



**FOMENTO DE LA CULTURA SOSTENIBLE EN EL HOTEL SAN JOSÉ PLAZA
MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE UN PLAN DE ENDOMARKETING**

**LAURA KATHERINE CORTÉS PARADA
U00094530**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2017**



**FOMENTO DE LA CULTURA SOSTENIBLE EN EL HOTEL SAN JOSÉ PLAZA
MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE UN PLAN DE ENDOMARKETING**

**LAURA KATHERINE CORTÉS PARADA
U00094530**

**Propuesta de trabajo de grado presentado como requisito para optar al título
de Administrador de Empresas Modalidad Dual**

**Director Académico
ANGÉLICA MARÍA GÓMEZ GÓMEZ
Abogada**

**Director Empresarial
SONIA MARLENY GELVEZ
Economista**

**Director Metodológico
OSCAR MAURICIO LIZCANO MORENO
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2017**

DEDICATORIA A:

A Dios.

Por darme la vida y la oportunidad de culminar satisfactoriamente este proceso, por darme sabiduría e inteligencia, y ser la luz que ilumina mis días.

A mi familia.

A mi mamá Deyanira Parada por ser mi ejemplo a seguir de una excelente mujer que lucha constantemente por lo que se propone, por su fortaleza y constante apoyo; a mi papá William Cortés por su infinito amor y esfuerzo por querer darme siempre lo mejor; y a mi hermano Camilo Cortés que es un ser ejemplar de espiritualidad y profesionalismo.

A mis amigas y profesores.

A mis amigas que hicieron que cada día de la universidad estuviera lleno de alegrías y momentos memorables, en donde juntas crecimos personal y profesionalmente; a mis profesores quienes con su actitud y compromiso se esmeraron en compartir sus conocimientos conmigo y así lograr terminar mis estudios con éxito.

A mi empresa formadora

Al Hotel San José Plaza por haberme dado la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos; porque me recibieron siempre de la mejor manera, con disposición y buena actitud.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado 1

Firma del jurado 2

Firma del jurado 3

Tabla de contenido

<u>1. FOMENTO DE LA CULTURA SOSTENIBLE EN EL HOTEL SAN JOSÉ PLAZA MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE UN PLAN DE ENDOMARKETING</u>	15
1.1. SITUACIÓN PROBLEMA	15
1.1.1. PREGUNTA PROBLEMA	20
1.2. JUSTIFICACIÓN	20
1.3. OBJETIVO GENERAL	22
1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4. CONTEXTUALIZACIÓN	23
<u>2. MARCO CONCEPTUAL</u>	25
2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS	25
2.1.1. REFERENTES INTERNACIONALES	25
2.1.2. REFERENTES NACIONALES	27
2.1.3. REFERENTES LOCALES	29
2.2. MARCO DE REFERENCIA	31
2.3. MARCO TEÓRICO	32
2.3.1. NTS-TS-002	32
2.3.2. <i>ENDOMARKETING</i>	40
2.3.3. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	45
2.3.4. PLAN DE <i>ENDOMARKETING</i>	47
2.3.5. ESQUEMATIZACIÓN DE LA CAMPAÑA	52
<u>3. DISEÑO METODOLÓGICO</u>	55
3.1. TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO	55
3.1.1. HIPÓTESIS	56
3.1.2. UNIVERSO / POBLACIÓN / MUESTRA	56
3.1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
3.1.4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	60
3.2. DISEÑO DEL PROYECTO	62
3.2.1. CRONOGRAMA	62
3.2.2. PRESUPUESTO	64
<u>4. RESULTADOS</u>	65
4.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	65
4.2. MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO	66
4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA EXISTENTE ENTRE LOS REQUISITOS LEGALES DE LA NTS TS 002, FRENTE A LOS PARÁMETROS APLICABLES AL HOTEL SAN JOSÉ PLAZA.	67
4.2.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA CON RESPECTO A LOS REQUISITOS.	72

4.2.3. SENSIBILIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN TEMAS DE SOSTENIBILIDAD MEDIO AMBIENTAL.	75
4.2.4. DESCRIPCIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAMPAÑA DE ENDOMARKETING PARA EL PÚBLICO INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL.	80
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	97

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1. Organigrama general del Hotel San José Plaza	24
Ilustración 2. Marco de referencia	31
Ilustración 3. Tres tipos de marketing en las organizaciones	45
Ilustración 4. Modelo de marketing interno de Berry	49
Ilustración 5. Modelo de marketing interno de Grönroos	50
Ilustración 6. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed	51
Ilustración 7. Cronograma.....	63
Ilustración 8. Presupuesto	64
Ilustración 9. Matriz final del proceso investigativo.....	66
Ilustración 10. Cuadro comparativo de la norma NTS TS 002	71
Ilustración 11. Diario de campo.....	74
Ilustración 12. Plan de endomarketing.....	79
Ilustración 13. Preguntas 1 a la 5	83
Ilustración 14. Preguntas 6 a la 8	84
Ilustración 15. Preguntas 1 a la 4	86
Ilustración 16. Preguntas 1 a la 5	87
Ilustración 17. Pregunta 6 a la 8	89
Ilustración 18. Pregunta 1 a la 4	90

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Universo, población y muestra	56
Tabla 2. Ficha técnica encuesta cliente externo.....	58
Tabla 3. Ficha técnica encuesta cliente interno.....	59

GLOSARIO

- **Clima Organizacional:** es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, esta última es difícil de evaluar por su complejidad. *
- **Comunicación:** es un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad. **
- **Cultura Organizacional:** es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. ***
- **Sostenibilidad ambiental:** garantía de que la productividad global del capital físico y humano acumulado gracias a las iniciativas de desarrollo compensará con creces la pérdida o degradación directa o indirecta del medio ambiente. El séptimo de los objetivos de desarrollo del milenio de las Naciones Unidas hace referencia específica a esta cuestión, como medio de integrar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas de un país e invertir la pérdida de los recursos ambientales. ****

* PENSAMIENTO IMAGINATIVO. Definición y características de la cultura organizacional. [en línea]. Disponible en: <<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222541/Definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.html>> [citado 28 de diciembre de 2017].

** Ibíd.

*** CULTURA ORGANIZACIONAL. Qué es la cultura organizacional. [en línea]. Disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf> [citado 28 de diciembre de 2017].

**** SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL. Definición. [en línea]. Disponible en: <https://siteresources.worldbank.org/EXTENVIRONMENT/Resources/EvalSumm_esp.pdf> [citado 28

- **Endomarketing:** Hablamos de *endomarketing* cuando nos referimos al conjunto de técnicas de promoción que se usan de cara no al cliente final, sino a los propios trabajadores de la empresa. Se trata de trabajar en campañas orientadas al público interno de la compañía, con el objetivo de captar la atención y mejorar las relaciones con los empleados. ****

diciembre de 2017].

**** *ENDOMARKETING*. Definición del concepto. [en línea]. Disponible en: <<https://www.gestion.org/marketing/51371/el-endomarketing/>> [citado 28 de diciembre de 2017].

RESUMEN

TÍTULO: FOMENTO DE LA CULTURA SOSTENIBLE EN EL HOTEL SAN JOSÉ PLAZA MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE UN PLAN DE *ENDOMARKETING*

AUTOR: LAURA KATHERINE CORTÉS PARADA

PALABRAS CLAVE: Sostenibilidad ambiental, *endomarketing*, cultura organizacional, comunicación, NTS TS 002.

CONTENIDO:

El presente proyecto busca la elaboración de un plan de *endomarketing* encaminado al fomento de una cultura sostenible, basado en los requisitos y fundamentos de la norma técnica sectorial 002 (NTS TS 002), la cual va dirigida exclusivamente a establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH) que se encuentren en proceso de certificación de sello verde. Su enfoque metodológico se sustenta en la orientación mixta pues presenta el manejo de variables cualitativas cuyo análisis no tiene una medición numérica y permite hacer variadas interpretaciones de la realidad, y variables cuantitativas que contienen información cuantificable y medible, que, para este caso, es la implementación de encuestas de entrada y salida cuyo fin es conocer el alcance de la publicidad interna realizada sobre temas sostenibles.

Los resultados muestran el impacto positivo de la campaña de sensibilización realizada tanto con el cliente interno como externo, en el que se adoptan prácticas sostenibles en pro de la conservación del medio ambiente.

ABSTRACT

TITLE: PROMOTION OF SUSTAINABLE CULTURE IN THE SAN JOSÉ PLAZA HOTEL THROUGH THE DEVELOPMENT OF AN ENDOMARKETING PLAN

AUTHOR: LAURA KATHERINE CORTÉS PARADA

KEYWORDS: Environmental sustainability, endomarketing, organizational culture, communication, NTS TS 002.

CONTENT:

The present project seeks the elaboration of an endomarketing plan aimed at the promotion of a sustainable culture, based on the requirements and foundations of the sectoral technical standard 002 (STS ST 002), which is directed exclusively to lodging and lodging establishment that are in the process of green seal certification. Its methodological approach is based on the mixed orientation because it presents the management of qualitative variables whose analysis does not have a numerical measurement and allows to make different interpretations of reality, and quantitative variables that contain quantifiable and measurable information, which, for this case, is the implementation of entry and exit surveys whose purpose is to know the scope of the internal advertising carried out on sustainable issues.

The results show the positive impact of the awareness campaign carried out both with the internal and external customer, in which sustainable practices are adopted for the conservation of the environment.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigado aplicado se llevó a cabo en el Hotel San José Plaza; empresa que durante siete años ha prestado servicio de alojamiento, alimentos y bebidas, así como la organización de eventos sociales y empresariales. Esta organización presentaba inconformidades en cuanto al cumplimiento de los requisitos planteados por la norma técnica sectorial de turismo sostenible 002, de la cual se rigen los establecimientos de alojamiento y hospedaje para ser certificados con el sello verde, proceso por el cual el Hotel se encontraba ejecutando. La gerencia administrativa determinó que la falla se encontraba en la falta de cultura sostenible por parte de los empleados del Hotel, y que de este modo resultaba difícil que los huéspedes realizaran prácticas sostenibles en pro de la conservación del medio ambiente.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

En el primero capítulo, se plantea la situación problema, justificación, objetivos generales y específicos del proyecto que orientaron el proceso de investigación, así como el contexto en el cual se desarrolló.

En el segundo capítulo, se acude a la consulta de fuentes secundarias, se presenta el marco de referencia que contiene la estructura y los temas a abarcar en la investigación; finalmente los fundamentos teóricos que sustentan la realización del trabajo.

El tercer capítulo abarca el proceso metodológico, en el cual se precisa la clase de investigación y técnicas e instrumentos de recolección de información utilizadas en el presente proyecto para el proceso de análisis e interpretación de la elaboración.

El cuarto capítulo hace mención a los resultados, los cuales están soportados en la realización de un plan de *endomarketing* y cuya efectividad se mide a través de la implementación de encuestas de entrada y de salida.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones las cuales muestran el alcance de los propósitos iniciales de la investigación y sugerencias.

1. FOMENTO DE LA CULTURA SOSTENIBLE EN EL HOTEL SAN JOSÉ PLAZA MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE UN PLAN DE ENDOMARKETING

1.1. SITUACIÓN PROBLEMA

La industria de servicios hoteleros en el contexto universal continuamente medita sobre los programas o planes de sostenibilidad ambiental existentes para el mejoramiento permanente de sus procesos. Lo anterior, empieza a tener relevancia desde que se logra evidenciar que muchas técnicas de la industria perjudican considerablemente el medio ambiente¹.

Situaciones como la disminución de la biodiversidad, problemas en las capas de ozono, mal uso de los recursos naturales, incluso el comprometer la posibilidad de vida en el planeta, así, como la calidad de vida de la especie humana, son algunos de los argumentos que requieren vigilancia a nivel mundial. ² Por tal motivo Marinus C. Gisolf ³, autor de la revista, Turismo en teoría, asegura que el principio de la sostenibilidad surge con el fin de dar respuesta a esa gran problemática⁴.

Dado que la industria turística es uno de los sectores de mayor impacto ambiental y socio-cultural, la misma posee gran responsabilidad frente a la protección de los atributos naturales, el patrimonio cultural y el fortalecimiento del desarrollo social y económico de su entorno. Además, actualmente el mercado turístico nacional e internacional es más selectivo frente a las condiciones de calidad y sostenibilidad

¹ Turismo en teoría. Situación problema. [en línea]. Disponible en: <<http://www.tourismtheories.org/?p=936&lang=es>>. [citado el 01 de febrero de 2017].

² *Ibíd.*

³ MARINUS C. Gisolf. Fundador y Consultor Senior en Teorías del Turismo. Situación problema. [en línea]. Disponible en: <http://www.tourismtheories.org/?page_id=174&lang=es>. [citado el 01 de febrero de 2017].

⁴ *Op.cit.*

de los servicios y productos que se ofrecen.⁵ Por lo anterior, se entiende que la aplicación de protocolos de certificación de turismo sostenible (CST) permite reconocer, integrar e implementar mecanismos que fortalecen la sostenibilidad de establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH).

Los llamados hoteles sostenibles, son los que actualmente hacen lo posible por minimizar el impacto ambiental que tienen por su actividad comercial; según un estudio de 2014, realizado por el *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)* y el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), el 90% de los viajeros elige un hotel sostenible y el 34% está dispuesto a pagar por alojarse en establecimientos con dichos criterios.⁶ De lo anterior, se resalta que el cliente que se encuentra concientizado con la sostenibilidad medioambiental y socio-cultural, y que aplica dichas técnicas en su hogar, quiere mantener ese estilo de vida cuando se encuentra de viaje.⁷

Es relevante mencionar que cuando se habla de sostenibilidad, no solo se hace énfasis en eficiencia, sino también en responsabilidad corporativa, compromiso social y local, accesibilidad, y más ítems necesarios para enfocar todo lo que abarca verdaderamente el término sostenible.⁸

Hoy por hoy existen varias iniciativas encaminadas al mejoramiento ambiental y socio-cultural, con las que se están evidenciando grandes cambios. El hotel danés

⁵ Norma Técnica Sectorial Colombiana. Guía para la implementación de la NTS TS-002. Pág 09. [en línea]. Disponible en: <www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73960> [citado el 01 de febrero de 2017].

⁶ Sostenibilidad. Hoteles sostenibles. [en línea]. Disponible en: <<http://www.sostenibilidad.com/hoteles-sostenibles>>. [citado el 02 de febrero de 2017].

⁷ Diario del Viajero. Que es un hotel sostenible y que medidas adopta para serlo. [en línea]. Disponible en: <<https://www.diariodelviajero.com/tecnologia/que-es-un-hotel-sostenible-y-que-medidas-adopta-para-serlo>>. [citado el 02 de febrero del 2017].

⁸ Instituto Tecnológico Hotelero. ITH. Sostenibilidad en hoteles. [en línea]. Disponible en: <<http://www.ithotelero.com/blog/sostenibilidad-en-hoteles-una-filosofia-de-negocio/>> [citado el 02 de febrero de 2017].

CROWNE PLAZA COPENHAGEN TOWERS, es un ejemplo claro, actualmente reconocido por las naciones unidas como el hotel más verde del mundo, destacado por sus técnicas y procesos ecológicos. Cabe resaltar que las medidas que aborda para estar catalogado como sostenible, van más allá del uso de energías renovables; como ejemplo de dichas prácticas sostenibles, en el gimnasio los huéspedes pueden generar electricidad al mismo tiempo que usan las bicicletas estáticas, además incentivan al cliente al desarrollo sostenible pues por cada 10 vatios producidos premian al cliente con una cena. El hotel no solo cuenta con instalaciones eficientes como iluminación LED y paneles solares, sino que todo el personal fue capacitado y orientado a tener alta conciencia ambiental, así como una cultura organizacional en donde prevalece la maximización de recursos encaminados al cuidado del medio ambiente.⁹

Otro ejemplo de buenas prácticas sostenibles en establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH) es la cadena hotelera *MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL*, quienes contemplan la sostenibilidad dentro de su estrategia de negocio. Esta cadena de hoteles le apunta primordialmente a que la pérdida de la identidad cultural de un destino puede traer consigo la disminución de su atractivo turístico¹⁰, por lo que se basan en la protección y conservación del patrimonio cultural.

En Colombia, hoy día el tema de sostenibilidad ambiental en las industrias hoteleras va encaminado principalmente al compromiso de reducir, reutilizar y reciclar residuos, así como fomentar la reducción del consumo de los servicios de

⁹ Sostenibilidad. Hoteles sostenibles. [en línea]. Disponible en: <<http://www.sostenibilidad.com/hoteles-sostenibles>>. [citado el 02 de febrero de 2017].

¹⁰ Instituto Tecnológico Hotelero. ITH. Sostenibilidad en hoteles. [en línea]. Disponible en: <<http://www.ithotelero.com/blog/sostenibilidad-en-hoteles-una-filosofia-de-negocio/>> [citado el 02 de febrero de 2017].

agua y energía. El Top Deck Hotel ubicado en Pereira está actualmente en proceso de documentación e implementación de la Norma Técnica Sectorial- 002 (NTS) en la que se contemplan acciones como incentivar el crecimiento del mercado nacional a través de servicios turísticos de óptima calidad, satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades involucradas, del mismo modo las NTS buscan mitigar los impactos negativos de la industria hotelera hacia el medio ambiente y aspectos de tipo social y cultural.¹¹

Por su parte el HOTEL SAN JOSÉ PLAZA, quien lleva en el mercado hotelero siete años, encuentra la necesidad de emprender el proceso de acompañamiento en estrategias y técnicas sostenibles por dos principales razones: en primer lugar por ser requisito para renovar el registro nacional de turismo¹² y como importancia a iniciar un proceso que ayude al cuidado del medio ambiente, realizando prácticas sostenibles como la separación de residuos, optimización de recursos, ahorro de agua y energía, fomentando una cultura organizacional encaminada a sensibilizar al cliente interno y externo del hotel en temas ambientales y socio-culturales; evidenciada una vez la necesidad en la empresa, se propone realizar un plan de *endomarketing* en el que se fomente la cultura organizacional desde un enfoque sostenible.

Según Juan Merodio, principal experto en España y Lateinoamérica en *marketing* digital, el *endomarketing* se entiende como:

¹¹ CEBALLOS BEDOYA, Elizabeth. Documentación de la norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002 en establecimientos de alojamiento y hospedaje aplicado en el Top Deck Hotel, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2015.

¹² Ministerio Industria y Turismo. Normas Técnicas Sectoriales. [en línea]. Disponible en <http://www.certificacioncalidadturistica.co/courses/topics_view_new/3>. [citado el 02 de febrero de 2017].

“El conjunto de estrategias y acciones de *marketing* digital enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa, con el fin de implicarlos en el negocio para generar una mayor motivación, mejora de productividad y con ello clientes satisfechos.”¹³

Por tal motivo, se entiende el *marketing* interno como el pilar de la cultura organizacional, pues es una estrategia dirigida a captar los clientes internos, con el objetivo de fidelizarlos, motivarlos e implicarlos en el trabajo¹⁴. Como dice Juana Acevedo Pymeran¹⁵ el objetivo de esa técnica del *marketing* es fortalecer la cultura organizacional, lograr mayor compromiso y sentido de pertenencia. De ahí que el principal beneficio del *endomarketing* sea la alineación y coordinación de las diferentes áreas de la empresa, facilitando el logro de objetivos comunes de la misma.¹⁶

¹³ Definición de Endomarketing. Situación problema. [en línea]. Disponible en: <<https://www.solomarketing.es/que-es-el-endomarketing/>>

¹⁴ El endomarketing como pilar de la cultura organizacional. [en línea]. Disponible en: <<http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado>> [citado el 03 de febrero de 2017].

¹⁵ PYMERAN ACEVEDO. Juana. Directora ejecutiva de Advantage Service, una compañía especializada en Formación Empresarial y Coaching Personal ubicada en Barcelona. [en línea]. Citado por BARRAGÁN, Andrea. Disponible en: <<http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado>> [citado el 03 de febrero de 2017].

¹⁶ Beneficios del endomarketing. Situación problema. [en línea]. Disponible en: <<http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>> [citado el 03 de febrero de 2017].

1.1.1. PREGUNTA PROBLEMA

Teniendo en cuenta las evidencias mostradas anteriormente surge la siguiente pregunta problema: ¿De qué manera la implementación de un plan de *endomarketing* permite que el cliente interno y externo del hotel conozca cuál es la cultura organizacional que se va a adoptar a través de las políticas de sostenibilidad?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Tres componentes importantes por los que se justifica la realización del presente proyecto son empresarial, personal y académico, los cuales se ven evidenciados a continuación:

La presente investigación favorecerá el desarrollo del estudiante tanto en el campo laboral como el educativo, con la finalidad de adquirir experiencia en el área administrativa; así mismo, ayudará a concluir el proceso formativo del estudiante, como requisito del programa de Administración de Empresas y a poder cumplir con la promesa de valor que está anclada al programa de formación dual universitaria.

Con la realización del presente proyecto, se espera que el Hotel San José Plaza encuentre una oportunidad en el alistamiento y avance del proceso de sostenibilidad, logrando de este modo que el personal de la empresa se sensibilice en temas medio ambientales, incentivándolos al cuidado y conservación de los recursos naturales, con prácticas sostenibles como la implementación del programa de la “Triple R”¹⁷: Reducir/Reutilizar/Reciclar, generando de este modo

¹⁷ Reciclame. Método de la Triple R. [en línea]. Disponible en: <<http://www.reciclame.info/gestion-de-residuos-2/triple-r/>> [citado el 20 de febrero de 2017].

posibles reducciones en sus costos fijos, es decir en servicios de agua, luz y gas. Otro aspecto en el que se verá beneficiada la empresa con la realización del proyecto, es el cumplimiento de la norma estipulada para empresas del sector hotelero.

En la elaboración del presente proyecto, es necesaria la implementación de los conocimientos adquiridos en el programa de Administración de Empresas Dual, como estrategias de marketing interno, publicidad interna, así como temas de cultura organizacional y manejo del personal, entre otros. Lo anterior con el fin de tener como entregable un plan de *endomarketing* que contenga los pasos a seguir para abarcar dicho segmento; siendo este implementado en las organizaciones con el objetivo de contribuir al buen manejo del personal interno, así como en la buena comunicación organizacional, logrando obtener empleados motivados y con sentido de pertenencia.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de *endomarketing* desde la documentación de la NTS-TS-002, adoptando una cultura organizacional encaminada al cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad ambiental, socio-cultural y económica en el Hotel San José Plaza para el segundo periodo de 2017.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de los procesos de sostenibilidad ambiental y socio-cultural del Hotel San José Plaza de acuerdo a las disposiciones legales identificando el cumplimiento de los requisitos.
- Apoyar al cumplimiento de los requisitos pendientes e identificados con el diagnostico anterior, a través del levantamiento de información para el cumplimiento de la NTS TS 002.
- Comunicar la apropiación de una nueva cultura organizacional mediante el diseño de estrategias de comunicación para la sensibilización del cliente interno y externo.
- Analizar los efectos de la implementación de una nueva cultura organizacional a través del *endomarketing* como estrategia que logre el fomento de conciencia ambiental en el Hotel.

1.4. CONTEXTUALIZACIÓN

El Hotel San José Plaza fue conformado en el 2009 por tres socios que vieron viable la oportunidad de crear un plan de negocio en donde estuviera estratégicamente bien posicionado; inició sus operaciones con 15 empleados y con un enfoque de satisfacción plena del cliente corporativo; actualmente el crecimiento acelerado de la demanda y así mismo de los ingresos ha elevado el número de empleados a 25, distribuidos por las diferentes áreas productivas del Hotel y ha llevado a profundizar las políticas en la excelente prestación del servicio hasta lograr una diferenciación en este aspecto.¹⁸

El Hotel San José Plaza señala un posicionamiento en la prestación de servicios hoteleros de calidad en la ciudad de Bucaramanga, gracias a la infraestructura, atención personalizada y compromiso con la calidad permitiendo garantizar a los usuarios estadías y eventos memorables, contando con políticas de servicio bien definidas. El Hotel se visualiza como *“líder en la industria de la hospitalidad, dentro del grupo de hoteles del mismo nivel, proporcionando servicios de alta calidad y creando permanentemente un desarrollo integral con nuestro equipo humano”*¹⁹

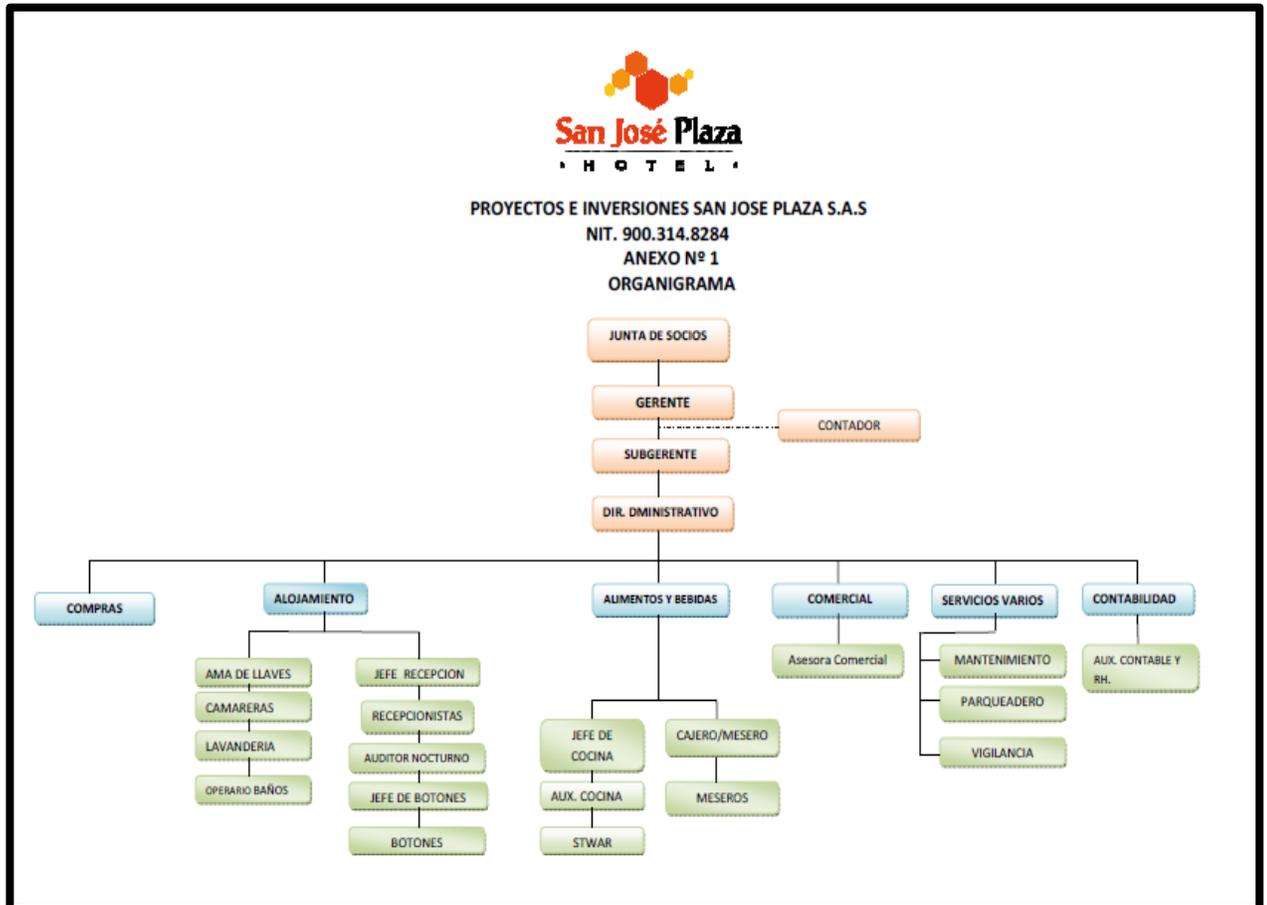
El Hotel cuenta con un enfoque a la satisfacción total de los usuarios teniendo como primer objetivo el completo bienestar del cliente, ofreciendo servicios que superen sus expectativas y es por ello que se cuenta con un grupo de personas dotadas con excelente calidad humana, que generan satisfacción y una completa armonía, llegando así a aumentar la preferencia sobre otros hoteles, manteniendo

¹⁸ Reseña Histórica Hotel San José Plaza. Tomado del manual de funciones del Hotel. Primera edición. Pág. 34. [citado el 03 de febrero del 2017].

¹⁹ Hotel San José Plaza. Misión y Visión. [en línea]. Disponible en: <<http://www.hotelsanjoseplaza.com/quienes-somos/2012>>. [citado el 03 de febrero de 2017].

siempre los valores corporativos de respeto, responsabilidad y honestidad.²⁰

Ilustración 1. Organigrama general del Hotel San José Plaza



Fuente: Información suministrada por el Hotel San José Plaza.

²⁰ Ibid.

2. MARCO CONCEPTUAL

Como parte de la metodología de investigación del presente proyecto de grado se incluye la consulta a fuentes secundarias relacionadas con el tema de este proyecto.

2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación, se relacionan algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local con temáticas similares, iguales y/o orientadas a la pertinencia del presente trabajo.

2.1.1. Referentes Internacionales

GUERRERO PUNINA, Iván Augusto, aspirante al título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, presentó su proyecto de grado en el año 2015, titulado: *“El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato”*, el cual tuvo como objetivo general: Determinar la incidencia del endomarketing en la satisfacción del cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato. Las temáticas presentadas en el proyecto fueron las siguientes: Estrategias, ventajas y evolución del endomarketing. El autor basa su investigación en diversos autores, pero resalta “BOHNENBERGER MARÍA CRISTINA (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional Tesis doctoral UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS Departament d’Economia de l’Empresa Programa de Doctorat d’Economia de l’Emoreza”. La investigación tuvo un impacto positivo para la empresa ya que se logró determinar la satisfacción de los

clientes mediante estrategias de *endomarketing*. Este proyecto aporta información conceptual relevante para incluirla al presente proyecto, pues tiene el mismo tema principal de investigación, que es el marketing interno y posee aún más pertinencia al estar encaminado al mejoramiento de la cultura organizacional, además sirve como guía en la aplicación de estrategias del *endomarketing*, con el fin de apoyar la esquematización de la campaña en el Hotel San José Plaza.

FALQUEZ LEÓN, Lorena Lucrecia y ZAMBRANO TOMALÁ, Karla Isabel, aspirantes al título de Ingenieras Comerciales mención en Marketing de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, presentaron en el año 2013 su proyecto titulado: “*PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO PARA LA INDUSTRIA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A., SUCURSAL GUAYAQUIL*”, el cual tuvo como objetivo: Diseñar un Plan Estratégico de Marketing Interno (P.E.M.I.) a la Industria Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., para reestructurar su cultura organizacional con canales de comunicación interna en la que los colaboradores se identifiquen corporativamente alineados a las competencias establecidas. Los principales temas que tratan las autoras son: Etapas, estrategias y actividades del marketing interno, componentes de la cultura organizacional y comunicación interna. El resultado fue satisfactorio ya que se logró la reestructuración de la cultura organizacional con canales de comunicación interna adecuados. Las autoras basan su investigación en COBRA, Marcos, Plan de Marketing Interno definición, Marketing de Servicios, 2da. Edición, Mc. Graw Hill, Colombia, año 2000. Finalmente, esta tesis aporta al presente proyecto como guía para la realización de un plan de *endomarketing*, en el que se evidencia paso a paso la ejecución del mismo; es decir, la explicación de los principales ítems que se deben tener en cuenta en la realización del plan, así como determinar las estrategias y el mejor camino de hacer efectivo el diseño y la implementación del mismo. Además, es de

gran ayuda en el tema del fomento de una cultura organizacional pues en el proyecto se desarrollaron técnicas de comunicación interna, útiles en la reestructuración de la cultura.

2.1.2. Referentes Nacionales

DÁVILA SARMIENTO, Ana María y VELASCO DUARTE, Ana María, en el año 2013 en la ciudad de Bogotá, con el fin de culminar sus estudios y graduarse como profesional en Administración de empresas de la Universidad EAN, realizaron un proyecto titulado: “LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO A TRAVÉS DEL *ENDOMARKETING*” el cual tuvo como objetivo principal explorar estrategias y prácticas de *endomarketing* desarrolladas por empresas de diferentes sectores económicos. Los temas de especial interés de la investigación son los siguientes: estrategias, prácticas y elementos del *endomarketing* y comunicación interna. En las conclusiones, las autoras destacan el *endomarketing* cómo un medio generador de cambios al interior de las organizaciones independiente al sector económico al que pertenezca, además afirman que al no existir procesos de *endomarketing* en una organización se puede presentar falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores, así como falta de fidelización. Las autoras basan su investigación principalmente en dos fuentes: en Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de márketing (12.a ed.). México, D.F.: Prentice Hall. Y en NETO, G (2009). *ENDOMARKETING* blog sobre *endomarketing*. Este referente es de gran utilidad al presente proyecto en el Hotel San José Plaza desde el aspecto en que describe la importancia de las estrategias y prácticas del *endomarketing*, en donde presenta mediante dichas técnicas del *endomarketing* los procesos internos de cualquier organización, y por los cuales una empresa se ve notablemente beneficiada al tener trabajadores que se desenvuelven en un ambiente laboral ameno y tienen la capacidad de expresarlo a los clientes.

CAMELO BAQUERO, Fernney, VALLEJO VILLA, Liliana Elizabeth y GÓMEZ HERRERA, Stephanny Andrea, en el año 2015 en la ciudad de Medellín, con el fin de culminar sus estudios y optar por el título de especialista en Gerencia del servicio de la Universidad de Medellín, realizaron un proyecto titulado *“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA EL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015”*, el cual tuvo como principales temas de análisis la historia, evolución, elementos y modelos del *endomarketing*, así como el clima laboral y características del cliente interno. Como resultado de la investigación se destaca la realización del diagnóstico del clima organizacional del restaurante, del mismo modo se concluyen ciertas observaciones como fomentar la creatividad, animar a los colaboradores, promover la iniciativa, facultar a los empleados, premiar al que toma riesgos, etc. Para el desarrollo del proyecto los autores basaron su investigación en distintas fuentes de información, pero se destaca la siguiente fuente bibliográfica: Empoderamiento y el de su cultura organizacional documento suministrado bajo autoría del profesor Jorge Enrique Vanegas Osorio.-mba ie business school -master en dirección de empresas instituto de empresa-Madrid especialista en mercadeo y administrador de negocios – universidad *eafit op manager del grupo management and marketing consulting, research and institute*. La investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un diseño exploratorio, en donde se realizó observación directa y recolección de datos, usando como instrumento de medición el cuestionario. Con respecto al anterior proyecto y la relación con la investigación objeto de este trabajo, se destaca la propuesta del modelo de *endomarketing* presentado, ya que sirve como orientación al diseño del plan que abarca este proyecto, pues ofrece estrategias que sin duda alguna pueden ser utilizadas como guía para el diseño e

implementación del plan.

2.1.3. Referentes Locales

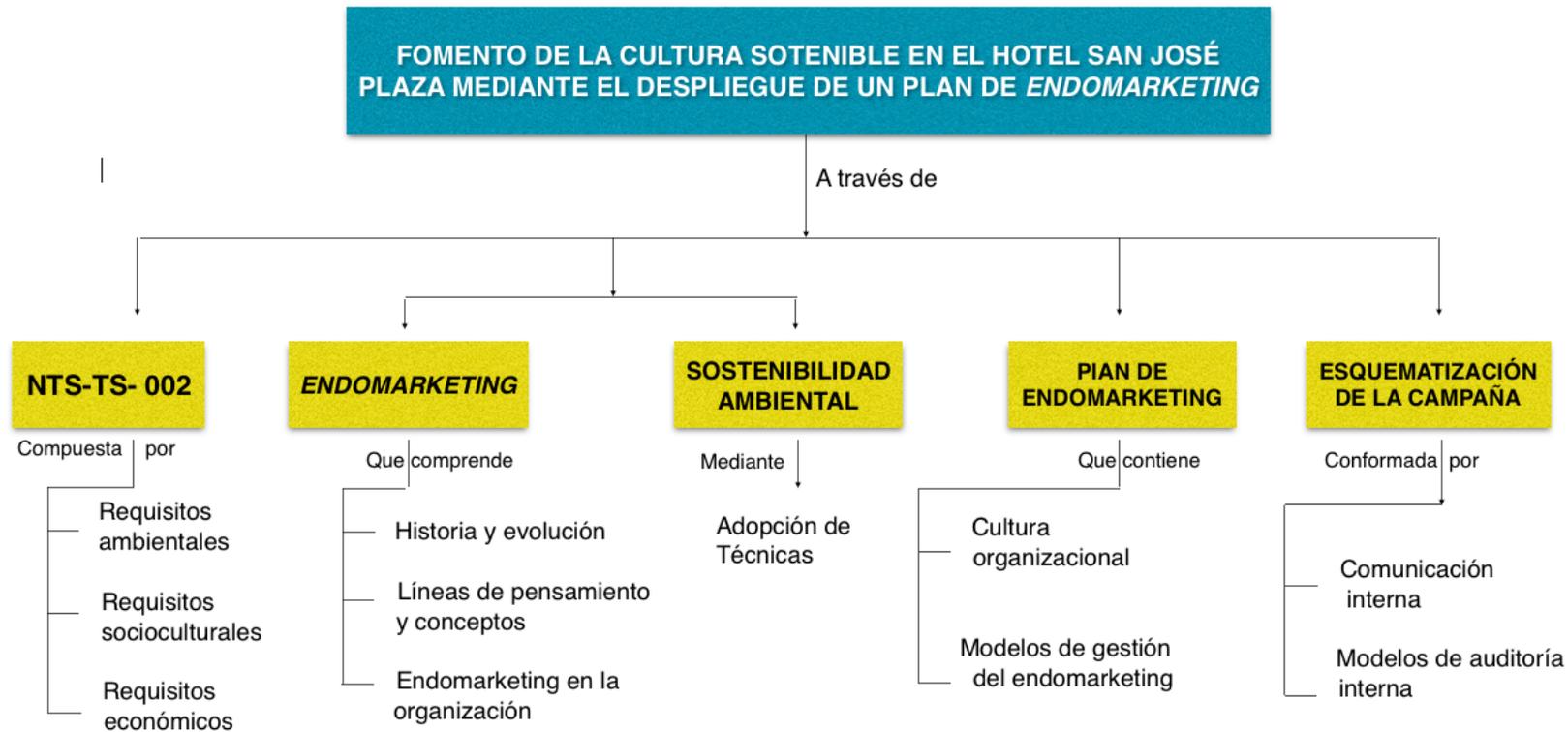
SÁNCHEZ ANGARITA, Silvia Alejandra, aspirante al título de Administradora de empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia, presentó su proyecto de grado en el año 2013, titulado: *“FORMULACIÓN DE UN PLAN DE ENDOMARKETING PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA SOCIAL, Y EL LIDERAZGO QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS DE MANDOS MEDIOS DEL HOTEL DANN CARLTON BUCARAMANGA”* el cual tuvo como principal objetivo formular un Plan de *Endomarketing* para el incremento de la satisfacción laboral a partir del análisis de la cultura organizacional, cultura social, y el liderazgo que tienen los directivos de mandos medios del hotel Dann Carlton Bucaramanga. Los principales temas de análisis de la investigación fueron: microclima, estrategias del *endomarketing*, tipos de cultura organizacional y cliente interno. La anterior investigación tuvo un diseño descriptivo transversal, su principal técnica de recolección de datos fue la encuesta, con lo que se logró un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados y en el liderazgo de los directivos, es importante mencionar que la autora basó su investigación en diferentes fuentes de información, de la que se destaca la siguiente: GUIRRE, M.S. & APARICIO, M.G. “La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada”. Cuadernos de Gestión, Vol. 2. No. 2, España. pág. 27 – 49. Finalmente, es válido mencionar la importancia que cobra el marketing interno en el mejoramiento de la cultura organizacional, así como en el incremento de la satisfacción laboral de los empleados; razón por la cual dicho proyecto se toma como referente para el fomento de una cultura organizacional en

el Hotel San José Plaza.

CADENA ARIZA, Wilmar Albeiro, en el año 2015 en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de culminar sus estudios y optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, presentó su proyecto titulado: “ESTADO DEL ARTE DEL *ENDOMARKETING*, UN ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD” el cual tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática del *Endomarketing* como concepto, con el fin de analizar sus estrategias adaptadas en el mundo organizacional bajo un enfoque de sostenibilidad. Por lo que sus principales temas de análisis fueron: estrategias y etapas del *endomarketing*, sostenibilidad ambiental en las organizaciones, clima laboral, cultura organizacional y demás. Lo anterior permitió reconocer el concepto como una fase fundamental de comunicación interna en las organizaciones; al haberse realizado un profundo análisis documental, el proyecto fue basado en distintos conceptos e investigaciones, por lo que se citaron numerosos autores, de los que resaltan KLOTTER, P y BEKIS S.F. Dicha investigación es de gran ayuda para el presente proyecto, por dos razones primordiales: primero, parte del manejo de las dos temáticas sustanciales de este trabajo que son el *endomarketing* y la sostenibilidad ambiental en las organizaciones; segundo, realiza una investigación paralela de los dos temas, es decir estudia y analiza el concepto de *endomarketing* desde un enfoque sostenible. Visto de ese modo, se evidencia una mayor similitud y un mayor aporte del proyecto a la investigación objeto de este trabajo.

2.2. MARCO DE REFERENCIA

Ilustración 2. Marco de referencia



Fuente: elaboración propia.

2.3. MARCO TEÓRICO

A continuación, se referencian los principales capítulos del presente estudio mostrados en el marco de referencia, los cuales son en su orden: la norma técnica sectorial de turismo sostenible 002, *endomarketing*, sostenibilidad ambiental, plan de *endomarketing* y por último la esquematización de la campaña.

2.3.1. NTS-TS-002

El turismo sostenible hoy día es un tema de mucho auge, esto debido a la fuerte preocupación sobre el daño medioambiental causado por empresas de esa índole. La Norma Técnica Sectorial (en adelante NTS) fue elaborada por el comité técnico de sostenibilidad para prestadores de servicios turísticos, hacia el fortalecimiento del turismo sostenible.²¹ Dado que la industria turística es uno de los sectores de mayor impacto ambiental y socio-cultural, posee gran responsabilidad frente a la protección de los atributos naturales, el patrimonio cultural y el fortalecimiento del desarrollo social y económico de su entorno.²² Es ahí donde la NTS juega un papel fundamental, pues la finalidad de la norma es hacer cumplir dichos requisitos de carácter ambiental, socio-cultural y económico.

- **Gestión para la sostenibilidad:** en la NTS se especifican ciertos pasos para realizar una gestión de sostenibilidad adecuada, en la que es necesario llevar siempre registro o evidencia para demostrar el cumplimiento de los requisitos planteados en la norma; asimismo, la norma específica que los establecimientos de alojamiento y hospedaje (en adelante EAH) deben diseñar, implementar, mantener, evaluar e ir

²¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS TS 002. Primera actualización. Bogotá D.C. 2014-11-05. Prólogo.

²² Norma Técnica Sectorial Colombiana. Guía para la implementación de la NTS TS-002. Pág 09. [en línea]. Disponible en: <www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73960> [citado el 14 de marzo de 2017].

mejorando continuamente la gestión para la sostenibilidad.²³ Lo anterior obedece a nueve actividades principales que dan paso al adecuado cumplimiento de los parámetros dictados en la norma; cabe resaltar que dichas actividades deben cumplir con un orden lógico, el cual se evidencia a continuación:

- Autoridad y responsabilidad
- Requisitos legales
- Política de sostenibilidad
- Identificación de aspectos e impactos ambientales, socioculturales y económicos
- Programas de gestión para la sostenibilidad
- Información y sensibilización
- Documentación y registros
- Preparación y respuesta ante emergencias
- Mejora continua²⁴

La Norma Técnica Sectorial hace énfasis en diferentes prácticas sostenibles que facilitan la ejecución de los tres requisitos que plantea la norma y que son explicados y analizados a continuación, partiendo de los requisitos ambientales, seguido de los socioculturales y finalizando con los de tipo económico:

2.3.1.1. Requisitos ambientales

Los primeros requisitos que muestra la norma son los de tipo ambiental, en estos se contemplan distintos aspectos claves a mejorar en los EAH, para el cuidado del

²³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS TS 002. Primera actualización. Bogotá D.C. 2014-11-05. Gestión para la sostenibilidad. Pág. 9

²⁴ *Ibíd.* Pág. 9 -11.

medioambiente, es decir, la ejecución de distintas prácticas sostenibles que faciliten la actividad de los establecimientos que brindan servicios turísticos. Este capítulo hace énfasis en la protección de la biodiversidad, de la cual se derivan varios ítems que serán explicados a continuación:

- **Prevención del tráfico ilícito de flora y fauna:** en este apartado la norma exige a todos los EAH a informar a sus clientes y huéspedes, sin olvidar a los trabajadores acerca de la legislación vigente aplicable, así como el régimen sancionatorio relacionado con el tráfico ilegal de especies de flora y fauna; de igual manera la NTS plantea campañas de sensibilización para huéspedes en las que se promuevan comportamientos responsables con el entorno natural, en los que se involucran acciones que eviten la colección, comercialización y tráfico de especies animales o vegetales que no cuenten con los permisos ni licencias respectivas para su transporte. Igualmente cabe resaltar que la norma menciona el evitar consumir dichas especies o productos derivados de la flora y la fauna que se encuentran prohibidos por la ley.²⁵
- **Apoyo a programas de protección y uso sostenible:** en este ítem, la norma enfatiza en apoyar y hacer campañas de sensibilización en temas de alta amenaza y riesgo no mitigable, con el fin de concienciar a la comunidad en la que se encuentra el EAH y ayudar a la conservación de los recursos naturales mediante prácticas sostenibles encaminadas a la ejecución de comportamientos responsables con el medioambiente, así como contar con información que identifique las especies arbustivas y arbóreas, con el fin de dar a conocer a huéspedes, clientes y personal interno las variedades de la

²⁵ *Ibíd.* Pág. 11 y 12.

naturaleza. Asimismo, la NTS resalta en este apartado la ejecución de acciones que eviten la generación de impactos negativos, cuando se opere o preste servicios.²⁶

- **Gestión del agua:** sin lugar a duda la buena gestión del agua es un aspecto fundamental en el cuidado del medioambiente, lo anterior debido al mal uso de este recurso en las industrias, y a nivel mundial; por tal motivo la NTS resalta que los EAH deben ejecutar acciones para el ahorro y uso eficiente del agua, y para llevarlas a cabo debe iniciar una campaña en la que clientes, huéspedes y el personal interno conozcan las mejores prácticas para el ahorro de dicho recurso; sin embargo, la norma aclara en que dichas actividades no deben afectar el servicio y la operación del establecimiento.²⁷
- **Gestión de energía:** en este apartado, al igual que en la gestión del agua, la norma específica que los EAH deben fomentar el uso adecuado de la energía, así como su ahorro, con acciones que puedan disminuir el consumo sin afectar el servicio y la operación del establecimiento, para lo cual se establecen cronogramas de mantenimiento preventivo en las instalaciones y el registro y monitoreo periódico del consumo de energía; Asimismo, alude al planteamiento de acciones para promover el uso de iluminación y ventilación naturales, y el aprovechamiento de fuentes de energías renovables.²⁸

²⁶ *Ibíd.* Pág. 12.

²⁷ *Ibíd.* Pág. 12 y 13.

²⁸ *Ibíd.* Pág. 13

- **Uso y manejo de productos químicos:** lo que plantea la norma es el uso adecuado de los productos químicos y, asimismo, promover la minimización de dichas sustancias, o en su defecto utilizar productos químicos amigables con el ambiente. Además, la NTS afirma que es indispensable mantener actualizadas las hojas de seguridad de dichas sustancias, en la que se indique sus precauciones, manejo seguro del producto, composición del mismo, como reaccionar ante casos de ingestión, derrame o de emergencia. Cabe mencionar que es de carácter obligatorio la divulgación de dichas hojas de seguridad para el personal involucrado con el manejo de las sustancias.²⁹
- **Gestión y manejo de residuos:** la norma clasifica los residuos en dos grupos: residuos sólidos y residuos peligrosos. Para el manejo de los residuos sólidos la norma establece llevar registros periódicos del tipo de residuo que se genera y a su vez cuantificar las cantidades de dichos residuos; además elude al cumplimiento de acciones en el que se realice el manejo integral de los residuos, en donde se incluya la minimización, reutilización, separación, reciclaje y disposición de los mismos. Por otro lado, la norma establece que además de lo mencionado anteriormente, es necesario tener conocimiento de la disposición final de los residuos peligrosos.³⁰
- **Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual:** es fundamental la identificación de las fuentes de contaminación atmosférica, auditiva y visual, resultantes de la actividad prestadora de servicio por parte

²⁹ *Ibíd.* Pág. 13

³⁰ *Ibíd.* Pág. 14

de los EAH; la norma establece que los EAH están en la obligación de realizar acciones para promover el control y la disminución de esa contaminación generada por el establecimiento, así como disponer de un lugar para fumadores o en su caso contar con la documentación de prohibición para los mismos.³¹

- **Material impreso:** en cuanto al tema de papelería se especifican acciones de reducción, reutilización y reciclaje del papel. Aunque hoy día el tema de los medios magnéticos ha cobrado mucho auge, la norma establece acciones para la sensibilización del uso inadecuado del papel, asimismo, menciona técnicas para promover el uso de papel con criterios sostenibles, es decir que cuenta con condiciones que lo identifican como un producto amigable con el medioambiente.³²
- **Gestión de emisión de gases efecto invernadero (en adelante GEI):** la norma establece que los EAH deben en primer lugar identificar las fuentes de emisión que generan GEI, con el fin de llevar un registro de uso que incluya el tipo de equipo que emite ese gas, la fuente energética del mismo, junto con el consumo que requiere.³³
- **Gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono (en adelante SAO):** en temas de SAO la norma establece que todos los EAH deben llevar un registro de los equipos de refrigeración y climatización, en donde se especifique el tipo de equipo que emite las sustancias, y cantidad refrigerante necesaria; además es de obligatorio cumplimiento que los

³¹ *Ibíd.*

³² *Ibíd.* Pág.15.

³³ *Ibíd.* Pág.15.

sistemas de refrigeración y aire acondicionado contengan placa o etiqueta visible, con el fin de indicar las especificaciones técnicas del fabricante. De igual manera la NTS menciona el mantenimiento preventivo para dichos equipos.³⁴

2.3.1.2. Requisitos socioculturales

Los segundos requisitos evidenciados en la NTS son los de tipo social y cultural, este capítulo está compuesto por tres apartados, los cuáles serán mencionados y explicados a continuación:

- **Conservación y uso sostenible del patrimonio cultural:** la NTS hace más énfasis en este ítem, a comparación del tema de los riesgos sociales y el apoyo a las comunidades; la conservación del patrimonio cultural se ha convertido en un aspecto clave, sobretodo en establecimientos de alojamiento y hospedaje, quienes reciben turistas de cualquier parte del mundo, y cuyo contacto es directo, lo cual resulta relevante a la hora de dar a conocer la cultura y todos aquellos lugares de interés cultural y/o atractivos relacionados con el patrimonio cultural del destino donde opere el EAH. La norma alude a la ejecución de actividades que promuevan la participación en temas de conservación, promoción o manejo responsable del patrimonio cultural, asimismo, hace referencia a la realización de capacitaciones al personal interno del establecimiento, con el fin de orientar y brindar información verídica y de manera responsable a los clientes y/o huéspedes sobre los diferentes atractivos y actividades relacionadas con el patrimonio cultural; del mismo modo la NTS manifiesta la ejecución de acciones que promuevan la gastronomía local, regional o

³⁴ *Ibíd.* Pág.15.

nacional, lo anterior con el objetivo de incentivar a los turistas al consumo de platos típicos del lugar en el que opera el EAH.³⁵

- **Manejo y prevención de riesgos sociales:** en temas de riesgos sociales, la norma específica que el EAH debe evidenciar en su política de sostenibilidad su compromiso en contra de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (en adelante ESCNNA) con acciones enfocadas a la prevención y el rechazo; así como capacitar periódicamente al personal interno del establecimiento, con ayuda de la policía nacional de Colombia, demostrando que todo el personal expresa su rechazo a la ESCNNA. Otro punto clave en este apartado es la prevención total de la explotación laboral infantil.³⁶
- **Apoyo a las comunidades:** en este apartado la norma hace énfasis en el compromiso que deben tener todos los EAH con la no discriminación ni exclusión de las poblaciones vulnerables del lugar en donde opera el establecimiento, entendiéndose población vulnerable, como un grupo de personas que se encuentran en condiciones de fragilidad, ya sea por su condición étnica, de género, edad capacidad funcional, nivel económico o cultural, que están en estado de desprotección y que requieren atención especializada³⁷; de igual manera, a informar a través de medios visibles dicho compromiso, con el fin de divulgar la información necesaria para hacer efectivo el apoyo a las comunidades.³⁸

³⁵ *Ibíd.* Pág. 16 y 17

³⁶ *Ibíd.* Pág. 17

³⁷ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS TS 002. Primera actualización. Bogotá D.C. 2014-11-05. Definiciones. Población vulnerable numeral 2.36. Pág. 7.

³⁸ *Ibíd.* Pág. 18.

2.3.1.3. Requisitos económicos

Los últimos requisitos mencionados en la NTS y no por eso los menos importantes, son los de tipo económico, en los que se hace referencia a la contratación y generación de empleo, en donde los EAH deben dar prioridad a las personas provenientes de la región en donde opera el establecimiento, así como contar con proveedores de base local de acuerdo a la disponibilidad del mercado, quienes se espera incluyan en sus productos y servicios consideraciones sostenibles relacionadas con el desarrollo ambiental, sociocultural y económico, como prácticas en donde se reduzca el uso de productos empacados y cuando sea necesario realizar acciones en donde se promueva la recuperación, reutilización o reciclaje de dichos productos. Por último, la NTS menciona que el EAH debe medir el grado de satisfacción de sus clientes y huéspedes en relación con la calidad del servicio prestado y de ese modo adelantar acciones de mejora si así lo requiere el establecimiento.³⁹

2.3.2. Endomarketing

De acuerdo con los objetivos establecidos, en este acápite se presentará una revisión de la literatura referida al *endomarketing*. Se mostrarán las principales líneas de pensamiento en torno al tema de estudio, así como un enfoque del mismo en la organización, y finalizando con los modelos de gestión del *endomarketing* más citados en la literatura.

2.3.2.1. Historia y evolución

El término *endomarketing* o conocido también como marketing interno se le atribuye a Saul Faingaus Bekin, pionero en Brasil en la gestión del marketing interno en las organizaciones, quien afirmó en su momento que “*endomarketing* es

³⁹ *Ibíd.* Pág. 18 y 19.

más que un concepto, es una nueva postura, una herramienta que representa un nuevo enfoque del mercado y de la estructura organizacional de las empresas, vinculadas a todo un contexto de cambio” [...].⁴⁰

Los primeros estudios del *endomarketing* (en adelante marketing interno), iniciaron empíricamente a mediados de la década de los 70, debido a la fuerte preocupación de los empresarios por tener un buen manejo de sus trabajadores; lo anterior hace énfasis en la gestión de los administradores con el fin de que el personal brindará un buen servicio al cliente y/o desempeñará su labor en la empresa de la mejor manera. Asimismo, el marketing interno ponía a disposición al trabajo como un producto y al recurso humano como el cliente interno, quienes debían sentirse satisfechos con la labor que ejercían y de esa manera cumplir efectivamente con los objetivos corporativos de la organización.⁴¹ Desde ese entonces, se empezó a relacionar al marketing interno con la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, y en donde empieza a tener validez lo mencionado por Greene, quien afirma que el marketing interno se refiere al marketing dirigido netamente a los empleados, con el que se pretende mejorar el rendimiento y el servicio prestado por los mismos, trayendo una mejora que se verá reflejada en el mercado.⁴²

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002), citados por Bohnenberger (2005), el marketing interno es un tema reciente, y que por tal motivo se encuentra en

⁴⁰ *Endomarketing*. Estado del arte del *endomarketing*, un enfoque de sostenibilidad. Citado por: CADENA, ARIZA, Wilmar. BEKIN, S. F. Conversando sobre *Endomarketing*: Un ciclo de entrevistas con Saul Fangaus Bekin. citado por: INKOTTE, A. L. *Endomarketing*: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidad Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 144 páginas.

⁴¹ BEATTY, R. W. y SCHNEIER, C.E. “El nuevo papel de los RRHH para influir sobre el funcionamiento organizativo: “socios” a “intérpretes”. Barcelona, Gestión 2000, Aedipe. pág. 82-96.

⁴² GREENE, W.E., WALLS, G.D. & Schrest, L.J. “Internal marketing: The key to external marketing success.: Journal of Services Marketing”, London, USA, Canadá: Routledge, 2000 Vol. 8. No. 4, Pág. 5–13.

constante desarrollo, de ahí que sea fundamental el indagar sobre el cambio en los conceptos del término y en su evolución.⁴³

2.3.2.2. Líneas de pensamiento y conceptos

En la interpretación del marketing interno, todos los autores coinciden en que el personal de una organización tiene una fuerte influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo; Berry (1981) mayor referente del término de marketing interno, fue el primero en llamar a los empleados clientes internos, además basa su explicación del tema en tratar a los empleados como clientes fundamentales de la organización, lo cual sin lugar a duda cambia la posición de los mismos, pues genera un nivel de satisfacción mayor al sentirse parte importante y crucial de la compañía. Asimismo, afecta positivamente la satisfacción y el servicio prestado a los consumidores al contar con trabajadores motivados.⁴⁴

Por otro lado, Grönroos (1990) marcó otro hecho trascendental cuando describió que el objetivo del marketing interno era: “Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”⁴⁵ haciendo énfasis en que la satisfacción del cliente externo depende del trato y el servicio prestado por los empleados.

Según Soriano (1993), el concepto de marketing interno hace referencia a la relación entre el personal y la organización, cuyo fin es lograr que el empleado adopte técnicas de orientación hacia la calidad y prestación de un buen servicio, en donde se evidencien altos niveles de complacencia tanto para el cliente interno

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ REGALADO, Otto, ALLPACCA, Roy, BACA, Luisa y GERÓNIMO, Mijael. *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno.* – Lima: Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global; 20). Conceptos. Pág.17.

⁴⁵ *Ibíd.*

al realizar adecuadamente su labor en la organización, como para el cliente externo al sentirse satisfecho de recibir un buen servicio.⁴⁶

Por su parte, Kloter y Keller (2006) aluden al marketing interno como una estrategia de mejora de la atención a los consumidores, es decir, que con la implementación del marketing interno las organizaciones perfeccionan la calidad de sus servicios; del mismo modo, afirman que el marketing interno debe anticiparse al marketing externo, afirmación que ratifica Bohnenberger (2005) al indicar que los conceptos del *endomarketing* coinciden en sus definiciones porque es una representación conjunta entre el marketing interno y externo, para lograr la satisfacción del consumidor.⁴⁷

El objetivo implícito del marketing interno es generar valor a través de los trabajadores, por lo que Bohnenberger (2005) afirma que existen muchas empresas que, al tratar de implementar y/o adoptar dicho concepto, se han ido condicionando a la definición del mismo, al llegar al punto de reducir el alcance del marketing interno en fidelizar y satisfacer el recurso humano de la organización, por ende, el mismo autor, enfatiza en que no hay que llegar al punto de tratar al empleado “como un rey”, pues advierte que tener trabajadores altamente satisfechos puede perjudicar drásticamente el funcionamiento de la empresa, así como su capacidad productiva pues genera conformismo y por ende un estancamiento para la organización pues esta dejaría de crecer.⁴⁸

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid. Pág. 18.

⁴⁸ Ibid. Pág. 22.

2.3.2.3. *Endomarketing* en la organización

A pesar de que hoy día existe una creciente aceptación del término de marketing interno en las organizaciones y a nivel mundial, son muy pocos los instrumentos efectivos para medir el impacto del mismo sobre los principales aspectos organizacionales, según lo afirma Lings & Greenley (2005) como, por ejemplo, la satisfacción y conformidad del personal en su lugar de trabajo, las actitudes y la posición frente a la solución de problemas de la empresa, así como el sentido de pertenencia de los mismos.⁴⁹ Entonces, el marketing interno se encarga de la relación entre empleados, clientes y empresa, por lo que Kloter (2006) manifiesta que el trato entre empleados y empresa hace referencia a acciones de marketing interno, mientras que las actividades entre empresa y cliente las denomina marketing externo, pues es el contacto directo que se tiene con el consumidor, por otro lado, afirma que la relación entre el empleado y el cliente hace énfasis al marketing interactivo, entendiéndose marketing interactivo como el elemento que saca provecho de la relación directa de la organización por medio de su capital humano con los clientes, asimismo, tiene como objetivo el captar clientes, fidelizarlos y lograr que estos incrementen su valor y/o percepción de la marca, es decir garantizar la re compra por parte del usuario.⁵⁰ Lo anterior, se evidencia en la siguiente imagen.

⁴⁹ *Ibíd.* Pág.17.

⁵⁰ RESTREPO, M.L. "Mercadeo Interactivo. Hable directo con su cliente. Descubra, conozca y comprenda a su cliente con mercadeo directo". Ediciones Rapp Collins, 2° Ed.

Ilustración 3. Tres tipos de marketing en las organizaciones



Fuente: Kloter, 1995, p.510.

Kloter, afirma que el marketing no solo debe enfocarse entonces en la consecución de clientes, sino que debe propender por el mantenimiento de las relaciones. Asimismo, cumplir con las promesas hechas a los consumidores, con la satisfacción de los empleados y con las eficientes relaciones que los clientes tengan con la organización.⁵¹

2.3.3. Sostenibilidad ambiental

La permanencia de la vida en la tierra es responsabilidad de todos los que en ella habitamos, es decir, de quienes administran el planeta. De ahí, la importancia de

⁵¹ BOHNENBERGER, María Cristina. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional: Paris, 2005, 256 h. Trabajo de Grado (Administradora de Empresas). Universitat de les Illes Balears. Facultat De Administració, Finanzas Y Ciencias Económicas. Disponible en el catálogo en línea de la Biblioteca de la Universitat de les Illes Balears: <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1>> Citado 25 de marzo de 2017.

la adopción de técnicas sostenibles, que brinden apoyo a las acciones que hoy día ponen en peligro la duración de los recursos naturales y en general cuyas acciones afectan directamente las condiciones ambientales.⁵²

2.3.3.1. Adopción de técnicas

Es necesaria la implementación de medidas sostenibles que mejoren el comportamiento ambiental, pues cada uno de los actos del ser humano afectan al medio ambiente. Las buenas prácticas ambientales son medidas que los trabajadores y empresas deben adoptar en su política, con el fin de reducir el impacto ambiental negativo de sus actividades; Acciones como la utilización adecuada y responsable de los recursos, el manejo de protocolos que prevengan y controlen los riesgos ambientales procedentes de accidentes o emergencias, son un paso al mejoramiento de acciones que prevén el daño medioambiental.⁵³

A continuación, se muestran las principales actividades y/o acciones relacionadas con el consumo responsable de recursos naturales en las organizaciones:

- Adoptar medidas de ahorro de agua, consumo racional de energía, reducción de las necesidades de material.
- Contar con criterios de sostenibilidad en la compra de bienes y servicios, así como con una producción limpia de bienes y servicios, un almacenamiento adecuado para evitar pérdida de recursos.
- Realizar la gestión de los residuos generados, mantenimiento preventivo, buenas prácticas de limpieza, transporte y movilidad sostenible.
- Evidenciar el compromiso con el medioambiente de clientes y usuarios, y

⁵² MANTILLA, PINILLA, Eduardo, VERGEL, PORTILLO, Crisanto y LÓPEZ, GARCÍA, José. “Medición de la sostenibilidad ambiental” Ediciones EDUCC. Pág. 26.

⁵³ Guía de buenas prácticas ambientales. [en línea]. Disponible en: http://www.ugt.es/Publicaciones/guiamambiente_UGT3folleto.pdf Pág. 11. Citado 26 de marzo de 2017.

fortalecer el consumo responsable.⁵⁴

2.3.4. Plan de *Endomarketing*

Según Rafiq y Ahmed, la implementación de un plan de *endomarketing* en una organización, permite incentivar en los trabajadores actitudes que mejoren el nivel de satisfacción del consumidor o del cliente externo. Asimismo, contribuye a que el trabajador adquiera un mayor grado de lealtad y compromiso con la organización, de ahí que los autores mencionen la importancia de la relación empresa – trabajador.⁵⁵

2.3.4.1. Cultura organizacional

Hoy día el éxito de las organizaciones está directamente relacionado con la gestión y con las diferentes medidas empresariales por tener un buen clima laboral, lo cual se determina mediante la cultura organizacional adoptada en la empresa. Por lo que la esencia de la empresa y de quienes la conforman, deben ser generadores de valor, enfocados a tener una identidad propia que se manifieste internamente en la cultura organizacional.

La cultura y el clima organizacional producen un efecto directo sobre el estado anímico de los empleados, de ahí la importancia de la ejecución de una buena gestión en los dos temas mencionados, pues estos ayudan a determinar los niveles de productividad de la organización, por medio de comportamientos relacionados directamente con la eficiencia y la eficacia.⁵⁶

⁵⁴ *Ibíd.* Pág. 12 – 35.

⁵⁵ REGALADO, Otto, ALLPACCA, Roy, BACA, Luisa y GERÓNIMO, Mijael. *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno.* – Lima: Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global; 20). Pág.9.

⁵⁶ MARTÍNEZ, V. A., Sánchez, M. I. & Rodríguez, L. (2005), El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno. *Fisec-estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ –, Año I Número 2, Pág. 1 – 4.

2.3.4.2. Modelos de gestión del *endomarketing*

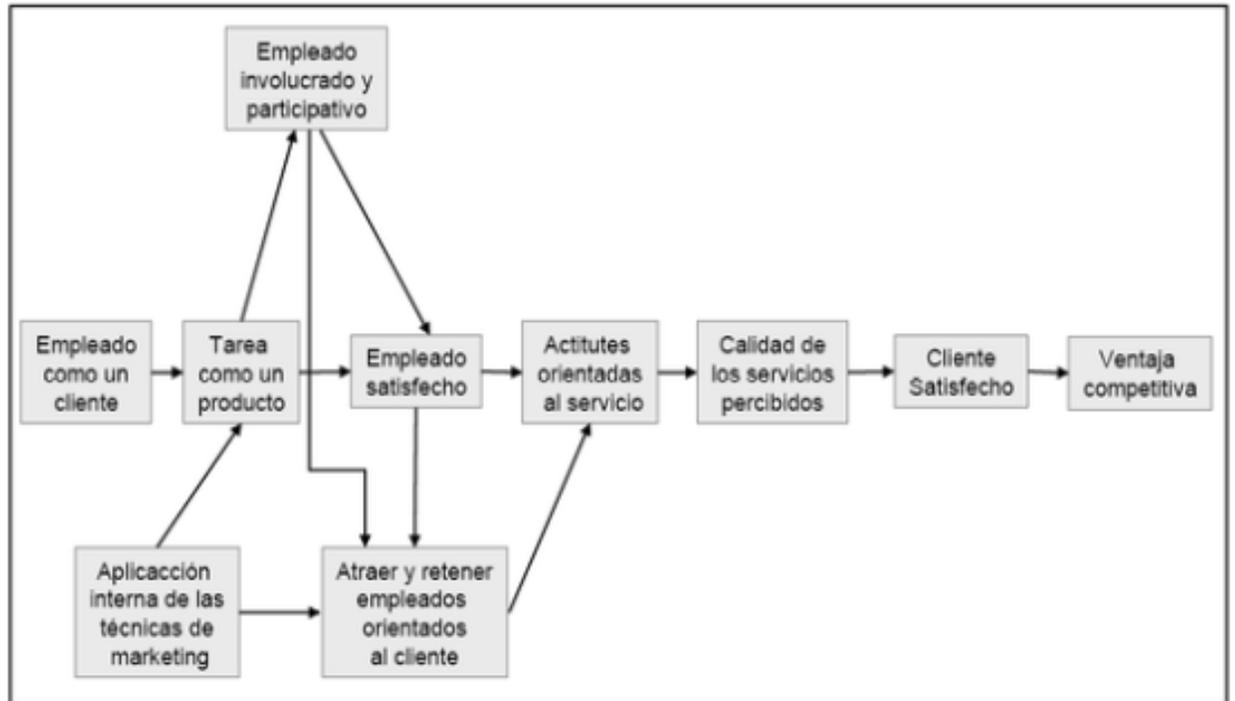
Los modelos de gestión de marketing interno más citados y conocidos en la literatura son los de Berry (1981) y Grönroos (1990), especialmente porque fueron los primeros en mencionarlos y en indagar sobre los posibles métodos para la implementación del marketing interno en las organizaciones.⁵⁷ Posterior a los otros autores como Rafiq y Ahmed (2000) que muestran modelos basados en la teoría de los dos autores mencionados anteriormente.

El modelo de Berry se basa en el fundamento del marketing interno, que es reconocer al empleado como un cliente potencial de la organización. El modelo evidencia que, para poder tener empleados satisfechos y orientados a brindar un buen servicio al cliente, es necesario tratar las tareas y/o actividades de cada uno como un producto y buscar del mismo modo la participación activa del empleado. Con lo anterior, Berry explica que se logra tener calidad de los servicios percibidos y por ende clientes satisfechos, lo cual genera una ventaja competitiva para la organización.⁵⁸

⁵⁷ REGALADO, Otto, ALLPACCA, Roy, BACA, Luisa y GERÓNIMO, Mijael. *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. – Lima: Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global; 20). Conceptos. Pág.23.

⁵⁸ *Ibíd.*

Ilustración 4. Modelo de marketing interno de Berry

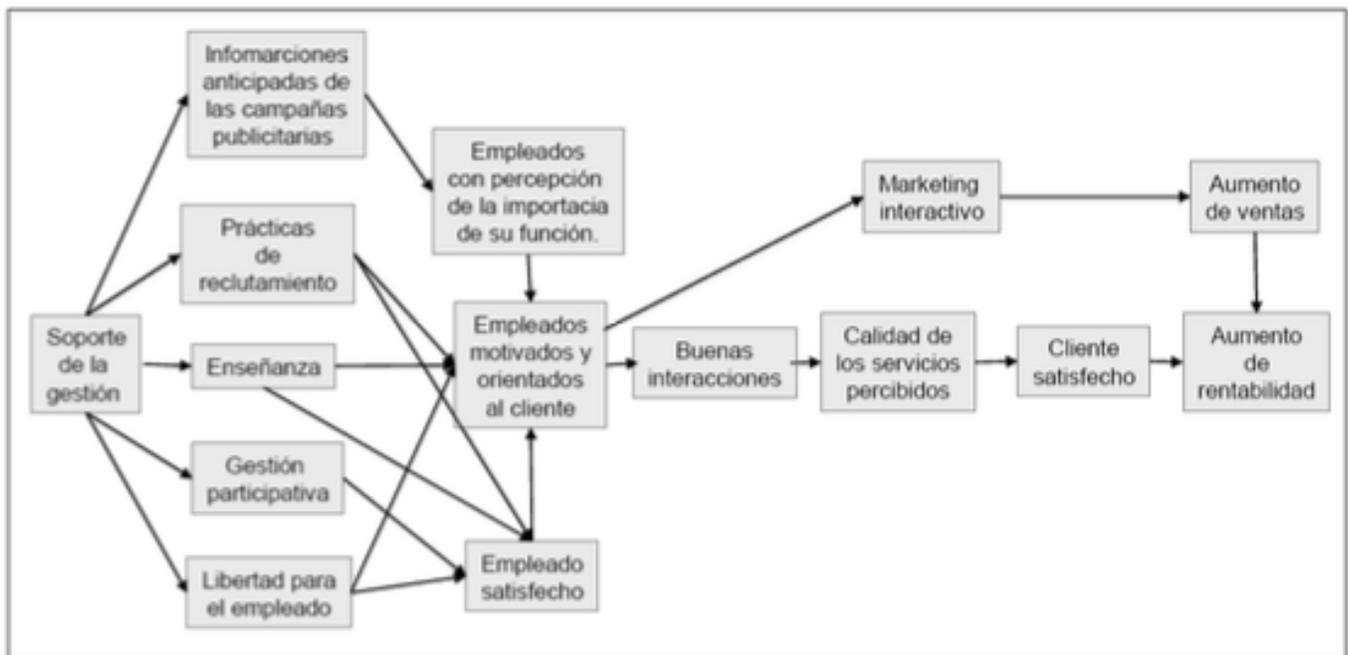


Fuente: Imagen extraída del libro endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno, (figura 1.2). “Modelo de marketing interno de Berry”.

Por otro lado, el modelo de Grönroos, resulta ser más concreto en cuanto a procesos y técnicas implementadas para lograr una buena gestión del marketing interno, pues éste pone en práctica diferentes actividades que logran que el empleado se sienta contento con la labor que desempeña dentro de la organización, actividades como la información anticipada sobre las campañas publicitarias, logran hacerles sentir la importancia de su función para la toma de decisiones; así mismo, brindar libertad, enseñanza y gestión hacia la participación, desencadena una serie de resultados en los que se muestra al empleado satisfecho, motivado y orientado al cliente, lo cual trae consigo la manifestación de buenas interacciones con el cliente, logrando de este modo calidad en la

prestación de servicios y por ende clientes satisfechos que ayudan al aumento de las ventas y de la rentabilidad de la organización.⁵⁹

Ilustración 5. Modelo de marketing interno de Grönroos



Fuente: Imagen extraída del libro endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno, (figura 1.3). “Modelo de marketing interno de Grönroos”.

Los dos modelos anteriores se asemejan en la medida en que hacen referencia a una serie de actividades que permiten que las empresas mejoren notablemente sus resultados, al mismo tiempo en que tienen empleados satisfechos, y con lo que buscan la obtención de una ventaja competitiva. Mientras que el modelo de Rafiq y Ahmed a pesar de ser un modelo basado en la teoría de los dos autores

⁵⁹ Ibíd.

mencionados anteriormente, no contempla de forma directa las actividades a desarrollar para lograr la motivación y satisfacción del empleado dentro de la organización, pero si hace énfasis en la orientación al cliente, con la que se crea de forma indirecta, la satisfacción del consumidor.⁶⁰

Ilustración 6. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: Imagen extraída del libro endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno, (figura 1.4). "Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed".

⁶⁰ *Ibíd.* Pág. 26.

2.3.5. Esquematización de la campaña

2.3.5.1. Comunicación interna

La comunicación interna es esencial para el correcto funcionamiento de una organización, pues fomenta un clima organizacional sano. El optar por la implementación de técnicas que promuevan una buena comunicación interna, genera motivación a los empleados y por ende buen rendimiento y productividad de los mismos.

La comunicación interna es considerada por Ligeti y Oravecz (2009) como un eslabón elemental en la gestión de las relaciones internas y externas de la empresa.⁶¹ Asimismo, identificar la forma correcta e ideal para transmitir la información al interior de las organizaciones se ha convertido actualmente en un factor clave, puesto que determina en gran proporción el éxito de cualquier iniciativa de la empresa, de ahí la importancia de transmitir mensajes claros y específicos, que a su vez brinden información relevante con la cual se logre motivar e incentivar a los receptores del mensaje a desarrollar las acciones requeridas. Lo anterior, con el fin de contribuir a la relación existente entre la empresa y los empleados.⁶²

2.3.5.2. Modelos de auditoría interna

Evaluar la comunicación interna, implica efectuar un proceso de medición, valoración, o revisión de la satisfacción de los procesos informativos llevados a

⁶¹ LIGETI, G. ORAVECZ, A. CSR communication of corporate enterprises in Hungary. citado por KATARIA et al. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Vol. 6, no. 2, Pág. 46 - 52.

⁶² OCAMPO, VILLEGAS. María Cristina. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2a. ed. - Bogotá : Ecoe Ediciones : Universidad de La Sabana, 2011. 294p. Pág. 50.

cabo al interior de la organización, por lo que se convierte en un ítem fundamental el valorar los procesos inmersos en temas institucionales, más aún cuando se está en un entorno cambiante, en donde la vivencia de valores hace parte del progreso o deterioro de la organización. Por lo anterior, se trata el tema de auditorías internas, que son implementadas con el fin de dar paso a la valoración de la comunicación dentro de la empresa, lo cual va enfocado hacia la relación existente entre los medios de comunicación y el receptor del mensaje enviado.⁶³

Existente tres modelos de evaluación de la comunicación organizacional, los cuáles serán enunciados y explicados a continuación:

El primer modelo tratado de auditoría de comunicación interna, es conocido como ICA, por sus siglas en inglés *Internal Communication Audit*, el cual incluye un cuestionario aproximado de 122 preguntas, así como entrevistas, experiencias en la comunicación interna y un análisis de la misma. El segundo modelo, desarrollado en Finlandia, fue denominado en un principio por el instituto de investigación como, *The LTT AuditSystem*, del que posterior se desarrolló una nueva nominación, por lo que hoy día se conoce como el modelo OCD, por sus siglas en inglés *Organizational Communication Development*, conformado por variadas preguntas cerradas del tema en cuestión, y dos preguntas abiertas. El tercer modelo es un cuestionario designado *Communication Satisfaction Questionnaire*, el cual evalúa el nivel de satisfacción de los empleados frente a las prácticas de comunicación implementadas en la empresa, sin embargo, la nueva actualización del modelo implica más factores de satisfacción con la comunicación, lo que lo convierte en uno de los modelos más completos para la

⁶³ FORBES México. Línea editorial. Modelos para evaluar la comunicación interna. [en línea]. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/3-modelos-para-evaluar-la-comunicacion-interna-de-tu-negocio/#gs.hhHBOI4>> Citado el 25 de marzo de 2017.

valoración y/o evaluación de la comunicación; algunos de los factores evidenciados en este tipo de cuestionario son: clima general de la comunicación, comunicación de los supervisores, subalternos y entre los empleados, así como la comunicación entre departamentos y con la gerencia de la empresa.⁶⁴

Miguel Túñez, profesor del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela, en España, afirma que las auditorías de comunicación interna, deben ser el primer paso fundamental de cualquier estrategia de comunicación; asimismo lo reitera Thierry Libaert, maestro de comunicación organizacional en la Universidad Católica de Lovaina, al definir la auditoría interna como la primera etapa crucial en la elaboración e implementación de un adecuado plan de comunicación, pero que aun así existen empresas que no le dan gran importancia a la realización de dicha evaluación.⁶⁵

⁶⁴ *Ibíd.*

⁶⁵ *Ibíd.*

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo comprende el análisis de los diferentes componentes necesarios para lograr el objetivo propuesto, a su vez se explica la clase de investigación y técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaron en el presente trabajo.

3.1. TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO

La metodología que se desarrolla en la presente investigación es exploratoria aplicada. De acuerdo a lo establecido por Roberto Sampieri, una investigación es de tipo exploratorio cuando: *“el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”*.⁶⁶ Lo anterior se complementa con la presente investigación ya que se busca establecer el fomento de una cultura sostenible mediante estrategias del *marketing* interno, en donde este último tema nunca ha sido investigado dentro de la empresa, por lo que conduce a un análisis exhaustivo del mismo, con el fin de poner en práctica dichas estrategias dentro del Hotel.

Asimismo, el presente estudio investigativo es de enfoque mixto, *“este modelo representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas, requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta, agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los*

⁶⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FRENÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar [en línea]. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 2010. [citado 25 marzo 2017]. Disponible en: <https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edici3n.pdf>

*enfoques*⁶⁷, lo anterior se ve evidenciado en el manejo de variables cualitativas cuyo análisis no tiene una medición numérica y permite hacer variadas interpretaciones de la realidad, y variables cuantitativas que contienen información cuantificable y medible, para este caso, es la utilización de una encuesta de salida cuyo fin es conocer el alcance de la publicidad interna realizada sobre temas sostenibles.

3.1.1. Hipótesis

H1. El plan de *endomarketing* permite sensibilizar al cliente interno y externo del Hotel para la adopción de una cultura organizacional a través de las políticas de sostenibilidad.

3.1.2. Universo / Población / Muestra

Tabla 1. Universo, población y muestra

UNIVERSO/POBLACIÓN	MUESTRA
<p>Cliente interno y externo de la empresa; es decir, número de trabajadores y cantidad de huéspedes registrados en el Hotel durante el año 2016.</p> <p>Cliente interno: 20 Cliente externo: 17.494</p>	<p>Parte de la población de cliente interno (empleados) y externo del Hotel (huéspedes). Se deben realizar el siguiente número de encuestas.</p> <p>Cliente interno: 19 Cliente externo: 376</p>

Fuente: elaboración propia.

Para profundizar más esta investigación, se realizó una ficha técnica. Ver tabla 2 y tabla 3.

⁶⁷ Ibid. Página 26

3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recolección de información implementadas en la presente investigación son revisión bibliográfica y documental, observación y encuesta. Las cuáles serán explicadas a continuación.

En primera instancia, la revisión bibliográfica y documental se fundamenta en la búsqueda y análisis de datos secundarios, es decir datos que ya han sido estudiado e investigados por otros autores. Latorre, Rincón y Arnal (2003) a partir de Ekman (1989) definen la revisión documental como: *“el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información”*.⁶⁸ El instrumento de dicha técnica será un cuadro comparativo, en el que se evidencie la brecha existente entre lo que exige la norma técnica sectorial a EAH frente a los parámetros aplicables al Hotel San José Plaza.

La segunda técnica a implementar es la observación, la cual no se limita solo al sentido de la vista, sino que por el contrario implica en ella todos los sentidos. Asimismo, implica entrar en profundidad, en temáticas sociales, observar actitudes, y tener un papel activo, así como una reflexión permanente sobre las acciones evidenciadas.⁶⁹ De este modo, el instrumento a utilizar en la presente investigación es un diario de campo, en el que se plasmen las actividades observadas durante un periodo de tiempo determinado.

Por último, la encuesta, en la que se toma como referente a una parte de la

⁶⁸ RODRIGUEZ GOMEZ, David; VALLDEORIOLA ROQUET, Jordi. [en línea]. Metodología de la investigación. Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en: <http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf> Pág. 18. [citado 25 marzo 2017].

⁶⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FRENÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar [en línea]. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 2010. Disponible en: <https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edición.pdf> Pág. 411. [citado 25 marzo 2017].

población para analizar el tema en cuestión; el instrumento utilizado para esta técnica es el cuestionario, el cual consiste en realizar un determinado número de preguntas sobre las variables necesarias para la investigación, las cuales pueden ser de dos tipologías: cerradas y abiertas, cuya diferencia infiere en el tipo de respuesta.⁷⁰ Se requiere la realización de dicho instrumento en el presente proyecto para validar la efectividad de la campaña de *endomarketing* para el público interno y externo del hotel.

Tabla 2. Ficha técnica encuesta cliente externo

OBJETIVO		Validar la efectividad de la campaña de <i>endomarketing</i> para el público externo del Hotel en el año 2017.			
UNIVERSO/ ANALIZAR	POBLACIÓN	A	17.494 huéspedes		
TAMAÑO MUESTRAL	376	NIVEL DE CONFIANZA	95%	MARGEN DE ERROR	5%
TECNICA DE RECOLECCIÓN		Se realizará teniendo en cuenta la técnica de la encuesta estructurada, puesto que se diseñará un cuestionario que busque cumplir con el objetivo planteado.			
TIPO DE MUESTREO		Muestreo aleatorio simple			
PERIODO DE APLICACIÓN		Año 2017			

Fuente: elaboración propia

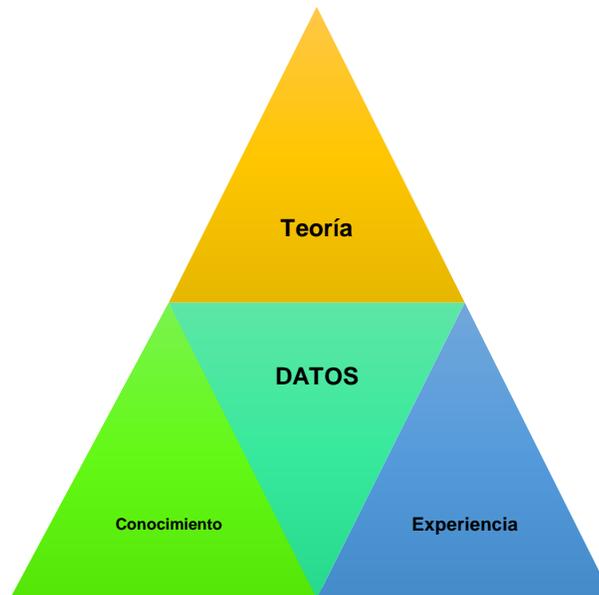
⁷⁰ *Ibíd.*

Tabla 3. Ficha técnica encuesta cliente interno

OBJETIVO		Validar la efectividad de la campaña de <i>endomarketing</i> para el público interno del Hotel en el año 2017.			
UNIVERSO/ ANALIZAR	POBLACIÓN	A	20 empleados		
TAMAÑO MUESTRAL	19	NIVEL DE CONFIANZA	95%	MARGEN DE ERROR	5%
TECNICA DE RECOLECCIÓN		Se realizará teniendo en cuenta la técnica de la encuesta estructurada, puesto que se diseñará un cuestionario que busque cumplir con el objetivo planteado.			
TIPO DE MUESTREO		Muestreo aleatorio simple			
PERIODO DE APLICACIÓN		Año 2017			

Fuente: elaboración propia

3.1.4. Triangulación de la información



Fuente: elaboración propia

La triangulación de la información contiene todos los elementos fundamentales para el desarrollo de la investigación, pues parte de tres directrices clave: fuente bibliográfica referente a la teoría, conocimientos previos y experiencia desarrollada en la práctica, que en conjunto arrojan una serie de datos para que estos puedan ser procesados y analizados con el fin de dar al lector una información clara y veraz con un sustento teórico - práctico de lo que se está presentando; es decir, al ser una investigación formativa aplicada, esta proporciona información que parte de un conocimiento previo evidenciado durante fase aula de la carrera universitaria, y puesto en práctica en la empresa formadora Hotel San José Plaza.

3.1.5. Código ético del investigador

A continuación, se manifiestan los postulados éticos en los que se basa la presente investigación:^{71 72}

- El investigador cumple con los derechos de autor.
- El investigador reconoce apropiadamente las contribuciones de terceras personas a la investigación.
- La información presentada en el documento es auténtica, precisa y veraz.
- El autor de la investigación actúa de manera ética y responsable en la relación con la pertinencia, el alcance y los resultados del proyecto.
- El investigador cumple con el reglamento interno de trabajo de la empresa y el reglamento de la institución educativa.
- El investigador se dirige de manera respetuosa y cordial a las demás personas involucradas en el presente proyecto.
- El investigador describe y muestra el trabajo realizado, junto con su metodología y análisis de la forma más precisa posible.

⁷¹ UNIVERSIDAD CENTRO AMERICANA. Código de ética en la investigación. En línea. Disponible en: < <http://www.uca.edu.ni/images/pdf/visor/politicas-normativas/codigo-de-etica-investigacion-uca.pdf> > [citado 21 agosto de 2017]

⁷² UNESCO. Código ético del investigador. En línea. Disponible en: < <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002259/225961s.pdf> > [citado 21 agosto de 2017]

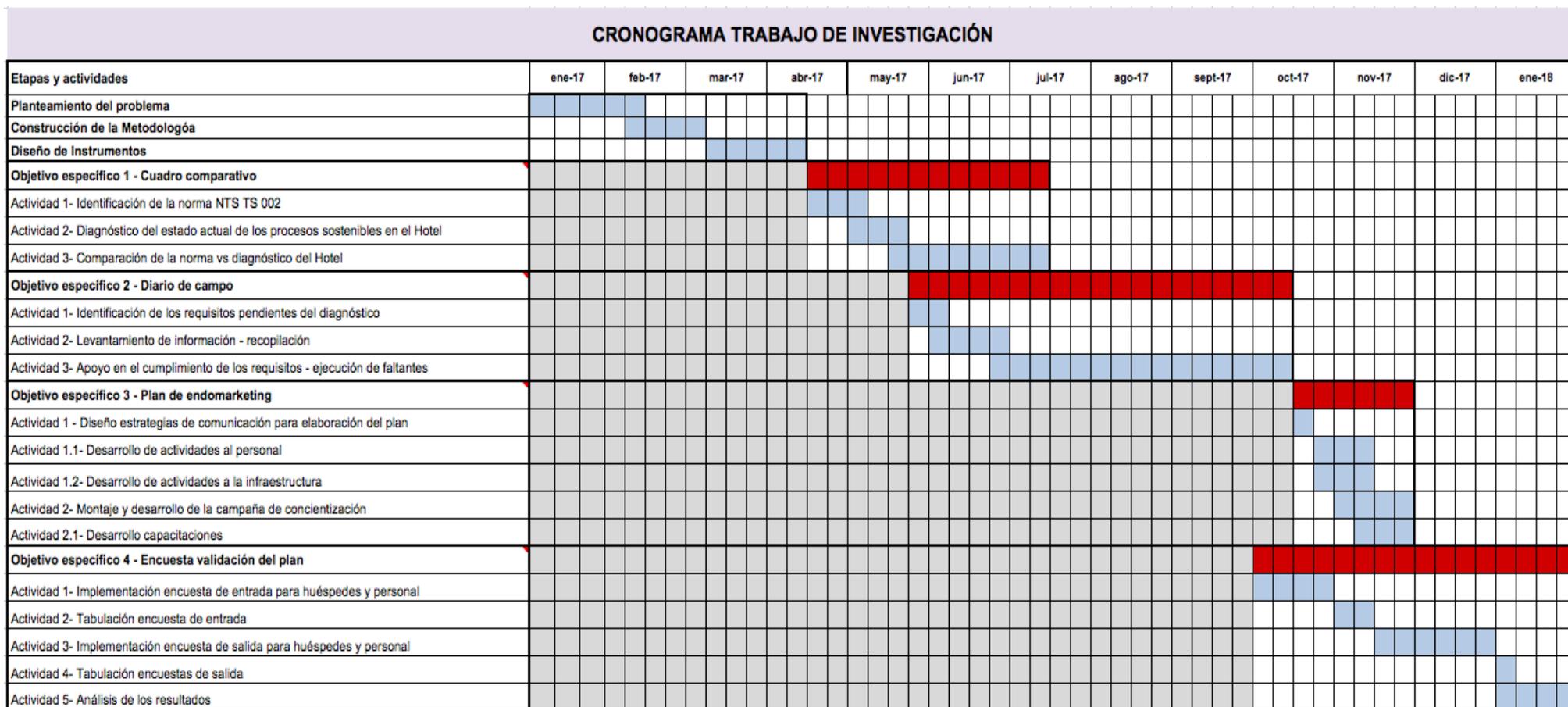
3.2. Diseño del proyecto

Este apartado contiene el diseño del cronograma, que es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos, pues incluye la lista de las diferentes actividades a realizar con fechas previstas de comienzo a fin; y del presupuesto, el cual calcula de manera anticipada los costos y gastos del proyecto.

3.2.1. Cronograma

El siguiente cronograma presenta las actividades evidenciadas para cada objetivo específico, cada una con su tiempo de realización; cabe resaltar, que el tiempo de iniciación del proyecto es enero de 2017 y tiempo de finalización del mismo enero de 2018.

Ilustración 7. Cronograma



Fuente: elaboración propia

3.2.2. Presupuesto

Se define presupuesto con el fin de dar un estimado de los costes en los que se incurre con la realización del presente proyecto. A continuación, se muestra un estimado.

Ilustración 8. Presupuesto

PRESUPUESTO	
RUBROS	AÑO 2017
PERSONAL CIENTÍFICO	\$ 10.152.000
EQUIPOS	\$ 870.000
EQUIPOS DE USO PROPIO	\$ 4.100.000
SOFTWARE	\$ 200.000
MATERIALES E INSUMOS	\$ 70.000
BIBLIOGRAFÍA	\$ 220.000
TOTAL	\$ 15.612.000

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

Este capítulo comprende el análisis y ejecución de los objetivos específicos planteados, los cuales son explicados a continuación:

4.1. Interpretación de los resultados

Los resultados son analizados teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la investigación; en los tres primeros objetivos se presentan ilustraciones de los diseños del material elaborado, es decir, cuadro comparativo, diario de campo y plan de *endomarketing*, con el fin de tener una idea sobre lo realizado, mientras que en el cuarto objetivo se muestran las gráficas arrojadas por las encuestas de entrada y salida como medio de efectividad de la campaña.

De lo anterior, se logró evidenciar que el Hotel no cumplía con todos los parámetros expuestos en la norma, pues se observaron falencias especialmente en requisitos ambientales, lo cual ayudó notablemente al enfoque del diseño del plan, pues las acciones se enfocaron en fortalecer las falencias identificadas; de ahí que el desarrollo del tercer objetivo haya sido la formulación del plan, encaminado al fomento de la cultura sostenible y enfocado al cumplimiento de los pilares que estipula la NTS.

La interpretación realizada culmina con la efectividad que tiene el plan en el cliente interno y externo, que es evaluado mediante las encuestas de entrada y salida, cuyo fin es evidenciar el impacto ocasionado luego de la realización de la campaña.

4.2. Matriz final del proceso investigativo

La matriz expuesta a continuación da a conocer de manera explícita lo que se pretende lograr con cada objetivo mencionado; lo anterior, corresponde a la columna de categoría nuclear.

Ilustración 9. Matriz final del proceso investigativo

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICA/INSTRUMENTOS	CATEGORIA NUCLEAR
1	Diagnosticar el estado actual de los procesos de sostenibilidad ambiental y socio-cultural del Hotel San José Plaza de acuerdo a las disposiciones legales identificando el cumplimiento de los requisitos.	Cuadro comparativo	Identificación de la brecha existente entre los requisitos legales de la NTS TS 002, frente a los parámetros aplicables al Hotel San José Plaza.
2	Apoyar al cumplimiento de los requisitos identificados con el diagnóstico anterior, a través del levantamiento de información para el cumplimiento de la NTS TS 002.	Diario de campo	Levantamiento de información para la identificación de problemas y oportunidades de mejora con respecto a los requisitos.
3	Comunicar la apropiación de una nueva cultura organizacional mediante el diseño de estrategias de comunicación para la sensibilización del cliente interno y externo.	Plan de endomarketing	Sensibilización del cliente interno y externo en temas de sostenibilidad medio ambiental.
4	Analizar la efectividad de la implementación de una nueva cultura organizacional a través del <i>endomarketing</i> como estrategia que logre el fomento de conciencia ambiental en el Hotel.	Encuesta	Descripción de la efectividad de la campaña de <i>endomarketing</i> para el público interno y externo del hotel.

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Identificación de la brecha existente entre los requisitos legales de la NTS TS 002, frente a los parámetros aplicables al Hotel San José Plaza.

El propósito del diagnóstico es evidenciar la situación en la que se encuentra el Hotel con respecto a los parámetros establecidos en la norma; para lo cual, se tiene como primera fuente de información la norma técnica sectorial de turismo sostenible (NTS- TS- 002)⁷³, aplicable a establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), con la que se realiza la evaluación interna del Hotel, es decir, teniendo como referencia la NTS se logra comprobar cuales ítems de la misma son de obligatorio cumplimiento y cuales no aplican según la ubicación, nivel y prestación de servicios que tenga el establecimiento a evaluar. Para la ejecución de dicho diagnóstico se decidió elaborar un cuadro comparativo en el que se observe con exactitud los ítems a desarrollar por el Hotel. Cabe aclarar, que a mediados del año 2016 el Hotel inició sus actividades en el proceso de sostenibilidad, por lo que algunos ítems que exige la norma solo necesitan de un continuo seguimiento y/o de actualización.

A continuación, se explicará el contenido del cuadro comparativo, así como las divisiones por las que está conformado el cuadro.

La NTS consta de 91 ítems, los cuales se encuentran divididos en cuatro grupos que serán mencionados a continuación junto con el número exacto de los ítems pertenecientes a cada división:

- **Gestión para la sostenibilidad:** 16 ítems
- **Requisitos ambientales:** 46 ítems

⁷³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS TS 002. Primera actualización. Bogotá D.C. 2014-11-05. Gestión para la sostenibilidad.

- **Requisitos socioculturales:** 20 ítems
- **Requisitos económicos:** 9 ítems

Como se puede evidenciar el requisito que posee más ítems es el de tipo ambiental, ya que la norma hace énfasis en la fuerte preocupación sobre el daño medioambiental causado por los EAH.

Tomando como punto de partida el marco de referencia del presente proyecto, se facilita la comprensión del cuadro comparativo, ya que dicho cuadro se basa en la norma explicada en ese apartado.

El cuadro comparativo es un organizador que se emplea para simplificar y enlazar la información; está formado por un número determinado de columnas que se leen de forma vertical, mientras se establece la comparación entre la información de las columnas.⁷⁴ El cuadro realizado se encuentra dividido en siete columnas, con el fin de facilitar su comprensión a todo el personal que requiera del uso de esta herramienta. La primera columna es la numeración de los ítems, dado que es necesario identificar el consecutivo de los mismos; seguido de esto se encuentra la columna que lleva como título la palabra “Requisito”, en la cual se especifica el grupo al cual pertenece dicho ítem, es decir, si hace parte de gestión para la sostenibilidad, requisito ambiental, requisito sociocultural o requisito económico. Cada grupo mencionado anteriormente contiene distintos requisitos generales, de ahí que la tercera casilla sea la que los indica; cabe aclarar que dichos requisitos se encuentran mencionados y explicados uno por uno en el marco referencial, numeral 2.1. Siguiendo lo dictado por Aristóteles, filósofo, lógico y científico de la

⁷⁴ Concepto. Cuadro comparativo. [en línea]. Disponible en: <<http://www.educaycrea.com/2012/12/cuadro-comparativo/>>. [Citado el 20 de junio de 2017].

Antigua Grecia, el método más común al momento de razonar es el método deductivo, el cual consiste en partir de lo general a lo particular⁷⁵; de ahí que la siguiente casilla aluda a los requisitos específicos de cada uno, en donde se define puntualmente la actividad y/o tarea a ejecutar por el establecimiento para dar cumplimiento a lo planteado por la norma; La quinta columna hace referencia al ítem y evidencia a adjuntar, es decir, en donde se explica el contenido a incluir, ya sea documento escrito, registro fotográfico, planillas, etc. Los lineamientos mencionados anteriormente son dados por la NTS-TS-002 para todos los establecimientos que brinden servicio de alojamiento y hospedaje, por lo tanto, la siguiente columna especifica si dicho parámetro es aplicable o no, al Hotel San José Plaza, con el fin de dar paso a la última columna que hace referencia a las observaciones; en ella se estipula si el Hotel ya cuenta con el requisito mencionado, o si por el contrario falta ejecutarlo y/o actualizarlo. Esta última casilla es la de mayor importancia pues en ella se verifica el estado actual de cada ítem con respecto al Hotel, ya que se especifica lo que se lleva implementado, lo que hace falta por actualización o por completar y lo que se tiene programado para su posterior ejecución.

Sin lugar a duda con la realización del cuadro comparativo se logra tener una mayor claridad de la brecha existente entre lo que exige la norma, lo que aplica al Hotel y lo que ya se tiene implementado; de este modo, se concluye que, de los 91 ítems mencionados en la NTS, el Hotel cumple con treinta y ocho (38) ítems a la fecha de octubre de 2017; asimismo, siete (7) ítems que requieren de un continuo seguimiento y actualización, pues hay algunos apartados, como por ejemplo, los registros de consumo de agua, energía y gas, que deben ir alimentándose mes a mes; Veinticuatro (24) ítems que se reportaron como no conformidad, pues,

⁷⁵ Definición. Método Deductivo. [en línea]. Disponible en: <<https://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-deductivo.php>>. Citado el 20 de junio de 2017.

aunque ya se inició el proceso para el cumplimiento de los mismos, no cumplen en su totalidad con lo aludido en la norma, es decir, que la información es errónea o está incompleta. Once (11) ítems los cuales aún no se ha iniciado su proceso de implementación, pero que ya se tienen programados para su posterior ejecución; Por último, once (11) requisitos que no se tienen en cuenta para el proceso de sostenibilidad del Hotel, pues no aplica con la ubicación ni el tipo de establecimiento evaluado.

A continuación, se muestra el diseño del cuadro comparativo anteriormente explicado:

Ilustración 10. Cuadro comparativo de la norma NTS TS 002

**CUADRO COMPARATIVO NORMA TÉCNICA SECTORIAL DE TURISMO SOSTENIBLE 002
ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE (EAH)
REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD
HOTEL SAN JOSÉ PLAZA
(NTS TS 002)**



Nº	Requisito	Requisito General	Requisito Específico	Ítem y evidencia a adjuntar	Estado evidencia	Observaciones
1	3. Gestión para la sostenibilidad	3.1. Autoridad y responsabilidad	Contar con un líder	Documento donde se elige y nombra el líder de sostenibilidad, (acta o contrato laboral donde se establecen las funciones del líder).	Aplica	El Hotel ya cuenta con un líder de sostenibilidad, quien tiene total conocimiento de sus funciones dentro de la empresa, por lo que se hizo entrega del acta que consta su nombramiento, autoridad y responsabilidad.
2	3. Gestión para la sostenibilidad	3.1. Autoridad y responsabilidad	Definir las responsabilidades en la organización que garanticen el cumplimiento de los requisitos de esta norma.	Documento donde se establecen las responsabilidades de la organización con respecto a la sostenibilidad y un organigrama que relacione los cargos frente a las mismas.	Aplica	Se cuenta con la política de calidad, la cual permite identificar las responsabilidades de cada uno de los miembros del Hotel, respecto al compromiso con el medio ambiente.
3	3. Gestión para la sostenibilidad	3.1. Autoridad y responsabilidad	Establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores,	Documento donde se establezcan derechos y deberes en	Aplica	Se cuenta con el documento en el cual se especifican dichos requisitos;

Fuente: Imagen extraída del anexo A: Cuadro comparativo de la NTS TS 002. Elaborado por la autora del proyecto.

El instrumento mencionado fue elaborado en un archivo de Word, que consta de 29 páginas y el cual se encuentra incorporado como ANEXO A. del presente proyecto.

4.2.2. Levantamiento de información para la identificación de problemas y oportunidades de mejora con respecto a los requisitos.

Con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora acerca de los requisitos planteados en la norma e identificados en el diagnóstico anterior, se pretende apoyar el cumplimiento de los mismos, a través del levantamiento de información. Se entiende como levantamiento de información al proceso mediante el cual la persona encargada de dicha actividad, recopila datos relevantes de la situación actual de un tema específico.⁷⁶ El instrumento utilizado fue un diario de campo, en el que se plasmaron las acciones evidenciadas por parte del personal del Hotel, con respecto al proceso de sostenibilidad en el que se encuentra la empresa, y quienes desde un principio adquirieron el compromiso de ayudar, aportar y contribuir con acciones positivas para el medio ambiente, teniendo como principal fuente de información la NTS señalada.

El diario de campo se llevó a cabo durante 30 días, de los cuales se logró evidenciar veinticuatro (24) acciones diferentes, incluyendo acciones que retrasan el proceso de sostenibilidad y en las que se requiere gran atención y continuo seguimiento, pues son acciones básicas del proceso que debe realizar el personal de la empresa; como acciones que favorecen el proceso y que son una oportunidad de mejora para avanzar en los requisitos planteados por la norma; asimismo, se logra observar el cumplimiento de acciones positivas ya efectuadas en el Hotel, como la implementación de dosificadores de jabón, shampoo y acondicionador en las habitaciones, sustituyendo los amenities de baño comunes, con los que se evidencia mejor uso de los mismos y un mayor ahorro.

⁷⁶ Definición. Levantamiento de información. [en línea]. Disponible en: <<https://es.scribd.com/doc/81696691/TECNICAS-DE-LEVANTAMIENTO-DE-INFORMACION-4>>. Citado el 21 de junio de 2017.

El diario de campo realizado está dividido en seis (6) columnas, con el fin de facilitar su lectura y comprensión; de este modo, la primera columna hace referencia a la numeración y/o consecutivo de cada actividad evidenciada; la segunda columna a la actividad en general a evaluar, seguido de las acciones, en las que se resalta detalladamente lo que se espera encontrar con cada inspección realizada; la cuarta columna se refiere al responsable encargado de cada actividad, que en este caso todas las acciones son efectuadas por la autora del proyecto. Con el fin de complementar lo ejecutado, el diario de campo contiene una columna con observaciones, en la que se plasma lo evidenciado en cada inspección, ya sea falencia, oportunidad o una acción bien ejecutada; por último, una columna destinada a evidencias y/o registro fotográfico de la acción evaluada, con el propósito de dejar constancia de lo observado.

A continuación, se muestra el diseño del diario de campo anteriormente explicado:

Ilustración 11. Diario de campo

DIARIO DE CAMPO DEL 20 ABRIL AL 2 JUNIO - 2017					
Nº	ACTIVIDAD	ACCIONES	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	EVIDENCIAS
1	Capacitación sobre (ESCNNA)	Se contactó a la policía metropolitana de Bucaramanga, para que hicieran presencia en el Hotel y dictarán capacitación sobre el compromiso a la prevención de la explotación sexual comercial de niños niñas y adolescentes; asimismo, se abordó el tema sobre tenencia de fauna y flora silvestre.	Practicante Unab	Se contó con una asistencia de 14 personas, en donde se despejaron dudas sobre los temas en mención, logrando de este modo una sensibilización del personal, pero se recalca que faltó la participación de las recepcionistas del Hotel, quienes tienen el primer contacto con el cliente.	 
2	Capacitación manejo de residuos sólidos	Se hizo la gestión con la empresa de aseo EMAB, para brindar una charla de manejo de residuos sólidos, adecuada separación de residuos, reutilización y reciclaje.	Practicante Unab	Se contó con una asistencia de 6 personas con las que se llevó a cabo una charla explicativa del manejo adecuado de residuos, así como su adecuada separación; se recalca que faltó la participación de las camareras, personal de áreas y meseros, quienes por su labor en la empresa deben tener claros dichos temas.	 
3	Capacitación en productos químicos	Se contactó con el proveedor de productos químicos, para que capacitara al personal en manejo y uso adecuado de los mismos, así como sus dosificaciones, y cómo actuar en caso de emergencia.	Practicante Unab	Asistieron las personas a las que iba dirigida la capacitación, camareras, meseros y stewart, despejando dudas e inquietudes sobre los productos.	

Fuente: Imagen extraída del anexo B: Diario de campo. Elaborado por la autora del proyecto.

El instrumento mencionado fue elaborado en un archivo de Excel, que consta de 24 acciones evaluadas y el cual se encuentra incorporado como ANEXO B. del presente proyecto.

4.2.3. Sensibilización del cliente interno y externo en temas de sostenibilidad medio ambiental.

Para el desarrollo del tercer objetivo se elaboró un plan de *endomarketing*, con el fin de sensibilizar al cliente interno y externo del Hotel en temas de sostenibilidad ambiental. Autores como Grönroos y Berry han clasificado los objetivos del *endomarketing* en tres: generales, estratégicos y tácticos. El primero busca lograr una motivación constante en los empleados, con el fin de que esta se transmita al cliente externo, mientras que la segunda pretende crear en los empleados un ambiente interno sano y adecuado para que el servicio a los clientes sea eficiente y de calidad. Por último, los objetivos tácticos con los que se espera impulsar campañas de marketing a los empleados, para que comprendan que para la empresa lo principal es el bienestar de sus empleados y/o colaboradores y que ahí radica el buen funcionamiento de la misma.⁷⁷

El plan de *endomarketing* realizado se encuentra dividido según el público objetivo a evaluar, es decir las actividades varían según el público interno y/o externo. No obstante, es válido mencionar que, así como en la NTS TS 002 las actividades del plan se encuentran fragmentadas según el pilar que menciona dicha norma; de ahí que para el público interno en el primer pilar (gestión en sostenibilidad) se hayan estipulado nueve actividades específicas, seguidas de quince actividades para el requisito ambiental, cuatro para el sociocultural y dos para el económico; cabe anotar, que al ser del público interno, es decir los colaboradores y/o empleados del hotel se realizan mayores actividades en comparación con el segundo público objetivo que es el externo, en el que se hace referencia a los huéspedes, en

⁷⁷ OBJETIVOS DEL *ENDOMARKETING*. Pág. 15. [En línea]. Disponible en: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10538/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Citado el 22 de nov. de 17]

donde disminuye el número de actividades para cada pilar, pues en gestión para la sostenibilidad se tienen cuatro acciones, uno para el requisito ambiental, al igual que el sociocultural, de lo cual se logra afirmar que en total, para el público interno se realizan treinta actividades, mientras que para el público externo se ejecutan seis. Adicionalmente, el plan consta de una estrategia denominada “**SOY SOSTENIBLE**”, y de dos objetivos que varían según el público al que va enfocado, de ahí que para el público interno este encaminado a fomentar la cultura sostenible en el Hotel, mientras que para el externo sea dar a conocer la cultura soy sostenible; finalmente se desglosa en nueve columnas explicadas a continuación:

- **Pilares Norma NTS TS 002:** en esta primera columna se define el pilar y/o requisito planteado en la norma, es decir gestión para la sostenibilidad, requisito ambiental, sociocultural o económico.
- **Tema:** en esta columna se define la actividad en general o global a realizar.
- **Táctica:** la estrategia a tener en cuenta para la realización de dicha actividad global.
- **Actividad:** a diferencia de la segunda columna (tema), en esta se definen las actividades específicas y/o puntuales a realizar.
- **Responsable seguimiento:** cargo o persona encargada de realizar el seguimiento a dicha actividad.
- **Periodicidad:** tiempo real en el que se deben ejecutar las actividades

planteadas.

- **Recursos:** en esta columna se hace referencia al material necesario para llevar a cabo las actividades planteadas.
- **Costo:** se pone un estimado de cuanto pueda costar dicha actividad.
- **Meta:** en esta última columna se tiene una meta global, y son los resultados obtenidos en las encuestas de salida, la meta establecida es >80% en respuestas positivas.

El plan de *endomarketing* fue elaborado en un archivo en Excel, el cual se encuentra incorporado como ANEXO C. del presente proyecto; asimismo, cabe mencionar que dicho Excel, consta de cinco hojas divididas de la siguiente manera:

1. Hoja 1, denominada PLAN, en la que se encuentra diseñado y formulado el plan.
2. Hoja 2, denominada G.S, que hace referencia a gestión para la sostenibilidad, y en la cual se analizan cada una de las actividades explícitas a ese pilar.
3. Hoja 3, denominada R.A, que hace referencia a requisito ambiental, y en la cual se analizan cada una de las actividades relacionadas a dicho requisito.
4. Hoja 4, denominada R.SC, que hace referencia a requisito sociocultural, y en la cual se analizan cada una de las actividades relacionadas a dicho requisito.

5. Hoja 5, denominada R.E, que hace referencia a requisito económico, y en la cual se analizan cada una de las actividades relacionadas a dicho requisito. A continuación, se muestra el diseño del plan de *endomarketing* anteriormente explicado:

Ilustración 12. Plan de *endomarketing*

PLAN DE ENDOMARKETING - HOTEL SAN JOSÉ PLAZA								
Estrategia: SOY SOSTENIBLE								
Público objetivo: Cliente interno del Hotel								
Objetivo: fomentar la cultura sostenible en el hotel san José plaza								
Pilares Norma NTS TS 002	Tema	Táctica	Actividad	Responsable seguimiento	Periodicidad	Recursos	Costo	Meta
GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD	Definir política de sostenibilidad		- Re plantear la política de sostenibilidad.	Lider sostenibilidad	Una vez	- Computador	\$ 50.000	
			- Estructurar de manera creativa la política de sostenibilidad.	Lider sostenibilidad	Una vez	- Computador - Programa de diseño		
	Divulgación información		- Publicar los avisos informativos en los medios de comunicación del hotel	Lider sostenibilidad	Una semana	- Impresiones (papel) - Habladores - Corchos informativos - Correo electrónico - Grupo de Whatsapp	\$ 20.000	
			- Realizar seguimiento de los avisos informativos	Lider sostenibilidad	Cada que se requiera	- Recurso humano		
	Divulgación plan de emergencias y contingencias		- Diseñar avisos informativos sobre la capacitación del plan de emergencias y contingencias	Genny Quiñonez/ Seguridad y salud en el trabajo	Anualmente	- Computador - Programa de diseño	\$ 60.000	
			- Publicar los avisos informativos en los medios de comunicación del hotel	Genny Quiñonez/ Seguridad y salud en el trabajo	Anualmente	- Impresiones (papel) - Habladores - Corchos informativos - Correo electrónico - Grupo de Whatsapp		
			- Capacitación a los colaboradores sobre plan de emergencias	Genny Quiñonez/ Seguridad y salud en el trabajo	Anualmente	- Espacio para capacitación - Recurso humano	\$ 40.000	
	Inducción nuevos colaboradores		- Realizar corrección y/o actualización del documento en el que se evidencie el compromiso del hotel en temas de sostenibilidad ambiental	Lider sostenibilidad	Anualmente	- Computador - Paquete office	\$ 40.000	
			- Realizar seguimiento de entrega de documento a nuevos colaboradores	Lenix Caicedo / Área de contabilidad	Permanente	- Recurso humano		
			Inicio campaña de sensibilización ambiental		- Diseñar aviso informativo sobre inicio de campaña de sensibilización	Lider sostenibilidad	Una vez	
			- Publicar los avisos informativos en los medios de comunicación del hotel	Lider sostenibilidad	Una vez	- Impresiones (papel) - Habladores - Corchos informativos - Correo electrónico - Grupo de Whatsapp		
	Divulgación prevención tráfico ilícito de flora y fauna		- Diseñar avisos informativos sobre prevención de tráfico ilícito de flora y fauna	Lider sostenibilidad	Cada 10 días	- Computador - Programa de diseño	\$ 50.000	
			- Publicar los avisos informativos en los medios de comunicación del hotel	Lider sostenibilidad	Cada 10 días	- Impresiones (papel) - Habladores - Corchos informativos - Correo electrónico		

Fuente: Imagen extraída del anexo C: Plan de *endomarketing*. Elaborado por la autora del proyecto.

4.2.4. Descripción de la efectividad de la campaña de *endomarketing* para el cliente interno y externo del hotel.

Para el desarrollo del último objetivo y con el fin de validar la efectividad del plan formulado e implementado en el Hotel San José Plaza desde el 14 de noviembre hasta el 14 de diciembre del 2017, se realizó el diseño de dos encuestas enfocadas al público interno y externo del Hotel, las cuales son mostradas como anexo D y anexo E del presente proyecto.

No obstante, es válido mencionar que la encuesta aplicada al personal, fue la encuesta elaborada por la autora del proyecto, mientras que la encuesta aplicada a los huéspedes fue la diseñada desde un inicio en el Hotel como medio de evaluación de satisfacción de su estadía, con el fin de aprovechar dicho recurso, ahorrar papel e imprimir lo necesario.

A continuación, se muestra el modelo de encuesta implementado al cliente externo:

Ilustración 13. Modelo encuesta implementada para el público externo

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: F-092
	HOTEL SAN JOSÉ PLAZA	Versión: 01
Número de habitación/room number: _____ Fecha/ date: _____ Nombre / Name: _____ E-mail: _____ Teléfono/Phone: _____ Móvil/Cell phone: _____ Apreciado Cliente / Dear client: _____ Gracias por preferimos. Su opinión es muy importante para nosotros. Por favor califique nuestro servicio y regálenos sus opiniones / Thanks for choosing us. Your opinion is very important to us. Please rate our service and give us your. Califique de acuerdo a / Rate according to: <input type="radio"/> Malo (Bad) <input type="radio"/> Aceptable (Fair) <input type="radio"/> Excelente (Excellent)		
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Atención en la recepción (Reception attention)		
Amabilidad del personal (Friendliness of staff)		
Limpieza en las áreas (Cleaning in areas)		
Aseo en la habitación (Room cleaning)		
Televisión (TV)		
Aire Acondicionado (Air conditioner)		
WI-FI		
Gimnasio (Fitness center)		
Restaurante (Restaurant)		
Parqueadero (Parking)		
PREGUNTAS DE TURISMO SOSTENIBLE / SUSTAINABLE TOURISM QUESTIONS		
Nuestro personal le explicó o en su visita conoció... / Our staff will explain or during your visit met...		
Cómo reciclar/ How to recycle? SI (YES): ___ NO: ___ Que comida típica tiene la región? / What typical food does the region have? SI (YES): ___ NO: ___ Cúal es la Fauna y flora en vía de extinción? / What is the endangered fauna and flora? SI (YES): ___ NO: ___ Cúal es nuestro patrimonio cultural? / What is our cultural heritage?		
COMO NOS HA CONOCIDO / HOW DID YOU HEARD ABOUT US?		
Páginas web (Internet) ___ Agencia de viajes (Travel agency) ___ Publicidad (Advertising) ___ Recomendación (Recommended) ___ Otros, cuáles? (Others) _____		
Regresaría al hotel (Would you come back to the hotel)? SI (YES) ___ NO ___ Recomendaría el hotel (Would you recommend this Hotel)? SI (YES) ___ NO ___		
SUGERENCIAS / SUGGESTIONS		
_____ _____ _____		
AUTORIZACIÓN POLÍTICA DE PRIVACIDAD DE DATOS (POLICY AUTHORIZATION DATA PRIVACY)		
En cumplimiento de nuestra política de privacidad de datos. Nos autoriza para enviar correos electrónicos de promociones, eventos o similares? (In compliance with our data privacy policy. Do you authorize us to send promotions events or similar emails?) SI (YES): ___ NO: ___ Firma: _____		

Fuente: información suministrada por el Hotel San José Plaza.

La campaña de sensibilización ambiental dirigida a todos los empleados del Hotel San José Plaza, así como a sus huéspedes, tuvo como objetivo la concientización y el fomento de una cultura sostenible, encaminada al ahorro de recursos, con lo que se pretendía reducir los impactos ambientales derivados de las actividades diarias, y así contribuir a reducir su huella ecológica. El método de evaluación de la campaña de sensibilización se llevó a cabo mediante la implementación de las encuestas de entrada y de salida; la encuesta a empleados del Hotel consta de ocho preguntas cerradas, de elección única, de tipo dicotómicas y politómicas, mientras que para la encuesta aplicada a huéspedes solo se tiene en cuenta la parte de turismo sostenible, que consta de cuatro preguntas cerradas, de elección única y de tipo dicotómicas; no obstante, se realizó tabulación de todas las preguntas que conforman dicha encuesta elaborada por el Hotel, con el fin de colaborar en el análisis y uso de la información según exige la NTS TS 002.

A continuación, se muestran los resultados arrojados por las encuestas de entrada y de salida, separados por cliente interno y externo.

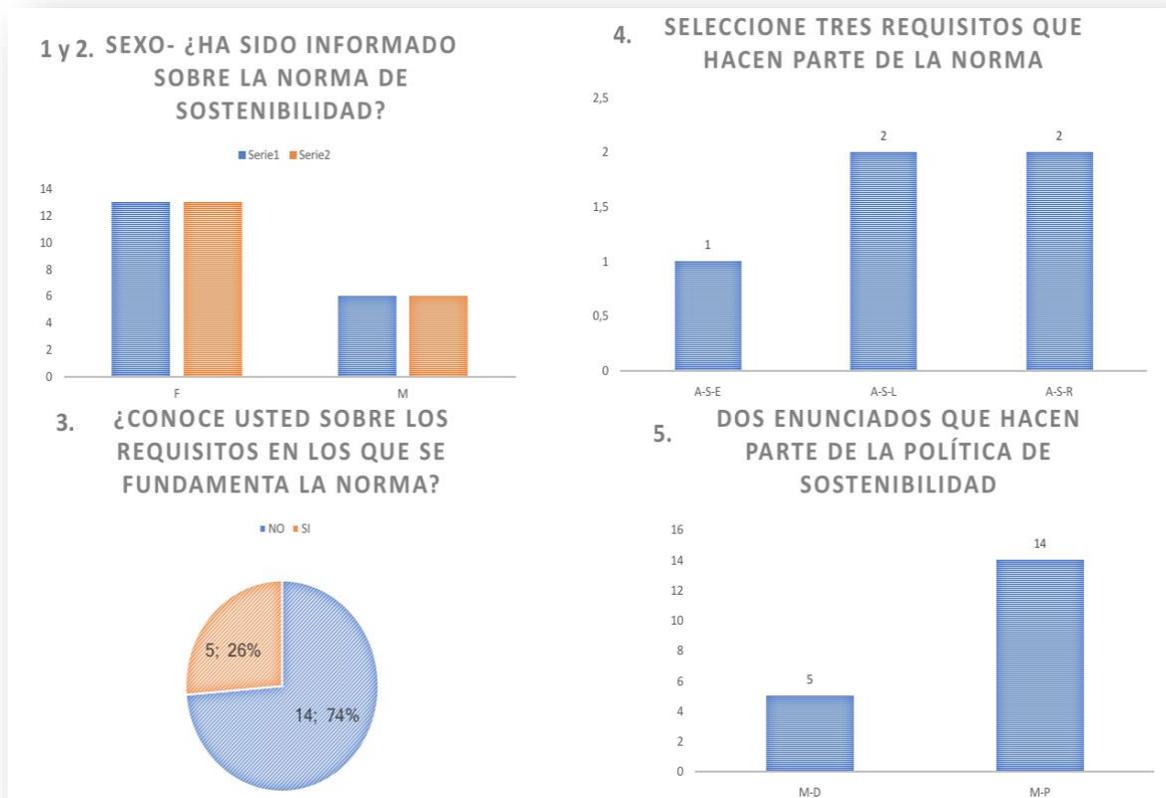
- **Resultados encuestas de entrada**

Las encuestas de entrada fueron aplicadas antes de iniciar la campaña de sensibilización, con el fin de poder notar un cambio y compromiso frente a los temas de abarcaba el plan.

Cliente interno

Aplicada según indica la ficha técnica a 19 empleados del Hotel. Las gráficas de los resultados adquiridos se evidencian en dos ilustraciones que se muestran a continuación, cada una con su respectivo análisis.

Ilustración 13. Preguntas 1 a la 5, sobre la norma, requisitos que la contemplan y política de sostenibilidad.

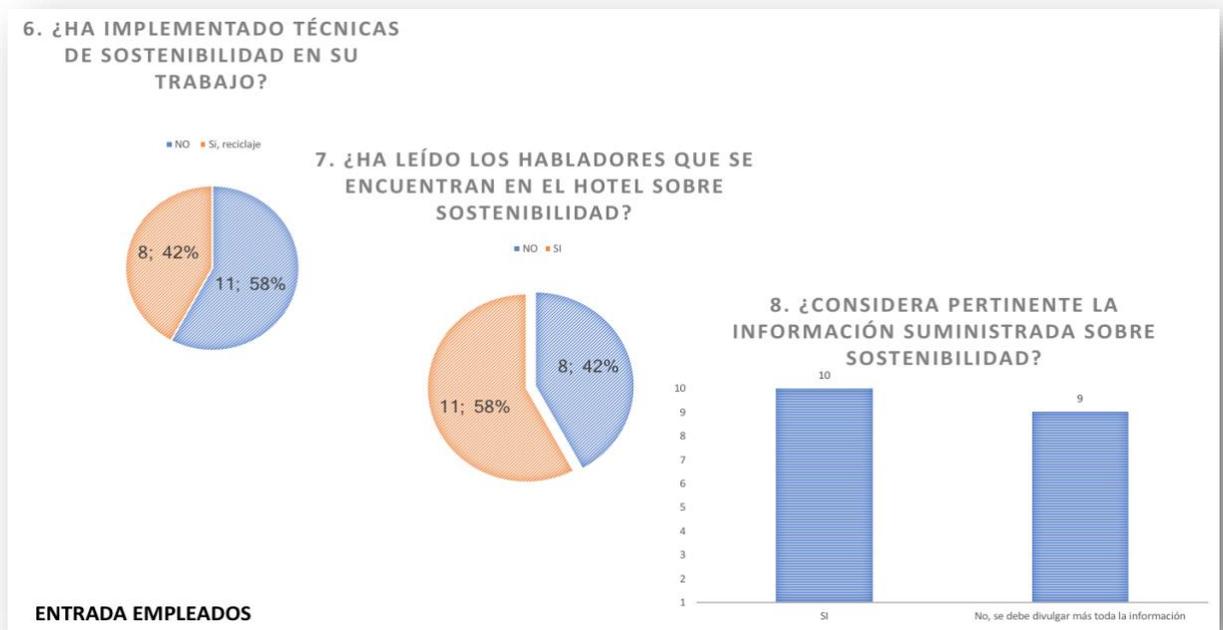


Fuente: información tomada del archivo anexo F del presente proyecto.

Como se logra observar en la ilustración, la pregunta 1 y 2 fueron graficadas en una, de lo que se analiza que, de los 19 empleados encuestados, 13 hace referencia a mujeres que a su vez contestaron que, si han sido informadas sobre la norma de sostenibilidad, y por ende el restante son 6 hombres que de igual manera dieron como respuesta “si” a dicha pregunta; no obstante, se esperaría que a la pregunta 3 también contestaran que si tenían conocimiento sobre los requisitos en los que se fundamenta la norma, pero lo que se obtuvo fue que 14

empleados que equivale a un 74% dieron como respuesta “no”, y el restante, es decir, 5 empleados dijeron que “si” pero de esos cinco solo una persona contestó correctamente la respuesta 4 que indicaba dichos requisitos, por lo que se entiende que aunque se ha socializado la norma con todos los empleados, no tienen los conocimientos correctos sobre los temas de sostenibilidad, y lo mismo pasa respecto a la política de sostenibilidad del Hotel, que como mínimo deberían tener presente la finalidad de su contenido, de ahí que en la última pregunta de esta ilustración cinco personas hayan contestado que dos aspectos que hacen parte de la política son minimización de costos y decoración interna, cuando sin lugar a duda prevalece la protección y preservación del medio ambiente.

Ilustración 14. Preguntas 6 a la 8, sobre el uso de técnicas, habladores e información suministrada.



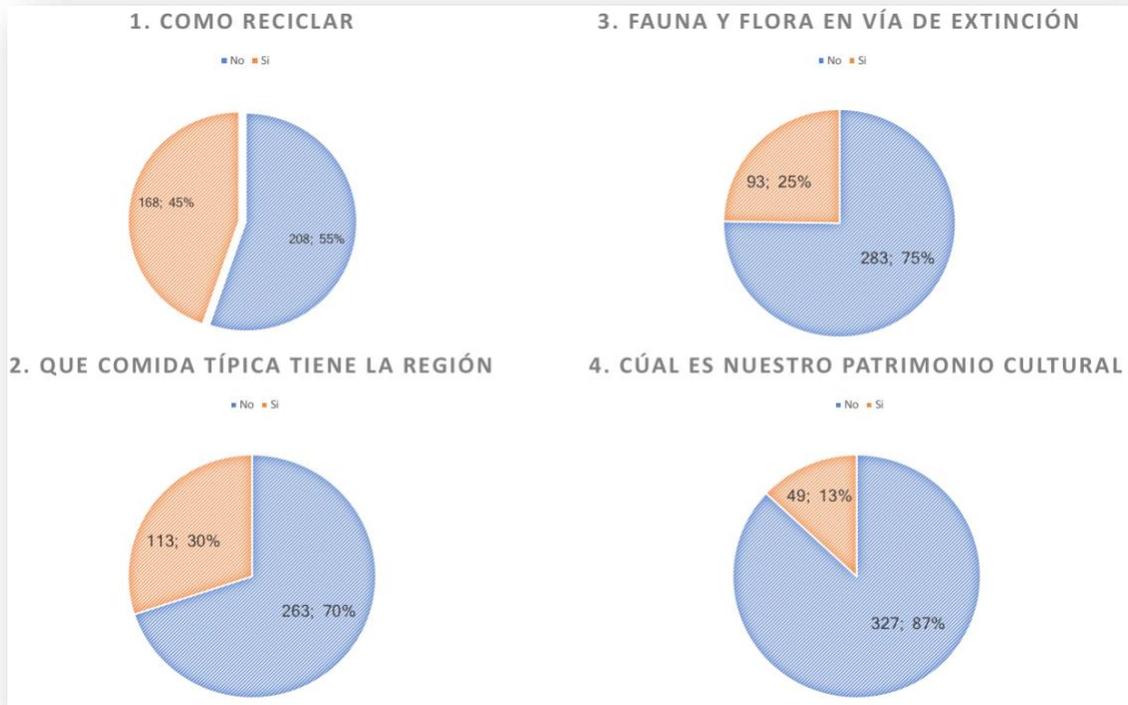
Fuente: información tomada del archivo anexo F del presente proyecto.

Por su parte, la investigación manifestó que un 42% no realiza ningún tipo de técnica de sostenibilidad en su trabajo, cuando se esperaba que hicieran por lo menos uso adecuado de las canecas puestas al interior del Hotel; sin embargo, un 58% respondió que “sí” a la pregunta: ¿Ha leído los habladores que se encuentran distribuidos en las instalaciones del Hotel sobre aspectos de sostenibilidad?, pero lo anterior demuestra que aunque los han observado no han entendido o puesto en práctica los mensajes expuestos en dichos avisos, de ahí que la última pregunta haya arrojado que 9 empleados no consideran pertinente la información suministrada sobre sostenibilidad, lo que afirma que se debe hacer énfasis en la divulgación de la información, cuyo contenido sea claro y entendible.

Cliente externo

Aplicada según indica la ficha técnica a 365 huéspedes. Se muestran en una ilustración las gráficas de las cuatro preguntas de la encuesta a tener en cuenta.

Ilustración 15. Preguntas 1 a la 4 – elementos de la sostenibilidad



Fuente: información tomada del archivo anexo F del presente proyecto.

El departamento de recepción junto con el personal de botones está en la obligación de informar a huéspedes sobre temas de sostenibilidad ambiental; de ahí que para evaluar la efectividad de la información divulgada a huéspedes se tengan en cuenta cuatro preguntas de la encuesta que hacen parte de turismo sostenible. Los resultados arrojados en la investigación no son los esperados pues, aunque el personal ya se encontraba capacitado para realizar dichas actividades, se evidenciaron fallas en la comunicación, al encontrar que en las cuatro preguntas prevalece la respuesta “No”, lo cual indica la falta de compromiso y dedicación por parte del personal. A la pregunta, ¿nuestro personal le explicó cómo reciclar?, un 45% respondió si, mientras que, a la segunda pregunta, que

hace énfasis en la comida típica de la región solo un 30% afirma que si fue informado; no obstante, las siguientes dos preguntas, enfocadas a conocimiento sobre fauna y flora en vía de extinción y nuestro patrimonio cultural, se evidencian respuestas de un 25% y un 13% que dijeron que sí.

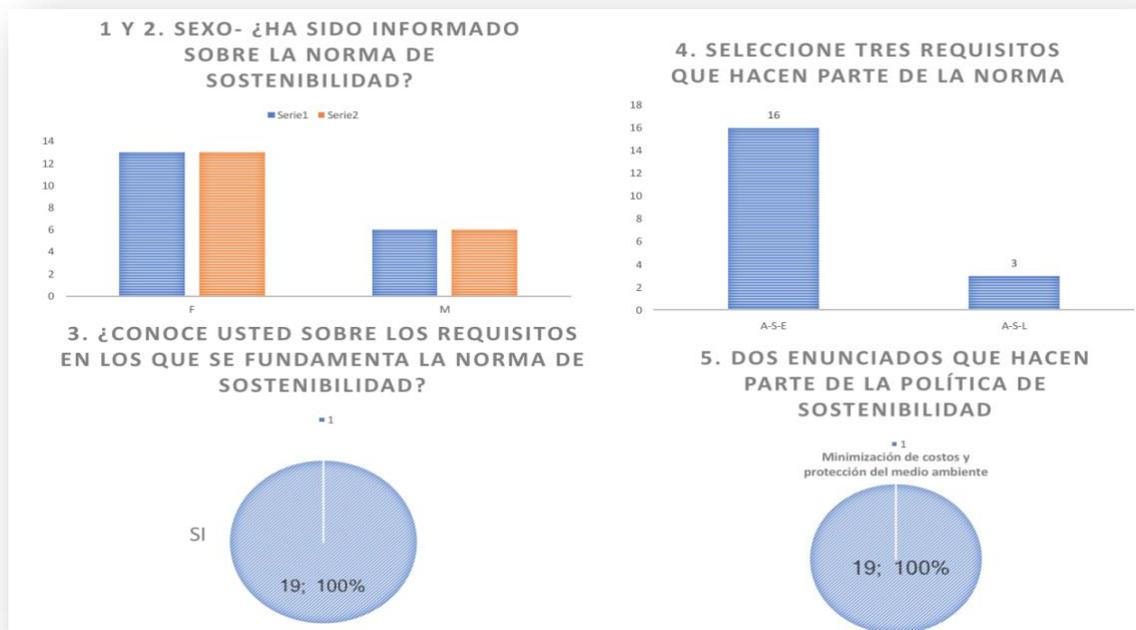
- **Resultados encuestas de salida**

Las encuestas de salida fueron aplicadas una vez se finalizó la campaña de sensibilización.

Cliente interno

La encuesta se ejecutó a los mismos empleados del inicio.

Ilustración 16. Preguntas 1 a la 5, sobre la norma, requisitos que la contemplan y política de sostenibilidad.

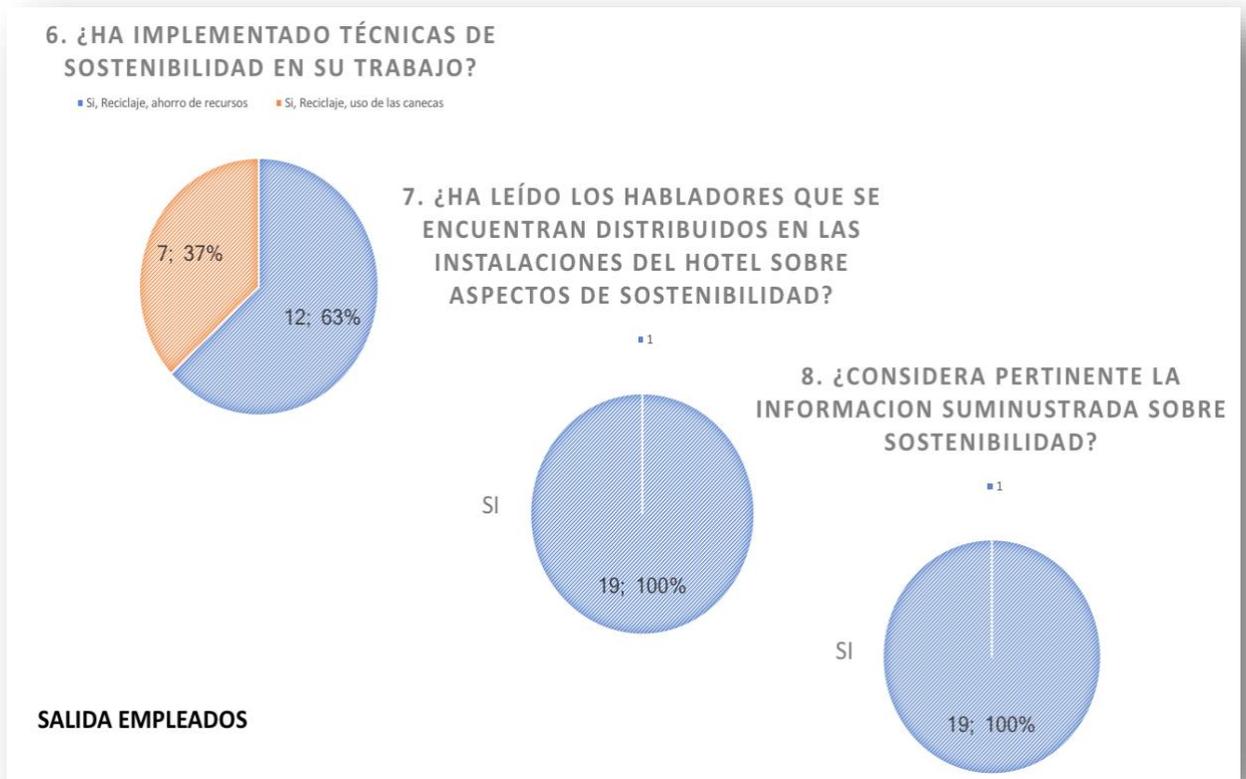


Fuente: información tomada del archivo anexo F del presente proyecto.

Luego de haber ejecutado todas las actividades del plan se evidenció una notable mejoría no solo en la comparación de las respuestas de entrada y salida, sino en las acciones, comportamiento y compromiso del personal.

La primera gráfica no varía respecto a la encuesta de entrada, mientras que el resto cambia drásticamente, pues se observan resultados positivos al arrojar en la pregunta 3 que el 100% conoce los requisitos en los que se fundamenta la norma de sostenibilidad; solo 3 de las personas encuestadas no respondió correctamente la pregunta 4, en donde la respuesta idónea son los requisitos ambiental, sociocultural y económico (A-S-E); y la pregunta 5, que el 100% de los encuestados respondió y entendió que minimización de costos y preservación y protección del medio ambiente son temas indispensables y que hacen parte de la política de sostenibilidad del Hotel.

Ilustración 17. Preguntas 6 a la 8, sobre el uso de técnicas, habladores e información suministrada.



Fuente: información tomada del archivo anexo F del presente proyecto.

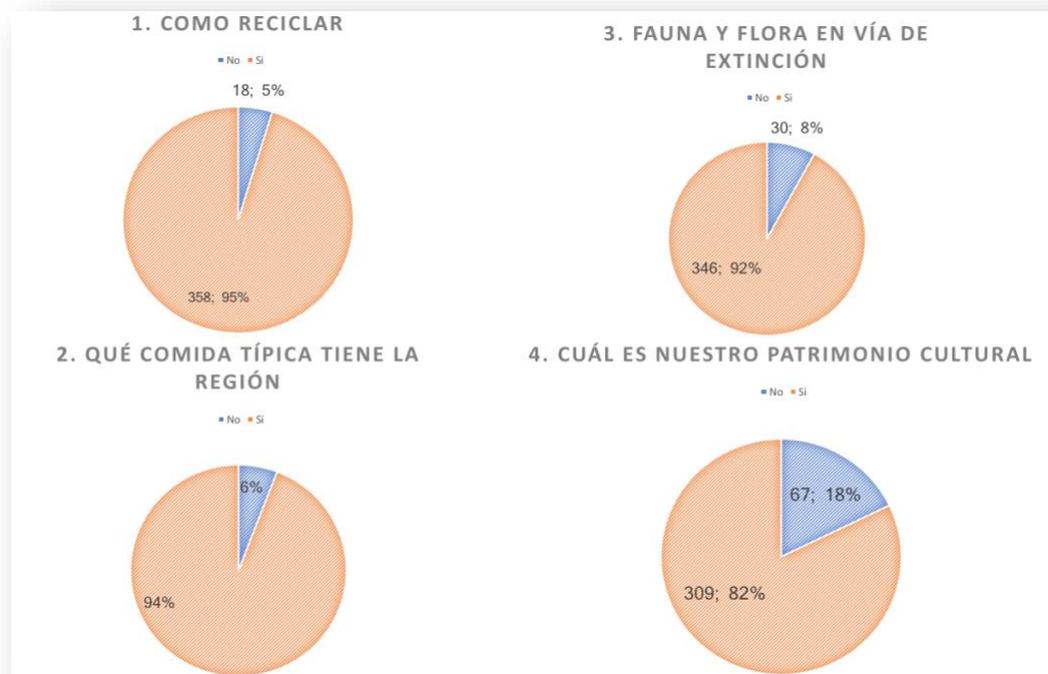
Para finalizar la encuesta de salida aplicada a los empleados del Hotel, las preguntas 6,7 y 8 fueron contestadas positivamente, pues los 19 encuestados respondieron “Si”, y afirmaron que las técnicas de sostenibilidad implementadas son reciclaje y ahorro de recursos con un 63% y reciclaje y uso adecuado de las canecas con un 37%. Además, los 19 empleados coinciden en que ahora la información suministrada y divulgada sobre sostenibilidad si es pertinente, lo cual logra afirmar que la campaña realizada logró un impacto positivo al interior del

Hotel.

Por otro lado, con el fin de validar la información arrojada por las encuestas aplicadas a los empleados se realizó un video con tres testimonios (Ver anexo G), en donde se evidencia el impacto que tuvo en ellos la campaña realizada; asimismo, una de ellas recalca la importancia del fomento de la cultura creada, y afirma que será un nuevo estilo de vida, lo cual resulta satisfactorio pues el fomento de la cultura sostenible se convierte en un tema que perdurará en el tiempo.

Cliente externo

Ilustración 18. Pregunta 1 a la 4 – elementos de la sostenibilidad.



Fuente: información tomada del archivo anexo F del presente proyecto.

Según los datos arrojados es válido mencionar que para el cliente externo también fue efectiva la campaña realizada pues los datos mejoraron notablemente en comparación con los del inicio; se evidencia que en las cuatro preguntas evaluadas prevalece el “sí”, pues ahora los mismos afirman que si son informados sobre aspectos de sostenibilidad como los son la forma adecuada de reciclar y/o hacer uso de las canecas(95%), así como tener conocimiento en la comida típica de la región(94%), la fauna y flora en vía de extinción(92%) y temas acerca del patrimonio cultural(82%). Lo anterior, no solo se logró con nuevas capacitaciones al personal encargado de divulgar la información, sino con la ayuda visual de folletos, revistas y avisos informativos sobre los temas en cuestión.

CONCLUSIONES

- Con la ejecución del presente proyecto se logra evidenciar que el sector hotelero es un gran influyente en el impacto medio ambiental, por lo que es indispensable que los establecimientos de alojamiento y hospedaje realicen prácticas sostenibles encaminadas al cuidado del medio ambiente, al ahorro y uso eficiente de los recursos, y de este modo minimizar el impacto ambiental que tienen por su actividad comercial.
- La documentación de la norma técnica sectorial de turismo sostenible fue indispensable para la ejecución del proyecto, puesto que las actividades realizadas en el plan estuvieron encaminadas a los parámetros explícitos por la norma, de ahí que se tuviera en cuenta como una guía de prácticas sostenibles; asimismo, la identificación de la brecha existente entre la norma y el Hotel logró evidenciar la situación en la que se encontraba la empresa con respecto a los parámetros establecidos en la norma, lo cual permitió determinar la finalidad del plan.
- El planteamiento de un plan de *endomarketing* fundamentado en los parámetros de la NTS TS 002 logró sensibilizar al cliente interno y externo del Hotel en temas de sostenibilidad ambiental, lo cual repercute de manera positiva en el área de finanzas y en la gestión brindada.
- Con el cumplimiento de los requisitos planteados en la norma se logra el fomento de una cultura sostenible, que, asimismo genera un factor diferenciador y conlleva al mejoramiento y al cuidado del medio ambiente de manera prolongada.

RECOMENDACIONES

La presente investigación facilita a los directivos del sector hotelero el manejo e implementación de la norma, a entender la importancia del fomento de una cultura que este encaminada a prácticas sostenibles y, asimismo al desarrollo de estrategias de comunicación en pro del mejoramiento en aspectos sociales y culturales.

Se debe reflexionar continuamente sobre el impacto que como sector hotelero se ocasiona al medio ambiente, ya que es indispensable que los trabajadores comprendan la importancia de realizar prácticas en pro del cuidado y protección del ambiente, así como ahorro y uso adecuado de los recursos, separación de residuos, manejo del reciclaje y demás actividades que resultan ser básicas e indispensables.

Es recomendable contar con un experto tanto en temas sostenibles como en aspectos de comunicación interna; con el fin de llevar la adecuada continuidad de la norma e ir fortaleciendo los temas culturales ya que es un proceso que requiere seguimiento. Asimismo, el experto contratado podrá seguir con campañas de sensibilización, capacitaciones al personal, y seguir proponiendo actividades de mejora como la implementación de canecas dobles en las habitaciones, con el fin de hacer más fácil para el huésped la identificación de los colores a la hora de la separación de residuos.

No obstante, se recomienda para el Hotel San José Plaza re plantear la forma de aplicación de encuestas de satisfacción, es decir, con el fin de ahorrar papel, tiempo y hacer más efectivo dicho proceso se invita a realizarlo de forma

electrónica, es decir formulando la encuesta en una *Tablet*.

El sector debe incentivar programas en pro del cuidado del medio ambiente, así como motivar al personal en el desarrollo de prácticas sostenibles.

BIBLIOGRAFÍA

CEBALLOS BEDOYA, Elizabeth. Documentación de la norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002 en establecimientos de alojamiento y hospedaje aplicado en el Top Deck Hotel, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2015.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Norma Técnica Sectorial Colombiana. NTS TS 002. Primera actualización. Bogotá D.C. 2014-11-05.

Endomarketing. Estado del arte del *endomarketing*, un enfoque de sostenibilidad. Citado por: CADENA, ARIZA, Wilmar. BEKIN, S. F. Conversando sobre *Endomarketing*: Un ciclo de entrevistas con Saul Fangaus Bekin. citado por: INKOTTE, A. L. *Endomarketing*: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidad Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 144 páginas.

BEATTY, R. W. y SCHNEIER, C.E. “El nuevo papel de los RRHH para influir sobre el funcionamiento organizativo: “socios” a “intérpretes”. Barcelona, En: Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998) El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona, Gestión 2000, Aedipe. pág. 82-96.

GREENE, W.E., WALLS, G.D. & Schrest, L.J. “Internal marketing: The key to external marketing success.: Journal of Services Marketing”, London, USA, Canadá: Routledge, 2000 Vol. 8. No. 4, Pág. 5–13.

REGALADO, Otto, ALLPACCA, Roy, BACA, Luisa y GERÓNIMO, Mijael. *Endomárketing*: estrategias de relación con el cliente interno. – Lima: Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global; 20).

RESTREPO, M.L. “Mercadeo Interactivo. Hable directo con su cliente. Descubra, conozca y comprenda a su cliente con mercadeo directo”. Ediciones Rapp Collins, 2° Ed.

MANTILLA, PINILLA, Eduardo, VERGEL, PORTILLO, Crisanto y LÓPEZ, GARCÍA, José. “Medición de la sostenibilidad ambiental” Ediciones EDUCC

MARTÍNEZ, V. A., Sánchez, M. I. & Rodríguez, L. (2005), El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno. Fisec-estrategias, Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ –, Año I Número 2, Pág. 1 – 4.

LIGETI, G. ORAVECZ, A. CSR communication of corporate enterprises in Hungary. citado por KATARIA et al. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Vol. 6, no. 2, Pág. 46 - 52.

OCAMPO, VILLEGAS. María Cristina. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2a. ed. - Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad de La Sabana, 2011. 294p. Pág. 50.

ANEXOS

- ANEXO A. Cuadro Comparativo. [Cuadro comparativo de la NTS TS 002.docx](#)
- ANEXO B. Diario de campo. [Diario de campo.xlsx](#)
- ANEXO C. Plan de *endomarketing*. [Plan de endomarketing.xlsx](#)
- ANEXO D. Encuesta diseñada y aplicada a empleados del Hotel San José Plaza. [Encuesta Hotel San José Plaza.docx](#)
- ANEXO E. Encuesta diseñada a huéspedes. [Encuesta Hotel San José Plaza.docx](#)
- ANEXO F. Gráficas de las encuestas aplicadas. [Gráficas encuestas.pptx](#)
- ANEXO G. Video de testimonios.
- ANEXO H. Archivo tabulación de encuestas cliente interno. [Tabulación cliente interno.xlsx](#)
- ANEXO I. Archivo tabulación de encuestas cliente externo. [Tabulación cliente externo.xlsx](#)
- ANEXO J. Evidencias fotográficas de la ejecución del plan. [Evidencias fotográficas del plan.docx](#)
- ANEXO K. Protocolo de servicio al cliente. [Protocolo de servicio al cliente.docx](#)
- ANEXO L. Programa de gestión ambiental. [Programa gestión ambiental.docx](#)