



## **SUSTENTACIÓN PRÁCTICA**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN EN MEJORA PARA EL  
SERVICIO, COMO IMPACTO POSITIVO EN EL DESARROLLO ÓPTIMO DE LA  
EMPRESA TRAVELERS APARTAMENTOS Y SUITES**

**FARIDE EMILSEN RODRÍGUEZ ROMERO**

**CÓDIGO: 2127605**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE 26 DE 2016**



## **SUSTENTACIÓN PRÁCTICA**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN EN MEJORA PARA EL  
SERVICIO, COMO IMPACTO POSITIVO EN EL DESARROLLO ÓPTIMO DE LA  
EMPRESA TRAVELERS APARTAMENTOS Y SUITES**

**FARIDE EMILSEN RODRÍGUEZ ROMERO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER**

**EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIEGO ANTONIO SIERRA GARAVITO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE 26 DE 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2. Justificación.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>3. Objetivos:</b>   |           |
| <b>3.1. Objetivo general.....</b>                                      | <b>10</b> |
| <b>3.2. Objetivos específicos.....</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>4. Caracterización de la Empresa.....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>5. Desarrollo de la práctica administrativa:</b>                    |           |
| <b>5.1. Contexto del objetivo de estudio.....</b>                      | <b>15</b> |
| <b>5.2. Diagnóstico.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>5.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar.....</b> | <b>25</b> |
| <b>5.4. Propuesta de solucionar.....</b>                               | <b>29</b> |
| <b>5.5. Marco legal.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>5.6. Integración con el Balance Score Card.....</b>                 | <b>35</b> |
| <b>5.7. Lecciones aprendidas.....</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>6. Conclusiones.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>7. Referencias bibliográficas.....</b>                              | <b>40</b> |

## TABLA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Estructura organizacional .....</b>                      | <b>14</b> |
| <b>2. Proceso de valor.....</b>                                | <b>18</b> |
| <b>3. Esquema financiero.....</b>                              | <b>20</b> |
| <b>4. PQRS (preguntas, quejas, reclamos y soluciones).....</b> | <b>21</b> |
| <b>5. Insatisfacción del cliente por porcentaje.....</b>       | <b>22</b> |
| <b>6. Insatisfacción del cliente por cantidad.....</b>         | <b>22</b> |
| <b>7. Análisis DOFA.....</b>                                   | <b>24</b> |
| <b>8. Propuesta de valor.....</b>                              | <b>25</b> |
| <b>9. Servicios ofertados.....</b>                             | <b>27</b> |
| <b>10. Nomina.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>11. Plan de acción.....</b>                                 | <b>35</b> |
| <b>12. Estrategias con el BCS.....</b>                         | <b>36</b> |
| <b>13. Cronograma de la implementación.....</b>                | <b>37</b> |
| <b>14. Costos de la implementación.....</b>                    | <b>38</b> |

## TABLA DE ANEXOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Proceso área de recepción.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>2. Ficha de control.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>3. Proceso de seguimiento.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>4. Carta de Universidad Santo Tomas hacia la Empresa Travelers<br/>Apartamentos y Suites con el objetivo de la realización de las prácticas<br/>de la estudiante.....</b> | <b>45</b> |
| <b>5. Carta de la Empresa Travelers Apartamentos y Suites autorizando la<br/>realización de las prácticas de la<br/>estudiante.....</b>                                      | <b>46</b> |

## RESUMEN

El objetivo principal de la investigación que se evidencia a continuación es establecer las inconformidades de los usuarios finales del servicio (huéspedes), estableciendo un diagnóstico el cual determina un problema, con ello desarrollando una solución que se convierta en un proceso asertivo; que redunde en la satisfacción del cliente y con ello se logre la fidelización a corto plazo.

Para el logro de este proceso es conveniente el conocimiento de la Empresa, su misión, visión y objetivos estratégicos; de tal manera que se desarrolle un proceso coherente y acorde a sus propósitos administrativos, operativos, comerciales y financieros, donde estén involucrados todos los actores principales como son sus áreas con los respectivos líderes y los generadores de los procesos.

Una vez identificado este esquema se desarrolla un plan de acción, que contenga estrategias, procesos y procedimientos, que permitan establecer una solución clara y de mejora continua.

**Palabras claves:** Usuarios o clientes, proceso, fidelización, líderes, esquema, estrategias, solución y mejora continua.

## ABSTRACT

The main objective of the investigation that is shown next is to establish the nonconformities of the end users of the service (hosts), establishing a diagnosis that determines a problem, thus developing a solution that becomes an assertive process; Which will result in customer satisfaction and thereby achieve short-term loyalty.

In order to achieve this process, the Company's knowledge, its mission, vision and strategic objectives should be taken into account; In such a way that a coherent process is developed and according to its administrative, operational, commercial and financial purposes, where all the main actors are involved, as are their areas with the respective leaders and process generators.

Once this scheme has been identified, a plan of action is developed, containing strategies, processes and procedures that allow a clear solution and continuous improvement to be established.

**Keywords:** Users, process, loyalty, leaders, scheme, strategies, solution and continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN



En TRAVELERS APARTAMENTOS Y SUITES, el servicio al cliente, se establece como un proceso que puede afectar los esquemas laborales, de servicio en sí, operativos, administrativos y financieros de la Empresa, esto es de suma importancia ya que la relación con los clientes tanto internos como externos se convierten en la razón de ser del negocio, en una oportunidad de crecimiento y de cumplimiento de objetivos planteados.

En el caso puntual de TRAVELERS APARTAMENTOS Y SUITES, donde se adquieren servicios intangibles, es relevante entrar a observar detenidamente que partes de la cadena de servicio están siendo vulnerables y afectan la relación final y de servicio como tal, tanto con el cliente (solicitante del servicio) como el final (huésped).

Lo anterior se ve reflejado directamente en el cliente, cuando en una encuesta de servicio se puede evidenciar lo positivo, negativo o por mejorar de un proceso netamente de aceptación y satisfacción y de recompra del producto o servicio. En este aspecto juega un papel importante el seguimiento que se haga a cada uno de los elementos establecidos en la medición, y de un plan de mercadeo y ventas que apalanque la estructura de servicio.

La Empresa esta apalanca en una base de datos (CRM), la cual brinda la oportunidad de conocer las preferencias de los huéspedes y las necesidades puntuales de la Compañía que contrata directamente el servicio, y espera que se cuente con lo necesario en la satisfacción del cliente a través de un excelente servicio; atendiendo a los problemas o quejas más recurrentes que se presentan y plantear las posibles soluciones.

## 1. JUSTIFICACIÓN

El sector de servicios es enorme y variado, tan es así, que existen Empresas dedicadas a ofertar específicamente los procesos de servicios como: telefonía, salud, transporte, hotelería, seguros, créditos y servicios educativos en otros. En ese orden de ideas este tipo de Organizaciones, generalmente son juzgadas por la calidad de los servicios que suministran y prestan, por lo tanto influye el volumen de la demanda frente a la oferta, esto conlleva a establecer estrategias de posicionamiento en relación a los competidores.

La calidad en el servicio constituye uno de los elementos esenciales que toda Empresa debe tomar muy en cuenta, y por consiguiente los responsables del servicio tienen que determinar qué es lo que los clientes desean; de tal manera que se busque la satisfacción en los mismos y máxime si son servicios intangibles, como es el caso de los servicios hoteleros. Es de resaltar que los consumidores hoy por hoy, son más selectivos, están más informados, conocen la competencia, el sector, sus servicios, beneficios y plus; originando con ello que las Empresas prestadoras de servicios sean más competitivas, eleven sus estándares de servicio y busquen fidelizar a los clientes y usuarios finales.

Por lo anterior se establecerán los elementos recurrentes que más afectan al cliente y usuario final en la prestación del servicio de alojamiento hotelero, desarrollando un diagnóstico soportado en las encuestas de servicios, con ello estableciendo las causas del problema y definido la mejor solución; logrando la satisfacción del cliente y su fidelización, llevando a la Empresa al cumplimiento de sus objetivos propuestos en todos los ámbitos.

## 2. OBJETIVOS



### 2.1. Objetivo General:

Establecer las inconformidades de los usuarios, desarrollando un diagnóstico el cual establezca el problema y defina una solución clara y asertiva, que redunde en la satisfacción del cliente y logre su fidelización a corto plazo.

### 2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar en la Empresa objeto de estudio, los problemas en la prestación del servicio que afectan directamente a los clientes.
- Diagnosticar los Procesos de Gestión con los Clientes de la empresa seleccionada, que generan problemas en la prestación del servicio.
- Formular propuestas de solución efectivas, como recurso para la corrección de anomalías o fallas desde sus causas primarias.
- Establecer un plan de acción, con el fin de dar solución a la propuesta planteada.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA



Dávila Peña y Cía. Ltda. Travelers Apartamentos y Suites es una Sociedad Inmobiliaria con más de 35 años de experiencia en el arrendamiento de apartamentos amoblados con servicios hoteleros, cuyo mercado principal son Diplomáticos acreditados en Colombia y Ejecutivos de Compañías Nacionales y Multinacionales, en sus viajes de negocios o placer, por cortas o largas estadías.

Dentro de las estrategias y planeación está en consideración llegar con la operación a otras ciudades como Bucaramanga y Miami. Al igual que consolidar áreas hacia el interior de la Empresa, con el fin de lograr un mayor apalancamiento tanto para los procesos internos como mejorar el servicio al cliente.

Travelers Apartamentos y Suites fue fundada el 8 de octubre de 1985, es una Sociedad Limitada debidamente inscrita en la Cámara de Comercio, con NIT 860.352.521-6 y su domicilio principal está en la Ciudad de Bogotá Calle 127 No. 15-36 oficina 119 y 120.

En 1993 abrió operación con 15 apartamentos en el Edificio Suites Lloyds, esta operación se suspendió en el año 2000.

En 1994 comenzó a operar el Edificio Fontana Plaza, con 30 apartamentos.

En 1995 inició operación con el Edificio Suites Gold, con 22 suites.

En 1997 abrió operación en la Ciudad de Cali, con el Edificio Castellón de Juanambú, con 15 apartamentos.

En el año 2003 remodelo y se abrió la sede del Edificio Rayda con 20 apartamentos.

En 2004 inicia operaciones en el Edificio Orange Medellín, con 35 apartamentos.

En 2008 inicia operaciones en el Edificio Obelisco, con 31 apartamentos.

En 2009 abre operaciones en la Ciudad de Cartagena con el Edificio Orange Cartagena, con 20 apartamentos.

En 2012 abre operaciones en la Ciudad de Barranquilla, con 32 apartamentos.

Actualmente Travelers Apartamentos y Suites cuenta con 237 apartamentos operando con una nómina de más de 190 empleados.

#### Misión

Prestación de servicios de alojamiento hotelero e inmobiliario, con apartamentos amoblados e inmuebles en general; confortables, seguros y ubicados estratégicamente para Clientes Corporativos y Particulares. Con vocación de servicio y satisfaciendo las necesidades de los Clientes; generando rentabilidad y bienestar a los Colaboradores, Socios y Proveedores.

#### Visión

En el 2016 ser reconocidos nacional e internacionalmente, como líderes en la prestación de servicios de alojamiento hotelero e inmobiliario a Clientes Corporativos y Particulares, Inversionistas, Constructores y Entes Gubernamentales. Soportados en un Sistema de Gestión de Calidad implementado con tecnología de punta e infraestructura moderna y un Talento Humano competente y comprometido con la protección del medio ambiente.

#### Marco Legal

El marco legal aplicable a las empresas de régimen común:

“El régimen común es aquel responsable que no cumple los requisitos para pertenecer al régimen simplificado, a este pertenecen todas las personas jurídicas que vendan productos o servicios gravados con el impuesto a las ventas, también todas las personas naturales que vendan productos o servicios gravados y que no pertenezcan al régimen simplificado”. (URL. <http://creaciondeempresasencolombia>)

### **Obligaciones de los Responsables del Régimen Común.**

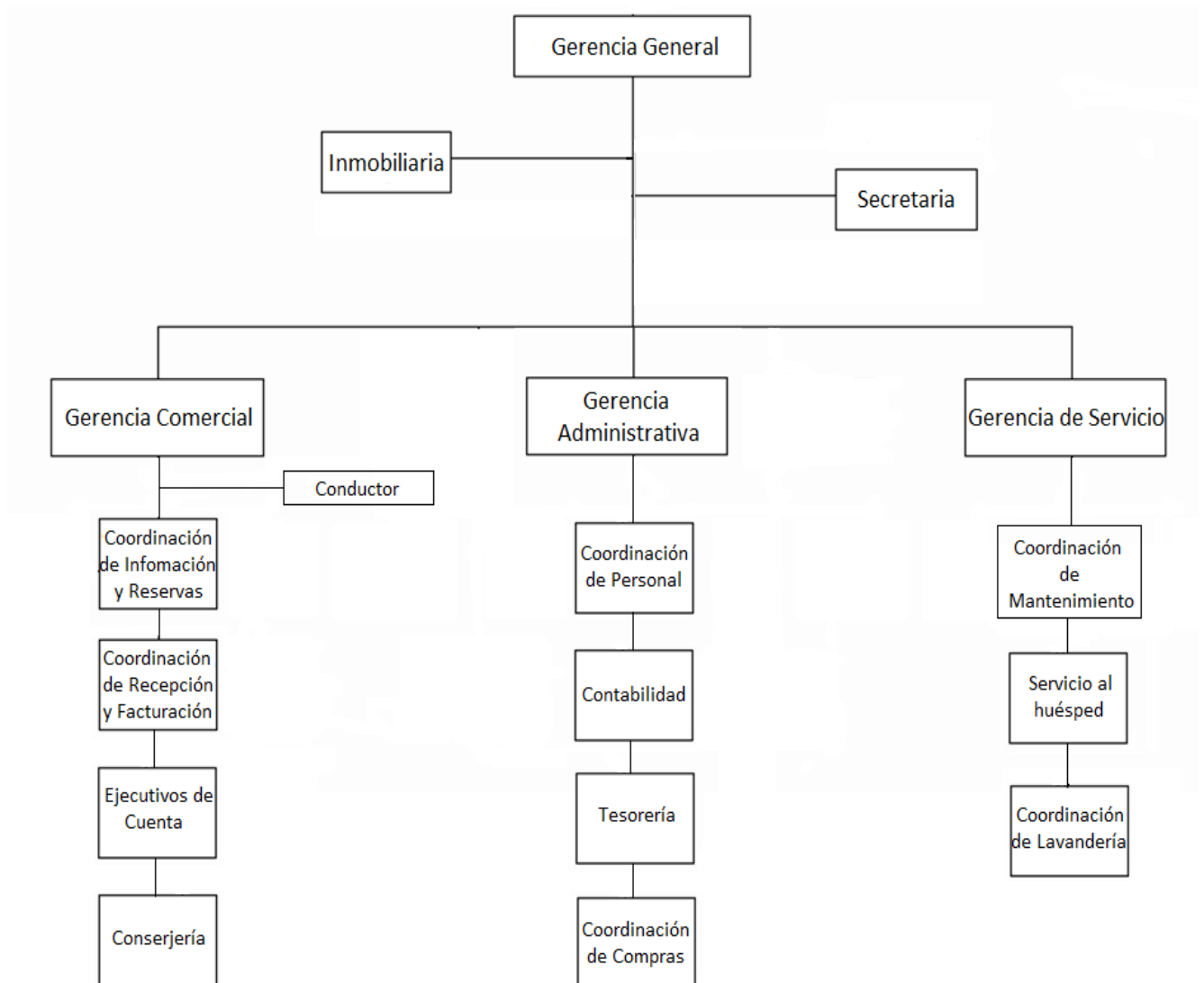
Dentro de las obligaciones formales que deben cumplir los responsables del régimen común se señalan las siguientes:

Inscribirse en el Registro Único Tributario ([Art 555-2 E.T](#)) e informar el cese de actividades y todo cambio que implique actualización de R.U.T

Presentar bimestralmente la declaración del impuesto a las ventas cuando se realicen operaciones gravadas con el impuesto a las ventas ([Art. 601 E.T](#))

Expedir factura o documento equivalente por cada operación de venta o de prestación de servicios con los requisitos de que trata el [artículo 617 del E.T.](#) ([URL:http://www.contribuyente.org](http://www.contribuyente.org))

## Estructura Organizacional



## 4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

### 4.1. Contexto del Objetivo de Estudio



El concepto administrativo tiene una relevancia muy importante, donde se establece que la teoría administrativa comprende varios factores que coadyudan a que la Organización se centre en el logro de sus objetivos, a través de la eficiencia y la eficacia obteniendo así la productividad a su interior. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, y surge en primera instancia la planeación, como recurso principal e inicial para la ejecución de las estrategias.

Se cuenta con dos Áreas, la Comercial y de Mercadeo y la de Servicio, donde juntas operan y están centradas en el servicio al cliente, con el objetivo básico que es la responsabilidad de brindar un servicio oportuno y asesoría a los clientes (contratantes) y al huésped final a nivel nacional, teniendo en cuenta las políticas, normas, procesos y procedimientos establecidos por la Empresa, de tal manera que esté garantizado el servicio como tal y se contribuya a la fidelización de los clientes, con ello logrando mayor proceso en las ventas y rentabilidad para la organización.

Dando cumplimiento a la satisfacción de los clientes, se definen estrategias que alcancen los objetivos y mediciones. En ese caso se hace referencia a la teoría de satisfacción del cliente considerada por Evrard (1993 y 1994; p. 54), quien define la satisfacción del cliente como “un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo”, por ser muy general y no incluir la base de referencia con la que el

cliente compra su experiencia de compra y de consumo, que es el objeto de controversia entre los investigadores.

La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980; Evrard, 1993/4; Lewis y Mitchell, 1990). La calidad de servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio (Boulding, Kalra, Staelin y Zeitharnl, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Bitner, 1990; Churchill y Surprenant, 1982), y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global o de conjunto del servicio (Parasuraman, Zeitharnl y Berry, 1994; Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Cronin y Taylor, 1992). 54 Investigaciones Europeas, Vol. 4, N° 1, 1998, pp. 53-80.

El Área Comercial y de Mercadeo, en un constante proceso y teniendo en cuenta los estudios realizados, lanza publicidad, ofertas, descuentos y genera plus en el producto y servicio, de tal manera que estos elementos se convierten en una herramienta para atraer a los clientes; a través de este proceso también se evidencia que no es lo mismo atraer un nuevo cliente a mantener y fidelizar uno actual, es aquí donde la posventa juega un papel importante y el seguimiento que se haga a la misma, realmente motivara e incentivara las necesidades de los clientes y de esta manera la Empresa implementara estrategias para cautivar, mantener y cambiar el proceso.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001:2009, estableciendo los procesos que están claramente relacionados con la gestión del servicio con el cliente, juega un papel muy importante.

- Requisitos dados y establecidos para el cliente especificando actividades de entrega del producto y relacionado con el servicio. Al igual que los no dados ni establecidos.

- Aspectos reglamentarios y legales que deben ser aplicados al producto y servicio en sí y cualquier otro que la Empresa establezca.
- Validación de requisitos que estén relacionados con el producto y servicio, la cual debe tenerse en cuenta y adelantarse antes de que el producto y servicio sea entregado al cliente final; entre este proceso se contemplan las ofertas y promociones, las cotizaciones y contratos establecidos y los cambios que se puedan dar en el uso del mismo, esto debe ir acompañado con registro que de validez al proceso y que permita realizar un seguimiento.
- Proceso de comunicación asertivo con el cliente, el cual debe ser eficaz y que refleje la información en cuanto al producto, el servicio, el plus que se integre, la información dada por los diferentes de canales de interacción con el cliente, los procesos de quejas y reclamos, las encuestas de satisfacción, devoluciones y cambios.
- Dar a conocer la información requerida y apropiada en cuanto a las características y beneficios del producto, el proceso de compra, adquisición y uso y por supuesto las condiciones de aceptación del mismo.
- Proceso de producción y prestación del servicio, en cuanto a sus aspectos operativos y de control.
- Garantizar el buen cuidado de los bienes que son de propiedad y uso del cliente, mientras se encuentren bajo el control de la Empresa.
- Preservación del producto, de tal manera que se encuentre en óptimas condiciones de uso y manejo al momento de su utilización por parte del cliente y que realmente sean fiel copia de la relación venta acordada.
- Determinar las respectivas acciones a trabajar en el caso que se presenten inconformidades en el presente y prevenir las que se pueden darse a futuro.

Lo anterior está basado en la Política de Calidad, la cual establece:

- El cumplimiento a las políticas, normas, procesos y procedimientos que se rigen en el desarrollo del esquema de Gestión de Calidad.

- Gestionar esquemas y procesos atendiendo a las buenas prácticas ya estandarizadas por la Empresa y garantizando el producto ofrecido y el servicio prestado.
- Garantizar el buen cumplimiento de los esquemas de control y seguridad, de tal manera que estén alineados con un desarrollo sostenible.
- Gestionar y garantizar la satisfacción del cliente, buscando una mejora continua.

### Proceso de Valor



Atendiendo al proceso estratégico y los objetivos establecidos, es claro que debe existir disminución de los clientes que no desean tomar más los servicios, ya sea por una desinformación en cuanto al producto, mala atención y la no buena calidad en el servicio y estas deben ser atacadas permanentemente, al igual que estar actualizados en la calidad del producto y precios que está ofreciendo la competencia.

Esto se puede apoyar en la siguiente teoría, así:

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado, sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

En este contexto no se puede apartar las clases y variedades de clientes que existen para cada uno de los mercados, ofertas, expectativas, soluciones,

complacencias, necesidades, tanto de personas naturales como de Empresas y negocios que giran alrededor de las relaciones comerciales.

Las estadísticas dicen que por lo menos al 90% de la población, sin distinción alguna, ha estado en una de estas circunstancias, las cuales incluyen también la atención presencial. Esto trae como consecuencia pérdidas de tiempo, perder la calma por parte del cliente, atrasar procesos, declinar negocios, etc.

Es muy importante entender e interiorizar que es fundamental para una Empresa, conquistar al cliente, brindarle respeto, que tome confianza y tenga credibilidad en el servicio; para lograrlo la Empresa debe ser integral en sus políticas, normas y procesos. Se debe entender que el valor agregado que se le da a la relación con el cliente debe ser genuina. El cliente o usuario termina por aceptar o conformarse con esta situación y deja de lado la satisfacción en el buen servicio.

Es fundamental que las personas encargadas de la relación con los clientes manejen adecuadamente los problemas que pudieran presentarse en algún momento. Saber cómo enfrentarlos y la manera de resolverlos son claves para mantener la fidelidad de los clientes.

La Industria Hotelera en los últimos años, ha tomado un rumbo no muy favorable en el tema de servicio y satisfacción al cliente, donde es claro que el confort, la amabilidad, la satisfacción de los sentidos, el bienestar, entre otros es factor determinante para la recompra. La sobreoferta Hotelera ha llevado a que el servicio no sea lo más importante, pase de agache; esto se debe al afán de vender y tener una buena ocupación con el fin de cumplir con los esquemas financieros.

A estos factores se suman otros como los son: La apatía, el desaire, la frialdad, el aire de superioridad, el robotismo, los reglamentos acartonados y sin actualizar, evasivas, entre otras.



## 4.2. Diagnóstico

En el servicio la calidad es factor importante en la satisfacción del cliente, para ello se debe contar con la mejor estrategia, de tal manera que se obtenga el mejor resultado, la fidelización del cliente es otro factor relevante y va de la mano con los precios establecidos y la calidad del producto, elementos con los cuales se compite a diario en el mercado.

Los estándares de calidad establecidos por la Empresa, son factor fundamental en el cumplimiento de las expectativas de los clientes frente a la compra o consumo de un producto; realmente es el factor diferenciador y por ende de medición en la fidelización del cliente.



Se evidencia:

| Posición | Insatisfacción del cliente                 | Cantidad  | Porcentaje |
|----------|--|-----------|------------|
| 1        | Antigüedad del mobiliario                  | 11        | 35,50%     |
| 2        | Instalaciones no modernas                  | 8         | 29,90%     |
| 3        | Variedad en el menú y horario de desayunos | 6         | 12,20%     |
| 4        | Nivel de ruido                             | 7         | 9,00%      |
| 5        | Precios no competitivos                    | 9         | 7,10%      |
| 6        | Respuesta oportuna                         | 8         | 6,30%      |
|          | <b>Total</b>                               | <b>49</b> | <b>100</b> |

De los 49 clientes, no volvieron a utilizar el portafolio de productos y servicios 7.

Se evidencia insatisfacción por parte del cliente, lo cual genera quejas y reclamos frente al servicio y esto hace posible el traslado de los clientes hacia la competencia.

- Es necesario dar respuesta oportuna, eficiente y asertiva al cliente.
- Importante que el cliente sienta confianza en la compra del servicio.
- Establecer estrategias contundentes de oferta ajustada al cumplimiento de los objetivos.
- La eficacia y la efectividad son evidentes y se debe establecer un plan de acción.

Gráficamente se están evidenciando las diferentes problemáticas y los aspectos a evaluar son:

El por qué: Clientes insatisfechos.

El qué hacer: Establecer cambios respecto al servicio frente al cliente.

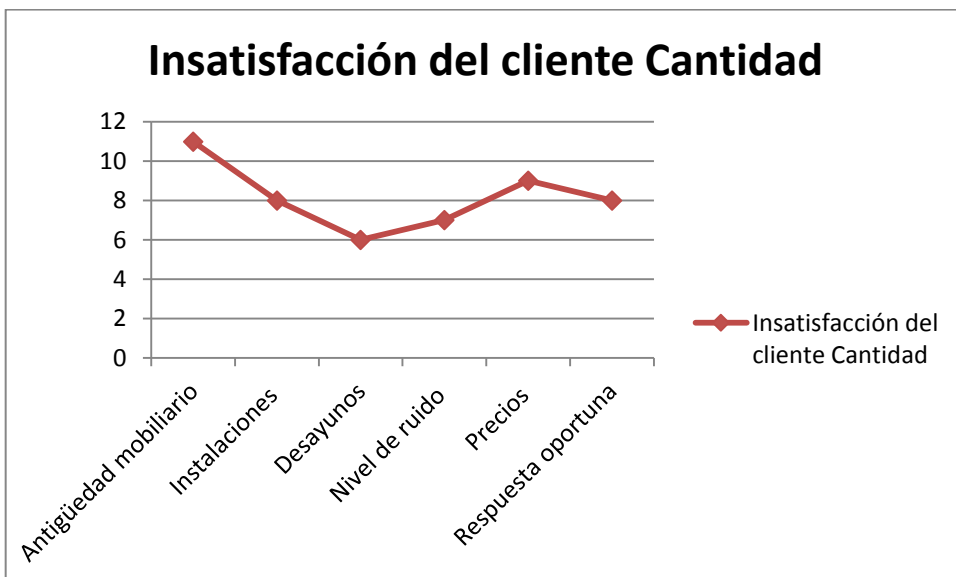
Dónde: En las unidades de negocio que sea más urgente implementarlo.

Cuándo: establecer el plazo mínimo y máximo para el plan de acción.

Cómo: Implementando las actividades, el seguimiento y las respectivas mediciones y compromisos.

Responsables: Jefes de áreas involucradas.

Control: Con los estándares de medición validar la disminución de quejas y reclamos.



Atendiendo a la evidencia, no hay una completa satisfacción del cliente frente a algunos servicios ofertados, lo cual está generando reclamos y quejas; y esto hace que los clientes miren otras alternativas en la competencia. En ese orden de ideas es necesario actualizar el mobiliario y las instalaciones en algunas de las unidades de negocio, al igual que establecer un proceso donde se insonoricen las habitaciones, profundizar en el estudio de mercado de tal manera que se generen tarifas más competitivas y lograr establecer un proceso de respuesta más oportuna.

En el servicio hay un elemento permanente y es el recurso humano el cual es fundamental en el contacto con el cliente, considerando que puede arreglar o empeorar una situación con el mismo.

Ahora bien cuando se compara las expectativas con las percepciones de los huéspedes sobre los servicios, se puede llegar a notar que hay una diferencia entre las expectativas y la percepción, pero esto está ligado a sus momentos de verdad con el personal de servicio y el funcionamiento de las instalaciones que en este caso son un factor determinante pero más controlable que el personal.

Debido a que las percepciones en cuanto a confiabilidad son de gran importancia para los proveedores de servicio, por cuanto expresan la capacidad de la Empresa de cumplir con sus promesas y sus servicios básicos de manera segura y precisa, de no cumplir con dichas promesas el hotel será calificado como malo y por parte del cliente esto genera una cadena de voz a voz negativo.

En ese orden de ideas, se realiza un diagnóstico estratégico servicio al cliente con respecto al análisis DOFA, se observaron las operaciones en el área de alojamiento, área banquetes y eventos e infraestructura. Se analizaron aspectos propios para implementar un plan de mejoramiento, se tuvo en cuenta el tipo de servicio que venían a demandar o las consultas de los clientes.

## Análisis DOFA

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Empresa posee posicionamiento, esta ventaja competitiva debe aprovecharse mediante estrategias sólidas.</li> <li>2. Contar con acomodaciones múltiples y tarifas de larga estadía, es un plus a la hora de ofertar.</li> <li>3. Personal profesional y capacitado en cada área de desempeño de la Empresa.</li> <li>4. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente, junto a la disponibilidad a tiempo completo de personal.</li> </ol>                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas demandan hoteles que posean los servicios adecuados y ello se refleja en una mejora sustancial de los ingresos.</li> <li>2. Las inversiones de Empresas multinacionales es alta y ello mejora el uso de los hoteles.</li> <li>3. El creciedo económico, permite que los hoteles sean parte del mismo en forma integral, por ello se debe actuar en forma rápida y estratégica para captar los diferentes tipos de clientes.</li> </ol> |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una política específica de atención y recaudo de clientes.</li> <li>2. Definir un plan de acción concreto, de tal menara que se renueve el mobiliario y las instalaciones.</li> <li>3. Los clientes corporativos se quejan de la no atención personalizada.</li> <li>4. No se generan estrategias con los clientes, ello no permite fidelización de los mismos.</li> <li>5. Incorporar un plan alimenticio con un menú más variado para el servicio de desayuno.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia aumenta, ello genera dispersión de los clientes en consecuencia no se logra un desarrollo comercial adecuado.</li> <li>2. Los clientes corporativos se dispersan a nuevos proveedores de servicios hoteleros.</li> <li>3. La administración no toma cartas en el asunto (existe una amenaza y es que la competencia crece).</li> <li>4. Se construyen cada vez más hoteles en la ciudad.</li> </ol>                                  |

La insatisfacción del cliente se ve reflejada en la demanda cancelada, debido a cada uno de los ítems evaluados y esto conlleva a establecer una acción donde se evidencien factores de valor como los que se pueden determinar en la gráfica.



Para ello la Empresa se debe preparar a los empleados de tal manera que tengan claras las políticas, normas y procedimientos establecidos para cada rol, los cuales ponen en juego en cada relación con el cliente. Es de suma importancia que la Empresa en rute sus expectativas, con el fin de atacar las falencias que están evidenciadas en el menor tiempo posible y así fortalezca su oferta.

#### 4.3. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar



Desarrollar, implementar y reforzar el proceso en cuanto a dar respuesta oportuna y concreta que solucione las necesidades del cliente en el menor tiempo posible, atendiendo a la información establecida dentro de las políticas de la Empresa. Teniendo en cuenta elementos claros de servicio que el funcionario presente a los clientes a través de:

- Servicios ofertados.
- Valor agrado o plus que complemente el portafolio.
- Estandarización del producto.
- Tiempos establecidos.
- Procesos que debe adelantar el cliente.
- Formas de pago.
- Políticas de check in / check out.
- Políticas de facturación.
- Estándares de uso del producto.

Si esto se maneja y concreta frente a la realidad del cliente, es muy posible que se sienta comprometido y valore la gestión y quiera realmente continuar con la compra del servicio y difundirla.

Lo anterior establece un objetivo específico y es lograr dar respuesta oportuna a los clientes (Compañía) y al usuario final (huésped), a través de las diferentes área involucradas como la de Mercadeo y Ventas, Central de Reservas, Recepción en el check in /check out, Administrativa, de Operaciones y Financiera. Si se integran todas las áreas involucradas es seguro que se desarrolla una retroalimentación pronta e inmediata en pro del cliente.

Para el caso de este ejercicio la Respuesta Oportuna ocupa el porcentaje más bajo, pero en el esquema comercial y de ventas es muy relevante ya que el servicio al cliente se caracteriza por dar respuesta oportuna.

Si cada uno de los ítems se valora, podemos establecer:

| Posición | Insatisfacción del cliente                 | Cantidad  | Porcentaje | Valoraciones         |
|----------|--|-----------|------------|----------------------|
| 1        | Antigüedad del mobiliario                  | 11        | 35,50%     | \$50.000.000         |
| 2        | Instalaciones no modernas                  | 8         | 29,90%     | \$60.000.000         |
| 3        | Variedad en el menú y horario de desayunos | 6         | 12,20%     | \$15.000.000         |
| 4        | Nivel de ruido                             | 7         | 9,00%      | \$10.000.000         |
| 5        | Precios no competitivos                    | 9         | 7,10%      | \$45.000.000         |
| 6        | Respuesta oportuna                         | 8         | 6,30%      | \$75.000.000         |
|          | <b>Total</b>                               | <b>49</b> | <b>100</b> | <b>\$255.000.000</b> |

El cuadro es el resultado de las encuestas que han dejado los usuarios, donde se reflejan seis insatisfacciones, este resultado incide en las cifras al final del mes, lo cual establece un costo para la empresa de \$255.000.000, teniendo en cuenta el promedio de quejas que es de 49 en total, la respuesta oportuna, presenta el estatus más alto, respecto al costo total, la cual es de \$75.000.000.

Para subsanar este esquema, se establecen 6 capacitaciones por \$2.400.000, las cuales serán adelantadas por cada líder de área.

Teniendo en cuenta que es una Empresa que satisface al cliente y lo fideliza a través de un servicio con venta de intangibles, y presenta inconsistencias en la pronta respuesta a sus necesidades y requerimientos; es importante definir el cargo de Profesional de Capacitación ya que no existe y lo vienen realizando algunas personas con iniciativa y conocimiento en algunos temas o los líderes de cada área.

De esta manera se tendría una persona encargada de todos los esquemas de calidad en el servicio, capacitación y entrenamiento a personal interno, inducción a personal externo, diseño, implementación de manuales de funciones y operaciones, que haga seguimiento al esquema ISO, que diseñe un esquema de capacitación que genere valor agregado y actualización a cada persona en su cargo para enfrentar mejor

los retos y necesidades de los clientes, que se involucre con cada líder de área y establezcas las necesidades latentes que conllevan a no prestar un buen servicio porque no existe una respuesta pronta a sus inquietudes.

Si se crea este cargo tendría una ponderación salarial de mensual en promedio de:

| Concepto                | Valor Mensual |
|-------------------------|---------------|
| Salario                 | \$2.500.000   |
| Prima                   | \$296.000     |
| Cesantías               | \$240.000     |
| Interés a las cesantías | \$28.000      |
| Vacaciones              | \$108.000     |
| Dotación                | \$50.000      |
| Pensión                 | \$308.000     |
| Salud                   | \$220.000     |
| Riesgos                 | \$8.000       |
| Aportes institucionales | \$240.000     |
| Total promedio mes      | \$3.998.000   |

Al tener en cuenta un nuevo cargo en la Empresa, este costaría en promedio mensual \$3.998.000, lo cual apalancaría a un esquema específico y más puntual y definido. Es decir estaría orientado a fortalecer el esquema evaluativo y establecería un esquema de capacitación que no está definido puntualmente, lo cual se vuelve muy asertivo frente a las quejas presentadas. Aunque sería un poco demorado, se cuenta con una persona al interior de la Empresa que reúne los requisitos para el cargo, conoce la Empresa y está muy enfocado con las necesidades planteadas, se ha desempeñado en el área de servicio al cliente, comercial y operativa.

Se podría establecer mejoras en el aplicativo, de tal manera que los funcionarios en cada área puedan dar una respuesta oportuna a los requerimientos del cliente (compañía) y usuario final (huésped) relacionados a cumplir con sus expectativas, lo cual

llevaría a un proceso en línea para todas las áreas involucradas en el proceso de servicio de cara al cliente. Esto repercutiría en:

- En controlar fallas en el sistema (aplicativos) de cada proceso y en la red de telefonía.
- Cubrimiento garantizado de llamadas, sobretodo en la Central de Reservas y Área de Recepción.
- Cambio en computadores, estaciones de comunicación y velocidad en la conectividad.
- Dar prioridad a los requerimientos del cliente, sumados a las nuevas promociones, campañas y beneficios.
- Cumplimiento de objetivos técnicos y operativos, entre otros.

Se tendría que contratar con servicios al 100% de una persona que adelante este proceso, ya que actualmente se hace con un servicio interno no muy bien calificado y otro externo que es temporal, el cual podría costar \$150.000.000 incluyendo materiales, implementación y seguimiento por los menos por tres meses. Es menor al total de la demanda por mes. Esto sin embargo significaría un proceso con mayor implementación y tiempo, aunque a mediano plazo es favorable, fortalecería el manejo y buen uso de la información ya que sería compartida por todas las áreas.

#### **4.4. Propuesta de Solución**



Atendiendo a lo anterior y buscando la mejor alternativa de solución al problema establecido y futurizando los procesos, para que realmente queden establecidos y cuenten con seguimiento permanente que contenga valor agregado se sugiere establecer procesos y en conjunto con los líderes de cada área implementando contenidos de aprendizaje, esquemas de capacitación y seguimiento, de esta manera se cubrirían todas las áreas de la Empresa y se puede llevar el proceso a todas las unidades de negocio. Se implementarían procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, se establecería el plan carrera, adicional esto fomentaría una actitud positiva de los funcionarios, se consolidarían en sus funciones con herramientas solidas las cuales apalancarían cualquier proceso frente al cliente y mermaría no solo una queja puntual, si no otras que surgen a la luz del servicio.

Aunque hay otras quejas que generan un porcentaje más alto, estas se tienen que atacar con un proceso más de infraestructura y económico, que solo se puede llevar a cabo a largo plazo y se debe contar un plan de trabajo específico y con el aval de inversionista en una reunión general o extraordinaria frente a presupuestos y resultados financieros.

Dentro de las estrategia a definir están el ser muy competitivos, mantener los clientes actuales y atraer nuevos clientes, para ello se debe contar con las herramientas necesarias, las cuales deben tener un excelente gestión por parte de los empleados.

Se establecen objetivos como:

- Garantizar a los clientes un excelente servicio, atendiendo a sus requerimientos lo más pronto posible.
- Fomentar un proceso de oportunidad y de calidad, de tal manera que se cuente con potenciales y nuevos clientes.
- Establecer debidamente los plus, beneficios y ofertas que lleguen con calidad y eficiencia al consumidor final.
- Disminuir la demanda cancelada.

- Persuadir para que al 100% estén utilizadas todas las unidades de negocio.

Esto se logra con un alto grado de motivación, esmero, con producto de calidad y acorde al precio sugerido. Incentivándolo con un plan de fidelización acorde a las expectativas de los clientes.

Como la Empresa cuenta con la persona idónea para el cargo como Profesional en capacitación, esta alternativa atacara varios frentes en un mismo esquema, en ese orden de ideas el plan de acción se enfocara en la solución a las quejas y reclamos.

#### **4.5. Marco Referencial**

En este aspecto y para enfocar el proceso de solución a un problema establecido, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Las organizaciones empresariales en el mundo se enfrentan en la actualidad a múltiples variables o factores que determinan muchos aspectos inherentes al funcionamiento de ellas mismas, factores tales como la manera de ver y visionar la propia Empresa, sobre todo en pleno auge de la globalización comercial y financiera, que obliga a las organizaciones empresariales y a los Gerentes establecer nuevos parámetros administrativos y de gestión para ser aplicados a las nuevas necesidades del mundo moderno y sobre todo a la excelente respuesta en cuanto a servicio al cliente, la cual se debe plantear en pro de mejorar la relación con el cliente y buscar su fidelización, llevándolos a una relación duradera y de mutuo beneficio.

El proceso de fidelización dentro de los esquemas puntuales a trabajar, son de suma importancia en el logro de los objetivos planteados por la empresa, sin dejar de lado temas como las ventas, obligaciones legales, incremento de la competencia, exigencias de los consumidores, avances tecnológicos, administración efectiva de los

recursos, entre otros. En ese orden de ideas la fidelización del cliente es la manera más puntual de lograr que la empresa crezca y perdure, por lo tanto es importante enfocarse en conseguir relaciones comerciales estrechas y prolongadas con los clientes y que estas sean duraderas en el tiempo, esto tiene que ver con la gratitud, la seguridad que se proyecte, transacciones competitivas y auténticas a largo plazo.

Para las empresas la fidelización de los clientes ha sido la ayuda a la sobrevivencia y rentabilidad de la empresa, es aquí donde se aplica la Ley de Pareto, es decir el 20% de los clientes producen el 80% de los ingresos de la empresa. En este aspecto se puede establecer cuánto del 20% son clientes leales y cuántos no?, de tal manera que se comprenda que los clientes son vitales en la empresa y por lo tanto es un recurso que se debe cuidar, proteger, vigilar y conservar. Es así como el cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, organizando mejor sus finanzas e inversión logrando establecer objetivos realistas. Conseguir un nuevo cliente cuesta entre 5 y 7 veces más que retener un cliente antiguo y fidelizado. Captar un nuevo cliente implica invertir en publicidad, investigación de mercado, vendedores, comisiones, personal de servicio, gastos operativos, recompensas, promociones, entre otros.

Ventajas de fidelización para la Empresa:

- Facilita e incrementa las ventas.
- Aumento en la participación del mercado.
- Reduce costos de promoción y mercadeo.
- Reducción en la rotación de empleados.
- Menor sensibilidad al precio.
- Incrementa los beneficios.
- Incentiva la promoción de la empresa.

Ventajas de fidelización para los consumidores:

- Reduce el riesgo percibido.
- Recibe un servicio personalizado.
- Recibe retribuciones o compensaciones por su lealtad.
- Menores quejas y reclamos.

La empresa se puede ver enfrentada a barreras de fidelización de clientes como:

- La organización: los procedimientos internos dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horario de servicios incorrectos.
- Los empleados: pueden convertirse en barreras cuando no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, no tienen claros los objetivos, su formación e información son inadecuadas, el clima laboral es frío, no se le compensa de forma justa, etc.
- Las herramientas tecnológicas: algunas empresas convierten este elemento tan útil en una barrera porque se concentra tanto en ella que termina siendo el eje central del proyecto, perdiendo el foco y el objetivo, no se preocupan por las personas que tienen que utilizarlas.
- El corto plazo: los planes de fidelización dan resultados a largo plazo, muchas empresas al no ver resultados inmediatos desisten, siendo esto un gran error.

Factores que intervienen cuando una empresa decide implementar la fidelización dentro de sus pilares de acción:

- Los clientes contentos, tienden a comprar más con el paso del tiempo: Esto se debe, a que un cliente “contento leal”, está satisfecho y confía en la empresa, por lo tanto su predisposición a comprar todos los productos y servicios es mayor que la de un cliente nuevo.
- Los clientes leales generan menores costos operativos: En la medida en que los clientes conocen mejor el producto o servicio de la empresa, en esa misma medida se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieren

menos ayuda en el proceso de compra. Esto representa un ahorro de tiempo y costo; tiempo que puede dedicarse a atender mejor a otros clientes.

- Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa: Una de las formas más eficaces y efectivas de publicidad es la comunicación voz a voz, no solo porque no tiene costo para la empresa, sino porque es mucho más creíble y confiable que cualquier mensaje publicitario que patrocine la empresa.

- ✓ Si se ofrece un buen servicio, los clientes se lo dirán a 3 personas.
- ✓ Si se ofrece un servicio realmente excelente, los clientes se lo dirán a otras 10 personas.
- ✓ Si se ofrece un mal servicio, los clientes se lo dirán a 25 personas.
- ✓ Si se ofrece un servicio realmente malo, los clientes se los dirán hasta a 50 personas; inclusive lo publicarán en medios y redes sociales.

- Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos: En muchas ocasiones, la mejor forma de captar un nuevo cliente es mediante reducciones de precio; con los clientes leales no se tiene ese caso. Además, un cliente leal tiende a resistir menos a los aumentos de precios debido a que no quiere perder los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa; esto, tiene sus límites lógicos.

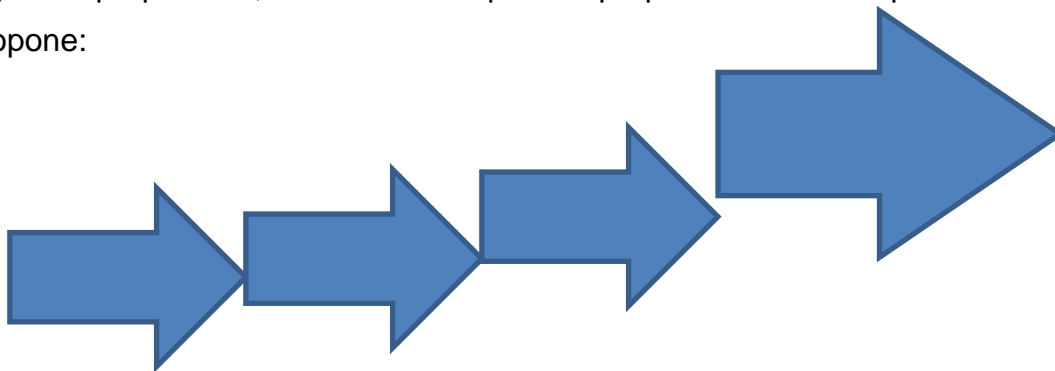
En resumen, los clientes contentos, leales, satisfechos y fieles provocan una serie de acontecimientos en cascada que afecta a toda la empresa, crean un continuo e incremento ciclo del valor y constituyen los cimientos en los que sustenta el futuro de la organización. Acá radica la importancia de implementar la fidelización y el compromiso con el cliente dentro de toda la estructura organizacional.

#### **4.6. Plan de Acción**

| PLAN DE ACCIÓN   |   |  |   |   |  |        |         |            |  |
|--|---|--|---|---|--|--------|---------|------------|--|
| Problema   | Perspectiva   | Objetivo   | Estrategias   | Alcance   | Acciones                                   | Fecha  |         | Costos     | Responsable                                      |
|  |   |  |   |   |  | Inicia | Termina |            |  |
| Quejas y reclamos por parte de los clientes                                | Reducir las quejas y reclamos de los clientes   | Reducir las quejas y reclamos por parte de los clientes en un 50%  | Esquema de capacitación para las personas de la Central de Reservas, Recepción y Servicio | Comunicar, divulgar y socializar el esquema de capacitación   | Establecer el grupo objetivo               | jun-16 | jul-16  | \$ 250.000 | Profesional de Capacitación y Lider de cada área |
|  |   |  |   |   | Contar con el material y facilitador       | may-16 | jun-16  |            |  |
|  |   |  |   |   | Cronograma de actividades                  | may-16 | may-16  |            |  |
|  | Elaborar el plan de capacitación a trabajar   | Disminuir los márgenes de error por parte de los funcionarios en cada área que interactúa de cara con el servicio al cliente   | Establecer los temas específicos a trabajar e implementar el plan de capacitación         | Comunicar, divulgar y socializar la implementación del plan de capacitación                               | Reunión con los líderes de cada área       | may-16 | jun-16  | NA         |  |
|  | Elaborar, implementar y divulgar los procesos a mejorar en la pronta respuesta a los clientes | Contar y tener claros los procesos y reglas que se deben seguir por parte de cada colaborador en la relación con el cliente y así dar respuesta oportuna a sus necesidades | Desarrollo y actualización de los manuales de funciones y actividades                     | Comunicar, divulgar y socializar el desarrollo y actualización de los manuales de funciones y actividades | Estructuración y contenido de los manuales | abr-16 | may-16  | \$ 50.000  |  |
| Realizar seguimiento al proceso de implementación en cada área involucrada | Dar cumplimiento a los estándares de calidad en el servicio                                   | Implementar procesos de medición e indicadores de gestión  | Comunicar, divulgar y socializar los indicadores de gestión                               | Definir los indicadores acordes y seguimiento de mejora continua  | jul-16                                     | ago-16 | NA      |            |  |

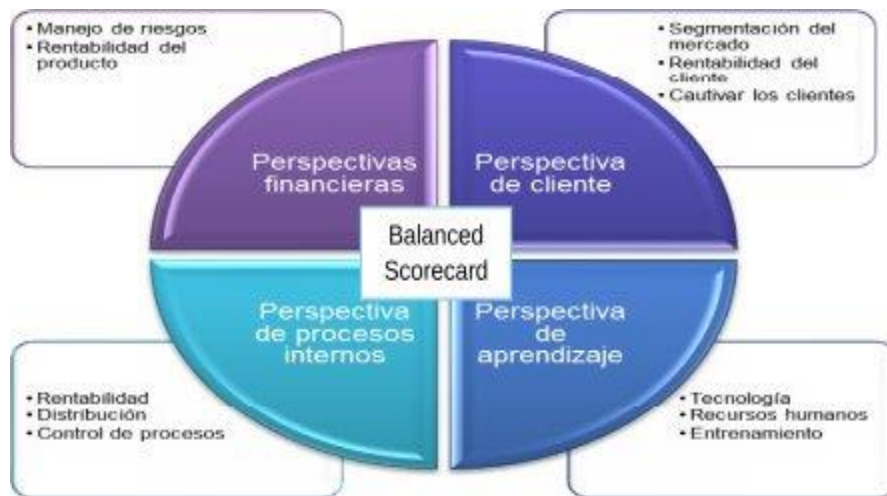
#### 4.7. Integración con el Balanced Score Card

Se propone para la Empresa prestadora de servicio de hospedaje, de tal manera que se logre integrar un proceso balanceado y estratégico, que permita medir el progreso actual y a futuro del cumplimiento de los objetivos financieros y de servicio al cliente, para ello se deben conocer los principios corporativos y mediciones actuales, objetivos propuestos; de tal manera que se apropie en un todo el proceso. Para ello se propone:



**Diagnostico    Plan estratégico    Diseño BSC    Implementación**

Desde los años 70's las Empresas se interesan por contar con identificadores financieros, los cuales buscaban que se complementaran con otros procesos. Es así que Kaplan y Norton surgen con un sistema alternativo de medición que complementara los indicadores financieros. Con esto se introduce el BSC en los 90's logrando una expectativa muy alta en la comunidad empresarial y adoptándola como una herramienta de gestión muy favorable, definiéndola como “la organización focalizada en la estrategia con el BSC”.



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009).

Esto permite:

- Estrategias claras y consensadas.
- Comunicar y transmitir la estrategia.
- Alineación de objetivos.
- Identificación y alineación estratégica.
- Revisiones de las estrategias.
- Retroalimentación y mejora de la estrategia.

En la implementación se deben considerar los siguientes aspectos:

- Objetivamente entender el plan estratégico: descripción y difusión de los elementos que lo componen.
- Comunicar la estrategia: desde los mandos altos, pasando por el proceso comercial, operativos, administrativo, de servicio al cliente y financiero.
- Planear el negocio: identificándose con un mejoramiento continuo enfocado en el servicio al cliente y buscando la fidelización del mismo.
- Establecer retroalimentación: atendiendo a un cronograma previo y con objetivos claros, de tal manera que sea efectivo.

Propuesta en el cronograma de la implementación:

| ACTIVIDAD BSC           | SEMANA |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|-------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                         | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| COMUNICACIÓN INFORMAL   | X      | X |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| COMUNICACIÓN FORMAL     |        | X | X |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| MATERIAL INFORMATIVO    |        |   | X |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| LANZAMIENTO BSC         |        |   |   | X |   |   |   |   |   |    |    |    |
| INDICADORES             |        |   |   |   | X | X | X | X | X | X  | X  | X  |
| VALIDACIÓN DEL RPOYECTO |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| DIVULGACIÓN             |        |   |   |   |   | X | X |   |   |    |    |    |
| MODELO DE REUNIONES BSC |        | X |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| CRONOGRAMA BSC          |        | X |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| IMPLMENTACIÓN SOFTWARE  |        |   |   |   |   |   | X | X | X |    |    |    |
| AUDITORIAS              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | X  |

Costos de implementación:

| ACTIVIDAD BSC                         | PRESUPUESTO   |
|---------------------------------------|---------------|
| Esquema de comunicación               | \$ 22.000     |
| Material informativo y de aprendizaje | \$ 550.000    |
| Lanzamiento                           | \$ 220.000    |
| Sistema (software)                    | \$ 25.000.000 |
| Sistema de auditorias                 | \$ 1.800.000  |
| Total (promedio)                      | \$ 27.592.000 |

La puesta en marcha del proyecto, abriría nuevas expectativas para los Líderes de las áreas como para los empleados, para el cliente es un proceso más asertivo en la relación con la Empresa. Se destaca la conformación de un esquema mejor evaluado y medido con seguimiento más específico, que al final se refleja en un excelente servicio al cliente y el cumplimiento de objetivos planteados.

#### 4.8. Lecciones Aprendidas



La puesta en marcha del plan de acción con su respectiva evaluación, establecerá los elementos apropiados para el logro de los objetivos planteados. Se contará con un recurso humano idóneo, con excelente desempeño en la Compañía, se especificara en el mejoramiento continuo, lo cual se traduce en contar con clientes

satisfechos y fidelizados atendiendo y dando pronta respuesta a sus necesidades. Se asegura rentabilidad a los socios y bienestar a los Colaboradores.

El impacto se debe traducir en la disminución de quejas planteadas por el cliente (compañía) y el usuario final (huésped), al no dar pronta respuesta a sus necesidades; para ello se establece todo un plan de capacitación el cual refuerza los conocimientos y habilidades de los funcionarios, al igual que la implementación y actualización de manuales y procesos, estableciendo un programa de medición y mejora continua.

Número de quejas gestionadas / Número de quejas presentadas x 100%

Ventas realizadas / Demanda cancelada x 100%

## **5. Conclusiones**

Existen diferentes variables necesarias para construir un servicio que genere ventajas competitivas y sea un factor fundamental en las empresas: Es necesario compartir la estrategia de una manera efectiva a todo el personal, no puede ser solamente una estrategia diseñada por la alta dirección y no ejecutada por los cargos medio y operativos, los cuales tiene el contacto con el cliente final.

Se debe contemplar una coherencia en la estrategia, buscando entender que el personal de servicio son seres humanos y no maquinas, esto se olvida; por tal motivo debe haber un componente motivacional en la estrategia. Los elementos de capacitación son constantes en el personal y deben generar mejora continua y aprovechamiento de las fortalezas del personal con el que se cuenta.

Analizando el contexto general de servicio se encontraron herramientas o teorías para implementar mejoras en la calidad y momentos de verdad con el cliente, pero esto no sirve de nada si no existe un diagnóstico y una creación de una cultura de servicio en la cual dichos mecanismos sea efectivos. Otro elemento clave es el servicio, se da la

necesidad de tener altos estándares de la calidad en las instalaciones, artículos y productos, ya que son de gran importancia para garantizar una excelente imagen frente a los clientes.

Las alternativas de solución a un o unos problemas diagnosticados, son la clave fundamental para establecer estratégicamente los objetivos, generar un servicio al cliente de calidad, logrando fidelización.

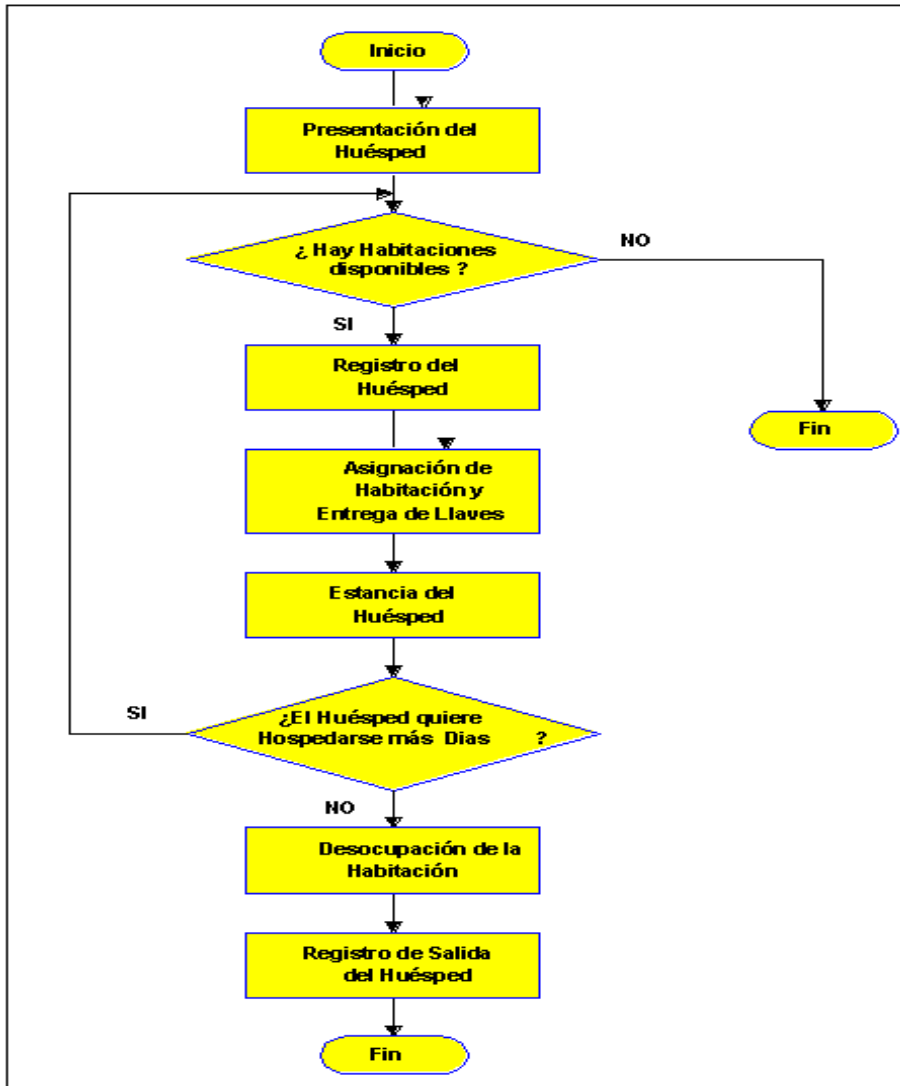
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderon, N. (19 de Mayo de 2002). *Teoria y elementos de servicio al cliente*. Obtenido de Gerencia y Marketing : <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>
- Colombiana, N. T. (14 de Noviembre de 2008). *NTC ISO 9001*. Obtenido de Sistema de gestion de Calidad. Requisitos. : [https://manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ntc-iso\\_9001-2008.pdf](https://manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ntc-iso_9001-2008.pdf)
- Cummings, W. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: Cengage Learning Editores .
- Dinero.com. (23 de Octubre de 2016). *Noticias Economicas*. Obtenido de Cuales son las ventajas de emprender mediante franquicias?: <http://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/las-ventajas-de-emprender-mediante-franquicias/241047>
- Dominguez, A. (01 de Octubre de 2010). *Metricas del Marketing* . Obtenido de Metricas para la Gestion del Marketing : [https://books.google.es/books/about/M%C3%A9tricas\\_del\\_marketing.html?id=O7uLPiC5DDkC&hl=es](https://books.google.es/books/about/M%C3%A9tricas_del_marketing.html?id=O7uLPiC5DDkC&hl=es)
- Fernandez, C. P. (24 de Septiembre de 2012 ). *Guia de estudio de Habilidades Gerenciales* . Obtenido de Universidad Santo Tomas : <https://books.google.com.co/books?uid=117673635065559254785&hl=es>
- Portafolio.com. (12 de JULIO de 2016). *Negocios, Mercados e Innovacion*. Obtenido de Negocios, Mercados e Innovacion: <http://www.portafolio.co/>
- Posada, J. C. (13 de Diciembre de 2008). *Los Derechos de los Clientes* . Obtenido de Cultura del Servicio : <http://www.gestiopolis.com/los-derechos-de-los-clientes/>

- Publica, F. (20 de Agosto de 2016). *Departamento Administrativo de la Fundacion Publica* . Obtenido de Gerencia estrategica en las organizaciones colombianas : <https://www.funcionpublica.gov.co/>
- Romero, F. E. (2014). *Practica Administrativa I*. Bogotá : Gina Maritza Bonilla de Caceres .
- Romero, F. E. (2015). *Practica Empresarial II*. Bogotá: Jairo Alejandro Munevar Mercado .
- Serna, H. (2012). *Gerencia Estrategica*. Bogotá: 3 Editores .
- Suites, T. A. (22 de Enero de 2017). *Pagina oficial de Travelers Apartamentos y Suites*. Obtenido de Pagina oficial de Travelers Apartamentos y Suites: <http://www.travelers.com.co/>
- Wehrich, H. K. (2012). *Administracion una perspectiva global* . Mexico: Mac Graw .

## ANEXOS

Proceso en el área de Recepción, donde se atiende la mayor parte de los requerimientos de los clientes.



Anexo 1: Proceso en el Área de Recepción. Imagen: Creación Propia; F.E.R.R. (2016)

## Ficha control:

MC-F-03 FORMATO.doc [Modo de compatibilidad] - Microsoft Word

Herramientas de tabla

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Referencias Correspondencia Revisar Vista Diseño Presentación

Cortar Copiar Pegar Copiar formato

Arial 12 Fuente

Énfasis Normal Subtítulo Texto en n... Título Título 1 Título 2 Estilos

Portapapeles Fuente Párrafo Edición

|                                    |             |                |
|------------------------------------|-------------|----------------|
| ACCIONES PREVENTIVAS O CORRECTIVAS |             | Código MC-F-03 |
| Fecha de emisión: 2009/04/01       | Versión: 01 |                |

**I. GENERALIDADES DE LA NO CONFORMIDAD**

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| CONSECUTIVO N°:                                   | FECHA:                              |
| CORRECTIVA _____                                  | PREVENTIVA _____                    |
| FUENTE Servicio _____ Cliente _____ Proceso _____ | Indicador _____ OTROS (Cuál): _____ |

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:

**II. CAUSA RAZ DE LA NO CONFORMIDAD**

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| ELEMENTOS             | POR QUEZ |
| MANO DE OBRA          |          |
| TECNOLOGÍA-MAQUINARIA |          |
| METODO DE TRABAJO     |          |
| MEDICION - CONTROL    |          |
| MEDIO AMBIENTE        |          |

**III. CORRECCION (solo aplica para acciones correctivas)**

| ITEM | ACTIVIDADES | IMPLEMENTACION |               |             |
|------|-------------|----------------|---------------|-------------|
|      |             | RESPONSABLE    | FECHA INICIAL | FECHA FINAL |
| 1.   |             |                |               |             |
| 2.   |             |                |               |             |
| 3.   |             |                |               |             |
| 4.   |             |                |               |             |
| 5.   |             |                |               |             |

**III. PLAN DE ACCION**

| ITEM | ACTIVIDADES | IMPLEMENTACION |               |             |
|------|-------------|----------------|---------------|-------------|
|      |             | RESPONSABLE    | FECHA INICIAL | FECHA FINAL |
| 1.   |             |                |               |             |
| 2.   |             |                |               |             |
| 3.   |             |                |               |             |
| 4.   |             |                |               |             |
| 5.   |             |                |               |             |

**IV. VERIFICACION**

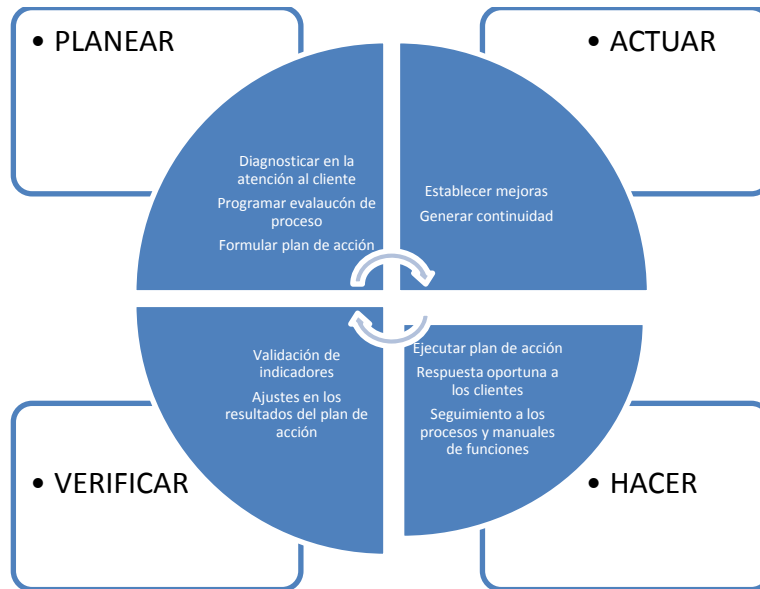
| FECHA | RESPONSABLE | COMENTARIO |
|-------|-------------|------------|
| 1     |             |            |
| 2     |             |            |
| 3     |             |            |
| 4     |             |            |
| 5     |             |            |

EFFECTO:  SI  NO FECHA: \_\_\_\_\_ RESPONSABLE CIERRE: \_\_\_\_\_

Página: 1 de 3 Palabras: 106 Español (Colombia) 50% 06:30 a.m. 04/06/2016

Anexo 2: Ficha de Control. Imagen: Creación T. A. y S. (2009)

Proceso de seguimiento:



Anexo 3: Proceso de seguimiento. Imagen: Creación Propia; F.E.R.R. (2016)

Bogotá, D. C. lunes 29 de septiembre de 2014

Señor  
HERNANDO DÁVILA PEÑA  
Gerente General  
TRAVELERS APARTAMENTOS Y SUITES  
Bogotá

Cordial saludo.

Solicito muy comedidamente permitir la realización de la Práctica a la estudiante FARIDE RODRÍGUEZ ROMERO, identificada con cédula No. 51963801 de Bogotá, con Código 2127605, del programa Administración de Empresas de la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia de la Universidad Santo Tomás.

El propósito de esta práctica es que la estudiante pueda aplicar sus conocimientos en su sitio de trabajo, de tal forma que le contribuya al mejoramiento de sus funciones administrativas en la empresa y así presentar las prácticas correspondientes.

Esta Práctica de Investigación no tiene ninguna contractualidad ni remuneración; es un trabajo teórico – práctico cuyo resultado es de carácter confidencial y de propiedad de la empresa para la cual trabaja, por lo tanto, los datos obtenidos no serán utilizados de manera ilícita, ni conocidos por personas que puedan causar ningún tipo de daño. Así mismo la estudiante se hace cargo de su seguridad social.

Agradezco la expedición de una certificación para anexarla al trabajo que la estudiante presentará.

Atentamente,

  
VICTOR HUGO GARCIA ALGECIRA  
Coordinador Centro de Atención Universitaria Bogotá

Luz Anabela Marín B.

  
GERENTE  




Centro De Atención Universitaria Bogotá

Dirección: Carrera 9 No. 51-11 Segundo piso

Teléfonos: PBX 5950000 EXT. 1250, 1255

bogota@ustadistancia.edu.co - www.ustadistancia.edu.co

súmate  
a la acreditación  
2014 - 2015



Anexo 4: Carta de Universidad Santo Tomás hacia la Empresa Travelers Apartamentos y Suites con el objetivo de la realización de las prácticas de la estudiante Faride Emilsen Rodríguez Romero (2014)



Bogotá D.C., noviembre 8 de 2014

Señores  
**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS**  
Att. Víctor Hugo García Algecira  
Coordinador Centro de Atención Universitaria  
Ciudad

Respetados señores:

Por medio de la presente hacemos constar que la señora Faride Emilsen Rodríguez Romero, identificada con cédula de ciudadanía No. 51.963.801 de Bogotá y código No. 2127605, realizara las Prácticas en la Empresa Travelers Apartamentos y Suites, correspondientes a la materia de Práctica Administrativa I, del Programa Administración de Empresas.

Adicionalmente certificamos que de igual forma podrá realizar las Prácticas para la Práctica Administrativa II y III respectivamente.

Atentos a sus comentarios.

Cordial saludo,

**HERNANDO DAVILA PEÑA**  
Gerente General  
Travelers Apartamentos y Suites

BOGOTÁ  
Av. Calle 127 No 15 - 36  
PBX: (571) 649 94 44  
Reservas: (571) 216 98 43  
travelersbog@travelers.com.co

CALI  
Calle 2 A No. 2 - 76  
PBX: (572) 892 42 02  
Reservas: (572) 892 42 04  
travelerscali@travelers.com.co

MEDELLIN  
Calle 8 No. 43C - 37  
PBX: (574) 268 70 50  
Reservas: (574) 268 95 16  
travelersmed@travelers.com.co

CARTAGENA  
Cra 10 No 5A - 15  
PBX: (575) 655 15 45  
Reservas: (575) 665 16 61  
travelersctg@travelers.com.co

Anexo 5: Carta de la Empresa Travelers Apartamentos y Suites autorizando la realización de las prácticas de la estudiante Faride Emilsen Rodríguez Romero (2014)