



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE SERVICIO
AL CLIENTE EN EL ÁREA DE RESERVACIÓN
DE SALONES DE EVENTOS EN EL HOTEL
SHERATON DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
AÑO 2017”.**

Estudio de caso que se presenta como opción al título
de: Ingeniero en Administración de Empresas, énfasis
en Gestión Empresarial.

**AUTOR:
JOSEPH JOSUB DUMANI MASSUH**

**TUTOR:
MGS. CARLOS MORLÁS MOLINA**

Guayaquil, JULIO, 2017

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza y la valentía de concluir con éxito mi etapa universitaria.

A mi papá por ser siempre el pilar fundamental en mi vida, por ser el apoyo en cada actividad que realice, y por sus sabios consejos.

A mi mamá quien siempre me ha alentado a ser el mejor en todo lo que me proponga, y por ayudarme hasta el final y no dejar que me rinda nunca.

A mis hermanos quienes con su alegría me han enseñado a verle el lado positivo y descomplicado a la vida.

A mi novia, mi mejor amiga, quien siempre ha estado en cada momento apoyándome y dándome las fuerzas necesarias para continuar.

A mi tutor, quien supo apoyarme y acoplarse a mi ritmo de trabajo, por los consejos y la paciencia que tuvo hasta el final.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, porque sin él nada hubiera sido posible, a mis padres quienes me ayudaron económicamente y emocionalmente en mi carrera universitaria, siendo ellos mis principales mentores y fuente de energía para culminar y obtener mi profesión.

A mis hermanos quienes me llenaban de alegría y lograban distraer mi mente en momentos de estrés.

A mi novia, quien se llenó de mucha paciencia, entendimiento y sobre todo apoyo para no dejar que yo me rinda.

Le agradezco a mi tutor por ser la persona guía en la realización de este proyecto, por llenarse de mucha paciencia hasta el final.

Resumen

El Hotel Sheraton de la ciudad de Guayaquil atiende las reservas de sus salones tanto por línea telefónica como de manera presencial. La llamada se transmite de manera aleatoria a sus tres coordinadoras, sin identificar si están disponibles o no para recibir la llamada. Las trabajadoras de este departamento atienden también al cliente en el hotel, tiempo en donde pierden todas las llamadas que se asignan a su teléfono. Se desarrolló una investigación cualitativa en donde se entrevistó a las coordinadoras y al Jefe de Eventos, además se utilizó la técnica de la observación. Entre los principales hallazgos estuvieron que se toma demasiado tiempo en atender al cliente en el hotel, esto principalmente debido a que se le hace conocer todos los salones, en vez de hacerlo sólo con el que se acomoda a su evento; no existen metas, indicadores ni forma de evaluar el desempeño de las vendedoras; los incentivos monetarios se realizan con cualquier nivel de ventas, no existen los incentivos no monetarios adecuados; hay un deficiente control en el desarrollo de los eventos. Se analizó el problema en base a las teorías de administración de Taylor, Fayol, escuela conductista, enfoque sistémico, teoría de las restricciones y teoría del aseguramiento de la calidad. Se propuso que la llamada sólo se envíe a una Coordinadora disponible, que los pasantes de la carrera de Hotelería y Turismo recepten las llamadas cuando todas las trabajadoras estén ocupadas, se establecieron tiempos límites en la atención al cliente en el hotel, se sugirió un plan de capacitación para conseguir los tiempos propuestos en la atención, se propuso crear indicadores de control y de desempeño, se establecieron bonos de acuerdo al nivel de ventas, se recomendaron incentivos no monetarios para motivar al personal y una encuesta de satisfacción al cliente para monitorear la calidad del servicio entregado.

Palabras claves: Administración, organización, gestión, recursos humanos, operaciones.

Abstract

The Sheraton Hotel of the city of Guayaquil manages the reserves of its halls by telephone line as in person. The call is randomly transmitted to its three coordinators, without identifying whether or not they are available to receive the call. The workers in this department also serve the customer at the hotel, at which time they lose all the calls that are assigned to their phone. A qualitative research was developed in which the coordinators and the Head of Events were interviewed, in addition the technique of observation was used. Among the main findings were that it takes too much time to serve the customer in the hotel, this is mainly because it is made known to all the rooms, instead of just the one that accommodates your event; There are no goals, indicators or way of evaluating the performance of the vendors; Monetary incentives are made at any level of sales, there are no adequate non-monetary incentives; There is poor control in the development of events. The problem was analyzed based on the theories of Taylor administration, Fayol, behavioral school, systemic approach, constraint theory and quality assurance theory. It was proposed that the call be sent only to an available Coordinator, it was defined that the trainees of the university career of Hospitality and Tourism receive the calls when all the workers are occupied, established time limits in the customer service in the hotel, a training plan was suggested to obtain the proposed times in the attention , It was proposed to create indicators of control and performance, bonds were established according to the level of sales, non-monetary incentives were encouraged to motivate staff and a customer satisfaction survey to monitor the quality of service delivered.

Key words: Administration, organization, management, human resources, operations.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación	4
Marco contextual	5
Capítulo 1:	9
Fundamentación teórica	9
1.1 Marco teórico.....	9
1.1.1 Antecedentes	9
1.1.2 Teorías de administración de empresas	12
Teoría de Taylor	12
Teoría de Fayol	14
Teoría de la escuela conductista.....	14
Teoría del enfoque sistémico	15
Teoría de restricciones	15
Teoría de aseguramiento de la calidad	15
1.2 Marco legal	16
Capítulo 2:	18
Metodología de la investigación	18
2.1 Enfoque	18
2.2 Método.....	18

2.3 Alcance.....	19
2.4 Técnicas	19
2.5 Entrevistas.....	20
2.5.1 Entrevista a las coordinadoras de eventos	20
2.5.2 Entrevista al Jefe de Eventos.....	24
2.6 Observación	26
2.7 Diagnóstico.....	28
2.7.1 Procesos actuales.....	28
2.7.2 FODA	30
Capítulo 3:.....	31
Análisis de resultados y propuesta.....	31
3.1 Contrastación teórica.....	31
3.1.1 Enfoque de Taylor.....	31
3.1.2 Enfoque de Fayol.....	31
3.1.3 Enfoque de escuela conductista	32
3.1.4 Enfoque sistémico.....	32
3.1.5 Enfoque de la teoría de restricciones.....	33
3.1.6 Enfoque de la teoría de aseguramiento de la calidad	33
3.2 Procesos propuestos.....	34
3.3 Plan de acción sugerido	36
Conclusiones y recomendaciones	37
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	38
Referencias.....	39

Índice de tablas

Tabla 1. Ingreso aproximado de 2015 y 2016	2
Tabla 2. Características de los salones de Sheraton Guayaquil	6
Tabla 3. Simbología de procedimientos	13
Tabla 4. Observación para recepción de llamadas	26
Tabla 5. Observación para atención personal.....	27

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de la ubicación del Hotel Sheraton Guayaquil	5
Figura 2. Distribución de los salones Constelaciones, Orión y Fénix.....	7
Figura 3. Distribución de los salones Centauro, Mercurio y Neptuno.....	7
Figura 4. Organigrama del hotel.....	8
Figura 5. Flujograma recepción de llamadas	28
Figura 6. Flujograma atención personal.....	29
Figura 7. Matriz FODA	30
Figura 8. Proceso propuesto para recepción de llamada.....	34
Figura 9. Proceso propuesto para atención al cliente en el hotel.....	35

Introducción

Planteamiento del problema

Durán, García y Gutiérrez (2013) afirmaron que la calidad del servicio al cliente es un proceso que tiene como principal objetivo lograr la entera satisfacción de los deseos y necesidades de los mismos; esto es un atributo clave en el sector hotelero. Si se logra brindar un excelente servicio se tendrá la satisfacción del cliente, en estas dos variables existe una relación directa; por tanto es deber de las organizaciones garantizar una atención de calidad en todos sus procesos.

El servicio al cliente no sólo se da cuando se brinda el producto principal en sí; más bien, este empieza desde que se busca captar la venta y sigue después de que ha sido consumado el servicio principal. La idea principal detrás de este enfoque es construir relaciones duraderas con los clientes. Si una persona o empresa busca a una empresa por sus servicios y este recibe un mal servicio, la mala publicidad es transmitida a otros individuos, provocando un deterioro de la imagen de la organización (Kotler & Armstrong, 2013). El Hotel Sheraton en su área de reservación de salones para eventos tiene problemas en la captación de clientes, que se realiza en gran parte a través de llamadas telefónicas, esto genera malestar en los potenciales clientes que desean cotizar salones en el hotel, provocando insatisfacción.

Las reservas de eventos se realizan principalmente por línea telefónica, la llamada la recibe el departamento de Guest Service que es el que recibe todas las llamadas al hotel y este a su vez lo transmite al Departamento de Eventos que forma parte de Alimentos y Bebidas; también se puede solicitar una cotización por medio de correo electrónico. En eventos trabajan tres coordinadoras comerciales que se encargan de brindar al cliente la información necesaria, cotizar según los requerimientos del mismo, gestionar la capacidad de uso de los salones, comunicarse con los proveedores y resolver cualquier asunto relacionado a las reservas de los mismos.

La comunicación entre las coordinadoras de eventos y los potenciales clientes luego de la llamada es exclusivamente vía e-mail. Un coffee break

promedio tiene un costo de \$12 a \$16 por persona dependiendo de la cantidad de bocaditos, que pueden ser de tres a ocho por persona; los cocteles tienen este mismo costo. Para un buffet de fiesta el precio oscila entre \$34 a \$40 por persona más impuestos del 24%, es decir el precio final está entre \$42.16 a \$49.60. Los ingresos aproximados del año 2015 y 2016 son los siguientes.

Tabla 1
Ingreso aproximado de 2015 y 2016.

Mes	Ingreso 2015	Ingreso 2016	Ingresos 2017
Enero	\$242,000.00	\$219,000.00	\$205,000.00
Febrero	\$248,000.00	\$230,000.00	\$218,000.00
Marzo	\$315,000.00	\$280,000.00	\$271,000.00
Abril	\$320,000.00	\$290,000.00	-
Mayo	\$292,000.00	\$269,000.00	-
Junio	\$331,000.00	\$306,000.00	-
Julio	\$323,000.00	\$318,000.00	-
Agosto	\$344,000.00	\$332,000.00	-
Septiembre	\$358,000.00	\$330,000.00	-
Octubre	\$336,000.00	\$335,000.00	-
Noviembre	\$345,000.00	\$340,000.00	-
Diciembre	\$375,000.00	\$370,000.00	-
Total	\$3'829,000.00	\$3'619,000.00	-

Nota. Ingresos aproximados del año 2015 y 2016. Datos solicitados a la Administración del hotel.

En el año 2015 se facturó un aproximado de \$3'829,000.00 mientras que en el 2016 \$3'619,000.00; la diferencia entre ambos valores es de \$210,000, es decir se tuvo un reducción de los ingresos del 5.48%. La empresa desde su remodelación en el año 2007 ha percibido un aumento constante en su facturación y se esperaba un aumento de al menos el 5% en la facturación de 2016. Conforme a los datos hasta marzo de 2017 se ha obtenido una facturación promedio de \$694,000.00; en el mismo período en el 2015 se facturó \$815,000.00 y en el 2016 \$729,000.00; en el año 2016 se tuvo una reducción del 10.55% con respecto al año anterior, mientras que en el 2017 fue del 4.80%.

Esta disminución de los ingresos se puede deber a diversos factores, uno puede ser la fuerte competencia hotelera que se ha desarrollado en la ciudad de Guayaquil, la crisis económica, la calidad en la atención, etc. En los últimos meses se han receptado una gran cantidad de quejas vía e-mail sobre problemas con la

comunicación telefónica; el principal problema es que los potenciales clientes llaman a solicitar una cotización, y nadie contesta la llamada.

Entre las principales causas de este problema están el que las tres coordinadoras están encargadas de atender personalmente al cliente y gestionar los eventos. Si una coordinadora está atendiendo a una persona y le entra una llamada, esta no contesta para no interrumpir la atención personal que está brindando. Asimismo, cuando existe un evento, la coordinadora gestiona todos los detalles, su ingreso al trabajo se realiza a las 15:00 PM y termina a las 24:00 AM que por lo general se sirve la comida. No obstante, su horario está sujeto a los eventos que tenga que atender.

Las horas pico en recepción de llamadas es de 09:30 AM a 11:30 AM y de 16 PM a 18 PM, en especial los días viernes. Los salones por lo general se alquilan de martes a jueves en horarios de 08:00 AM a 18:00 PM para eventos corporativos, mientras que los viernes y sábados hay eventos en la noche, por cuestiones de fiestas como matrimonios y quinceañeras.

En todo este lapso de tiempo la recepción de llamadas es limitada, sin embargo, están las otras dos coordinadoras para hacerlo; cuando hay eventos, las otras coordinadoras también atienden a clientes en persona y también se encargan de otros eventos, razón por la cual en muchas ocasiones tampoco pueden receptar las llamadas; este problema en las operaciones es una de las razones por las que se están perdiendo negocios y la facturación está disminuyendo.

Si el problema persiste, se seguirán perdiendo negocios y los clientes pueden cambiarse a otra opción hotelera, lo cual es una pérdida a largo plazo, ya que si la competencia satisface al cliente, este regresará a ellos, habiéndolo perdido definitivamente. Además debido a la fuerte competencia hotelera, se deben monitorear los procesos de la empresa para que sean cómodos y sin ningún tipo de complejidad para el cliente; la tecnología es un gran aliado en este sentido, más aún si la empresa no desea contratar a otra persona en este departamento.

Se propone como solución evaluar los procesos concernientes a este departamento para identificar las falencias en el desarrollo del mismo y buscar

nuevas formas de atención que permitan ser eficientes y eficaces en la recepción de llamadas. De esta manera, se espera incrementar la facturación y brindar una completa satisfacción al cliente desde que busca información para sus eventos hasta la culminación del mismo.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar los procesos de servicio al cliente en el área de reservación de salones de eventos en el hotel Sheraton de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del departamento de reservaciones de eventos en el hotel Sheraton de la ciudad de Guayaquil.

- Determinar deficiencias en las operaciones de recepción de llamadas para reserva de salones mediante una investigación cualitativa a las coordinadoras de eventos y Jefe del Departamento.

- Contrastar conceptualmente los resultados de la investigación con las teorías de administración de empresas.

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende identificar las falencias que existen en el proceso de recepción de llamada y atención al cliente que desea realizar una cotización para la reserva de un salón. El entorno cada vez más competitivo del sector hotelero obliga a los administradores a gestionar de manera eficiente y eficaz todos sus procesos; la pérdida de negocios y de clientes potenciales en el negocio de reservación de salones, le ha ocasionado a la empresa pérdidas de entre el 5% al 10% con respecto a años anteriores. Si se implementan las recomendaciones formuladas en este proyecto, se podrán incrementar las ventas en este departamento generando mayores ingresos a la empresa, aportando de esta manera a la organización y a la sociedad en general.

Este análisis de caso de estudio cumple con la línea de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Ecotec que es la de *Teoría y Desarrollo Económico* (ECOTEC, 2017), justificando así el aporte investigativo a la institución, aplicando conceptos como la administración de servicios y gestión de procesos estudiados durante la carrera de Ingeniería en Administración Empresarial con énfasis en Gestión Empresarial.

Marco contextual

El hotel Sheraton Guayaquil es un hotel de 5 estrellas ubicado en Plaza del Sol, calle José Orrantía González. Este lugar es ideal para viajes de negocios y turismo urbano; su ubicación está a cinco minutos del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo y se localiza a lado del Centro de Convenciones de la ciudad. Cuenta con restaurantes de lujo de comida japonesa y regional, posee un spa con todas las prestaciones, piscina exterior, área de gimnasio y siete salones para eventos (Sheraton, 2017). A continuación se muestra la locación del hotel.

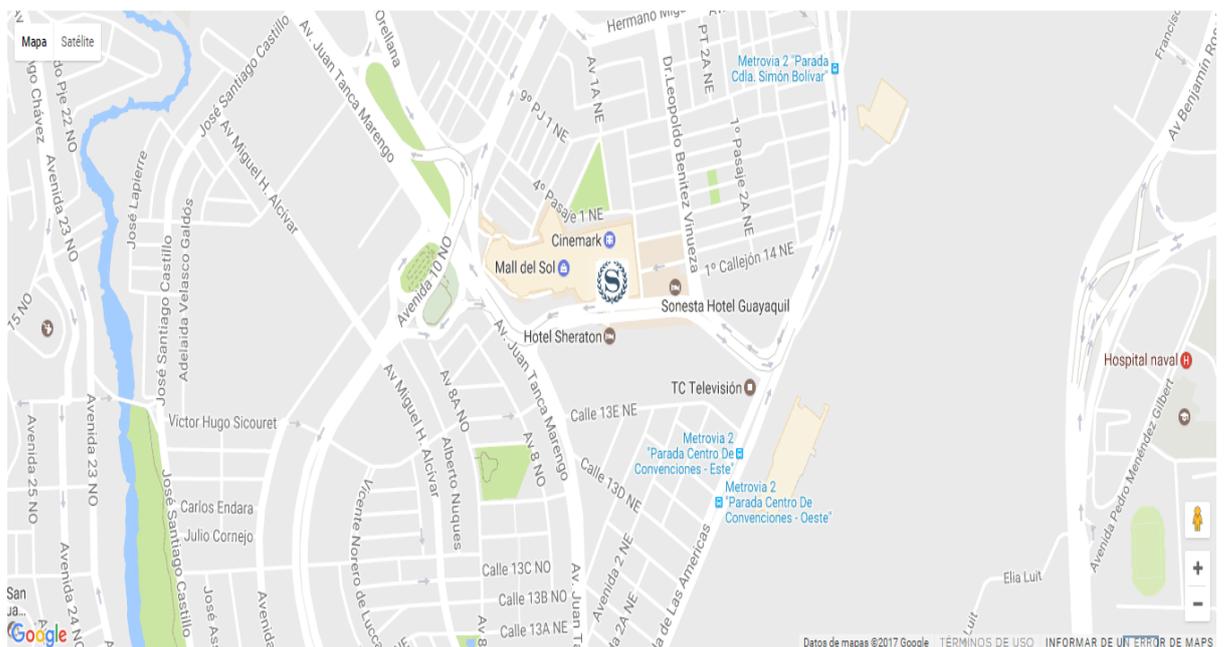


Figura 1. Mapa de la ubicación del Hotel Sheraton Guayaquil. Tomado de <https://www.google.com.ec/maps>

La cadena de hoteles Sheraton se encuentra en Bogotá, Quito, San José y Guayaquil; es perteneciente al grupo GHL Hoteles con sede en Colombia, que además posee otras cadenas como el Wyndham, Radisson, Howard Johnson, entre

otros. Sheraton Guayaquil posee 141 habitaciones y suites con servicios de cinco estrellas; entre estas están la habitación superior doble, habitación club level sencilla, junior suite, suite especial, habitación superior sencilla y habitación club level doble (Sheraton, 2017).

El hotel posee tres restaurantes que son el Cook's que ofrece cocina vanguardista típica e internacional, brunch¹ dominical; restaurant La Fuente Sushi & Grill que ofrece gastronomía japonesa, mediterránea, steakhouse² y rodizio³; y el restaurante Food is art que se enfoca en los mariscos, desayunos y almuerzos buffet, platos a la carta, rodizio y cerveza. El Sheraton Guayaquil tiene siete salones que son Constelaciones, Fénix, Orión, Centauro, Mercurio, Neptuno y Pegaso, que a su vez, la unión de los tres primeros da origen al gran Salón Constelaciones, mientras que la unión de los tres que le siguen conforman el gran Salón Mercurio (Sheraton, 2017). A continuación se muestran tablas con las características de los diversos salones.

Tabla 1
Características de los salones de Sheraton Guayaquil.

SALONES DE REUNIONES

	PISO	CAP. MAX.	DIMENSIONES (mts.)				CAPACIDAD MÁXIMA (n° de personas)					
			LARGO	ANCHO	ALTO	AREA(m ²)	AUDITORIO	SEMINARIO	MESA U	COCTEL	BANQUETE	FIESTA
GRAN SALON CONSTELACIONES	1	350	16,00	27,50	4,00	440,00	360	250	N/R	350	350	300
Salón Constelaciones	1	200	16,00	12,30	4,00	240,00	200	150	50	200	120	100
Salón Fénix	1	80	16,00	6,25	4,00	100,00	60	40	35	60	60	40
Salón Orión	1	80	16,00	6,25	4,00	100,00	60	40	35	60	60	40
Sala Vip	1	15	7,12	4,20	2,30	30,00	15	15	14	N/R	N/R	N/R
Sala Sheraton	Lobby	14	8,00	3,00	2,50	48,00	N/A	N/A	14	N/A	N/A	N/R
Foyer Salón Constelaciones	1		23,00	5,20	7,00	120,00						

CONVENTION CENTER

	PISO	CAP. MAX.	DIMENSIONES (mts.)				CAPACIDAD MÁXIMA (n° de personas)					
			LARGO	ANCHO	ALTO	AREA (m ²)	AUDITORIO	SEMINARIO	MESA U	COCTEL	BANQUETE	FIESTA
GRAN SALON MERCURIO	1	800	19,00	40,00	4,00	760,00	800	360	N/R	800	600	500
Salón Centauro	1	180	16,00	12,30	4,00	197,00	130	100	50	130	120	90
Salón Mercurio	1	180	16,75	12,30	4,00	206,00	130	100	50	130	120	90
Salón Neptuno	1	250	24,00	15,00	4,00	360,00	250	120	50	250	150	120
Foyer Gran Salón Mercurio	1	N/R	24,40	7,25	4,00	200,00						
Parqueaderos	EXT.	300										

N/R = No recomendable

	PISO	CAP. MAX.	DIMENSIONES (mts.)				CAPACIDAD MÁXIMA (n° de personas)					
			LARGO	ANCHO	ALTO	AREA (m ²)	AUDITORIO	SEMINARIO	MESA U	COCTEL	BANQUETE	FIESTA
PEGASO	PB	600	16,00	30,00	4,00	480,00	500	250	60	500	340	300

¹ Brunch es la mezcla entre breakfast y lunch, consiste en una comida combinada de desayuno con almuerzo.

² Steakhouse es un restaurante especializado en carnes.

³ Rodizio es similar al buffet en donde se paga un precio fijo, consiste en carnes asadas colocadas sobre una tabla a disposición del cliente.

Nota. Características de los salones de Sheraton Guayaquil. Fuente: Datos solicitados a la Administración del hotel.

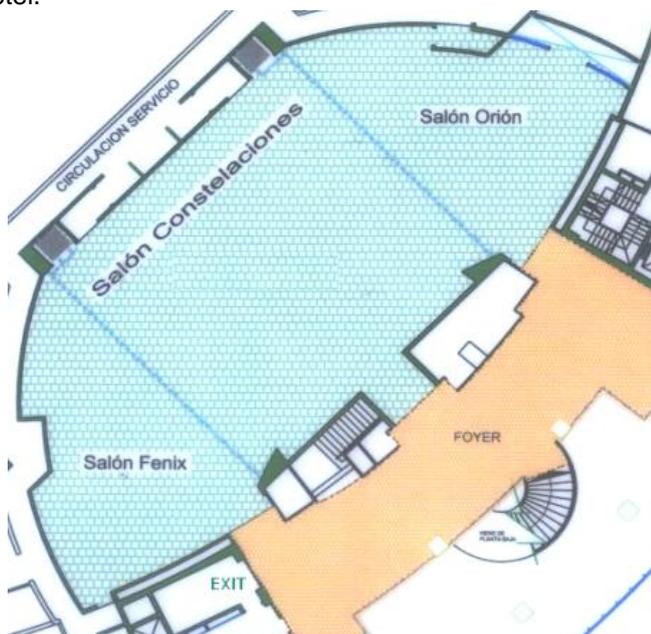


Figura 2. Distribución de los salones Constelaciones, Orión y Fénix. Fuente: Datos solicitados a la Administración del Hotel.

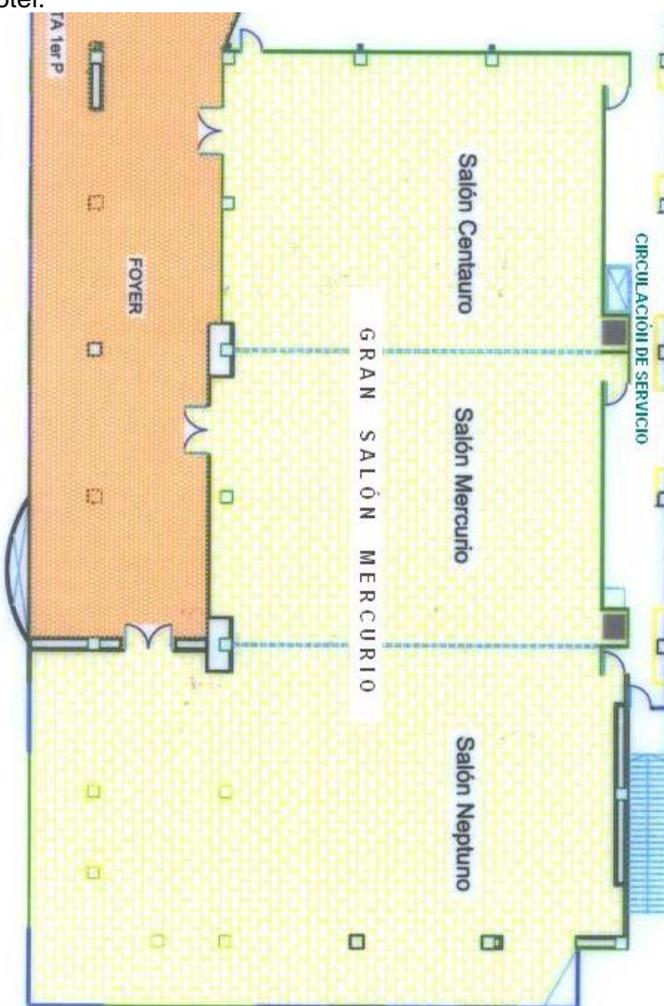


Figura 3. Distribución de los salones Centauro, Mercurio y Neptuno. Fuente: Datos solicitados a la Administración del Hotel.

Entre los servicios adicionales que presta el hotel están Wifi gratis en toda la propiedad, piscina externa, aire acondicionado, TV de pantalla plana, caja fuerte, baño privado, secador de cabello, estacionamiento gratuito, recepción 24 h, spa, salones de eventos y reuniones. Adicionalmente cuenta con alojamientos adaptados a personas de la tercera edad, computadoras para huéspedes, servicio de cyber-café, bar, servicio de despertador, traslados gratuitos al aeropuerto, conserjería, seguridad 24 h, admisión de mascotas pequeñas con recargo, masajes, hidromasajes, gimnasio, spa, sauna (Despegar.com, 2017).

El hotel cuenta con un Gerente General al mando, le sigue el Departamento de Contraloría que se encarga de controlar y auditar internamente las operaciones, este controla a la administración. En los niveles inferiores están el departamento de alimentos y bebidas, mantenimiento, ama de llaves, recepción, mercadeo y ventas, seguridad; debajo de recepción están el front desk, transporte, botones y guest service; mientras que debajo de alimentos y bebidas están eventos y chef. El problema de este caso de estudio está en el departamento de eventos. A continuación se muestra el organigrama básico del hotel.

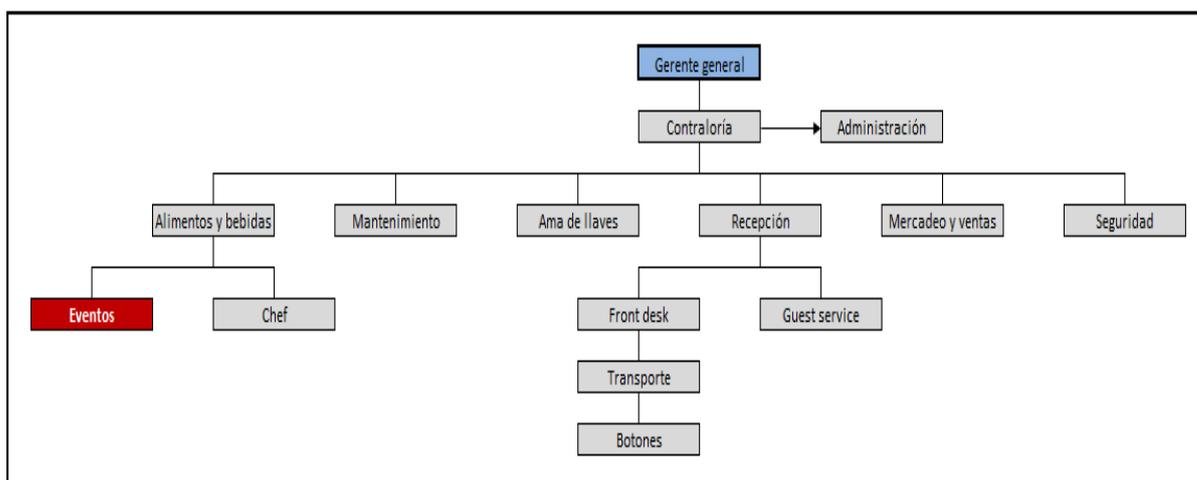


Figura 4. Organigrama del hotel. Este diagrama fue elaborado en base a datos proporcionados por la Administración del Hotel.

Capítulo 1: Fundamentación teórica

1.1 Marco teórico

1.1.1 Antecedentes

Urgilés (2010) en su proyecto de investigación titulado *Sistemas de calidad aplicados a los procesos departamentales de un hotel 4 estrellas en Ecuador*, con el aval de la Universidad de Cuenca, estructuró su trabajo primeramente definiendo las competencias hoteleras para el personal según las Normas Técnicas Ecuatorianas, NTE INEN. En este caso el coordinador de eventos tiene el código NTE INEN 2448:08 (INEN, 2013) y se encargará de confirmar las reservas, controlar la capacidad de los salones, mantener actualizada la información para los clientes, persuadir al mismo a la reservación y negociar las disponibilidades. Adicionalmente, controlará el crédito, la relación con los proveedores, la satisfacción del cliente y la coordinación con otros departamentos.

Posteriormente analizó el sistema de gestión de calidad ISO 9000:2005 en donde los principios identificados fueron un enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Urgilés, 2010). Estas consideraciones serán muy importantes para este proyecto, ya que el diagnóstico de la empresa se lo puede evaluar en base a estas consideraciones.

Asimismo en la investigación de Urgilés (2010) se sugiere medir de manera constante la satisfacción del cliente, por medio de encuestas de satisfacción, de calidad percibida, opinión de usuarios, disminución de las ventas, garantías ejecutadas e informes de los vendedores. La autora brinda como recomendación fundamental controlar que se cumplan las estrategias y políticas establecidas por medio de una auditoría interna o un sistema de control.

Álvarez (2012) en su trabajo de investigación titulado *Auditoría de gestión aplicada en el "Hotel Quito" para mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad*, tenía

como objetivos principales la mejora de procesos del área de adquisiciones, recursos humanos, área de habitaciones y área de recepción del hotel. El trabajo lo inició analizando el marco legal de la empresa y el organigrama de la misma, luego hizo una revisión del direccionamiento estratégico del establecimiento como son la visión, misión y valores.

Posteriormente analizó los factores externos e internos que influyen sobre los procesos. En el diagnóstico interno se identificaron los procesos de los departamentos en estudio, lo cual se lo realizó de manera secuencial; además se realizó una entrevista para identificar las deficiencias en las actividades y para elaborar el proceso actual. Con todos estos factores identificados se elaboró una matriz FODA para cada departamento para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los mismos (Álvarez, 2012).

En la mejora de procesos se realizó una programación de las actividades y se presentaron los nuevos procesos a través de flujogramas, estableciendo indicadores de gestión para monitorear la ejecución de los mismos. Cabe destacar que todos los departamentos tenían deficiencias y por medio de los nuevos procesos se mejoraron los tiempos de respuesta y se desarrolló un sistema de medición (Álvarez, 2012). Como aporte para el presente proyecto, se elaborará una matriz FODA para el departamento, con los factores externos e internos que inciden sobre él, se presentarán los procesos actuales por medio de diagramas de flujo, con información obtenida en base a entrevistas a las coordinadoras de eventos; y se desarrollará los nuevos procesos en base al criterio del Jefe del Departamento, coordinadoras y del autor.

Cartagenova (2010) en su trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas titulado *Diseño de un sistema de gestión de calidad en el servicio para hoteles todo incluido caso Hotel Royal Acme Portete Beach Resort*, con el aval de la Politécnica Universidad Católica del Ecuador PUCE, tuvo como objetivos específicos determinar indicadores para medir el nivel de satisfacción de los clientes, proponer un sistema de medición de quejas, desarrollar un mecanismo de medición de la fidelidad de los clientes y proponer un sistema de gestión de la calidad. Entre las propuestas más importantes estuvieron la

formalidad de los procesos, la flexibilidad en la toma de decisiones, el control mediante indicadores, capacitación del personal y estrategias de marketing de servicios.

1.1.2 Servicio al cliente

La incipiente competitividad en la industria hotelera y los mayores requerimientos de sus clientes ha generado que la gestión de la calidad en el servicio al cliente sea uno de los factores más importantes para el éxito de la organización. Prieto (2016) señaló que las empresas existen y son dependientes de la capacidad de satisfacer totalmente a sus clientes; no obstante, las organizaciones deben identificar mecanismos para lograrlo. Entre las razones para desarrollar un excelente servicio al clientes antes, durante y después de la compra, están la competencia del mercado, exigencia de los clientes, clientes insatisfechos alejan en promedio a 30 potenciales clientes, reputación de la empresa, rentabilidad, superviciencia entre otras.

El proceso de mejora de servicio al cliente cuenta con nuevos paradigmas, de los cuales se pueden resaltar que lo que no se mide no se puede controlar, hay que equilibrar las compensaciones con los resultados, hacer seguimiento de los clientes actuales y luego buscar nuevos, estar siempre disponibles para brindar información, invertir en capacitación, personalizar la atención con recurso humano y no con máquinas. No obstante, las políticas de servicio deben considerar estos puntos para ofrecer un servicio al cliente de calidad (Prieto, 2016).

En las empresas turísticas, el impacto de las Tecnologías de la Información (TIC), ha logrado cambios en los procesos con una orientación a mejorar la calidad del servicio y experiencia del cliente. Este sector industrial es muy competitivo y la tecnología es fuente de ventaja competitiva, por tanto los procesos que desarrollan actualmente los hoteles deben ser analizados para ver si cumplen con las necesidades, deseos y requerimientos en general de los clientes (Padilla & Garrido, 2012).

Martínez (2015) determinó que el servicio al cliente en el sector hotelero es muy importante debido a que el 70% de las personas cambian de empresa cuando

existe una baja calidad de servicio. Es notorio, que mejorar en este aspecto generará mayores ingresos para el hotel. El primer impacto de las personas con el hotel determinará su percepción de calidad de allí en adelante; esto puede darse asistiendo directamente a las instalaciones, como puede darse por medio de una llamada telefónica o contacto por medio del internet. Esta primera experiencia del cliente debe ser satisfactoria para poder construir relaciones duraderas y rentables; debido a esto, los procesos de la empresa para brindar información o atender al cliente deben ser constantemente evaluados para identificar fuentes de insatisfacción con los individuos.

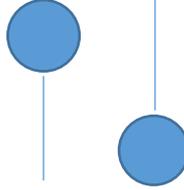
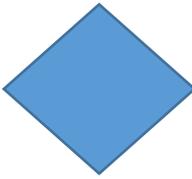
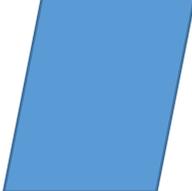
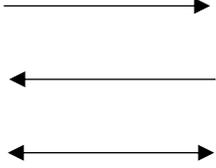
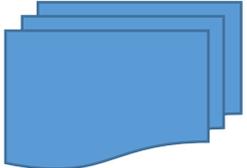
1.1.3 Teorías de administración de empresas

Teoría de Taylor

Frederick Taylor es considerado como el padre de la administración científica, buscaba la forma de establecer sistemas para el trabajo del personal. La indicación del *cómo* y en *cuánto tiempo* se convirtieron en estándares de calidad. Con estas distinciones en los procesos, se propone un procedimiento uniforme obligatorio; para lograr estas premisas se necesita de una adecuada capacitación de los colaboradores; cabe destacar que la certificación ISO 9000 tiene bases de esta teoría (González & Arciniegas, 2016).

Torres (2014) señaló que el principal logro de la teoría de Taylor es aumentar la productividad que se resume en hacer más con lo mismo, que es lo que necesita el Hotel Sheraton Guayaquil. Otro aporte es el hecho de que esta teoría propone ofrecer incentivos salariales sólo a aquellos empleados que superen la cuota mínima fijada por la administración, lo que no sucede actualmente en la empresa que ofrece comisiones por igual a las coordinadoras. Luego de esta teoría se fueron perfeccionando diversos enfoques y se pasó a la elaboración de diagramas; el código universal que se utiliza actualmente para representar un proceso es el siguiente.

Tabla 3
Simbología de procedimientos.

Simbología de procedimientos			
	Inicio / Fin Inicio o fin del flujo.		Conectores Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Operación Cada actividad relativa a un procedimiento.		Decisión Punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Subproceso Ejecución de actividades dentro del proceso o método.		Archivo Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación manual Realización de una operación en forma manual, específicamente.		Datos Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Documento Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		Líneas de flujo Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Documentos y copias Representa un documento y sus respectivas copias manejadas dentro de un procedimiento.		

Nota. El autor original de estos símbolos de procedimiento fue Henry Gantt; sin embargo, estos evolucionaron y se modificaron hasta convertirse en un símbolo universal, estos símbolos han sido aceptados por todos los colegios de ingenieros y administradores. Tomado de Hernández (2011).

Teoría de Fayol

Henri Fayol fue otro gran aportante para la administración determinó cinco etapas del proceso administrativo que son prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. El término operaciones que actualmente se conoce como procesos lo definió como una secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo (McGrath & Bates, 2014). A continuación se muestra en detalle lo que es el proceso administrativo según la teoría de Fayol.

El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión —pre- (antes), -visión (ver)—. Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Asimismo, debe controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos; de ahí que el PA sea permanente y continuo (Hernández, 2011, p. 50).

Teoría de la escuela conductista

La escuela conductista fue introducida por Burrhus Skinner y considera como premisa que el comportamiento humano en el ambiente de trabajo se determina en base a los premios y castigos; siendo los reforzadores positivos, es decir las recompensas, más efectivos al momento de moldear una conducta deseada (Hernández, 2011). Asimismo se debe considerar la jerarquía de necesidades de Maslow (2014) que afirmó que el nivel más básico de necesidades humanas es el fisiológico, luego le siguen la seguridad, relaciones sociales, autoestima y autorrealización. Cabe recalcar, que los premios o reconocimientos son motivadores que elevan el autoestima, para lo cual deben estar cubiertas completa o parcialmente las necesidades de relaciones sociales y las inferiores. Herzberg en sus estudios demostró que el dinero es un motivador momentáneo que cuando se vuelve costumbre deja de motivar y se convierte en un gasto constante para la

empresa, por lo que no se recomienda usarlo como principal motivador (Stello, 2011).

Teoría del enfoque sistémico

Ramírez y Ramírez (2016) señalaron que la administración desde el enfoque sistémico es un conjunto relacionado con un objetivo determinado, sus componentes tienen límites y forman un conjunto unitario y complejo. Los elementos de un sistema de empresa son los insumos, los procesos que son la transformación de los insumos, los productos que son los resultados de los procesos y la retroalimentación que es la evaluación del sistema. La meta principal es lograr que estos componentes funcionen de manera automatizada, siendo de gran ayuda la tecnología.

Teoría de restricciones

Una parte muy importante a la hora de analizar deficiencias en los procesos es el análisis de restricciones que consiste en identificar los cuellos de botella, estos se definen como la actividad más lenta de toda la cadena de proceso. Si en la cadena de valor existen procesos automatizados y rápidos, pero existe al menos uno que es lento, toda la organización se moverá al ritmo de la actividad más lenta; las formas de eliminar estos cuellos de botella es aumentando la capacidad incorporando nuevo personal o máquinas en ese punto o reutilizando los de procesos más rápidos o que estén ociosos (Cruelles, 2012).

Teoría de aseguramiento de la calidad

Joseph Juran determinó que los problemas de calidad se deben básicamente a una mala administración; por lo tanto para asegurar la calidad se debe capacitar de manera continua a los empleados, diseñar programas constantes de mejora y tener un liderazgo participativo para la mejora continua. Asimismo considera de suma importancia determinar metas cuantificables, reportar problemas sin ocultarlos, comunicar resultados y tener una cultura de mejora continua en toda la organización (Aldana et al., 2011).

1.2 Marco legal

El objetivo del Reglamento de Alojamiento Turístico es regular la actividad turística de alojamiento (Ministerio de Turismo, 2015), razón por la cual la empresa debe acatarse a los artículos aquí descritos. El artículo 5 de esta ley señala que los clientes deben ser informados de manera clara y concisa sobre el precio y todos los valores adicionales que se tendrán que pagar; deben ser comunicados sobre las políticas y reglamentos del hotel; tienen derecho a recibir todo lo que se firmó en el contrato y lo ofrecido por el establecimiento; las instalaciones deben estar en perfecto estado, sin deterioro. En caso de existir irregularidades en la prestación de servicio se debe denunciar a la Autoridad Nacional de Turismo o a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Asimismo en el artículo 6 literal q se indica que se deberá respetar la capacidad máxima del establecimiento.

El artículo 18 de la misma ley trata sobre las políticas de comercialización, y acota que el establecimiento debe contar con herramientas web que permitan mostrar datos para contacto, fotografías actuales, servicios ofrecidos, etc. Es decir; se debe tener participación en el internet por cuestiones legales. De igual forma, se debe tener una política de pagos y de reservas establecida; estos documentos deben presentarse al momento de adquirir el permiso anual (Ministerio de Turismo, 2015).

La Ley de Turismo (Asamblea Nacional, 2008b) en su artículo 45 señala que habrá resarcimiento de daños y perjuicios en caso de que ofrezca servicios superiores a los que realmente ofrece, cuando la calidad de servicio sea menor a la de su categoría, entre otras causas. Esto va acorde a lo que dicta la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008a) en su artículo 52 en donde indica que el consumidor es libre de elegir el producto o servicio que desee, pero es deber de la empresa brindar información veraz y no engañosa sobre las características de la oferta. No obstante en el artículo 66 numeral 25 de la Constitución reafirma el hecho de brindar información precisa, además de tener la obligación de ofrecer un servicio eficaz, eficiente y un excelente servicio al cliente.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Asamblea Nacional, 2011) en su artículo 4 numeral 4 señala que adicional a obtener una información veraz y

oportuna, se debe mostrar de manera completa, es decir con los precios, características, calidad, condiciones, riesgos y todo lo relevante para que el consumidor pueda tomar una decisión; de igual manera, en el numeral 6 del mismo artículo se prohíbe la publicidad engañosa; mientras que en el numeral 8 se exige el pago de indemnizaciones por servicios de mala calidad.

Capítulo 2: Metodología de la investigación

2.1 Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cualitativo al incluir entrevistas a las tres coordinadoras de eventos y al Jefe del Departamento. Este tipo de enfoque busca determinar los puntos de vista y opiniones en general de los entrevistados; además brinda la oportunidad de una mayor riqueza interpretativa al no contar con datos duros como la de una encuesta, sino más bien datos basados en percepciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Este enfoque no tiene sus bases en la estadística, ayuda al investigador a conocer y deducir lo que verdaderamente sucede en el contexto investigado. Con la entrevista a las tres coordinadoras y al Jefe de Departamento, se quiere establecer cuáles son los problemas actuales por los que la gente se queja mediante correos electrónicos que no atienden sus llamadas; asimismo se desea conocer posibles soluciones ante este problema.

2.2 Método

El método utilizado es el inductivo, ya que este se relaciona directamente con el enfoque cualitativo (Bernal, 2010). El método inductivo va de lo particular a lo general, es decir se desarrollan propuestas o modelos teóricos en base a información puntual. Debido a que en las entrevistas se identifican opiniones y percepciones individuales sobre un problema, el investigador tiene la libertad de determinar soluciones en base a lo que ha investigado, por esta razón se dice que es inductivo.

En este trabajo se parte de información específica brindada por las coordinadoras y el Jefe departamental para establecer las deficiencias en los procesos actuales y proponer actividades para mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos; claramente se puede notar que la investigación inicia con un problema puntual y termina en un modelo que resuelve aquel problema, es decir va de lo particular a lo general, cumpliendo así con el método inductivo.

2.3 Alcance

(Hernández et al., 2010) afirmaron que el alcance de una investigación puede ser exploratorio, descriptivo, causal y correlacional. En este caso no se utiliza el alcance causal ya que no se modifican las variables de investigación, acción que sucede cuando se realiza un experimento científico, por lo general en áreas de la salud o de las ciencias naturales. Asimismo el alcance correlacional tampoco se utiliza debido a que no se tienen datos estadísticos de los que puedan establecer concordancias; no obstante, las investigaciones de este tipo tienen un alto nivel estadístico y las relaciones se establecen en base a mediciones numéricas (Lind, Marchal, & Wathen, 2012).

Esta investigación parte de un alcance exploratorio al entrevistar a las personas involucradas en el departamento, con la finalidad de identificar los principales problemas que existen con relación a la recepción de llamadas; posteriormente posee un alcance descriptivo, ya que se presenta el problema desde un flujograma de procesos; al establecer este tipo de diagramas se pueden definir indicadores de gestión que permitirán en un futuro medir la eficiencia de los procesos actuales y propuestos, con lo cual el problema tiene un alcance descriptivo al caracterizar el problema.

2.4 Técnicas

Las técnicas utilizadas en ese caso de estudio son la observación y la entrevista. La primera técnica cualitativa consiste en observar el contexto del problema para identificar los principales problemas que sean notorios para el observador; esta herramienta es muy útil, ya que en ocasiones los entrevistados omiten cierta información que se detecta en base a esta técnica que resulta ser muy eficiente cuando el empleado cree que puede ser perjudicado por respuestas negativas sobre los procesos de la empresa (Ander-Egg, 2011).

La entrevista puede ser no estructurada, semiestructurada y estructurada; la primera es cuando fluye una conversación libre de formato y sólo se quiere conocer percepciones amplias sobre algún problema, tiene cierto tinte informal y se utiliza para no generar ninguna tensión en el entrevistado. En cambio, la entrevista

estructurada se utiliza para conseguir información específica y relevante para el tema investigado; este tipo de entrevista se compone de un cuestionario con preguntas que a su vez pueden ser abiertas o cerradas; si estas son cerradas, no se diferenciaría de una encuesta, en cambio si son abiertas se puede tener una mejor perspectiva del contexto del problema (Hernández et al., 2010). En este trabajo se utilizará la entrevista estructurada ya que se desean obtener datos puntuales sobre el problema para caracterizarlos luego en un flujograma de procesos, y a su vez obtener sugerencias para mejorar los mismos y contrastarlos con los modelos teóricos de la administración.

2.5 Entrevistas

2.5.1 Entrevista a las coordinadoras de eventos

1. ¿Cuáles son los pasos que tiene que realizar un cliente para reservar uno de los salones? Por favor detalle el proceso en caso de que se cierre la venta y en el caso que no.

Síntesis de las respuestas: El cliente realiza la llamada al teléfono general del hotel, la llamada la recibe Guest Service, al conocer que desea información sobre reservación de algún salón automáticamente remite la llamada al Departamento de Alimentos y Bebidas, sección Eventos. En este departamento trabajan las tres chicas; la llamada es aleatoria, por lo que cualquiera puede contestar. Si una chica está con algún cliente, no contesta la llamada, la llamada en un tiempo de 30 segundos regresa al Guest Service para que esta pueda dirigirla a otra chica; existen ocasiones que en ese tiempo el cliente ya colgó la llamada; peor aún existen ocasiones que se redirige la llamada a otra coordinadora y también está ocupada. Esto ocasiona que se pierda al cliente, ya que no vuelven a llamar.

Si una coordinadora recibe la llamada esta la brinda información detallada de las distintas ofertas que tiene el Hotel, facilita precios de los mismos y asesora íntegramente al cliente sobre el salón adecuado para la actividad que desea. Por lo general el cliente pide tiempo para analizar su decisión y se le envía información más detallada con fotos a su correo electrónico. En caso de requerir el servicio se agenda una visita para que conozca personalmente el lugar y cerrar la venta. Si no

contesta en un plazo de 8 días de enviado el correo o 5 días antes de su evento, se le envía otro correo para recordar los servicios del hotel.

2. *¿Cuál considera usted que es el proceso que más le quita tiempo para atender las llamadas?*

Las visitas para conocer los salones, ocupan en ocasiones mucho tiempo, lo que provoca que no se contesten las llamadas que asigna el Guest Service. Debido a que no se cuenta con un servicio telefónico inteligente, se pierden muchas llamadas.

3. *¿De qué forma cree usted que se podría solucionar esto?*

Una forma es que se aumente el personal, para que se dedique exclusivamente a mostrar los salones y cerrar la venta; otra forma es automatizando la central telefónica para que envíe las llamadas sólo a la coordinadora que esté sin visita. Otra manera puede ser asignando un área diferente cuando se recibe un cliente, para que las coordinadoras tengan acceso a contestar llamadas de otra; es decir que siempre que entre una llamada haya alguien que pueda contestar cualquiera de los tres teléfonos. Otra forma es aprovechar a los pasantes de la carrera de Hotelería y Turismo.

4. *¿De qué manera controla la empresa la satisfacción del cliente?*

A los clientes frecuentes se les realizan encuestas de cómo estuvo el servicio, de qué cosas no le agradaron mucho o en qué se podría mejorar. Pero a clientes esporádicos no se le realiza esta retroalimentación, la única forma de medir la calidad del servicio es mediante el informe de la coordinadora y el Jefe de Eventos sobre novedades durante el evento.

5. *¿De qué manera controla la empresa el proceso de reservación de salones?*

Cuando se genera una reserva, se registra en el sistema todos los datos del cliente y facturación. Cada coordinadora tiene una cartera de clientes a la que promociona los salones vía e-mail; el sistema informático registra el nivel de ventas

de cada coordinadora, pero la medición de desempeño se realiza a nivel grupal, es decir las estadísticas presentadas son del Departamento de Eventos. La cantidad de llamadas contestadas no es registrada, ni tampoco las llamadas perdidas.

6. ¿Usted posee un manual de funciones para el proceso de reserva de salones? Explique en qué consiste.

Al ingresar a laborar les presentaron un manual de funciones del cual las capacitaron y evaluaron; este incluía los pasos generales para una reserva de salón, también la forma en que debían saludar y tratar al cliente. De igual manera, han recibido capacitaciones de servicio al cliente; ellas indicaron que en la oficina tienen recordatorios del protocolo para contestar una llamada y para atender al cliente en persona, pero no existe un control de parte del hotel para que esto se cumpla a cabalidad.

7. ¿De qué forma la empresa controla el tiempo que usted se toma cuando un cliente la visita personalmente?

No existe control, sólo se le comunica al Jefe de Eventos que se estará con un cliente.

8. ¿Cómo se manejan los horarios de trabajo cuando existen eventos?

Si hay un evento, por lo general la coordinadora del mismo entra a las 15:00 PM ya que se tiene que quedar hasta que se sirva el bufet en el evento que es hasta las 00:00 AM. Esto sucede mayormente los fines de semana. Cabe recalcar, que sólo la coordinadora que tiene evento puede entrar a esa hora, las demás tienen su horario normal de labores.

9. ¿La empresa les brinda incentivos por cumplimiento de ventas? Explique en qué consisten.

Dependiendo del nivel de ventas que haya tenido el Departamento se les ofrece un bono económico; no tienen una meta que cumplir, ellas ganan su bono independientemente de lo que logren vender.

10. ¿Qué rol cumplen los pasantes de la carrera de Hotelería y Turismo en la organización?

Ellos por lo general acompañan en el área de recepción y ayudan al huésped informando sobre los beneficios del hotel; también gestionan los requerimientos de los huéspedes en sus habitaciones, como comida o bebidas al cuarto. También ayudan cuando hay eventos en los salones, en cuestiones logísticas y dan la bienvenida a las personas.

11. ¿Usted conoce a cabalidad la misión, visión y valores de la organización?

Las han visto pero no le han prestado mayor atención.

12. ¿Existen documentos físicos que expliquen de manera detallada los procesos que debe realizar?

Sí existen, pero no han sido debidamente socializados.

2.5.2 Entrevista al Jefe de Eventos

1. ¿Cómo controla la organización el tiempo invertido cuando un cliente acude personalmente al hotel a conocer mayores detalles sobre la reserva de salones?

No existen indicadores con relación el tiempo que se demore la coordinadora; sino más bien se registra en el sistema la cantidad de visitas que ha habido de clientes a conocer los salones.

2. ¿Las coordinadoras de eventos conocen la productividad y evolución de desempeño que han tenido a lo largo del tiempo?

Ellas sólo conocen el desempeño evolutivo del Departamento en general, la idea detrás de esto es que se concentren como un equipo y no de manera individual.

3. ¿Cómo controla los horarios de trabajo de las coordinadoras cuando tienen eventos?

Si tiene un evento el viernes o sábado que es nocturno, entra a las 15:00 PM, esto también depende de la hora pronosticada para servir el bufet, ya que luego de esto la coordinadora se pueden retirar; por lo general ingresa 8 horas antes de la hora acordada para servir la comida. Existen ocasiones que hay eventos nocturnos entre semana también. Cuando los salones están copados, se deja al menos una coordinadora para atender el Departamento.

4. ¿Usted considera que existen problemas que no se reportan con relación a la reserva de salones? Si la respuesta es sí, ¿por qué considera que esto sucede?

La coordinadora encargada y yo como Jefe del Departamento estamos encargados de registrar cualquier eventualidad; sin embargo, no existe un registro riguroso en este aspecto, por lo que sólo se registran situaciones que sean relevantes.

5. ¿Cómo maneja la empresa la capacitación de las coordinadoras de reserva de salones?

En el año reciben al menos dos capacitaciones sobre servicio al cliente y también sobre novedades que existen en el Hotel.

6. ¿Cómo maneja la empresa los incentivos monetarios de las coordinadoras de eventos?

Se les asigna un bono sobre su sueldo dependiendo del nivel de ventas del Departamento; es decir no tienen un mínimo que cumplir para ganar el incentivo económico.

7. ¿Cómo maneja la empresa los incentivos no monetarios de las coordinadoras de eventos?

Al final del año se les entrega un reconocimiento por haber laborado en la empresa, se lo hace como agradecimiento por la entrega realizada durante todo el año.

8. ¿De qué manera gestiona la empresa las quejas de los clientes con respecto a la reserva de salones?

Se mantiene un buzón de sugerencias vía e-mail, además al llamar al hotel el guest service direcciona a servicio al cliente para que registren la queja o sugerencia y se comunica al Jefe de Departamento.

9. ¿Cuál es el proceso que demanda mayor tiempo y genera problemas con la recepción de llamadas?

Cuando las coordinadoras brindan atención en persona al cliente que va al hotel a conocer las instalaciones, su línea telefónica queda en blanco y se pierden esas llamadas. Además cuando hay evento y las coordinadoras se encuentran en este, se pierden también esas llamadas.

10. ¿Qué sugerencias puede brindar para solucionar los problemas con la recepción de llamadas?

Un sistema telefónico automatizado que pueda conocer cuando una coordinadora no pueda contestar y así redireccionar la llamada. También se puede aprovechar la presencia de los pasantes para que contesten llamadas mientras las coordinadoras no están.

2.6 Observación

Tabla 4

Observación para recepción de llamadas.

Guía de observación	
Fecha	9 de junio de 2017
Observador	Joseph Josub Dumani Massuh
Objetivo	Identificar los procesos para direccionar las llamadas entrantes que deseen reservar un salón.
Detalles de la observación	
<ul style="list-style-type: none">- Todas las llamadas que se realizan al hotel se dirigen al Guest Service.- El Guest Service direcciona las llamadas al Departamento indicado; en el caso de reserva de salones, pasa la llamada al Departamento de Alimentos & Bebidas, sección Eventos.- La llamada se genera de manera aleatoria a cualquiera de los tres teléfonos de las Coordinadoras.- La Coordinadora contesta la llamada y atiende al cliente.- En caso de que no se encuentre la Coordinadora, el teléfono suena alrededor de 30 segundos.- La llamada regresa a Guest Service y este redirecciona la llamada a otro número de cualquiera de las dos Coordinadoras que quedan.- El proceso se repite hasta que la tercera Coordinadora no se encuentre y se comuniqué que no hay disponibilidad de Coordinadoras por el momento.- Por lo general, el cliente no espera los 30 primeros segundos y cuelga la llamada.- En el último caso se pierde el cliente.	

Tabla 5
Observación para atención personal.

Guía de observación	
Fecha	9 de junio de 2017
Observador	Joseph Josub Dumani Massuh
Objetivo	Identificar los procesos de atención, al cliente que desea conocer los salones en el sitio.
Detalles de la observación	
<ul style="list-style-type: none"> - El cliente se acerca al hotel a preguntar sobre reserva en salones. - Se lo direcciona al Departamento de Eventos. - En caso de buscar a una Coordinadora en particular, esta lo atiende si es que está libre, caso contrario lo atiende cualquiera que no esté atendiendo a otro cliente. - La Coordinadora identifica lo que requiere el cliente. - La Coordinadora propone un salón acorde a lo que desea la persona. - Le presenta todos los beneficios del salón y servicios que ofrece el hotel en caso de proceder a la reserva. - La Coordinadora le propone al cliente ir a conocer el salón y le resalta las bondades del mismo. - En este paso se identificó que dos de las tres Coordinadoras se tomaron alrededor de una hora presentando el salón; mientras que la otra lo hizo en promedio de media hora. - En el día se atendieron seis clientes en el sitio. - Una de las coordinadoras tenía un evento y entró a las 15:00 PM, atendió hasta las 17:00 PM en la oficina y luego fue a gestionar el evento que estaba programado para las 21:00 PM. - Mientras las Coordinadoras atendían al cliente hubieron cuatro llamadas perdidas. - De las seis visitas en el sitio, sólo una logró cerrar el negocio. - Se observó que la presentación de los salones se la podría realizar en 20 minutos sin ningún problema. La razón por la que se demoraban más era porque hablaban del evento, de cuestiones personales del cliente, de deseos en su evento; además se le mostraban salones que no procedían con el evento que deseaban realizar. Es decir; se mostraban todos los salones, lo que ocasionaba mayor tiempo perdido fuera de la oficina. 	

2.7 Diagnóstico

2.7.1 Procesos actuales

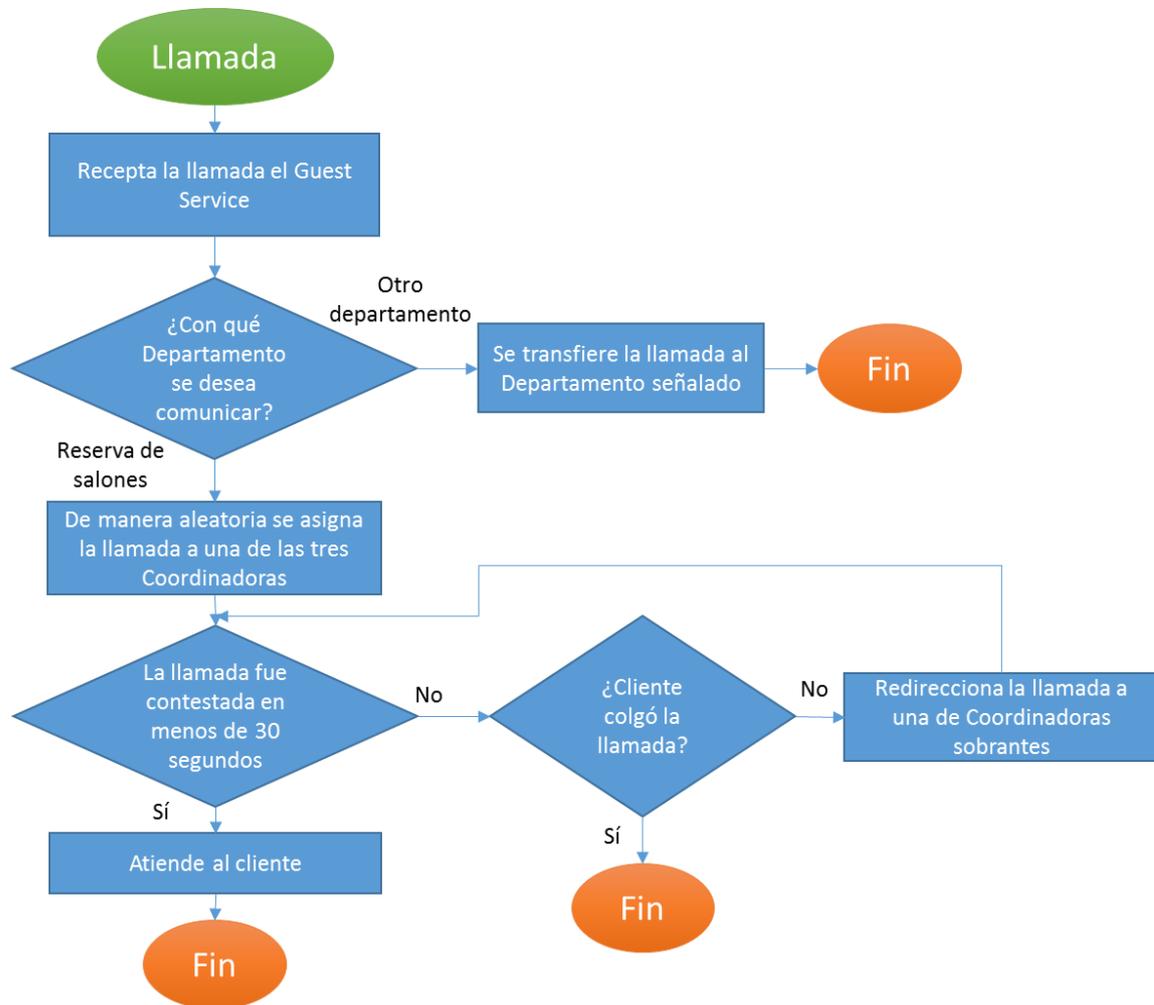


Figura 5. Flujograma recepción de llamadas. Elaborado por autor.

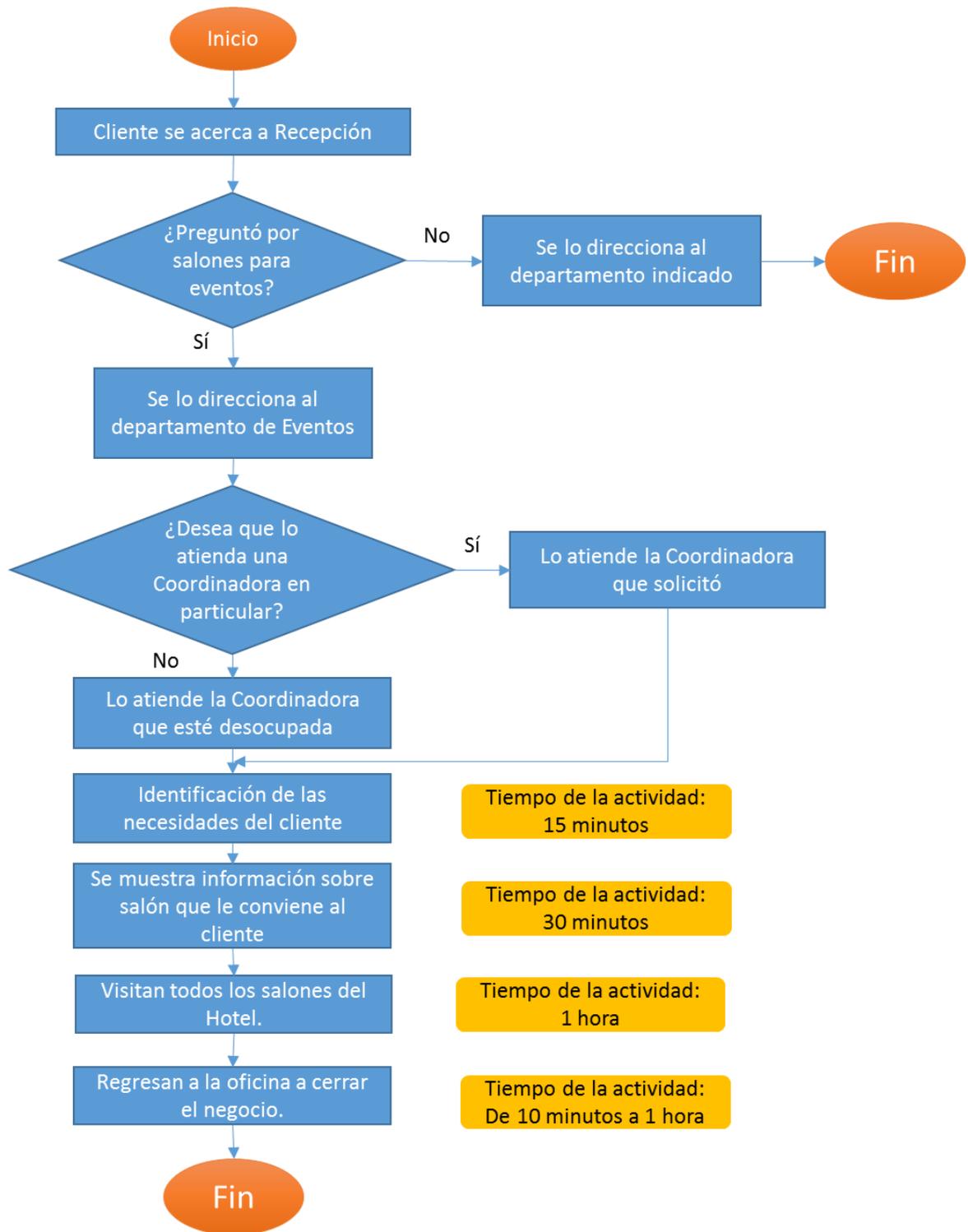


Figura 6. Flujograma atención personal. Elaborado por autor.

2.7.2 FODA



Figura 7. Matriz FODA. Elaborada por autor.

Capítulo 3:

Análisis de resultados y propuesta

3.1 Contrastación teórica

3.1.1 Enfoque de Taylor

Uno de los principales conceptos que Taylor propuso fue el cómo y en cuánto tiempo de los procesos, esto que está muy relacionado a la productividad servía como medición de calidad en las empresas. En el Departamento de Eventos existen protocolos de atención al cliente cuando se recepta una llamada, y hay lineamientos del trato al recibirlo en la oficina; sin embargo, no hay un proceso formal que indique los tiempos que debe en promedio tomar un empleado cuando un cliente acude a la oficina. Se ha demostrado que los empleados pierden tiempo valioso al llevar al cliente por todos los salones, lo cual resulta ineficiente y ocasiona que las Coordinadoras pasen más tiempo fuera de su oficina y no puedan contestar las llamadas.

Los empleados no están capacitados en ser eficientes al brindar servicio al cliente; estos en su afán de otorgar una mejor experiencia ocupan demasiado tiempo en el recorrido de los salones y en ofrecer el servicio que la persona necesita. Además Taylor propuso entregar incentivos salariales sólo a los trabajadores que superen una meta fijada por la Administración; en este caso el Departamento no tiene un objetivo que cumplir, ni tampoco las Coordinadoras de manera individual. El enfoque Tayloriano sugiere la utilización de flujogramas para representar los procesos y es lo que se utilizó en este proyecto de investigación.

3.1.2 Enfoque de Fayol

Fayol tenía un enfoque más estructural y jerárquico de la gestión; él afirmaba que el crecimiento de la empresa se cimentaba en procesos productivos que tenían responsables claramente identificables a través de la estructura organizacional. Esto permitirá la coordinación de actividades y definición de objetivos. En el caso del Hotel, este no tiene un objetivo de ventas en el Departamento, ni tampoco le fija objetivos a las Coordinadoras, ellas cobran el bono mensual, sin importar el nivel

de ventas que hayan alcanzado. Esto genera que no exista mayor preocupación o motivación para ganar clientes, ya que el trabajo es monótono y no tienen nada que lograr.

La ausencia de indicadores de desempeño, o más bien la falta de comunicación de los mismos provoca que cuando llega un cliente a la oficina, la Coordinadora se tome todo el tiempo que considere necesario para ganar la venta, sin tomar en cuenta que la recepción de llamadas en la oficina también es importante para concretar ingresos; aparte el hecho de que sólo se comunique al Jefe de Departamento que visitará los salones, y no haya el control del tiempo designado para esta actividad crea un ambiente de confort para el trabajador que se refleja en ineficiencia. Los pasantes no son aprovechados para suplir esta ausencia en la oficina, por lo que persiste el problema.

3.1.3 Enfoque de escuela conductista

La escuela conductista se basa en los premios y castigos; los primeros se consideran más efectivos en relación al desempeño de los empleados. Con respecto a las necesidades de Maslow la empresa cumple con las necesidades de seguridad y relaciones sociales, ya que anualmente realizan eventos para que los empleados se conozcan y puedan estrechar lazos de amistad. La cuarta necesidad que es la de autoestima no está siendo completamente desarrollada, ya que a pesar de que se entrega al final del año un reconocimiento por haber laborado todo este tiempo, no se premia a los empleados que hayan tenido un desempeño superior a la media. El reconocimiento no monetario que pregona Herzberg tiene una mayor incidencia que el monetario; no obstante, la empresa brinda un incentivo monetario que no requiere de una meta alcanzada, esto no es motivante para el empleado, ya que sabe que igual recibirá su bono. La ausencia de indicadores de control es uno de los causantes de este problema.

3.1.4 Enfoque sistémico

El enfoque sistémico busca que las distintas partes se puedan comunicar y realizar sus procesos de forma automatizada. En la empresa la central telefónica envía la llamada de manera aleatoria y no identifica cuando una Coordinadora está

disponible, siendo ineficiente el proceso de asignar la llamada. Adicionalmente, en el sistema informático no se registran la cantidad de llamadas perdidas y contestadas; la empresa actualmente no sabe cuántas llamadas pierden en un mes, lo que es una amenaza al perder esos clientes y la mala publicidad que pueden dar al hotel. Asimismo, no hay indicadores de desempeño y no se asignan metas de ventas mensuales en el sistema.

3.1.5 Enfoque de la teoría de restricciones

La teoría de restricciones se enfoca en la identificación del cuello de botella que es el proceso más lento de la cadena de operaciones. En este caso, un cuello de botella identificado fue el tiempo que se demora la Coordinadora en atender a un cliente potencial, ya que el Guest Service envía las llamadas de manera aleatoria, sin saber si la empleada está disponible o no. El tiempo de atención a un cliente en el hotel puede llegar a durar hasta dos horas con 45 minutos, lo cual resulta muy ineficiente. Todo este tiempo, la empresa pierde los clientes que llaman y el sistema telefónico le asigna a la Coordinadora, provocando pérdidas económicas.

3.1.6 Enfoque de la teoría de aseguramiento de la calidad

Esta teoría se enfoca en la mejora continua, la cual se logra a través de diversas acciones como definir metas cuantificables, las cuales no existen actualmente; reportar los problemas sin ocultarlo, tampoco se cumple a cabalidad ya que el informe que envía situaciones relevantes del evento, queda a criterio de la Coordinadora lo que es relevante y no; el control del Jefe de Departamento no es durante todo el evento, por lo que pueden haber situaciones omitidas; la comunicación de resultados sólo se realiza a nivel Departamental, no existe una evaluación de desempeño individual, ni control de los tiempos de atención al cliente; la cultura de mejora continua en la organización tampoco se cumple en su totalidad ya que el problema de las llamadas sigue sin resolverse.

3.2 Procesos propuestos

3.2.1 Proceso de recepción de llamada

Para el siguiente proceso propuesto se debe considerar que cada vez que una Coordinadora se encuentre ocupada y no pueda contestar el teléfono, lo coloque en estado inactivo, para que así no se asignen llamadas a ese dispositivo. Además cuando no haya ni una Coordinadora disponible y exista al menos una oficina libre; la última Coordinadora deberá llamar a recepción para solicitar a un pasante que conteste las llamadas y brinde la información correspondiente; para esto se deberá capacitar a los estudiantes para que puedan ofrecer la máxima calidad de servicio e información.

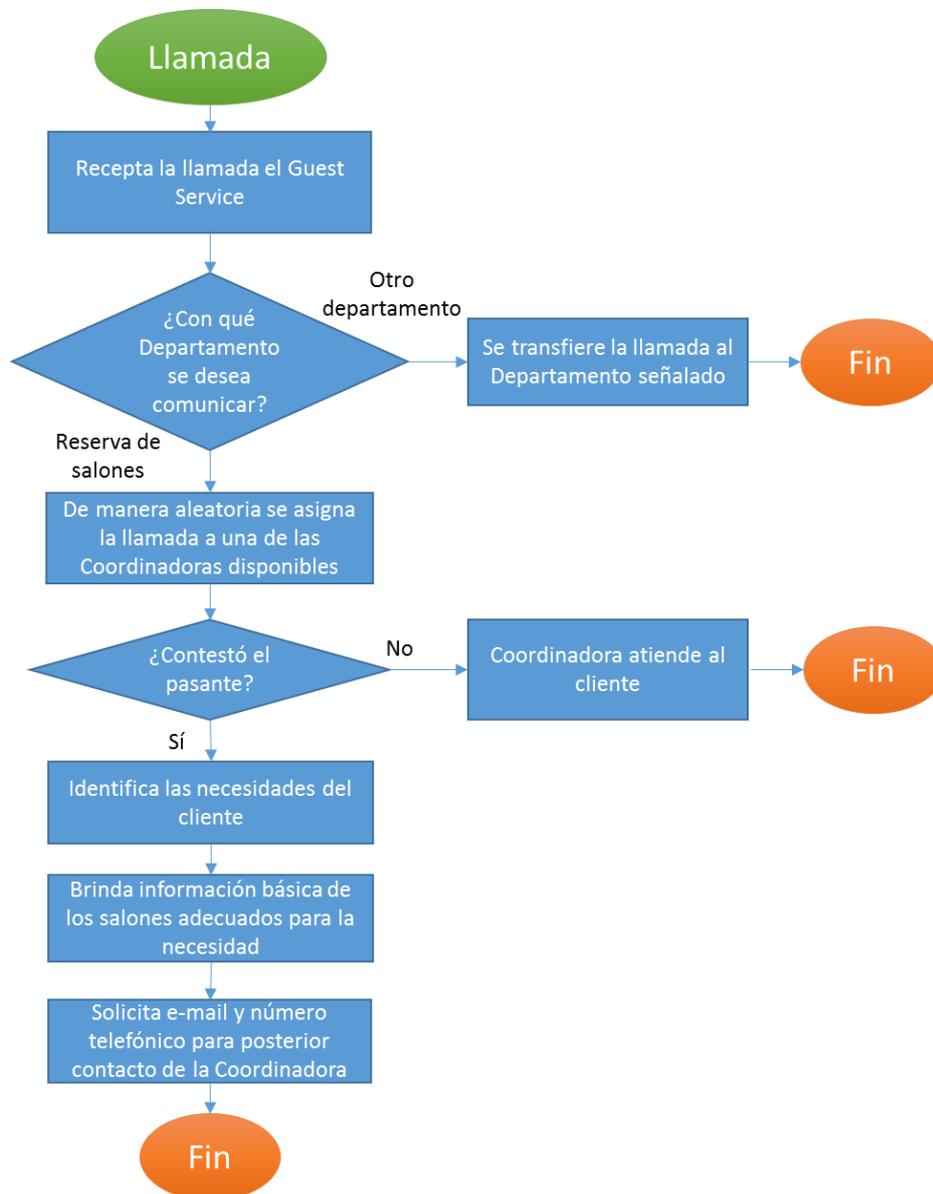


Figura 8. Proceso propuesto para recepción de llamada.

3.2.2 Proceso de atención al cliente

El principal cambio en el proceso de atención al cliente en el sitio es la visita sólo al salón que necesita la persona; adicionalmente se establecieron tiempos para cada actividad (a) identificación de la necesidad: 10 min, (b) brindar información del salón: 10 min, (c) mostrar el salón: 20 min, (d) cierre de negocio en caso de que el cliente desee el salón: 20 min; caso contrario entregar folleto informativo y agradecer al cliente.

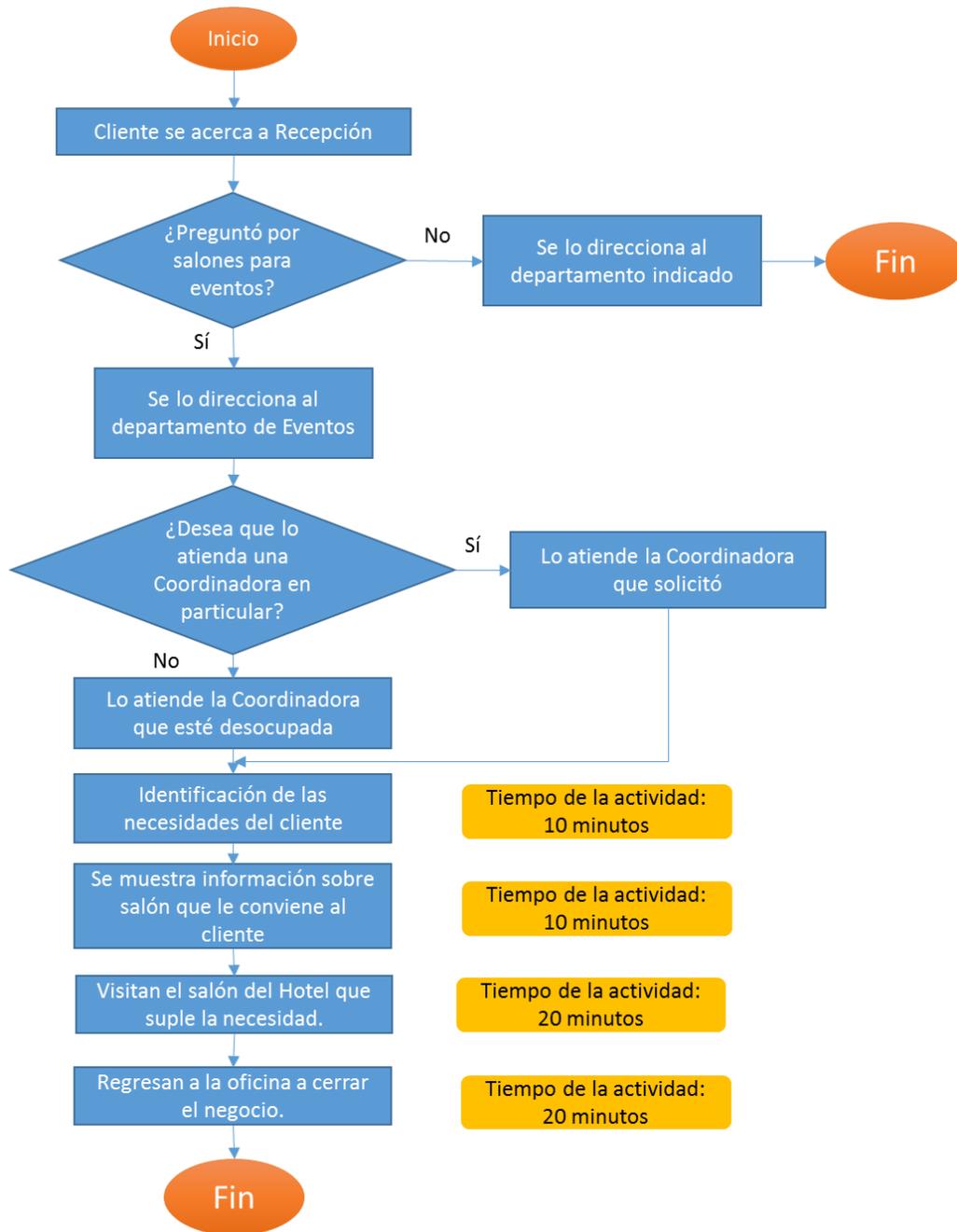


Figura 9. Proceso propuesto para atención al cliente en el hotel. Elaborado por autor.

3.3 Plan de acción sugerido

A continuación se muestran las acciones sugeridas para que la organización pueda solucionar los problemas identificados en la presente investigación:

- Colocar el teléfono en estado de inactivo cuando no pueda atender llamadas.
- Llamar a recepción para solicitar pasante que conteste las llamadas en caso de que la última Coordinadora disponible deje de estarlo.
- Capacitar a las Coordinadoras para que puedan cumplir con los tiempos establecidos en el proceso propuesto.
- Agregar al sistema informático indicadores que midan el tiempo de atención al cliente en el sitio.
- Crear indicadores que midan el ratio entre llamadas contestadas vs. ventas; asimismo visitas en el hotel vs. ventas.
- Las visitas en el hotel deben ser asignadas de manera equitativa entre las Coordinadoras.
- Se establecerán los bonos con respecto al nivel de ventas individual de cada Coordinadora.
- Se determinará una meta mensual en ventas por Coordinadora para acceder a los bonos.
- Al final del año se brindará un reconocimiento en la fiesta de integración de la empresa a la mejor vendedora de salones del año.
- Si una vendedora consigue ser la mejor durante 4 meses consecutivos, se le otorgará un beneficio adicional como premio a su persistencia; este premio quedará a consideración de la Gerencia, según su presupuesto.
- Se realizará una encuesta de satisfacción a todos los clientes y se preguntará sobre sucesos que no fueron de su agrado para evaluar a la Coordinadora y al reporte que realizó en conjunto con el Jefe del Departamento.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Actualmente el Departamento de Eventos del Hotel Sheraton de la ciudad de Guayaquil tiene problemas con la recepción de llamadas para la reserva de salones. La investigación determinó que la empresa debe aprovechar el acceso a nuevas tecnologías ya que el nivel competitivo del mercado en donde se encuentra lo exige. El crecimiento de la ciudad como destino de negocios le abre las puertas a la organización a la captación de nuevos clientes; por lo que resulta importante que la experiencia de compra sea la adecuada desde el momento en que se llama al hotel hasta que finaliza el evento. La larga espera en la recepción de la llamada genera insatisfacción que no es medida por ningún indicador; las Coordinadoras realizan con eficacia su trabajo, pero sin eficiencia, razón por la cual se propusieron diversas acciones y procesos que permitan explotar sus capacidades.

- La investigación cualitativa determinó que la asignación de llamada del Guest Service de manera aleatoria sin conocer de antemano qué trabajadora está disponible, resulta ineficiente; el tiempo que tarda una Coordinadora en atender a un cliente en el hotel es excesivo, una de las razones es por la visita a todos los salones del Hotel, así no aplique para el evento que desea reservar. La empresa a pesar de contar con estudiantes pasantes de la carrera de Hotelería y Turismo no los aprovecha para solucionar el problema; esta es una medida económica que ayudará de gran manera al hotel. Los informes de la Coordinadora y del Jefe de Eventos luego de un compromiso social son poco controlados y existe el riesgo de omisión de información. Se identificó que no hay una medición de desempeño individual, los empleados no tienen una meta que alcanzar y no hay el adecuado reconocimiento por sus labores.

- La propuesta de solución se basó en distintos enfoques teóricos de la administración; la teoría de Taylor ayudó en la definición de tiempos en los procesos clave, lo cual tuvo concordancia con la teoría de las restricciones y la identificación del cuello de botella; asimismo se elaboraron flujogramas para representar los procesos, tal como Taylor lo recomienda. La teoría de Fayol aportó con la asignación de responsabilidades, definición de objetivos individuales, creación de

indicadores de desempeño y reconocimiento de bonos con respecto al rendimiento; la escuela conductista propone incentivos no monetarios para lograr la motivación del empleado, lo cual se realizó con el reconocimiento en caso de que cuatro veces consecutivas sea la mejor vendedora, además del agradecimiento en la fiesta anual por ser la mejor Coordinadora de eventos. El enfoque sistémico ayudó en este proyecto con la automatización de llamadas a sólo Coordinadoras disponibles, además de la inclusión de indicadores de desempeño al sistema informático, logrando una mejor gestión del personal. El aseguramiento de la calidad se logró gracias a la definición cuantificable de metas y la capacitación otorgada para cumplirlas, especialmente las que están relacionadas a los tiempos de atención que actualmente son ineficientes.

Recomendaciones

- Se sugiere adquirir una central telefónica automatizada que esté enlazada al sistema informático de la empresa, para que pueda generar indicadores de eficiencia en la contestación de llamadas. De igual forma, se recomienda que cuando un cliente vaya a pedir información al hotel y la Coordinadora se lo lleve a conocer los salones, automáticamente suba el pasante a recibir llamadas, esto deberá realizarse sólo con la pulsación de un botón en el teléfono.

- Se recomienda desarrollar un plan de reconocimiento para el Departamento y toda la empresa en general; este deberá enfocarse en la parte emocional y de estima según la pirámide de Maslow, ya que la escuela conductista demostró que es una fuente de motivación más poderosa que el incentivo económico. La determinación de objetivos cuantificables e indicadores de control para el monitoreo generarán mayor compromiso en el personal.

- Se recomienda ampliar la presente investigación sobre servicio al cliente en toda la cadena de valor del Departamento de Eventos; es decir, desde que la persona llama, hasta que culmina el evento. Se sugiere tomar este proyecto como base para futuras investigaciones relacionadas a la administración hotelera y en general.

Referencias

- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, Ó., González, C., & Villegas, A. (2011). *Administración por calidad*. Bogotá: Alfaomega.
- Álvarez, S. (2012). Auditoría de gestión aplicada en el "Hotel Quito" para mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad. Repositorio digital de la Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/501/3/T-UCE-0003-18.pdf>.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social. 1a. Ed.* Córdoba: Brujas.
- Asamblea Nacional. (2008a). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional. (2008b). *Ley de Turismo. Ley 97. Suplemento 733*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Ley 21. Registro Oficial Suplemento 116*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (3a. Ed.)*. Bogotá: Pearson Educación.
- Cartagenova, A. (2010). Diseño de un sistema de gestión de calidad en el servicio para hoteles todo incluido caso Hotel Royal Acme Portete Beach Resort. Repositorio digital de la PUCE. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3901/T-PUCE-3702.pdf?sequence=1>.
- Cruelles, J. (2012). *Stocks, procesos y dirección de operaciones: Conoce y gestiona tu fábrica. 1a. Ed.* Barcelona: Marcombo.
- Despegar.com. (2017). *Sheraton Guayaquil Hotel*. Obtenido de https://www.despegar.com.ec/hoteles/h-932113/sheraton-guayaquil-hotel-guayaquil?pos=1&cl=1&rid=2716&search_id=pWNpTxD7YL&from_source=desktop

- Durán, F., García, E., & Gutiérrez, M. (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 92-102.
- ECOTEC. (2017). *Dominios de investigación*. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/webpdf/docs/investigacion/dominio.pdf>
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO. 1a. Ed.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación 5a. Ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia 5a. Ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- INEN. (2013). *Catálogo de Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN clasificadas por ICS*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/ICS2013.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing 11a. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía 15a. Ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- Martínez, A. (2015). *Manual de calidad para hoteles*. Asturias: Septem Ediciones.
- Maslow, A. (2014). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McGrath, J., & Bates, B. (2014). *El pequeño libro de las grandes teorías del management: Las 89 grandes teorías del management y cómo aplicarlas*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico. Acuerdo Ministerial 24. Registro Oficial Suplemento 465*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/18-02-2016-Reformas-al-Reglamento-de-Alojamiento.pdf>
- Padilla, A., & Garrido, A. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 587-610.
- Prieto, J. (2016). *Gerencia del servicio: La clave para ganar todos*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración. 4a. Ed.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Senplades. (2013). *Objetivos nacionales para el Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Sheraton. (2017). *Hotel Sheraton Guayaquil*. Obtenido de <http://www.ghlhoteles.com/hoteles/ecuador/guayaquil/sheraton-guayaquil/>
- Stello, C. (2011). *Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review*. Minnesota: Department of Organizational Leadership, Policy, and Development.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración. 2a.Ed.* México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Urgilés, R. (2010). Sistemas de calidad aplicados a los procesos departamentales de un hotel 4 estrellas en Ecuador. Repositorio digital de la Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1628/1/tur12.pdf>.