

Cornisa ANÁLISIS DEL SERVICIO HOTEL TUCURACA

Análisis del servicio del Hotel Tucuraca de la ciudad de Santa Marta

**Iván Alfredo Arias López
Jessie Carolina Pinedo Bermudez
Katherine Rocío Pérez Pimienta**

**Universidad Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Especialización en Gerencia de Mercadeo

**Directora
Luz Mery Sánchez Sánchez**

**Director Escuela de Administración
Fernando Locano Botero**

**Director del Programa
Javier Darío Jiménez Herrera**

**Santa Marta
Julio 2017**

ANÁLISIS DEL SERVICIO HOTEL TUCURACA

Contenido

<i>Contenido</i>	2
<i>Lista de tablas</i>	5
<i>Lista de Ilustraciones</i>	6
<i>Resumen</i>	7
<i>Abstract</i>	8
<i>Introducción</i>	9
<i>Capítulo 1</i>	10
<i>Diseño teórico</i>	10
Título del proyecto de investigación	10
Problema de investigación	10
Justificación	13
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
<i>Capítulo 2</i>	15
<i>Marco de referencia</i>	15
Gerencia del servicio	16
<i>Capítulo 3</i>	18

ANÁLISIS DEL SERVICIO HOTEL TUCURACA

<i>Diseño metodológico</i>	18
Tipo de investigación	18
Procedimiento investigativo	18
Técnicas e instrumentos	18
<i>Desarrollo de objetivos</i>	19
<i>Capítulo 4</i>	19
Descripcion de la empresa	19
Nombre de la Marca y características	19
Misión de la Empresa	20
Misión Estratégica Prospectiva	20
Visión	20
Visión de la Empresa	20
Visión Estratégica Prospectiva	20
Objetivos Corporativos	21
Filosofía Empresarial	21
Valores Corporativos	22
Árbol de Competencias	23
Análisis de la Atractividad	25
Análisis del perfil competitivo	28
Análisis de los factores externos	30
Análisis de los factores internos	32
Ubicacion	32
Análisis de servicio con base en el modelo Customer Journey Map	33

ANÁLISIS DEL SERVICIO HOTEL TUCURACA

Triangulo del servicio	33
Segmentacion del mercado	35
Experiencia Tucuraca	37
Esquema de servicio	38
Descripción de la logística aplicada al citado servicio	39
Satisfacción de clientes	41
Precio	46
Promoción	46
Publicidad	48
Reponsabilidad social y medioambiental	49
Inversión y retorno	51
Conclusiones de los factores internos	52
<i>Capítulo 5</i>	<i>53</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>53</i>
<i>Capítulo 7</i>	<i>54</i>
<i>Referencias</i>	<i>54</i>
<i>Capítulo 8</i>	<i>55</i>
<i>Anexos</i>	<i>55</i>
Anexo 1. Formato de encuesta	55

ANÁLISIS DEL SERVICIO HOTEL TUCURACA

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Arbol de Competencias</i> _____	23
Tabla 2 <i>Análisis de la atractividad</i> _____	25
Tabla 3 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> _____	28
Tabla 4 <i>Matriz de evaluación factores externos</i> _____	30
Tabla 5 <i>Matriz de evaluación factores internos</i> _____	32
Tabla 6 <i>Proceso de certificación en la norma NTS TS 002</i> _____	49
Tabla 7 <i>Inverisión y Retorno</i> _____	51

ANÁLISIS DEL SERVICIO HOTEL TUCURACA

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> <i>Customer Journey Map del Hotel Tukuraca</i> _____	33
<i>Ilustración 2</i> <i>Triangulo de Servicio</i> _____	33
<i>Ilustración 3</i> <i>Segmentacion de Mercado</i> _____	35
<i>Ilustración 4</i> <i>Motivo de visita en el Hotel Tukuraca</i> _____	35
<i>Ilustración 5</i> <i>Paises origen del Hotel Tukuraca</i> _____	36
<i>Ilustración 6</i> <i>Comparativo de información de clientes del Hotel Tukuraca segun pais origen</i> _____	36
<i>Ilustración 7</i> <i>Puntuacion del Hotel Tukuraca</i> _____	37
<i>Ilustración 8</i> <i>Porcentaje de reservas a traves de dispositivos</i> _____	38
<i>Ilustración 9</i> <i>Esquema del servicio</i> _____	38
<i>Ilustración 10</i> <i>Esquema del servicio</i> _____	39
<i>Ilustración 11</i> <i>Logística aplicada al servicio</i> _____	39
<i>Ilustración 12</i> <i>Habitaciones</i> _____	41
<i>Ilustración 13</i> <i>Instalaciones</i> _____	42
<i>Ilustración 14</i> <i>Desayunos</i> _____	43
<i>Ilustración 15</i> <i>Personal</i> _____	44
<i>Ilustración 16</i> <i>¿Como nos ha conocido?</i> _____	44
<i>Ilustración 17</i> <i>¿Volveria a visitarnos?</i> _____	45
<i>Ilustración 18</i> <i>Comparacion de precios del Hotel Tukuraca con competidores</i> _____	46
<i>Ilustración 19</i> <i>Tarjeta de fidelizacion</i> _____	47
<i>Ilustración 20</i> <i>Merchandising</i> _____	47
<i>Ilustración 21</i> <i>Diseño articulo revista ¡Vive!</i> _____	48
<i>Ilustración 22</i> <i>Faebook e Instagram Hotel Faebook e Instagram Hotel Tukuraca</i> _____	48
<i>Ilustración 23</i> <i>Formato de encuesta</i> _____	55

Resumen

El Hotel Tucuraca es un establecimiento turístico destinado al hospedaje y alojamiento, el cual se encuentra ubicado en el Balneario Rodadero, jurisdicción del distrito de Santa Marta, Magdalena. Esta empresa familiar desde julio del 2016 se encuentra implementando procesos para fortalecer su desarrollo económico, visto desde la sostenibilidad y calidad del servicio que contribuyan a la entrega de buenas experiencias a sus clientes y aumento de su lealtad, en aras del cumplir con la promesa de valor que se les ofrece.

Se busca además identificar razones del mal servicio de la empresa y de este modo determinar si las estrategias implementadas en dicho proceso de mejoramiento son acertadas y si realmente se están generando cambios que garanticen un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado turístico de la región Caribe y Colombia.

Así mismo, se responde a los interrogantes planteados dentro de los objetivos de la investigación, evaluar y analizar toda la información recogida por medio de la observación y la investigación. Para esto se requiere esquematizar el ciclo de servicio, describir la experiencia, establecer protocolos y diseñar un plan de acción, que permita ofrecer una agradable experiencia a los clientes.

Palabras clave: Servicio, Clientes, Plan de Mejoramiento, Norma Técnica Sectorial NTS-

002.

Abstract

The Hotel Tucuraca is a four star hotel located in the city of Santa Marta, Magdalena. This family business since July 2016 is implementing processes to strengthen its economic development, seen from the sustainability and quality of the service that contribute to the delivery of good experiences to its customers and increase their capacity, in order to fulfill the promise Value offered to them.

It also seeks to identify the reasons for the poor service of the company and this way to determine if the strategies implemented in the process of improvement of hits and if they are really generating changes that guarantee a greater positioning of the company in the tourist market of the Caribbean region and Colombia.

Likewise, respond to the questions raised within the objectives of the research, evaluate and analyze the information collected through observation and research. So that it is necessary to schematize the service cycle, describe the experience, establish protocols and design a plan of action, that allows to offer a pleasant experience to the clients.

Key words: Service, Customers, Improvement Plan, Sectorial Technical Standard NTS-002.

Introducción

Calidad y responsabilidad social son exigencias que actualmente las empresas del sector turístico necesitan cumplir debido a un entorno cada vez más exigente y una demanda más consciente de los impactos negativos de la actividad turística, por tal motivo, es de gran relevancia la realización de un diagnóstico para poder determinar el nivel de competitividad en relación a los nuevos requisitos legales, económicos, ambientales, tecnológicos y en relación a la competencia.

Además, con el aumento de uso de plataformas on line para comparación de precios, experiencias y de gestión de reservas, los avales de calidad son esenciales para impactar en la toma de decisiones de los usuarios y en la creación de estrategias eficaces por parte de las empresas, para mantenerse en el margen de la eficiencia empresarial.

Estos cambios generan un bien para el sector, la región y el país beneficiando tanto a los socios de las empresas como al gobierno con nuevas oportunidades de empleo formal y posicionamiento como un destino de calidad internacional.

Teniendo en cuenta el contexto descrito, se analiza el Hotel Tucuraca, el cual se encuentra en un proceso de calidad, con énfasis en la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Sostenibilidad. Además se evalúa el servicio para generar cambios en las estrategias, que contribuyan al un mejor posicionamiento de la empresa en el sector turístico, mediante la esquematización del ciclo del servicio basados en la metodología Customer Journal Service, y de esta forma identificar los momentos de verdad, para diseñar un plan de acción que contribuya a generar experiencias memorables en los clientes.

Capítulo 1

Diseño teórico

Título del proyecto de investigación

Análisis del servicio del Hotel Tucuraca de la ciudad de Santa Marta.

Problema de investigación

El artículo publicado por el Ministerio de Industria y Turismo en junio de 2015, “A una Colombia en paz, el turismo la convertirá en un destino de clase mundial” destacó que en regiones como la de La Macarena, la Sierra Nevada de Santa Marta y Urabá se refleja el arduo trabajo de comunidades que, en su condición de víctimas, han ejercido su derecho y el de sus territorios a generar sus propias dinámicas de desarrollo, a asociarse, y a promocionar sus riquezas geográficas, culturales y gastronómicas ante turistas nacionales y extranjeros. Es así, como la OMT explica que “El turismo es clave en el posconflicto y el cambio climático”.

Asimismo, según datos del DANE, Colombia se ubicó dentro del selecto grupo de países con un crecimiento de dos dígitos. En lo corrido de 2017, hasta abril, el país recibió 1.501.505 viajeros extranjeros no residentes, un 13,1 por ciento más que en igual periodo de 2016, este porcentaje ubica al país por encima del promedio de crecimiento mundial (4,3 por ciento).

En cuanto al comportamiento de llegadas de turista extranjeros, de acuerdo al reporte del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), la cifra llegó a 1.066.624 personas, es decir un incremento de 93.858 turistas comparados entre enero y julio de 2015. Las ciudades que reportaron mayor número de visitantes extranjeros fueron Bogotá con un 53%, Cartagena con un 15%, Medellín 12%, Cali 7%, San Andrés 4%, Cúcuta 3%, Bucaramanga 3%, Santa Marta 3%, y otros destinos 7%. Así mismo, el número de visitantes ha permitido aumento en la ocupación promedio nacional y en Santa Marta del 52,3%.

Regresando al DANE, el sector comercio, restaurantes y hoteles en el primer trimestre del 2017, además de crecer a una tasa del 5% respecto al primer trimestre de 2016, ahora aporta 12,1% en la producción nacional, es decir un 0,3% más. Este crecimiento es el mejor dato reportado para este sector en los últimos 4 trimestres y se explica por el crecimiento de servicios de hoteles, restaurantes y bares.

Del mismo modo, el Departamento del Magdalena ha fundamentado su economía en actividades agropecuarias, ganaderas, turísticas y portuarias, con un crecimiento del 5,3% (DANE, 2017), donde se destaca el aporte del sector hotelero, restaurantes, bares y similares en un 8,1% del PIB Departamental. Esta tendencia está en línea con la visión del Departamento 2032 que reza “En 2032 el Magdalena será uno de los cinco departamentos más competitivos de Colombia (CEPAL) y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona (Us\$ 7.000), a través de una economía exportadora de bienes y servicios de mayor valor agregado e innovación ($\geq 50\%$), con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera ($x\%$ PIB Departamental), que propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal (70%), eleve la calidad de vida ($IDH \geq 0.85$) y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza (8%)” (Ministro de Comercio Industria y Turismo 2013:1 en (Plan Regional de Competitividad de Magdalena,2009).

Por otro lado, se presentó un incremento también en la generación de empleo en el sector al reportar un aumento de 74 personas ocupadas a nivel laboral por cada 100 habitaciones entre enero y junio de 2017, frente a 71 empleados en el mismo periodo del año 2016. Cabe destacar que el programa de diversidad turística del Departamento donde se desarrollarían los proyectos de infraestructura para el sector turístico, diversificación de la oferta de servicios turístico y construcción de una marca para el destino.

En relación a las nuevas tecnologías constituyen un componente esencial para el sector del turismo, no sólo en lo que se refiere a intercambio de información y de conocimiento, sino también al desarrollo de aplicaciones y de metodologías que aseguren el avance de prácticas más sostenibles del sector en áreas como el cambio climático o la preservación del patrimonio tangible e intangible, según señalaba recientemente el secretario general de la OMT, Taleb Rifai (OMT, 2017). Agrega además que el desarrollo de herramientas tecnológicas en apoyo al sector turístico posibilita a los clientes y a las empresas del sector, el uso de herramientas on-line para gran cantidad de acciones como pueden ser comparar precios y ofertas, reservar, entre otros.

Desde lo legal, se les está exigiendo a los hoteles y similares, la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002-Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH)/Requisitos de sostenibilidad del 2014, como requisito para la actualización del Registro Nacional de Turismo, lo cual se convierte en un aval de calidad y en un aporte de los usuarios a mitigar los impactos negativos del uso inadecuado de los recursos naturales y económicos; así como también la unificación de esfuerzos para mejorar la calidad de vida de todos los agentes relacionados con esta actividad específicamente en lo cultural y social.

Las circunstancias económicas, tecnológicas y legales descritas, sugieren oportunidades de expansión, crecimiento y mejoramiento continuo de las empresas del sector turismo.

Así, en concordancia con estos propósitos, se plantea el análisis de caso del Hotel Tucuraca, en la ciudad de Santa Marta, en el marco de las teorías de mercadeo, la gerencia del servicio prospectiva y NTS-002, principalmente.

Justificación

Hoy día los momentos de verdad que experimentan los clientes se convierten en un factor clave y determinante en la prestación de servicios, gracias a ellos la empresa puede lograr posicionarse en la mente del cliente y permite conseguir ventajas competitivas, comparativas y absolutas, que generan valor en la prestación del servicio.

El análisis de caso se realiza con el fin de identificar las causas que puedan estar afectando la experiencia de la prestación de servicio por parte del hotel Tucuraca, para de este modo construir una estrategia que permita mejorar el esquema actual y fidelización de los clientes, cumpliendo así con la promesa de valor que se ofrece.

Los clientes actuales conviven en un entorno tecnológico y competitivo que les permite ser cada vez más exigentes con un servicio ante las facilidades de comunicación y la existencia de herramientas que evalúan los establecimientos, por tal motivo es imperativo para el Hotel Tucuraca realizar un proceso administrativo donde exista una planeación, organización, dirección y control de las estrategias a llevar a cabo para minimizar cualquier tipo de riesgo que afecte la prestación del servicio además de la aceptación por parte de los clientes, dentro del esquema propuesto para el hotel Tucuraca se integra el análisis de precios, comunicación, instalaciones, logística, marketing verde e inversión.

La elaboración de este análisis, no solo ayudará al Hotel Tucuraca, sino que servirá como referente a todos los Stake Holders para mejorar la entrega de valor mediante el servicio y así contribuir a la toma de decisión con respecto a cómo mejorar e innovar.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el servicio que presta el establecimiento de alojamiento y hospedaje Hotel Tucuraca ubicado en el Rodadero Santa Marta con el fin de proponer estrategias de mejoras del bien intangible y las experiencias que se les ofrecen a sus clientes.

Objetivos específicos

- Describir la empresa, en relación a su misión, visión, objetivos corporativos, filosofía empresarial y valores corporativos.
- Elaborar el árbol de competencias, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, en las áreas financiera, de mercadeo, procesos internos y formación y desarrollo.
- Construir las matrices de la atractividad, perfil competitivo de la entidad y factores externos, que permitan identificar los factores de éxito y desafíos de la empresa con respecto al entorno.
- Realizar un análisis descriptivo de cada uno de los factores internos con respecto a la ubicación, aplicación del modelo Customer Journey Map, triángulo del servicio, segmentación del mercado, experiencia, esquema y descripción logística del servicio, satisfacción de los clientes, precio, publicidad, responsabilidad social y medio ambiental, inversión y retorno.

Capítulo 2

Marco de referencia

Las decisiones turísticas surgen de su contexto social nativo, por lo tanto, la nacionalidad puede ser importante para entender patrones de comportamiento de viaje (Woodside, A., 2011). Asimismo, los elementos de marca y eslogan desempeñan un papel importante en el posicionamiento y la construcción de la identidad de un destino, los cuales dependen de la singularidad, el contenido y la capacidad para entregar y mantener el lema que promete (Gartner & Munar, 2009). Una mayor ocupación o mayor flujo de clientes durante todas las temporadas del año, ya sean altas, medias o bajas, es el primer desafío principal que tiene la empresa para cumplir con dicho propósito. Uno de los medios para dar a conocer la marca del destino o la empresa es a través de la internet. En este sentido, (Sweeney, S., 2008) afirman “el sitio web todo el tiempo se debe actualizar para que sea un generador de tráfico de los clientes objetivos, lo cual se constituye en una oportunidad para la comercialización viral”.

Para ello se deben robustecer las actividades de mercadeo del establecimiento por medio de las redes sociales. En consecuencia, las plataformas digitales de comunicación son hoy en día parte esencial en la interacción y acercamiento entre una empresa y sus potenciales clientes u interesados en la misma, deben expandirse estos diferentes canales para así crear un dinamismo que termine en la captación y lealtad de muchos más visitantes. Así lo expresa Valls(2016)

La utilización de redes sociales conlleva a un incremento de las relaciones entre las empresas y los grupos que las rodean, ya sean estos de seguidores, clientes, potenciales clientes, competencias, asociaciones, proveedores o accionistas, entre otros. Todas estas relaciones que hay que cuidar para que los hoteles puedan aumentar sus ventas y mejorar su negocio (p. 21).

Otra táctica importante es poner en marcha acciones que conviertan el establecimiento en un lugar eco-eficiente. La reducción de residuos contaminantes, como las cantidades de basuras generadas a diario por el personal administrativo y visitantes, y el ahorro de servicios básicos como el agua y la energía, serán los ejes principales que determinarán el impacto económico que se busca lograr con este objetivo. En este contexto García y Díaz (2008) enfatizan “Nos atreveríamos a hablar de la necesaria sostenibilidad sociocultural del turismo o un turismo socioculturalmente sostenible, como una exigencia añadida a la sostenibilidad ambiental” (p.16).

Valderrama (2005) en López , Reyes y Ruiz (2009) aseguran que “se trata ahora de concertar los resultados económicos, es decir, hacer las empresas eco-eficientes”. Estos catedráticos de la Universidad de Matanzas en La Habana, Cuba, coinciden con Rivas y Madagán(2008) en que “en el ámbito de la gestión hotelera, el consumo de recursos como el agua y la energía eléctrica son responsables de los principales impactos ambientales negativos que ellos generan”.

Se colige entonces que el turismo y las actividades de mercadeo son variables económicas que influye activamente en la economía de muchos países. A manera de ejemplo, en California USA, los viajes y el turismo son una de las industrias más importantes. El Estado alojó aproximadamente 322 millones de visitantes internos en 2009 y aproximadamente 13,4 millones de visitantes internacionales (Dean Runyan, 2010) en (Woodside, 2010)

Gerencia del servicio

Según Berry. (2004), vivimos en el mundo del servicio, donde las organizaciones las organizaciones logran desarrollar habilidades y valores de liderazgo específicos; construir un sistema de información de la calidad del servicio y crear una estrategia amplia y coherente con los cuatro principios del servicio: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

Con respecto al sector hotelero como cualquier negocio hoy día, debe y es orientado hacia el cliente y dirigido debe orientarse hacia la gerencia del servicio, centrada en administrar los «momentos de verdad» o los incidentes definitivos en que los clientes se ponen en contacto con la organización y se forman una impresión de su calidad y de su servicio (Albrecht & Zemke, 2000). Es decir, “es necesario vincular a los clientes de forma emocional, para que el precio no sea lo más relevante, sino los puntos de contacto que un cliente tiene con la empresa a través de internet, redes sociales, instalaciones del hotel, empleados, etc. Para todo esto es necesario vincular nuevos perfiles al proceso de innovación para creación de un concepto diferencial de servicios hoteleros (Alfaro,2010). Esta interacción del cliente con el servicio ayuda a alinear la estrategia, diseño estándares, reduciendo la brecha y administrando las promesas de valor (Zeithaml et al, 2002).

Capítulo 3

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Es un análisis de caso del Hotel Tucuraca de tipo descriptivo y exploratorio.

Procedimiento investigativo

- Aplicación de la teoría más relevante en la selección de gerencia de mercadeo al análisis de caso del Hotel.
- Analizar el entorno actual, además de realizar una evaluación de los servicios prestados por el Hotel Tucuraca en la actualidad.
- Por medio de herramientas de recolección de datos que en este caso fueron las encuestas de satisfacción descriptivas, recolectar información para determinar las estrategias indicadas para mejorar y aplicar la estructura del servicio.

Técnicas e instrumentos

Para este análisis se utilizaron las técnicas de observación y aplicación de encuestas de satisfacción, además investigación teórica.

Desarrollo de objetivos

Capítulo 4

Descripcion de la empresa



Nombre de la Marca y características

Tucuraca proviene de la Guajira, más específicamente de la etnia Wayuu, ya que el fundador Francisco Bermúdez Freyler al ser proveniente de esta región tenía una estrecha relación con dicha cultura. Esta palabra significa “Viento Fresco” y evoca la frescura del viento proveniente de la Sierra Nevada Santa Marta. El logo está compuesto por los colores amarillo que significa optimismo, alegría, generosidad y originalidad; azul que genera tranquilidad, amor y simpatía; negro expresa elegancia, prestigio (Rivas & Grande , 2008) y naranja refleja amistad, alegría y confiabilidad (Gomez, 2013).

Tabla 1 Datos básicos de la empresa

Nombre de la empresa:	Hotel Tucuraca S.A.S.
Nit:	900519753-1
Direccion:	Carrera 2 N° 12 – 43 El Rodadero
Ciudad:	Santa Marta - Magdalena
Telefonos:	(5)422-7493 / (+57) 3008162187
Representante Legal:	Maritza Bermudez Cotes
Numero de Sedes:	1
Codigo de la actividad economica:	5511 Alojamiento en Hoteles

Fuente: Hotel Turcuraca

Misión de la Empresa

El Hotel Tucuraca está comprometidos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes prestando un servicio de alta calidad, buscando oportunidades de mejora y colaborando con el desarrollo social, económico y turístico de nuestra ciudad.

Misión Estratégica Prospectiva

El Hotel Tucuraca es una empresa del sector turístico de Santa Marta que brinda alojamiento y hospedaje dirigido a turistas, familias, parejas, excursiones y ejecutivos que busquen satisfacer sus necesidades de descanso y ocio mediante un servicio de calidez humana y familiaridad colaborando.

Visión

Visión de la Empresa

Para el 2021, El Hotel Tucuraca tiene la visión de lograr un liderazgo dentro del grupo de hoteles del mismo nivel, ser el mejor en nuestro medio, y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros turistas.

Visión Estratégica Prospectiva

Por su compromiso con el desarrollo, social y turístico de Santa Marta ser un referente en hotelería de la ciudad con planes de crecimiento y ampliación de portafolio con el fin de brindar un servicio integral acompañado de talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación de su misión y visión.

Rentabilidad para los propietarios.

Talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades del cliente y un mejor servicio al cliente

Aumento significativo del porcentaje de ocupación.

Crecimiento de ventas en canales internacionales.

Crecimiento en infraestructura y portafolio

Reestructuración de procesos internos con el objetivo de excelencia en los momentos de verdad del cliente.

Orientar la compañía hacia el desarrollo sostenible, aportando a la mejora del medio ambiente.

Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que se quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

La compañía está centrada en la calidez humana, amabilidad, así como también en el compromiso con los puestos de trabajo, compañeros y jefes para alcanzar las metas propuestas colaborativa e integralmente.

Sentido de pertenencia de cada uno de los empleados, que amen su trabajo y brinden un servicio al cliente profesional y excelente.

Valores Corporativos

Calidez Humana tanto para el cliente interno como el externo.

Solidaridad, se está comprometido con el trabajo por el bien común cuyo fin es el bienestar integral de todos los empleados y clientes.

Integridad, se actúa conforme a las normas éticas y sociales relacionadas con el trabajo con honestidad y rectitud.

Compromiso, valoran las cualidades y derechos de los demás como personas, y como parte de una sociedad.

Amabilidad, prestando un servicio integral al cliente.




Políticas Corporativas

Familiaridad: “Hazlos sentir como en casa”. A pesar de ser una empresa que tiene 3 generaciones involucradas en su funcionamiento, el legado del Sr. Francisco Bermúdez ha permanecido a lo largo de los años.

Experiencia en el sector ya que el Hotel Tucuraca abrió sus puertas hace más de 30 años.

Árbol de Competencias

Tabla 1 Árbol de Competencias

Arbol de las Competencias	Areas Funcionales	B.s.c	Fortalezas	Debilidades
Resultados	Finanzas	Accionistas	Rentabilidad	Costos altos
			Durabilidad o sostenibilidad del negocio	Endeudamiento
			Crecimiento de ventas internacionales	
	Mecardeo y Ventas	Clientes	Precios Ubicación Diversidad de canales	Bajo presupuesto de mecardeo
			Clientes fieles Rapidez en respuestas ante peticiones Satisfaccion de clientes	No existe un programa de fidelización - No hay alianza estratégica con los clientes
			-Calidad del servicio -redes sociales	
	Operaciones y Productos	Procesos Internos	-Proceso de certificación nts-ts002 -Adaptación del sistema de seguridad y salud - Manual de funciones -Proceso de desarrollo de marca	- Nula planeacion de estrategias en temporada baja -Escasez tecnologías hoteleras y contables -No hay precision en la segmentacion -Poca cobertura del mercado
	Talento Humano e Innovación	Innovacion y Aprendizaje	Cultura del servicio al cliente	Deficiencia en el capital intelectual de la empresa
			Experiencia y conocimiento del negocio	No existe una estrategia consistente de diferenciacion
			Respeto del personal con las normas ambientales -Adecuado clima organizacional	No existe un programa de capacitacion al personal

Fuente: Construccion propia basado en herramienta arbol de competencias

El Árbol de competencias, permite hacer una radiografía de la empresa, presentándola en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En el se puede ver cuáles son las raíces o competencias técnicas de la empresa, el saber hacer y desarrollar su objetivo corporativo, que para el caso del Hotel Tucuraca se puede apreciar que cimienta su negocio con

unas raíces de experiencia y conocimiento del sector acompañado de una cultura de servicio al cliente y un personal cálido que tiene respeto hacia las normas ambientales.

El tronco, muestra la capacidad de servucción con la que cuenta la empresa, indica que se encuentra en un proceso de reestructuración donde se está desarrollando la marca, los manuales de funciones, el sistema de gestión y seguridad laboral e implementación de NTS – TS 002 con el fin de cumplir los controles de calidad del gobierno y las exigencias de los clientes.

En ese mismo sentido, en las ramas se puede analizar la labor de mercadeo y ventas del Hotel Tucuraca donde los precios, la ubicación y la diversificación de canales son factores característicos e importantes para esta empresa a la hora de atraer clientes; para los momentos de valor están la rapidez de las respuestas ante las peticiones y la calidad del servicio que se presta en las instalaciones.

Por último, el árbol de competencias, en sus frutos hace referencia a los resultados dejan las operaciones gracias al engranaje de las tres partes anteriores, lo que les permite a los accionistas conocer el impacto del negocio y si como es su razón de ser están generando rentabilidad. En el caso del Hotel Tucuraca, los objetivos de los accionistas se están cumpliendo al lograr mantenerse a lo largo de los años generando rentabilidad y crecimiento en infraestructura.

Análisis de la Atractividad

Tabla 2 Análisis de la atractividad

			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
		Factores Competitivos						
Barreras de Entrada		Economías de escala	Pequeña	1				Grande
		Diferenciación de producto	Escasa	1				Grande
		Identificación de marca	Baja				1	Elevada
		Costo de cambio	Bajo				1	Elevado
		Acceso a canales de distribución	Amplio				1	Restringido
		Requerimientos de capital	Bajos				1	Elevados
		Acceso a tecnología avanzada	Amplio	1				Restringido
		Acceso a materias primas	Amplio			1		Restringido
		Protección del gobierno	Inexistente	1				Elevada
		Efecto de la experiencia	Sin importancia					1
		Especialización de activos	Elevada			1		Baja
Barreras de Salida		Costo fijo de salida	Elevado			1		Bajo
		Interrelación estratégica	Elevada				1	Baja
		Barreras emocionales	Elevadas			1		Bajas
		Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas				1	Bajas
Rivalidad entre Competidores		Número de competidores igualmente equilibrados	Grande	1				Pequeño
		Crecimiento de la industria relativo a industria.	Lento				1	Rápido
		Costo fijo o de almacenaje	Elevado			1		Bajo
		Características del producto	Genérico	1				Producto único
		Incrementos capacidad	Grandes			1		Pequeños
		Diversidad de competidores	Elevada	1				Baja
		Compromisos estratégicos	Grandes				1	Bajos
Poder de los Compradores		Cantidad de compradores importantes	Pocos			1		Muchos
		Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos	1				Pocos
		Costos de cambio del comprador	Bajos				1	Altos

		Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada			1		Baja
		Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja			1		Elevada
		Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1				Pequeña
		Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande			1		Fracción pequeña
		Rentabilidad de los compradores	Baja				1	Elevada
		Cantidad de proveedores importantes	Pocos		1			Muchos
		Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				1	Elevada
Poder de los Proveedores		Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado	1				Bajo
		Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				1	Baja
		Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1				Elevada
		Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1				Pequeña
		Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande	1				Fracción pequeña
		Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				1	Grande
Disponibilidad de Sustitutos		Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1				Pequeña
		Costos de cambio de usuarios	Bajos	1				Elevados
		Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada	1				Baja
		Precio-valor de sustitutos	Elevado			1		Bajo
Acciones del Gobierno		Protección a la industria	Desfavorable	1				Favorable
		Regulación de la industria	Desfavorable				1	Favorable
		Consistencia de políticas.	Baja				1	Elevada
		Movimientos de capital entre países	Restringido			1		Sin restricción
		Tarifas aduaneras	Restringidas			1		Sin restricción
		Acceso a divisas extranjeras	Restringido			1		Sin restricción
		Propiedad extranjera	Limitada			1		Ilimitada
		Ayuda a competidores	Substantial			1		Ninguna

Fuente: Construcción propia

	Calificación General					Total
	1	2	N	3	4	
Barreras a la entrada	4		1	2	3	
Barreras a la salida			3		2	
Rivalidad entre competidores	3		2		2	
Poder de los compradores	4		3	2	1	
Poder de los proveedores	4	1			3	
Disponibilidad de sustitutos	3	1	1			
Acciones de gobierno	1		5		2	
Evaluación General	19	2	15	4	13	53
	19	4		12	52	87
						1,641509 Bajo

Fuente: Construcción propia basada en las 5 fuerzas de Michael Porter

Se observa que el nivel de atractividad para el sector hotelería y turismo es bajo, el mercado posee bajas barreras de entrada y las barreras de salida son neutras, es decir que hay alta competitividad e informalidad en el mercado actual.

Según este análisis, la rivalidad entre competidores es baja, a pesar que en los últimos años el crecimiento de la industria es alto, para este servicio la rivalidad está más centrada en la diferenciación de la prestación del servicio. Lo mismo ocurre con el poder de los proveedores por los altos costos en los que se incurre si este quisiera ser un competidor directo. Para el caso de los sustitutos consituyen una amenaza permanente en la medida que la sustitución pueda hacerse siempre.

Con respecto al poder de los compradores es neutral, sin embargo en este sector los clientes poseen posibilidades de tener más información y accesibilidad de sustitutos, que a pesar de que le están haciendo gran daño a la industria hotelera, se está esmerando más por darle al cliente una mejor experiencia.

Según los resultados de la matriz las acciones del gobierno son neutras, afectan por igual a todos los actores del sector.

Análisis del perfil competitivo

Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo

Factores Internos Críticos		Hotel Bello Caribe		Hotel Medellín		Hotel Tucuraca	
	Peso	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Sostenibilidad Del Negocio (Rsc)	5%	4.2	0.21	4.8	0.24	4.8	0.24
Crecimiento De Ventas Internacionales (16%)	3%	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Ubicación	10%	3	0.3	4.7	0.47	4.5	0.45
Diversidad De Canales	5%	4.8	0.24	4.8	0.24	4.5	0.225
Uso De Redes Sociales Para La Comunicación	5%	4.8	0.24	3	0.15	4.8	0.24
Precios	5%	4.8	0.24	4.5	0.225	4.8	0.24
Satisfacción De Clientes	10%	4.8	0.48	4	0.4	4.8	0.48
Certificación En Sostenibilidad Nts- Ts002	5%	3	0.15	4	0.2	4.5	0.225
Nuevo Sistema De Seguridad Y Salud Laboral	5%	2	0.1	3.8	0.19	5	0.25
Posibilidad De Ampliación	3%	3	0.09	3.8	0.114	4	0.12
Experiencia Y Conocimiento Del Negocio	7%	4	0.28	4	0.28	5	0.35
Capacidad Continua Al Personal	7%	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Cultura De Servicio Al Cliente	6%	4.5	0.27	4	0.24	4.5	0.27
Aumento De Los Costos	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Mayor Endeudamiento	3%	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Presupuesto De Mercadeo	4%	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Alianzas Estratégicas Con Clientes	4%	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Innovación De Tecnologías Hoteleras Y Contables	3%	2	0.06	4	0.12	2	0.06
Planeación De Las Estrategias Para Temporada Baja	5%	4.8	0.24	4	0.2	4.5	0.225
Deficiencia En El Capital Intelectual De La Empresa	5%	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Total	1		3.92		4.189		4.545

Fuente: Construcción propia basada en la herramienta M.P.C

La matriz de perfil competitivo, ayuda identificar a los principales competidores del Hotel Tucuraca, así como sus fortalezas y debilidades particulares, de esta forma ayuda a conocer la fuerza relativa de la organización en el mercado.

En la matriz se evidencia que el Hotel Tucuraca es una empresa que ocupa un nivel intermedio frente a sus competidores. Los factores críticos del Hotel Tucuraca son planeación estratégica para la temporada baja e innovación en tecnologías hoteleras, de esta forma se observa que la empresa en temporadas bajas no ha encontrado las estrategias concretas para poder contrarrestar el pequeño flujo de turistas en los meses más difíciles del año en lo que turismo se refiere, y por otro lado una deficiencia en inversión en tecnologías hoteleras, ya que al ser un hotel pequeño, cuenta en este momento con un capital reducido para realizar inversiones que requieren un músculo financiero alto.

Por otra parte el Hotel Tucuraca cuenta con puntos fuertes frente a sus mayores competidores que lo lleva a posicionarse como un Hotel referente en ese segmento en la ciudad de Santa Marta y más específicamente en el sector del Rodadero, aplicando un adecuado sistema de seguridad y salud laboral, teniendo certificación en sostenibilidad, algo con lo que casi ningún hotel de la ciudad cuenta y es fundamental para el desarrollo estratégico de una empresa, además de tener una gran experiencia y conocimiento del negocio ya que son más de 30 años de mantenerse en un sector que cada día crece más.

Análisis de los factores externos

Tabla 4 Matriz de evaluación factores externos

		Oportunidades	Peso	Calificación	Total
1		Certificación de Calidad Turística	0,07	4	0,28
2		Plan de Desarrollo Santa Marta 2016 - 2019	0,05	3	0,15
3		Devaluación del peso frente al dólar	0,06	4	0,24
4		Proceso de Paz	0,06	3	0,18
5		Reducción de Barreras	0,05	3	0,15
6		Posición Geoestratégica de Santa Marta	0,07	4	0,28
7		Variedad de Playas y Escenarios Naturales	0,07	4	0,28
8		Inversiones en Infraestructura	0,06	4	0,24
9		Inversión Extranjera	0,04	4	0,16
10		Destino Experiencial	0,07	3	0,21
		Amenazas			
11		Competencia desleal de la Hotelería	0,06	1	0,06
12		Aumento de Vendedores Ambulantes	0,06	2	0,12
13		Contaminación en las Playas	0,06	2	0,12
14		Efectos de la reforma tributaria y la desaceleración de la economía	0,02	3	0,06
15		Alta carga prestacional, tributaria, normativa y de infraestructura	0,04	2	0,08

16		Conflicto armado, cultivos ilícitos	0,02	2	0,04
17		Desastres Ambientales	0,02	2	0,04
18		Corrupción	0,02	2	0,04
19		Servicios Públicos Deficientes	0,05	1	0,05
20		Falta de Marca Ciudad	0,05	2	0,1
			1		2,88

Fuente: Construcción propia basada en la herramienta M.E.F.E.

	Calificación
4	Muy bien
3	Bien
2	Regular
1	Mal

El resultado ponderado de 2.88 indica que el Hotel Tucuraca se encuentra arriba de la media en cuanto a estrategias que capitalicen las oportunidades de la industria se refiere, sin embargo, se debe trabajar más en ese objetivo y no descuidar las amenazas que aún están latentes.

Análisis de los factores internos

Tabla 5 Matriz de evaluación factores internos

	Factores	Peso	Calificación	Total
1	Ubicación	9%	4	0.405
8	Análisis de servicio con base en el modelo Customer Journey Map	10%	4	0.4
9	Triangulo del servicio	9%	4	0.432
2	Segmentación del mercado	9%	4	0.405
10	Esquema de servicio	9%	4	0.378
11	Satisfacción de clientes	9%	4	0.378
12	Experiencia Tucuraca	9%	4	0.378
14	Promoción	9%	4	0.387
13	Precio	9%	4	0.432
7	Responsabilidad social y medioambiental	9%	4	0.414
11	Inversión y retorno	9%	4	0.405
	Total	100%		4.414

Fuente: Construcción propia basada en la herramienta M.E.F.I.

Calificación	
4-5	Bueno
3-3.99	Regular
2.99-1	Pésimo

A continuación se describen cada uno de los factores internos de la empresa:

Ubicación

- El mas grande y eficiente canal de ventas son las instalaciones físicas del Hotel Tucuraca que esta ubicado en la carrera 2 #12 – 43, sector altamente concurrido por turistas que visitan el rodadero.

- Reservas por canales de reservas on line como Booking, despegar y expedia.
- Presencia en redes sociales como Facebook e Instagram.
- Agencias de viajes mayoristas

Análisis de servicio con base en el modelo Customer Journey Map

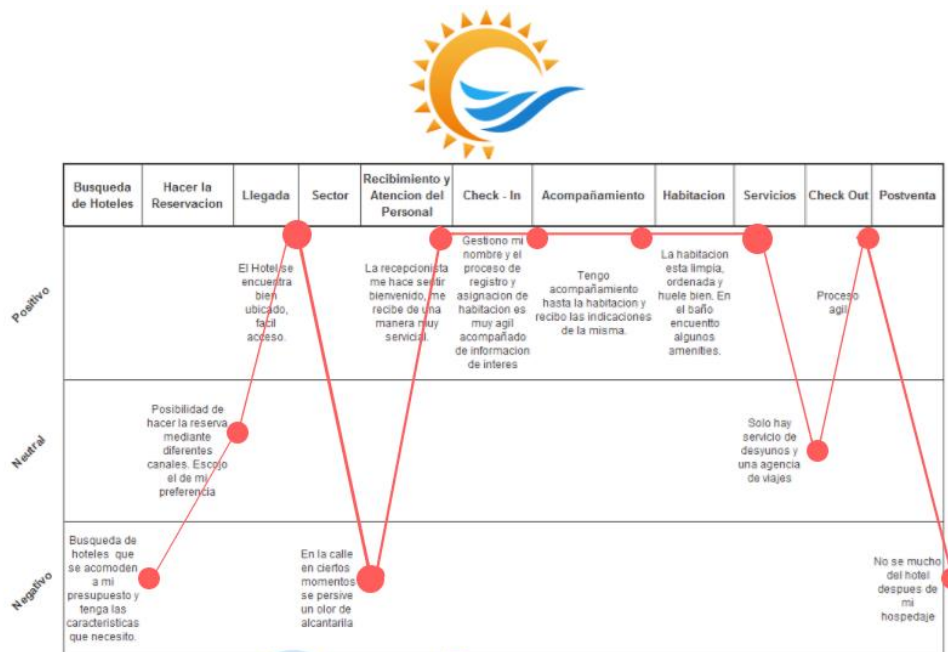


Ilustración 1 Customer Journey Map del Hotel Tucuraca
Fuente: Construccion propia

Triangulo del servicio

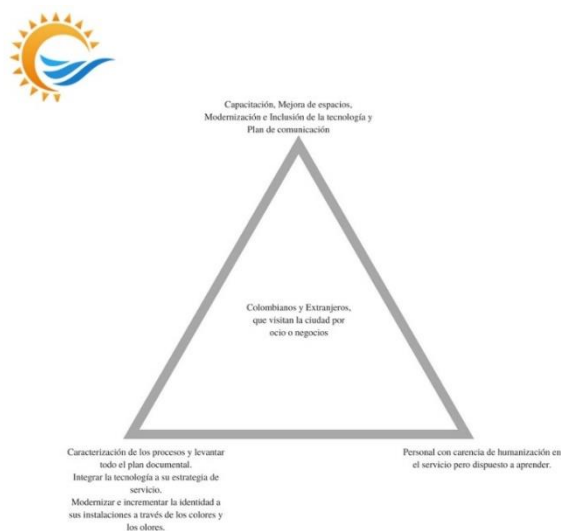


Ilustración 2 Triangulo de Servicio
Fuente: Construccion propia

El Customer Journey Map, es una herramienta que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente desde un punto a otro de un servicio. Según la descripción que arroja para el Customer Journey Map del Hotel Tucuraca este cuenta con una excelente ubicación lo que se convierte en un aspecto positivo, como también ocurre con el proceso de check in, atención del personal y la limpieza. Además lo que corresponde al restaurante los clientes lo califica como una experiencia positiva ya que brinda un menú variado en los desayunos y las habitaciones a pesar de no ser muy amplias son cómodas y eso es importante para el cliente. Para el proceso de check out arrojó una calificación positiva puesto que se considera ágil; caso contrario para las vías de acceso y las zonas comunes, en donde se nota una calificación negativa por parte del cliente, en este sentido se convierten en una barrera por un lado no cuenta con instalaciones adecuadas para personas con discapacidad y por otro lado el Hotel carece de zonas comunes.

Segmentación del mercado

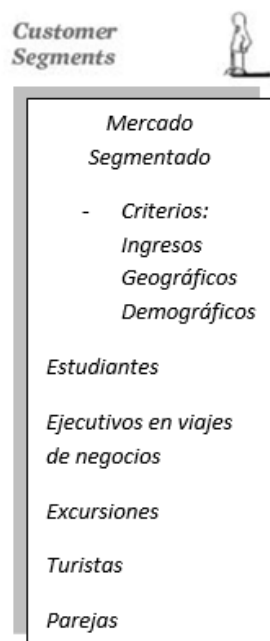


Ilustración 3 Segmentación de Mercado
Fuente: Construcción Propia

El Hotel Tucuraca tiene un mercado segmentado según los siguientes criterios: ingresos, geográficos y demográficos.



Ilustración 4 Motivo de visita en el Hotel Tucuraca
Fuente: Booking

El motivo de visita del 83.2% de los clientes que visitan el Hotel Tucuraca es Ocio, mientras que el 6.4% lo hace por razones laborales.

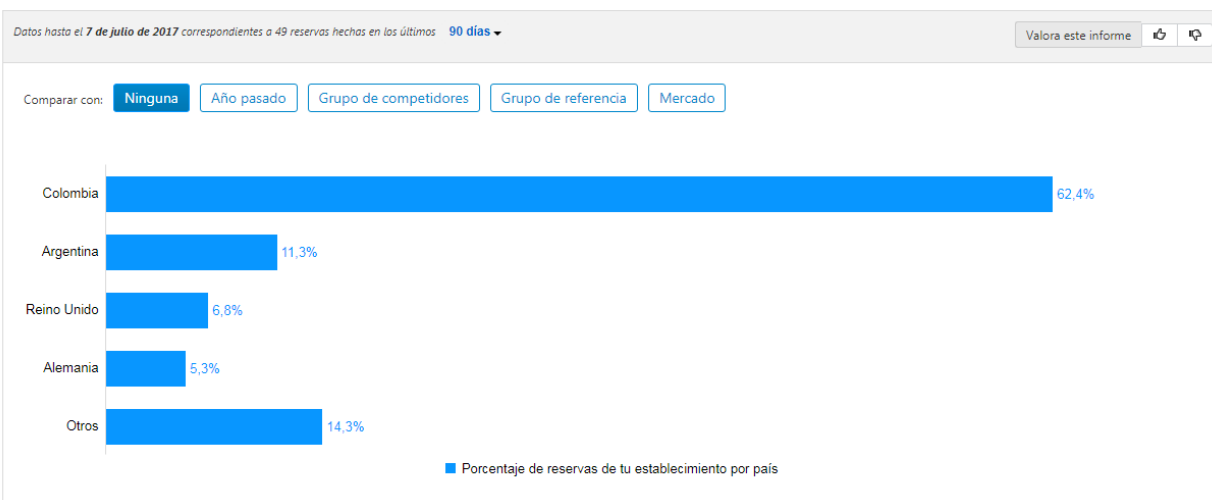


Ilustración 5 Países origen del Hotel Tucuraca
Fuente: Booking

País	Porcentaje de reservas	Tarifa media diaria	Duración media de la estancia	Porcentaje de cancelación	Media de la antelación de la reserva
Total		COP 160.632,00	2,71	47,31 %	74,65
Colombia	62,41 %	COP 156.527	2,52	56,58 %	43,7
Argentina	11,28 %	COP 150.230	3,75	20 %	85,75
Reino Unido	6,77 %	COP 170.000	3	0 %	220
Alemania	5,26 %	COP 180.000	7	0 %	91
Ecuador	4,51 %	COP 216.481	3	0 %	100
Estados Unidos	3,76 %	COP 161.206	2,5	0 %	65,5
Chile	3,76 %	COP 180.000	5	0 %	257
España	2,26 %	COP 108.000	1	0 %	178

Ilustración 6 Comparativo de información de clientes del Hotel Tucuraca según país origen
Fuente: Booking

De las graficas anteriores se pueden observar los países de origen de los clientes del Hotel Tucuraca y la tarifa media diaria que están dispuestos a pagar por el servicio, que en este caso es de \$160.632. Colombia encabeza la lista representando un 62.41% de la totalidad de los usuarios con un gasto promedio de \$156.527, mientras que el segundo puesto lo ocupa Argentina con una participación del 11,28% y un gasto promedio muy parecido al país anterior de \$150.230. Los

países que pagan las tarifas mas altas en este establecimiento son Ecuador con un gasto promedio de \$216.481 y una participacion de 4.51% seguido por Alemania y Reino Unido con un gasto de \$180.000 y \$170.000 respectivamente.

Experiencia Tukuraca

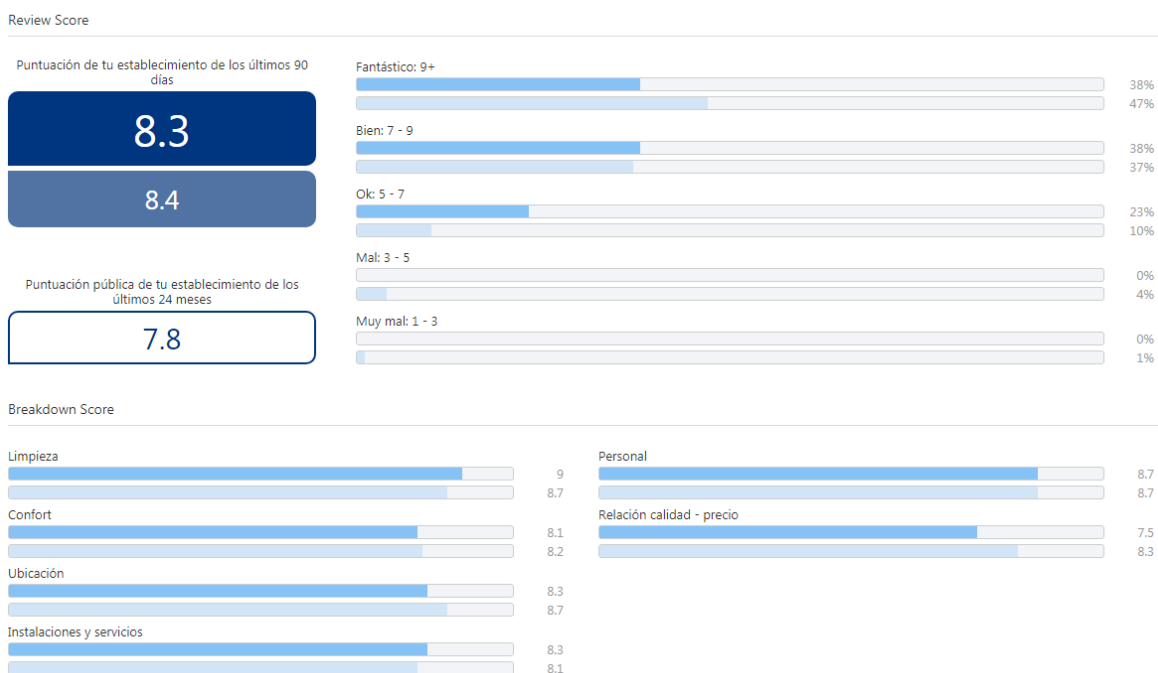


Ilustración 7 Puntuacion del Hotel Tukuraca
Fuente: Booking

Se observa como es la puntuacion del Hotel Tukuraca de acuerdo a la experiencia de los clientes en los ultimos 3 meses de 8.3, en comparación con el el promedio total en los ultimos 24 meses de 7.8, lo que evidencia las medidas de mejoramiento adoptadas por la empresa, en relación a la atención del cliente, aplicación de la normatividad de sostenibilidad.



Ilustración 8 Porcentaje de reservas a través de dispositivos
Fuente: Booking

Se observa que el medio por el cual los clientes del Hotel Tucuraca hacen la mayoría de reservas por medio de sus ordenadores con un promedio del 69.2%, cifra que comparada con los competidores ubica a la empresa como líder en este tipo de tipo de reservas. Por otra parte en el segmento de reservas por teléfono móvil la competencia la lidera en un 41.2% frente a un 27.8% de la empresa y, por último se evidencia que las reservas por medio de tablet no es mucha la diferencia con un 3% y 3,8% respectivamente. Por lo anterior, se requiere una estrategia más agresiva en promoción a través de telefonía movil, en los cuales la empresa está perdiendo participación.

Esquema de servicio

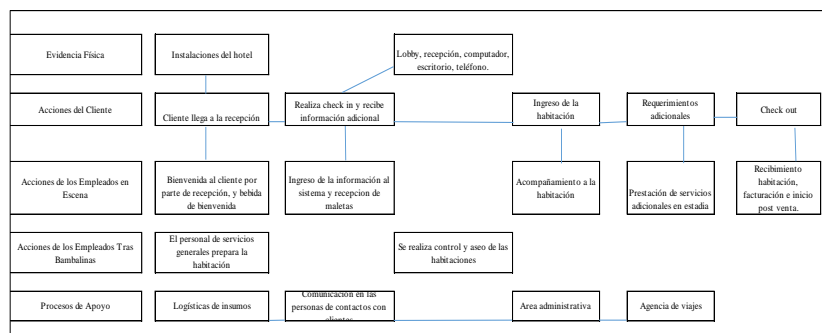


Ilustración 9 Esquema del servicio
Fuente: Construcción propia



Ilustración 10 Esquema del servicio
Fuente: Hotel Tucuraca

Descripción de la logística aplicada al citado servicio

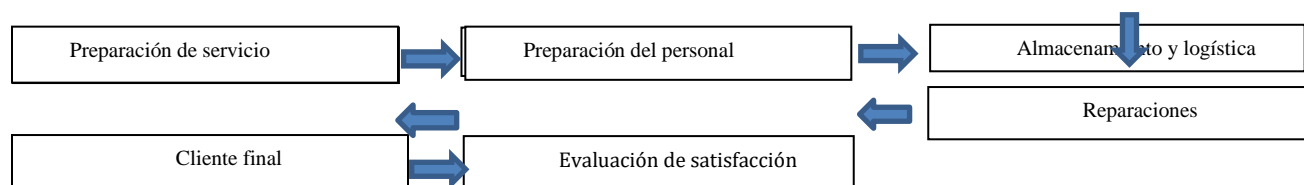


Ilustración 11 Logística aplicada al servicio
Fuente: Construcción propia

Factores fundamentales a tener en cuenta:

Planeación del personal: Refuerzo del personal del hotel a la hora de check out para no afectar los horarios de check in (entrega de habitación).

Planeación de insumos: Se debe tener en cuenta tener el inventario necesario de todos los insumos para mantener al día los servicios del hotel, como los productos de limpieza y aseo como toallas, sábanas, edredones, etc. Por otro lado todo el suministro alimentos y bebidas se encuentren coordinados con el personal encargado de proveer a la cocina de todos los insumos

necesarios de restaurante y bar garantizando el pleno funcionamiento del hotel.

Planeación de reparaciones: Esto es con el fin de mantener una infraestructura adecuada, que permita una experiencia confortable y confiable para nuestros huéspedes.

Evaluación de satisfacción: Calidad del servicio, cualificado por la excelencia de la presentación en los servicios que se ofrecen en el establecimiento, como recepción, comunicación, cafetería, alimentos, bebidas, transporte, seguridad, etc.

Reparación y mantenimiento: Implementar un plan de mantenimiento preventivo cada determinado tiempo, para prever desgastes de las instalaciones por el paso del tiempo o emergencias que se puedan presentar, todo para estar preparados y brindar un servicio óptimo a nuestros huéspedes.

Comunicación: La coordinación y la integración de todas las áreas del hotel en busca de la optimización de elementos y servicios que se presentaran a los huéspedes, con el fin de evitar problemas, retrasos, retornos de inventario y almacenamiento.

Documentos claves: tener manejo apropiado de los trámites y la documentación ya que son los elementos fundamentales en el buen desarrollo del proceso logístico en hotel, que de no ser así podría implicarnos en situaciones como la prestación de un mal servicio, la pérdida de tiempo y dinero, sanciones, escenarios correlacionados con el proceso físico del hotel y generarían un impacto negativo (Anexo No.1).

Satisfacción de clientes

Encuesta

La herramienta que se utilizó para medir el servicio prestado por el Hotel Tucura fueron las encuestas descriptivas mediante las cuales se busca crear un registro sobre la experiencia que actualmente viven los clientes al interior del establecimiento con el fin de ver las falencias y fortalezas que se tienen y basados en esta información a estructurar en el plan de mejoramiento.

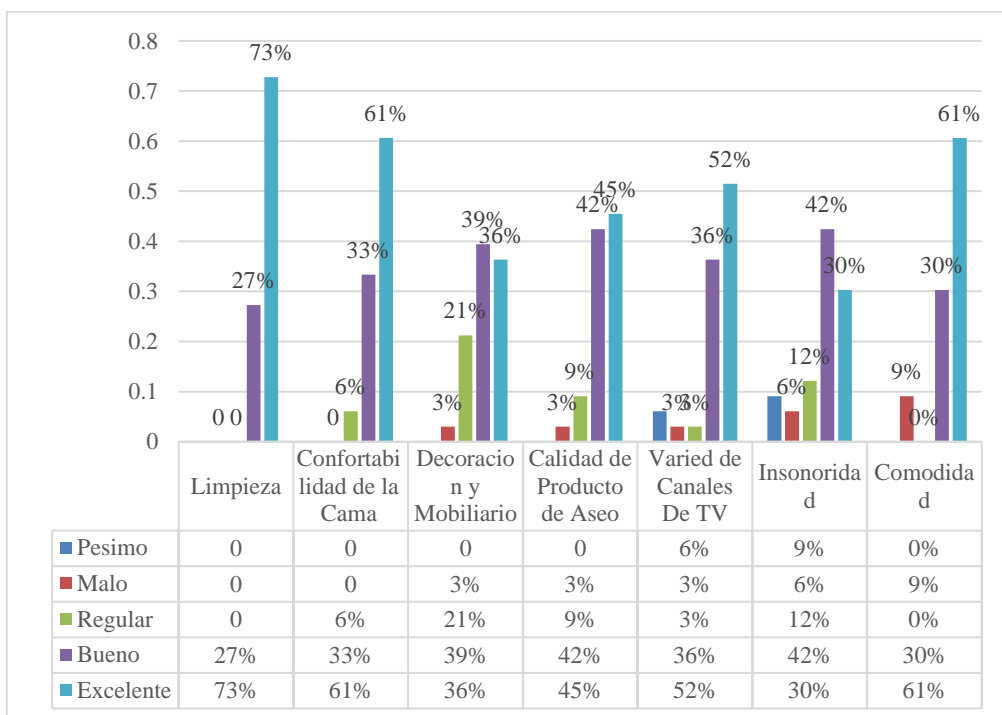


Ilustración 12 Habitaciones

Fuente: Construcción propia

Los clientes valoraron en “Excelente” el servicio en relación a la Limpieza (73%), Confortabilidad de las camas (61%) y Comodidad (61%), en “Bueno” Decoración y Mobiliario (39%) y Insonoridad (42%), resultados que denotan una buena calidad de las habitaciones del Hotel, aunque se pueden mejorar tratando de lograr la excelencia.

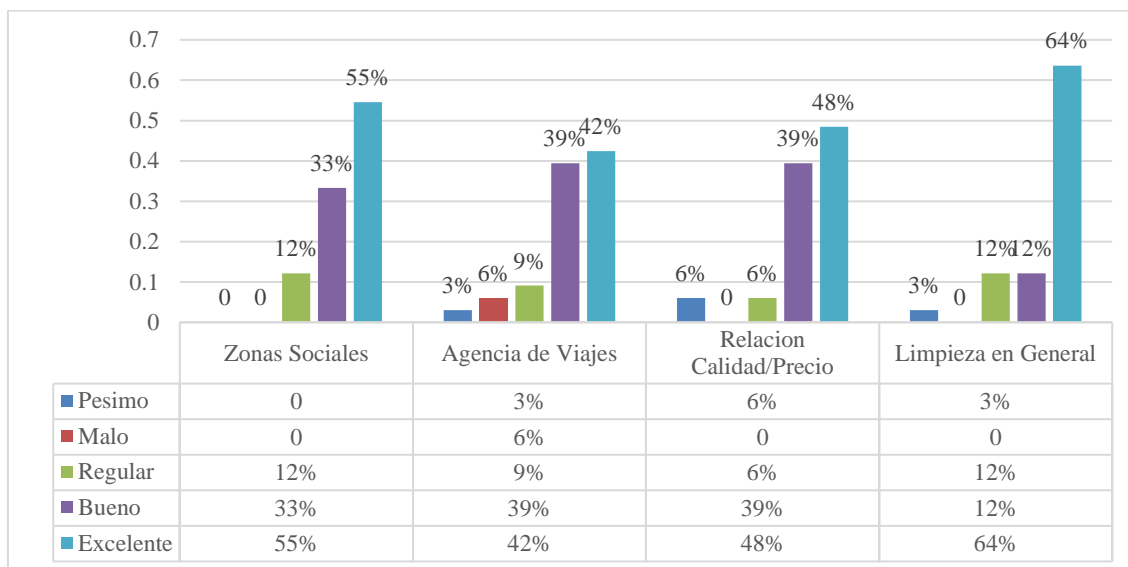


Ilustración 13 Instalaciones
Fuente: Construccion propia

En las instalaciones el Hotel Tucuraca también cumple con las expectativas de los clientes con resultados satisfactorios valorados en Excelente y Bueno, en relación a las Zonas Sociales, Agencias de Viajes, Relación Calidad/Precio y Limpieza. Sin embargo, se debe propender por mejorar los servicios de las Agencia de Viajes, que también fueron valorados entre Malo y Pésimo por un 9% de los encuestados.

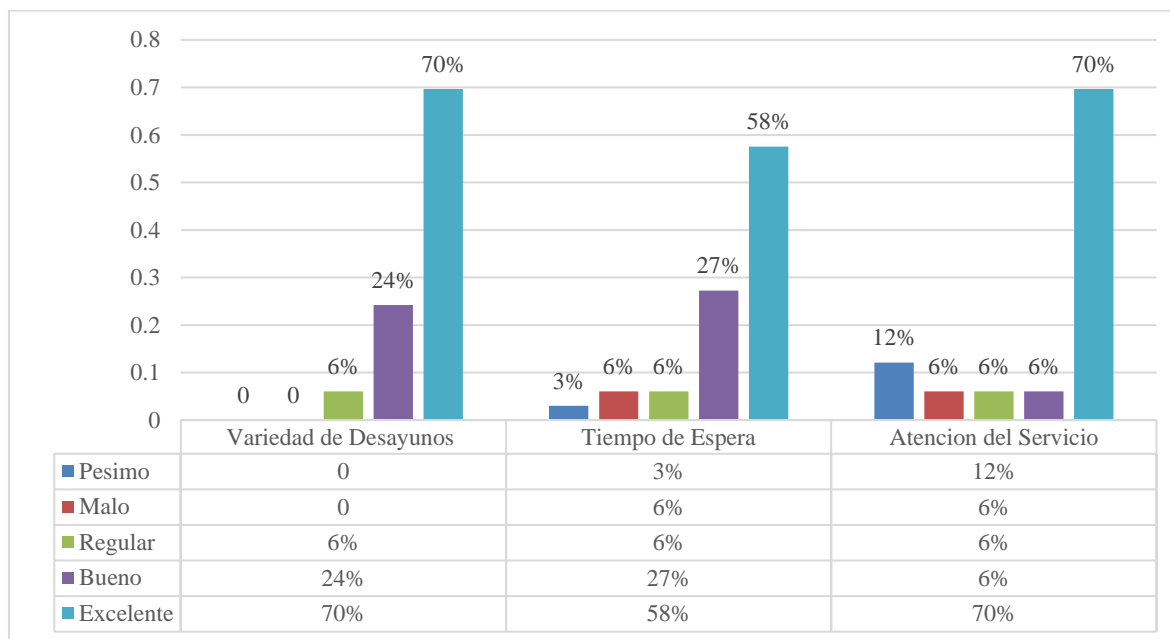


Ilustración 14 Desayunos

Fuente: Construccion propia

El servicio del restaurante fue calificado entre Excelente y Bueno por la mayoría de los encuestados. No obstante un promedio del 18% calificó el servicio entre Malo y Pésimo.

De esta forma es importante revisar la forma como el personal del area de cocina se relaciona y atiende los requerimientos de los clientes que estan tomando los desayunos, para aplicar acciones de mejora continua.

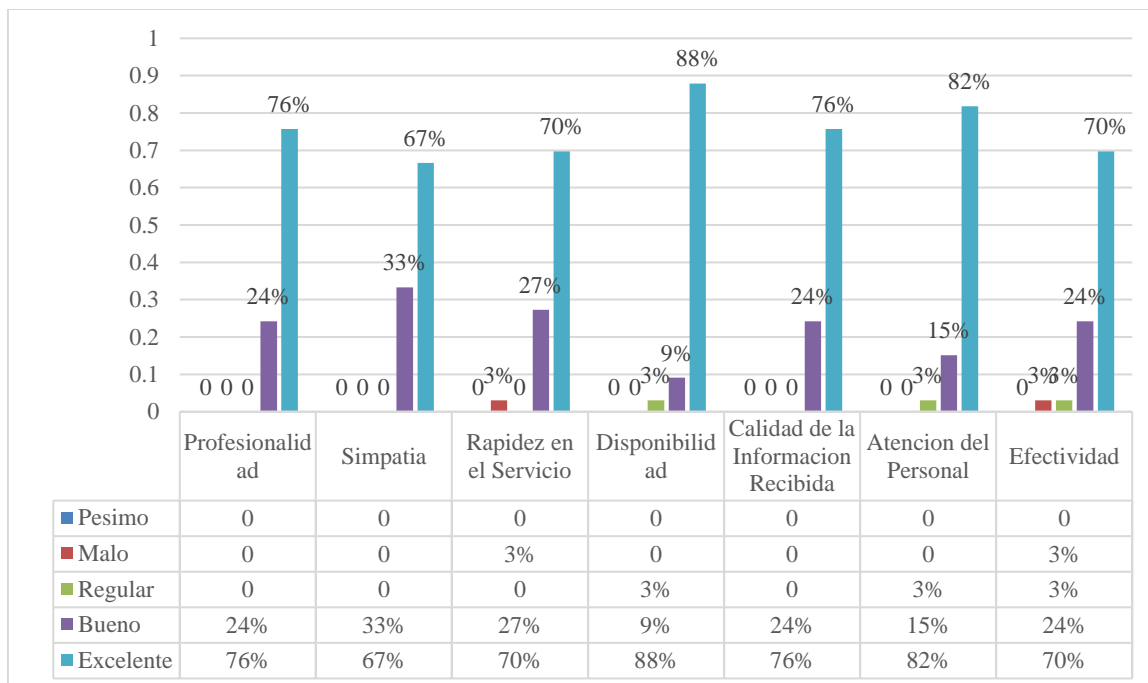


Ilustración 15 Personal

Fuente: Construcción propia

El personal fue calificado de Excelente y Bueno por la mayoría de los encuestados. Solo el 3%, lo calificó de Malo, lo que invita a mejorar la rapidez del servicio.

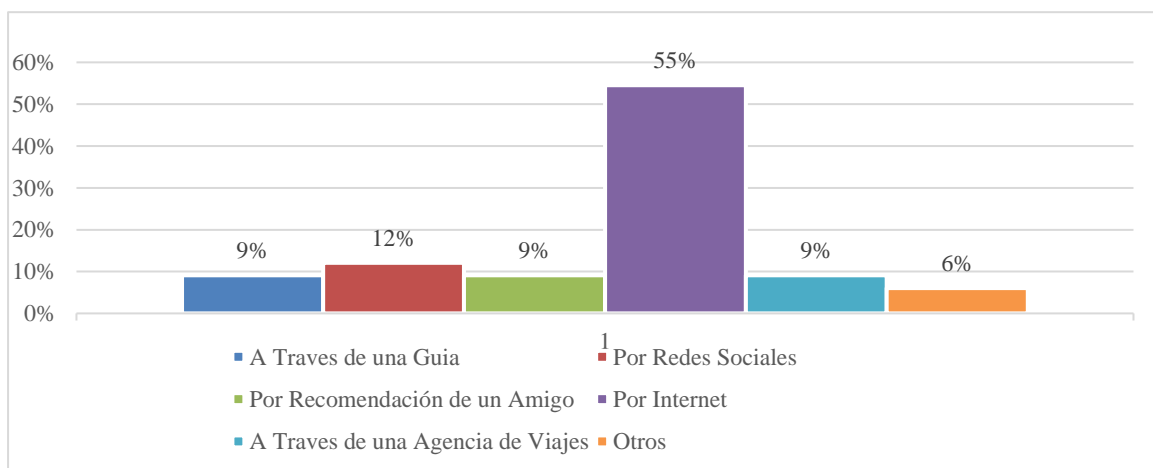


Ilustración 16 ¿Como nos ha conocido?

Fuente: Construcción propia

Con respecto a la forma como los clientes encuestados conocieron el Hotel, se observa la fortaleza que tiene en Internet (55%), a través de la reserva de los canales virtuales Booking, Despegar y Expedia principalmente. Por otra parte se logra determinar que en otros canales se ve una participación muy baja, de esta forma se hace necesario trazar mayores objetivos para lograr un mayor reconocimiento de la empresa en otro tipo de medios.

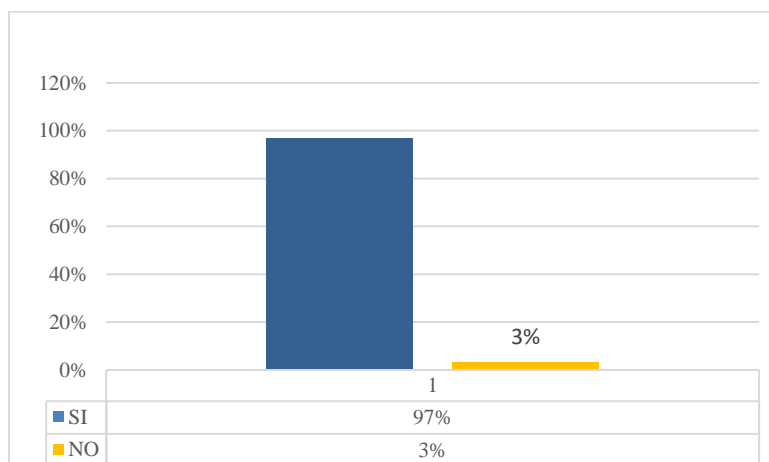


Ilustración 17: ¿Volvería a visitarnos?

Fuente: Construcción Propia

El Hotel Tucuraca se me esmera en ofrecer una excelente atención además de que los clientes tengan una estadía inolvidable, por esta razón el 97% de los encuestados volverían a adquirir los servicios de alojamiento.

Precio

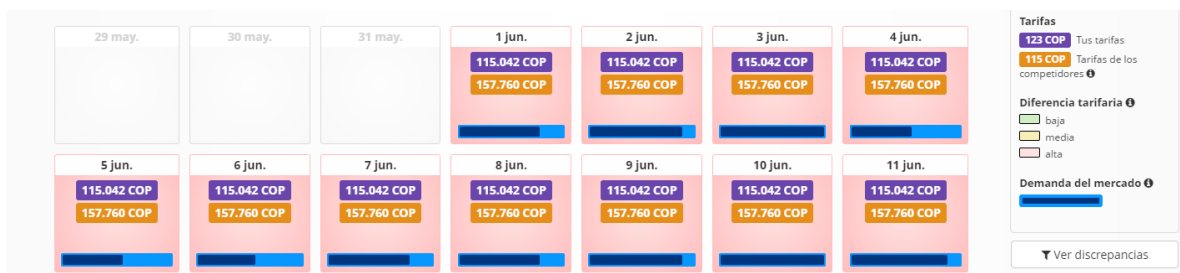


Ilustración 18 Comparación de precios del Hotel Tucuraca con competidores
Fuente: Booking

Los precios de la empresa son económicos y se encuentran por debajo en un 37%, de los que normalmente ofrece la competencia.

Promoción

Mediante los canales en los cuales el Hotel tucuraca tiene visibilidad on-line se comunican las ofertas, por otra parte directamente en el Hotel también los clientes pueden acceder a la información concerniente a las promociones realizadas.

- **Estrategias**

Las estrategias a implementar en el Hotel tucuraca son:

- Marketing de Captación
 - Herramientas: Vales de descuento.
 - Metodología:
 - En temporadas bajas, cuando los niveles de ocupación disminuyen se realizarán descuentos promocionales trabajando con las herramientas de los canales de reserva con el fin de ganar visibilidad en este medio para captar la atención de futuros clientes potenciales.
 - Promocionar en Redes Sociales paquetes de hospedaje y salidas turísticas a un porcentaje de descuento de hasta el 25%.

- Marketing relacional y fidelizacion
 - Herramientas: Tarjetas de fidelizacion, premios, merchandising
 - Metodologia: Las tarjetas de fidelización serán entregadas a clientes Premium (clientes que visitan frecuentemente el hotel) y cada vez que estos realicen cualquier pago en el hotel, presentaran la tarjeta y obtendran un descuento del 10%.



Ilustración 19 Tarjeta de fidelizacion
Fuente: Construcción propia

Merchandising



Ilustración 20 Merchandising
Fuente: Construcción propia

Publicidad

- Estrategia de 360 grados incluye ATL y BTL

Publicidad en prensa: Esta se hará a partir del mes de noviembre y durante un año en la Revista Vive Caribe.



Ilustración 21 Diseño artículo revista ¡Vive!
Fuente: Construcción propia

Integración en redes sociales

Internet

- E-mail marketing

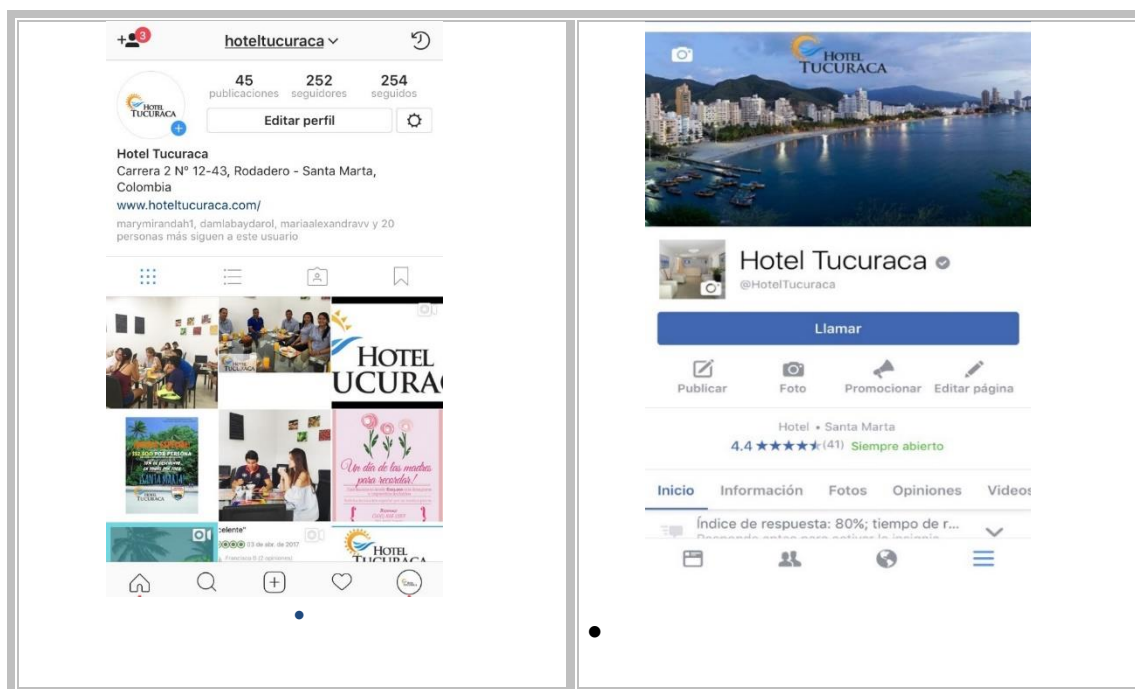


Ilustración 22 Facebook e Instagram Hotel Tucuraca
Fuente: Facebook e Instagram

Reponsabilidad social y medioambiental

El Hotel ha implementado la norma tecnica sectorial de turismo sostenible 002 en la que se hace enfasis a los impactos sociales y medioambientales que provienen de la actividad turistica ademas de los agentes involucrados.

Tabla 6 Proceso de certificación en la norma NTS TS 002

Requisito	Necesidad	Nivel de cumplimiento
Autoridad y responsabilidad	<p>El Hotel Tucuraca S.A.S. debe contar con la siguiente información documentada.</p> <ol style="list-style-type: none"> Acta donde se evidencie el nombramiento del líder de sostenibilidad, designado por el Gerente General. Manuales de Funciones que definan las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes. 	100%
Requisitos legales	<p>El Hotel Tucuraca S.A.S. debe contar con la siguiente información documentada.</p> <ol style="list-style-type: none"> Procedimiento que le permita identificar los requisitos legales que le son aplicable. Check List de requisitos legales que le permita identificar el cumplimiento de los Requisitos Legales Aplicables. 	100%
Política de Sostenibilidad	<p>El Hotel Tucuraca S.A.S. debe contar con la siguiente información documentada.</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir de manera participativa dentro de la organización una política de sostenibilidad. Este disponible y sea difundida al público, a los colaboradores, a los proveedores, clientes y huéspedes. 	100%
Identificación de Aspectos e Impactos Ambientales, Socioculturales y Económicos	<ol style="list-style-type: none"> Identificar sus Aspectos: <u>Ambientales</u>, <u>Socioculturales</u> y <u>económicos</u>, partiendo de las actividades que realiza y/o desarrolla y de los productos o servicio que presta. Evaluación de impactos que le permita determinar las prioridades de actuación e incluya consideraciones <u>ambientales</u>, <u>socioculturales</u> y <u>económicas</u> enfocadas a la sostenibilidad. 	100%
Programas de Gestión Para la Sostenibilidad	<p>El Hotel Tucuraca S.A.S. debe contar con la siguiente información documentada.</p> <ol style="list-style-type: none"> Contar con programas enfocados a la sostenibilidad ambiental. 	100%
Información y Sensibilización	<ol style="list-style-type: none"> Contar con un programa de Información y Sensibilización. Capacitar a los colaboradores para el cumplimiento de la norma NTS TS – 002/2014. 	100%
Documentación y Registro	<ol style="list-style-type: none"> Creación de flyers informativos incentivando las buenas practicas a colaboradores, huéspedes, y clientes del hotel. 	100%
Preparación y Respuesta ante una Emergencia.	<p>El Hotel cuenta con sus mecanismos de extinción contra el fuego, ubicados de manera estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Señalización (Ruta de evacuación) por una fotoluminiscentes. Señalización en el cuarto de lavandería y el espacio físico donde se encuentran ubicadas las hidrobombas. Extintor que cubra el perímetro de la habitación 3 (Torre ejecutiva). Detectores de humo en los pasillos y lobby del hotel. Capacidades de los colaboradores en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, creación de las Brigadas de Emergencia, Vigía de SST. Y todo lo relacionado con el SG - SST. Decreto 1072 de 2015. 	100%

Requisito	Necesidad	Nivel de cumplimiento
Mejora Continua	1. Realizar un cronograma de cambio de Aires Acondicionados por uno que no contengan R22. Este cambio puede ser periódico según lo estime la Gerencia General.	70%
Requisitos Ambientales 4.1.1. Prevención del tráfico ilícito de flora y fauna, Literal a).b).c).d).	1. Videos de Sensibilización. Que incluya esta temática.	100%
Gestión del Agua, Literal	1. Llevar un registro en donde pueda monitorear periódicamente el consumo del Recurso Hídrico. 2. Evidenciar las actividades de mantenimiento preventivo en la infraestructura, equipos e instalaciones hidráulicas y sanitarias. 3. Informar a los clientes, huéspedes y colaboradores si el agua no es apta para el consumo humano. 4. Cumplir con los requisitos definidos por la autoridad ambiental competente, relacionados con el manejo de aguas residuales. (permiso de vertimiento) 5. Elaborar un programa de Gestión del Agua.	60%
Gestión de Energía	1. Crear un cronograma de cambio (instalación de iluminación led). 2. Llevar un registro en donde pueda monitorear periódicamente el consumo energético. 3. Promover el uso y aprovechamiento de fuentes renovables de energía. 4. Elaborar un programa de Gestión de energía.	50%
Uso y manejo de Productos químicos, literal a)b)c)d)e)	1. Llevar un registro de consumo de productos químicos usados. 2. Usar productos químicos amigables con el medio ambiente de acuerdo con la disponibilidad del medio ambiente. 3. Emplear las dosis indicadas por el proveedor para los productos químicos. 4. Mantener copias actualizadas de las hojas de seguridad de cada producto utilizado. 5. Evitar el uso y vertimiento de sustancias tóxicas contaminantes.	80%
Gestión y Manejo de Residuos	El Hotel cuenta con recipientes para esta actividad, el objetivo es cumplido debido a que los puntos ecológicos cuentan con los 3 separadores y su centro de acopio que garantiza la disposición final de los mismos. 1. Se llevan registros periódicos del tipo de residuo que genera y de sus cantidades. 2. Manejo de residuos peligrosos, así como su disposición final, de acuerdo con la legislación vigente aplicable.	100%
Gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO) Literal g)	No existe procedimiento o instructivo documentado que evidencie la gestión ambientalmente adecuada de las SAO y no se evidencia la disposición final.	10%
Calidad y Satisfacción del Cliente.	1. Encuesta de Satisfacción.	100%

Fuente: Solución Integral

Inversión y retorno

Tabla 7 Inversión y Retorno

	2017	2018	2019	2020	2021
Supuestos Macroeconómicos					
Variación Anual IPC	7,00%	7,00%	4,00%	3,50%	3,50%
Devaluación	21,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Variación PIB	2,60%	2,90%	3,10%	4,00%	4,00%
DTF ATA	8,52%	8,50%	8,50%	8,00%	8,00%
Supuestos Operativos					
Variación precios		1,5%	17,3%	13,8%	12,1%
Variación Cantidades vendidas		136,0%	2,5%	2,7%	3,0%
Variación costos de producción		3,5%	2,1%	1,8%	1,9%
Variación Gastos Administrativos		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		30	30	30	30
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,50	3,25	4,65	5,97	7,21
Prueba Acida	3	3	5	6	7
Rotación cartera (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	15,0	14,5	14,2	13,9	13,7
Nivel de Endeudamiento Total	29,4%	25,6%	18,8%	14,4%	11,6%
Concentración Corto Plazo	0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	617,9%	1970,3%	3180,8%	5767,4%	13370,6%
Ebitda / Servicio de Deuda	333,6%	953,0%	1312,7%	1804,8%	2480,2%
Rentabilidad Operacional	80,9%	91,7%	93,0%	93,9%	94,6%
Rentabilidad Neta	45,9%	57,7%	58,7%	59,1%	59,3%
Rentabilidad Patrimonio	25,4%	42,2%	33,6%	27,9%	24,0%
Rentabilidad del Activo	17,9%	31,4%	27,2%	23,9%	21,2%
Flujo de Caja y Rentabilidad					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos					
Flujo de Operación		260.781.197	582.974.342	589.182.267	682.378.564
Flujo de Inversión	-545.000.000	2.228.354	0	0	0
Flujo de Financiación		-78.206.574	-69.727.788	-61.296.841	-52.387.112
Flujo de caja para evaluación	-545.000.000	263.007.551	582.974.342	589.182.267	682.378.564
Tasa de descuento Utilizada		10%	10%	10%	10%
Flujo de caja descontado	-545.000.000	238.097.774	490.061.440	442.646.331	466.073.741
Criterios de Decisión					
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		15%			
TIR (Tasa Interna de Retorno)		72,30%			
VAN (Valor actual neto)		909.611.924			
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		1,02			
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación), en meses		6 mes			
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor, (AFE/AT)		33,03%			
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		18 mes			
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		26 mes			

Fuente: Construcción propia

En la evaluación financiera realizada para el hotel Tucuraca se logran observar resultados óptimos, ya que se muestra como un proyecto solvente, además de confiable y sostenible en el tiempo para sus inversionistas ya que su valor actual neto (VAN) es de \$909.511.924, con una Tasa Interna De Retorno (TIR)es del 72.30%.

Conclusiones de los factores internos

La matriz de evaluación de factores internos (M.E.F.I), permite resumir y evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa, para ofrecer un diagnóstico de esta en sus diferentes áreas funcionales. La M.E.F.I. del Hotel Tucuraca con un resultado de 4.41, ayuda a concluir que se encuentra en un nivel relativamente alto de competitividad según sus factores internos, ya que cuenta con unas características importantes que han permitido mantenerse a lo largo de los años.

El Hotel Tucuraca se encuentra estratégicamente ubicado en Santa Marta, específicamente en el barrio El Rodadero, a menos de 30 metros de la playa que lleva el mismo nombre del lugar, con fácil acceso al transporte público que ofrece la ciudad. Además está rodeado de zonas de interés turística como lo son: Centro Comercial Arrecife, Acuario Mundo Marino, mercado local, supermercado, entre otros.

Con más de 30 años de experiencia, el hotel cuenta con 34 habitaciones, las cuales se clasifican en sencillas, con balcón y ejecutivas, divididas en dobles, triples, cuádruples y quíntuples con una capacidad aproximada de 120 personas; su especialidad son los grupos o excursiones provenientes de interior del país, pero entre sus clientes también se encuentran parejas, familias, estudiantes, ejecutivos nacionales y extranjeros. Ofrece hospedaje con un servicio tercerizado de desayunos en el restaurante La Toscana, ubicado al lado de la empresa. En sus instalaciones cuenta también con una agencia de viajes que ofrece tours en Santa Marta, Cartagena y Cabo de la Vela.

Capítulo 5

Conclusiones

Con la realización de este trabajo se realizó el diagnóstico y la generación de estrategias de mejora para el Hotel Tucuraca en relación a la prestación de servicios de alojamiento y hospedaje en el Rodadero Santa Marta.

Se generó un análisis prospectivo, donde se logró identificar la posición del Hotel frente a sus competidores y se planteó reestructurar la misión, visión, valores y filosofía empresarial así como también se propuso un plan de comunicación y mejoras específicas en la prestación del servicio. Teniendo en cuenta el problema base de la investigación, es importante ser altamente competitivos para estar a la vanguardia del mercado lo que incide de manera sustancial en la implementación de estrategias con base en el modelo Customer Journey Map, que permitan evaluar causas de malas experiencias y de esta manera lograr momentos de verdad positivos.

Del anterior trabajo se propone mejoras a realizar con respecto a todos los servicios del Hotel en relación a llevar a cabo una extensa capacitación dirigida a los empleados para estar alineados con el nuevo direccionamiento estratégico, las cuales harán énfasis en el protocolo de servicio al cliente, uso de tecnologías, inglés, y cultura ciudadana, Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos (BPM), entre otros; estructurar de forma adecuada el protocolo hotelero que integre desde la administración hasta la parte operativa y de solución a las posibles situaciones de incómodidad que se presenten con el cliente; invertir en mejoramiento de estructura física y mobiliario del hotel para estar en un nivel más alto de competitividad; mejorar el plan de comunicación; controlar en forma periódica cada una de las estrategias fijadas que permita no solo realizar los ajustes sino que además trazar nuevos objetivos a corto y a largo plazo incluyendo la Norma Técnica de Turismo Sostenible – Ts 002.

Capítulo 7

Referencias

- Alfaro, E. (2010). El ABC del customer experience. *Walters Kluver España*.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2000). Gerencia del Servicio. Como hacer negocios en la nueva economía. *Editores*.
- Berry, L. L. (2004). *Un buen servicio ya no basta: más allá de la excelencia en el servicio*. Ediciones Deusto.
- García, J. R., & Díaz, M. M. (2008). *Planificación y gestión sostenible del turismo*. Septem Ediciones.
- Gartner, W., & Munar, A. (2009). *Tourist Branding: Communities in Accion*.
- Rivas & Grande, Comportamiento de consumidor) Decisiones y estrategias de Mkt.2008
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L., & Becerril, S. P.
- Sweeney, S. (2008). *Ways to promote your tourism web site*.
- Woodside, A. (2010). *Tourism marketing performance of destination website*.
- Woodside, A. (2011). *Tourism Sensemaking: Strategies to give Meaning to experience*.

Capítulo 8

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta



HOTEL TUCURACA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar este formato, su opinión es muy importante para nosotros y seguir mejorando es nuestra prioridad.

Excelente: 5
Bueno: 4
Regular: 3
Malo: 2
Pésimo: 1

Habitaciones	5 4 3 2 1	
Limpieza	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	¿Como nos ha conocido?
Confortabilidad de la cama	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	A través de una guía <input type="radio"/>
Decoración y mobiliario	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Por redes sociales <input type="radio"/>
Calidad de productos de aseo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Por recomendación de un amigo <input type="radio"/>
Variedad de canales de TV	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Por internet <input type="radio"/>
Insonoridad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	A través de agencia de viajes <input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Otro (por favor especifique) <input type="radio"/>
Instalaciones	5 4 3 2 1	¿Volvería a visitarnos nuevamente?
Zonas sociales	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Agencia de viajes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Relación calidad/precio	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Limpieza en general	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Desayunos	5 4 3 2 1	Sugerencias y/o comentarios
Variedad de desayunos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Tiempo de espera	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Atención del servicio	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Personal	5 4 3 2 1	 Firma
Profesionalidad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Simpatía	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Rapidez en el servicio	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Disponibilidad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Calidad de información recibida	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Atención del personal	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Efectividad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Ilustración 23 Formato de encuesta

Fuente: Construcción propia