



Escuela de Negocios

Producción de Eventos

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS

Integrantes:

Índice

Pág.

Introducción.03

Antecedentes de la empresa.....04

- Historia.04
- visión / misión..05
- análisis del entorno.05
- Organigrama....06
- Concepto de servicio:.07
- Gestión de los momentos de la verdad..10

Descripción Del cliente..12

- Segmentación.12
- Expectativas y percepciones13

Evaluación del PEC.15

- Sistema de creación de servicio..15
- Liderazgo y cultura organizacional..16
- Procesos..17
- Soporte de dirección..18

Soporte Físico...20

- instalaciones del hotel...20

Factores y aspectos a mejorar.21

- E A S Dimensión operacional y relacional.22
- Espina de pescado.27

Desarrollo plan de mejoramiento..29

Carta Gantt.34

Conclusiones35

Anexos37

Bibliografía43

Introducción

En este informe se darán a conocer antecedentes del Hotel Coronel, que se exponen para ver la capacidad que tiene esta empresa para generar beneficios a mediano plazo.

Su propuesta de servicio esta intensificada para nuestro trabajo, específicamente en el área de mucamas, en la cual se presentaran los diversos procedimientos que esta adopta para poder visualizar sus fortalezas y debilidades contribuyendo en una estrategia de calidad que optimice la productividad y reduzca costo; Sin dañar su filosofía que sustente el concepto de calidad: calida atención, basada en la comodidad.

Los recursos a utilizar para evaluar el actual nivel de servicio de mucamas serán principalmente, a través de entrevistas personales debido a que tiene la ventaja para conocer la situación actual y el efecto que podrá tener las decisiones directivas.

También se abordara en el estudio de Auto- evaluación del Servicio / Diagrama causa-efecto/ análisis apoyo físico-personal, para así detectar las principales fallas que se presentan en el hotel. Que a su vez están Ligadas con las tareas que se deben asignar, para que el proceso tenga un mejoramiento de forma continua, abordando el tiempo y métodos de efectividad.

I.- Presentación y descripción de la Empresa.

1- Antecedentes de Hotel Coronel

Historia

El Señor Felipe Lanas, un hombre dedicado a los negocios decidió tener un hotel, así nace Hotel Coronel. En

sus inicios el partió como apartotel y fue administrado por la familia fundadora. Fue construido entre los años 1993 y 1994. Finalmente fue inaugurado el primero de marzo de 1995 y consta de una trayectoria de 8 años en el rubro hotelero.

Hotel Coronel esta clasificado con 4 estrellas superior, su ubicación es en el sector de Providencia a pasos del metro estación Los Leones, y muy cercano a bancos, pubs, restaurantes y centros comerciales. Además posee un total de 45 acogedoras y elegantes habitaciones, distribuidas en singles, dobles, triples y suites todas de dos ambientes. Al frente del edificio del hotel se encuentra el apartotel totalmente amoblado, con departamentos familiares de uno o dos dormitorios, con capacidad de hasta 6 personas. Además el hotel dispone de diversos salones diseñados para satisfacer los requerimientos de cualquier tipo de reunión de negocio, conferencias, reuniones sociales y privados. Entre ellos se encuentra el salón VIP con capacidad para 120 personas, el salón Coronel con capacidad para 45 personas y el salón directorio con capacidad para 20 personas. En la actualidad se realizó una nueva adquisición para el hotel, trata de un nuevo centro de eventos para el hotel que ya se encuentra en funcionamiento.⁷

Visión Hotel Coronel

En cuanto a la visión no la manejan por escrito, pero siempre tratan por parte de la gerencia transmitirla a todo el personal que trabaja en el hotel. Ganar una posición mucho más fuerte en la industria hotelera.

Misión Hotel Coronel

Hotel Coronel esta ubicado en pleno corazón de Providencia a pasos de la estación metro los Leones, y muy cercano de bancos, centros comerciales y pubs. Es un edificio moderno, donde se han reunido todos los conceptos de alta hotelería: Una atención de calidad y confort satisfaciendo los requerimientos de los ejecutivos de hoy.

A continuación se presenta un análisis del entorno del hotel:

Fortalezas del hotel

- El personal que trabaja en el hotel, existe trabajo en equipo todos colaboran cuando ocurre alguna dificultad.
- Muy buena Actitud de parte del personal hacia el cliente.
- La Sra. Catherine Gerente General es una persona muy accesible para el personal que trabaja, no se encierra en su cargo, ayuda en lo que más puede al personal en caso de alguna dificultad. Trabaja a puertas abiertas en caso de cualquier consulta.
- Muy buena relación con sus huéspedes, ya que son personas que generalmente permanecen hasta 4 meses en el hotel, lo que provoca una relación mucho más familiar con él. (relación uno a uno)

Debilidades

- Al ser un hotel relativamente pequeño en comparación al resto, no presta mayores servicios. Su infraestructura en el caso es algo limitada. Por ejemplo no hay piscina, gimnasio, sauna, etc.
- Debería tener habitaciones exclusivamente para personas fumadoras, ya que generalmente es la mayor molestia que presentan los huéspedes.
- La mayoría del personal que trabaja en el hotel no tiene estudios hoteleros, y no maneja al 100% el tema de servicios.

Organigrama

Al ser un hotel pequeño no tiene tantos cargos. En el hotel trabajan alrededor de 25 personas. La gerencia

general depende exclusivamente del dueño Don Felipe Lanas, este a su vez no es una persona que este 100% involucrada en la gestión, pero si mide resultados.

Por lo tanto se puede concluir que el organigrama de la empresa se presenta de una manera funcional.

Departamento a mejorar:

El departamento al cual se llevara a cabo el plan de mejoramiento es el área de mucamas. El cual cuenta con 5 personas encargadas de las habitaciones, de las cuales cada una de ellas se encarga de un piso completo de habitaciones

(5 pisos), de un total de 45 habitaciones. Su supervisión esta a cargo de la Sra. Teresa Muñoz.

Concepto de servicio:

El Hotel Coronel es útil en el trato uno a uno con su huésped (ejecutivos de empresa y negocio) al cual le ofrece un servicio personalizado a través del personal en contacto; Sus mucamas ya que su mayor diferenciación lo dan sus habitaciones amplias y cómodas.

A continuación se darán a conocer componentes que presenta todo el Hotel Coronel en cuanto a sus habitaciones.

Tangibilidad:

- Confortables habitaciones singles, doble, triples y suites.
- TV cable.
- Teléfono DDI y DDN.
- Mini bar y Frigobar.
- Caja de seguridad en cada habitación.
- Alarma contra incendio.
- Climatización.

Intangibilidad:

- Atmósfera Estándar en cada habitación.
- Aromas en las habitaciones agradables.
- Comodidad y habitaciones amplias.
- Iluminación armónica con el entorno.

Cognitivo:

- La oportunidad de aprendizaje para el cliente esta presente en la entrada del lobby, en donde se encuentra un computador dactilar, el cual maneja información turística de nuestro país. En las habitaciones solo hay un folleto en donde se encuentran las características y los servicios del hotel. Seria bastante bueno que en las habitaciones se manejaran folletos con información turística del país.

Psicológico:

- Sensación de bienestar y satisfacción. Al tratarse de un hotel pequeño hace sentir al cliente especial, como en su casa.

Paquete de servicio

La interrelación de actividades tiene por consecuencia, la necesidad de parte del huésped de mantener un orden y aseo permanente en las habitaciones, creando así el proceso de servicio de mucamas. Entregando finalmente un beneficio esperado optimo, a través de un contacto continuo (accesible) entre las dos partes.

Elementos diferenciadores

Hotel Coronel tiene claro, que la única manera de diferenciarse, se basa en un servicio distinto. Esto quiere decir que trata de hacer sentir bien al huésped, como si estuviera en su casa. Y para esto el P.E.C (mucamas) debe conocer al huésped, saber que es lo que les agrada y lo que no, teniendo claro que se dirigen a un huésped y no a un cliente más, es por eso que lo llaman por su nombre. Como conclusión se obtienen los siguientes elementos diferenciadores

- Atención personalizada.
- Conocimiento del cliente.
- Habitaciones grandes y cómodas.
- El PEC desarrolla muy bien su labor.
- No hay barreras comunicacionales entre los mandos superiores, intermedios y el PEC (mucamas); es decir la gerencia trabaja a puertas abiertas.
- Existe un clima laboral agradable del PEC.
- Infraestructura (escaleras, ascensores, ambientación, accesorios, etc.) están en un rango optimo.
- Buen diseño de pagina Web, apropiado al perfil internacional con los dos idiomas más importantes, ingles y español.
- Buena ubicación, cerca de restaurantes, Pub, Metro y comercio en general.

Atributos del servicio

A continuación se darán a conocer los atributos que más trascienden en la propuesta de valor y un beneficio buscado para el huésped en el área de mucamas.

- *Confiabilidad:* El servicio que desempeña las mucamas es consistente y bastante responsable al momento de prestar el servicio al huésped, ya que este sabe que cuando regrese a su habitación encontrara todo en optimas condiciones de aseo, asegurando que tendrá todo en su debido lugar, además si él requiere de un servicio extra como lavandería este lo obtiene en el momento preciso.
- *Respuesta rápida:* Por parte de las mucamas existe buena disponibilidad y rapidez en prestar el servicio de aseo en las habitaciones. Por ejemplo entrega rápida de ropa limpia.
- *Accesibilidad:* Se refiere a la rapidez, desde el momento que se produce el contacto en cuanto al requerimiento de una mucama, haciéndolo efectivo a través del citófono.
- *Cortesía:* Las mucamas son respetuosas, amables y educadas. Por ejemplo cuando adecuan su tono de voz o a través del saludo personalizado hacia el huésped.
- *Comunicación:* Significa que las mucamas mantienen al huésped informado del servicio en un lenguaje tal, que sea entendido por las dos partes; Ejemplo: Cuando se encuentra un extranjero en el hotel, este se puede adecuar fácilmente al proceso de servicio sin mayor dificultad.
- *Credibilidad:* Las mucamas mantienen la confiabilidad que quiere proyectar el hotel, representando de forma optima la imagen de este a través de su proceder.
- *Comprensión y conocimiento:* Las mucamas hacen el esfuerzo máximo para comprender las necesidades de cada huésped a través de una atención personalizada, reconocimientos de los clientes habituales y visualizando las necesidades que este tiene día a día.

Gestión de los momentos de la verdad

Diseño del lugar de encuentro

Es aquel esquema que se utiliza cuando el huésped tiene el primer contacto con el servicio (mucamas).

Proceso de consumo en el hotel

Es de suma importancia porque se podrá analizar los recursos que se aplicaran y saber como el huésped toma sus decisiones ante el servicio de mucamas.

Tiempo

Fase de unión fase de consumo fase de desunión

Unión: Es cuando al cliente que esta en la habitación le surge un problema.

F1: el cliente usa el citófono y lo atiende la supervisora esta lo ayudara a resolver el problema.

F2: las mucamas tienen disponibilidad inmediata para ir en solución del problema.

S3: las mucamas tienen todo su equipamiento.

Consumo: Solución al problema del cliente.

F3: en la fase de consumo se ocuparía la escoba, aspiradora, plumero, desodorante ambiental.

F4: servicio de mucama.

S2: como servicios de apoyo aire acondicionado, spray, frigobar y lavandería.

Desunión: Es cuando el cliente se retira de la habitación.

F5: Recolección de los utensilios de aseo.

F6: Las mucamas mantienen siempre disponibilidad ante el huésped para resolver sus problemas.

Momentos de la verdad

Parte de apoyo

- Tecnología y sistemas:

Hay un manejo de un software por parte de las mucamas (roomnig), el cual ellas pueden saber cuando llega, cuanto tiempo se queda y cuando se retira el huésped. También saben que habitación esta ocupada o no.

- Directivos y supervisores:

Mucho apoyo en la dirección, por parte de la gerencia del hotel. Incentivándolos y transmitiéndole constantemente la visión y la misión del hotel al personal que trabaja. En el área de las mucamas se encuentra una jefa que supervisa constantemente a las mucamas, ella se encarga directamente en motivarlas y transmitirles constantemente la filosofía del hotel.

- Funciones y personal de apoyo (RRHH):

Hay un manejo por parte del personal de mucamas sobre la labor que cada una debe realizar. Además el hotel

consta con baños, un pequeño casino, mobiliarios y suministros para que el personal trabaje en perfectas condiciones. Por otro lado el hotel consta de una muy buena implementación para las mucamas, por ejemplo guantes, escobas, aspiradoras en buen estado, plumeros, vestuario impecable, etc.

Parte interactiva (cuando ocurre el contacto directo con el huésped)

- **Sistemas y recursos operativos:**

Consta con un sistema de climatización tanto en las habitaciones como en todo el hotel (sistema de enfriamiento y sistema de calefacción); sistema de agua fría y caliente con temperatura y presión adecuada las 24 horas; un servicio telefónico (interno, nacional e internacional) en cada habitación las 24 horas. El televisor en buen estado y el aire acondicionado que funcione adecuadamente. Que las cosas de la habitación estén en el lugar que corresponde.

- **Personal en contacto con el huésped:**

La oportunidad que las mucamas tienen contacto con el huésped, es cuando se realiza el aseo en la habitación y el huésped se encuentra en la habitación. O tal vez ellas están terminando de hacer el aseo y el huésped regresa. También cuando él pide alguna atención especial (servicio de lavandería), etc. Pero mayormente las mucamas no tienen mucho contacto con el huésped, salvo momentos especiales.

- **Recursos físicos y equipos:**

En caso de las mucamas debe estar las habitaciones en perfectas condiciones y que la habitación este lista para el uso del huésped.

- **Actitud del personal hacia el huésped**

Se maneja una actitud muy buena y positiva con el cliente. De parte de la gerencia se transmiten hacia el personal de mucamas nunca rebatirle al cliente que esta equivocado, él siempre tiene la razón. Tratar de que algún tipo de molestia no pase a mayores.

II.- Descripción Del cliente:

Segmentación

El hotel es útil para el siguiente público meta: Ejecutivos de empresas que han sido debidamente analizado, a través de las siguientes variables de segmentación.

Demográficas:

- Ejecutivos de edades entre 25 a 70 años.
- Grupo socioeconómico clases media alta.
- Sexo masculino y femenino.
- País de origen: Por lo general proveniente de Estados Unidos, Chile y España.

Psicográficas:

- Beneficio esperado: Personas que buscan comodidad y calidez antes que el lujo.

Las características y necesidades que buscan y tienen los huéspedes

Ejecutivos de empresa y negocio, han sido de vital importancia para el Hotel Coronel, que a estas enfoca todas sus fuerzas para potenciar su servicio. Los siguientes datos se evaluaron a través de una entrevista que se realizó a un huésped del Hotel Coronel; Carlos Oyarzún, el cual arrojó las siguientes características:

- Calidez.
- Comodidad.
- Buena atención.
- Disponibilidad.
- Paciencia.
- Servicio variados.
- Buena infraestructura.
- Tecnología.
- Información relevante.
- Comunicación activa.

Expectativas y percepciones

De parte de la gerencia del hotel sus expectativas son lograr aumentar la confianza de los huéspedes sobre el servicio para lograr así facilitar su decisión. Ganar una posición mucho más fuerte en el mercado y sobre todo obtener mucho más fidelidad con los clientes y la recomendación de sus servicios (el boca a boca). Seguir creciendo cada vez más en la industria y conocer cada vez más al cliente.

- Percepciones: A pesar de ser un hotel pequeño y de repente tengan algunas limitaciones en cuanto a infraestructura, tratan por todos los medios que el huésped se sienta como en su casa, es decir hacer que se sienta especial.
- Deseos: Que ocurra luego la expansión del hotel para aumentar su capacidad y lograr mejores expectativas, tanto para los clientes como para el personal que trabaja en el hotel.

De parte de las mucamas: sus expectativas son muy similares a las que plantea la gerente. Como se dijo anteriormente que se produzca luego la expansión del hotel. Como trabajadora le interesa conservar su trabajo. Eso significa que se contratara más gente en su área y se crearan más puestos de trabajos. En cuanto a sus deseos son bastante similares a los mencionados anteriormente.

- Percepción: Un hotel pequeño y que de repente tiene sus limitaciones en la parte económica. Además el hotel nunca a manejado gente experta en el área hotelera.

De parte de los clientes (huésped)

- Percepción: A pesar de ser un hotel pequeño hay un buen manejo en el tema de servicios, presta atención a cada uno de sus huéspedes y hace sentir a cada uno de ellos especial, como si estuviera en su casa.
- Expectativas y deseos: Coinciden con el planteamiento de la gerente y las mucamas en cuanto la ampliación al doble del hotel, para así incorporar los servicios que faltan (piscina, gimnasio, etc.). Y que en este cambio obviamente sin dañar la filosofía del hotel.

III.- Evaluación del PEC

Sistema de creación de servicio

Descripción del personal

El personal que trabaja en el hotel es de aproximadamente 25 personas. El hotel no utiliza un sistema especial

de reclutamiento de personal. La gerencia general es quien se encarga exclusivamente de la selección del personal y de entrevistar a cada uno. Existe una selección exhaustiva, en donde se realiza una preevaluación del personal seleccionado y luego se vuelve a entrevistar.

Descripción tarea de las mucamas

El trabajo consiste en hacer el aseo general de la habitación, incluyendo el baño. Ordenar la ropa de los huéspedes. Es decir mantener la habitación en perfectas condiciones.

Descripción de la vestimenta:

El hotel sabe la importancia de transmitir buena presencia, lo que hace diseñar una vestimenta bastante acorde con requerimientos del hotel. Existe una distinción entre una mucama y la supervisora, ya que son vestimentas totalmente distintas. Sin embargo cada una de ellas desempeñan la misma labor.

Además el hotel maneja una pauta de conducta que consiste en lo siguiente:

- Importancia de una buena sonrisa y ser siempre cortés.
- Trabajar siempre en equipo.
- Ser digno de confianza y honesto.
- Ser amigable.
- No fumar (solo en lugares señalados y en el momento indicado).

En cuanto a la presentación

- Limpieza y pulcritud.
- Limpieza de dientes/no masticar chicles
- No coma ni beba delante de los clientes
- Lavado y peinado/evite los perfumes fuertes
- Lavado de manos/uñas cepilladas.
- Ropa y uniformes limpios y sin arrugas.
- No usar joyas/solo reloj.
- Zapatos limpios y en buenas condiciones.
- Equilibrio y postura/pararse derecho.

Liderazgo y cultura organizacional

Esta se efectúa de forma distendida, porque no existe tanta burocracia para llegar a los mandos superiores y viceversa. Se trata de implementar una conversación y un escuchar activo entre ellos.

- Liderazgo: Existe un traspaso de pertenencia que hace actuar al PEC de forma independiente en caso de cualquier eventualidad. Sin embargo no se nota una real condición para los cambios que se puedan acercar.
- Cultura organizacional: Es algo de boca a boca poco tangible para el personal, ya que no existe ningún registro por escrito.

Administración del PEC

El PEC tiene claro que gracias a su gestión el proceso de servicio se cumple por lo tanto, si el P.E.C realiza una buena labor ambos ganan (hotel y P.E.C). Existe una concordancia muy alta con el servicio que se quiere entregar, en este caso de aseo por parte de las mucamas, lo que les permite crear un valor agregado sí es que esta en sus manos. Además semanalmente se realizan reuniones para fomentar la retroalimentación entre el

P.E.C y la gerencia. Lo que más amenaza al P.E.C, es la falta de capacitación continua, transformando esto a largo plazo en una limitación.

Administración del huésped

El hotel Coronel ha sabido comprender el estilo de vida de su publico objetivo, por lo tanto este lo involucra en el proceso de servicio dejándolo que actué con cierta autonomía para hacer que se sienta como en su casa.

Procesos

Se analizaran las capacitaciones, estandarización, indicadores y flujograma para ver como sé esta encadenando el servicio.

Capacitaciones

En el hotel no son muy continuas, tienen predispuestos realizar un mínimo de una vez al año. Estas se evalúan por un supervisor donde se les consultan que les pareció, si lo encuentran importante, etc.

Manual de estándares

No posee un manual de estándares por escrito, pero si se manejan conceptos de estandarizar el servicio. Es importante mencionar que las mucamas conocen muy bien los procedimientos del hotel. Por lo que manejan los siguientes conceptos:

- Se hacen las coberturas de las camas hacia un solo lado.
- Cambio de sabanas 4 veces a la semana
- Roomnig por el cual se conoce la duración de la estadía
- Se doblan las toallas de una sola forma
- Cojines se distribuyen de una sola forma
- Las lámparas y televisores posicionadas de igual forma para toda las habitaciones y los
- Objetos como el control remoto de TV y aire acondicionado se encuentran siempre en la misma posición para todas las habitaciones.

Soporte de la dirección

Como dirigentes y líderes mantienen la cultura.

- Por parte de la gerencia constantemente se trata de inculcar actitudes que sigan la orientación hacia el servicio del cliente.
- Además la empresa quiere ser conocida por poseer una cultura de servicio calida atención, basada en la comodidad. Por el hecho de ser un hotel pequeño solo existe la manera de diferenciarse en la atención al cliente.

El hotel maneja una pauta de conducta que permite evaluar al personal:

- Importancia de una buena sonrisa y ser siempre cortés.
- Trabajar siempre en equipo.
- Ser digno de confianza y honesto.
- Ser amigable.

Flujograma

Es un diagrama de actividades que debe incurrir una mucama cuando el huésped necesita del servicio de aseo. Identificado desde el momento que la solicita.

IV.– Soporte Físico:

Instalaciones del hotel

Infraestructura

El cambio de la infraestructura del hotel es bastante relativo, en general se realiza un cambio en el mes de enero, aprovechando la temporada baja. Los cambios posibles son pintar las habitaciones, si se detecta algo en la ropa de cama se cambia inmediatamente. No se puede correr el riesgo de tener algo en malas condiciones. Constantemente la supervisora Sra. Teresa Muños se encarga de esa labor por parte de las habitaciones.

Medición de la calidad

En el hotel se maneja un libro de sugerencia, pero no se ocupa mayormente. Este se encuentra en la recepción. Uno de los problemas es que no hacen mayor uso de él y además el huésped no sabe que existe. Para el recepcionista es más cómodo escuchar las quejas del huésped antes que decirle: Tome el libro y escríbalo.

Encuestas: En estos momentos el hotel no maneja un diseño de encuesta, pero hace un año aproximadamente si la hubo. Se opto por eliminarla ya que, el huésped rara vez la llenaba y la mayor parte terminaba en la basura. En el fondo era más un gasto que no estaba generando utilidad.

Atención especial con los huéspedes.

Manejan una atención especial, pero solo con los clientes VIP. Por ejemplo para el santo o cumpleaños se les deja en su habitación un ramo de flores, una botella de vino o un chocolate.

V.– Factores y aspectos a mejorar:

Diseño y gestión

Se deben ocupar diferentes métodos para evaluar la calidad del servicio que esta prestando el área de mucamas y para esto se pueda diseñar y gestionar con las siguientes herramientas:

Análisis E.A.S

Estudio de auto-evaluación del servicio (E.A.S):

Cuestionario para analizar el estado actual del área de mucamas, basado en el cumplimiento de las dimensiones operacionales y relacionales del servicio.

La parte de dimensión Procedimientos fue autoevaluada a una de las mucamas llamada Maria Isabel, de la cual se puede observar el siguiente comportamiento a través de las respuestas, especificándose las tendencias con el mayor rango y menor.

Las respuestas dadas fueron clasificadas en el trasfondo de la pregunta.

Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
Oportunidad	Comunicación	Conveniencia	Comunicación

Anticipación	Supervisión	Comunicación	
Comunicación	Supervisión	Comunicación	
Comunicación	Flujo organizado	Retroalimentación	
Comunicación	Comunica/supervisión	Solución problemas	
Supervisión			
Flujo organizado			
Flujo organizado			

Se muestra favorable en cuanto a la **comunicación**, sin embargo esta no deja de aparecer en los demás rangos, pero en menor cantidad al punto de tener una calificación de Nunca la cual analizaremos más adelante. Pasa lo mismo con el flujo organizado solo que este no se aleja de lo bastante a menudo

- la oportunidad se mantiene solo en el siempre.
- La supervisión se mantiene en el bastante a menudo
- la retroalimentación se encasilla en una evaluación ocasional
- La solución de problemas tiene una baja considerable de siempre a ocasional la cual también analizaremos.

Análisis de los factores que necesitan la máxima atención

Ya que tuvieron la menor puntuación 0-1

- Bastante a menudo: Se crean algún obstáculo para el servicio, las políticas y procedimientos internos basado netamente en la Conveniencia
- Ocasionalmente: Se usa la opinión del cliente para mejorar la calidad de los servicios externo y/o externo (Retroalimentación)
- Ocasionalmente: Están bien establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas de los clientes de los clientes (solución de problemas)
- Ocasionalmente: Se enfatizan o destacan las habilidades de servicio al cliente en el entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo (comunicación)
- Ocasionalmente: Se realizan con regularidad reuniones con miembros del equipo para incrementar las habilidades del servicio (Comunicación)
- Nunca: Se realizan periódicamente evaluaciones escritas para los miembros del equipo en las que se incluyen habilidades del servicio al cliente. (Comunicación) *El puntaje:* En dimensión procedimientos fue de 42 puntos.

La segunda parte del EAS fue realizada a la supervisora del área de mucamas. La Sra. Teresa Muños. La que arroja las siguientes tendencias

Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
Actitud positiva/criterio	Actitud positiva/criterio	Lenguaje corporal	
Cortesía	Cortesía	sugerencia útiles/cortesía	
Cortesía	Lenguaje corporal amistoso		
Lenguaje corporal amistoso	Palabras tacto/criterio		
Actitud positiva	Personalización		

amistoso

	servicio		
Habilidades de venta	Tono de voz		
Habilidades de venta			
Habilidades de venta			
Palabras tacto/criterio			
Tono de voz			

El trasfondo de las preguntas arrojó los siguientes Factores y aspectos que necesitan la máxima atención:

- Ocasionalmente: El personal sonríe cuando trata con los clientes a pesar de la prisa. (Lenguaje corporal amistoso)
- Ocasionalmente: Se dan sugerencias útiles a los clientes (sugerencias útiles/cortesía)
- Ocasionalmente: Se usan preguntas para obtener información de los

Clientes, de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas. (Sugerencias útiles/cortesía)

Total de puntaje: 49

El resultado de la suma de las respuestas de la dimensión procedimientos fue de 42 puntos y la suma de la dimensión operacional fue de 49 puntos. A través del siguiente grafico se determinara la forma del servicio de mucama evaluado.

Puntaje

Dimensión procedimiento

60

42

30

0

0 30 48 60

Puntaje Dimensión relacional

Conclusión EAS

Hotel coronel tiene en el área mucamas un alto nivel del servicio hacia el cliente, principalmente con mayor fortaleza el área relacional, demostrando la consecuencia de su filosofía calida atención, basada en la comodidad. Sin embargo debe hacerse un énfasis en el área de procedimientos ya que este arrojó un puntaje menor al de la dimensión relacional.

Dimensión operacional

Son relativas a la gestión de los soportes físicos y técnicos de la atención (la gestión del espacio, del tiempo y de la tecnología). Los siguientes puntos se evaluaron de acuerdo a la entrevista realizada a la supervisora de

- Oportunidad: En el proceso del servicio se tiene una secuencia y un tiempo establecido por la organización, por esto todo el PEC esta muy bien informado acerca de las labores a realizar generando una buena comunicación entre todos.
- Conveniencia: Generalmente el servicio es muy bien aceptado ya que los huéspedes vuelven, pero hay clientes que no se conforman con el servicio.
- Flujos organizados: El servicio es parejo, continuo y consistente. Tienen un libro de acta en donde se planifican todas las labores a realizar diariamente, por lo que los procesos están bien sincronizados.
- Anticipación: En general conocen a sus huéspedes y los procesos para satisfacer sus necesidades de forma eficiente. Como se mencionaba anteriormente son clientes que permanecen meses en el hotel y obviamente manejan a la perfección sus gustos y preferencias.
- Comunicación: Existe una buena relación entre todos los empleados, por lo que con lleva a una comunicación fluida y menos engorrosa.
- Retroalimentación del cliente: Si un cliente tiene una queja se le escucha y se le soluciona el problema, si bien es cierto manejan un libro de sugerencias. Pero como se mencionó anteriormente el huésped no sabe que existe, para el P.E.C es más fácil escuchar su reclamo, en vez de escribirlo, por lo que esto hace entorpecer la retroalimentación.
- Capacidad de solución de problemas: Se solucionan los problemas de forma rápida y en el momento que el cliente lo exija.
- Supervisión: La gerencia guía y supervisa constantemente a sus colaboradores para entregar la mejor experiencia al huésped. Además de la adecuada supervisión que ejerce la supervisora de mucamas.

Dimensión relacional

Esta incluye entre otras cuestiones todas aquellas relativas a la gestión de la acción interpersonal (la gestión del impacto personal, de la personalidad y de la resolución de situaciones). Los aspectos a mejorar son:

- Actitud positiva: Las mucamas tienen una actitud de servicio positiva y hacen que el clima que se produce sea armonioso. Tanto para el usuario como para el prestador.
- Cortesía: Tienen muy claro la actitud que deben desarrollar de forma educada, respetuosa y con un trato amistoso.
- Leguaje corporal: La atención al cliente es muy importante para este hotel es por eso que el personal se preocupa de mirar a los ojos y siempre con una sonrisa agradable que va acorde con las expresiones corporales. A excepción que no saben que la sonrisa también se transmite por teléfono.
- Tacto y criterio: El personal evita siempre los temas conflictivos que pueden jugar en contra, por esto ellos actúan de forma criteriosa y con sentido común; su lema es que el huésped siempre tiene la razón
- Identificación del cliente: En este hotel sucede muy a menudo que el PEC se dirija a sus huéspedes por su nombre, ya que son huéspedes que permanecen por mucho tiempo en el hotel provocando así una relación más estrecha entre ellos.
- Adecuado tono de voz: En general el personal tiene un tono de voz agradable y suave en todo momento. Haciendo el esfuerzo para que esto suceda deben reconocer que su tono tiene que cambiar en ciertas situaciones. Sugerencias útiles: Esto rara vez ocurre por iniciativa propia a nos ser que el cliente lo consulte. Por ejemplo recomendar lugares turísticos.
- Técnicas y habilidades de ventas: El personal sabe muy bien lo las características del y los servicios que ofrece, por lo tanto hay un manejo eficaz para promocionar dichos servicios del hotel para que el cliente los utilice.

Espina de pescado

Herramienta que permite ver las causas y efectos de un problema o virtud y así establecer soluciones. Tiene la

ventaja que nos permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. Uno de los principales problemas que se presentan en el área de mucamas es el olor a cigarrillos que queda impregnado en las habitaciones, y cuesta bastante sacarlo. Según la entrevista hecha a las mucamas y clientes del hotel se pueden encontrar las siguientes causas.

Infraestructura Mano de obra

Ventanas chicas Falta supervisor de

Mantención

Aire acondicionado

Mala ventilación

En las habitaciones

Falta extractor de Uso inadecuado

Olores de desodorante

Ambiental . **Maquinaria**

Procedimiento

Conclusión: Finalmente se deduce que el principal problema que se presenta es la parte de maquinaria y procedimiento. Por lo que se hará énfasis a mejorar esas dos áreas, para que la dirección pueda solucionar tal efecto.

Evaluación soporte físico– personal

Al fabricar el servicio que ofrece el Hotel Coronel es importante mencionar los elementos básicos que resultan indispensables evaluar. El objetivo primordial a evaluar es saber si el Hotel Coronel se encuentra en optimas condiciones para que su servicio sea lo más optimo posible. Para ello hubo la necesidad de ir personalmente al hotel para conocer todas sus instalaciones en forma general, incluyendo las instalaciones que utiliza el PEC para su uso personal.

Soporte físico

- **Infraestructura:** A pesar de ser un hotel pequeño posee elegantes y muy amplias habitaciones. También ofrecen departamentos familiares de uno o dos dormitorios, con capacidad de hasta 6 personas. Dispone de diversos salones, diseñados para satisfacer los requerimientos de cualquier tipo de reunión de negocios, conferencias, eventos sociales y privados. Además de un pequeño restaurante, el cual ofrece una gastronomía sencilla y tradicional. El lobby del hotel es pequeño, pero muy acogedor.

El PEC por otra parte también posee infraestructura para el uso personal, pero es bastante pequeño para todo el personal que trabaja. Se trata de un casino bastante limitado y poco calido para el personal.

- **Colores:** Los colores que posee el hotel son bastantes armoniosos y calidos. Utiliza colores como amarillos claros y los tonos no son muy fuertes. En cuanto a los colores que el casino del personal es

demasiado frío y poco calido.

- Escaleras: Todo el hotel esta alfombrado incluso las escaleras. Las escaleras se encuentran en buen estado, este punto es bastante importante analizar en el caso de que ocurran accidentes.
- Lugar de habitación: Como se dijo anteriormente las habitaciones son bastantes amplias y elegantes. Además en cada habitación se encuentran una Caja de seguridad habitación, televisor con TV cable, teléfono con DDI y DDN, aire acondicionado, frigobar. Y otros elementos para dar ambientación a cada habitación. (Cuadros, entre otros). Todo en buen estado y en orden.
- Herramientas de trabajo: Las herramientas a utilizar para el área de mucamas, se encuentran en óptima condiciones. Siendo importante mencionar los guantes para la limpieza, desodorante ambiental, cloro, desinfectantes, paños de limpieza, etc. La supervisora del área de mucamas explica que estos elementos deben ser de muy buena calidad para no provocar daños al personal que trabaja.
- Aspecto psicológico: El personal que trabaja en el hotel mantiene muy buen ambiente laboral, lo que hace que exista trabajo en equipo.

VI.- Desarrollo plan de mejoramiento

Con todo lo realizado se detectaron varias falencias que presenta el Hotel Coronel, las que se darán a conocer a continuación.

Según el análisis de dimensión operacional, dimensional relacional y lo arrojado por la encuesta EAS se tiene lo siguiente:

Dimensión operacional

Retroalimentación del cliente: La empresa tiene un libro de reclamos, pero no se utiliza por el hecho de que es más fácil solucionar problemas en forma verbal que escrita. Además tampoco tiene un diseño de encuestas para sus habitaciones.

Estrategia a implementar:

Se debe diseñar un libro de quejas no tan solo en la recepción sino que en todas las habitaciones. Realizando un buen diseño tanto estético como de contenido. Evaluando preguntas claves para poder entender las necesidades reales de los huéspedes. Además de diseñar encuestas para todas las habitaciones bien enfocadas hacia el huésped, que esta a su vez no sean tediosas de contestar y que generen beneficio para el Hotel Coronel.

Políticas:

Este problema se produce porque no hay nada que recuerde al PEC de las políticas y procedimientos que estén por escrito.

Estrategia a implementar: Se debe crear políticas, procedimientos en forma escrita y que se encuentren visibles al P.E.C, de una forma flexible para que este pueda actuar de forma optima en el proceso de servicio.

Dimensión relacional

Sugerencias útiles: El cliente valora el hecho de que le recomienden alguna actividad de cualquier índole que beneficie su estadía como por ejemplo mall,

Restaurantes, zonas turísticas de santiago etc.

Estrategias a implementar: Capacitaciones más continuas para desarrollar de manera más óptima sus conocimientos y capacidades relacionadas netamente con el EAS.

Otros problemas

- Manual de estándares no hay uno por escrito.

Estrategia a implementar: Esquematizar aquellas actividades que son de rutina para facilitar el tiempo y la capacidad de reacción por lo que se debe diseñar un manual de estándares.

- Capacitación

El PEC no está bien capacitado en el tema de incrementar las habilidades del servicio al cliente. Además estas no son muy continuas

Estrategia a implementar: Es por eso que se deben desarrollar procesos de capacitación y entrenamiento más continuos, con el cual se les evalúe periódicamente de forma escrita a todo el personal. Además de un asesoramiento de una empresa prestigiosa.

- Según lo arrojado en la espina de pescado

Uno de los problemas que tienen mayores quejas por parte del huésped es el desagradable olor a cigarrillo que queda impregnado en las habitaciones y que es bastante complicado sacarlo. La empresa ha intentado con múltiples antitabacos que no han sido de utilidad y produce un gasto innecesario. El principal efecto de este problema es maquinaria y procedimiento.

Estrategia a implementar: Se propone la compra de purificadores de aire en cada una de las habitaciones. En cuanto al procedimiento las mucamas deben aprovechar de forma adecuado el sistema a implementar.

- Estudios hoteleros

No hay estudios hoteleros en el PEC por lo que no hay un buen manejo al 100 en el área de servicios tanto de las mucamas como el resto del personal.

Estrategia a implementar: Supervisarse por una empresa entendida en el tema, aunque lo más recomendable es buscar un perfil del personal mucho más actualizado a través de estudiantes de carreras a fines del área hotelera

(Inacap, Duoc, U. De las Americas) ya que es inevitable la contratación de personal calificado en el área hotelera por el hecho de que cada día es más competitivo y el cliente muy exigente.

- Descripción de roles:

La supervisora tiene más de una tarea que realizar como el aseo de habitaciones, reemplazos y cualquier otro problema que ocurra. Lo que provoca una mala definición de roles y una entrega de servicio disonante.

Estrategia a implementar: Contratación de más personal ya que las mucamas no dan abasto con tanto trabajo en el hotel como el apartotel.

Además de la contratación de una persona dedicado 100% a la mantención. Esto fue uno de los requerimientos de la supervisora.

- Visión no especificada:

No hay una visión manejada por escrito, además de no haber un conocimiento claro, al no saber distinguir la diferencia entre misión y visión.

Estrategia a implementar:

Diseñar una buena visión que manifieste el sueño real que tiene el Hotel Coronel.

- Infraestructura para el uso personal del P.E.C:

La infraestructura que tiene el P.E.C, no cumple los requerimientos necesarios, al ser un casino bastante pequeño e incomodo, frío y poco calido.

Estrategia a implementar: Cambiar toda la infraestructura implementando lookers, nuevos inmobiliarios, colores más calidos, etc. Esto puede ser posible dado que pronto el hotel se ampliara al doble.

- Sueldos

Esto genera poca motivación tanto para las mucamas como para todo el personal que trabaja en el Hotel. Los bajos sueldos hacen desmotivar, creando poco compromiso por parte del personal.

Estrategia a implementar:

Subir los sueldos en conciencia al trabajo desempeñado por el personal (mucamas, recepcionistas, etc.). Ya que su trabajo a veces hasta se duplica, o entregar beneficios que compense.

- Desarrollar la parte cognitiva en las habitaciones

En las habitaciones no se desarrolla al 100% la parte cognitiva, no hay folletos que incentiven el turismo tanto regional como local.

Estrategia a implementar:

Desarrollar un diseño de folleto en todas las habitaciones para dar a conocer las principales características turísticas de nuestro país, como también de la ciudad de Santiago.

CARTA GANTT

Conclusiones

Al terminar de exponer la descripción de hotel Coronel, nos hemos dado cuenta que se pueden obviar muchos detalles que son principales generadores de problemas para la vivencia del servicio. Estos se pueden concluir a simple vista:

- Falta de retroalimentación de parte del cliente, por el hecho de no priorizar en la importancia de tener un método de evaluación de la calidad del servicio, como lo es, el sistema de encuestas o sugerencias.
- La comunicación inconcordante que se produce entre los mandos superiores (gerente general) y los mandos intermedios (supervisor mucamas), en cuando a la estandarización del servicio.
- En cuanto a las Capacitaciones (área mucama) no son muy continuas por ende puede jugar en contra en el momento en el que el cliente experimente el servicio. Sobre todo sino esta al tanto de nuevas herramientas o el manejo de idiomas (el cual no lo poseen, a acepción del recepcionista).

- La supervisora de mucamas considera que el hotel debería tener un área dedicada exclusivamente a la mantención del hotel.
- La parte cognitiva no esta totalmente potenciada para el cliente.
- Debería haber gente profesional en el manejo hotelero.

Si ahora profundizamos más en nuestra área a mejorar (mucamas) se observaron deficiencias muy notorias, las cuales se camuflan con la buena disposición que tiene el personal, ya que este se sabe relacionar de forma eficiente con el huésped. Sin embargo cabe mencionar que debe haber un equilibrio entre el área operacional y relacional, para así poder realizar un verdadero servicio de mucamas que agregue valor primordialmente en los siguientes temas:

- Conveniencia.
- Retroalimentación.
- Solución de problemas.
- Comunicación.
- Lenguaje corporal amistoso.

Los mayores defectos que presenta el hotel y que habitualmente presenta mayores quejas por parte del huésped, son que las habitaciones quedan impregnadas a humo de cigarrillo. Para poder detectar las principales causas de este problema se utilizó un diagrama causa-efecto, por lo que se concluye que los mayores problemas se presentan en las áreas de procedimiento y maquinaria.

Queda por concluir un punto muy importante que no queremos dejar de abordar, ya que si no se considera, esto ira creando un efecto domino negativo, estamos hablando precisamente del aspecto psicológico motor del servicio; el personal (mucamas).

- Con principal urgencia contratar más personal en su área, ya que son 5 personas las encargadas del trabajo y no dan abasto para cubrir tanto el hotel como el aparthotel.
- Aumento de sueldos, ya que se trabaja el doble y se recibe lo mismo, creando silenciosamente frustración en el personal.
- Requerimiento de una persona encargada exclusivamente de la mantención, ya que se debe optar: A que realice solo una labor y no varias. El juego de lo uno o lo otro quita valor al servicio.
- Mejoramiento en la asignación de roles, ya que hay una mala definición de este, en cuanto a que la supervisora tiene otras tareas. Como por ejemplo supervisión de otras áreas reemplazos, aseos, salones, etc. Esto produce que no halla un buen desempeño en su labor y no se visualiza en forma clara el organigrama, lo que hace entorpecer su área de trabajo.

Las estrategias que se incrementaran tendrán un efecto en la medida que están sean evaluadas continuamente, no perdiendo el objetivo (orientación al cliente) y que no se obvие su gran importancia para generar valor (generación de una experiencia) por parte de todos los mandos.

Anexos

Estudio de auto evaluación del servicio al huésped (EAS)

El siguiente cuestionario fue contestado por una de las mucamas que trabaja en el hotel la Sra. Maria Teresa.

UNIDAD O Sección DE TRABAJO EVALUAR: Depto de mucamas.

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
	3	2	1	0

• La rapidez del servicio alcanza las expectativas del cliente?				
• Crean algún obstáculo para el servicio, las políticas y procedimientos internos?	0	1	2	3
• Se anticipan las necesidades de servicio, antes que el cliente lo pida? (pro actividad, puesta a punto).	3	2	1	0
• Se comunican los requerimientos del cliente, a los departamentos o a las áreas de trabajo apropiadas, en forma rápida, efectiva y completa?.	3	2	1	0
• Se usa la opinión del cliente para mejorar la calidad de los servicios externo y/o interno?.	3	2	1	0
• Está bien supervisado el sistema de servicio, en todo momento durante las horas de operación?.	3	2	1	0
• Está el flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos cuando se acercan a un área de servicio, sin importar su condición? (Sin importar lo que se espera obtener monetariamente).	3	2	1	0
• Están bien establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas de los clientes?	3	2	1	0

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
• Trabajan frecuentemente los supervisores o jefes en las áreas de servicio para asistir a los clientes?	3	2	1	0
• Se enfatizan o destacan las habilidades de servicio al cliente en el entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo?	3	2	1	0
• Están los supervisores o jefes lo suficientemente involucrados en el entrenamiento de los miembros del equipo?	3	2	1	0
• Se enfatizan o fortalecen las habilidades del servicio al cliente, en el entrenamiento de los supervisores o jefes?	3	2	1	0
13. Se realizan con regularidad reuniones con miembros del equipo para incrementar las habilidades de servicio?	3	2	1	0
• Se comunican entre sí, los miembros del equipo, de un modo oportuno, correcto y completo?	3	2	1	0
15. Se realizan periódicamente	3	2	1	0

Evaluaciones escritas para los miembros del equipo, en las que se incluyen habilidades del servicio al cliente?.				
16. Se permite que sigan sin corrección, los problemas del servicio que, en gran medida, causan las quejas de los clientes?	0	1	2	3
17. Está el horario de trabajo ajustado de tal forma que los clientes reciben un flujo de servicio constante y eficiente?	3	2	1	0
18. Están organizadas las herramientas y áreas de trabajo para prevenir pérdidas de tiempo, esfuerzos y también para eliminar obstáculos para la entrega de servicios?	3	2	1	0

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
19. Reconocen los supervisores o jefes el servicio superior del personal, a través de estímulos y recompensas?	3	2	1	0
20. Está el personal de cada departamento o área de trabajo familiarizado con los sistemas básicos de operaciones establecidos por otros departamentos o áreas de trabajo?	3	2	1	0
PUNTAJE DIMENSION PROCEDIMIENTOS	24	11	4	3

Total: 42

Esta segunda encuesta se realizó a la supervisora del área de mucamas la Sra. Teresa Muñoz. La cual se presenta a continuación:

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
• Emplea el personal malos modales en su trabajo?	0	1	2	3
• El personal es atento con los clientes a pesar de la prisa que requiere otras actividades?	3	2	1	0
• El personal mantiene actitud positiva durante las conversaciones con los clientes?	3	2	1	0
• El personal consume goma de mascar o fuma en áreas de Servicio?	0	1	2	3
• El personal sonríe (incluso por Teléfono) cuando trata con los clientes/alumnos a	3	2	1	0

pesar de la prisa?				
• Se dan sugerencias útiles a los clientes? (paso extra).	3	2	1	0
• Se manejan adecuadamente los reclamos, dando además satisfacción al cliente?	3	2	1	0
• El personal promueve los servicios y productos del negocio a través de efectivas técnicas sugestivas de venta?	3	2	1	0
• Se enfatizan o destacan las actitudes de servicio en el entrenamiento?	3	2	1	0
• Se usa el tacto y la paciencia con los clientes enojados, sarcásticos, o con actitudes que hagan difícil tratar con ellos?	3	2	1	0
• El personal usa un lenguaje sarcástico u ofensivo en su trato con los clientes?	0	1	2	3
• Durante las conversaciones con los clientes, el personal usa un tono de voz cálido y amable?	3	2	1	0

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
• Se dan a conocer a los clientes los problemas personales o laborales?	0	1	2	3
• Se usan preguntas para obtener información de los clientes, de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas?	3	2	1	0
• Se demuestra un total conocimiento de todos los productos y servicios disponibles en el establecimiento?	3	2	1	0
• El personal mantiene una presentación impecable y profesional en su relación con los clientes?	3	2	1	0
• El personal tiene como hábito el aprender y mencionar el nombre del cliente, durante la conversación con éste?	3	2	1	0
• El personal se preocupa de entregar un «toque extra» en su servicio al cliente?	3	2	1	0
• Los clientes se muestran agradecidos cuando los reclamos o sugerencias al servicio son atendidos por la Jefatura?	3	2	1	0
• Los administrativos pueden reconocer a los clientes habituales, visualmente y/o por su nombre?	3	2	1	0
PUNTAJE DIMENSION	27	8	7	6
RELACIONAL				

Total puntaje: 48

Bibliografía

Entrevistas

- Gerente general: Catherine Yanine Saleme.
- Jefa de mucamas: Teresa Muñoz
- Mucamas en general.

Pagina Web:

www.hotelcoronel.cl

- Apuntes TUR 653

2

Gerente General

Depto Recepción

Depto Mucamas

Gerente General

Depto AABB

Gerente Comercial

Depto AABB.

Gerente Comercial

Contabilidad

Ejecutivos de Venta

Centro del servicio

F2

S1

F3

F4

S2

F5

F6

S3

F1

Habitaciones con olor a cigarrillos.