

Alberto Delgado Cortés<sup>30</sup>  
Paola Andrea Botero Serna<sup>\*</sup>  
Hernando Suárez Rojas<sup>\*</sup>

## EL SERVICIO AL CLIENTE COMO DIFERENCIADOR Y GENERADOR DE BENEFICIOS DEL TURISMO EN IBAGUÉ.

### Resumen

Respecto al turismo existe la *Agenda Turismo de Ibagué 2008 – 2011*, en donde se plantea que la ciudad de Ibagué, en el Departamento del Tolima, viene impulsando el turismo como fuente de desarrollo económico y social, aspecto que se evidencia también en la *Agenda Municipal Ambiental de Ibagué año 2010*, donde se contemplan de forma amplia las estrategias para dinamizar el turismo en la región. Finalizando el año 2002, Ibagué se situó con un 21,9% como la ciudad con mayor desempleo en el país, circunstancia que no ha tenido una mayor variación en lo corrido de esta década, tanto así que para septiembre de 2011 la ciudad se encontraba con un 17,6% de desocupación, situándose entre las primeras tres ciudades que padecen este problema, frente a un 11,8% del promedio nacional. Así mismo, el subempleo subjetivo de la ciudad alcanzó un 32,6% y el subem-

pleo objetivo llegó al 15,8%, lo que demuestra que en un alto porcentaje la calidad de los trabajos no es buena.

De esta manera, se puede inferir que en Ibagué existe una delicada situación laboral, que puede tener consecuencias tanto de tipo social (desnutrición, delincuencia, prostitución, etc.), como económicas (disminución de la demanda agregada, baja de inversión en el sector productivo local entre otros), que afectan notoriamente la calidad de vida de las personas que habitan en esta ciudad. Frente a los hechos relacionados, el Gobierno local ha buscado en el sector turístico opciones importantes que ayuden a mitigar dicho problema, pero luego de más de diez años brindando ciertos apoyos en este sector, las cifras no son halagüeñas y a pesar que la ciudad cuenta con unas ventajas comparativas

<sup>30</sup> Coordinador Especialización Gerencia de Proyectos IDEAD-UT.

<sup>\*</sup> Magisteres Administración de empresa. Universidad Viña del mar, Chile.

en tanto que está situada en una región que posee variados recursos naturales y zonas importantes para el desarrollo del turismo, aún este sector no logra despegar y brindar soluciones económicas y sociales a la problemática mencionada.

Adicional a lo anterior, existe una percepción que denotan los clientes de las empresas de turismo en Ibagué, y es que consideran muy bajo el grado de calidad del servicio que éstas prestan a sus requerimientos. Esto puede significar que no se esté considerando al cliente como el más importante factor estratégico dentro del proceso del turismo en la ciudad, lo que puede conllevar a graves consecuencias de tipo económico, de permanencia empresarial y de imagen de la región.

En ese sentido, este trabajo de investigación identifica las razones por las que el turismo en la ciudad de Ibagué no ha emergido y desarrollado lo suficiente como para convertirse en un factor importante en el desarrollo económico y social de la región. Para lograrlo, los investigadores obtuvieron y presentan aquí, opiniones de diferentes

sectores de la comunidad y de expertos en los aspectos más importantes del turismo en la región. Esta información y su interpretación racional expresada en forma operacional de los llamados "métodos cualitativos", válidos en la investigación con bases epistemológicas. Mediante la creación de categorías, producto de un amplio análisis, se utiliza la triangulación metodológica que permite a través de esta investigación recomendar una serie de criterios que permitirán mejorar la calidad de los servicios turísticos con relación a las demandas actuales de la ciudad de Ibagué. Estos criterios proporcionan a los administradores y personal, herramientas eficaces para mejorar la calidad y propiciar el crecimiento del turismo local; basándose en tres premisas: .Identificar las características del servicio de las empresas de turismo de Ibagué; Identificar los factores que, dentro de las empresas de turismo de Ibagué, obstaculizan la prestación de un mejor servicio a sus clientes; Y comparar la percepción que tienen los prestadores de servicios turísticos frente a la población de la ciudad y los expertos en el tema.

### Palabras claves:

Interpretativa, investigación, Servicio, Categorías, Triangulación.

### Keywords:

Interpretation, Research, Services, Categories, Cross examination.

Por los procesos de globalización hoy el turismo sostiene y crea fuentes de trabajo, capta divisas, genera un amplio movimiento comercial interno y atrae fuertes inversiones, las que se materializan en todo el territorio nacional, favoreciendo el desarrollo local y regional. En esa perspectiva, y gestionado dentro del criterio de sustentabilidad económica, social, cultural y medio ambiental, el turismo puede contribuir a la preservación del patrimonio histórico-cultural y al hábitat de todos los ibaguereños.

Por eso esta investigación centra su análisis en las empresas prestadoras de servicios turísticos, donde no sólo se visualizan los operadores turísticos sino que se integra una cadena de la que hacen parte los comerciantes, los hoteles, el servicio de transporte público (taxis) y restaurantes, entre otros. Es de destacarse que la principal causa de investigación la constituyen las reiteradas quejas de los consumidores del turismo en la ciudad de Ibagué, lo que explicita la deficiencia en la cultura del turismo por parte de las empresas afines que operan en la región. De allí surge la pregunta de investigación: ¿Qué injerencia tiene el servicio prestado a los turistas para que este sector no despegue como una opción social y económica importante en la ciudad de Ibagué? Para dar respuesta a este interrogante, se acudió a los ibaguereños involucrados en el sistema de turismo, con el fin de identificar aquellas características de los servicios turísticos que influyen de manera negativa y que impiden que este sector se constituya en una alternativa económica

importante en la ciudad de Ibagué. De allí se desprende la necesidad de mejorar en temas fundamentales como el liderazgo, la calidad de servicio, el servicio al cliente, la excelencia del servicio y el enfoque de clientes.

Igualmente, se realizaron análisis de las entrevistas en profundidad y encuestas aplicadas. La información obtenida permite identificar los criterios desde el punto de vista de expertos (entrevistas en profundidad) y un conjunto de datos aportados por estudiantes de turismo, posgrado (especialización), empresarios, empleados del sector y funcionarios del gobierno (encuestas), lo cual ha permitido establecer un comparativo bajo análisis cualitativo que permite destacar la percepción que tienen los prestadores de servicios turísticos frente a la población de la ciudad y los expertos en el tema. Seguidamente se establece la metodología de la investigación, los instrumentos utilizados para recaudar la información y el tipo de análisis. Finalmente, se presenta el informe resultante del análisis cualitativo e interpretativo, que se constituye, a su vez, en el resultado de la investigación.

De la misma manera, el documento presenta las conclusiones y las recomendaciones, las cuales se enfocan principalmente a que la administración de la ciudad debe replantear los modelos actuales de turismo y generar alianzas locales y nacionales para impulsar este sector, permitiendo la apertura de procesos de desarrollo económico y social en la región.

## Metodología de la investigación: Paradigma de investigación

Dentro del proceso de investigación como lo manifiestan Hernández, Fernández y Baptista (2010), se encuentran diferentes corrientes al momento de acceder a la búsqueda del conocimiento, sin embargo los enfoques cuantitativo y cualitativo han sido aquellos en los que desde el siglo pasado se ha "polarizado" ese proceso de indagación. Según Grinnell (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010), a pesar de que los dos enfoques cuentan con cinco fases similares y relacionadas entre sí, ambos llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos o establecen suposiciones e ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, o demuestran el grado en que las su-

posiciones tienen fundamento, entre otras similitudes. Para los resultados de la presente investigación, es el proceso del enfoque cualitativo el que se ajusta al objetivo planteado, considerando que no se pretende en el proceso investigativo probar ningún tipo de hipótesis, ni hacer análisis causa-efecto y menos hacer observación rigurosa de hechos o sujetos. Este enfoque aporta a la investigación un diagnóstico significativo y permite identificar claramente los aciertos y los errores, los aspectos más positivos y negativos, los detalles de mayor y los de menor eficacia de las acciones que se hayan realizado, propias o de la competencia.

### Corriente Filosófica, enfoque fenomenológico.

La investigación objeto de estudio está enmarcada dentro del paradigma fenomenológico puesto que hay una realidad por descubrir, construir e interpretar sin emitir juicios. Según Salgado Lévano (2011), de acuerdo con Creswell, (1998) Álvarez-Gayou, (2006) y Mertens, (2005) (Citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) la fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas, que se ajustan a la investigación:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.

- Se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.

- El investigador confía en la intuición y en la imaginación para lograr aprehender la experiencia de los participantes.

- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.

## Marco de referencia o interpretativo

Diversos son los marcos interpretativos dentro de los que se pueden ubicar con mayor precisión la investigación objeto de estudio. De acuerdo con Martínez (1999), dentro del enfoque hermenéutico de investigación, la etnometodología es una de las metodologías que ayuda a identificar los instrumentos que se utilizan para encontrar los datos. La etnometodología según Holstein (1994) y Gubrium (2000), no se centra tanto en el qué de las realidades humanas cotidianas, sino en el cómo, es decir en la modalidad de su ejecución, desenvolvimiento y realización, que puede ser en gran parte un proceso que se desarrolla bajo el umbral de la conciencia, una estructura subyacente que determina la realidad social. De acuerdo con Álvarez-Gayou (2006), la etnometodología parte de

los supuestos como que las personas poseen competencias prácticas, lingüísticas y de interpretación que pueden ser observadas y registradas, o que los significados reflexivos son los que implican un proceso de interpretación. En este sentido, dentro del presente proceso investigativo y de acuerdo a Garfinke (2004), este enfoque metodológico permitirá a los investigadores acercarse al habla cotidiana de quienes interactúan directamente en el proceso de servicio al cliente dentro de las empresas de turismo en Ibagué, pues esa *habla cotidiana* se convierte en la forma como los miembros de un grupo manejan, reproducen y logran un sentido social de la estructura social, aspecto válido dentro del proceso investigativo y que aportará relevante significancia.

## Diseño de investigación y muestra

Para la recopilación de la información objeto de la presente investigación, se tuvo como base aquel tipo de muestreo que se encuentra enmarcado dentro de las cinco etapas de proceso de muestreo que señala Fox (1981).

1. Definición o selección del universo o especificación de los posibles sujetos o elementos de un determinado tipo.
2. Determinación de la población o parte de ella a la que el investigador tiene acceso.
3. Selección de la muestra invitada o conjunto de elementos de la población a los que se pide que participen en la investigación.

4. Muestra aceptante o parte de la muestra invitada que acepta participar.

5. Muestra productora de datos; la parte que aceptó y que realmente produce datos.

Lo anterior permite determinar, de acuerdo con Quintana (2006), que al tomar decisiones frente a los dilemas que se presentan a la hora de obtener, analizar e interpretar las muestras, uno de los pasos más importantes dentro del proceso investigativo es determinar el tipo de muestreo que se implementará y para el objeto de estudio, se consideran el muestreo por convivencia como óptimo dentro del proceso de investigación, para llegar a

la información que se requiere. El Muestreo por conveniencia, tiene su origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados.

Por lo tanto, relacionado los instrumentos para la recolección de datos, acorde con lo planteado por Quintana (2006), y el tipo de información requerida, se recurrió a entrevistas y encuestas, las cuales se realizaron simultáneamente involucrando sujetos informantes. Para la entrevista se tuvieron en cuenta cinco (5) gerentes de entidades ligadas directamente con el sector turístico. Ellos son: El director ejecutivo de una organización turística; el director ejecutivo de una organización comercial; un propietario de una finca turística; la directora de

un banco y el propietario de una empresa de tours de la ciudad de Ibagué. Entre tanto, las encuestas se efectuaron a un grupo de doscientas setenta (270) personas que laboran o tienen algún tipo de relación con el sector turístico.

Es así como el criterio de inclusión de los empresarios participantes, se ve directamente relacionado con el medio, las actividades realizadas y la relación con el control y apoyo que ejercen en los servicios turísticos de la región. Para conocer esta información, los sujetos de estudio donde se enfocó la investigación, tanto en entrevistas como en encuestas, fueron personas que se encontraban en el rango de edad entre los 20 y 60 años. Luego de aplicar la fórmula para determinar el número de personas a encuestar con un 90% de confiabilidad y una tolerancia de error no superior al 5%, se obtuvo como resultado un total de 270 encuestados.

## Andlisis cualitativo e interpretación de los resultados

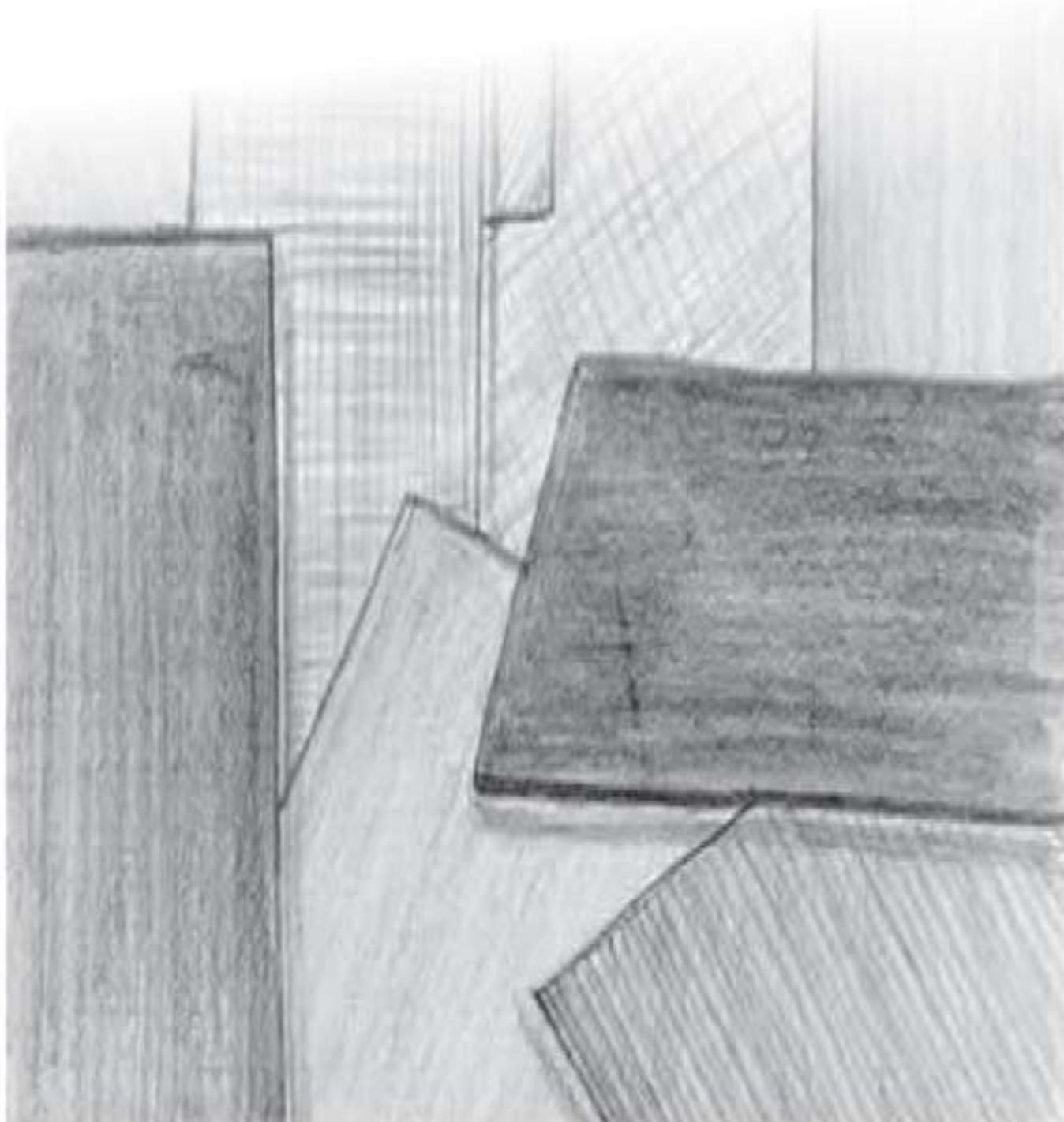
La encuesta se refiere a la identificación de los factores que, dentro de las empresas de turismo de Ibagué, obstaculizan la prestación de un mejor servicio a sus clientes, desde el punto de vista de los empleados del sector hotelero, empresarios del gremio del turismo, funcionarios del gobierno, sector turismo, estudiantes de turismo y posgrado de la Universidad del Tolima. Los hallazgos de la encuesta se evidencian así:

*"Considera usted, que los Ibaguereños poseen la cultura de vocación de servicio para los turistas provenientes de otras partes del territorio nacional y del mundo".* De los (270) actores que fueron encuestados, el 90% afirman que los ibaguereños no cuentan con la vocación de servicio, el 10% restante precisa que sí.

Las razones de coincidencia más alta (90%) son: Falta de cultura ciudadana y cultura del servicio, mala atención a los clientes, se considera que la mayoría de los ibaguereños no son amables, se

tiene una mala actitud frente a los demás, falta amabilidad con los turistas, el ibaguereño en general es indiferente y no tiene sentido de hermandad, el ibaguereño es mezquino, haciendo referencia a la actitud que tiene con las demás personas, así mismo consideran que el turismo no hace parte de la formación y vida de los ibaguereños, algunos incluso consideran que la ciudad de Ibagué y el departamento del Tolima no son turísticos, ni tiene vocación para serlo, en general refieren que es un problema cultural de la formación histórica de la región en donde las personas oriundas de esta región son poco amables y poco dispuestos a la cultura del servicio y ello se afianza en el bajo respeto que tienen por las demás personas.

Las razones de coincidencia más baja (10%) son: refieren a los ibaguereños como amables y con actitudes de calidez para con los turistas y población en general. En las siguientes tablas se evidencian los demás aspectos de la encuesta:



**Tabla 1. Infraestructura hotelera de la ciudad de Ibagué.**

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	Punto de Evaluación	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Suficiente número de habitaciones	5,6		54,3	37,2	2,9	
Ubicación estratégica de los hoteles		11,4	51,5	31,4	5,7	
Servicios públicos (agua, luz, teléfono , internet)	21,95	9,5	42,84	20	5,71	
Calidad y servicio en la atención a los huéspedes	11,7	8,2	43,1	34,2	2,8	
Información sobre sitios turísticos	91,4			8,6		
Celeridad en la atención en los huéspedes	71,5			28,5		
Los precios son equitativos con la calidad del servicio	68,6			31,4		
Calidad en general del servicio hotelero		35,5	30,2	34,3		

Fuente: Los Autores

**Tabla 2. Servicio de transporte interno público de la ciudad de Ibagué**

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	Punto de Evaluación	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Existencia de parque automotor en excelente estado de conservación y mantenimiento				68,6	25,7	5,7
Presentación personal adecuada de los conductores	80	36,4		20		
Vocación de servicio de los conductores	15,1	76,1	42,8	5,7		
Nociones básicas de un segundo idioma	21,1	20,1	2,8			
Evalué integralmente el servicio que prestan los conductores de servicio público al público en general	11,1		50,3	18,5		

Fuente: Los Autores

**Tabla 3. Cultura de vocación de servicio para los turistas.**

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	Punto de Evaluación	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Ofrecen diversas modalidades de pago			2,9	37,1	42,9	17,1
El portafolio de productos en general es suficiente y de calidad (ropa, electrodomésticos, productos típicos de la región entre otros)			5,7	31,3	63	
Respecto a los precios considera que están de acuerdo con la calidad de la mercancía			5	29	66	
La presentación de los vendedores es adecuada			6	57	37	
El servicio y atención al cliente es adecuado y de alta calidad	2,9	13,3	51,4	32,4		

Fuente: Los Autores

**Tabla 4. Sobre los sitios turísticos**

B - Punto de Evaluación	C - Cod	D -				
		Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Existe diversidad de sitios turísticos	EDS	11,4	11,4	63	11,4	2,8
La accesibilidad a estos sitios es fácil y adecuada	AST			71,5	28,5	
Existen en estos sitios infraestructura hotelera	IST	88,7	25,7		11,3	
Existen baterías sanitarias en los sitios mencionados	BSS	74,3				
Los precios son adecuados respecto a los servicios prestados	PAS	74,3	50,1	32,9	25,7	
Evalué integralmente los servicios prestados por los establecimientos turísticos de la ciudad de Ibagué	EIS				14,3	2,7

Fuente: los Autores

Ahora bien, para consolidar un análisis e interpretación cualitativa de las encuestas realizadas, se identifican las siguientes inferencias: En general todos los actores de la encuesta consideran que la ciudad de Ibagué no cuenta con una cultura de servicio establecida y a nivel global las respuestas han sido en su mayoría deficiente, mala y unas pocas buenas. Haciendo un análisis general de los criterios se tienen los siguientes resultados:

- Los actores encuestados tienen conocimientos de los problemas en turismo que presenta la ciudad.
- Tienen conocimiento de los sitios turísticos y su infraestructura.
- Se basan en supuestos en cuanto a las razones por las cuales la ciudad de Ibagué no posee una cultura de vocación de servicio para los turistas provenientes de otras partes del territorio nacional o del mundo.
- La tendencia en el resultado es medio en aceptabilidad para atender a los turistas que visitan la ciudad, la mayoría de la población considera que la ubicación de los hoteles no es la más óptima.
- De acuerdo a las respuestas de la mayoría de las personas, un 74,35% consideran que los servicios públicos que se brindan en la ciudad son muy regulares.
- Ninguna de las personas encuestadas en su totalidad, ni siquiera los mismos empresarios, gerentes y propietarios de los hoteles, mencionaron que el servicio es excelente.

## **Análisis e interpretación de la entrevista.**

Este punto pretende identificar los factores que dentro de las empresas de turismo de Ibagué obstaculizan la prestación de un mejor servicio a sus clientes, por lo que el análisis e interpretación de la información se presenta en este orden, mediante elementos como: matriz de triangulación múltiple de datos, (b) matriz de Triangulación Múltiple expertos. Con los resultados de la triangulación se

- Para Ibagué los referentes de otro parque automotor de servicio público que se tienen son ciudades cercanas como Bogotá y Armenia, lugares en los que se han alcanzado estándares de calidad muy aceptables en el estado de conservación y mantenimiento del parque automotor del transporte público.

- El bajo nivel en cuanto a la presentación personal de los conductores, indica que la indumentaria no es la adecuada para la actividad que realizan.

- El índice de empleo de la ciudad, demuestra que los conductores realizan esta actividad porque deben realizarlo, no porque estén capacitados para ello.

- Un alto porcentaje afirma que en lo referente a modalidades de pago, los establecimientos comerciales cuentan con variados y buenos servicios.

- Se considera el servicio y la atención como un elemento de baja calidad que se brinda a los usuarios.

- Muchos de los lugares de turismo no se encuentran preparados para recibir un flujo importante de turistas.

- La población de la ciudad de Ibagué no está conforme con los servicios recibidos por las personas que dirigen y laboran en los establecimientos prestadores de servicios turísticos.

presenta la interpretación de los resultados y (c) matriz de síntesis de la integración de la entrevista de los participantes. Número de entrevistas: Cinco (5). Partiendo de lo anterior y para dar enfoque al análisis, se debe tener en cuenta las preguntas realizadas a los expertos como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Categorización de las encuestas**

OBJETIVOS	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TEMAS TRATADOS CON LOS EXPERTOS
Identificar los factores que dentro de las empresas de turismo de Ibagué, obstaculizan la prestación de un mejor servicio a sus clientes.	Problemas relevantes que restringen la llegada de turistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de promoción a la ciudad y a los atractivos turísticos que posee.</li> <li>- No hay suficientes agencias de viajes en la ciudad que se encarguen de esa promoción.</li> <li>- Las agencias de turismo existentes, carecen de información actualizada o no hacen una efectiva promoción.</li> <li>- Altos costos al adquirir paquetes turísticos, comparado con los de otras regiones del país.</li> <li>- Percepción de inseguridad para visitar sitios turísticos aledaños a la ciudad.</li> </ul>	Mencione los tres problemas relevantes que restringen la llegada de turistas a la ciudad de Ibagué.
Identificar los factores que dentro de las empresas de turismo de Ibagué, obstaculizan la prestación de un mejor servicio a sus clientes.	Conocimiento de la Existencia de una Cultura Ciudadana en el sector empresarial de Ibagué	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de formación a empleados y gerentes.</li> <li>- Perfiles educacionales bajos y medios en los empleados del sector.</li> <li>- Desconocimiento de conceptos como: cultura de servicio y cultura ciudadana.</li> <li>- Mecas culturales.</li> <li>- Falta de compromiso empresarial.</li> <li>- Desinterés en temas de mejoramiento de servicio.</li> <li>- Desinterés en temas turísticos.</li> </ul>	Conceptuar sobre la existencia de una cultura ciudadana y de vocación de servicio orientada hacia el turismo en la ciudad de Ibagué
	Conocimiento de Vocación de Servicio en empresas de Ibagué	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de políticas motivacionales en incentivos que permitan el crecimiento y promoción del turismo.</li> <li>- Los empresarios del turismo desconocen la importancia de sus atractivos en la región.</li> <li>- Los comerciantes y empresarios no contemplan alianzas motivacionales que incentiven la vocación de servicio.</li> <li>- Los empleados no son incentivados para mejorar los servicios.</li> </ul>	Existe en la ciudad de Ibagué el apoyo por parte de las organizaciones gubernamentales en la promoción, fomento y mercadeo de los sitios turísticos
	Apoyo de las Organizaciones Gubernamentales (promoción, fomento y mercadeo de los sitios turísticos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de alianzas y estrategias entre empresas y comerciantes.</li> <li>- Falta de apoyo gubernamental para manejo y promoción turística.</li> <li>- Las organizaciones gubernamentales no están interesadas en temas turísticos.</li> <li>- Pérdida de incentivos a empresarios y comerciantes por el desinterés de las organizaciones gubernamentales.</li> <li>- Falta de gestión y apoyo gubernamental para consolidación de redes turísticas.</li> </ul>	
	Infraestructura Hotelera y Servicios complementarios en la Ciudad de Ibagué.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cumplen las condiciones de infraestructura, calidad y precios para la atención de turistas extranjeros, nacionales y locales.</li> <li>- No cuentan con programas de promoción y alianzas con agencias turísticas.</li> <li>- No presionan adecuadamente sus servicios.</li> <li>- Promocionan servicios que no ofrecen (engaño al turista).</li> <li>- No tienen suficiente capacidad de alojamiento.</li> </ul>	Opine sobre la infraestructura hotelera y servicios complementarios (restaurantes, discotecas, centros de recreación, centros culturales, centros comerciales, etc.) de la ciudad de Ibagué.

Fuente: Los Autores

De esa manera, se presentan los resultados por categorías, las opiniones emitidas por los mismos fueron agrupadas de acuerdo a los temas emergentes que surgieron desde el levantamiento de

referencias significativos, tomando como base los elementos que integran los objetivos planteados. A continuación se presenta la triangulación múltiple de datos (Expertos):

Tabla 6. Triangulación múltiple de datos

CATEGORIA	Experto 1	Experto 2	Experto 2	Experto 2	Experto 2
<b>Problemas relevantes que restringen la llegada de turistas</b>		"... se podría decir tal vez que no hay suficiente promoción a la ciudad y a los pocos atractivos, quizás los precios los turistas los consideran altos para lo que se ofrece (L. 16-18)	"... Baja información local, nacional e internacional sobre sitios turísticos de la ciudad. (L. 15-16)	"... además que las agencias de turismo existentes no hacen una adecuada promoción de los atractivos turísticos existentes. (L.16-17)	"... Falta desarrollo de la ciudad y promoción de los servicios turísticos de parte de las agencias (L. 15-16)
<b>Conocimiento de la Existencia de una Cultura Ciudadana en el sector empresarial de Ibagué</b>	"... considero que existen muchas agencias de viaje que organizan planes de turismo hacia la ciudad de Ibagué, pero estas no trabajan de manera coordinada con cada uno de los eslabones que están enlazados en un proceso de servicio al turista (L. 23-26).  "... falta a sus compromisos, porque no existe el mecanismo de organización de todo el proceso, (L. 38-40),	"... Considero que el mayor problema, es la falta de una cultura ciudadana y de servicio (L. 15-16).  "... No existe cultura ciudadana y aún menos la vocación de servicio (L.21),	"... Nuestro servicio al cliente es muy deficiente y es un sentir y opinión que comparte la gran mayoría de las personas, pero nadie se compromete en mejorarla. (L. 17-18).  "... Considero que no existe una cultura del servicio y este es uno de los mayores problemas que se tiene (L. 26-27).  "... no se ha logrado consolidar la actividad turística como una actividad importante dentro de la economía local (L.53-55),		
<b>Conocimiento de Vocación de Servicio en empresas de Ibagué</b>	"... pésima asociatividad entre los prestadores de servicios turísticos, pobres canales de comunicación y cada cual termina haciendo lo que considera mejor (L.40-42).  "... falta de políticas y programas claros para la implementación de una cultura de servicio al cliente, el desinterés en temas de mejoramiento de servicio y la falta de apoyo gubernamental para manejo y promoción turística (L.72-75),	"... No existe el apoyo amplio y contundente en la promoción, fomento y mercadeo de los sitios turísticos (L.40-41),	"... los empleados no son capacitados ni incentivados para mejorar el servicio. (L.40-41) ciudad (L.36-37),	"... los comerciantes no consideran importante motivar a sus empleados a ofrecer un mejor servicio (L.34-35).  "... no se agrupan por sectores no crean políticas que permitan motivar al crecimiento turístico de la ciudad (L.36-37),	"... no están vinculados a programas de promoción con agentes turísticos (L. 47-48),

Fuente: Los Autores

**Tabla 7. Síntesis de la integración de la entrevista de los participantes**

CODIGO	CATEGORIA	SINTESIS INTERROGATIVA
PRR	Problemas relevantes que restringen la llegada de turistas	- Coinciden en que las agencias de turismo existentes, carecen de información actualizada o no hacen una efectiva promoción. - Falta de promoción a la ciudad y a los atractivos turísticos que posee. - Altos costos al adquirir paquetes turísticos, comparado con los de otras regiones del país.
CBC	Conocimiento de la Existencia de una Cultura Ciudadana en el sector empresarial de Ibagué	- Coinciden en la falta de compromiso empresarial, formación a empleados y gerentes además de la mezcla de culturas. - Desinterés en el tema de mejora del servicio. - Desinterés en temas de turismo.
CVS	Conocimiento de Vocación de Servicio en empresas de Ibagué	- Coinciden en falta de políticas motivacionales en incentivos que permitan el crecimiento y promoción del turismo.- Los empresarios del turismo desconocen la importancia de los atractivos en la región. - Los empleados no son incentivados para mejorar los servicios. - Los empresarios del turismo no contemplan alianzas motivacionales que incentiven la vocación del servicio.
AOG	Apoyo de las Organizaciones Gubernamentales (promoción, fomento y mercadeo de los sitios turísticos)	- Se percibe la falta de apoyo gubernamental para manejo y promoción turística.
IHS	Infraestructura Hotelera y Servicios complementarios en la Ciudad de Ibagué.	-Coinciden en que no cumplen las condiciones de infraestructura, calidad y precios para la atención a turistas extranjeros, nacionales y locales. - La promoción de los servicios que ofrecen (engaña al turista). - No precisan adecuadamente sus servicios.

Fuente: Los Autores

**Tabla 8. Triangulación Múltiple expertos**

CATEGORIA	Síntesis Interrogativa	Contraste Teórico	Interpretación Personal
Problemas relevantes que restringen la llegada de turistas	- Coinciden en que las agencias de turismo existentes, carecen de información actualizada o no hacen una efectiva promoción. - Falta de promoción a la ciudad y a los atractivos turísticos que posee. - Altos costos al adquirir paquetes turísticos, comparado con los de otras regiones del país.	Manifiesta Boxwell (1995), que las empresas no deben pensar que la meta principal es el dinero, pues lo más importante es la satisfacción del cliente y el dinero vendrá por añadidura.	Cuando las empresas de turismo de Ibagué elevan considerablemente los precios de sus paquetes turísticos, sin hacer previamente inversión en promoción, o en actualizaciones sobre los focos de turismo existentes, están teniendo como objetivo principal el dinero sin considerar que tener clientes satisfechos les llevará a ser más reconocidos y atraer cada vez a más turistas.
Conocimiento de la Existencia de una Cultura Ciudadana en el sector empresarial de Ibagué	- Coinciden en la falta de compromiso empresarial, formación a empleados y gerentes además de la mezcla de culturas. - Desinterés en el tema de mejora del servicio. - Desinterés en temas de turismo.	Según Berry (2002), toda compañía que desee prestar un servicio de excelencia, necesita una estructura que facilite el conocimiento y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio.	Se evidencia la carencia de una estructura empresarial direccionada a satisfacer requerimientos internos de las empresas de turismo, de tal forma que sus empleados y directivos tengan un mismo objetivo estratégico y de esta forma se preste un mejor servicio al cliente.
Conocimiento de Vocación de Servicio en empresas de Ibagué	- Coinciden en falta de políticas motivacionales en incentivos que permitan el crecimiento y promoción del turismo. - Los empresarios del turismo desconocen la importancia de los atractivos en la región.	De acuerdo con Lefcovich (2008), el Kaisen parte de la premisa de que las personas son el activo más importante de la organización, mientras que Ishikawa (2006), indica que la calidad es todo aquello que	En contraste con lo expresado por los autores, los empresarios de turismo de Ibagué deja de lado aspectos importantes como la actualización continua en el conocimiento profundo sobre los atractivos de la región y la

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados no son incentivados para mejorar los servicios.</li> <li>- Los empresarios del turismo no contemplan alianzas motivacionales que incentiven la vocación del servicio.</li> </ul>	alguien hace a lo largo del proceso, para garantizar que un cliente obtenga exactamente aquello que desea.	motivación constante a sus empleados que permitan generar mayor disposición en la atención al cliente.
Conocimiento de Vocación de Servicio en empresas de Ibagué	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinciden en falta de políticas motivacionales en incentivos que permitan el crecimiento y promoción del turismo.</li> <li>- Los empresarios del turismo desconocen la importancia de los atractivos en la región.</li> <li>- Los empleados no son incentivados para mejorar los servicios.</li> <li>- Los empresarios del turismo no contemplan alianzas motivacionales que incentiven la vocación del servicio.</li> </ul>	De acuerdo con Lefcovich (2008), el Kaizen parte de la premisa de que las personas son el activo más importante de la organización, mientras que Ishikawa (2006), indica que la calidad es todo aquello que alguien hace a lo largo del proceso, para garantizar que un cliente obtenga exactamente aquello que desea.	En contraste con lo expresado por los autores, los empresarios de turismo de Ibagué deja de lado aspectos importantes como la actualización continua en el conocimiento profundo sobre los atractivos de la región y la motivación constante a sus empleados que permitan generar mayor disposición en la atención al cliente.
Apoyo de las Organizaciones Gubernamentales (promoción, fomento y mercadeo de los sitios turísticos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se percibe la falta de apoyo gubernamental para manejo y promoción turística.</li> </ul>		
Infraestructura Hotelera y Servicios complementarios en la Ciudad de Ibagué.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinciden en que no cumplen las condiciones de infraestructura, calidad y precios para la atención a turistas extranjeros, nacionales y locales.</li> <li>- La promoción de los servicios que ofrecen (engaña al turista).</li> <li>- No precisan adecuadamente sus servicios.</li> </ul>	Serna (1999) señala que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes. Finalmente Vecino (2008), indica cuales son los cinco items sobre los cuales los empresarios del turismo deben invertir, dentro de los que se cuentan las instalaciones, el producto, la tecnología, etc.	Mientras las empresas de turismo no logren índices de calidad óptimos y definan estrategias de servicio que estén direccionadas a suplir las demandas de los clientes, en términos de infraestructura, promoción, precios, atención, etc., será muy difícil incrementar la presencia de turistas en la región y específicamente en la ciudad de Ibagué.

Fuente: Los Autores

## Análisis cualitativo-comparativo de la encuesta y la entrevista

Para el objeto de investigación se compara la percepción que tienen los prestadores de servicios turísticos frente a la población de la ciudad y los expertos en el tema, es importante contrastar los resultados de las entrevistas con los resultados de las encuestas, con el fin de analizar la opinión de los expertos por un lado, quienes a través de su experiencia y el contacto directo con la actividad turística tienen una visión de primera mano sobre las circunstancias que pueden estar afectando la actividad turística en la ciudad de Ibagué, y por otro lado la visión que tienen los encuestados, entre ellas, personas relacionadas con la actividad turística (estudiantes de programas de turismo, empresarios) y población en general sin relación directa con dicha actividad, lo cual permite encontrar las posibles similitudes o distanciamientos frente al tema.

Por lo tanto, los resultados hablan de la gran similitud que existe entre los expertos y los encuestados frente a la situación de la falta de desarrollo del turismo como una actividad económica importante. En un alto porcentaje los dos sitúan la principal causa del bajo desarrollo a la falta de cultura del servicio. Luego de analizar caso por caso, se intuye que la psiquis del pueblo ibaguereño relaciona la buena atención con la pérdida de igualdad entre el que brinda el servicio y quien lo recibe, en este sentido asemejan los actos de hospitalidad y de buen servicio al cliente como un acto de humillación y se relaciona el esfuerzo por satisfacer al cliente como un acto lisonjero. La razón por la cual los ibaguereños piensan de esta manera es desconocida y amerita otra investigación exhaustiva para dar respuesta a este interrogante. En la siguiente tabla se evidencian algunas coincidencias.

**Tabla 9. Comparativo entre encuesta y entrevista**

ENCUESTADOS	ENTREVISTADOS
Consideran que uno de los principales problemas que posee el sector turístico es el relacionado con la falta de cultura ciudadana y la cultura del servicio.	Frente a este tema un 90% de los encuestados consideran que los ibaguereños no poseen una vocación de servicio al cliente.
Falta más apoyo del sector gubernamental	El sector público no tiene credibilidad.
Infraestructura vial deficiente	Consideran que el servicio de transporte es regular.
Falta de información clara y amplia sobre los sitios turísticos de la ciudad de Ibagué	Coinciden totalmente con el aspecto de la falta de información sobre los sitios turísticos.
Bajo desarrollo de lugares atractivos para el turismo	No brindan buen servicio en los lugares turísticos.

Fuente: Los Autores

Como se puede apreciar la gran mayoría de los ibaguereños considera que el servicio al cliente (en este caso para el sector turístico) es deficiente, pero paradójicamente no se tiene una estrategia desde el gobierno municipal o departamental que busque mitigar esta situación.

## Conclusiones

Visualizando la importancia de la investigación cualitativa, las conclusiones derivadas de esta investigación se han elaborado atendiendo a los objetivos de la misma y podrán corroborarse con futuras investigaciones relacionadas con el tema. El trabajo pretende identificar las características de los servicios turísticos que puedan estar influyendo de manera negativa y que han impedido que este sector despegue como una alternativa económica importante en la ciudad de Ibagué.

Se puede concluir, de acuerdo a los resultados, que la falta de un plan estratégico de largo plazo para implementar un programa de servicio enfocado al cliente y de cultura ciudadana está haciendo mella de forma negativa sobre los esfuerzos en convertir

la ciudad de Ibagué en un destino turístico serio, como alternativa de desarrollo económico y social. Entre otras, se evidencia la carencia de una estructura empresarial direccionada a satisfacer requerimientos internos de las empresas de turismo, de tal forma que sus empleados y directivos tengan un mismo objetivo estratégico y se logre brindar un excelente servicio al cliente.

En contraste con lo expresado por los autores (contraste teórico), los empresarios de turismo de Ibagué dejan de lado aspectos importantes como la actualización continua en el conocimiento profundo sobre los atractivos de la región y la motivación constante a sus empleados, de ahí que la atención al cliente es una debilidad en la dinámica

de este negocio. Mientras las empresas de turismo no logren índices de calidad óptimos y definan estrategias de servicio que estén direccionadas a suplir las demandas de los clientes en términos de infraestructura, promoción, precios, atención, etc., será muy difícil incrementar la presencia de turistas en la región y específicamente en la ciudad de Ibagué. Si no se implementa una política y proyectos para mejorar la cultura ciudadana y la cultura del servicio, difícilmente la ciudad de Ibagué podrá tener éxito en el desarrollo de proyectos turísticos. Además, la infraestructura vial es deficiente y por tanto la ciudad no cuenta con una imagen decorosa para el recibimiento de turistas y la satisfacción que esperan los mismos al visitarla.

Partiendo de lo anterior, y una vez realizado el estudio y análisis de cada resultado, se encuentra una contundencia en el sentir de los ibaguereños y los expertos respecto al tema de investigación relacionada con el turismo. La falta de cultura ciudadana y de identidad con la ciudad, unida a la falta de cultura del servicio, son consideradas como uno de los mayores problemas para afrontar una propuesta turística seria, de modo que le permita lograr en el mediano plazo constituirse en un verdadero centro turístico. De persistir estos obstáculos, los esfuerzos que se realicen en torno a este ramo de la economía, poco o nada servirán para lograr la tan esperada meta de convertir a la ciudad de Ibagué en un destino turístico que contribuya al desarrollo y el progreso de la región y, en especial, del departamento del Tolima. En este orden de ideas, no existe en las empresas turísticas de la ciudad la aplicación de modelos gerenciales enfocados en el cliente, teniendo en cuenta que el éxito y supervivencia de estas empresas depende de ello.

Igualmente, debe señalarse que la ciudad de Ibagué, aunque cuenta con sitios naturales suficientes para el desarrollo de la industria del turismo, no los ha potenciado por la ausencia de estrategias eficaces. En ese sentido, vale decir que ni los ibaguereños conocen las bondades de tales sitios ni menos de la potencial riqueza turística que entrañan. Así mismo, se considera que las instituciones públicas que tienen responsabilidad sobre la política turística (Las Secretarías de Turismo Departamental y Municipal), no están realizando su trabajo como deberían, puesto que no han logrado que esta industria despegue, de acuerdo con lo estipulado en el Plan de Desarrollo Municipal. Se recomienda que quienes estén al frente de tales secretarías sean personas expertas y conocedoras del sector del turismo y con un reconocido compromiso con su labor, y no una cuota burocrática de los sectores de la clase política local y departamental. Es claro que para alcanzar esta condición se hace indispensable una voluntad política clara y responsable con los destinos locales y regionales.

En el mismo sentido, este estudio es de gran importancia en tanto que permite considerar y dilucidar las razones que pueden influir hoy por hoy en la baja dinámica del turismo en la ciudad de Ibagué, lo que se constituye en un rico material de referencia, a fin de que las instituciones encargadas del tema cuenten con un punto de análisis que ayude en su toma de decisiones respecto de las estrategias de servicio al cliente; por lo cual se constituye en un punto de partida y en un incentivo para profundizar, mediante procesos de investigación, en el tema del turismo y en las amplias oportunidades que éste brinda dentro de directrices de desarrollo y progreso.

## Recomendaciones

Se recomienda de manera especial que desde el gobierno local, y a través de las mencionadas Secretarías de Turismo, se diseñe un plan de choque de corto plazo y un plan estratégico de largo plazo, a fin de que los diferentes servidores de las empresas de turismo conozcan, socialicen e implementen un sistema de excelencia de servicio al cliente, realizando los seguimientos y controles necesarios a través de una planeación estratégica coherente, en donde, ya detectado el problema y los obstáculos del turismo, (muchos de ellos ya señalados y estudiados en esta investigación), se definan los objetivos, las metas y los propósitos a alcanzar, las estrategias, los recursos, los espacios, los responsables, la temporalidad de cada estrategia, el seguimiento, el control y los indicadores de logro.

Del mismo modo, se hace indispensable acercar los Institutos de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y las Instituciones de Educación Superior, a fin de promocionar aún más, y de manera pertinente y concertada, el diseño y ejecución de programas académicos, técnicos, tecnológicos y profesionales en el área del turismo, que coadyuven, mediante la formación y la especialización de las personas, al desarrollo óptimo del sector en sus distintos campos de desempeño. Entre otros aspectos, la consideración, el análisis y la adopción de buenas prácticas que, en el tema del turismo, se hallan en el ámbito nacional e internacional. También la promoción y desarrollo de competencias dirigidas a consolidar una cultura del servicio y del uso de una segunda lengua, preferiblemente inglés, de modo que los conductores de taxi y los empleados de hoteles y almacenes, entre otros servicios, brinden información y excelente servicio al flujo de turistas que lleguen a la ciudad.

Sin embargo, es preciso que la responsabilidad de la cultura del turismo no se reduzca a la academia. Debe implementarse una cultura ciudadana que incluya, entre otros programas de largo plazo, el manejo de basuras y residuos que hoy con frecuencia aparecen tirados en las calles y que dañan la imagen de la ciudad; también el trato y la hospitalidad debe ser un postulado a seguir por la ciudadanía, tanto en el sector público como en el privado. Es necesario se incorporen dentro del Plan Estratégico de las empresas de turismo, procesos de cambio que estén direccionados a generar cultura del servicio. Se sugiere que dichos procesos como lo recomienda la Cultura Kaizen, estén liderados por los directivos de las organizaciones y se vaya permeando su implementación a los demás niveles.

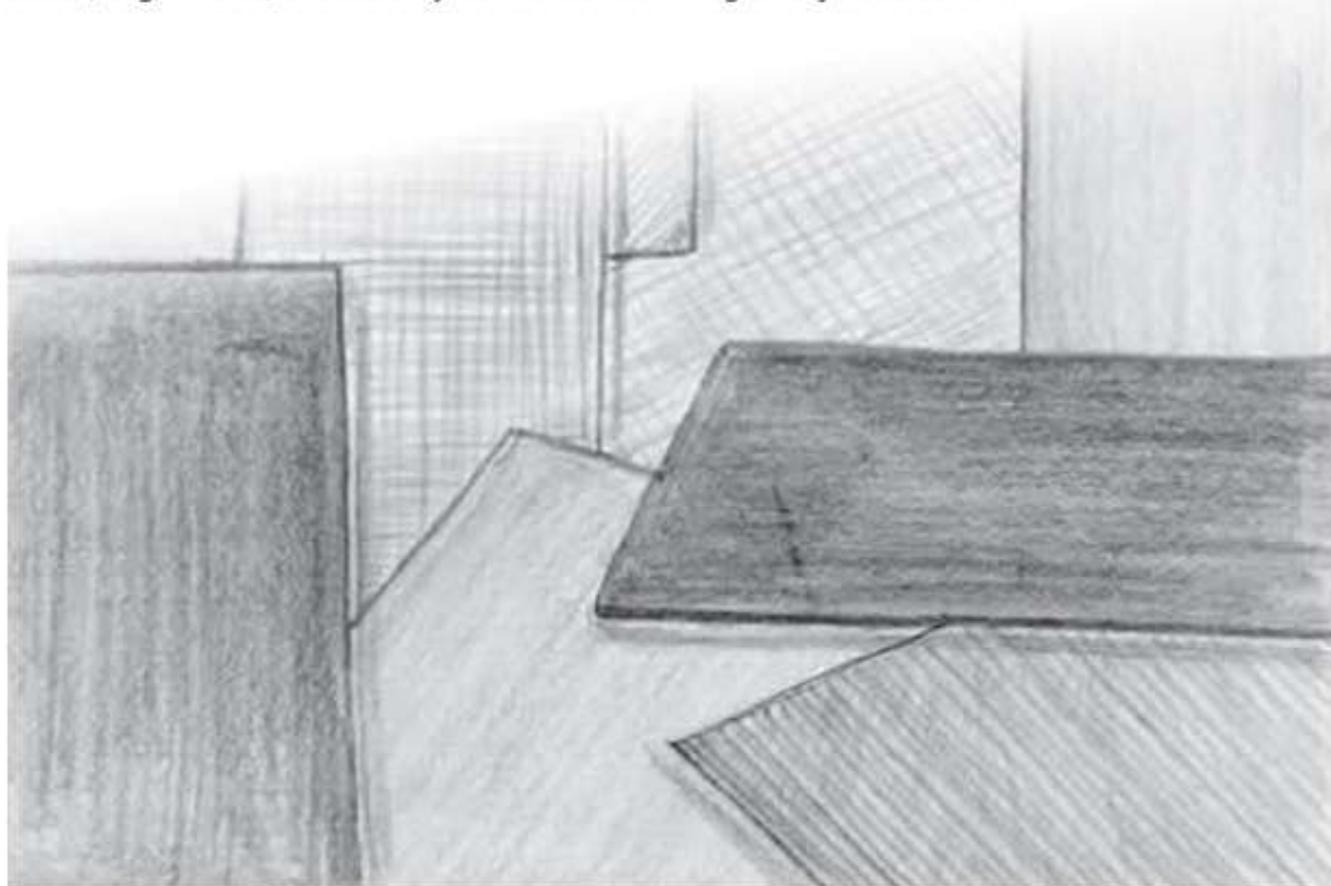
Se recomienda también, realizar estudios futuros sobre el impacto que tienen los parques temáticos como estrategia turística, en tanto que las ciudades o regiones con mayor injerencia turística en el país cuentan con grandes parques, ejemplo de ello el Parque del Café en Montenegro Quindío; Panaca (Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria) en Quimbaya Departamento del Quindío; Eco parque El Gaitero en Santa Fe de Antioquia, el Parque Jaime Duque en Bogotá, el parque Nacional del Chicamocha (Panachi) en Santander; atractivos turísticos en Cartagena como el Castillo de San Felipe entre otros. En Ibagué no se cuenta con ningún parque temático a esa escala y los atractivos turísticos no están acondicionados en comparación con los nombrados, en este orden de ideas nuevas investigaciones en estos ámbitos pueden ayudar a entender mejor las razones por las cuales el sector turístico aun no logra la dinámica esperada en la ciudad de Ibagué.

Se recomienda además, se implemente en las empresas turísticas el modelo gerencial Kaizen que enfoca todos los esfuerzos a la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta que una de las características de esta actividad es la de interactuar constantemente con sus usuarios y que una parte crucial del éxito de esta actividad es la de superar las expectativas de los mismos.

Además, se recomienda establecer planes y alianzas estratégicas que involucren al sector privado, como el agro, el comercio, la industria y la banca. Estas alianzas deben tener en cuenta la necesidad de mejorar la infraestructura vial necesaria para el desarrollo de la economía en su totalidad. Asimismo, para el desarrollo del turismo, al igual que la demás infraestructura que reclama el sector turístico en su especificidad: la hotelería, el parque automotor, los almacenes y los sitios recreacionales, entre otros.

Finalmente, es de tener en cuenta que la Ley 152 del 15 de julio de 1994, establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, que contempla entre sus propósitos establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los

planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342 y en general por el artículo 2 del Título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación, y su ámbito de aplicación de dicha Ley Orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden. En este sentido, el 30 de octubre de 2011 se realizaron en Colombia los comicios electorales para elegir Gobernadores, Alcaldes, Diputados y Concejales entre otros, y entre las responsabilidades de dichos ediles está el de crear, desarrollar y poner en acción los planes de desarrollo exigidos por la Ley, y precisamente dentro de las políticas del nombrado documento se encuentra el turismo como uno de los ejes más importantes para el desarrollo de la ciudad de Ibagué. Esta tesis de grado ya es conocida por uno de los Concejales de la ciudad, quien está solicitando formalmente se presente este trabajo a manera de diagnóstico, y se tenga en cuenta para definir algunas de las políticas y los planes de acción a implementarse en la ciudad a corto, mediano y largo plazo. Es decir que el desarrollo de esta investigación ya comienza a mostrar sus beneficios para la región objeto de estudio.



## Referencias bibliográficas

- BERRY, L (2002). *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al Cliente*. Traducción de Adriana Hassan. Bogotá: Editorial Norma.
- BOXWELL, R (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid, Editorial: McGraw-Hill.
- COLOMBIA. ALCALDÍA DE LA CIUDAD IBAGUÉ (2008). *La agenda de turismo de Ibagué (2008 – 2018)*. Ibagué.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – MCIT (2011). *Informe Turismo Enero-Junio 2011*. Bogotá.
- FOX, D (1981). *El proceso de investigación en Educación*. Pamplona, Editorial: EUNSA.
- GRÖNROOS, C (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- HERNÁNDEZ R, Fernández C., BAPTISTA M (2010). *Metodología de la Investigación*. México: 5a Edición, Mc GRAW HILL.
- KOONTZ H, y WEHRICH. H (2004). *Administración: Una perspectiva Global: México*, Editorial McGraw-Hill.
- KOTLER, Philip (1991). *Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. 7ma edición, Reproducción del MES*. México D.C. Editorial: Prentice-Hall.
- OROZCO, A (2008). *Investigación de mercados*. Bogotá Editorial: Norma, quinta edición.
- PARASURAMAN, A, Zeithaml y BERRY, L. (1992). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. México, Editorial: Díaz de Santos.
- QUINTANA, A (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*. Lima.
- RUSQUE, M (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas Editorial: Vadellhermanos.
- SALGADO, A (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor método lógico y retos*. Lima, Liberabit v.13 n.13.

- SELLTIZ C, Wrightsman L, y COOK S (2003). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, Editorial: Rialp.
- SERNA, H (1999). *Servicio al Cliente, Métodos de auditoría y medición*. 3R, Colombia, Editorial: Editores.
- STAKE, R (2001). *Handbook of Qualitative*. London. Editorial: Research.
- TAYLOR J, Bodgan R (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires. Editorial: Paidós.
- WELLINGTON, P (2001). *Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente*. Colombia, Editorial: Mc Graw Hill. web-grafía
- Actiweb. El Kaizen y su meta estratégica, extraído el 23 de agosto de 2011 de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
- Actiweb. Ishikawa. K (2006). Teorías de calidad, extraído el 5 de septiembre de 2011 de: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/teorias\\_de\\_calidad-aportaciones\\_de\\_kaoru\\_ishikawa/11500-10](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-aportaciones_de_kaoru_ishikawa/11500-10).
- Actiweb. Ovando Beatriz (2005), Un buen servicio no basta, Extraído el 17 de Septiembre de 2011 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/serbasta.htm#mas-autor>
- Actiweb. Vecino, José M (2008) , La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial, Extraído el 18 de Septiembre de 2011 de: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_del\\_servicio\\_al\\_cliente\\_como\\_estrategia\\_gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial)
- Actiweb. DANE (2011), Muestra trimestral de Agencias de viajes II Trimestre de 2011. Extraído el 18 de Septiembre de 2011 de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/agen\\_viajes/cp\\_mtav\\_IITrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/agen_viajes/cp_mtav_IITrim11.pdf)
- Actiweb. Lefcovich, M (2003), Kaizen - la mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos. Extraído el 19 de Septiembre de 2011 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaizlefc.htm>
- Actiweb. Machado, E (2004), La Fenomenología, el Intuicionismo, el Pragmatismo y el Existencialismo como referentes. Extraído el 20 de septiembre de 2011, de: <http://www.monografias.com/trabajos15/ciencias-sociales/ciencias-sociales.shtml#fenom>