

RICARDO CONTRERAS, BEATRIZ HERRERA  
Grupo: Cical (registrado en Colciencias)  
Fundación Universitaria Tecnológico COMFENALCO



**RESUMEN:** En el presente artículo se realiza el diagnóstico de la gestión administrativa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, con el fin de establecer el nivel de competitividad corporativo del sector. La muestra constó de 31 hoteles afiliados a la Corporación de Turismo y categorizados en tres, cuatro y cinco estrellas. Se identificaron los servicios que presta cada hotel según su categoría y se elaboraron los flujogramas correspondientes, que muestran el desarrollo de las operaciones de servicio de los hoteles, indicando categoría y acogiéndose a los MAPAS DE PROCESO. La comparación de los servicios por categorías de hoteles se muestra en la matriz por aspectos: funciones, áreas, infraestructura y servicios. Como conclusión del diagnóstico realizado se puede ver un alto grado de compromiso del personal de cada hotel en la prestación de un servicio eficiente y de calidad.



## Introducción

Para analizar la competitividad de un sector como el hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, se hace necesaria la comparación con sus similares nacionales, como es el caso de ciudades consideradas destino turístico en Colombia, es decir, Barranquilla, Santa Marta, Villavicencio, Armenia, Pereira, Medellín y Bogotá, entre muchas otras. Por otra parte, se crea la necesidad de dividir las regiones por su importancia en lo concerniente al ámbito internacional, puesto que Cartagena, ubicada en la región caribe, no es el único polo de atracción ya que existen otros puertos que son motivo de interés turístico y que también están ubicados sobre el océano Atlántico; la anterior división en el plano nacional e internacional obedece a la globalización de la economía y de la información y a la intención de encontrar referentes en términos de calidad, atención al cliente, atractivos naturales, biodiversidad, investigación y precio, entre otros.

Un Hotel se puede considerar competitivo si tiene un éxito continuo en la calidad del servicio al cliente, a través de la satisfacción de sus necesidades, y basándose en la participación activa de todos sus directivos y empleados en un compromiso dirigido a la creación de una cultura de calidad y la mejora sostenida de servicios, procesos y atención al cliente; para esto se debe fomentar el desarrollo de competencias y la promoción de una filosofía de empresa dirigida hacia la calidad en todos los aspectos, logrando competitividad al compararse con los mejores hoteles en el plano nacional e internacional (benchmarking) y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Una de las claves para mejorar la competitividad del sector turístico es innovar y por eso ha aumentado el uso de los avances tecnológicos que apuntan a la mejora de los servicios, como es el caso de las reservas on-line, lo cual ha incidido a su vez en el desarrollo de las comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por otra parte la competitividad debe verse como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de crear y mantener, sistemáticamente, ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad de innovación y mejora y, además, en el buen uso de sus recursos, conocimientos y atributos, etc., de que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida, y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, manejar características de eficiencia y eficacia en toda la organización.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los siguientes niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de planeación y organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna viene a la mente la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, como expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a cristalizar objetivos y metas con los cuales elaborar o realizar los logros fijados por la organización para sobresalir en el contexto del mercado, o en el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación e inversión en investigación y desarrollo, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un alto nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura (sobrevivencia), basada en la generación de nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un



largo proceso de aprendizaje y negociación entre diferentes grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, entre los cuales se cuentan los accionistas, los directivos, los empleados, los acreedores, los clientes, la competencia y el mercado y, por último, el gobierno y la sociedad en general.

Competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio, la competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación continua y está relacionada fuerte y directamente con la productividad: Para ser productivo, tienen que estar completamente integrados los atractivos del mercado, las inversiones en capital y los recursos humanos, ya que son de igual importancia para un buen desempeño o gestión. Igualmente, la eficiencia, la productividad e inteligencia de mercados, son sólo algunas de las características que deben tener las empresas competitivas.

## Marco Teórico

### 1. CALIDAD

Para ser exitoso en el mundo cambiante de hoy, de manera sostenible, se requiere construir organizaciones cuyo principal objetivo sea la satisfacción de las necesidades de las personas, (sean estas consumidores, empleados, accionistas o vecinos) y que sean económicamente rentables, capaces de lograr resultados extraordinarios y generar prosperidad para la sociedad, por ello se necesitan directivos y trabajadores que hayan desarrollado habilidades y conocimientos administrativos que les permitan construir empresas con las siguientes características:

- Flexibilidad y alta respuesta a las modificaciones del entorno
- Capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo
- Competencias en innovación y alto nivel de creatividad

- Desarrollar en todos los empleados competencias gerenciales y de liderazgo que impacten en el desempeño de la organización.
- Que atiendan a los consumidores con calidad<sup>1</sup>
- Que permitan el crecimiento del ser humano dentro de la organización
- Que sean productivos para los accionistas
- Que hagan contribución social

La calidad amplia en los productos y en los servicios, es una de las estrategias que le permiten a todo gerente mantenerse en condiciones de competitividad. Calidad e innovación son los pilares que soportan la plataforma de lanzamiento hacia el éxito de cualquier organización sin importar si es de servicio, de manufactura o por su tamaño.

### 1.2. La Calidad en los Procesos consiste en:

- Controlar el producto o servicio en sus diferentes etapas y mostrar las evidencias de dicho control.
- Disminución de la variabilidad en los resultados obtenidos en el seguimiento de la fabricación del producto o en la prestación del servicio.
- Seguimiento a los proyectos de mejora y a la optimización de los mismos.
- La identificación y aplicación de acciones correctivas y preventivas
- Establecer los indicadores de gestión de la eficacia y eficiencia que permitan mejorar las acciones de optimización de los procesos.

1. FALCONI Campos, Vicente. Control de la Calidad total. Universidad Federal de Minas Gerais

**1.3. La Calidad de la gente, es decir:**

- Conocimiento y manejo técnico de todas las operaciones de la empresa lo cual ayuda a la optimización de recursos, disminuye reprocesos y hace más eficiente la gestión.
- Alto compromiso de todos los funcionarios de la organización para generar sinergia hacia el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente.
- Competencias del personal, con el fin de garantizar la calidad de los procesos y la mejora permanente de ellos.

- Asegurar programas para medir el grado de fidelidad de los clientes con la organización.
- Implementar programas de valor agregado en forma transparente para los clientes.

Todo lo anterior es necesario que el cliente lo perciba, hay que hacérselo conocer, ya que la calidad es una experiencia personal. No se trata de minimizar la función de calidad; si un producto bien percibido tiene problemas de calidad, el negocio terminará desapareciendo, pero si el cliente no percibe la calidad, jamás podrá expresar su experiencia personal respecto al producto o al servicio.

El Dr. Noriari Kano, una de las figuras claves del movimiento japonés de la calidad, resaltó la importancia de dividir los requisitos del cliente en tres categorías:

**1.4. La Calidad del Servicio, es decir:**

- La atención a los reclamos de los clientes, evidenciando su direccionamiento y tratamiento, el análisis de causas y su tabulación para asegurar acciones inmediatas de mejora y solución para los clientes.
- Implementar una excelente comunicación con los clientes
- Medir el grado de satisfacción de los clientes
- Requisitos Básicos, es decir los que deben estar presente en el producto o servicio.
- Requisitos Variables, es decir aquellos en los cuales, cuanto mejor o peor sea su comportamiento frente a estos requisitos, más alta o baja será su valoración por parte del cliente.
- Requisitos Encantadores o Latentes, son los que van más allá de los que el cliente espera.





- A pesar de que la información recibida indica que el 100% de los Hoteles tienen Camarera, éstas no aparecen en los mapas de proceso debido a que no tienen contacto directo con el cliente, sino que Recepción les asigna las tareas a realizar.
- Hoteles de cuatro estrellas: se encontró que solamente el 33.3% tiene servicio de Conserje y ninguno tiene el servicio de salvavidas. Los hoteles en esta categoría cuentan todos con servicio de Botones, Departamento de recepción, Room Service, Meseros, Cocinero, Camareras y convenio con Agencia de Viajes.
- El servicio de conserjería es un servicio adicional y el servicio de Salvavidas también es opcional.
- Hoteles de cinco estrellas: se encontró que el 50% tiene servicio de Conserje, el 16.7% tiene el servicio de salvavidas. Los servicios prestados por estos hoteles y que son comunes al grupo consisten en:

El siguiente cuadro compendia las diferencias encontradas en los hoteles encuestados:

### Matriz de comparación por aspectos

| ASPECTOS        | 3 ESTRELLAS   | 4 ESTRELLAS   | 5 ESTRELLAS  |
|-----------------|---|---|--|
| FUNCIONES       | Polivalencia de funciones en distintas áreas. Es decir, no existen empleados con dedicación exclusiva | Funciones determinadas para cada área, lo que quiere decir que existe un empleado para cada servicio ofrecido   | Funciones determinada para cada área con más personal.   |
| AREAS           | Poca distribución de áreas. Es decir, las áreas no están completamente definidas.                     | Distribución de áreas acorde a las necesidades de los huéspedes. No existe dedicación exclusiva de áreas  | Distribución excelente y exclusivas de áreas donde el huésped puede disfrutar con mayor comodidad.   |
| INFRAESTRUCTURA | No cuentan a veces con una buena edificación.   | Poseen una infraestructura adecuada.  | Excelente infraestructura debido a las exigencias del servicio.  |
| SERVICIO        | Botones.<br>Recepcionista.<br>Camarera.<br>Restaurante.<br>Room service.<br>City tour.                | Jefe de reservas.<br>Botones.<br>Recepcionista<br>Ama de llaves.<br>Camareras.<br>Jefe de cocina.<br>Meseros.<br>Room service.<br>Mini bar.<br>Restaurante.<br>Bar.<br>Piscina.<br>Parqueaderos<br>Spa.<br>City tour.<br>Internet.<br>Seguridad.<br>Salón de eventos. | Conserje.<br>Jefe de reservas.<br>Botones.<br>Recepcionista<br>Ama de llaves.<br>Camareras.<br>Jefe de cocina.<br>Meseros.<br>Room service.<br>Mini bar.<br>Restaurante.<br>Bar.<br>Piscina.<br>Parqueaderos<br>Spa.<br>City tour.<br>Internet.<br>Seguridad.<br>Transfer.<br>Maître.<br>Capitán de meseros.<br>Gimnasio.<br>Salón de eventos. |

**2. Flujogramas de Proceso:** En los flujogramas se orientan los procesos de servicio al cliente y sirven como guía para actividades de inducción y reinducción de empleados. Además permiten una continua consulta sobre aspectos de calidad en el servicio al cliente.

Los flujogramas que se presentan fueron realizados para cada grupo de hoteles en estudio y permiten observar claramente (en forma general) y en una sola vista las relaciones interdepartamentales y sus posibles alternativas de funcionamiento. Sin embargo, como ejemplo, sólo se presentan los flujogramas correspondientes a los hoteles cinco estrellas ya que en ellos están comprendidas todas las actividades propias de un hotel de esta categoría y, para el caso del resto de hoteles, sólo resta mirar aquellos servicios que corresponden a las categorías de tres y cuatro estrellas.

Como puede verse, estos flujogramas muestran el desarrollo de las operaciones de servicio de los hoteles, indicando categoría y acogiéndose a los MAPAS DE PROCESO, en forma muy general puesto que, como se indicó, existen algunos establecimientos que no cuentan con algunos de los servicios que se mencionan y se diagraman. Se piensa que este tipo de flujograma puede ser de una gran ayuda para los directivos de los hoteles porque determinan las acciones, en forma secuencial y organizada, que se deben tomar en caso de que requieran prestar un servicio que no estaban prestando.

## Conclusiones

Como conclusión general, se puede decir que el nivel de competitividad corporativo se constituye en una fortaleza para el sector hotelero puesto que al realizar las visitas y constatar la gestión realizada, se puede ver un alto grado de compromiso del personal de cada hotel en la prestación de un servicio eficiente y de calidad.

Por otra parte, la gestión del SENA en la definición de competencias y en la capacitación del personal hotelero para que las adquiera, son un referente más para estar al día en cuanto a competitividad.

## Bibliografía

- Arapé, J. (1999) "Estrategia – Medición y Calidad Total". [en línea] [www.visiongc.com](http://www.visiongc.com), Documentos < [http://www.visiongc.com/Documentos/bsc los sistemas de medidas blandas y la calidad total.pdf](http://www.visiongc.com/Documentos/bsc%20los%20sistemas%20de%20medidas%20blandas%20y%20la%20calidad%20total.pdf) > [citado 15 de Noviembre 2002].
- Becerra Grande, A; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B; Briñol Turnes P(1999): "Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento". Estudios Turísticos, No 139, Pág. 95-109.
- Berry, L. (1993). " Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad". Colombia: Editorial Norma.
- Bigne, J.; Molier, M.; Vallet, T.; Y Sánchez, J. 1997. Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos, Revista de investigación de marketing. Pág. 33-53.
- Carmona, A. (1999). La Dimensionalidad De La Calidad Del Servicio: Un Enfoque Diferente [en línea]: documento electrónico, fuente en Internet. 2003. Universidad Pablo de Olavido (Sevilla) [fecha de consulta 19 de Abril 2003]. disponible en: < [www.Universidadpaboolavidosevilla](http://www.Universidadpaboolavidosevilla) >
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, (Septiembre). Pág. 297-334.
- Cronin, J., Y Taylor, S. (1994): «Servperf versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality», *Journal of Marketing*, vol. 58, Enero, pág. 125-131.
- Díaz, D. (2003). Centro de competitividad. Documento de trabajo. Validación de una escala de medida para la determinación de la calidad de servicio en una institución de educación superior. [en línea]: Documento electrónico, fuente en Internet. 2003[fecha de consulta 5 de Diciembre 2003]. Disponible en:



<http://www.calidad.org/public/bakolds/0993696345diene.htm>.

Fernández, M. (2000). Validación de Servqual como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, N.º 1, Pág. 57-70.

Maza, E. (2002). Tesis presentada para obtener el grado de magíster en gestión de empresas: Diagnostico de la situación del Servicio Medico, Agencia Alameda Asociación Chilena de seguridad. Universidad de la Frontera. Pág. 70.

Orrego Barrera, Marcela Andrea. Tesis de grado. Temuco. Chile. 2004. Pág. 33- 36.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. Y Berry, J.L 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. Pág. 41-50.

Pascual, José Carlos. Servqual un instrumento para medir la calidad en los servicios. Asociación Española de la Calidad. Pág. 1 – 4.

Visouta B. (1998). Análisis estadísticos con SPSS para Windows. Capitulo 7. Pág. 125-133.

Vogel, M. (2003). Medición de la calidad del servicio en los supermercados. Fundación Latino Americana para la calidad [en línea] documento electrónico, fuente en Internet. [Fecha de consulta 2 de julio 2004]: disponible en <[http://www.calidad.org/public/articles/1082376453\\_robert.htm](http://www.calidad.org/public/articles/1082376453_robert.htm)>