

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Diseño de un Manual de Estrategias de Mejoramiento de Servicio para el Área de Atención al Cliente, del Hotel Avenida, en la Gestión 2021, de la Ciudad de Riberalta.

Proyecto de grado presentado, para obtener el grado de licenciatura en administración de empresas.

Postulante: Obed Palomequi Trujillo

Tutor: Claudia Lissethe Banzer Domínguez

Las Piedras – Pando – Bolivia

2021

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mis hermanos y amigos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Esteban y Ana María, por ser los principales promotores de mis sueños y anhelos, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis docentes de la Unidad Académica Las Piedras – Universidad Amazónica de Pando, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, Lic. David Gonzales Salazar, Lic. Emilio Suarez Churipuy, Lic. Luz María Otha Trujillo, Lic. Jeaneline Claude Endara, Lic. Elena Chávez Aparicio, Lic. Alexander Cuellar Tirina, y mi tutora de proyecto de grado Lic. Claudia Lissethe Banzer Domínguez, quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a los propietarios del Hotel Avenida de la ciudad de Riberalta, por su valioso aporte para mi investigación.

ÍNDICE

1	TITULO DE LA PROPUESTA	1
2	RESUMEN – ABSTRACT	1
2.1	Resumen	1
2.2	Abstract	3
3	ANTECEDENTES	4
4	NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	6
5	REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	6
6	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	7
7	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
7.1	Identificación y planteamiento del problema	7
8	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
9	JUSTIFICACIÓN	9
10	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	11
10.1	Objetivo general	11
10.2	Objetivos específicos	11
11	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
11.1	MARCO TEORICO	11
11.1.1	Hotel	11
11.2	Clasificación de hoteles	12
11.3	Boutique	14
11.4	Cliente	14
11.5	Servicio	15
11.6	Calidad de Servicio	15
11.7	Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso	15
11.8	Dimensiones de la Calidad en el servicio	16
11.9	Herramientas para mejorar el servicio ceso de Reclutamiento	16
11.10	Las Cinco M en Gemba	17
11.11	Jerarquía motivacional	19
11.12	La Motivación En El Trabajo	19
11.2.	MARCO CONCEPTUAL	20
11.12.1	Manual	20
11.12.2	Finalidades de un manual	20

11.12.3	Producto	21
11.12.4	Ciclo de vida del producto	21
11.12.5	Etapas del ciclo de vida del producto	21
12	METODOLOGÍA.	24
a.	Tipo de estudio.	24
i.	Enfoque	24
ii.	Método	24
b.	Técnicas e instrumentos de investigación	25
i.	Encuesta	25
ii.	Entrevista	25
iii.	Instrumentos	26
15.	PROPUESTA CENTRAL	37
a.	BENEFICIOS	37
b.	ESTRATEGIAS	38
10.2.5	Costos de implementación de la propuesta.	53
16.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	54
17.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	55
17.1	Cronograma	55
18.1	CONCLUSIONES	56
18.2	RECOMENDACIONES	57
18.	BIBLIOGRAFÍA	58
19.	Anexos	59

1 TITULO DE LA PROPUESTA

Diseño de un Manual de Estrategias de Mejoramiento de Servicio para el Área de Atención al Cliente, del Hotel Avenida, en la Gestión 2021, de la Ciudad de Riberalta.

2 RESUMEN – ABSTRACT

2.1 Resumen

Hotel Avenida es una empresa pequeña, cuya actividad principal es la prestación de servicio de hospedaje, principalmente hotelería. Se constituyó mediante empresa unipersonal, durante estos años la organización ha buscado mejorar su crecimiento comercial. Sus propietarios se han dedicado a la prestación de servicio en la ciudad de Riberalta; con el éxito obtenido se estudia la posibilidad de incrementar o ampliar su gama de servicios ofertados a la población riberalteña y su clientela en general.

Siendo positivo el resultado obtenido con el desarrollo de la actividad comercial en la ciudad de Riberalta, ya que es una de las ciudades con mayor acogida del producto principal de la compañía.

Gracias a las buenas relaciones comerciales que ha mantenido la organización con los diferentes proveedores en el interior, se han obtenido ciertos créditos que han permitido tener estabilidad económica. Aunado a esto la competitividad de la empresa en el mercado crece gracias al cumplimiento oportuno que se brinda a los clientes.

Sabiendo que el objetivo principal de la empresa es mantener sus clientes actuales e incrementar la clientela externa a nivel nacional, mejorando significativamente el servicio al cliente, se hace uso de las herramientas administrativas, se procede a realizar encuestas a los funcionarios y clientes de la organización con el fin de identificar y diagnosticar el o los posibles problemas que pueden afectar las relaciones con los clientes internos y externos.

Se propone inicialmente mejorar las relaciones de los clientes internos ya que actualmente se presenta una comunicación bastante deficiente, lo que ha causado malestar entre la empresa y los clientes externos, los múltiples conflictos internos, errores de referencias, cantidades, colores, modelos entre otros, por falta de claridad en la comunicación interna. Estos problemas han dejado como consecuencia la constante rotación de personal. En cuanto a tecnología, las

herramientas de trabajo están desactualizadas o presentan fallas al momento de ser utilizadas dificultando así el desarrollo de las actividades laborales.

2.2 Abstract

Hotel Avenida is a small company, whose main activity is the provision of lodging services, mainly hotels. It was established through a sole proprietorship, during these years the organization has sought to improve its commercial growth. Its owners have dedicated themselves to providing service in the city of Riberalta; With the success obtained, the possibility of increasing or expanding its range of services offered to the Riberalta population and its clientele in general is being studied.

Being positive the result obtained with the development of commercial activity in the city of Riberalta, the organization decides to install a branch in the city of Guayaramerin in order to support the growth of the company and improve customer service in this area, then Riberalta is one of the cities with the greatest reception of the company's main product.

Thanks to the good commercial relations that the organization has maintained with the different suppliers in the interior, certain credits have been obtained that have allowed it to have economic stability. In addition to this, the competitiveness of the company in the market grows thanks to the timely compliance provided to customers.

Knowing that the main objective of the company is to maintain its current clients and increase the external clientele at the national level, significantly improving customer service, use of administrative tools, and carry out surveys of officials and clients of the organization in order to identify and diagnose the possible problem (s) that may affect relationships with internal and external customers.

It is initially proposed to improve the relationships of internal customers since there is currently quite poor communication, which has caused discomfort between the company and external customers, multiple internal conflicts, errors in references, quantities, colors, models, among others. due to lack of clarity in internal communication. These problems have resulted in constant staff turnover. In terms of technology, the work tools are outdated or have flaws at the time of use, thus hindering the development of work activities.

3 ANTECEDENTES

Hotel Avenida, ha destacado por su calidad en el servicio de atención al cliente, motivo por el cual, la mayor parte de los clientes habituales que tiene el Hotel regresan por el calor humano y atención personalizada que se brinda desde el momento que el huésped ingresa al Hotel. El Hotel se encuentra entre los importantes centros empresariales y la elegante y sofisticada zona comercial.

Las inversiones en hotelería crecen en Bolivia de la mano de cadenas extranjeras y emprendimientos locales que engrosarán en este y los próximos años el actual número de hoteles del país: 385, la mayoría en La Paz, aunque los de cinco estrellas están, con preferencia, en Santa Cruz.

De acuerdo con datos del Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos 2015-2016 del Viceministerio de Turismo, La Paz cuenta con 105 hoteles, Santa Cruz con 90, Cochabamba con 43, Potosí con 38, Oruro con 32, Beni con 26, Chuquisaca con 18, Pando con 17 y Tarija con 16. Pese a que la sede de gobierno tiene una oferta más amplia de hotelería, las mayores inversiones en el sector llegan hoy a la capital cruceña.

Hampton by Hilton, Radisson, Sheraton o Marriott son algunas de las cadenas internacionales que se instalaron allí tras analizar proyecciones de “al menos 10 años” de la situación económica de la región y el país, según Herman López, presidente de la Cámara Departamental de Hotelería de Santa Cruz (CDHSC).

“En los últimos 10 años, el segmento de cinco estrellas tuvo un comportamiento interesante. En 2007 había siete de estos hoteles (afiliados a la Cámara) y ahora son 12”, indica (en el registro al que accedió este medio no hay un detalle de los negocios de hotelería de cinco estrellas en Bolivia). Santa Cruz, explica López, es un mercado atractivo para la hotelería por varias razones, entre ellas el movimiento de negocios en los rubros agrícola, forestal, industrial e inmobiliario. “También porque es la única ciudad del país que ofrece establecimientos para desarrollo de eventos de 3.000 a 5.000 personas”.

Según la CDHSC, el sistema hotelero cruceño registra 650.000 visitantes al año, de los cuales el 30% —un porcentaje que va en aumento— son extranjeros que usan la hotelería

VIP. “Se espera al menos tres hoteles más de cinco estrellas de cadenas grandes hasta 2019, que en algún caso ya se construyen”, afirma el ejecutivo, quien considera que estas inversiones “generarán competencia para el hotelero boliviano, que debe adecuarse y pugnar por el segmento”.

DESARROLLO. En La Paz, la oferta hotelera mejoró también en los últimos años impulsada por inversores nacionales. Ejemplo de ello son Rennova, un hotel dedicado al empresario joven en el que se invirtieron \$us 3,5 millones, y Atix, un establecimiento de diseño que abrirá sus puertas oficialmente en las próximas semanas. Ambos están en Calacoto.

En la urbe paceña “se están construyendo hoteles de tres estrellas para arriba, en la zona Sur, y hay posiblemente unos seis u ocho más en camino”, adelanta Luis Ampuero, presidente de la Cámara Boliviana de Hotelería. Teresa Chávez, delegada de la Mesa de Turismo (que agrupa a representantes del sector del país), asevera que hoy “los hoteles de las zonas turísticas y la zona Sur (de La Paz) son muy bien frecuentados y, por eso, el hotelero se está animando a (invertir en) mayor infraestructura”.

La presidenta de la Cámara Hotelera de Cochabamba, Heidi García, sostiene a su vez que en ese departamento la oferta hotelera se mantiene estable. “Nos cobran todo tipo de licencias y patentes y al final nos ahorcan, pero hay hoteles. Este año se han incorporado cuatro establecimientos más, uno de cinco estrellas, Camino Plaza, y otro, una boutique”. La empresaria indica que al momento Cochabamba “es una ciudad de paso” y no debería ser así, “porque tiene mucho turismo para mostrar”.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), Bolivia recibió el año pasado 1,13 millones de visitantes extranjeros, de los cuales el 31% se hospedó en casas de familia, 28,7% en hoteles, 23,8% en residenciales, 8,3% en alojamientos, 3% en lugares alquilados y 5% en otros. El Alto lleva la delantera en cifra de alojamientos Bolivia cuenta con un registro de al menos 754 alojamientos, la mayoría de los cuales se encuentra en El Alto

(29,3%), de acuerdo con datos del Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos del Viceministerio de Turismo. En El Alto están registrados 221 de estos hospedajes y en la ciudad de La Paz 99, según el documento, que también muestra el número de residenciales, albergues, casas de huéspedes, hostales, casa de campo y hoteles, entre otros, que hay en cada región. Ya en el ámbito departamental hay 130 alojamientos en Santa Cruz, 77 en Chuquisaca, 72 en Cochabamba, 70 en Oruro, 37 en Beni, 29 en Potosí, 16 en Tarija y 3 en Pando. Hermán López, presidente de la Cámara Departamental Hotelera de Santa Cruz, sostiene que en los últimos años el número de estos establecimientos en esa región se redujo. “Normalmente el boliviano prefiere residenciales y alojamientos cuando sale de su ciudad. El pico de demanda de estos hospedajes coincide con las vacaciones invernales de julio, (y las de verano) de diciembre y enero”.

4 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

Hotel Avenida

5 REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

El Hotel Avenida, se encuentra ubicada en la Ciudad de Riberalta, Provincia Vaca Diez, Departamento del Beni, con su edificio en el Barrio San José, Av. Gabriel Rene Moreno N° 1469.

6 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de un Manual de Estrategias de Mejoramiento de Servicio para el Área de Atención al Cliente, para el Hotel Avenida, en la Gestión 2021, de la Ciudad de Riberalta.

7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

7.1 Identificación y planteamiento del problema

El Hotel Avenida. En Riberalta lleva 8 años en el mercado con excelente posicionamiento y recordación dentro de un importante grupo de turistas. Aunque la empresa cuenta con reconocimiento nacional, y muchas de sus políticas de servicio y ventas se fundamentan en las establecidas por Casa Matriz en Riberalta la empresa no cuenta con un área o departamento de servicio al cliente que permita establecer indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de sus actuales clientes. Sin embargo, el número de quejas y reclamos ha ido en aumento durante el último año (2019) alcanzando un incremento del 22%. Por tal razón, la gerencia de la empresa en Bolivia, considera la importancia de conocer la percepción actual de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen de la empresa en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes. De esta manera surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación del servicio, con la finalidad de que a las directivas de la empresa les sea posible: Conocer y segmentar el mercado en Riberalta, establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes, definir una metodología para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción y ventas y comprometer a las directivas y demás empleados en el mejoramiento de la atención y el servicio todo esto en pro del crecimiento de la empresa. Igualmente, una evaluación del servicio permite que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y permite además que se identifiquen necesidades a nivel 10, interno en cuanto a capacitación de los empleados y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes. La mencionada evaluación permitió dar un primer paso para mejorar la calidad del servicio mediante la generación de una propuesta encaminada a superar debilidades en el mismo, y de esta manera estar a la vanguardia de los conceptos

administrativos orientados en captar y retener clientes mediante la calidad en la atención. Esto será un factor fundamental para que la compañía no esté expuesta a perder fácilmente sus clientes actuales, y permitirá que no se desaprovechen oportunidades de crecimiento en ventas y posicionamiento de imagen. La evaluación de la calidad del servicio y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes de la Ciudad de Riberalta, para la empresa objeto de estudio, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria como es la observación y las encuestas.

Durante el proceso de recopilación de información se detectó que existen deficiencias en cuanto al servicio de atención personalizada al cliente por parte del Hotel, ubicada en nuestra ciudad, respecto a: falta de amabilidad, falta de atención, falta de servicio por parte del personal del Hotel e información inadecuada. Todos los elementos anteriores son de gran importancia para el consumidor, ya que sobre la base de los mismos toma la decisión de volver a usar nuestros servicios o no

Adicionalmente hay problemas dentro de la empresa inicialmente porque que no tienen definidas claramente sus políticas, procedimientos y normas. Ello origina que cada situación se analice diferente y en algunos casos el personal de servicio al cliente ni siquiera sabe cómo responder.

8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se podría mejorar la calidad del servicio brindado en el área de atención al cliente, en el Hotel Avenida, en la Ciudad de Riberalta, Periodo 2021?

9 JUSTIFICACIÓN

“La competitividad cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad a la gerencia, de actualizar sus funciones, crear, desarrollar nuevos programas que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes”.

Dada la anterior afirmación, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en prevalecer y crecer en un mercado. Por tal razón, el Hotel Avenida, en Riberalta, percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en los clientes con base en un estudio previo de la imagen de servicio que le proyectan a estos.

Las necesidades de mejoramiento en los aspectos de servicio al cliente para la empresa Hotel Avenida se detectan gracias al incremento de las reclamaciones y devoluciones. No obstante, la gerencia percibe que para ser competitivo no solo se requiere de disponer un buen portafolio de productos (servicios), sino que además se debe propender por atender las necesidades del cliente en pro de lograr relaciones de largo plazo con este.

Es así como se genera la propuesta de realizar una evaluación de la calidad del servicio al cliente, donde se establezca la percepción de los clientes de la empresa desde diferentes puntos de vista. Esto implica que, como egresado del área de Administración de empresas, y ejecutor de la mencionada evaluación, puedan aplicarse conocimientos fundamentales sobre planeación y diagnóstico que conlleven al logro de los objetivos propuestos para la presente propuesta. El fin último de la evaluación sugerida, es diseñar una propuesta de un manual de estrategias, que permita eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad del servicio al cliente de la empresa objeto de estudio. El diseño de la propuesta trae consigo la aplicación de análisis de información, definición de indicadores de gestión y costeo de su implementación entre otros aspectos que deben ser del dominio teórico del profesional en Administración de Empresas.

La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de un manual de estrategias para el mejoramiento. Para

la empresa Hotel Avenida, los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los clientes, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

La falta de atención al cliente que presenta en el Hotel avenida, se origina en clientes no satisfechos durante el proceso de estadía o compra de servicio, específicamente en la tapa de evaluación de la información. Las deficiencias que el consumidor puede detectar en los servicios hoteleros, afectará su decisión de compra o requerimiento de servicio, de manera desfavorable para el Hotel.

El procurar que los consumidores estén satisfechos significa que el Hotel valora al consumidor o cliente, generando un compromiso mutuo, un sentido de dependencia, es decir, un consumidor satisfecho se convierte en un cliente potencial para la empresa a la cual le será fiel; y no sólo ello, si no también recomendará con terceras personas.

El detectar las deficiencias del Hotel, ayudará a corregir las fallas, además de convertir Hotel Avenida, en una empresa de calidad, donde el consumidor y la empresa ganen.

10 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

10.1 Objetivo general

“Diseñar un Manual de Estrategias, para el Área de Atención al Cliente con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio brindado, en el Hotel Avenida, en la gestión 2021, de la Ciudad de Riberalta”

10.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico para determinar los procesos de decisión de los clientes sobre el servicio del Hotel Avenida.

- ✓ Establecer la conducta de sobre el cliente para que pueda requerir el volver al Hotel Avenida, debido a la atención al cliente que recibe.

- ✓ Definir las estrategias y estructurar el manual tomando en cuenta las necesidades e inquietudes de los clientes.

- ✓ Proponer a la gerencia el Manual de Estrategias para la Atención al Cliente, bajo teorías administrativas.

11 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

11.1 MARCO TEORICO

11.1.1 Hotel

“Hotel”, proviene del francés antiguo “hostel”, que a su vez tiene origen en el latín medieval “hospitale”, palabra que evolucionó del radical indoeuropeo “Ghos” (extranjero), y el sufijo “ti” que significaba “alguien con quién uno tiene deber recíproco de hospitalidad”. De “Ghos-ti” se derivan también las voces españolas hospital, hospitalidad, hostel, hostil, hospicio, etc. y las voces inglesas guest, host, hostes y hostler, entre otras. En Francia se designaba “hotel garnie” a las casas que alquilaban habitaciones y, en 1760, el quinto duque de Devonshire utilizó por primera vez en Inglaterra la palabra hotel, en un edificio en forma de media luna que había en Londres y albergaba tres establecimientos de hospedaje. En su definición más elemental,

HOTEL es un establecimiento comercial que proporciona alojamiento temporal al viajero. Usualmente ofrece también alimentos y en algunos casos entretenimiento y servicios personales, pero Lundberg, en 1986, en su obra Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes, lo definió de un modo más romántico: “El hotel es un lugar de excitación o desesperanza, un lugar de diversión o donde uno puede encontrarse prisionero entre cuatro paredes; un lugar de grandes banquetes o de gran soledad.”

Los hoteles son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios o un aparte independizado de ellos, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo, y que reúnen los requisitos técnicos mínimos que para cada categoría se determina.

11.2 Clasificación de hoteles

Los hoteles se clasifican en cinco categorías, señaladas por estrellas de color dorado, las mismas que son colocadas en la entrada de los establecimientos.

Hoteles de una estrella. - por lo general, son establecimientos tipo casero o de posada donde sus dueños entregan todos los servicios. En estos hoteles, pueden que sirvan comida, como no. Eso sí, casi siempre se entrega desayuno. Asimismo, no siempre cuenta con baño o ducha, en todos los dormitorios. Las instalaciones son bastantes limitadas. En cuanto a la comodidad es mínima no es esperable televisión o radio, y la limpieza es aceptable.

Hoteles de dos estrellas. - estos hoteles, son muy utilizados por personas en viajes de negocios de bajo perfil, que no desean pagar un precio muy alto, por una habitación. Todas las habitaciones cuentan con un baño y una ducha. El servicio, será más profesional, ya que no será manejado por una familia, sino por personas calificadas. En estos hoteles de dos estrellas, por lo general entregan alimentación completa, al gusto del huésped, como asimismo diversas bebidas y tragos.

Hoteles de tres estrellas. - poseen mayores instalaciones, mejor servicio y una mayor gama de los mismos, que en los dos casos anteriores. El tamaño de los restaurantes será mayor y otorgarán una amplia gama de alimentos y bebidas. Asimismo, los restaurantes de estos hoteles, atenderán a público externo al hotel, o sea personas que no se hospedan en el mismo, para las comidas o cenas se debe ofrecer un menú. Las habitaciones son más grandes y contarán con baño y ducha obligatoriamente.

Hoteles de cuatro estrellas. - tendrán un mayor lujo que los ya mencionados, tanto en el mobiliario, como el inmueble mismo. Las habitaciones serán mayores que en los otros hoteles, con mejor decoración y mas equipados. El servicio será más profesional más aún, como así mismo, contarán con servicio a la habitación las 24 horas. De igual manera, estos hoteles cuentan con lavandería y limpieza en seco. Ha de tener bar y el restaurante tiene que ofrecer comida a la carta.

Hoteles de cinco estrellas.- en esta categoría el servicio de habitaciones deberá funcionar las 24 horas, además se diferencias del resto de categorías por la infraestructura del edificio. Los establecimientos de cinco estrellas son con más de dos plantas (baja y primer piso) deberán disponer de dos ascensores y un montacargas, así como garaje con una capacidad en vehículos equivalente al 30% del total de habitaciones, enclavado en el mismo edificio o en otro distinto situado a una distancia máxima de 100 metros. Otros servicios con los que los hoteles de esta categoría harán de contar son : música ambiental, televisión en todas las habitaciones, peluquería o salón de belleza, sauna o sala de masajes , teletipo y servicio de secretariado, entre otros.

Estas categorías definen la estructura y le tamaño del hotel, no solo la calidad. Por eso las grandes cadenas hoteleras buscan otras especialidades para diferenciarse de la competencia.

11.3 Boutique

Según Ávila, (2014) El término hotel boutique es originario de la Europa de los años 80. Se utiliza para definir a aquellos hoteles con ambientes íntimos y poco convencionales, generalmente con una denotación de lujo.

Suelen ser hoteles pequeños, de pocas habitaciones, con una personalidad e identidad propias, y en muchos casos ubicados en antiguas edificaciones (castillos, mansiones, o cascos históricos). Ofrecen, a diferencia de las grandes cadenas hoteleras, servicios y atención personalizados, gran privacidad y están dotados de instalaciones extraordinarias. Por lo general se ambientan en un estilo o temática específicos.

11.4 Cliente

Desatnick (1990, Pág. 99). Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

11.5 Servicio

Harovitz (1997, Pág. 3). Define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185). Aporta que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

11.6 Calidad de Servicio

Según Masaaki (1998, Pág. 10) señala que la calidad se refiere a

No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner (1996, Pág. 146) Aporta que la calidad:

En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

11.7 Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso

Chiavenato Harrington (1998, Pág. 17) Señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.

- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

11.8 Dimensiones de la Calidad en el servicio

Para Druker (1990, Pág. 41). Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación: Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de Respuesta, Empatía, Intangibilidad e Interacción humana.

11.9 Herramientas para mejorar el servicio ceso de Reclutamiento Kaizen

Wellington (1997, Pág. 14) Redacta que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Masaaki (1998, Pág. 2) define el Keizen como:

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

Gemba

Masaaki (1998, Pág. 12-13) Señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Masaaki el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo

11.10 Las Cinco M en Gemba

Mano de Obra:

Fischer y Navarro (1994, Pág. 145) define la mano de obra como "El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional".

Comunicación:

Wellington (1997, Pág. 96-97) señala que la comunicación comienza:

Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

Informar

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

Entrenamiento:

Wellington (1997, Pág. 100-103). Aporta que el entrenamiento en el servicio al cliente:

Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo

Motivación:

Según Wellington (1997, Pág. 107) bastó con decir que "La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente.

Empowerment:

Wellington (1997, Pág. 108-109) señala que: "El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse".

Capacitación para la satisfacción al cliente

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación, se presentarán tres técnicas

Según Berry (1996, Pág. 17), que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente: Herramientas, Las Técnicas y Experimentos y triunfos.

11.11 Jerarquía motivacional

Maslow, (2011) diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

11.12 La Motivación En El Trabajo

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que “toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción” (Jiménez, pág. 1).

Es un concepto muy válido en cuanto a las implicaciones que tiene el factor motivacional para el desempeño de las actividades propios del cargo de los trabajadores de las diferentes empresas, es importante destacar que el ser humano siempre necesitará estar motivado para hacer lo que le corresponde y en la medida que esa motivación sea mayor, mejores resultados se obtendrán de su gestión

11.2. MARCO CONCEPTUAL

11.12.1 Manual

Un manual es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el fin de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

11.12.2 Finalidades de un manual

La finalidad del Manual de Organización es ser un documento que nos muestre como están organizadas las diferentes empresas, las unidades que lo integran y las funciones de cada departamento.

- ❖ **Descripción del entorno de la empresa.** - permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- ❖ **Control de la gestión.**- prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que nos lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- ❖ **Alcance de los objetivos.** - la programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todo implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan en sus actividades
- ❖ **Captación de recursos.** -De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- ❖ **Optimizar el empleo de recursos limitados.** -Las investigaciones efectuadas para realizar un Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estrategias estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

- ❖ **Organización y temporalidad.** - En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe un fecha de terminación que debe ser respetada, es por ello, importante programar actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias posibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración de un plan intenta evitar la su optimización, o lo que es lo mismo optimizar, una arte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cunado.

11.12.3 Producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y a través del cual el consumidor satisface sus necesidades. El concepto de producto no debe centrarse en sus características o atributos intrínsecos, sino en los beneficios que reporta, las emociones que puede despertar o las experiencias que proporciona al consumidor o usuario. Así, por ejemplo, no se compra un automóvil por sus atributos (acero utilizado, aleaciones, materiales empleados, etc.), sino por su comodidad, libertad de movimientos, prestigio, etc., aparejados a su posesión y uso.

11.12.4 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación.

11.12.5 Etapas del ciclo de vida del producto

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son cuatro las etapas que conforman el ciclo de vida del producto: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

Introducción

Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo (como en su

momento fue el televisor, el celular o la reproductora de videocasetes) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color).

La etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

Crecimiento

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

En la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables

Madurez

Es en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene. Esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

Declinación

En esta cuarta etapa del ciclo de vida del producto, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar

a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

La etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. 3) La gente sencillamente se cansa de un producto, así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa

12 METODOLOGÍA.

Mediante el marco metodológico se dará a conocer las características del proyecto, además se establecerán las técnicas y herramientas que se utilizarán para obtener los datos del personal y área de estudio, es importante mencionar que la información recopilada parte de varios autores, para sustentar las variables de la investigación.

a. Tipo de estudio

La metodología empleada en la investigación será de corte cualitativa (descriptiva) en la que se implementará una prueba para el análisis y el alcance de los resultados; este tipo de investigación “se refiere al estudio sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños, en este tipo de investigación interesa lo que la gente hace, piensa, siente, sus patrones culturales y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio laboral” (Lerma, 2004)

i. Enfoque

El presente estudio que se realizará es bajo el enfoque de la investigación cualitativa, “este enfoque utiliza la recolección y el análisis de informaciones mediante entrevistas, cuestionarios descripciones y observaciones para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, basa su análisis en la información recabada.

ii. Método

Método Analítico- Sintético

Según (Cerdeña 1998). El método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarla en forma individual.

Este método se aplicará principalmente durante la realización del diagnóstico educativo y nos permitirá revisar y reflexionar de manera general y en detalle sobre todos y cada uno de los aspectos y datos obtenidos durante el proceso de investigación.

Según este mismo autor, el método sintético consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Se aplicará para sistematizar todos los datos obtenidos en las diferentes etapas y momentos de la investigación.

Método Inductivo

Según Bernal (2006) consideran que, “el método inductivo va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir”.

b. Técnicas e instrumentos de investigación

i. Encuesta

Es un instrumento muy importante lo cual nos facilitará dentro de la investigación a obtener información cualitativa y relevante, también nos ayudará a obtener conclusiones reales en cuanto a nuestro tema de investigación. Este instrumento se elaborará y aplicará a los trabajadores en general del Hotel Avenida, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas previamente elaboradas. Ver anexo 1.

ii. Entrevista

Es un instrumento muy importante lo cual nos facilitará dentro de la investigación a obtener información cualitativa y relevante, también nos ayudará a sacar conclusiones reales en cuanto a nuestro tema de investigación. Ver anexo 2.

iii. Instrumentos

- **Guía de entrevista semiestructurada**

Este instrumento se elaboró y aplico a los clientes frecuentes, del Hotel Avenida, utilizando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas previamente definidas.

- **Cuestionario Semiestructurado**

Se elaboro de manera previa al trabajo de campo, mismas que se aplicarán a los trabajadores para obtener información relevante y veraz sobre el proceso de decisión de volver a requeridos los servicios del Hotel avenida.

El instrumento utilizado en la encuesta será un cuestionario semiestructurado que constará de preguntas abiertas y cerradas.

- **Instrumentos de apoyo**

Figura 1

Computadora	Cámara fotográfica
Tablero Plástico	Grabadora
Bolígrafos y Lápiz	Libreta de anotaciones
Libreta de Anotaciones	Archivador

14. RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL HOTEL AVENIDA.

14.1 Interpretación

Pregunta 1



Datos

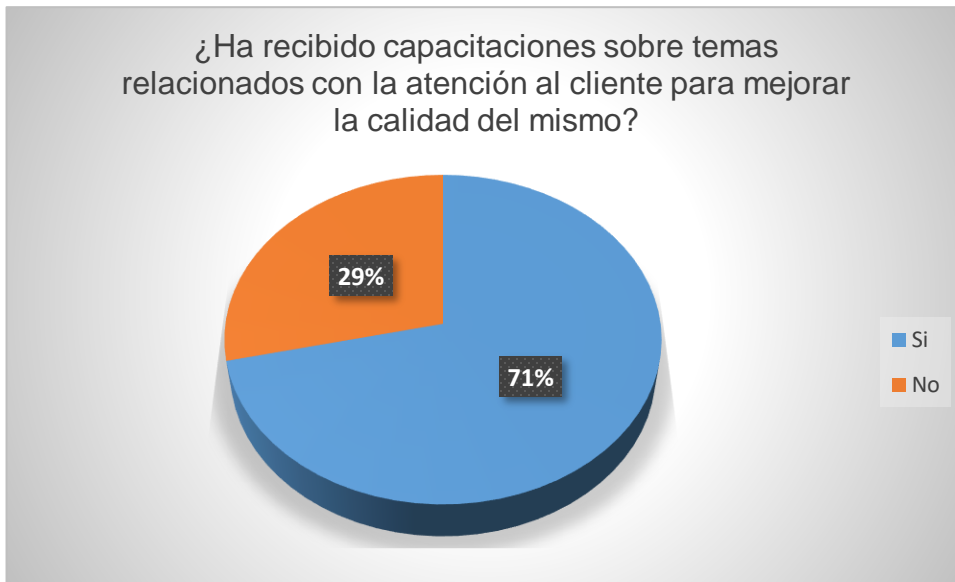
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
1 a 3 años	12	86%
3 a 6 años	2	14%
Mas	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 1, el 86% de los encuestados viene trabajando en el hotel entre el rango de 1-3 años, el 14%, dice estar en el rango 3-6 años, mientras que en el rango Mas, tenemos 0 respuestas.

Pregunta 2



Datos

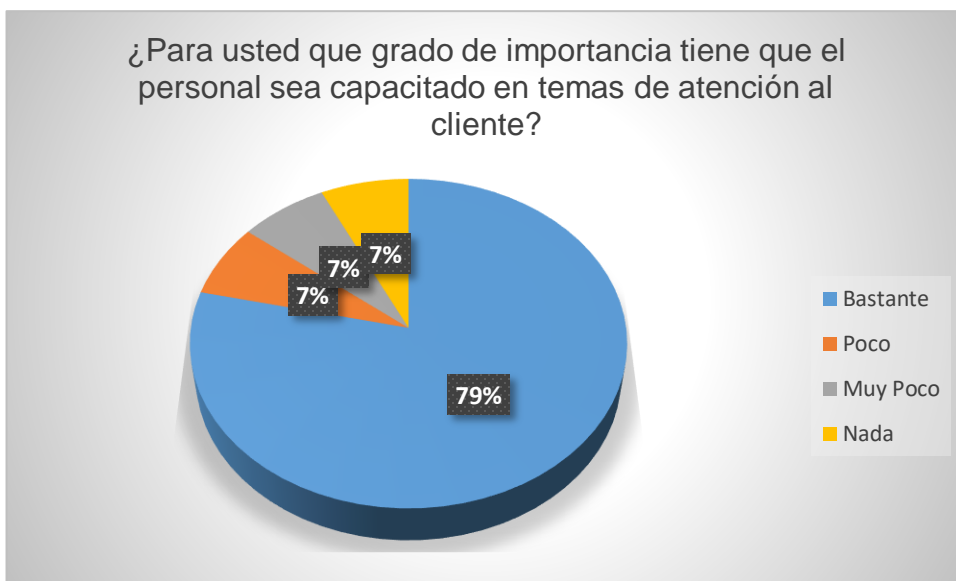
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	9	71%
No	5	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 2, el 71% de los encuestados, indica que ha recibido alguna capacitación referente a atención al cliente, el restante 29%, dice estar no haber recibido.

Pregunta 3



Datos

ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Bastante	11	79%
Poco	1	7%
Muy Poco	1	7%
Nada	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 3, el 79% de los encuestados, indica que es importante que el personal sea capacitado y que el grado de aceptación es bastante, el restante %, dice estar no tener ninguna relevancia.

Pregunta 4



Datos

ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	9	36%
No	5	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 4, el 36% de los encuestados, dice que el hotel si tiene políticas de mejoramiento, el restante 64%, dice estar no tener o ellos desconocen.

Pregunta 5



Datos

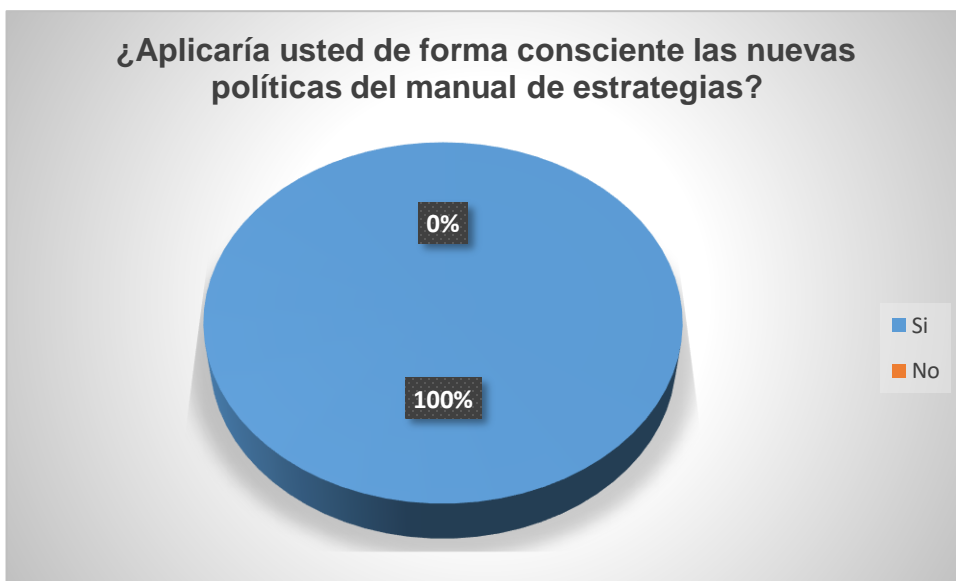
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	12	86%
No	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 5, el 86% de los encuestados, dice estar de acuerdo que el hotel implemente políticas de mejoramiento mientras que el restante 14%, dice estar no aceptar.

Pregunta 6



Datos

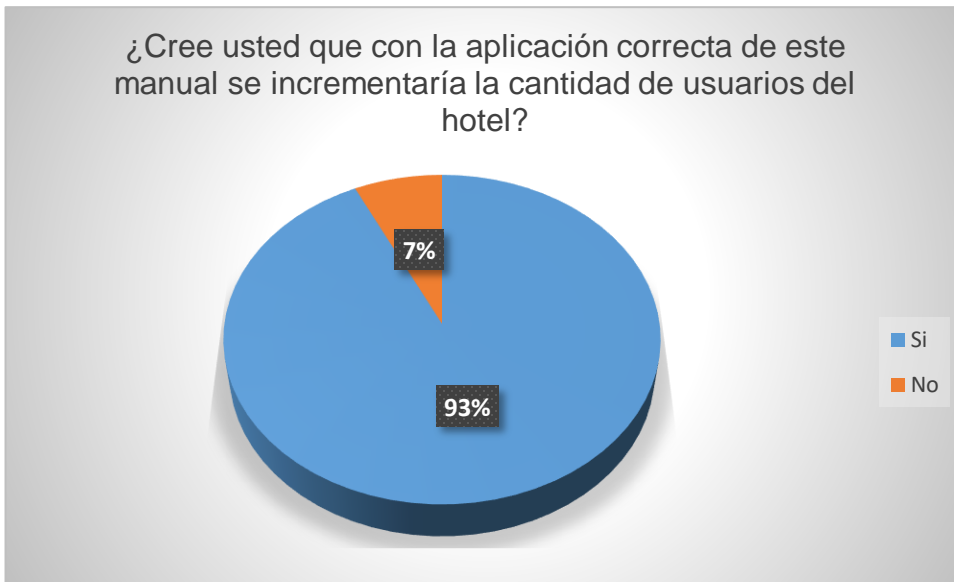
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	14	100%
No		0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 6, el 100% de los encuestados, dice estar consciente de aplicar de manera correcta el manual de estrategias.

Pregunta 7



Datos

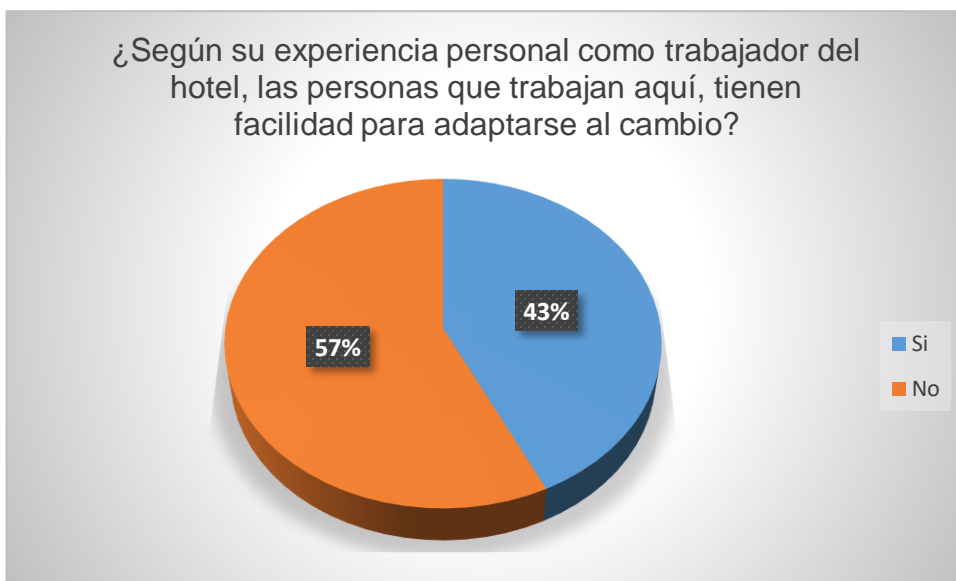
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	14	100%
No		0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 7, el 100% de los encuestados, dice estar consciente de aplicar de manera correcta el manual de estrategias.

Pregunta 8



Datos

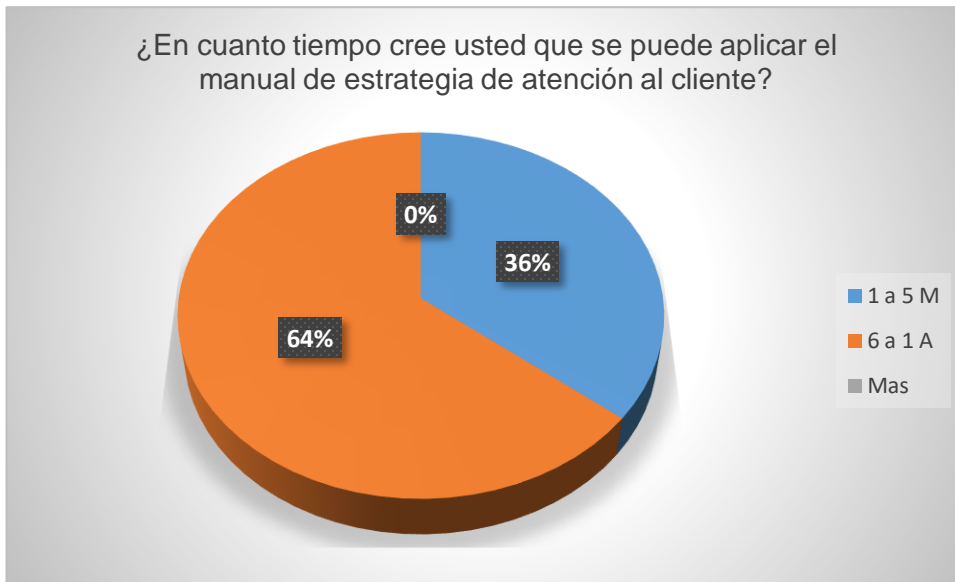
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	6	43%
No	8	57%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 8, el 43% de los encuestados, dice que sus compañeros de trabajo pueden adaptarse al cambio, mientras que el otro 57% del personal dice que no estaría dispuesto o no se adaptaría al cambio.

Pregunta 9



Datos

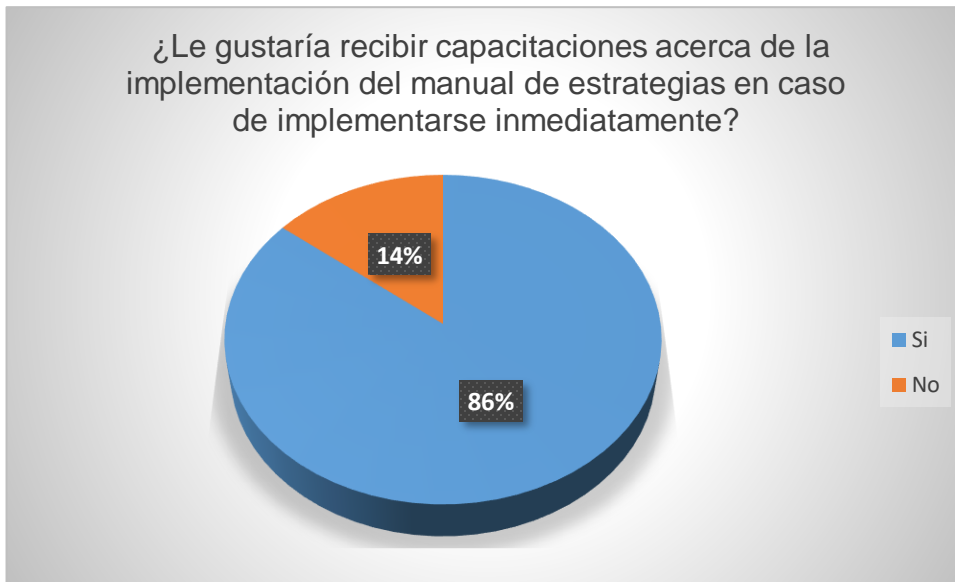
ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
1 a 5 meses	5	36%
6 a 12 meses	9	64%
Mas	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 9, el 36% de los encuestados, dice que sus compañeros de trabajan pueden adaptarse al cambio, mientras que el otro 64% del personal dice que no estaría dispuesto o no se adaptaría al cambio.

Pregunta 10



Datos

ALTERNATIVA	# ENCUESTA	% RESPUESTA
Si	12	86%
No	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la pregunta 10, el 84% de los encuestados, dice que sus compañeros de trabajan pueden adaptarse al cambio, mientras que el otro 14% del personal dice que no estaría dispuesto o no se adaptaría al cambio.

15. PROPUESTA CENTRAL

Diseño de un Manual de Estrategias de Mejoramiento de Servicio para el Área de Atención al Cliente, para el Hotel Avenida, en la Gestión 2021, de la Ciudad de Riberalta.

a. BENEFICIOS

El diseño de manual y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente presenta los siguientes beneficios:

Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que este prefiera a la empresa por encima de otras.

Establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Esto permite que la empresa mantenga clientes fieles y rubros de ingresos de cierta forma permanentes.

Conocer lo que para cada cliente es importante en particular y atender sus necesidades en pro del sostenimiento económico de la empresa.

Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.

Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.

Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.

La lealtad del cliente impulsa los ingresos de la empresa y se relaciona con las utilidades que se perciben de la actividad económica.

Se genera una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer las estrategias correctas, que permitan el mejor desempeño del personal, para la correcta atención del mismo, tanto el servicio pre venta y posventa, para así ofrecer el servicio que el cliente requiere y fidelizarlo.

b. ESTRATEGIAS

Estrategia No. 1. Análisis de la situación actual del Hotel frente al servicio al cliente.

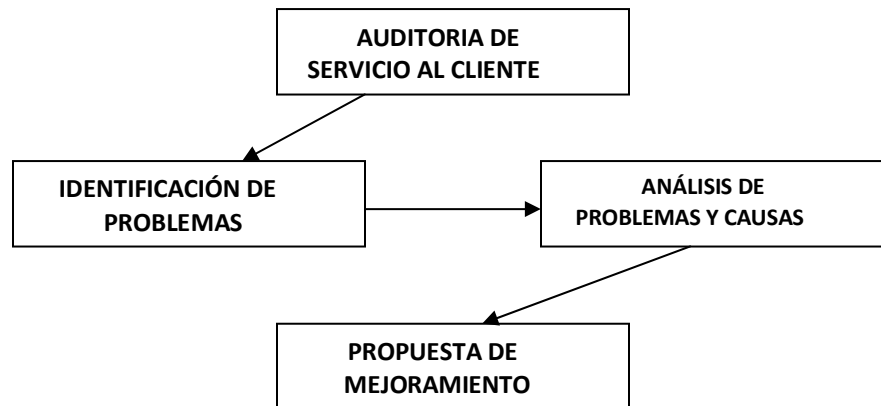
Para esto, es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente. Esta primera parte, en este trabajo, se inicia con la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades tanto del cliente como de la empresa

- Inicialmente, se plantea un análisis de problemas y causas a fin de determinar la solución más pertinente. Para esto se usa el análisis de Pareto con el cual se destacan los problemas de mayor influencia en las deficiencias encontradas en la auditoria.
- Seguidamente, se detectan cuatro problemas principales, siendo el primero de ellos la baja recordación del nombre del Hotel y/o de su imagen en el mercado donde se desempeña. El segundo de ellos es la percepción de una deficiente atención personal resumida en la no solución de inquietudes de los clientes, falta de actitud del empleado que atiende y no solución de

quejas y reclamos. El tercer problema más relevante es una percepción de deficiente presentación personal y el cuarto deficiencias en la atención telefónica.

- De los anteriores problemas se determinan tres causas fundamentales, las cuales son: una deficiente o baja gestión de mercadeo, falta de personal y políticas de servicio al cliente, y falta de capacitación en temas de servicio y atención al cliente. Sobre estas tres causas principales se ciñe la propuesta de mejora más adecuada para implementar.
- Así, la propuesta de mejoramiento implica primero que todo el diseño de un modelo de servicio al cliente adaptado a la empresa.

Figura 1 Análisis de la situación de la empresa frente al servicio al cliente



10.1.1 Estrategia No. 2 Diseño de un modelo de servicio al cliente.

10.1.2 Adicional a las anteriores ventajas, el diseño de un modelo de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como, por ejemplo:

Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa,

determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra de servicios. De esta manera se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes. Esto no quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar solo a aquellos clientes que compran más el servicio a la empresa, sino que los esfuerzos pueden ser equiparados a cada necesidad.

Caracterizar a los clientes. Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda.

Identificar y clasificar las necesidades del cliente: Con esto se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoría del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para hacer seguimiento y establecer los problemas y causas.

Establecer indicadores de medición del servicio en los siguientes aspectos:
Duración del ciclo pedido - entrega.

Varianza de la duración del ciclo pedido
- entrega. Disponibilidad del producto.

Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística. Flexibilidad ante situaciones inusuales.

Respuestas a las emergencias.

Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente). Tiempo de entrega.

Trato y relaciones con el cliente.

Completamiento (cantidad y surtido) de

los pedidos. Servicio de posventa.

Tiempo de atención a

reclamaciones. Servicio de

garantía.

Identificar necesidades y capacidades del cliente interno con respecto a la atención al cliente externo. Es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para poder atender a los clientes de la misma con calidad. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio. Para esto es muy importante establecer los costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que debe incurrir la empresa para mejorar las debilidades en este aspecto. Una buena manera de lograr una revisión de los procesos totales con enfoque al cliente, es la implementación de un manual de estrategias

Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente. Para esto el Hotel debe plantearse los siguientes cuestionamientos:

Tabla 2 Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

Interrogante	Definiciones a lograr
¿Estamos preparados?	Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior Necesidades de capacitación
2. ¿ Para quién?	· Caracterización de los grupos de clientes · Características de la atención a dar a cada grupo · Sistema de información y orientación al cliente
3.¿ Qué?	· Contenido del servicio que se brinda · Características

4.¿ Cómo?	· Procedimientos para el cliente solicitar el servicio · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5.¿ Quién?	· Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6.¿ Cuánto?	· Estructura organizativa · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7.¿ Cuando?	· Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿ Con qué?	· Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	· Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

Fuente: GOMÉZ ACOSTA, Marta. ACEVEDO SUAREZ, José y GONZÁLES

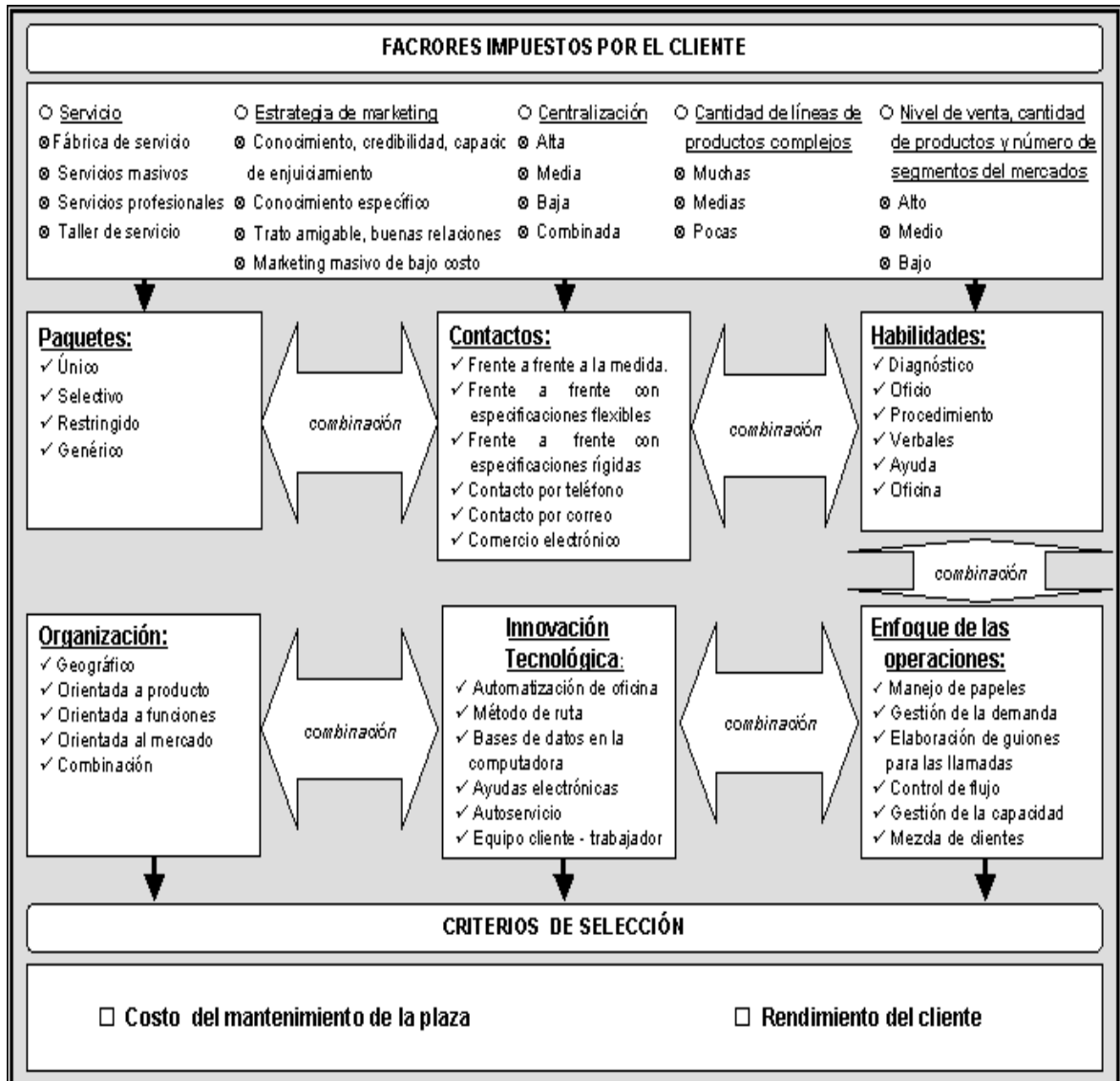
GONZÁLES, Roberto.

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente diseñar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal.

Determinar los factores de influencia en el servicio al cliente. Los factores que influyen en el diseño de la organización según las características del servicio son:

Tipo de servicio: La matriz de servicio está conformada por cuatro cuadrantes que relacionan el grado de interacción–adaptación (alto y bajo), con la intensidad de la mano de obra personal (alta y baja). Utilizándose la magnitud de las variables la empresa debe ubicarse en un cuadrante que responde a un tipo de servicio:

Figura 3 Factores impuestos por el cliente



Fuente: GOMÉZ ACOSTA, Marta. ACEVEDO SUAREZ, José y GONZÁLES GONZÁLES, Roberto.

De la figura anterior, se destaca los factores impuestos por el cliente así: con base en la auditoria del servicio al cliente se establecen las estrategias de servicio, de marketing, los niveles de centralización de las actividades de

contacto con el cliente, la cantidad de líneas de productos y/o servicios en los cuales enfocar esfuerzos, y el nivel de venta o cantidad de producto en el mercado para cada segmento. Cada uno de estos factores, una vez determinada su situación y necesidades, debe propender por el desarrollo de las tareas pertinentes.

Determinar los requisitos de los vendedores del servicio al cliente. Es importante destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es “vendida” por los empleados de la empresa. Entre otros, los empleados que mayor contacto tienen al cliente es el personal de recepción y facturación. En la tabla siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto entre el cliente y el empleado, y las habilidades que este último debe tener según el nivel de contacto con el cliente:

Tabla 4 Requisitos de los vendedores

Bajo Grado de contacto entre cliente y servidor Alto

Requisitos de los Trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de las operaciones	Manejo de	Gestión de la	Elaboración de guiones para las	Control de flujo	Gestión de la	Mezcla de clientes
Innovaciones Tecnológicas	Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajador

Fuente: GOMÉZ ACOSTA, Marta. ACEVEDO SUAREZ, José y GONZÁLES GONZÁLES, Roberto.

Establecer los principios del servicio al cliente adaptables a la empresa.

Para esto se debe observar lo siguiente:

Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

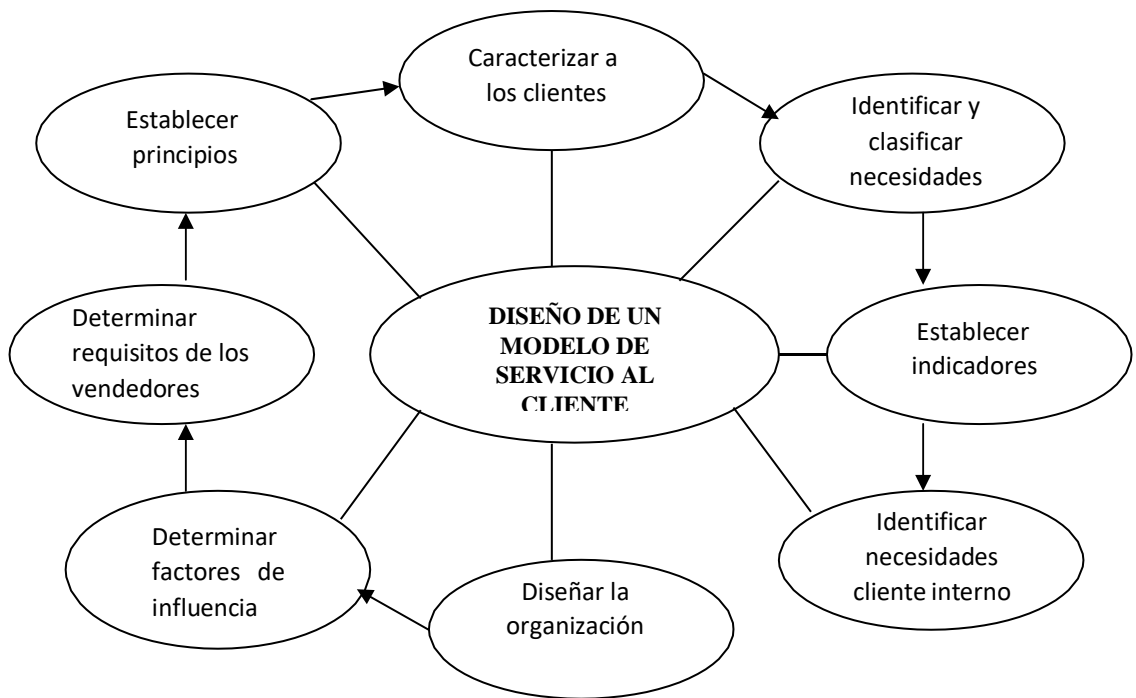
El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo la reserva que hacen 3 días antes. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar

una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

Figura 4 Modelo de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia

10.1.3 Estrategia No. 3. Capacitación en servicio al cliente.

La capacitación es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta. Al este respecto, se determina que debe cumplir con lo siguiente:

Objetivos:

Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar en la empresa una Cultura de Servicio al Cliente.

Lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

Temas de capacitación:

Cultura de Servicio al Cliente. Qué es una Cultura. Características. Cultura de Servicio al Cliente. La lealtad es el factor clave de éxito. La lealtad produce dividendos. Cómo conseguir incrementar la lealtad de los clientes. Cómo no cometer errores en los programas de servicio.

Implementando el proyecto. Objetivos. Preguntas que se deben formular y contestar. Estrategias de Servicio. Implantación del proyecto. Pasos críticos para la implantación. El Mapeo. ¿Qué sabemos de nuestros clientes? ¿Qué sabemos de nuestros competidores? Aprovechar las oportunidades.

Unidades Estratégicas de Negocio. Metodología de Implementación. 10 Prácticas Gerenciales. El modelo de servicio. Unidades Estratégicas de Negocio UEN. Propósitos y Objetivos. Conceptos, Indicadores y Análisis de Información. Análisis de los clientes leales.

Desarrollo de equipos de mejoramiento. Desarrollo del trabajo en equipo. El Cliente interno y el Servicio de apoyo. Obstáculos del Servicio. Estar conectados con los empleados. Motivarlos para un desempeño excepcional. Estrategias de Servicio. Pasos del proceso de motivación.

10.1.4 Fortalecer las actividades de promoción y publicidad. Pasando a otro aspecto de la propuesta de mejoramiento, se sugiere incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario diseñar e implementar un programa de capacitación en servicio al cliente y divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

De esta manera, a continuación, se desarrolla la priorización de problemas y causas base de la propuesta anterior:

10.1.5 Determinar la posibilidad de contratar un Call Center. La evolución de las tecnologías de la comunicación ha permitido poner a disposición de los operarios bases de datos y aplicaciones que permiten una rápida gestión de la información y tratamiento de los problemas que plantean los usuarios, en tiempo real. Esta rápida transformación deriva no sólo del interés de las propias compañías por mejorar la atención a los clientes, sino de la demanda de estos últimos, que exigen a sus compañías ubicuidad, tanto geográfica como horaria, accesibilidad y mucha información.

Teniendo claro que la implementación de un call center o contac center podría resultar rentable, bien porque permite fidelizar clientes y conseguir más ventas a medio y largo plazo, o porque permite solucionar problemas aportando o complementando información, sin necesidad de poner en marcha mecanismos administrativos, se propone evaluar la posibilidad de implementar un call center, el cual hoy en día está al alcance de cualquier empresa.

Entre las ventajas de su implementación están:

- Mejorar su imagen de la empresa en cuanto a la atención
- Aumentar la capacidad de relación con el mercado
- Fidelizar a los clientes
- Cero inversión en infraestructura
- Buscar nuevas oportunidades de negocio
- Ahorrar tiempo
- Reducir costos
- Fortalecer la gestión de relaciones con el cliente
- Recepción y gestión de pedidos
- Seguimiento comercial
- Gestión de devoluciones y reclamos

La implementación del call center no debe ser directa, es decir, la empresa puede contratar de manera externa los servicios por un outsorsing. El valor promedio al año es variable, pues el call center contratado debe evaluar la cantidad de atención y servicios que requiere la empresa, y con base en esto establecer el valor. No obstante, se logra determinar un valor promedio mensual de bs 300.

10.2.5 Costos de implementación de la propuesta.

Tabla 22 Costos de implementación

ACTIVIDADES	CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL
Actividades estrategia 1	Diagnóstico de la situación actual	
	Auditoria de Categorización	
	Seguimientos Anuales (2 días)	
	Análisis y adecuación de procesos en pro de mejorar el servicio	
	Seguimiento año 1	
Actividades estrategia 2	Creación base de datos	
	Diseño de políticas, factores de influencia y organización alrededor del servicio	
	Divulgación de las políticas y acoplamiento de empleados	
	Diseño de la organización en torno a la calidad del servicio	
Actividades estrategia 3	Capacitación en servicio al cliente	
Actividades estrategia 4	Promoción de políticas del servicio	
	Publicidad en torno al servicio	
	Implementación call center	
TOTAL		

Fuente: elaboración propia

La inversión total para adaptar un modelo de servicio al cliente en la empresa, se estima en 0. Las actividades más costosas son las que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de los procesos internos.

No obstante, este presupuesto puede ser variable si la empresa decide adoptar solo algunas y no todas las actividades, o si decide ejecutarlas sin la ayuda de asesores externos.

16. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

Como este documento es una investigación académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta de “Diseño de un Manual de Estrategias de Mejoramiento de Servicio para el Área de Atención al Cliente, para el Hotel Avenida, en la Gestión 2021, de la Ciudad de Riberalta.”, será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto de grado, el cual demandará gastos a la persona que elaborará dicha propuesta.

Tabla1

Presupuesto General

(Expresados en bolivianos)

Actividad	Unid.	Cant	P/u	Total
Levantamiento de información	Global	1	85,00	85,00
Fotocopia de los Instrumentos	Global	1	50,00	50,00
Compra de computadora	und	1	3.980,00	3.980,00
Compra de impresora	und	1	1.500,00	1.500,00
Elaboración del perfil e instrumentos	Global	1	150,00	150,00
Servicios de Internet	Global	1	80,00	80,00
Impresión de borradores de proyecto	Global	8	50,00	400,00
Anillados	Global	8	50,00	400,00
empastados	Global	4	80,00	320,00
Transporte	Global	1	50,00	50,00
Conclusión de la elaboración del proyecto y presentación final	Global	1	85,00	85,00
TOTAL				7.175,00

Fuente: elaboración Propia

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 7.175,00 (Siete mil ciento setenta y cinco con 00/100)

17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

17.1 Cronograma

N°	Actividades	jul-21				ago-21				sep-21				oct-21				nov-21			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de la información	■	■																		
2	Análisis de la información			■	■	■															
3	Evaluación de los resultados				■	■	■														
4	Elección de métodos de Investigación					■	■	■													
5	Investigación de Marco Teórico						■	■	■												
6	Elaboración de los Instrumentos							■	■	■											
7	Desarrollo de las Encuestas								■	■	■										
8	Tabulación de Datos									■	■	■	■								
9	Elaboración de la Propuesta del Proyecto												■	■	■						
10	Presentación de Perfil de Investigación													■	■						
11	Revisión y Corrección de las Observaciones														■	■	■	■	■		
12	Defensa del Perfil de Investigación																	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

18.1 CONCLUSIONES

- Se concluye que a la realización del diagnóstico se determine que necesidades tienen los clientes, como podemos solucionar eso, que implicara de gasto para la empresa la implementación del mismo, y los mecanismos para su aplicación correcta y que garantice el resultado esperado.
- Se puede evidenciar que nuestros clientes requieren un servicio más personalizado, de esta manera se establece que ellos puedan volver al hotel.
- También se concluyen que las estrategias estructuradas previamente, son las correctas y que, aplicada en el servicio de atención al cliente, podemos definir analizar sus necesidades y así mismo satisfacerla, garantizando la comodidad de nuestros cliente y conformidad con el servicio ofertado.
- Se propuso a la gerencia las estrategias que han sido diseñada en el presente manual, también las ventajas y desventajas de la misma, siendo sujeta de análisis por parte de la directiva y como se tuvo más pro que contras se dio el visto bueno para su implementación una vez el proyecto haya sido terminado y aprobado.
- Se determinó la función de cada personal de atención al cliente, el uso la aplicación de las estrategias, como hacer la retroalimentación, y quienes van a supervisar y controlar la correcta forma de implementar las estrategias.

18.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia realizar un análisis de contexto, según la competencia y el nuevo comportamiento de los clientes en base a la nueva normalidad que estamos atravesando el mundo, para en un futuro definir o mejorar las estrategias definidas.
- Se recomienda al hotel, tome en consideración la designación de un encargado de supervisar la correcta aplicación de las estrategias.
- Se recomienda estandarizar funciones y procesos dentro del hotel.
- Se recomienda que el hotel adopte el diseño y la implementación de un organigrama, para así establecer los controles de mando y de este modo facilitara el trabajo a sus dependientes.

18. BIBLIOGRAFÍA

BERRY, T. (1996) *Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras*. Editorial Díaz de Santos. Caracas.

DESATRICK, R. (1990). *Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio*. Editorial Legis IESA. Caracas.

DRUKER, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). *Introducción a la Investigación de Mercado*. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.

HARRIGTON, J. (1998). *Cómo Incrementar la Calidad Productiva*. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

HOROVITZ, J. (1997) *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

KARL, A. (1988) *Gerencia del Servicio*. Legis Fondo Editorial. Caracas.

MASAAKI, I. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)*. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.

STONER, J. (1996). *Administración*. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

19. Anexos



