

PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DEL HOTEL NH COLLECTION  
TELEPORT ROYAL

ALEJANDRO FORERO SUAREZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2016.

PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DEL HOTEL NH COLLECTION  
TELEPORT ROYAL

ALEJANDRO FORERO SUAREZ

PRACTICA ADMINISTRATIVA PRESENTADA COMO OPCIÓN DE GRADO PARA  
OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PRESENTADO A.  
DIEGO ANTONIO SIERRA GARAVITO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2016.

## Tabla de contenido

<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>6</b>
<b>ILUSTRACIONES .....</b>	<b>8</b>
<b>TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN DE LA PRÁCTICA .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
OBJETIVO GENERAL .....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>14</b>
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
(NH HOTEL GROUP.) .....	14
1.2. MARCO JURÍDICO .....	3
1.3. CADENA DE VALOR .....	4
1.4. SECTOR ECONÓMICO .....	5
1.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	6
1.6. LOCALIZACIÓN .....	8
<b>2. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE PROCESOS.....</b>	<b>9</b>
2.1. ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	9
2.1.1.1. Visión general .....	9
2.1.1.2. Componentes de la Cultura Organizacional .....	10
Evolución Empresarial. ....	10
2.1.1.3. Gobierno Corporativo .....	11
Organización Interna .....	11
Stakeholders .....	12
Nuevo Código de Conducta .....	12
Contexto Cultural.....	13
2.1.1.4. Funcionamiento del Proceso Administrativo .....	15
Planeación. ....	15
Organización. ....	18
Dirección.....	21
Control.....	25
2.1.2.1. Metodología.....	26
2.1.2.2. Resultados y Análisis .....	29
Matriz EFE – EFI. ....	33
Matriz de competidores. ....	37
Matriz PEYEA. ....	38
2.1.5.1. Selección de Alternativa.....	44
<b>3. ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS.....</b>	<b>51</b>
3.1. OBJETO DE ESTUDIO .....	51
3.1.1.2. SERVICIO DE ALIMENTACION A&B .....	51
Productos.....	52

Servicios.....	52
Proceso productivo de la cocina.....	53
3.1.1.3. Variables de estudio.....	55
De la organización.....	55
De las tareas.....	55
Necesidades personales.....	55
3.2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO SELECCIONADO.....	56
Flujograma.....	59
Diagrama de proceso de flujo.....	63
3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR.....	65
Recepción y almacenamiento de mercancías.....	66
3.4. MARCO REFERENCIAL.....	67
3.5. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	69
Árbol de Decisión.....	74
3.6. PLAN DE ACCIÓN.....	77
3.7. IMPACTO Y RECOMENDACIONES.....	81
<b>4. ÁREA DE PROCESOS DE RELACIÓN CON CLIENTES.....</b>	<b>82</b>
4.1. OBJETO DE ESTUDIO.....	82
4.1.1.1. Modelo de negocios de F&B.....	83
Venta de Productos y servicios.....	84
Servicios de valor añadido.....	84
Contacto regular con clientes fidelizados.....	84
Gestión de opinión de los usuarios para incrementar la confianza del consumidor.....	84
Página web diseñada para impulsar la venta.....	85
Departamento de ventas.....	86
4.1.1.2. Posicionamiento de marca en la industria a nivel Bogotá.....	86
4.1.1.3. Relación y manejo con clientes.....	86
General.....	86
Gastronómica.....	87
Proceso de análisis.....	87
4.2. DIAGNOSTICO.....	88
4.2.3.1. Matriz Fortaleza y Debilidades Internas.....	90
Matriz Oportunidades y Amenazas.....	92
Problema identificado.....	96
Propuesta solución N°1. Establecer métodos de venta sugerida para mejorar la atención, resultados y motivar al equipo.....	98
DEFINICION DE UN OBJETIVO.....	98
Propuesta solución N2. Capacitar al personal para que se anticipe a las reclamaciones que el cliente pueda realizar.....	99
Propuesta solución N° 3. Renovar el personal tanto de mesa como de cocina para que se garantice una mejor actitud de servicio.....	99
4.3. PLAN DE ACCIÓN.....	100
4.4. RECOMENDACIONES E IMPACTO.....	101
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
Anexos.....	104

## Ilustraciones

<b>ILUSTRACIÓN 1: NH HOTELS.</b> .....	14
ILUSTRACIÓN 2. CADENA DE VALOR NH HOTELS .....	4
ILUSTRACIÓN 3. CADENA DE VALOR .....	5
ILUSTRACIÓN 4: LOCALIZACIÓN NH ROYAL BOGOTÁ.....	8
<b>ILUSTRACIÓN 5: CÓDIGO DE CONDUCTA NH</b> .....	13
<b>ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA EJECUTIVO NH HOTELS.</b> .....	18
<b>ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA INTERNO NH ROYAL BOGOTÁ.</b> .....	19
ILUSTRACIÓN 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	23
ILUSTRACIÓN 9. RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. ....	24
<b>ILUSTRACIÓN 10: CONTROL ORGANIZACIONAL.</b> .....	25
ILUSTRACIÓN 11: GRAFICO DE RESPUESTAS POSITIVAS.....	30
ILUSTRACIÓN 12. GRÁFICO DE RESPUESTAS NEGATIVAS.....	31
ILUSTRACIÓN 13. DOMINIO POR FUERZA FINANCIERA. ....	39
ILUSTRACIÓN 14 : ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	56
ILUSTRACIÓN 15. PROCESO DE FLUJO PROPUESTO. ....	71
ILUSTRACIÓN 16: ÁRBOL DE DECISIÓN. ....	74
ILUSTRACIÓN 17. PROCESO SISTEMÁTICO DE ATENCIÓN AL COMENSAL. ....	89
ILUSTRACIÓN 18. FORTALEZAS Y DEBILIDADES RELACIÓN CON CLIENTES .....	90
ILUSTRACIÓN 19. PROCESO DE VENTA SUGERIDA .....	91
ILUSTRACIÓN 20. MOMENTOS DE ATENCIÓN Y VENTA DEL MENÚ. ....	94
ILUSTRACIÓN 21. CÓMO ACTUAR ANTE UN CLIENTE CONFLICTIVO.....	99
ILUSTRACIÓN 22. PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE RELACIÓN CON CLIENTES.....	100

## Tablas

TABLA 1: METODOLOGÍA ENCUESTA .....	27
TABLA 2: FICHA TÉCNICA ENCUESTA.....	27
TABLA 3: RESULTADOS ENCUESTA.....	29
TABLA 4: MATRIZ EFE.....	33
TABLA 5: MATRIZ EFI.....	35
TABLA 6: MATRIZ DE COMPETIDORES.....	37
TABLA 7: MATRIZ PEYEA .....	38
TABLA 8: FUNDAMENTO PLAN DE ACCIÓN.....	45
TABLA 9: PLAN DE ACCIÓN. ....	49
TABLA 10: ESTUDIO DE TIEMPOS.....	58
TABLA 11 : FLUJOGRAMA.....	62
TABLA 12: DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO.....	64
TABLA 13: PLAN DE ACCIÓN ÁREA OPERATIVA.....	80
TABLA 14: ESTADÍSTICA MOTIVO DE VIAJE DE HUÉSPEDES EN BOGOTÁ.....	88
TABLA 15: MATRIZ DE DIAGNÓSTICO (CLIENTES) .....	91
TABLA 16: PORCENTAJE COMENSALES AÑO 2015.....	92
TABLA 17 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO 2 (CLIENTES).....	93
TABLA 19: FORMATO ENCUESTA. ....	104

## Resumen de la práctica

Se contempla un análisis administrativo que abarca tres aspectos importantes a nivel administrativo, operativo y de servicio al cliente en un hotel cinco estrellas de la ciudad de Bogotá. En los últimos años se ha notado una disminución en los niveles de ocupación y negocios de carácter corporativo. Además del aumento de competidores en la ciudad son posibles impactos que afectan a la organización y desencadena una serie de situaciones que deterioran el ambiente laboral, financiero y de servicio.

Con medios administrativos se analizan tres áreas básicas de la empresa para indagar e identificar aquellos impactos que influyen en la productividad y calidad de servicio que ofrece el hotel.

Fue necesario analizar y verificar la cultura organizacional, como se aplica para la formación de ambientes laborales productivos y agradables a los funcionarios para justificar la correcta misión y visión establecida, como se ejecuta el proceso administrativo determinando si existen falencias con los sistemas de control, el impacto de los líderes de cada área en el desempeño de sus equipos, falta de investigación y preparación para una planeación y organización eficaz que facilite aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

El estudio de un área operativa y de servicio al cliente donde se verifico que si hay un impacto que repercute desde el proceso administrativo, Investigando los procesos de producción, cuellos de botella, procesos innecesarios o malos hábitos que impiden un buen servicio, todo bajo los parámetros que la visión y misión de la empresa ha establecido.

En este punto del diagnóstico se plantean alternativas que buscan favorecer a la organización para implementar planes de acción que den solución a los problemas más relevantes en el funcionamiento de los procesos de servicio que se hayan revelado y sugerir estrategias que busquen un beneficio empresarial para mantenerse como una empresa competitiva del sector hotelero en Bogotá.

## **Abstract**

It provides for a administrative analysis that covers three important aspects at the administrative level, operational and customer service in a five-star hotel in the city of Bogota. In recent years has noticed a decrease in the levels of occupation and business of corporate nature. In addition to increase the number of competitors in the city are potential impacts that affect the organization and triggers a series of situations that impair the working environment, financial and service.

With administrative means discusses three basic areas of the company to investigate and identify those impacts that affect productivity and quality of service offered by the hotel.

It was necessary to analyze and verify the organizational culture, as it applies to the training of work environments productive and more enjoyable to the officials to justify the correct mission and vision set forth, such as runs the administrative process by determining whether there are flaws with the control systems, the impact of the leaders of each area in the performance of their equipment, and a lack of research and preparation for a planning and effective organization that facilitates take advantage of the opportunities that the market has to offer.

The study of an operational area and customer service where it was verified that if there is a impact that impacts from the administrative process, investigating the processes of production, bottlenecks, unnecessary processes or bad habits that prevent a good service, all under the parameters that the vision and mission of the company has established.

At this point in the diagnostics will pose alternatives seeking favor the organization to implement action plans that give solution to the most significant problems in the operation of the service processes that have been revealed and suggest strategies that seek a business benefit to keep as a competitive company in the hospitality.

## Introducción

El desarrollo de proyectos e inversiones en el país, el incremento de la economía apoyada por los tratados de libre comercio y el alto crecimiento del sector turístico que ofrece altos estándares para ejecutivos han fomentado en la actualidad la creación de empresas que aporten solución a las necesidades de las personas o de otras organizaciones, la innovación y emprendimiento ha demostrado el interés por ejecutar sistemas empresariales que aporten a la vida profesional y el desarrollo económico.

Bogotá al ser la principal ciudad o referente de negocios corporativos a nivel nacional ha sido testigo de que la infraestructura hotelera se ha incrementado donde la competencia cada vez es mayor y todos buscan implantar su factor diferencial.

“Y no es para menos, pues, según cifras divulgadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 51 por ciento de las personas que arriba al país tiene como destino la capital, y la mayor parte de los extranjeros que llegan lo hace por motivos de negocio (49,2 por ciento), un mercado que los hoteleros han aprendido a explotar para mantener tasas de ocupación que, de acuerdo con sus informes, rondan el 70 por ciento durante casi todo el año” (<http://www.portafolio.co>, 2015)

Es decir que la demanda de personas que buscan alojamiento va en crecimiento bien sea por motivos de negocios o turísticos y los hoteles están aprovechando estos índices para incrementar sus ventas y mantener niveles de ocupación permanentes.

Debido a lo anterior, el hotel objeto de estudio no es la excepción pero se quiere verificar si se encuentra en condiciones para aprovechar las condiciones del mercado y captar al mayor número de clientes cumpliendo con su calidad de servicio y procesos.

Se efectúa un diagnóstico en tres fases que abarca los procesos administrativos, un área de producción y servicio al cliente para indagar los impedimentos que cualquiera de estas áreas presente y que generen un impacto en la calidad que se ofrece al cliente final.

## **Justificación**

Como en toda organización independiente de su actividad económica o tamaño, es común que se presenten problemas o irregularidades en sus procesos, los cuales se ven reflejados en una baja productividad, inconformidades por parte de los funcionarios, conflictos internos y en muchos casos disminución de los ingresos.

En este caso se pretende demostrar que la empresa estudiada no es la excepción y la razón de estudio surge porque en el transcurso de los últimos años la percepción y satisfacción de clientes a empezado a caer y cada vez estas situaciones son más frecuentes y han influido en la calidad de los resultados en este caso en la calidad del servicio.

Con base en estas situaciones se dará aplicación a herramientas de diagnóstico necesarias para efectuar un análisis administrativo, observar detalladamente las carencias de la organización desde los aspectos de gestión, operación y relación con los clientes. Lo importante es que la organización detecte sus debilidades y que tome planes de acción inmediatos para evitar un impacto por parte de la competencia.

Se considera que los procesos de cada departamento analizado pueden ser más precisos, ágiles y efectivos. Además comprobar que para mejoras en estos aspectos no hay necesidad de una inversión considerable y emplear los diferentes recursos que se tienen para lograr asertividad en el estudio y aprovechar el conocimiento interno de la empresa y los procesos, facilitando la observación y análisis con base en los conocimientos administrativos adquiridos en los últimos años.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Identificar mediante un diagnóstico los problemas existentes al interior de la organización con herramientas administrativas para sugerir un plan de mejoramiento que facilite la integración de las alternativas de solución elegidas en cada área de estudio.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico para identificar las debilidades y fortalezas de la organización a través del uso de herramientas administrativas que permitan evidenciar un problema relevante al interior de la organización e implementar un plan de acción.
  
- ✓ Realizar un análisis de los procesos por método de observación y diagrama de flujo para comprobar si existen cuellos de botella, tiempos muertos y aspectos que impidan o alteren el resultado del producto ofrecido al cliente.
  
- ✓ Comprobar si las necesidades del cliente son satisfechas y si se lleva un correcto proceso de servicio al cliente para comprender la razón real de los servicios que presta el hotel y su importancia en el desarrollo empresarial como fuente principal de ingresos.

## 1. Caracterización de la empresa

### 1.1. Caracterización de la empresa



**Ilustración 1: NH Hotels.**

La historia de NH Hotel Group se remonta a 1978, cuando abrió las puertas su primer establecimiento, el hotel Ciudad de Pamplona. Cuatro años después, la hotelera sale de la región de Navarra y, con la incorporación del NH Calderón de Barcelona, da los primeros pasos de lo que, tan sólo una década después, será una de las primeras cadenas del sector en España, con establecimientos abiertos en Madrid, Barcelona y Zaragoza.

Es entonces, en 1988, cuando Corporación Financiera Reunida, S.A (COFIR) entra en la compañía como accionista de referencia.

A partir de aquí, la historia de NH Hoteles es un relato de crecimiento en establecimientos, calidad y prestigio. Durante los años posteriores COFIR continúa incrementando paulatinamente su participación y adaptando su estrategia inversora a cada uno de los avances de la empresa. La Compañía, posicionada en el sector de hoteles urbanos, construye una marca y un modelo de negocio consistente y desconocido hasta entonces en España.

En 2011 y tras un año de importantes ajustes y desinversiones para fortalecer la situación financiera del Grupo, NH Hoteles se encuentra posicionada entre las 25 hoteleras mundiales y una de las más importantes de Europa, con alrededor de 400 hoteles y 60.000 habitaciones.

(NH Hotel Group.)

## 1.2. Marco jurídico

**Tipo de asociación:** Sociedad de capital anónima S.A.S. cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a una sociedad anónima.

**Forma de constitución legal:** El hotel parque royal S.A.S. por ser una sociedad anónima simplificada se rige con autonomía bajo el régimen general de sociedades que le permite diseñar mecanismos de acuerdo a sus necesidades corporativas.

HOTEL PARQUE ROYAL S.A.S es una sociedad de capital cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a una sociedad anónima.

**Prueba de la Sociedad:** Esta sociedad fue creada mediante un contrato o acto unilateral que consta de un documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente

**Representante Legal:** Persona jurídica. Luego de ser inscrita la compañía en el Registro Mercantil, se elegirá una persona jurídica distinta de sus accionistas. En este caso es la Sra. ANGELA MARIA GOMEZ, Gerente General NH COLLECTION ROYAL BOGOTÁ.

**Actividad Económica:** Este tipo de actividad terciaria es también uno de los sectores de la economía colombiana más competitivos actualmente frente al marco internacional gracias a la reducción de los costos, el mejoramiento de la velocidad y la fiabilidad en el transporte de personas y la comunicación de la información.

Sector hotelero supervisado por COTELCO, de actividad económica terciaria donde fundamentalmente genera comodidad y bienestar a la comunidad.

### 1.3. Cadena de valor



Ilustración 2. Cadena de Valor NH Hotels

Cada hotel NH en Bogotá está localizado de forma estratégica en una ubicación privilegiada, ofreciendo un acceso sin par a las principales zonas de negocios, financieras, gastronómicas y comerciales de la ciudad.

Los huéspedes de NH Collection ya sea por negocios o por placer disfrutan de la asistencia personalizada de nuestros Anfitriones (empleados) con todos los requerimientos necesarios para asegurar una estadía placentera y productiva – desde reserva de alojamiento y transporte a planeación profesional de reuniones, catering y apoyo audiovisual para negocios y eventos sociales.

Para la conveniencia y relajación de nuestros huéspedes contamos con restaurantes que presentan una amplia variedad de cocina nacional e internacional.

Adicionalmente nuestros bares cómodos y confortables, para disfrutar un coctel al final de un largo día de trabajo o de turismo, siempre lo recibirán con un Anfitrión alegre y de gran sonrisa. Los selectos hoteles de la cadena ofrecen gimnasios, spas, piscinas, saunas, baños turcos y otros beneficios para complementar su experiencia.

#### Integración con la Cadena de Valor

Recientemente, el equipo directivo reafirmó y puntualizó esas convicciones en los Valores corporativos. El propósito de esto es asegurar que los objetivos como negocio se articulen claramente y sean relevantes para los tiempos que corren. Los Valores de hoteles royal guían a los empleados para que comprendan mejor cómo sus acciones contribuyen para que la empresa logre sus más altas aspiraciones de servirnos los unos a los otros, a nuestros huéspedes y a la sociedad.

Accionistas: Una relación fluida con los inversores, basada en información completa y veraz.

Empleados: expresan nuestra cultura de responsabilidad y con ellos trabajamos para ofrecerles un buen entorno para trabajar.

Clientes: Esta es la máxima que nos lleva a trabajar siempre bajo una promesa operacional, de servicio, comprometiéndonos a mantener altos estándares de calidad e innovación.

Proveedores: Significa contar con socios responsables, en una cadena de valor que asume su rol en el desarrollo sostenible y ético.

Sociedad: El objetivo fundamental de nuestra estrategia de Acción Social es construir relaciones positivas con las comunidades en las que operamos, en las que podamos aportar valor al desarrollo local.

Medio ambiente: Nuestro enfoque se basa en un planteamiento ambiental sostenible en todo el ciclo de negocio.

#### 1.4. Sector económico

Para ser más específico el principal campo de trabajo es el sector hotelero que posee una calificación diamante en confort y excelencia de servicio, y al ser una economía terciaria posee fortaleza en la economía actual del país, debido a que la industria hotelera depende mucho del desarrollo económico y su progresión.



Este tipo de actividad terciaria es también uno de los sectores de la economía colombiana más competitivos actualmente frente al marco internacional gracias a la reducción de los costos, el mejoramiento de la velocidad y la fiabilidad en el transporte de personas y la comunicación de la información.

### **1.5. Portafolio de servicios**

Durante su estancia, disfrute de los excelentes servicios de nuestro hotel de Bogotá:

- ✓ Conexión inalámbrica a Internet y puertos de datos en las zonas comunes.
  
  - ✓ NH Royal sabe que necesita estar pendiente de sus negocios, por eso le ofrece: impresora a color, fotocopidora, servicios de fax, acceso gratuito 24 horas, acceso a Internet de alta velocidad, escáner, seis PC multimedia.
  
  - ✓ Además, nos preocupamos por nuestros huéspedes, personas de negocios con necesidades laborales y personales que necesitan ser suplidas. Entendemos que además quieren tiempo para descansar, disfrutar de las atracciones turísticas y culturales de la ciudad.
  
  - ✓ Por esto, ofrecemos soluciones integrales a todas las necesidades de nuestros huéspedes, garantizando así la comodidad y el aprovechamiento al máximo del tiempo durante su estadía con nosotros.
- 
- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| • Servicio de canguro           | • Cambio de Divisas             |
| • Centro de negocios            | • Limpieza en seco              |
| • Alquiler de coches            | • Sala de Fitness y spa         |
| • Alquiler de teléfonos móviles | • Servicio de arreglos florales |
| • Excursiones por la ciudad     | • Servicio de lavandería        |

- Servicio de mensajería
- Servicio médico
- Cajas fuertes en recepción
- Servicio de taxis
- Servicio de traducción
- Transporte al aeropuerto
- Sillas de ruedas

**Conserjería Integral de Negocio:** Asesoramos en la organización, logística y desarrollo de todos sus eventos y reuniones.

Brindar al huésped alternativas de turismo que le permitan conocer la esencia de nuestro país, su cultura, la calidez de su gente y transportarlo a una experiencia única y diferente en cada uno de los recorridos.

**Conserjería de Turismo:** Orientamos a nuestros huéspedes en el ámbito local para satisfacer sus necesidades, organizando planes culturales, manteniendo al cliente actualizado de todos los eventos.

(Página Corporativa HOTELES, ROYAL)

## 1.6. Localización

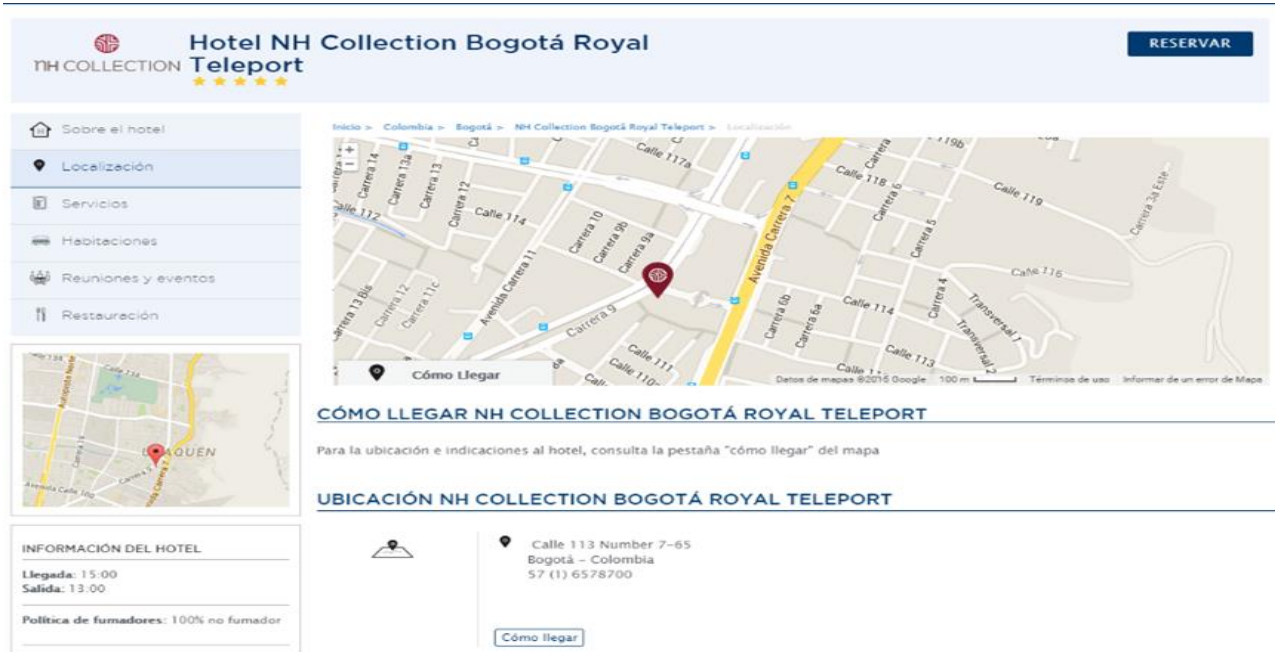


Ilustración 4: Localización NH Royal Bogotá

País: Colombia.

Teléfono: 57 (1) 6578700

Ciudad: Bogotá

Correo:nhcollectionroyalbogota@nh-hotels.com

Localidad: Usaquén

Dirección: Calle 113 N° 7-65

Ilustración 3: Localización NH Collection Bogotá

(Hotels, 2015)

(Advisor, 2015)

## **2. Desarrollo de las áreas de procesos**

En la primera parte de esta práctica se enfatiza en los procesos de la empresa, específicamente en el proceso administrativo. Para indagar a nivel general sobre los principales problemas que puedan desencadenarse en toda la estructura organizacional.

### **2.1. Área de procesos administrativos**

#### **2.1.1. Objeto de estudio**

##### **2.1.1.1. Visión general**

La misión de NH Hoteles es mantenerse como pionera del mercado hotelero a nivel mundial, con un sentido permanente de modernidad y calidad de servicio. Teniendo como punto de partida los recursos existentes, la mejora continua y corrección inmediata de deficiencias en los procesos que son sostenibles y eficientes.

Generar en cada cliente recordación de su experiencia en nuestros hoteles por la calidez, fortaleza y potencial dentro de un sector muy competido a nivel internacional y en este caso en el turismo corporativo en Colombia.

El principal activo son las personas. Clientes, trabajadores, accionistas y proveedores, siendo gestores hoteleros siempre debe caracterizar la vocación de servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes, ofreciendo creatividad y nuevas alternativas en la experiencia de hospedaje.

Mantener la sostenibilidad es otro de los factores de responsabilidad con el entorno y reducir la huella en el impacto ambiental, siendo un compromiso inaplazable con las generaciones actuales y las futuras.

Los valores de NH se fundamentan en la actividad propia hotelera, ejecutar acciones correctivas en coherencia de los objetivos estratégicos es uno de los valores que guían a diario la actividad de NH Hoteles y ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con los principios éticos y la responsabilidad para asegurar la viabilidad económica, la rentabilidad y la financiación de la Compañía en el futuro siempre.

(Página Corporativa NH HOTEL GROUP, 2015)

### **2.1.1.2. Componentes de la Cultura Organizacional**

#### **Evolución Empresarial.**

En NH Hotel Group nos caracteriza la vocación de servicio de nuestros empleados y la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes a través de la calidad de nuestros servicios y la constante innovación. Los establecimientos cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente tanto la comunicación como el trabajo y el entretenimiento.

La restauración es otra de las prioridades de los hoteles de la cadena, que ofrece a sus clientes una cocina de primera calidad. Además, NH Hotel Group y prestigiosos restauradores como Paco Roncero han creado espacios pioneros en el sector hotelero que combinan restauración, ocio e innovación para los clientes de la cadena, como “Estado Puro”.

En su apuesta por la cultura, NH Hotel Group se siente especialmente orgulloso de contar con el apoyo del célebre premio Nobel de Literatura Mario Vargas Llosa, que da su nombre al concurso de relato corto que la Compañía viene realizando en los últimos años.

Como empresa responsable de referencia en el sector turismo, en NH Hotel Group ofrecemos servicios de hostelería que se anticipan a las necesidades de todos nuestros grupos de interés: Empleados, Clientes, Proveedores, Asociados, Sociedad y Medio Ambiente, con máximo cuidado en el detalle y con soluciones eficientes y sostenibles.

NH Hotel Group cotiza en la Bolsa de Madrid. (NH Hotel Group.)

### **2.1.1.3. Gobierno Corporativo**

#### Organización Interna

La dirección de NH Hoteles está totalmente implicada en el impulso y desarrollo de una cultura de Responsabilidad Corporativa en la Compañía, por lo que actualmente el departamento de Responsabilidad Corporativa depende de la Secretaría General.

El Secretario General es miembro del Comité de Dirección y reporta al Consejero Delegado para asegurar una correcta implementación y coordinación en las diferentes Unidades de Negocio se cuenta con un responsable de Responsabilidad Corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión, canaliza toda la información, dudas, ideas e iniciativas que surgen en cada región.

El Comité de Sostenibilidad/Responsabilidad Corporativa reúne a las distintas áreas de la organización entre ellas la Dirección de Proyectos,

Recursos Humanos, Compras, Ingeniería y Medio Ambiente, Marketing, Ventas, Calidad y Procesos, Relaciones Institucionales y Comunicación.

*“NH Hotel Group quiere seguir creciendo de forma responsable y comprometida con todos sus grupos de interés contribuyendo al desarrollo sostenible del Grupo. La implicación de nuestros accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y la sociedad en la identificación de los temas relevantes en la sostenibilidad del negocio y, su posterior puesta en marcha, nos permite ofrecer respuestas adecuadas, garantizando el éxito futuro de nuestra actividad.”*

*(Página Corporativa NH HOTEL GROUP, 2015)*

## Stakeholders

El hotel siempre apuntando a ser una buena empresa para trabajar, para quedarse y para tener como asociada. Significa que debe tomar muy en serio el compromiso de mantener un negocio responsable y apuntar a estar entre los líderes de la industria hotelera.

Cuando se efectúan negocios, interactúa con una amplia lista de participantes, entre los cuales están los empleados, los clientes, los accionistas, los socios financieros, los proveedores, el medioambiente, los gobiernos y las comunidades en las que opera.

Cuando NH interactúa con las partes que intervienen en el negocio, se aspira a combinar un fuerte sentido comercial con un sólido enfoque social.

Empleados: Los empleados son capacitados mediante cursos, incentivos y oportunidades para participar y tomar decisiones en favor de cuestiones ambientales, éticas y sociales en los puestos de trabajo.

Clientes: Comunica a sus clientes el programa de negocio responsable y les brinda la posibilidad de beneficiarse y apoyar ese compromiso.

Proveedores: Realiza el mayor esfuerzo por comprar productos que tengan un reducido impacto ambiental durante su ciclo de vida útil a proveedores que demuestren su compromiso social y ambiental.

Comunidad: Contribuye positivamente con las comunidades locales en las que opera.

## Nuevo Código de Conducta

NH Hotel Group ha revisado su Código de Conducta con el objetivo de enmarcarlo en la filosofía y políticas de Responsabilidad Corporativa de la Compañía, con énfasis en todos aquellos aspectos que definen un comportamiento ético. Las principales novedades son:



*Ilustración 5: Código de Conducta NH*

- ✓ Contempla a todos los grupos de interés y, además de los empleados y directivos, incluye a clientes, proveedores, accionistas y la sociedad. También fija compromisos en la relación con cada uno de ellos.
- ✓ Integra los Principios del Pacto Mundial y el Código Ético Mundial para el Turismo (OMT) de Naciones Unidas, con el objetivo de difundirlos y promoverlos así como reforzar los propios valores de la Compañía.
- ✓ Toma especificaciones ligadas a las prácticas fraudulentas, la corrupción y aspectos críticos para el sector como la prostitución y la explotación de menores.
- ✓ Incorpora además un procedimiento anónimo para notificar las denuncias por supuestos incumplimientos del Código de Conducta

(Hotels, NH Hotel Group, s.f.)

### Contexto Cultural

- ✓ Premio SERES a la innovación social

Reconocimiento al proyecto “Hoteles con Corazón” dirigido a familias de niños con enfermedades cardíacas que han de desplazarse de su ciudad de residencia mientras están hospitalizados. El premio fue recogido por nuestro Presidente, Gabriele Burgio, de manos de los Príncipes de Asturias.

✓ Premio EUSA EMPRESA 2009

Concedido por el Campus Universitario EUSA en Sevilla. Reconoce el "Compromiso Social" de NH Hoteles en Andalucía.

✓ Certificación de Excelencia Trip Advisor 2012

*“NH Hoteles ha recibido este galardón que premia la hospitalidad a través de las opiniones de los usuarios en Trip Advisor, web de viajes de penetración global. Solo un 10% de los alojamientos que aparecen en este site reciben esta certificación por la que optan todas las empresas internacionales. NH Hoteles ya ha logrado que más de 130 de sus establecimientos obtengan esta certificación de excelencia.”*

*(<http://corporate.nh-hotels.com/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad>)*

Es notable que NH Hotels logra una incursión no solo en el aspecto de credibilidad hotelera sino de inclusión por medio de tecnologías como son los indicadores de Trip Advisor en todo sus hoteles a nivel mundial.

#### **2.1.1.4. Funcionamiento del Proceso Administrativo**

Planeación.

Tipo de planeación: Planeación Estratégica.

NH Hoteles se ha logrado mantener como pionera del mercado de la hotelería y el servicio. Como empresa que se debe mantener actualizada en procesos y tendencias de servicio debe manejar constantemente planeación estratégica en diferentes áreas según sea la necesidad de competir con rivales que cada vez más son más fuertes.

Se divisa primero que todo, que es lo que se tiene y como se puede mejorar, si los procesos son eficientes o en qué puntos se está fallando, luego de un análisis detallado los ejecutivos de alto nivel analizan de que maneras se puede contrarrestar posibles amenazas o fallas en medio de los procesos.

Luego de unas decisiones establecidas enfocadas al mejoramiento de la organización productiva y posicionamiento en el mercado, se transmiten informaciones detalladas de que es lo que se va a ejecutar en la organización.

Al mirar desde un punto externo esta planeación cabe notar que todos los integrantes de la organización participan en ella como gerentes de primer nivel y en especial operativos ya que unos aportan estrategias y otros el factor productivo convirtiéndolo en una estructura que se transforma según sean las necesidades.

Enfocados siempre en la satisfacción total de los huéspedes, cambiando el esquema de la hotelería en Bogotá frente a hoteles de tradición, trabajando en la personalización del servicio.

De esta manera se ofrece a los clientes soluciones que se adaptan a sus necesidades de negocios, entretenimiento y confort respetando los más altos estándares de servicio, calidad, seguridad y tecnología.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- ✓ Satisfacción 100% de los clientes
- ✓ Ser pioneros en la industria hotelera de alta gama.
- ✓ Ofrecer modernos y amplios espacios orientados a satisfacer los gustos más exigentes de los altos ejecutivos.

*“NH Hotel Group es una compañía de referencia en el segmento de negocios. Los hoteles NH están situados normalmente en zonas urbanas o cercanas al aeropuerto. Al estar fuertemente posicionados en el segmento de negocios, nuestros hoteles cuentan con una amplia gama de servicios como restaurante, bar y salas de reuniones de nivel de hotel de 4 y 5 estrellas. Un hotel NH requiere un mínimo de 80 habitaciones”*

*(Página Corporativa NH HOTEL GROUP, 2015)*

Manejan un estándar incluso en el número de habitaciones mínimas, es decir que tienen una proyección definida con respecto a sus niveles de ocupación y demás servicios inherentes a la hospitalidad de lujo.

### Poder de negociación de los compradores o clientes.

Debido a que el comprador promedio que adquiere los servicios de la empresa se encuentra en una capacidad de negociación y adquisición alta, aumentan los requisitos y las exigencias a la hora de acceder a los productos y servicios. Lo que se ve reflejado en su compra y margen de ingresos que deja, es que los clientes tienen un consumo no muy bajo pero de manera constante y de muy buena calidad que demuestra una ventaja de diferencia con la competencia por su exclusividad.

### Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

La negociación con los proveedores se basa en puntualidad con pagos, calidad en los productos y un servicio oportuno garantizando la satisfacción de ambas partes, el hotel como método preventivo posee proveedores de segunda mano asegurando un stock en sus inventarios sin arriesgar la idea de un mal servicio prestado,

la buena solidaridad ganada por la empresa hace que esta adquiera los productos de la mejor calidad y de manera rentable para la empresa y el proveedor. Se ha llegado también a utilizar productos sustitutos por el hecho de no agotar inventarios y como método de emergencia.

#### Amenaza de nuevos entrantes.

Las barreras entrantes creadas por el hotel han sido muy estructuradas debido al constante estudio que se realiza en el mercado hotelero y de servicios, es lógico que nuevas competencias traen nuevas tecnologías y metodologías, la fidelidad es un factor que se podría ver como barrera entrante ya que el coste de oportunidad para un comprador puede ser muy alto por cambiar o explorar nuevas opciones.

Una amenaza constante es el cambio de nómina que afecta en un nivel notable el servicio prestado y se transmite el talento humano a la competencia y por último el estar permanentemente a la vanguardia de la industria hotelera.

#### Amenaza de productos sustitutos.

El nivel de este tipo de amenaza es alto pero al mismo tiempo está bastante prevenido. Por ejemplo, sustitutos cercanos y además muy competitivos, pero a su vez el hotel se integra hacia adelante por medio de sustitutos de planta, mas no de servicios.

Factor muy importante para la competencia. Ofrece otros hoteles pero con tarifas más moderadas sin afectar la calidad y sus estándares.

#### Rivalidad entre los competidores.

A pesar de que la competencia es bastante, la mejor alternativa para mantenerse bien posicionado y que las utilidades sean altas, es mejorar las estrategias de atracción de mercado aprovechando que en esta industria son bastantes clientes que se pueden encontrar. Lo que lo hace muy rentable, Solo hay que buscar el mejor posicionamiento.

## Organización.

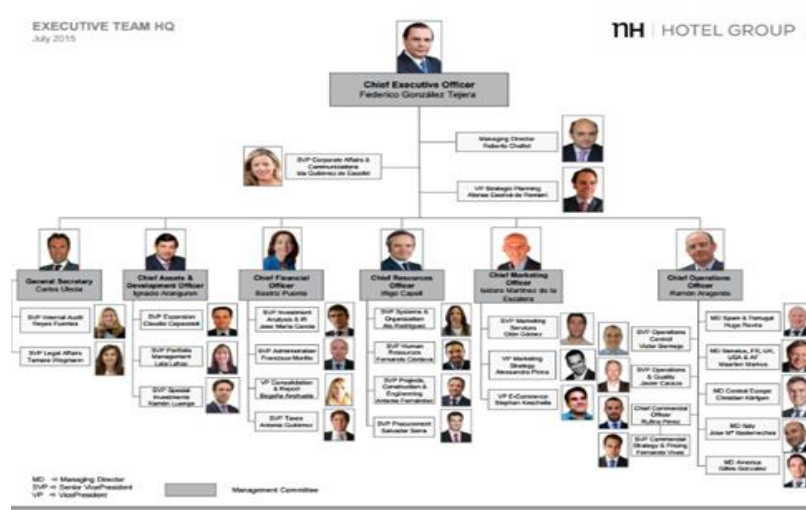
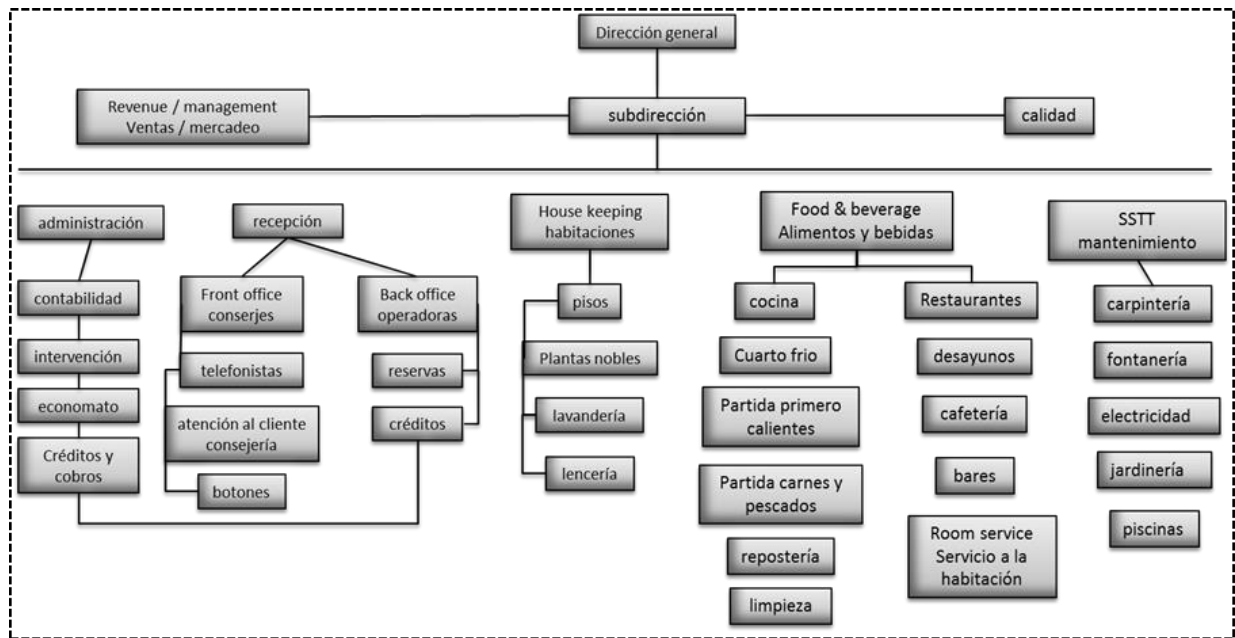


Ilustración 6: Organigrama Ejecutivo NH Hotels.

NH Hotel Group se caracteriza por la vocación de servicio de sus empleados y la búsqueda de la satisfacción de sus clientes a través de la calidad de los servicios y la constante innovación. La compañía presta una especial atención en todo el desarrollo de su negocio y a su principal activo: los empleados.

Desde la formación, como solución a una necesidad de continua mejora de servicio con la pretensión de integrar y desarrollar la cultura corporativa del Grupo, hasta la fidelización interna, con el compromiso de la empresa de fomentar la participación y reconocimiento de sus empleados, han convertido a NH en una de las empresas favoritas para trabajar del sector.



*Ilustración 7: Organigrama Interno NH Royal Bogotá.*

### Estructura por departamentos de producto o servicio.

La organización del hotel es por departamentos y se basa en funciones de trabajo, producto, servicio, compradores o clientes objetivos (mercado meta).

Los métodos de integración de trabajo se reflejan en la consecución de los objetivos, es decir que cada departamento posee metas independientes de acuerdo a su función, pero que se encaminan a un solo objetivo, en este caso la satisfacción del cliente

Sabiendo que cada departamento posee un mismo objetivo general basado en los objetivos estratégicos, cada uno es responsable de los objetivos parciales según su actividad. Es decir que para que un cliente en el hotel quede satisfecho con su hospedaje el hotel cuenta con diferentes áreas que se encargan de cada aspecto referente a la comodidad durante la estadía.

Al interior de cada departamento se manejan jerarquías de cargos donde facilita que la comunicación se traslade uniformemente a través de toda la estructura organizacional y por medio de comités de gerencia y comités primarios se coordinan las actividades y se mantiene a todos los involucrados actualizados de los temas que corresponden a la función propia de cada área o individuo.

Además los jefes de cada departamento cuentan con recursos tecnológicos que facilitan su eficaz y eficiente información, los mantiene informados de los permanentes cambios a nivel corporativo para cumplir una vez más con la visión de mejora continua.

### Ventajas.

- ✓ Se logra tener un control limitado en cada área.
- ✓ Un mejor control de las actividades.
- ✓ Las cadenas de mando son más notables y eficaces
- ✓ Puede generar un sentimiento de competencia entre departamentos en busca de mejores resultados.
- ✓ Cada área desarrolla mejor sus procesos sin permitir influencia de otras áreas que posiblemente influyan en las metas.

### Desventajas.

- ✓ División interna del personal de la organización que quiebra su propia estructura.
- ✓ Los objetivos que se quieren lograr se convierten en un hecho de acierto más no de planeación.
- ✓ Incremento de costos porque no existe una coordinación en la cadena de procesos.
- ✓ Se puede decir que es una estructura simple porque la departamentalización es muy marcada y los tramos de control son limitados, pero con un gran índice de especialización en cada departamento, posee ventajas por el ahorro de costos y micro equipos de trabajo según su especialización, pero no es la adecuada cuando se desee planear una expansión porque no crece equitativamente, en otras palabras no es una estructura orgánica.

## Dirección.

La empresa y su gerente general dirigen la organización bajo un estilo democrático, donde se mantiene un equilibrio de autoridad, la gerente general imparte orientación y marca unos parámetros para que cada jefe de departamento tenga libertad de realizar su labor siempre y cuando se rijan bajo esas pautas.

Y así mismo se desencadena en los trabajadores. Donde cada uno está en capacidad de aportar como profesional siguiendo los estándares de servicio. Esto facilita mucho un ambiente laboral agradable. Pero muchas veces tiene altibajos que dificultan la cadena de mando.

Como esta empresa no es la excepción la dirección por parte de los directivos es constante para gestionar los recursos que se tienen y cumplir con los objetivos establecidos. En toda la estructura de la empresa se presentan métodos de dirección pero en diferentes niveles de acuerdo al área y su metodología.

Básicamente la metodología de todos los involucrados en la dirección debe constar de habilidades de liderazgo y control del personal unificando esfuerzos, delegando correctamente y coordinando para que los recursos se distribuyan de la manera adecuada.

Siempre con el propósito de incentivar las buenas relaciones y en caso dado mediando los problemas que son inherentes a la convivencia diaria.

Ventajas:

Empleados.

- ✓ Genera una confianza ante la empresa que están prestando sus servicios porque les da la sensación de seguridad.
- ✓ Los empleados tienen un amplio portafolio de servicios a los que pueden acceder fácilmente.
- ✓ Se crea un ambiente agradable para desarrollar su trabajo.

Empresa.

- ✓ Se crean ambientes laborales más agradables en los que los trabajadores se sienten a gusto con las labores que ejecutan.
- ✓ Mejora la calidad en los procesos porque los trabajadores le ponen mayor empeño y gusto a sus actividades.
- ✓ La imagen hacia sus empleados será mucho más confiable

Desventajas.

Empleados.

- ✓ De alguna manera los compromete mucho más con la empresa lo que puede ocasionar que los empleados caigan en una zona de confort generando malos hábitos laborales.
- ✓ Los programas de bienestar que se ofrecen suelen algunas veces no ser llamativos o agradables al empleado.
- ✓ Los jefes no infunden la cultura organizacional.
- ✓ no se logra el desempeño esperado ya que se carece de políticas de motivación y capacitación permanente sobre las actividades propias de cada departamento.

Empresa.

- ✓ Muchas veces los beneficios son subutilizados.
- ✓ No se obtienen los resultados esperados.
- ✓ Los empleados siempre están a la expectativa de incrementos salariales debido a su permanente esfuerzo y empeño. El cual por temas de costos siempre es un aspecto difícil de mejorar.

#### Evaluaciones de desempeño.

El liderazgo de los directivos y jefes de área es muy importante por eso estas cualidades son indispensables en la dirección empresarial porque con personas que demuestren ejemplo y ofrezcan un valor adicional como trabajadores de una empresa contagian e incentivan el buen desempeño de los trabajadores según sea su área de trabajo o posición jerárquica.

Adicional la opción de los indicadores de desempeño es muy importante porque analizan directamente las cualidades de cada trabajador y se puede hacer retroalimentación más específica que se acomoden a cada persona según su cargo, personalidad y proyectos profesionales.

**Alejandro Forero Suñeréz**  
**HOTELES ROYAL S.A.**

FECHA: 28-02-2014



**RESULTADOS GENERALES**

- Autoevaluación
- Jefe
- Colaborador
- Todos



**AJUSTE AL PERFIL**

86.01 %

SP

**INFORME DE RESULTADOS**

Alejandro Forero Suñeréz  
 HOTELES ROYAL S.A.

FECHA: 28-02-2014



En una tabla, la puntuación que obtuvo Alejandro Forero Suñeréz fue la siguiente

COMPETENCIA	Autoevalua	Jefe	Colaborador	Todos	
ANFITRION	81	88	83	85	SP
MEJORAMIENTO CONTINUO	92	83	89	86	SP
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS	88	88	85	87	SP
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	67	83	94	86	SP
COMUNICACIÓN LIDERAZGO-TACTICO	63	81	85	81	S
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	69	94	88	89	SP
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO TACTICO	79	88	85	86	SP

Ilustración 8. Evaluación de desempeño

**INFORME DE RESULTADOS**

Alejandro Forero Suárez  
HOTELES ROYAL S.A.

FECHA: 28-02-2014



**RESULTADOS POR INDICADORES**

Los siguientes son los resultados globales por indicador ordenados según su valor de menor a mayor.

0 No apto para calificar    1 Insuficiente    2 Cumple parcialmente    3 Satisface    4 Satisface plenamente

INDICADOR	COMPETENCIA	RESULTADO
Escucha activamente: presta atención, indaga, profundiza en la información.	COMUNICACIÓN LIDERAZGO-TACTICO	3.0
Mediante el seguimiento da apoyo y orientación a los anfitriones a cargo.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO TACTICO	3.0
Muestra Flexibilidad y adaptabilidad frente a los cambios y desafíos.	ANFITRION	3.0
Tiene conocimientos claros, actualizados y precisos de los productos y servicios de su área y de la organización.	RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	3.2
Mantiene el control emocional frente a situaciones de conflicto.	ANFITRION	3.2
Da a conocer en forma oportuna, precisa y clara, las políticas, objetivos, planes y procedimientos de la organización y de su área; verifica su comprensión.	COMUNICACIÓN LIDERAZGO-TACTICO	3.2
Está abierto a las ideas de los demás, las valora y muestra respeto por las diferencias.	COMUNICACIÓN LIDERAZGO-TACTICO	3.2
Lidera la implementación de los cambios que mejoran los procesos y productos existentes y que aportan valor al negocio.	PLANEACIÓN Y GESTIÓN	3.2
Inspira y guía a otros hacia los cambios organizacionales propuestos. Actúa como agente de cambio.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO TACTICO	3.2
Hace uso racional y oportuno de los recursos a su cargo: económicos, físicos, tiempo, información, personas, tecnología, y medio ambiente.	ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS	3.2

INDICADOR	COMPETENCIA	RESULTADO
Mantiene su nivel de productividad aún bajo condiciones de presión.	ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS	3.4
Toma decisiones con criterio (relacionadas con su cargo), actúa con sentido de urgencia y evalúa el impacto de sus acciones orientadas a resolver las necesidades del cliente.	ANFITRION	3.6
Empodera a su anfitrión, confía en su capacidad y asigna tareas que representan un desafío.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO TACTICO	3.6
Actúa de manera coherente entre lo que piensa, dice y hace, responde por sus actuaciones.	RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	3.6
Forma, enseña y acompaña a su equipo; impulsa su desarrollo personal y profesional.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO TACTICO	3.6
Hace seguimiento a los requerimientos del cliente y a las actividades a cargo.	RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	3.6
Resuelve de manera efectiva y oportuna las situaciones que se presentan en su día a día.	PLANEACIÓN Y GESTIÓN	3.6
Genuino Anfitrión: Muestra calidez y amabilidad, saluda por el nombre, hace contacto visual y sonríe.	ANFITRION	3.6
Esta abierto a la retroalimentación que recibe, acepta sus errores y emprende acciones de mejora.	MEJORAMIENTO CONTINUO	3.6
Construye y mantiene relaciones productivas con las personas de su área y de otras áreas, para lograr mejores resultados en su departamento y en la organización.	MEJORAMIENTO CONTINUO	3.6
Planea su trabajo, utiliza un método organizado, prioriza y alcanza los resultados esperados en el tiempo previsto.	ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS	3.8

Ilustración 9. Resultados evaluación de desempeño.

Todo lo anterior demuestra y se va a evidenciar en la calidez de los trabajadores y el valor agregado que pueden dar a los huéspedes, ya que estos sienten la inclusión de su trabajo en la organización y comprenden la importancia de tales acciones.

Políticas de ascenso.

Siempre que exista una nueva vacante en el hotel o en algún hotel de la cadena a nivel nacional, se analiza en primer lugar el personal más apto y capacitado a nivel interno para suplir los nuevos cargos ofreciendo la oportunidad de ascensos y crecimiento profesional.

Incrementos salariales.

Como políticas organizacionales la escala salarial se debe regir con respecto al salario mínimo vigente de acuerdo al cargo de cada trabajador y al porcentaje en aumento establecido en cada contrato de trabajo.

## Control.

El control interno busca mantener a la empresa dentro de unos parámetros financieros previstos, manejando políticas organizacionales y de bienestar laboral implementando mecanismos que los directivos establecen para garantizar que las políticas se ejecuten bien sea financieramente, productivamente o por medio de estándares de servicio al cliente.

<i>Control organizacional.</i>	<i>Control financiero.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Estándares de servicio.</i></li> <li>✓ <i>Control de horarios.</i></li> <li>✓ <i>Políticas de comportamiento.</i></li> <li>✓ <i>Control de inventarios</i></li> <li>✓ <i>Departamento contable.</i></li> <li>✓ <i>Procesos de control interno.</i></li> <li>✓ <i>Prestaciones de legales.</i></li> <li>✓ <i>Planeación de proyectos.</i></li> <li>✓ <i>Comités empresariales.</i></li> <li>✓ <i>Evaluaciones de desempeño.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Presupuestos de ingresos y gastos.</i></li> <li>✓ <i>Auditorías internas.</i></li> <li>✓ <i>Control de inventarios</i></li> <li>✓ <i>Estándares de producción</i></li> </ul>

*Ilustración 10: Control Organizacional.*

Es importante tener en cuenta que los sistemas de control suelen desviarse de su objetivo por tanto es muy necesario mantener una supervisión constante a dichos procesos de control, cabe recordar que una permanente auditoria de procesos de control es una de las mejores formas de mantener los parámetros financieros establecidos para el cumplimiento de objetivos.

## 2.1.2. Diagnostico

El objetivo del proceso es evaluar y obtener información con base en los criterios que los empleados establecen de acuerdo a la percepción que estos tienen de la empresa y de su labor. Para confirmar o desmentir los puntos débiles a nivel organizacional.

### 2.1.2.1. Metodología

<p>Se tendrán como criterios de guía la misión, visión, objetivos y propósitos de la empresa, para realizar un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, ampliando la percepción de esta misma.</p> <p>Se efectúa una encuesta (entrevista) como herramienta de diagnóstico y por medio de una observación directa del entorno y sus componentes estratégicos.</p>		
<p><b>Diseño Exploratorio.</b></p>		<p>La encuesta será descriptiva y básicamente se efectúa a personal administrativo y operativo, La información busca abarcar los aspectos de planeación, organización, dirección y control. Adicionalmente se tiene en cuenta la satisfacción laboral de los encuestados como factor influyente en el diagnóstico.</p>
<p><b>Fuentes de información.</b></p>	<p><b>Información Primaria.</b></p>	<p><b>Técnica Cualitativa</b></p> <p>Observación: por medio de la observación del entorno y del comportamiento del personal del hotel se analizan sus labores diarias y su rendimiento de acuerdo a sus labores en cada departamento. Se consideran también aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conducta: disposición frente a su labor.</li> <li>-Ideología: opiniones personales con respecto a la organización.</li> <li>- Infraestructura: se verifican las herramientas tecnológicas, equipos y demás elementos que son necesarios para el desarrollo de cada función.</li> <li>-Liderazgo: se analiza la capacidad de dirección de equipos de cada jefe de área.</li> </ul> <p>Con base en esa información se realiza el análisis del proceso administrativo. Del hotel y se diseña la encuesta.</p>

		<p><b>Técnica Cuantitativa</b></p> <p>Encuesta que permite obtener información más detallada sobre la percepción que tienen los trabajadores con respecto al ambiente laboral y su grado de satisfacción.</p> <hr/> <p>Tipo: Encuesta personal</p>
<p>El hotel cuenta con una nómina de 180 trabajadores por tanto el tamaño de la muestra se fundamenta de la siguiente manera:</p> $n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q}$ <p><b>N= número de empleados.</b></p> <p>La nómina del hotel consta de 180 empleados conformada por áreas operativas y administrativas.</p> <p><b>K=Nivel de confianza</b></p> <p>Este nivel de confianza se elige según la percepción del ambiente laboral y los encuestados. Con base en los valores estándar para toma de muestras.</p> <p><b>E = error de muestreo.</b></p> <p>Que puede variar por diferentes variables al interior de la empresa. También se aplica bajo el promedio estandarizado.</p> <p><b>P = nivel favorable</b></p> <p><b>q = nivel de contrariedad</b></p>		

Tabla 1: Metodología Encuesta

**FICHA TECNICA**

<i>Población Total:</i>	180 empleados
<i>Tamaño muestra:</i>	16 personas(administrativos y operativos)
<i>Objetivo de la encuesta:</i>	Identificar problemas de organización, planeación, dirección y control
<i>Número de preguntas formuladas:</i>	20
<i>Técnica de recolección de datos:</i>	Entrevista personal.
<i>Fecha y periodo de tiempo utilizado:</i>	2/04/2013 – 7/05/2013
<i>Área de cobertura:</i>	Áreas del hotel objeto de estudio.
<i>Realizada por:</i>	Alejandro Forero S.

Tabla 2: Ficha Técnica Encuesta.

Estos dos se definen con el mismo valor suponiendo que las posibilidades de que la encuesta sea favorable o no son del 50%.

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q} \gg \frac{1,28^2 \cdot 180 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{5^2 (180 - 1) + 1,28^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \gg \frac{73,35}{4,475 + 0,34475}$$

$$\mathbf{n = 15,2}$$

De acuerdo a la formulación se realizara la encuesta a 16 trabajadores de distintas áreas, departamentos y jerarquía. Lo importante de esta labor es tomar una muestra real para lograr entender la posible magnitud del o los problemas que se presentan en la empresa y cómo influye en la cultura empresarial. La ejecución de esta herramienta fue totalmente resuelta por cada uno de los encuestados sin intervención e influencia alguna, que pudiere intervenir en la decisión para responder dichas preguntas.

### 2.1.2.2. Resultados y Análisis

# pregunt a	RESULTADOS ENCUESTA	SI		NO	
		%	N° encuestados	%	N° encuestados
	<b>PLANEACION</b>				
1	¿Se realizan auditorías internas en la empresa?	25,0	5	75,0	15
2	¿Cree usted que se tiene total conocimiento de la competencia?	65,0	13	35,0	7
3	¿Existe total claridad sobre las fortalezas y debilidades de la empresa?	55,0	11	45,0	9
4	¿Se manejan indicadores de gestión en su área de trabajo?	10,0	2	90,0	18
5	¿Cree usted que la organización establece objetivos y estrategias practicas?	80,0	16	20,0	4
				<b>265,0</b>	
	<b>ORGANIZACIÓN</b>				
6	¿Se asigna un administrador por cada área de trabajo?	100,0	20	-	0
7	¿El personal conoce con claridad sus funciones?	80,0	16	20,0	4
8	¿Las labores están agrupadas adecuadamente por afinidad?	90,0	18	10,0	2
9	¿Existe un sistema de control y evaluación?	70,0	14	30,0	6
10	¿Son claros los procesos organizacionales?	60,0	12	40,0	8
				<b>100,0</b>	
	<b>DIRECCION</b>				
11	¿La organización siente el liderazgo de los gerentes?	15,0	3	85,0	17
12	¿La comunicación es eficiente y efectiva?	25,0	5	75,0	15
13	¿La comunicación fluye por los diferentes niveles de la organización?	35,0	7	65,0	13
14	¿Existen y se utilizan índices de gestión?	5,0	1	95,0	19
15	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	20,0	4	80,0	16
				<b>400,0</b>	
	<b>CONTROL</b>				
16	¿La compañía maneja sistemas de control operativos?	95,0	19	5,0	1
17	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	80,0	16	20,0	4
18	¿Se tienen sistemas de control flexibles?	70,0	14	30,0	6
19	¿El control es adecuado a la realidad organizacional?	55,0	11	50,0	10
20	¿La empresa tiene objetivos definidos?	45,0	9	55,0	11
				<b>160,0</b>	

Tabla 3: Resultados Encuesta.

En la anterior tabla se especifican los valores de respuesta positiva y negativa de las preguntas realizadas en la encuesta realizada al personal del hotel, a primera vista se da una primera impresión que las posibles problemáticas se presentan en la parte de dirección por su valor negativo más alto al ser ponderado (recuadro amarillo).

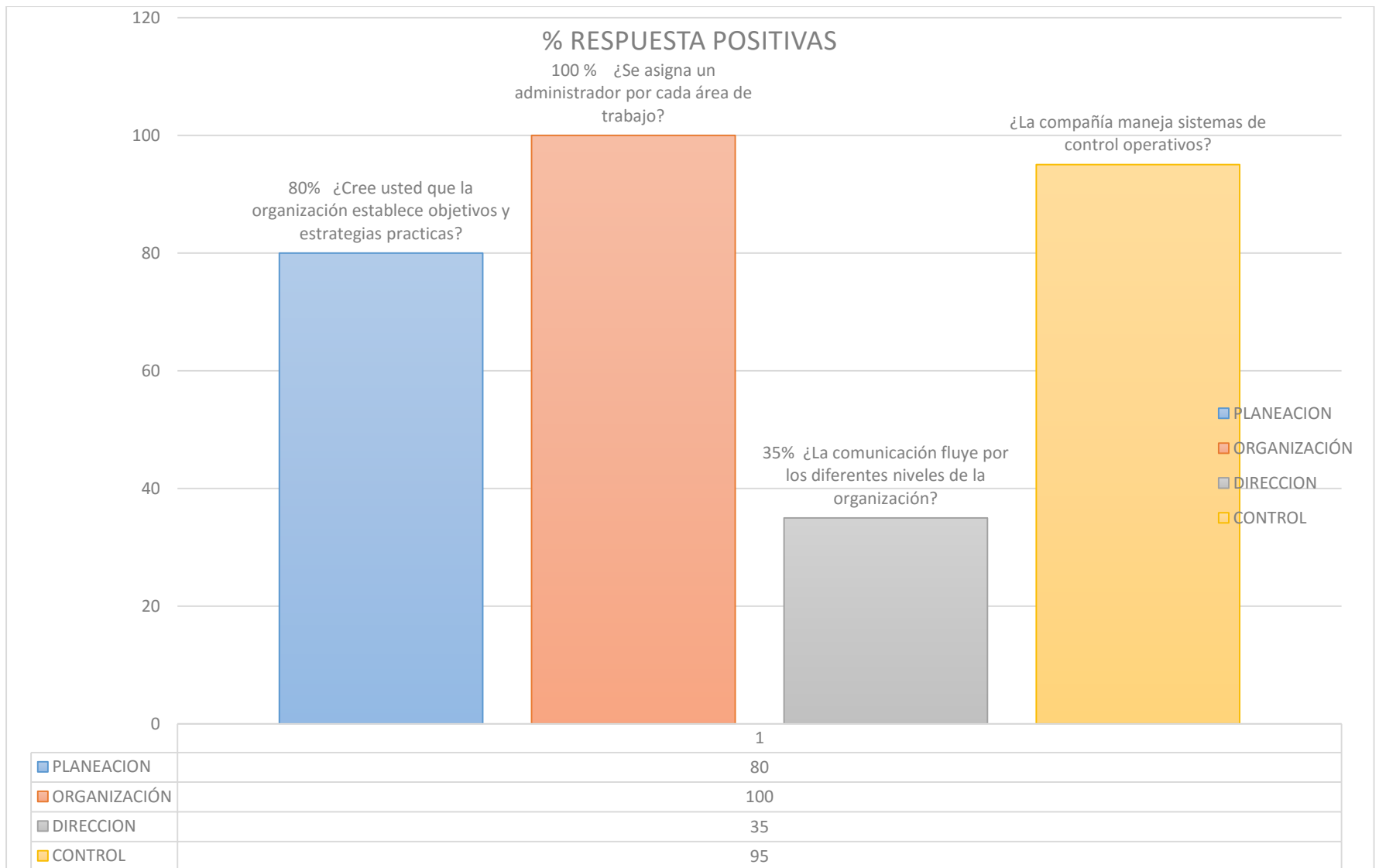


Ilustración 11: Grafico de Respuestas Positivas.

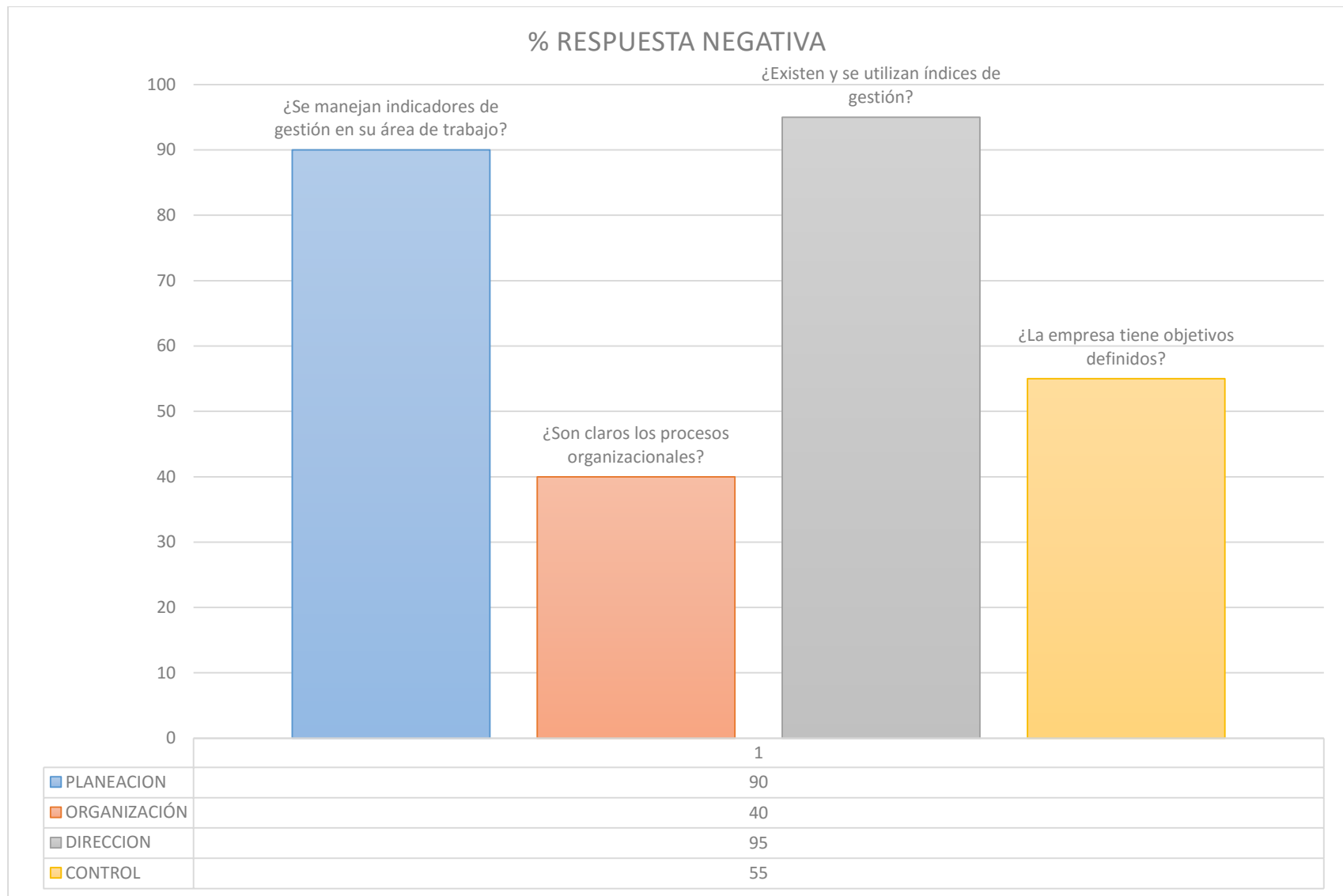


Ilustración 12. Gráfico de Respuestas negativas.

Los valores positivos y negativos más altos de acuerdo al ámbito administrativo y su respectivo análisis.

Se presenta la agrupación de las preguntas realizadas y el porcentaje real de respuestas positivas y negativas de los aspectos de planeación, organización, dirección y control.

Se observa que los picos negativos más altos se presentan entre las preguntas 4,11 y 15, esto indica y coincide con los porcentajes de los problemas más influyentes y más altos se presentan en la parte de dirección y planeación por tanto se identificaran las posibles consecuencias.

Al analizar la parte de planeación (indicadores de gestión), indica que si existe una buena iniciativa de planeación, pero no suele ser muy eficaz o por falta de liderazgo no se ejecutan los planes desde el inicio por la falta de una medición de la gestión que obliga a ejecutar dichos planes.

Las preguntas referentes a dirección son las que más llaman la atención porque hacen mucho énfasis en las cualidades de los gerentes o jefes de área, por ejemplo la pregunta número once es la que más llama la atención por su importancia e impacto en el ambiente laboral.

Es decir, que así existieran índices de gestión efectivos, no se cuenta con un líder adecuado y los grupos no adquieren una dirección definida y el rendimiento no suele ser el esperado. Esto como sabemos son principios y habilidades gerenciales donde el líder de la organización debe inspirar y motivar con sus actos a sus trabajadores.

En el control encontramos que a diferencia de la parte de dirección ahí mejores resultados, confirmamos que a nivel operativo y ejecución existe una metodología que facilita el trabajo, una posible razón es la calidad de trabajadores que logran resultados por su buena labor y no por la verdadera dirección, además se cuenta con sistemas flexibles de control, que son importantes en una organización que maneja muchos trabajos de modo intermitente.

La planeación no está muy bien definida, las respuestas negativas y positivas son muy parejas, tal vez no sea muy relevante con la visión de la empresa, pero no deja de ser

un factor importante para garantizar o mejorar el control. También refleja o da la impresión de que no existe una prevención para blindar la empresa contra amenazas externas e internas.

**Matriz EFE – EFI.**

La estructura de los indicadores que faciliten la concepción de campo de las situaciones actuales de la organización, donde se establecen los objetivos de acuerdo a las preferencias de los inversionistas, el hotel representa las medidas de desempeño con la intención de definir sus objetivos y metas.

La aplicación de la matriz EFE –EFI busca resumir las fortalezas y debilidades, oportunidades o amenazas provenientes del macro y micro- entorno con respecto a la organización.

Analizando el macro entorno del hotel, logre apreciar una corta serie de oportunidades muy valederas y de gran importancia en el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta la situación económica nacional y su repercusión en el gremio hotelero que nos afectaría directamente.

**MATRIZ EFE Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>				
		Índice de valor	calificación	Total Ponderado
1	Atracción de clientes	0,1	2	0,2
2	Apertura de nuevos mercados a nivel internacional	0,22	4	0,88
3	Ubicación en los centros de negocios	0,05	1	0,05
4	Clientes corporativos de alto poder adquisitivo	0,2	4	0,8
5	TLC con nuevos países	0,2	3	0,6
<b>AMENAZAS</b>				
1	Avances tecnológicos	0,01	1	0,01
2	Devaluación o incremento del dólar	0,06	4	0,24
3	Expansión de otras cadenas hoteleras	0,03	4	0,12
4	Dificultades políticas	0,09	2	0,18
5	Incremento de Impuestos	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,16</b>

Tabla 4: Matriz EFE

### Oportunidades.

Atracción de Clientes: es el principal motor de funcionamiento del hotel, busca permanentemente incluir nuevos huéspedes en las listas de Check In. La innovación a nivel de servicio es notable porque se logra adaptar el lujo.

La comodidad y la percepción al huésped del cuidado ambiental, por medio de mecanismos que generen impacto ambiental y económico a nivel interno, los mecanismos comerciales para atraer clientes son efectivos por los medios promocionales.

Expansión internacional: como cadena internacional actualmente ha hecho presencia en 11 países de Latinoamérica y 25 ciudades contando con una capacidad general para atender 250.000 huéspedes con un promedio de 1300 habitaciones ocupadas a diario.

El hotel es privilegiado por estar en medio del complejo empresarial Teleport Bussines Park y a pocos minutos del World Trade center de Bogotá. Siendo de gran acogida por los ejecutivos que llegan a la capital.

El alto poder adquisitivo de estos clientes nos brinda la oportunidad de satisfacción al huésped con altos índices de atención y crear la fidelidad que ha mantenido el hotel con respecto al alojamiento 5 estrellas.

Los nuevos tratados generan inversión extranjera por tanto el índice de negocios que se generan en el país está en crecimiento y los empresarios deben estar en condiciones "hospitalarias" para efectuar sus negocios de manera adecuada y con las herramientas disponibles.

### Amenazas.

Los avances tecnológicos limitan al hotel en cuanto a inversión de capital para que este se mantenga en vanguardia frente a la competencia.

La situación económica global influye en la devaluación del dólar lo que afecta los niveles de inversión y márgenes de ganancia en el país y en el negocio.

La actual competencia genera un impacto directo en la organización con nuevos conceptos y atracciones para los huéspedes que cada día exigen mucho más.

Con respecto a la estructura organizacional se observan tanto fuerzas como debilidades en toda la cadena productiva, pero se observa que la fortaleza obtenida durante varios años de trayectoria facilita el mejoramiento continuo de las falencias administrativas.

**MATRIZ EFI Fuerzas y Debilidades**

<b>FUERZAS</b>				
		<b>Índice de valor</b>	<b>calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
1	Poder de negociación comprador/clientes	0,15	4	0,6
2	Fidelidad del cliente	0,2	3	0,6
3	Solidez Financiera	0,09	2	0,18
4	Incremento del RevPar entre 6 y 8 puntos %	0,06	2	0,12
5	Programa Eco Ambiental	0,04	2	0,08
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de control de ejecución	0,16	1	0,16
2	Cadenas de mando ineficientes	0,03	2	0,06
3	Incremento de gastos de producción	0,18	2	0,36
4	Control de inventarios	0,07	1	0,07
5	Infraestructura Operativa	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,27</b>

*Tabla 5: Matriz EFI*

El indicador de 3,16 responde por encima de la media total del ponderado, lo que significa que la empresa se está soportando frente a las amenazas y está ejerciendo control sobre sus estrategias con eficacia. Contrarrestando los efectos del macro entorno. Puede ser conveniente capitalizar oportunidades para reducir un impacto considerable.

Fuerzas.

- ✓ La capacidad de cerrar negociaciones, convencer a los posibles clientes o socios que favorezcan la intención de expansión y fortaleza empresarial.
- ✓ El gusto que se genera al hospedarse en el hotel ha fortalecido la relación hotel / huésped donde el índice de fidelidad es bastante alto.

- ✓ Aunque el hotel podría mejorar su administración financiera, mantiene solidez en comparación de hoteles perteneciente a la misma cadena de similar modelo organizacional.
- ✓ El índice hotelero Rev. par en aumentó, demuestra que aunque se debe mantener una posición conservadora se debe aprovechar para ejecutar planes de mejoramiento a nivel interno.
- ✓ La fidelidad se incrementa al participar en los procesos ambientales y de gestión de ahorro de energía desde sencillos aspectos en cada habitación, que el hotel ofrece como plan frente al negocio responsable.

#### Debilidades.

- ✓ La escasa aplicación de sistemas de control ante los planes de acción debilita el proceso estratégico desde cada área funcional.
- ✓ El incremento en el costo de inventarios y poca producción preocupa, a los jefes de cada área por que indica que el manejo adecuado de procesos no se está efectuando dando margen de error al presupuesto.
- ✓ Vemos que la empresa esta apenas por encima del promedio aceptable y que aún es fuerte con un ,02%, pero sus fortalezas externas se contrarrestan con sus debilidades a nivel organizacional. Se debería trabajar en el control de planes de acción.

Matriz de competidores.

		NH HOTEL GROUP (Hotels Royal)		GHL HOTELES		AR HOTELES	
	peso		peso ponderado		peso ponderado		peso ponderado
<b>PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>	0,3	Primera a nivel nacional Presencia en 11 países de Latinoamérica 5,429 Habitaciones	1,2	Gran reconocimiento en Latinoamérica Presencia en 6 países 25 hoteles ( 500 hab. promedio)	1,2	Cadena en crecimiento a nivel nacional	0,6
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	0,3	Programas de Yes, I can Atención personalizada	0,9	Sentimiento de hospitalidad a sus huéspedes	1,2	Poca trayectoria que equivale a poca experiencia en el sector	0,3
<b>PRECIOS COMPETITIVOS</b>	0,2	Equilibrio Calidad/ Costo	0,4	Por encima de los precios de royal	0,4	Gran calidad de servicio Precios bajos	0,8
<b>FIDELIDAD DEL CLIENTE</b>	0,2	26 años de trayectoria Alto nivel de fidelidad	0,8	Gran capacidad de atracción de clientes por sus campañas publicitarias.	0,2	Poco reconocimiento por su corta trayectoria.	0,2

Tabla 6: Matriz de Competidores

Se basa en el nivel competitivo de hoteles royal (Actualmente NH Collection), donde demuestra que la competencia es fuerte y permanente con cadenas hoteleras extranjeras que poseen solidez tanto financiera como en calidad en servicio.

GHL es el competidor más fuerte con un ponderado de 3,4, esto quiere decir que aunque no es más fuerte que royal, si posee más ventajas competitivas por su posición en el mercado y estrategias comerciales.

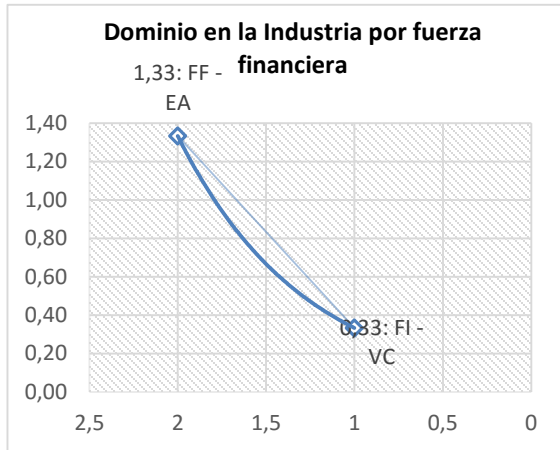
Esto son aspectos que se deben tener muy en cuenta a nivel interno porque refleja que la fidelidad que se ha logrado con los clientes se puede perder muy fácil al descuidar aspectos en la relación precios-servicio. Y donde cada vez son más los turistas o clientes que buscan la mejor calidad, rapidez y precios que se ajusten al servicio recibido o esperado.

Matriz PEYEA.

<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>			
Liquidez	4		
Flujo de Efectivo	5		
Capital de Trabajo	3		
<b>Total Parcial</b>	<b>12</b>		
<b>Promedio FF</b>		<b>4</b>	
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>			
Potencial de Crecimiento	5		
Facilidad de Inversión	3		<b>0,33</b>
TLC	2		
<b>Total parcial</b>	<b>10</b>		
<b>Promedio FI</b>		<b>3,33</b>	

<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>			
Competencia de precios	-5		
Tazas de impuestos	-3		
Expansión de mercados	-3		
<b>Total parcial</b>	<b>-11</b>		
<b>Promedio EA</b>		<b>-3,67</b>	
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>			
Participación en el mercado	-1		<b>1,33</b>
Fidelidad de clientes	-2		
Calidad de Servicio	-3		
<b>Total parcial</b>	<b>-6</b>		
<b>Promedio VC</b>		<b>-2</b>	

Tabla 7: Matriz PEYEA



La anterior información nos demuestra que su dominio en la industria hotelera de la ciudad es fuerte pero gracias a su fuerza financiera.

Ilustración 13. Dominio por fuerza financiera.

Esto significa que si analizamos los aspectos competitivos (vc) y su estabilidad con respecto al entorno (ea) se puede inferir que se está descuidando la calidad de servicio reduciendo la fidelidad de los clientes y por tanto disminuye su participación en el mercado.

Además es posible que sus cobros excesivos en impuestos hoteleros adicionales le resten ventaja competitiva y más en una época donde la competencia se ha incrementado y Bogotá es la ciudad que abarca casi el 50% del turismo y de negocios.

### 2.1.3. Planteamiento del problema a solucionar

Basado en los datos e información se considera que el problema más relevante está en el proceso de **dirección** ya que no se presenta una perspectiva dominante de alguien que sea responsable de la eficacia en los equipos de trabajo cuando los resultados son deficientes, que directivos y jefes de área tengan clara su posición en la organización y el simbolismo e impacto que esto representa en el desempeño.

El anticipo al cambio es muy poco, al igual que identificar las oportunidades a tiempo, la poca capacidad para proyectar los departamentos a un mismo fin es deficiente, adicional a esto también se presentan restricciones internas que provienen de la cultura organizacional.

Falta de liderazgo por parte de los directivos o jefes de área.

En la planeación existe una buena iniciativa pero no suele ser eficaz y puede ser que por falta de liderazgo no se ejecutan los planes desde el inicio por la falta de una medición de la gestión que obliga a ejecutar dichos planes.

Es decir, que así existieran índices de gestión efectivos, no se cuenta con un líder adecuado y los grupos no adquieren una dirección definida y el rendimiento no suele ser el esperado. Esto como sabemos son principios y habilidades gerenciales donde el líder de la organización debe inspirar y motivar con sus actos a sus trabajadores.

Se encuentra también que a diferencia de la parte de dirección ahí mejores resultados, confirmamos que a nivel operativo y ejecución existe una metodología que facilita el trabajo, una posible razón es la calidad de trabajadores que logran resultados por su buena labor y no por la verdadera dirección, además se cuenta con sistemas flexibles de control, que son importantes en una organización que maneja muchos trabajos de modo intermitente.

#### 2.1.4. Marco referencial

La dirección básicamente es la manera en la que un individuo influye en los demás para que estos contribuyan de manera voluntaria, en función de las metas de la organización y de su equipo mismo. Por tal razón la dirección se fundamenta en aspectos interpersonales de los administradores.

La dirección consta de alcanzar una meta de la mejor manera posible, y no se hace referencia la optimización de recursos sino de obtener el mejor desempeño del personal a cargo. Fundamentado en incentivar la motivación y correcta supervisión, ofreciendo ambientes de trabajo saludables y estables.

A lo largo de la historia se puede fundamentar la anterior información con el concepto que Platón ofrecía en sus estudios. *“Mantuvo la preocupación por los problemas políticos y sociales,” La república”, demuestra como su intención era indagar el trabajo bajo formas democráticas de gobierno y sus beneficios a la administración de diferentes tipos de grupos públicos” (PLATÓN, 429 ac – 347 ac).*

El aspecto de la dirección de organizaciones se hace real al momento en que todos los involucrados definen su camino y se empiezan a generar los roles de liderazgo quienes son los principales responsables de la dirección de las actividades realizadas, su coordinación, cooperación y trabajo en equipo. *“Los jefes pueden producir impactos psicológicos que influyen en las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Es necesario que exista cooperación de los trabajadores en los proyectos, al no ser ni escuchados, ni considerados por parte de los superiores es difícil cumplir los objetivos fijados en la planeación” (ELTON MAYO, 1880 – 1949).*

Las habilidades para efectuar una adecuada dirección empresarial se pueden adquirir a medida que la experiencia es más alta o simplemente la persona posee esas habilidades dentro de su modo de ser. Lo cierto es que hay ciertos parámetros los cuales pueden confirmar o desmentir que un líder posee cualidades de dirección:

- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Capacidad para delegar
- ✓ Disciplina
- ✓ Centralización o Descentralización

- ✓ Equidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Dirigir hacia un objetivo

*“La teoría X se basa en el modelo de Taylor y supone que los jefes o gerentes van a concluir que los trabajadores cooperaran siempre y cuando se usen amenazas, coerciones, desconfianza y culpabilidad. Donde todos los empleados piensan solo en su bienestar, la obtención de dinero y no como parte importante de un equipo, mostrando desinterés por la empresa” (Douglas Mc gregor. El lado humano de las organizaciones, 1960).*

*“La teoría Y considera a los trabajadores como lo más importante en la empresa y se mantiene un optimismo hacia los mismos, se considera que ellos disfrutan su esfuerzo físico y mental por considerarlo una actividad de diversión. Y están en capacidad de resolución de problemas”*

*(Douglas Mc gregor. El lado humano de las organizaciones, 1960).*

Es necesario en el campo real combinar estos estilos para ser muy equilibrado en la dirección empresarial y según Mc gregor es lo más viable para ejercer la labor directiva de la mejor manera y a diferencia de estilos de administración clásica, en estas se tiene muy en cuenta al trabajador con teorías que enfocan hacia las relaciones humanas y desarrollo organizacional.

### **2.1.5. Propuestas de solución**

P. 1. Definir o considerar la alternativa de contratar a una persona que se encargue de la gestión y seguimiento de los índices de gestión.

Que sea el responsable de las actividades de los equipos de trabajo, cuando los resultados son deficientes, que directivos y jefes de área tengan clara su posición en la organización y el simbolismo e impacto que esto representa en el desempeño. Además que ofrezca una visión clara del entorno para que los equipos cuenten con una anticipación al cambio oportuna, al igual que identificar las oportunidades a tiempo, ya que la poca capacidad para proyectar los departamentos a un mismo fin es deficiente.

P. 2. Capacitación gerencial, formación de líderes y coaching

La capacitación gerencial, formación de líderes y explotar las cualidades por la cuales se encuentran en esos cargos, demostrando que es una organización con buen nivel de concepto humano y que apoya a sus equipos de trabajo implementando de paso los indicadores de gestión que sería una buena elección como alternativa ya que se pueden solucionar dos variables negativas identificadas en la encuesta.

P.3. Implementar únicamente un sistema de indicadores de gestión.

Al implementar indicadores de gestión a esta situación se benefician ambas partes, porque los jefes de área se capacitan y desarrollan habilidades, con la medición de la gestión en caso dado de no demostrar resultados va a existir un soporte de ineficiencia para comprobar su desarrollo en la organización.

### **2.1.5.1. Selección de Alternativa**

La opción más adecuada es pensar en un estímulo educativo y de formación para los gerentes o jefes de áreas (Coaching), porque en primer lugar demuestra que existe un interés de la empresa por cuidar a sus trabajadores y su desarrollo personal y profesional reflejándose en la dirección de los equipos y planificación de nuevas estrategias, mejoría en resultados y calidad de ambiente laboral.

Al verificar las alternativas de solución propuestas podríamos seleccionar la segunda y tercera, pero si analizamos coherentemente lo más viable es capacitar para luego evaluar. En este caso formar a los líderes de la organización y así mismo ellos apoyaran el proceso de implementar los sistemas de gestión y posteriormente evaluar su gestión, La tercera propuesta seria el paso a seguir luego de haber implementado la segunda.

En muchas organizaciones la metodología más práctica es renovar el personal con la intención de crear un nuevo ambiente laboral. Que en muchas ocasiones genera discordias y resentimientos por parte del personal.

Estos principios se familiarizan con las teorías de "Taylor" que demostró que asignar y proporcionar herramientas de trabajo a las personas de acuerdo a sus capacidades incrementa notablemente el desempeño en sus actividades.

Además al implementar indicadores de gestión a esta situación, se considera que se benefician ambas partes, porque los jefes de área se capacitan y desarrollan habilidades, con la medición de la gestión en caso dado de no demostrar resultados va a existir un soporte de ineficiencia o comprobar su desarrollo en la organización.

### 2.1.6. Plan de acción

Básicamente se pretende mejorar la calidad de profesionales en la empresa por el momento se hace un enfoque a los directivos y jefes de área por la falencias que se presentan en la ejecución o eficiencia de las labores realizadas.

Aunque es un problema menor por decirlo de alguna manera si es el que presenta mayor impacto por su importancia en las actividades de la empresa.

Se pretende que los líderes de cada departamento desarrollen su potencial de liderazgo y habilidades directivas en sus equipos de trabajo. La ventaja que se tiene es que las habilidades técnicas de cada operación marchan muy bien, en lo que se va a trabajar es en la capacidad de los jefes para llevar todos esos procesos a un mismo fin bajo parámetros de calidad siguiendo un sistema de indicadores para que se mantenga un nivel de competitividad permanente.

#### FUNDAMENTO PLAN DE ACCION

<b>PROBLEMA</b>	"Falta de liderazgo por parte de los directivos o jefes de áreas"
<b>ESTRATEGIA</b>	Estimulo educativo y de formación para los gerentes y jefes de áreas para implementar indicadores de gestión
<b>OBJETIVOS Y METAS</b>	El objetivo principal es que los gerentes o jefes de departamento mejoren sus capacidades de dirección, generando motivación y empeño por su labor de importancia en la empresa  La meta es el rendimiento y la eficacia de las actividades que se deben realizar, con medición de indicadores de gestión.
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	La ejecución de esta estrategia puede tardar unos dos (2) meses aproximadamente desde su puesta en marcha y aproximadamente cuatro (4) a seis (6) meses para comenzar a ver resultados.
<b>RESPONSABLES</b>	Teniendo en cuenta que se trabajara con los involucrados en la dirección y control de la empresa, ellos mismos están en la obligación de ejecutar y demostrar resultados, para justificar ante la junta los cambios que se llevarán a cabo.

Tabla 8: Fundamento Plan de Acción

Estimulo educativo y de formación para los gerentes y jefes de áreas para implementar indicadores de gestión

El proceso de coaching actualmente es una alternativa de impulsar la productividad de los colaboradores en una empresa, hoy día se ha demostrado que el trabajo psicológico e involucrar al personal con la importancia de su labor en la empresa es una herramienta muy eficaz para los líderes de los equipos.

Los jefes de departamentos y líderes de equipos son personal muy capacitado técnicamente, pero es probable que han ido cayendo en una zona de confort donde su labor se hace mecánica y no han visto nuevas alternativas de desarrollo y cambio tanto para ellos y sus equipos. El hotel cuenta con un posicionamiento excelente a nivel local y nacional donde es probable que esto haya generado una sensación de logros alcanzados y se hay reducido la proyección competitiva.

Lo anterior es la estrategia primordial para que de ahí en adelante cualquier nuevo proyecto u objetivo sea ejecutado fácilmente desde el punto de vista de disposición y motivación laboral que es la principal razón para que los proyectos sean ejecutados eficazmente y que aporte valor a cada uno de los involucrados en todo el desarrollo de proyectos y eventos.

**EMPRESA:** Hotel NH Collection Royal Bogotá

**LOCALIZACION:** Usaquén, Calle 113 N° 7-65

**PROBLEMA:** Falta de liderazgo por parte de los directivos o jefes de área del hotel NH Royal Bogotá

**ALTERNATIVA DE SOLUCION:** Ejecutar un programa e impulsar las capacidades de liderazgo de los jefes de área.

**OBJETIVO GENERAL:** Mejorar las capacidades de dirección, incrementando la motivación y empeño de los jefes de área. Impulsando el rendimiento y la eficacia de las actividades que se deben realizar.

**DURACION:** 4 meses.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>Difundir comunicados para la implementación del nuevo programa de Coaching</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar información primaria en los comités de gerencia.</li> <li>2. Ofrecer información detallada por medio de correos a los involucrados.</li> <li>3. Dar a conocer el proceso y los objetivos del programa a los directivos y jefes de área.</li> <li>4. fijar fechas para la ejecución del programa de Coaching.</li> </ol>	Dar total conocimiento del propósito de la empresa con sus trabajadores y la importancia de su labor en la calidad de los servicios prestados.	% de asistencia de los participantes a cada capacitación. (Miembros de la junta directiva, Gerentes y Jefes de área).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 día.</li> <li>2. 5 días.</li> <li>3. 10 días.</li> <li>4. 10 días.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia y Recursos Humanos.</li> <li>2. Gerencia y Recursos Humanos.</li> <li>3. Gerencia.</li> <li>4. Recursos Humanos.</li> </ol>	<p>Recurso humano</p> <p>Correo Corporativo</p> <p>Comités de gerencia.</p>
<b>Investigar y obtener información sobre empresas que ofrecen el servicio de desarrollo de talento humano y elegir los servicios más acordes a la empresa y el objetivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Obtener la aprobación por parte de la junta directiva y contraloría.</li> <li>6. Investigar detalladamente los servicios y metodologías que utilizan para buscar la mayor eficacia.</li> <li>7. Elección de los servicios de desarrollo de talento humano.</li> </ol>	Garantizar previamente el buen servicio que se va a adquirir por parte de la empresa de desarrollo de talento humano.	# de empresas que ofrecieron sus servicios	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. 20 días.</li> <li>6. 15 días.</li> <li>7. 3 días.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Junta directiva y contraloría.</li> <li>6. Recursos Humanos y Gerencia.</li> <li>7. Gerencia y Recursos Humanos.</li> </ol>	<p>Recurso humano</p> <p>Campañas publicitarias</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p>Recursos financieros</p>

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>Establecer el costo y el presupuesto disponible para tal actividad.</b>	<p>8. Cotizaciones del programa de Coaching y posibles descuentos.</p> <p>9. Verificar si el presupuesto se ajusta al costo mínimo necesario para la ejecución del programa</p> <p>10. Comprobar el costo de refrigerios, tecnologías y disponibilidad de salones para realizar las actividades en las instalaciones del hotel.</p>	<p>Comprobar que el trabajo realizado hasta el momento se pueda ejecutar y evitar pérdidas de dinero innecesariamente.</p>	<p>Aprobación de presupuesto y condiciones para poner en marcha el programa.</p> <p>Informes de presupuesto por área.</p>	<p>8. 3 días.</p> <p>9. 5 días.</p> <p>10. 2 días.</p>	<p>8. Recursos humanos y Gerencia.</p> <p>9. Contraloría y gerencia.</p> <p>10. Gerencia de A y B.</p>	<p>Equipo de oficina</p> <p>Recursos Tecnológicos de comunicación</p> <p>Recursos financieros.</p>
<b>Plantear un mecanismo para medir la evolución e impacto en los procesos productivos</b>	<p>11. Aplicar métodos de observación en cada área de trabajo para verificar el ambiente laboral y la satisfacción de cada trabajador con su labor.</p> <p>12. Verificar si los tiempos de ejecución son más eficientes con respecto a los niveles de producción.</p> <p>13. Comprobar la calidad de servicio en Trip Advisor.</p>	<p>Verificar la buena aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de Coaching en un ambiente real.</p>	<p>Encuestas y Niveles de satisfacción para medir el ambiente laboral.</p> <p>Informes de productividad.</p>	<p>11. 4 días.</p> <p>12. 3 días.</p> <p>13. 15 días.</p>	<p>11. Jefe de recursos humanos y Jefes de área.</p> <p>12. Jefes de cada área.</p> <p>13. Jefe de servicio al cliente.</p>	<p>Papelería</p> <p>Recursos tecnológicos</p> <p>Herramientas de medición (diagramas de flujo, etc.)</p>

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<p><b>Involucrar a todos los jefes de área en el proceso para que el feed back sea coherente y eficaz.</b></p>	<p>14. Asegurar que cada participante comprenda la importancia del programa de Coaching y la importancia en su rol de jefe.</p>	<p>Asegurar que cada directivo y jefe de área incremente y desarrolle sus capacidades como líder de un equipo de trabajo.</p>	<p>Índice y # de participantes realmente involucrados en la retroalimentación y buen desarrollo del programa.</p>	<p>14. 4 días. 15. 4 días. 16. 2 días. 17. 2 días.</p>	<p>14. Jefe de recursos Humanos y Coach.</p>	<p>Papelería  Recursos tecnológicos (Video beam, micrófonos, sillas, etc.)</p>
	<p>15. Ofrecer la libertad a cada participante de aportar su opinión para que sean un aprendizaje integral, ya que son los directamente involucrados.</p>				<p>15. Coach</p>	
	<p>16. Establecer conclusiones generales del programa para utilizarlas como parámetros de dirección.</p>				<p>16. Jefe de recursos humanos con apoyo del coach.</p>	
	<p>17. Ofrecer reconocimientos por el compromiso de los participantes en el buen desarrollo y ejecución del programa.</p>				<p>17. Gerencia, Jefe de recursos humanos.</p>	

Tabla 9: Plan de Acción.

### **2.1.7. Recomendaciones**

Cada vez es más necesario que las acciones de formación de Coaching se integren a la cadena de valor de una empresa, esto fortalece su estructura laboral y por ende sus resultados financieros. Es demasiado importante que todo se efectúe bajo común acuerdo, que se realicen acuerdos verbales de compromiso mutuo para lograr el objetivo establecido. Considerar y modificar prioridades que se presenten a la medida que avance el proceso para mantener un proceso de entrenamiento coherente enfocado a la finalidad del programa.

#### Impactos.

El impacto que se espera en primer lugar es avivar la motivación de los jefes de área para que sientan que su labor es primordial en la ejecución de los proyectos y elevar su confianza y seguridad como profesionales líderes de una brigada de trabajo, y fomentar el sentimiento de “poder” ligado al positivismo y su actitud de saber ser y hacer.

Por otra parte es probable un impacto negativo al entrar en contrariedades con ciertos tipos de personalidad, que en el momento de realizar el programa muchos sientan que quieren imponerles un comportamiento desacorde con sus personalidades.

Consiguiente en la aplicación real puede incluso aumentar el problema porque se va a fomentar la mala actitud desde los superiores y el mal ambiente y reducción de motivación sería un impacto notable en los equipos de trabajo.

Se deberían realizar procesos de medición partiendo del desempeño real, la comparación contra el estándar de la organización y sus parámetros corporativos y de marca, el impacto que genera la estrategia ya puesta en marcha. Los medios de observación personal, estadísticos y reportes escritos efectuados durante el desarrollo de la estrategia verificando inconvenientes o modificando el proyecto de acuerdo a nuevas variables. Básicamente el principal medio de control de la ejecución, es el nivel de productividad de cada área funcional, el nivel de interacción entre las mismas y sobre todo el índice de efectividad en los procesos.

### **3. Área de procesos operativos**

#### **3.1. Objeto de estudio**

Para el siguiente análisis se ha elegido el área de preparación de alimentos, más específicamente el proceso de preparación de ensaladas y analizar toda la trazabilidad y como una falla en el proceso operativo puede influir en el servicio al cliente y su satisfacción. Incluso no teniendo contacto directo con el cliente.

#### **3.1.1. Descripción General del Área y Proceso.**

##### **3.1.1.2. SERVICIO DE ALIMENTACION A&B**

Esta el restaurante principal en el cual se ofrece un desayuno buffet para todos los huéspedes que dentro de su paquete de alojamiento incluye el desayuno. Al igual que para clientes externos que ingresan a las instalaciones, también se cuenta con el servicio de room service que busca suplir la necesidad de los huéspedes y tomar sus alimentos en su propia habitación con más privacidad.

Por otra parte están los eventos sociales o empresariales que se atienden en salones independientes distribuidos en diferentes zonas del hotel, y se realizan con programación y organización previa ya que son para grandes grupos de clientes.

Cuando indico que este departamento tiene gran influencia con el cliente, me refiero a todo el trabajo, involucrados y valor que existe detrás de los alimentos que un huésped consume.

- ✓ Manejo de proveedores y almacenamiento
- ✓ Inocuidad de los alimentos
- ✓ Procesos de calidad
- ✓ Técnicas de servicio y preparación de alimentos
- ✓ Personal calificado
- ✓ Programación de menús

✓ Actitud de servicio

Todo lo anterior con el fin de que un platillo salga perfecto para el cliente y este quede satisfecho supliendo una de sus necesidades.

Productos.

Como todos los hoteles que se categorizan como 5 estrellas, este ofrece productos suntuarios de las más altas calidades, de los mejores que se puedan encontrar en el mercado, incluso en ocasiones existe la necesidad de importar productos y por tanto de mayor costo, esto exige que en todo el proceso de producción se realicen operaciones aptas para este tipo de productos con los mejores estándares de calidad que cumplan las expectativas del cliente. Además de un proceso de recepción, almacenaje y manejo de las materias primas, algo para resaltar en la cadena de producción de esta área son los altos niveles de preparación de las comidas, manejando métodos como cocciones y empaque al vacío, cocciones con hidrogeno y cocciones a bajas temperaturas (confitados), deshidratación de alimentos, y preparaciones en las que se alteran las características físicas de los alimentos sin alterar sus propiedades nutricionales. Todo lo anterior se realiza de manera inocua que garantiza platillos completamente sanos y aptos para el consumo de los clientes.

Servicios.

Como se aclaró anteriormente la idea básica del buen servicio se basa inicialmente en los productos de buena calidad, innovadores y de buen gusto. La idea de un buen servicio en el hotel es que el cliente quede satisfecho con los productos que adquiere. El valor agregado que es el factor humano y las actitudes de servicio de todo el personal, que se esmeran por dejar un cliente satisfecho, y las áreas involucradas en este proceso deben trabajar en función del cliente y de cumplir con sus procesos, que al realizarlos adecuadamente funcionan como un engranaje en la línea de producción de los alimentos. Garantizando que los tiempos sean acordes al servicio adquirido ofreciendo innovación en el servicio de un restaurante.

Unos ejemplos del servicio que da valor agregado al cliente son los aperitivos ofrecidos entre comidas, cortesías por fidelidad, exigencia del propio personal por suplir extravagancias de un huésped o un ejemplo simple es cuando se prepara a un cliente un platillo especial que desea y que no existe en los menús

En el área de cocina se desarrolla un proceso intermitente donde las labores se distribuyen por pequeñas áreas, pero todas funcionan coordinadamente para obtener un producto final o un servicio final.

Inicialmente y luego de haber realizado pedidos por parte del chef ejecutivo y la recepción y almacenamiento de materias primas en el punto destinado para esta función, el chef ejecutivo tiene la obligación de organizar la brigada según sean sus aptitudes y su experiencia en el puesto que lo requiera.

#### Proceso productivo de la cocina.

La cocina se divide en diferentes áreas según los requerimientos del establecimiento y su producción para eventos y el restaurante, se acostumbra a dar un servicio de desayuno buffet y almuerzo buffet,

En el caso de la cena solo se ofrece servicio a la carta y durante las 24 horas del día se ofrece el servicio del room service que es un servicio a la carta.

Un área de cocina fría (pantry/pâtisseries) que se encarga de la preparación de platillos los cuales su presentación final es fría así haya requerido de una cocción a altas temperaturas como ensaladas, entrantes fríos, acompañamientos, aperitivos y la parte de postres y repostería. Para esta área el chef ejecutivo asigna dos cocineros y dos auxiliares respectivamente cada uno en dos turnos de 8 horas que cubren un horario de 6:00 am a 11:00 pm.

El turno pm debe cumplir con el alistamiento completo para el servicio de la noche ya que es un servicio a la carta lo que hace que el trabajo sea más dispendioso.

Un área de cocina caliente que se encarga de la preparación de platillos los cuales su presentación final es caliente como carnes, aves, pescados, etc., y salsas que son

funciones específicas del sausier/rotisería. Sopas, pastas, entrantes calientes, guarniciones y aperitivos son funciones del entremetier.

El turno pm cuenta también con dos personas, pero estas se encargan de la producción de sopas, salsas, etc. para mantener un stock en los inventarios y el alistamiento del servicio cena. Incluido a todo este proceso permanecen dos supervisores (souschef) que son los encargados de verificar los procesos y que toda la producción funcione coordinadamente, existe un mayor énfasis en el turno pm por la cantidad de producción a la minuta o al instante. Los souschef son los segundos al mando cuando el chef ejecutivo no está.

Ya descrito el turno diurno también existe un turno nocturno, que consiste en un cocinero que debe cumplir con las funciones de empalmar al turno pm y atender el servicio a la habitación, a la carta a partir de la media noche y realizar el montaje total del buffet de desayuno para empalmar nuevamente con el turno am a las 6:00 am.

Es claro que este es un proceso intermitente donde existe un volumen de producción bajo pero con una amplia variedad de productos que pasan por varios procesos. También puedo decir que hay pequeños procesos por proyectos que son cuando se preparan o se realiza un servicio especial y por fuera de lo normal en función de un cliente específico.

### **3.1.1.3. Variables de estudio**

De la organización.

Mantenerse actualizada en nuevos procesos y tendencias alimenticias para ser constantes a nivel competitivo en el mercado. Considerar la creación de nuevos productos basados en las políticas de alimentación saludable enfocada a clientes exigentes

De las tareas.

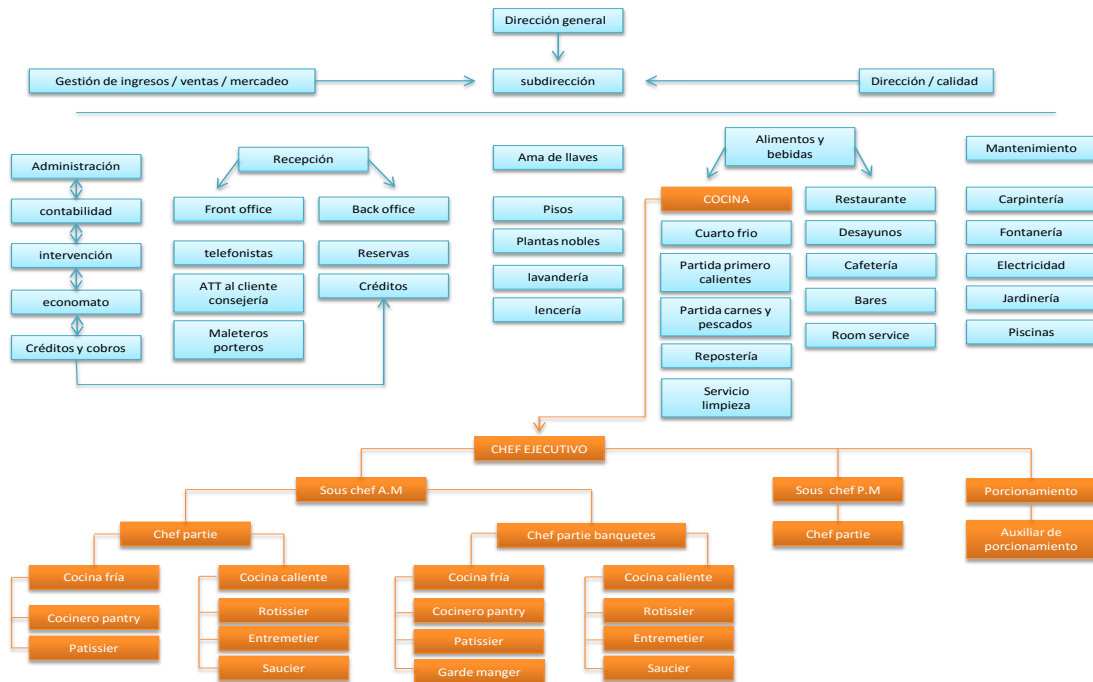
Aprovechamiento óptimo de la materia prima y usos alternos que se le pueda dar. Agilidad en la implementación de los nuevos procesos o reestructurar la cadena de producción para garantizar el mejoramiento continuo de los productos por medio de nuevas prácticas o eliminando procesos innecesarios.

Necesidades personales.

Personas capacitadas en BPM con conocimientos en producción de alimentos y seguridad industrial. Gran capacidad para innovar y agilidad para efectuar la labor requerida en el proceso de producción. Buena capacidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo.

### 3.2. Diagnóstico del proceso seleccionado

#### 3.2.1. Organigrama Área de Producción



■ Involucrados en el proceso de Alimentos

■ Demás departamentos

Ilustración 14 : Organigrama de Producción.

Podemos ver que el área de producción tiene varios cargos en diferentes turnos y tareas específicas. El proceso que se está verificando lo debe realizar cada uno de los cargos mostrados en el organigrama en especial los de tercer nivel en la jerarquía que son los más involucrados en la operación. Los demás su función principal es la de supervisión y gestión de la cocina.

#### 3.2.2. Descripción de Cargos

Descripción de cargos anexo b.

### 3.2.3. Estudio de Tiempos

Como se ha mencionado el proceso elegido para el diagnóstico es el de preparación de alimentos para montaje de barra de ensaladas. Este proceso consta de un operario que debe realizar una serie de procesos previos a la preparación de los alimentos, en dichos procesos este debe tener en cuenta ciertos parámetros de buenas prácticas que garanticen la calidad de los alimentos sumado a factores de infraestructura que dificultan cumplir en su totalidad con esos procesos.

*Hotel NH Royal.*

**ESTUDIO DE TIEMPOS**

Área	Cocina	Estudio No.		1	
Proceso	Preparación de Alimentos para barra de ensaladas	Hoja No.	1	De	1
Tipo	Material	Fecha		6 de mayo	
Descripción de la Actividad	T. Establecido	Demora	Variación	Observaciones	
<i>Recepción y almacenaje de mercancías bajo parámetros y control</i>	3 Horas	5 Horas	2 Horas	Problemas de tiempos	
<i>Elaboración de requisiciones de acuerdo niveles de producción</i>	.016 Horas	0.16 Horas	0.16 Horas	Sin Problemas de tiempos	
<i>Rotación de mercancías bajo el proceso de PEPS.</i>	1.5 horas	1.5 Horas	1.5 Horas	Sin Problemas de tiempos	
<i>Entrega de material prima a operarios manejando BPM</i>	0.2 Horas	0.2 Horas	0,2 Horas	Sin Problemas de tiempos	
<i>Traslado de materias primas al área de producción.</i>	0,1 Horas	0,2 Horas	0,1 Horas	Problemas de Tiempos	
<i>Adecuación de área de producción, para procesar alimentos.</i>	0,1 Horas	0,1 Horas	0,1 Horas	Sin problemas de tiempos	
<i>Separación y almacenaje correcto de mercancías en áreas de producción.</i>	0,1 Horas	0,1 Horas	0,1 Horas	Sin problemas de tiempos	

<i>Alistamiento de materia prima que requiere lavado y desinfección.</i>	1 Hora	1,5 Hora	0,5 Horas	Problema de tiempos
<i>Alistamiento de elementos para el proceso de cocción.</i>	0.1 Horas	0,1 Horas	0,1 Horas	Sin problemas de tiempo
<i>Desinfección de Alimentos</i>	0,05 Horas	0,05 Horas	0,05 Horas	Sin problemas de tiempo.
<i>Corte de vegetales</i>	1 Hora	1,2 Horas	0,2 Horas	Problemas de tiempo
<i>Cocina de Alimentos</i>	1 Hora	1 Hora	1 Hora	Sin Problemas de tiempo
<i>Preparación de ensaladas</i>	1 Hora	1 Hora	1 Hora	Sin problemas de tiempo.
<i>Refrigeración para iniciar cadena de refrigeración.</i>	1 Hora	1 Hora	1 Hora	Sin Problemas de tiempo.
<i>Montaje de Barra de ensaladas</i>	0,5 Horas	0,5 Horas	0,5 Horas	Sin problemas de tiempo

Tabla 10: Estudio de Tiempos.

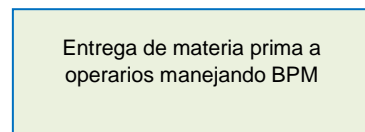
Encontramos cuatro 4) aspectos que cuentan con problemas de tiempos de los cuales se determina que la recepción de mercancías son procesos necesarios y estos no deben afectar directamente el proceso elegido ya que la recepción de mercancías generalmente es realizada con un día de anticipación al proceso en mención.

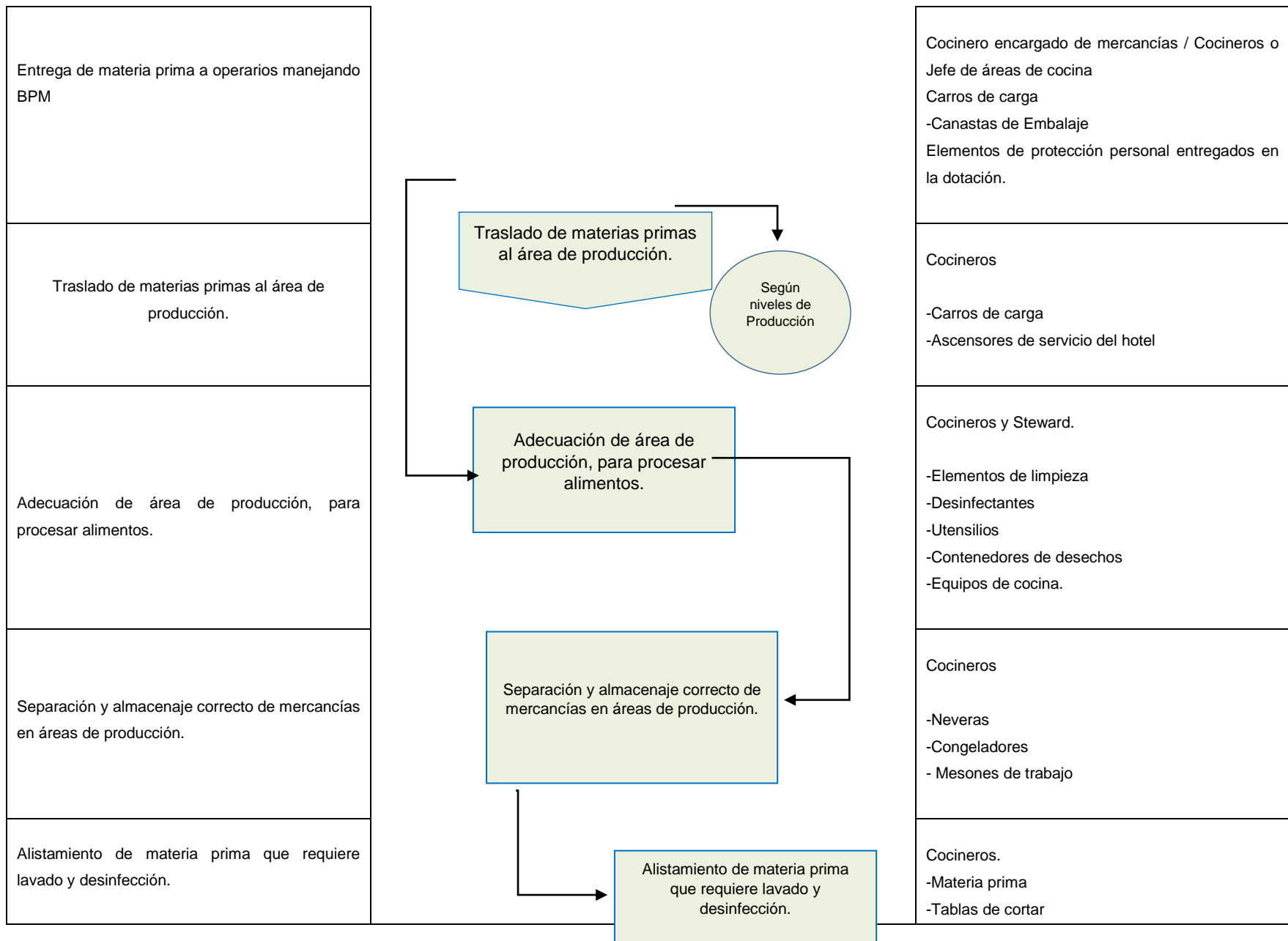
El traslado de mercancías es un aspecto considerable porque es imposible modificar la infraestructura general del hotel facilitar ese aspecto del proceso del área de alimentos, por otra parte se presentan demoras en el procesamiento de materias primas para lavado, desinfección y procesamiento.

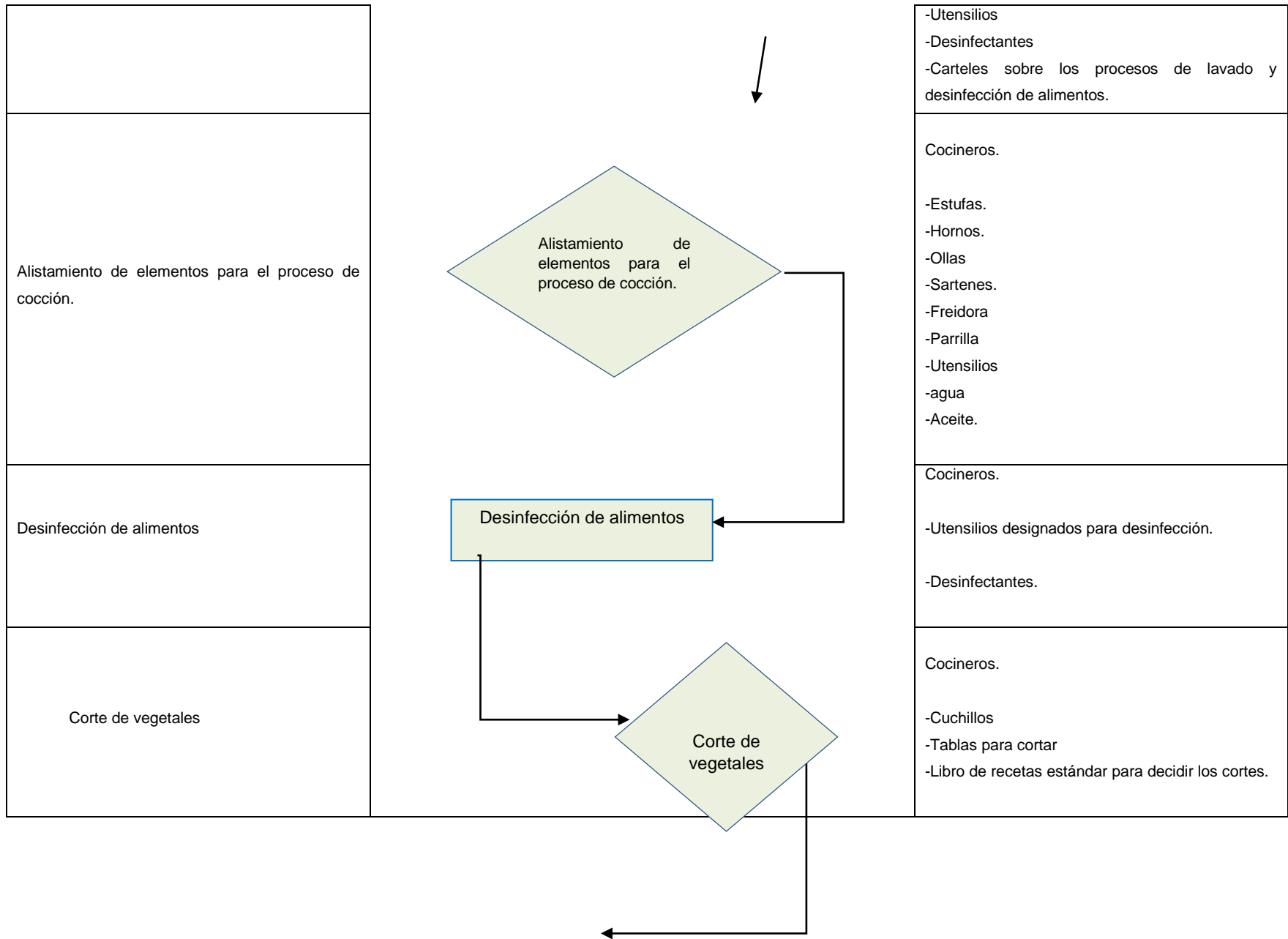
### 3.2.4. Herramientas de Diagnostico

#### Flujograma.

Proceso: Preparación de Alimentos			
GENERALIDADES	FLUJOGRAMA	Responsable, Documentación y Herramientas.	
Recepción y almacenaje de mercancías bajo parámetros y control.	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Recepción y almacenaje de mercancías bajo parámetros y control.]     A --&gt; B[Elaboración de requisiciones de acuerdo niveles de producción]     B --&gt; C[Rotación de mercancías bajo el proceso de PEPS.]     C --&gt; D[Entrega de materia prima a operarios manejando BPM]                     </pre>	Almacenista y Cocinero encargado de mercancías.  - Ordenes de compra - Balanza - Termómetros	
Elaboración de requisiciones de acuerdo niveles de producción		<p>Elaboración de requisiciones de acuerdo niveles de producción</p>	Chef ejecutivo y Almacenista.  Formatos de requisición. Inventarios de mercancía.
Rotación de mercancías bajo el proceso de PEPS.		<p>Rotación de mercancías bajo el proceso de PEPS.</p>	Cocinero encargado de mercancías.  - Elementos de limpieza - Formatos de Rotulación establecidos.







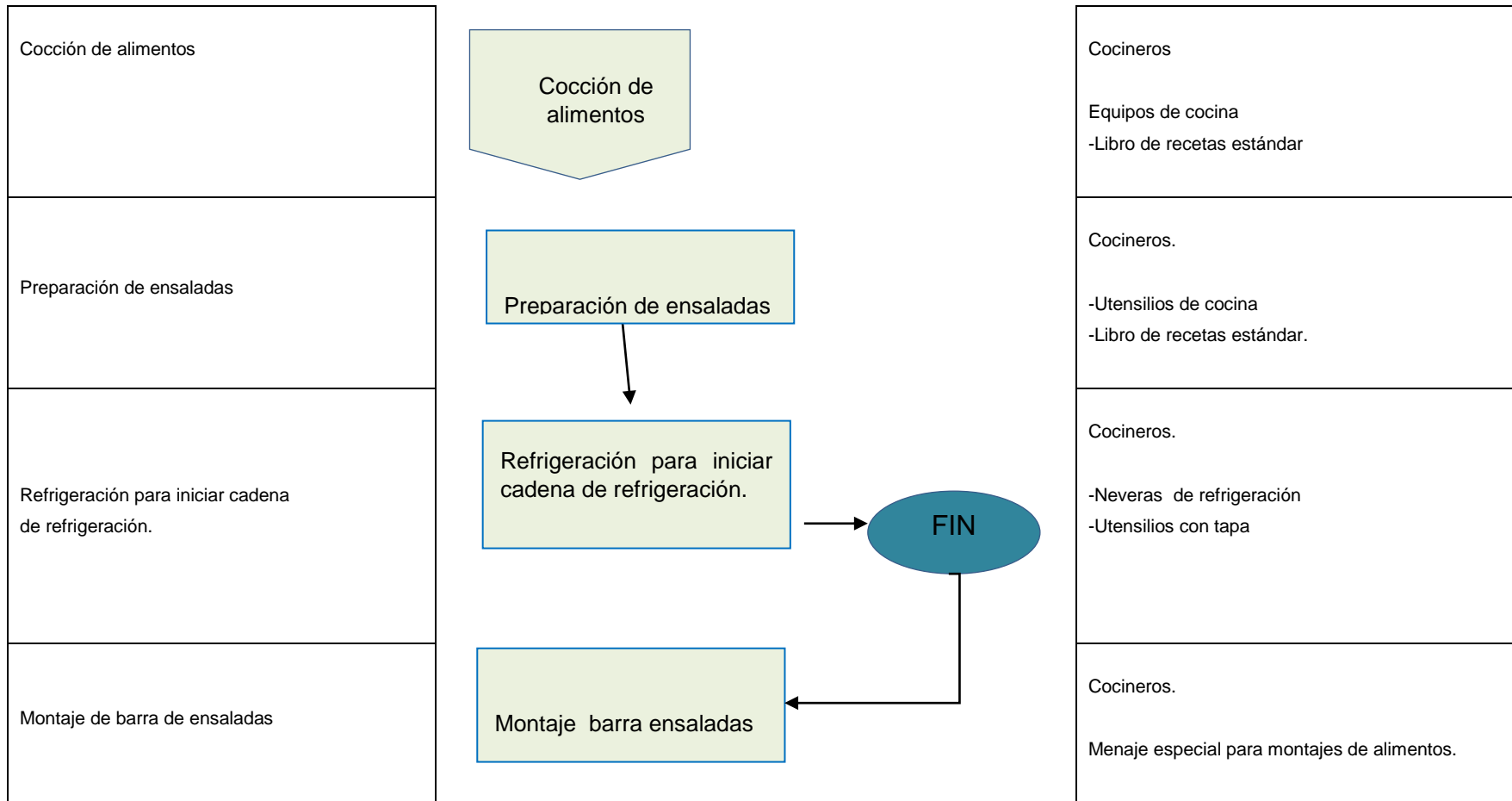


Tabla 11 : Flujograma

## Diagrama de proceso de flujo.

### Diagrama de Proceso de Flujo

<b>Fecha:</b> 6 Mayo 2015 <b>Actividad:</b> Preparación de Alimentos <b>Ubicación:</b> Área de Preparación de Alimentos Hotel NH Royal						Resumen			
						Actividad	Actual	Prop uesto	Ahorr o
<b>MARQUE EL METODO Y TIPOS APROPIADOS</b>						Operación			
<b>Método:</b>						Transporte			
<b>Tipo:</b>						Demora			
<b>SIMBOLOGIA</b>						Inspección			
	○	Operación	□	Inspección					
	⇒	Transporte	▽	Almacenamiento					
	D	Demora							
Descripción de la actividad	Símbolo					Tiempo (Minutos)	Distancia (cm)	Método recomendado	
Entrega de materia Prima	○	⇒	D	■	▽	60	300	Carro de carga Alimentos	
Recepcion materia prima	○	⇒	●	□	▽	60	300	Con bascula	
Almacenamiento	●	⇒	D	■	▽	120	300	Cumplimiento de BPM	
Traslado al área de producción	●	⇒	●	□	▽	10	4000	Usando embalaje adecuado	
Lavado	○	⇒	●	□	▽	10	600	Manualmente	
Medicion de PH desinfectantes	●	⇒	D	□	▽	2	0	Usar tirillas especiales	

<b>Desinfeccion</b>	●	⇒	D	□	▽	15	0	Inmersión en desinfectante
<b>Corte materia prima</b>	●	⇒	D	□	▽	20	600	Máquina procesadora o cuchillo
<b>Observación y verificación de cortes</b>	○	⇒	D	■	▽	2	2	Por parte del encargado de área
<b>Cocción</b>	●	⇒	D	□	▽	60	200	Hornear, blanquear, parrillar.
<b>Condimentar, aderezar, rectificar</b>	●	⇒	D	□	▽	4	0	Resaltar sabores
<b>Visto Bueno chef de cocina</b>	○	⇒	D	■	▽	1	0	Degustar
<b>Refrigeración</b>	○	⇒	D	□	▽	60	300	Por debajo de 5° C en recipientes con tapa.
<b>Limpieza de área</b>	●	⇒	D	□	▽	10	600	Con toallas desechables, eliminar residuos visibles. Enjabonar y desinfectar.
<b>Montaje de barra de ensaladas</b>	●	⇒	D	□	▽	30	300	Montajes estándar
<b>Despacho línea de pedidos</b>	○	⇒	D	□	▽	5	0	Anunciar alimentos en la línea de servicio.
<b>Entrega cliente final</b>	○	⇒	D	□	▽	5	1000	Capitanes de servicio
<b>Descomidar menaje</b>	●	⇒	D	□	▽	10	0	Barrido manual de comida
<b>Lavado de menaje.</b>	●	⇒	D	□	▽	60	0	En máquina lavaplatos.

Tabla 12: Diagrama de Proceso de Flujo.

### **3.3. Planteamiento del problema a solucionar**

Se percibe que en el área de producción de alimentos hay problemas con los tiempos de ejecución en ciertos pasos de la preparación de alimentos y que probablemente en ocasiones por alto nivel de trabajo interfiere con el buen cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento, demoras en los tiempos de alistamiento de las materias primas para sus respectivos procesos, sumado a las demoras en el transporte de mercancías a las áreas de producción.

Aunque es posible adecuar otros sistemas de producción se perdería la calidad de todas las operaciones porque la naturaleza de los bienes y servicios no permiten que estos se adecuen de la misma manera y ofrezca los mismos resultados.

Es muy probable que también estén ligados al déficit de liderazgo identificado anteriormente. Es importante tener en cuenta que las áreas de producción de alimentos suelen ser áreas donde se trabaja bajo bastante presión y el tiempo es bastante limitado para las labores afines a un buen servicio de alimentación.

El hotel cuenta con clientes de alto nivel por eso la calidad y servicio es bastante exigente, esto suma presión a la labor donde los cocineros permanentemente se encuentran apresurados por la cantidad de labores por hacer, tratando de mantener la inocuidad de los alimentos.

Como vemos en los diagramas las principales fallas de tiempo son por traslado de mercancías, recepción de mercancías y su correcto almacenamiento y la preparación previa de desinfectantes y materias prima para su cocción.

Viendo que el problema de traslado de mercancía es un factor el cual no es posible solucionar por cuestión de infraestructura, ya que los ascensores de servicio se comparten con los demás departamentos del hotel lo cual influye en las demoras de traslado de mercancías de un piso a otro.

#### **- Problema de tiempo con traslados de mercancía entre áreas.**

En este caso no es posible intentar reducir tiempos porque es muy relativo ya que el medio de transporte en este caso los ascensores de servicio son compartidos entre departamentos y se depende del volumen de uso de los trabajadores en general del hotel.

Recepción y almacenamiento de mercancías.

En este caso el mal almacenamiento se debe a que la persona encargada no logra cumplir al 100% su labor, ya que por el volumen de producción en las cocinas, este debe apoyar en esas áreas descuidando su función principal.

Alistamiento de materias primas para procesar.

Previamente al procesado de materias primas, los productos deben pasar por un proceso de lavado minucioso y desinfección para garantizar la inocuidad del producto final. Lo cual por el volumen de producción es permanente que el cocinero no realice este paso o lo realice parcialmente para poder cumplir con el tiempo de entrega, ya que los demás procesos como almacenar la materia prima, cocción de toda la variedad de vegetales, limpieza de su área de trabajo requieren de tiempo, sin contar con que debe también atender eventualidades del restaurante.

### 3.4. Marco referencial

Todos los procesos al interior de una empresa deben efectuarse con la intención de ofrecer un beneficio al cliente, así como al principal responsable por ejecutar una respectiva tarea es decir el personal operativo. Un líder de una corporación está en la obligación de impulsar su capital humano con el objetivo de incrementar sus niveles de calidad laboral, empresarial y productiva.

Al observar las grandes organizaciones han demostrado que la inversión en el capital humano se ve retribuida en el incremento de las ventas. Es decir que una persona que disfruta lo que hace y siente que su trabajo es valorado, que percibe que su participación es importante, de algún modo característico ejecuta tareas con calidad y pasión.

*La relación humana entre jefes y subordinados solo se reduce a “trabajo colaborativo” trabajo en equipo donde todos los involucrados deben tener el mismo objetivo, pero en este punto es donde se empieza a presentar un desvío del objetivo por factores personales que se conoce como la búsqueda de una equidad laboral “los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos o aportes que traen a su lugar de trabajo y los resultados o retribución que reciben de este mismo, contra los resultados de los demás” (Adams, 1965)*

En las organizaciones previamente al inicio de sus operaciones deben realizar el seguimiento de las labores necesarias para que los procesos sean fluidos y complementen las aptitudes de los trabajadores en este caso los cocineros deben adaptarse a la infraestructura siendo el caso del transporte de mercancía entre áreas. Además se debe tener en cuenta que dentro de estos análisis es más fácil adaptar los procesos estandarizados, como es el caso del proceso de lavado y desinfección que fue una operación que aunque ya existía, se cambió el proceso implicando en nuevos métodos de trabajo, chocando con la flexibilidad de los trabajadores.

*“Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y condiciones laborales sean elegidas con criterio científico, para que las normas y procesos sean cumplidas. Entrenados científicamente para desarrollar sus aptitudes (adaptación al cambio)” (Taylor, 1985)*

La fatiga laboral es una influencia constante para que no se cumplan ciertos procesos en este caso realizar de manera incompleta el proceso de lavado y desinfección de alimentos.

*“Al llevar a cabo el método de movimientos al trabajo, encontraron que la clave para mejorar la eficiencia en el trabajo era reducir los movimientos innecesarios. No sólo algunos movimientos eran innecesarios, sino que también le causaban fatiga al trabajador. Sus esfuerzos para reducir la fatiga incluían la reducción de movimientos, el rediseño de herramientas, la colocación de partes, y el ajuste de la altura de los escritorios y bancas, por lo que empezaron a desarrollar estándares para los lugares de trabajo.*

*El trabajo de los Gilbreth abrió terreno a la comprensión actual de la ergonomía” (Gilbreth, 1948)*

En el caso de operaciones al interior de las áreas de preparación de alimentos se deben tener en cuenta la ergonomía de los operarios desde los mecanismos para transportar mercancías hasta capacitaciones para manejo de herramientas, con la finalidad de evitar la fatiga física durante la operación que pueda repercutir en demoras de los procesos o afectaciones físicas para el trabajador.

### **3.5. Propuestas de solución**

Teniendo en cuenta que la prioridad de esta área operativa es reducir al máximo los tiempos de operación y la calidad de los productos, es visto que los procesos son adecuados, es decir todas las operaciones son necesarias y no es viable suprimir alguna.

a. Problema de tiempo con traslados de mercancía entre áreas.

En este caso no es posible intentar reducir tiempos porque es muy relativo ya que el medio de transporte en este caso los ascensores de servicio son compartidos entre departamentos y se depende del volumen de uso de los trabajadores en general del hotel.

b. Recepción y almacenamiento de mercancías.

En este caso el mal almacenamiento se debe a que la persona encargada no logra cumplir al 100% su labor, ya que por el volumen de producción en las cocinas, este debe apoyar en esas áreas descuidando su función principal.

c. Alistamiento de materias primas para procesar.

Previamente al procesado de materias primas, los productos deben pasar por un proceso de lavado minucioso y desinfección para garantizar la inocuidad del producto final. Lo cual por el volumen de producción es permanente que el cocinero no realice este paso o lo realice parcialmente para poder cumplir con el tiempo de entrega, ya que los demás procesos como almacenar la materia prima, cocción de toda la variedad de vegetales, limpieza de su área de trabajo requieren de tiempo, sin contar con que debe también atender eventualidades del restaurante.

En primer lugar se puede intentar reducir al máximo los tiempos de cada operación, esto permitirá reflejar el ahorro de tiempos al final del proceso general.

Se puede capacitar al personal en técnicas de operatividad y eficiencia, ayudando al desarrollo de sus aptitudes y beneficiando el proceso.

puede hacer un mantenimiento preventivo de equipos ya que es posible que los equipos no estén en óptimas condiciones incrementando los tiempos de cocción y en el caso de las neveras pueden no estar enfriando correctamente y se podría reducir el tiempo en un 50%.

## Diagrama de proceso de flujo propuesto.

**Diagrama de Proceso de Flujo Propuesto**

Fecha: 6 Mayo 2015 Actividad: Preparación de Alimentos Ubicación: Área de Preparación de Alimentos Hotel NH Royal						Resumen			
						Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro
						Operación			
<b>MARQUE EL METODO Y TIPOS APROPIADOS</b>						Transporte			
<b>Método:</b>	Actual	Propuesto				Demora			
<b>Tipo:</b>	Hombre	Material	Maquina			Inspección			
<b>SIMBOLOGIA</b>						Almacenaje			
	○	Operación	□	Inspección					
	⇨	Transporte	▽	Almacenamiento					
	D	Demora							
Descripción de la actividad	Símbolo					Tiempo (Minutos)	Distancia (cm)	Método recomendado	
Entrega de materia Prima	○	⇨	D	■	▽	60	300	Carro de carga Alimentos	
Recepcion materia prima	●	⇨	D	□	▽	60 1 operario	300	Con bascula	
Almacenamiento	●	⇨	D	■	▽	120 1 operario	300	Cumplimiento de BPM	
Traslado al área de producción	●	⇨	●	□	▽	10	4000	Usando embalaje adecuado	
Lavado	○	⇨	●	□	▽	5	600	Manualmente	
Medicion de PH desinfectantes	●	⇨	D	□	▽	1	0	Usar tirillas especiales	
Desinfeccion	●	⇨	D	□	▽	10	0	Inmersión en desinfectante	
Corte materia prima	●	⇨	D	□	▽	10	600	Maquina procesadora o cuchillo	

<b>Observación y verificación de cortes</b>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	2	Por parte del encargado de área
<b>Coccion</b>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	200	Hornear, blanquear, parrillar.
<b>Condimentar, adertezar, rectificicar</b>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	0	Resaltar sabores
<b>Visto Bueno chef de cocina</b>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	0	Degustar
<b>Refrigeracion</b>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	60	300	Por debajo de 5° C en recipientes con tapa.
<b>Limpieza de area</b>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	600	Con toallas desechables, eliminar residuos visibles. Enjabonar y desinfectar.
<b>Montaje de barra de ensaladas</b>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	300	Montajes estandar
<b>Despacho linea de pedidos</b>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	0	Anunciar alimentos en la línea de servicio.
<b>Entrega cliente final</b>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	1000	Capitanes de servicio
<b>Descomidar menaje</b>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	0	Barrido manual de comida
<b>Lavado de menaje.</b>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	0	En maquina lavaplatos.

Ilustración 15. Proceso de Flujo Propuesto.

Se sugieren dos alternativas que pueden ser muy viables

Alternativa de solución 1. Inversión en capacitación y formación para desarrollar aptitudes de los trabajadores, esto permitirá que se vuelvan más eficientes en su labor analizando cada movimiento que hacen y buscar maneras de ahorrar movimiento innecesarios.

Además se ayuda con su motivación laboral lo cual incide en un mejor desempeño ya que van a trabajar con actitud positiva con respecto al servicio siendo más dinámicos.

Es necesario también realizar un proceso basado en cambios planeados que se incluiría en las capacitaciones bajo los siguientes parámetros.

Descongelamiento.

Que busca cambiar o hacer más flexibles a los trabajadores con respecto a los cambios y los nuevos procesos.

Cambio o Movimiento.

La mayor dificultad en cuanto a la definición del problema y la incursión de nuevos métodos, es bastante complicado cambiar las costumbres e ideas que el personal tiene, al ser empleados con larga trayectoria en el oficio son muy rezagados al cambio constante por tener un solo tipo de conocimiento y entrar a cambiar sus métodos es la Siempre con entusiasmo, alegría y un raro sentido de urgencia por ejecutar la labor, sabiendo que al ser proactivos se anticipan las necesidades del huésped o se responde de manera inmediata y eficaz a sus solicitudes (prontitud y compromiso).

Todo el personal tiene la habilidad de aprender de los errores, para evitar reiterar. Algo impresionante es la capacidad para compartir con el huésped y aprovechar la experiencia con el único fin de mejorar colectivamente, se genera una atmosfera donde absolutamente todos los involucrados sienten el éxito, desacierto y recursos de la compañía.

Un valor importante es el desarrollo de talentos, la empresa facilita el aprendizaje continuo, cultiva el auto capacitación, el desarrollo personal y el crecimiento colectivo. Todo con bases sólidas de respeto hacia el cliente, trabajador, propietarios y proveedores, cumpliendo los compromisos, respetando siempre el tiempo de los

demás, lo más claro posibles para despertar el sentimiento de confianza por un trato amable y cordial. La empresa confía mucho en su personal y por ello se delega con mucha responsabilidad la toma de decisiones.

Se estimula mucho la creatividad en especial el área de alimentos, se propicia la constante generación de ideas y soluciones por ello, escuchan y están atentos a los trabajadores y clientes. Mayor dificultad que se presenta para la solución del problema.

Re congelamiento.

La aplicación de nuevas tecnologías, mejoramiento de materias primas y capacitación permanente es lo que garantizara el cambio y la continuidad de las nuevas prácticas aplicadas, acá se deben aplicar los métodos de control por parte de los supervisores. Siempre se debe buscar el punto de equilibrio con ayuda de las políticas de la empresa y políticas del gobierno en lo referente a un área de producción.

Alternativa de solución 2. Mejoras de infraestructura para que los procesos sean más secuenciales, al igual que mayor seguimiento en el mantenimiento de equipos, complementar las capacidades de los cocineros y mejorar la eficacia de las operaciones con equipos en buen estado.

# Árbol de Decisión.

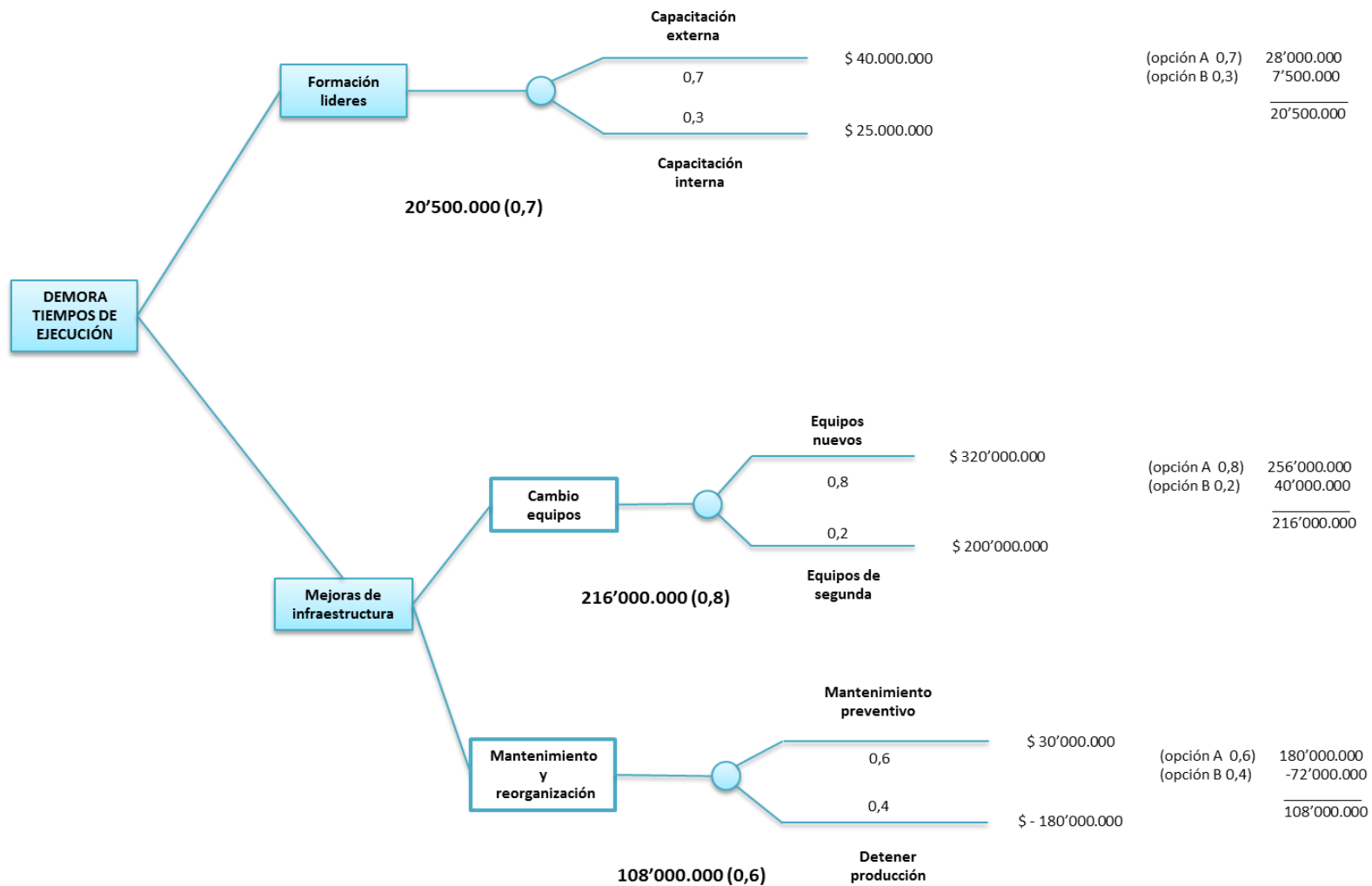


Ilustración 16: Árbol de Decisión.

Se concluye que la alternativa de formación de líderes al igual que la mejora de infraestructura son bastante importantes y de similar importancia, pero por cuestiones administrativas y de costos es muy importante decidir de manera que se logre un equilibrio entre el costo de aplicar una alternativa y el beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores.

Partiendo de este punto de vista la formación de líderes sería muy llamativa porque se invertiría en capital humano que es un factor de mucho valor para las empresas actualmente, además la opción de capacitación por medio de un outsourcing es mejor porque son muy imparciales y se enfocan en desarrollar las aptitudes y actitudes de los trabajadores, se le da una valoración de 0,7 por las razones indicadas anteriormente. La capacitación interna es otra opción pero no va a tener el mismo alcance y si un costo más bajo.

Cuando nos referimos al cambio de infraestructura hago referencia bien sea al cambio de maquinaria y equipos debido al regular estado que se mencionó y no permite el funcionamiento al 100% del área.

Para esto se considera cambiar totalmente los equipos aproximando a un costo de \$320'000.000 de pesos donde se dio una valoración de 0,8 porque es inversión en activos que impulsan la producción de la cocina, otra alternativa fue equipos de segunda pero no se da mucha importancia porque no justifica la elección a mediano o largo plazo.

Por último el mantenimiento preventivo de los equipos siendo más constantes y eficaces iniciando con un costo de aproximadamente \$30'000.000 de pesos con una valoración de beneficio del 0,6. La alternativa que podría dar solución total al problema considero que es detener la producción para remodelar el área con respecto a pisos, distribución de área y reorganizar el proceso, manteniendo los mismos equipos, primero el costo de arreglos es bajo aproximado a los 60 millones, pero las perdidas por detener la producción se estiman en unos \$120'000.000 de pesos en ingresos por semana.

Administrativamente es muy viable la decisión de mantenimiento preventivo de equipos y del área desde el punto de vista productivo. Si los costos lo permiten es muy aceptable invertir en capacitación externa para la formación de líderes. Son las dos opciones más económicas y que pueden ofrecer mejores resultados al problema de demora en tiempos de la producción.

### 3.6. Plan de Acción

EMPRESA: Hotel NH Collection Royal Bogotá

LOCALIZACION: Usaquén, Calle 113 N° 7-65

PROBLEMA: Demora en los procesos de preparación de alimentos.

ALTERNATIVA DE SOLUCION: Inversión en capacitación y formación / Mejoras de infraestructura y equipos

OBJETIVO GENERAL: Ofrecer mejores resultados al problema de demora en tiempos de la producción.

DURACION: 3 meses

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>Difundir comunicados para la implementación del nuevo programa de Capacitación</b>	1. Dar información primaria en los comités de gerencia.	Dar total conocimiento del propósito de la empresa con sus trabajadores y la importancia de su labor en la calidad de los servicios prestados.	% de asistencia de los participantes a cada capacitación.  (Operarios de cocina, restaurante y jefes de área.	1. 1 día.  2. 5 días.  3. 10 días.  4. 10 días.	1. Gerencia y Recursos Humanos.	Recurso humano  Correo Corporativo  Comités de gerencia.  Carteleras de información.
	2. Ofrecer información detallada por medio de correos a los involucrados.				2. Gerencia y Recursos Humanos.	
	3. Dar a conocer el proceso y los objetivos del programa a los directivos y jefes de área.				3. Gerencia.	
	4. fijar fechas para la ejecución del programa de capacitación				4. Recursos Humanos.  5. Operarios	

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<p><b>Ofrecer al personal herramientas cognitivas y analíticas para reducir los tiempos de ejecución de sus labores.</b></p>	<p>5. Obtener la aprobación por parte de la junta directiva y contraloría.</p> <p>6. Investigar detalladamente la metodología que se utilizara para buscar la mayor eficiencia.</p> <p>7. Elección del capacitador</p>	<p>Garantizar previamente la rapidez y eficacia del servicio que se va a ofrecer al cliente.</p>	<p># De empresas que capacitan al personal en este tipo de áreas de alimentos.</p>	<p>5. 20 días.</p> <p>6. 15 días.</p> <p>7. 3 días.</p>	<p>5. Junta directiva y contraloría.</p> <p>6. Recursos Humanos y Gerencia.</p> <p>7. Gerencia y Recursos Humanos.</p>	<p>Recurso humano</p> <p>Campañas publicitarias</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Manuales de funciones.</p>
<p><b>Establecer el costo y el presupuesto disponible para tal actividad.</b></p>	<p>8. Cotizaciones del programa y posibles descuentos.</p> <p>9. Verificar si el presupuesto se ajusta al costo mínimo necesario para la ejecución del programa</p> <p>10. Comprobar el costo de refrigerios, tecnologías y disponibilidad de salones para realizar las actividades en las instalaciones del hotel.</p>	<p>Comprobar que el trabajo realizado hasta el momento se pueda ejecutar y evitar pérdidas de dinero innecesariamente.</p>	<p>Aprobación de presupuesto y condiciones para poner en marcha el programa de formación productiva</p> <p>Informes de presupuesto por área.</p>	<p>8. 3 días.</p> <p>9. 5 días.</p> <p>10. 2 días.</p>	<p>8. Recursos humanos y Gerencia.</p> <p>9. Contraloría y gerencia.</p> <p>10. Gerencia de A y B.</p>	<p>Equipo de oficina</p> <p>Recursos Tecnológicos de comunicación</p> <p>Recursos financieros.</p>

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>Plantear un mecanismo para medir la evolución e impacto en los procesos productivos</b>	11. Aplicar métodos de observación en cada área de trabajo para verificar el ambiente laboral y la satisfacción de cada trabajador con su labor.	Verificar la buena aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de Coaching en un ambiente real.  Reducir los tiempos de ejecución de procesos.	Encuestas y Niveles de satisfacción para medir el ambiente laboral.  Informes de productividad.	11. 4 días.  12. 3 días.  13. 15 días.	11. Jefe de recursos humanos y Jefes de área.  12. Jefes de cada área.  13. Jefe de servicio al cliente.	Papelería  Recursos tecnológicos  Herramientas de medición (diagramas de flujo, etc.)
	12. Verificar si los tiempos de ejecución son más eficientes con respecto a los niveles de producción.					
	13. Comprobar la calidad de servicio en las encuestas de satisfacción de clientes o Trip Advisor.					
<b>Involucrar a todos los jefes de área y operarios en el proceso para que el feed back sea coherente y eficaz.</b>	14. Asegurar que cada participante comprenda la importancia del programa y la importancia de acuerdo a cada rol.	Asegurar que cada trabajador se vuelva más eficiente en su labor para que esto se vea reflejado en la rapidez del producto final.	Reducción de tiempo en cada producto que sale de la cocina	14. 4 días.  15. 4 días.  16. 2 días.  17. 2 días.	14. Jefe de recursos Humanos y Coach.  15. Coach  16. Jefe de recursos humanos con apoyo del coach.  17. Gerencia, Jefe de recursos humanos.	Papelería  Recursos tecnológicos (Video beam, micrófonos, sillas, etc.)
	15. Ofrecer la libertad a cada participante de aportar su opinión para que sean un aprendizaje integral, ya					

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
	<p>que son los directamente involucrados.</p> <p><b>16.</b> Establecer conclusiones generales del programa para utilizarlas como parámetros de dirección.</p> <p><b>17.</b> Ofrecer reconocimientos por el compromiso de los participantes en el buen desarrollo y ejecución del programa.</p>					

Tabla 13: Plan de Acción Área Operativa.

### **3.7. Impacto y Recomendaciones**

Todos los elementos que hacen parte o tienen que ver así sea en una mínima parte del proceso productivo de la cocina deben permanecer y funcionar lo mejor posible ya que es un servicio y un proceso integral que consta de muchos factores.

Es muy importante tener claro que el personal operativo requiere de permanente motivación y estructurar equipos de trabajo para que sus estados de ánimo sean positivos permanentemente. Demostrar el agradecimiento que la empresa y los jefes tienen con respecto a su labor. Esto es un factor importante en el cumplimiento absoluto de micro procesos de la cocina.

Se recomienda garantizar el buen estado de la infraestructura de la cocina y áreas involucradas para evitar perder tiempo en reparaciones o por improvisar algún proceso, controlar la seguridad industrial para no incurrir en accidentes laborales que también son factores potenciales de demoras en la operación.

En esta parte del análisis se vuelve a comprobar que el manejo de liderazgo es importante en los equipos de trabajo, incluso más relevante que implementar nuevos procesos, infraestructura o elementos materiales. La principal recomendación y conclusión es que aun siendo un hotel de categoría no significa que cuente con una infraestructura física y humana completamente capaz de garantizar el 100% de productos y servicios.

Para tal caso se hace necesario mantener los parámetros de misión-visión organizacional para tener un objetivo permanente donde en este caso el área operativa busque siempre el mejoramiento continuo de sus operadores y sus capacidades profesionales como cocineros e integrantes de un gran equipo de servicio.

## **4. Área de procesos de relación con clientes.**

### **4.1. Objeto de estudio.**

El hotel NH Collection Royal pertenece al sector de servicios de alojamiento pero aun siendo muy importante la parte de infraestructura y tecnología, no es la principal razón de buen alojamiento o de buen servicio que a fin de cuentas es lo que mantiene la fidelidad de un cliente.

Las áreas con más influencia en la satisfacción de un huésped son principalmente las áreas donde hay contacto directo con este, el área de recepción, habitaciones y servicios de alimentación son los tres puntos más importantes

Para tal efecto y para el desarrollo de este estudio nos enfocaremos en el servicio de alimentación que se ofrece en el restaurante del hotel y su propuesta de servicio.

*¿Qué significa ser un hotel Collection?*

*“nace de la vocación de ofrecer a los consumidores experiencias realmente extraordinarias, que sin duda querrán repetir, gracias a un producto y servicio de calidad, una cuidada oferta y una especial atención al detalle...”*

*Federico Gonzales – CEO de NH Hotel Group*

La intención de la marca es el especial cuidado de los detalles y que el personal involucrado en el contacto directo con el cliente entregue todo su conocimiento para sorprender a los clientes y ofrecer una experiencia gastronómica con la intención de que el cliente quiera repetir.

#### **4.1.1. Proceso de servicio interno y externo**

Las claves del proceso de servicio al cliente hacia una visión externa se fundamentan desde unos valores corporativos que se consideran claves en el proceso de atracción de clientes y diferenciación en el mercado, en este caso de servicios gastronómicos potenciar la marca.

La propuesta que inicialmente se ofrece apoyados de la fuerza de ventas es difundir que el hotel tiene servicios de alto confort, variada gama de productos y servicios de calidad, atención personalizada que siempre busca superar la expectativa del cliente.

Todo por medio de campañas publicitarias y una entrada contundente en el mercado colombiano donde la gastronomía es uno de los principales medios para interactuar con los clientes gracias al apoyo de chefs reconocidos y sus propuestas.

Apoyados de entidades turísticas y del mismo gobierno colombiano que apoya este tipo de inversiones para que el turismo nacional se vea impulsado y que sea atractivo para todos los potenciales visitantes del país y la ciudad.

(Hotels N. , Lanzamiento Oficial NH Royal)

#### **4.1.1.1. Modelo de negocios de F&B**

Desayunos NH Collection royal Teleport.

El desayuno del hotel busca que los clientes inicien el día con una alimentación sana y de una muy amplia variedad de productos saludables en un buffet con tres estaciones.

Room Service.

Ofrecer que los clientes cuenten con absolutamente todos los servicios de alimentación y bebidas que se ofrecen en el restaurante, pero en la comodidad de su habitación dentro del menor tiempo posible.

Restaurante El bodegón NH Collection Teleport.

Abierto todos los días para almorzar y cenar, donde se ofrecen platos de categoría internacional y local, también ofrecen servicios de buffet al almuerzo con variadas temáticas.

Lobby Bar.

Un área diseñada para terminar el día y relajarse con una amplia variedad de bebidas preparada por personal muy capacitado y comida acorde al momento, programación deportiva y música en directo.

Meeting & Events.

Eventos corporativos o sociales que cuentan con toda la logística necesaria para que los clientes tengan eventos de categoría y permitan ofrecer a sus empresas la distinción que buscan.

Catering y otros.

Servicios de alimentación en otras locaciones, el hotel cuenta con logística necesaria para que la marca del hotel pueda estar presente en el lugar que los clientes requieran.

### Venta de Productos y servicios.

Como la cadena hotelera posee potencial financiero fundamenta su fuerza de venta bajo alianzas estratégicas con agencias de viajes donde en primer lugar dan una amplia información de todos los servicios, tarifas y disponibilidad que el hotel posee, bajo términos de negociación en los cuales las agencias toman como prioridad ofrecer el hotel a los clientes y el hotel retribuye una comisión a la agencia por su apoyo en la atracción de clientes.

Pero estos medios aun siendo los más comunes no son los más efectivos desde el aspecto de índices de ocupación y costos de ventas. Para ello el hotel implementa unas estrategias de ventas independientes para ampliar el margen de atracción de clientes y los canales de ventas.

### Servicios de valor añadido.

Bajo este esquema el hotel ofrece descuentos especiales a empresas que se encuentren ubicadas en el centro financiero Teleport y a clientes de larga estadía mínimo de 30 días.

### Contacto regular con clientes fidelizados.

El hotel a medida que identifica clientes que son permanentes tanto empresas como personas, establece un directorio de fidelidad donde regularmente se hace contacto con clientes y se les informa de ofertas y nuevos servicios que el hotel ofrece, además del descuento que podrán tener por ser clientes fieles.

### Gestión de opinión de los usuarios para incrementar la confianza del consumidor.

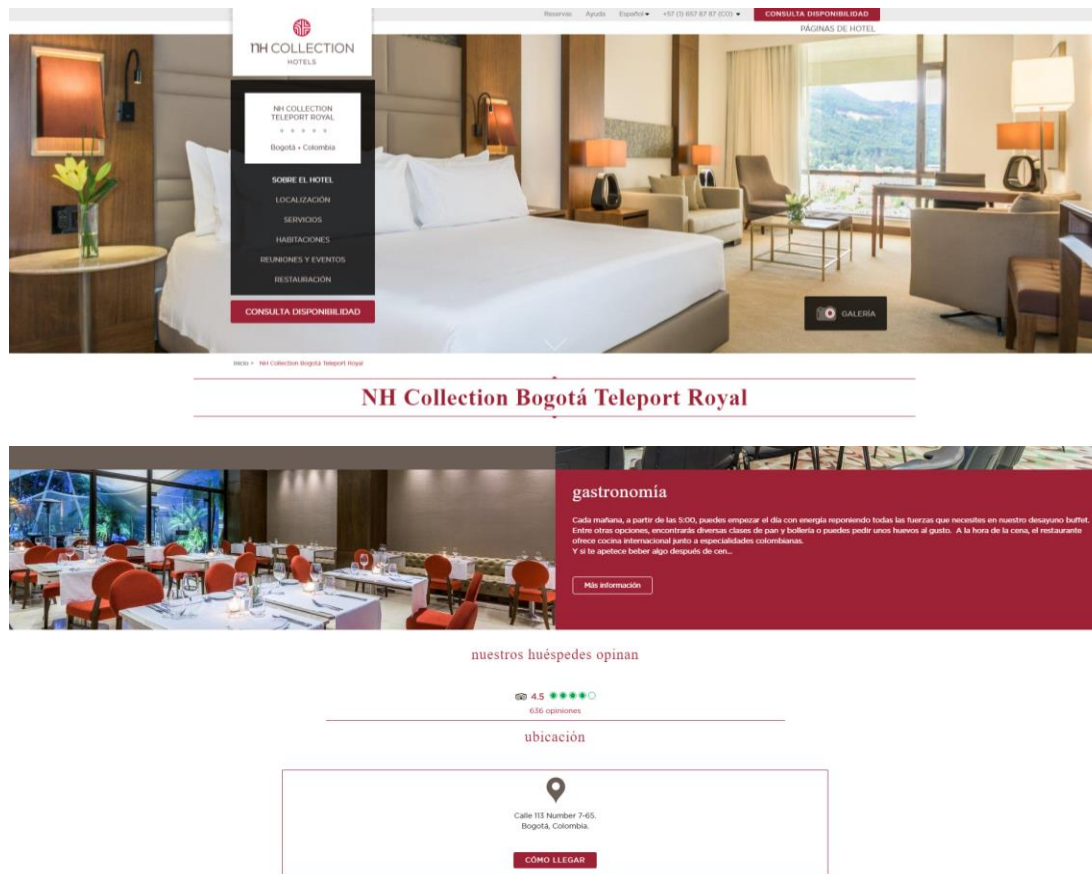
Los hoteles a nivel mundial en estos momentos fundamentan su calidad basada en la opinión directa de los clientes que han tenido la experiencia real en los hoteles por medio de la red. Trip Advisor es la tendencia global actual que ofrece una categorización de los hoteles de acuerdo a los comentarios de los huéspedes y que ofrece una credibilidad en el sector.



(Hotels N. , <http://www.nh-hoteles.es/hotel/nh-collection-bogota-royal-teleport>, 2015)

Página web diseñada para impulsar la venta.

El hotel posee una página web diseñada bajo los estándares publicitarios de la cadena que busca impulsar y persuadir al cliente en su compra con facilidad de acceso e información atractiva.



(Hotels N. , <http://www.nh-hoteles.es/hotel/nh-collection-bogota-royal-teleport>, 2015)

Departamento de ventas.

La cadena cuenta con un departamento de ventas dedicado a captar clientes y ofrecer permanentemente paquetes de hospedaje acordes a la categoría de los clientes y el perfil de mercado que el hotel maneja.

#### **4.1.1.2. Posicionamiento de marca en la industria a nivel Bogotá.**

Una vez más trip advisor es el referente hotelero y este demuestra el posicionamiento del hotel desde la perspectiva de los clientes, es decir este medio ofrece la información real del posicionamiento en el mercado más exacta, porque categoriza de acuerdo a la satisfacción de los clientes donde se incluye la satisfacción con las propuestas gastronómicas, independientemente de los servicios que el hotel ofrece y su categoría.

El NH Collection Teleport se encuentra en el puesto N° 18 de 255 hoteles registrados en trip advisor y posee certificado de excelencia, superado por hoteles Marriot Core y Marriot JW, Hilton entre otros que son competencia directa por su gran fortaleza financiera y experiencia en el sector a nivel mundial con una alta atracción del mercado norte americano.

A nivel nacional el NH Collection Teleport acaba de recibir un reconocimiento por parte de la marca Colombia por su alto impacto en la adaptabilidad al mercado del turismo nacional.

#### **4.1.1.3. Relación y manejo con clientes**

General.

El hotel maneja ciertos condicionamientos con respecto a los servicios prestados en donde en caso de efectuar reservas en el hotel bien sea de habitaciones o del restaurante

Siempre debe ser necesarios satisfacer necesidades de todos los clientes, siempre se debe cumplir la promesa operacional y de servicio, comprometidos con los estándares de calidad e innovación

El hotel maneja una gestión de calidad bajo un sistema organizacional Quality focus, es una herramienta que busca monitorear la satisfacción del cliente para incrementar el valor de la organización con respecto al servicio y que garantice la satisfacción de los clientes y la calidad que se oferta.

*“La Compañía ha relanzado su programa de fidelización, NH Hotel Group Rewards, que se consolida como uno de los pilares estratégicos de la nueva propuesta de valor diferencial del Grupo. Su objetivo es reconocer y premiar a sus clientes recurrentes y sorprenderles. Los clientes acumulan puntos que pueden canjear por noches gratis o descuentos, además de acceder a tarifas especiales, promociones y detalles exclusivos. El programa cuenta actualmente con más de cinco millones de titulares.”*

(NH HOTEL GROUP)

La cadena proporciona siempre el precio más bajo para todas las reservas online, y si el cliente encuentra algo más económico a través de intermediarios inmediatamente se ofrece el 10 % menos siempre y cuando sea una venta directa.

### Gastronómica.

El departamento de A&B busca que los clientes vivan una experiencia en el restaurante no solo con la comida que se ofrece, es decir que desde el momento en el que el comensal ingrese al área de restaurante perciba que todo está diseñado para su comodidad y experiencia en calidad e innovación.

Es así que el restaurante ofrece una propuesta gastronómica que garantice sabor, calidad de productos y agilidad de servicio apoyada de personal capacitado en preparación y atención.

### Proceso de análisis.

Es aquí donde se centra el objeto de estudio de este análisis, el momento en el que el cliente ingresa al restaurante y busca tener una buena atención e irse satisfecho con la comida. Para que esto suceda se deben reunir ciertos requisitos de carácter humano, logística y profesionalismo para que ese momento de verdad sea completamente satisfactorio.

## 4.2. Diagnostico

### 4.2.1. Análisis de datos turísticos.

**Hoteles. Motivo de viaje huéspedes no residentes año corrido  
Enero 2005 - Septiembre 2015**

Motivo de viaje no residentes año corrido (%)						
Años y meses	Negocios	Ocio	Convención	Salud	Americos**	Otros
2014 <sup>(p)</sup>						
Enero	45,1	42,6	5,3	2,0	2,4	2,7
Febrero	50,3	37,4	6,1	1,9	1,6	2,6
Marzo	52,2	35,2	6,2	2,0	1,7	2,7
Abril	52,0	34,7	6,9	2,0	1,6	2,8
Mayo	52,7	33,3	7,0	2,2	1,9	2,8
Junio	53,3	33,1	6,8	2,2	1,8	2,8
Julio	53,7	32,9	6,7	2,2	1,7	2,8
Agosto	53,6	33,1	6,7	2,1	1,7	2,9
Septiembre	53,6	33,2	6,8	2,0	1,7	2,8
Octubre	53,5	33,1	7,0	1,9	1,7	2,8
Noviembre	53,5	33,0	7,2	1,9	1,6	2,8
Diciembre	52,7	33,8	7,2	1,9	1,6	2,9
2015 <sup>(p)</sup>						
Enero	43,4	45,2	5,5	1,3	0,9	3,8
Febrero	46,1	42,4	5,6	1,3	1,0	3,5
Marzo	47,8	40,5	5,6	1,7	1,1	3,4
Abril	48,6	39,9	5,6	1,6	1,0	3,3
Mayo	49,7	38,7	5,6	1,6	1,0	3,3
Junio	50,2	38,3	5,6	1,6	1,0	3,3
Julio	49,7	38,4	6,0	1,5	1,1	3,4
Agosto	49,9	38,3	5,9	1,4	1,1	3,4
Septiembre	50,3	38,0	5,9	1,4	1,1	3,3

Fuente: DANE

(p): Cifra provisional

\*Las cifras publicadas por motivo de viaje corresponde a las empresas de inclusión forzosa

*Tabla 14: Estadística Motivo de viaje de huéspedes en Bogotá.*

Para realizar un análisis interno y externo con respecto al proceso de clientes se identificaran las estrategias o los factores que pasan desapercibidos y que influyen en la satisfacción con respecto al hospedaje y los servicios ofrecidos.

Como observamos en la estadística el año 2015 en el último semestre se inició con un 50,3% de posibles clientes que visitan la ciudad por concepto de negocios, lo cual es un dato importante teniendo en cuenta que es el principal mercado objetivo del hotel.

Es decir se visualiza una oportunidad de relación con clientes externos y aumentar el directorio de clientes.

Considerando que el hotel se enfoca en este tipo de turismo, se puede afirmar que las oportunidades externas son muy altas y depende de la fuerza de venta y relaciones comerciales que la ocupación y prestigio del hotel siga en aumento.

#### 4.2.2. Proceso de Atención al comensal.

En general el hotel en cada una de sus áreas debe poseer un staggging book que consta de un documento en el cual especifica de manera estandarizada cada paso que debe seguir un trabajador y la consecución de labores que garantizan una calidad en el producto o servicio final.

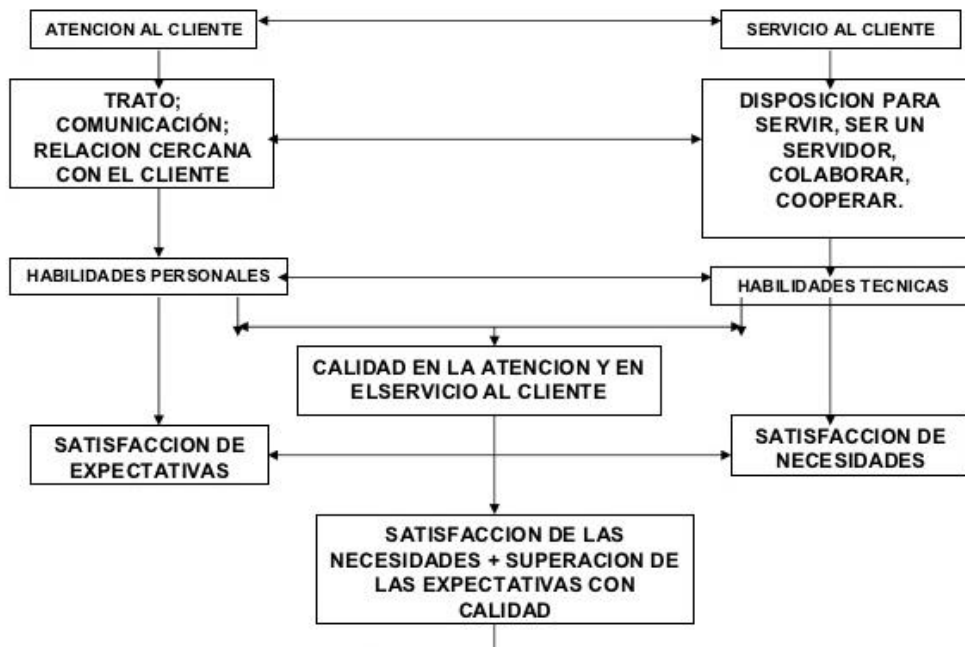


Ilustración 17. Proceso sistemático de atención al comensal.

### 4.2.3. Descripción de la función de áreas involucradas.

Como se observa en la ilustración existen dos tipos de habilidades, técnicas y personales que influyen y son primordiales en la ejecución del servicio a continuación se realiza un breve diagnóstico de las partes involucradas.

El objetivo de un mesero es garantizar la venta ya que el comensal a ingresado al restaurante y este debe permanecer allí gracias a la atención y a la capacidad del mesero de sugerir la venta de una manera sutil y agradable que sea atractiva al comensal. Esta es la parte donde las habilidades personales juegan un papel importante en la relación con el cliente.

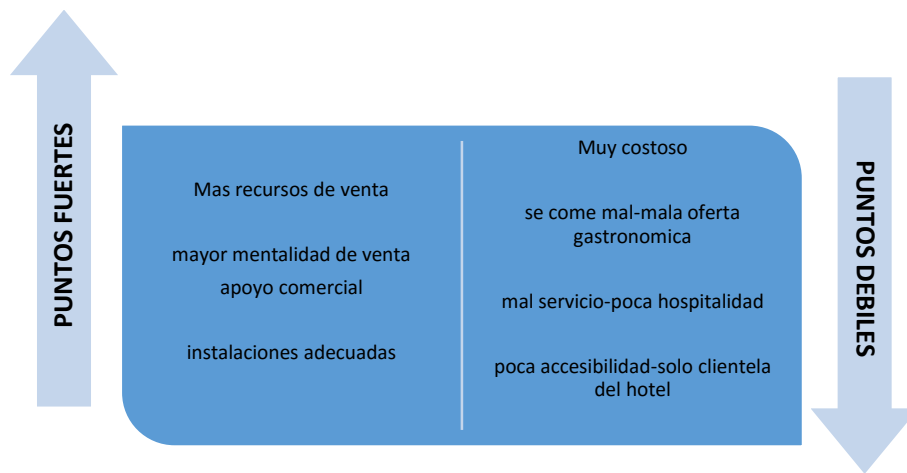


Ilustración 18. Fortalezas y debilidades relación con clientes

#### 4.2.3.1. Matriz Fortaleza y Debilidades Internas

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
<b>Marketing y Publicidad</b>	0.11	4	0.44
<b>Desempeño del talento Humano</b>	0.12	4	0.48
<b>Sistemas informáticos mejorados</b>	0.10	3	0.30
<b>Capacidad del Hotel</b>	0.13	4	0.52
	0.11	3	0.33

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Aseo y limpieza</b>			
<b>Calidad de Alimentación</b>	0.10	3	0.30
<b>Costos e incremento de ventas</b>	0.09	3	0.27
<b>Debilidades</b>			
<b>Demora en el servicio</b>	0.05	1	0.05
<b>Problema en áreas operativas</b>	0.05	1	0.05
<b>Disponibilidad de mesas</b>	0.08	2	0.16
<b>Áreas para fumadores</b>	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	1		3.02

Tabla 15: Matriz de diagnóstico (Clientes)

#### 4.2.4. Venta sugerida.

El proceso de venta sugerida vincula la capacitación de personal y su capacidad de aportar beneficios al área por medio de sus actitudes, ya que de esta manera se aumentan las ventas, mejoran los márgenes, mejoran la satisfacción y fidelización de clientes, motiva al equipo y motiva la pertenencia.

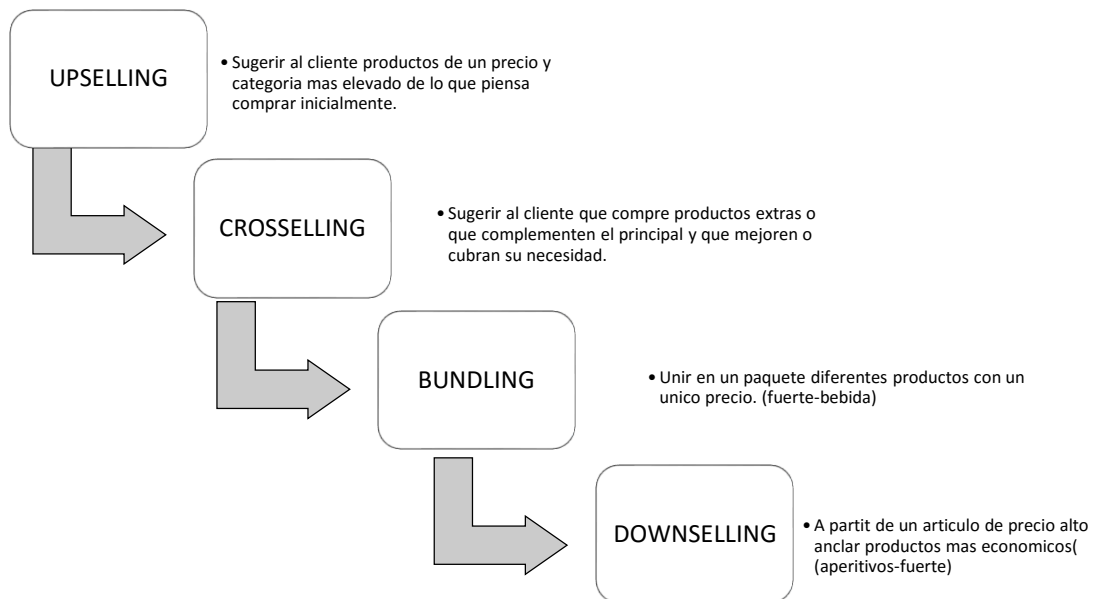


Ilustración 19. Proceso de venta sugerida

En el año 2015 el hotel recibió 40.168 huéspedes, distribuidos de la siguiente manera:

Tipo de Clientes	%
Cientes empresariales	72%
Cientes Frecuentes	10%
Otros motivos	18%

Tabla 16: Porcentaje comensales Año 2015

Según buzones de sugerencias y comentarios en general la mayoría de huéspedes han aceptado regresar y hospedarse de nuevo en el hotel, la gerencia general y en especial el departamento de mercadeo debe modificar y adaptar permanentemente las estrategias de captación de clientes, dando provecho al incremento de la demanda del sector hotelero.

#### 4.2.5. Productos sustitutos

En el sector donde se encuentra ubicado el hotel posee gran oferta de hoteles que pueden reemplazar fácilmente la calidad prestada, porque cuentan con potencial financiero y logístico para captar clientes por medio de la innovación en el servicio.

Y a nivel general en la ciudad existen varios hoteles con mayor capacidad y posicionamiento a nivel internacional que realmente representan una gran competencia.

Matriz Oportunidades y Amenazas.

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<i>Tamaño del mercado en crecimiento</i>	0.15	4	0.60
<i>Propensión al consumo en crecimiento</i>	0.14	3	0.42
<i>Tecnología moderna</i>	0.14	4	0.56
<i>Políticas a nivel turístico</i>	0.13	4	0.52
<i>Legislación</i>	0.12	3	0.36

<b>Amenazas</b>			
<i>incremento de impuestos</i>	0.07	2	0.14
<i>Incremento de la Inflación</i>	0.08	2	0.16
<i>Competidores</i>	0.10	2	0.20
<i>Descuido de las áreas y calidad de servicio</i>	0.07	2	0.014
<b>Total</b>	1		3.10

Tabla 17 Matriz de diagnóstico 2 (Clientes)

El hotel cuenta con oportunidades organizacionales que se encuentran en áreas de alto desempeño, es decir que es necesario anticiparse a los competidores con aplicación de nuevas tecnologías para atraer clientes que cada vez buscan modernidad y facilidades en su estadía.

#### **4.2.6. Un día en la Posición del Cliente (Check List)**

En la actualidad el análisis de mercados es muy riguroso y para este análisis se contempla una técnica muy sencilla donde se analiza en primer lugar el tipo de cliente, pero no simplemente nos referimos a identificar un aspecto global, sino que se lleva a cabo un procedimiento donde se verifican las tendencias culturales, tecnológicas, fisiológicas con las que las personas cada vez más están más satisfechas.

Sabemos que las nuevas tecnologías y tendencias alimentarias están en auge, con respecto a la procedencia de los alimentos que consumen, facilidades tecnológicas y de conexión global y que cada vez más las culturas a nivel mundial se movilizan. Esto indica que la diversidad de clientes es cada vez más grande.

Tendencia.

- ✓ Personas de nivel profesional
- ✓ Altos directivos de corporaciones

- ✓ Dominio de idiomas
- ✓ Cuidan de su salud y bienestar
- ✓ Poca disponibilidad de tiempo
- ✓ Exigentes en el detalle
- ✓ Usan y dominan las nuevas tecnologías
- ✓ Por lo general son extranjeros
- ✓ Su estadía suele ser de negocios y no aceptan errores en sus reuniones por parte del personal de servicio.
- ✓ Cuidan su imagen y su imagen laboral

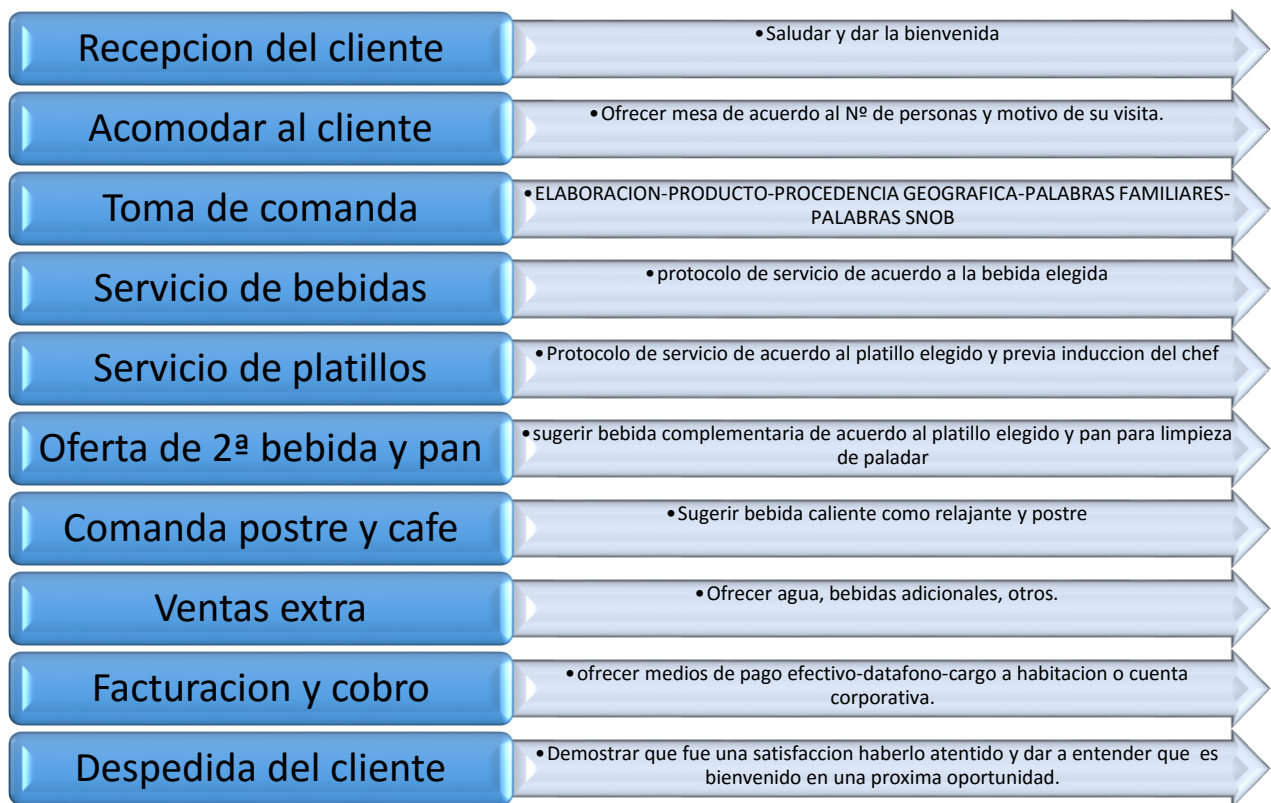


Ilustración 20. Momentos de atención y venta del menú.

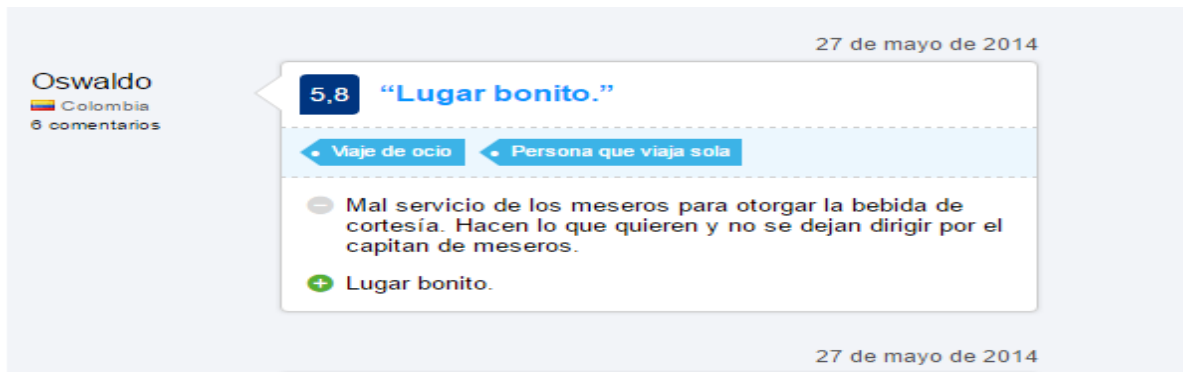
Como hemos visto el proceso de relación con el cliente en el restaurante es un proceso que aunque consta de varios pasos, solo se requiere un segundo para dar una mala impresión, esa delgada línea entre una buena impresión y un mal aspecto del restaurante es lo necesario para que un comensal se sienta inconforme con la experiencia que busca adquirir según la propuesta de venta que el hotel ofrece.

#### 4.2.7. Planteamiento del problema

Como sabemos la referencia de calidad en servicio actualmente son los sitios web y agencias de turismo que monitorean en tiempo real la opinión de clientes y esta información se hace más verídica ya que permite que los clientes logren mayor sinceridad en sus opiniones sin llegar a sentirse radicales en sus opiniones.

Esto funciona como indicadores muy valiosos para los hoteles porque les demuestra en tiempo real sus falencias y les permite tomar acciones inmediatas.

En el caso que se viene tratando y después de un proceso de observación en las sitios web del sector turístico en Bogotá se han encontrado las siguientes observaciones que involucran el proceso de estudio.



(Booking, 2014)

Acá verificamos una falla en el proceso de Upselling donde no se supo aplicar este proceso porque la bebida de cortesía ya estaba establecida y no tenía ningún cobro y además se resalta un problema de actitud con respecto a las cadenas de mando.



(Advisor T., 2014)

Acá verificamos una falla en el momento de recepción, acomodación y servicio del cliente y se vuelve a repetir una falla en actitud y comportamiento al resaltar que le dan mayor importancia al manejo de teléfonos móviles que al servicio que el cliente espera recibir.

Desde esta perspectiva se puede comprobar que los aspectos que más influyen a la hora de realizar una relación correcta con los clientes y garantizar el proceso de venta son la imagen que los meseros ofrecen, el trabajo en equipo y el bajo nivel de perfiles profesionales acordes a la operación requerida.

También es probable que se presenten problemas en la comunicación con la cocina porque se menciona en uno de los comentarios que todo mundo está de prisa, eso indica que existe la posibilidad de que la comida esta represada y los meseros deban suplir esta falla moviéndose apresuradamente generando una mala imagen.

Es necesario que ambas áreas sean capaces de comprender las situaciones de los demás para valorar las cosas desde otra perspectiva, para manejar los estados emocionales y las circunstancias que rodean a cada involucrado en el servicio.

Problema identificado.

Inconsistencias en el proceso de Upselling y los momentos de atención al comensal.

#### 4.2.8. Marco referencial

Las empresas siempre con el ánimo de mantenerse competitivas en el mercado y fortalecer su modelo de negocio permanentemente buscan las alternativas para lograr una satisfacción completa de los clientes, es decir que siempre buscan ofrecer experiencias nuevas con los productos o servicios que se ofrecen. Esto suele ser el propósito común en las organizaciones con la finalidad de garantizar la fidelidad de sus clientes ya que

*“se debe empezar con el cliente como base para definir un negocio...la organización existe para atender las necesidades de la gente que presta el servicio al cliente...una vez que tengamos una concepción clara de la estructura motivacional del cliente, necesitamos desarrollar una especie de modelo factible para el servicio. Necesitamos ponernos de acuerdo en la estrategia básica del negocio que sirva para diferenciar nuestra compañía de los competidores, en la mentalidad y experiencia de nuestros clientes.” (Albrecht, 1989)*

Es importante definir el mercado y los clientes objetivos para lograr una integración de todas las áreas del hotel y priorizar los servicios con respecto al cliente potencial de la organización. Es sabido que al ofrecer bienestar a los trabajadores, estos mismos se encargan de cuidar al cliente ya que son los directamente involucrados en los momentos de atención y servicio, como lo fundamenta Taylor en su segundo principio administrativo de preparación y selección científica de los trabajadores

*“hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a si mismo dentro de los límites de sus posibilidades.”*

*(Taylor, 1974)*

*“Ningún trabajador puede sentirse completo a no ser que forme parte de un grupo. Los humanos crecen gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante las personas”*

*(Follet, 1941)*

De acuerdo con Follet nuevamente se recalca la importancia que se le debe dar al trabajador y su bienestar con el fin de que esto se vea reflejado en la atención y satisfacción del cliente, es vital que todo se demuestre a lo largo de la cadena de servicio porque de ahí parte todo el proceso de relación con los clientes.

#### 4.2.9. Propuesta de solución

Sabiendo que aunque existe un proceso de venta establecido nos encontramos con fallas de carácter personal que involucra a los meseros, su actitud y poco profesionalismo al tener poco interés de satisfacer al cliente con malas actitudes de atención y mala imagen.

#### **Propuesta solución N°1. Establecer métodos de venta sugerida para mejorar la atención, resultados y motivar al equipo.**

La apuesta de NH Collection es potenciar la gastronomía como una oportunidad de crecimiento en todos los aspectos es por eso que se sugiere un método de venta sugerida básico que pueda facilitar el proceso de relación con los clientes en el restaurante y más aún que dé solución a la actitud de los meseros y permita su crecimiento y formación como profesionales aptos para un servicio de categoría.

#### DEFINICION DE UN OBJETIVO.

#### Determinar los productos que se venden y la metodología en que se venden.

Objetivo “MARTE”

**Medible**

**Alcanzable**

**Realista**

**Temporal**

**Específico**

Verificar el proceso de venta

Implementar nuevos procesos y sistemas de control

- Método PRC

Preguntar – Recomendar – Cerrar

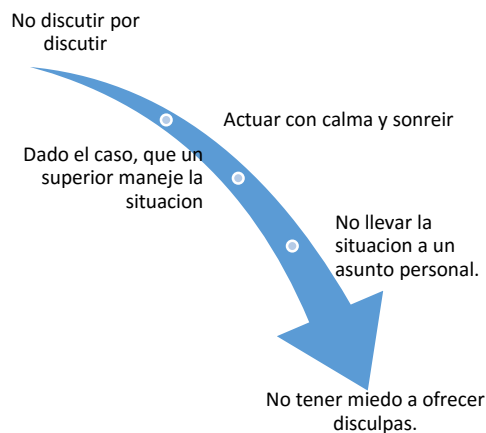
- Capacitar en lenguaje corporal del cliente.
- Enseñar a describir un plato o bebida.
- Enseñar a hacer sugerencias y entender porque el cliente dice “no”.
- Se debe tener en cuenta que después del “no” indagar alternativas o causantes de dicha respuesta.

Analizar el impacto y resultados

## **Propuesta solución N2. Capacitar al personal para que se anticipe a las reclamaciones que el cliente pueda realizar.**

Se entiende por queja a las manifestaciones de un cliente cuando está descontento por no recibir el producto o servicio que tenía dentro de sus expectativas, dentro de este ámbito es necesario tener en cuenta que tipo de clientes se tienen, muchas veces hay clientes conflictivos que buscan sacar algún beneficio aprovechando una situación que puede llegar a ser perjudicial para el establecimiento.

Ante este problema existe un protocolo que en la mayoría de las ocasiones es lo más viable ya que lo importante es que un cliente por conflictivo que sea se vaya lo más complacido posible.



*Ilustración 21. Cómo actuar ante un cliente conflictivo.*

Lo importante de este proceso es que todo el personal conozca profundamente a la empresa y sepa las políticas de servicio al cliente.

## **Propuesta solución N° 3. Renovar el personal tanto de mesa como de cocina para que se garantice una mejor actitud de servicio.**

Esta puede ser la salida fácil al problema y demostrar que la empresa no da valor a su personal y que no brinda la oportunidad de crecimiento profesional.

### 4.3. Plan de acción

EMPRESA: Hotel NH Collection Royal Bogotá

PROBLEMA: Inconsistencias en el proceso de Upselling y los momentos de atención al comensal.

ALTERNATIVA DE SOLUCION: Establecer métodos de venta sugerida para mejorar la atención, resultados y motivar al equipo.

OBJETIVO GENERAL: Garantizar por medio de la atención al detalle, la satisfacción del huésped durante su estadía.

DURACION: 2 semanas

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>Garantizar por medio de la atención al detalle, la satisfacción del huésped durante su estadía.</b>	<b>1.</b> Realizar inspecciones de cada área y secuencia de los procesos (check list).	Reducir en un 80 % las quejas con respecto a inconsistencias con el servicio.	% de reducción de quejas con respecto a fallas de servicio.	<b>1.</b> 3 días.	<b>1.</b> Jefe de A&B	Cartilla de estándares de servicio.
	<b>2.</b> Verificar si dichos procesos cumplen con los estándares de servicio establecidos.			<b>2.</b> 3 días.		
	<b>3.</b> Verificar si existen actividades innecesarias o que pueden ser omitidas.			<b>3.</b> 4 días.		
	<b>4.</b> Realizar inspección paso a paso del protocolo de servicio al cliente (sonreír, llamar por el nombre, portar el uniforme completo, sentido de urgencia )			<b>4.</b> 8 días.		
					<b>2.</b> Jefe de meseros.	Check list de procesos.
					Trabajadores( meseros, camareras, recepción, botones)	Dotaciones para servicio (uniformes, tecnología, infraestructura).

Ilustración 22. Plan de acción Proceso de relación con clientes

#### **4.4. Recomendaciones e impacto**

El servicio al cliente es primordial y en un hotel siempre va a ser indispensable ofrecerlo si la idea del negocio es lograr una posición de competitividad en el sector. Hay que aprovechar las grandes fortalezas que tiene el hotel de infraestructura y capital humano. Claro que teniendo en cuenta que también existen debilidades y el afianzamiento de todos los estándares de servicio que precisamente influyen en los detalles y la hotelería se fundamenta en eso. En los detalles.

El anterior análisis ofrece una primera impresión de lo importante que es cuidar la atención al detalle con un cliente, desde sonreír hasta despedirse, que los cliente sientan que deben volver porque sencillamente se sienten como en su casa o mejor. El sector hotelero cada vez está más competido y son factores tan mínimos como los analizados los que pueden marcar la diferencia con la competencia.

La garantía de ofrecer un buen servicio no es solo de la diversidad y calidad de procesos o estándares de servicio, sino del valor agregado que un colaborador pueda ofrecer a ese servicio o al cliente directamente.

Todas las actividades que se realizan al interior de la organización tienen incluso una mínima relevancia en la prestación de un servicio de calidad y permite garantizar un valor agregado a una labor depende de la motivación y valor que se le brinde a un trabajador por parte de sus superiores.

Todo debe generar una importancia de la autoevaluación continua desde aspectos como la innovación, aprendizaje constante y escuchar al cliente. Es importante que los jefes de área manejen una psicología en la mesa desde la gestión de los equipos y la puesta en marcha de estas actitudes en la mesa todo apuntando a la excelencia de servicio.

Potenciar los equipos es guiarlos ya que depende de cada quien su autoformación fundamentada en su motivación a mejorar constantemente, la función de los líderes es delegar y mostrar que todos están en capacidad de ejercer un buen servicio y que todos están involucrados dentro de un ambiente positivo en el trabajo y trabajo en equipo con excelente comunicación entre áreas funcionales.

## 5. Conclusiones

La competitividad empresarial depende de la capacidad de sus administradores de ver o identificar acertadamente sus debilidades bien sean operativas, logísticas o del manejo de sus clientes. Es una labor que debe ser permanente porque cada nuevo procedimiento siempre desencadena situaciones que influyen y afectan alguna parte de los procesos, del producto o servicio.

Es muy importante regirse a un plan estratégico donde se abarquen los procesos administrativos, operativos y de relación con clientes, se debe socializar y que todos los involucrados sean conscientes de la importancia de su labor como integrantes de un gran equipo de trabajo para que la empresa continúe estructurando su fortaleza empresarial y su posición en el sector hotelero.

Dentro del proceso y la labor de un administrador se incluye la capacidad de liderazgo con sus colaboradores, es muy necesario que los directivos y jefes de área desarrollen y mejoren sus aptitudes en este aspecto ya que es la principal herramienta para lograr que todo su equipo apoye el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento del plan de acción.

El estudio de mercado y competidores debe ser permanente. En la industria hotelera los cambios son constantes y cada vez se debe ampliar la oferta ya que el desarrollo económico del país atrae nuevos mercados turísticos y es la oportunidad de mejorar todos los aspectos negativos analizados durante esta sustentación para garantizar que la demanda de turistas estará cubierta por medio de una buena infraestructura y calidez de servicio.

## Bibliografía

- Advisor, T. (2014). *Trip Advisor*. Obtenido de Trip Advisor: [https://www.tripadvisor.co/Hotel\\_Review-g294074-d301557-Reviews-or20-NH\\_Collection\\_Bogota\\_Royal\\_Teleport-Bogota.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294074-d301557-Reviews-or20-NH_Collection_Bogota_Royal_Teleport-Bogota.html#REVIEWS)
- Advisor, T. (2015). *Tripadvisor*. Obtenido de <http://www.tripadvisor.co/SmartDeals-g294074-Bogota-Hotel-Deals.html>
- Booking. (2014). *Booking.com*. Obtenido de Booking: [http://www.booking.com/reviews/co/hotel/radisson-royal-bogota.es.html?aid=357026;label=gog235jc-reviewshotel-es-co-radissonNroyalNbogota-unspec-co-com-L%3Aes-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=dde3ef11a09300509b7b9f0a05c88902;dcid=1;\\_hcs=0](http://www.booking.com/reviews/co/hotel/radisson-royal-bogota.es.html?aid=357026;label=gog235jc-reviewshotel-es-co-radissonNroyalNbogota-unspec-co-com-L%3Aes-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=dde3ef11a09300509b7b9f0a05c88902;dcid=1;_hcs=0);
- Follet, M. P. (1941). *Administracion Dinamica*.
- Hotels, G. N. (Productor). (s.f.). *High Tech Made Easy (Español)* [Película]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=vWPEnFxFJHw>, <https://www.youtube.com/watch?v=pKJdl8ug8Qw>
- Hotels, N. (2015). <http://www.nh-hoteles.es/hotel/nh-collection-bogota-royal-teleport>.
- Hotels, N. (s.f.). Lanzamiento Oficial NH Royal. <https://www.youtube.com/watch?v=iXPUsuWGyAI>. Bogota. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=tikW6gjSeJ4>
- Hotels, N. (s.f.). *NH Hotel Group*. Obtenido de <http://corporate.nh-hotels.com/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad>)
- <http://corporate.nh-hotels.com/es/sobre-nh/marcas>. (2016). NH Hotel Group.
- NH HOTEL GROUP, N. (s.f.). *NH HOTELS*. Obtenido de <http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad/gestion/clientes>
- Presentacion corporativa NH Hotels* (2015). [Película].
- Taylor. (1974). [http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf).

Anexos.

FORMATO ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO LABORAL.					
Nombre: _____		Cargo: _____			
Departamento: _____					
Tiempo de vinculacion: _____					
				SI	NO
<b>PLANEACIÓN</b>					
1. ¿Se realizan auditorias internas en la empresa?					
2. ¿Cree ud. Que se tiene total conocimiento de la competencia?					
3. ¿Existe total claridad sobre las fortalezas y debilidades de la empresa?					
4. ¿Se manejan indicadores de gestion en su area de trabajo?					
5. ¿Cree ud. Que la organización establece objetivos y estrategias practicas?					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1. ¿Se asigna un administrador por cada area de trabajo?					
2. ¿El personal conoce con claridad sus funciones?					
3. ¿Las labores estan agrupadas adecuadamente por afinidad?					
4. ¿Existe un sistema de control y evaluacion?					
5. ¿son claros los procesos organizacionales?					
<b>DIRECCIÓN</b>					
1. ¿La organización siente el liderazgo de los gerentes?					
2. ¿La comunicación es eficiente y efectiva?					
3. ¿la comunicación fluye por los diferentes niveles organizacionales?					
4. ¿existen y se utilizan indices de gestión?					
5. ¿La toma de decisiones es agil y oportuna?					
<b>CONTROL</b>					
1. ¿La compañía maneja sistemas de control operativos?					
2. ¿Se han establecido normas y metodos para medir el desempeño?					
3. ¿Se tienen sistemas de control flexibles?					
4. ¿ El control es adecuado a la realidad organizacional?					
5. ¿La empresa tiene objetivos del control definidos?					
Informacion adicional: _____					
_____					
_____					
_____					

Tabla 18: Formato Encuesta.

**Cargo cocinero.**

<b>Título del Cargo:</b> <u>COCINERO (entremetier, pantry, patissiere, saucier)</u>
<b>Especialidad (si aplica):</b> <u>Alimentos</u>
<b>Título Cargo Superior Inmediato:</b> <u>Chef ejecutivo, Souschef, Chef de partie</u>

<b>1. Misión del Cargo</b>
Realizar preparaciones de alimentos frías o calientes, montajes tipo buffet y servicio de restaurante, aplicando BPM y cumpliendo con lo requerimientos del chef ejecutivo.

<b>2. Dimensiones o Responsabilidades</b>
Sus responsabilidades serán cumplir con las respectivas normas de higiene y manipulación de alimentos , controlando el gasto de materias primas y garantizar que sus preparaciones sean inocuas y aptas para el consumo, cumpliendo con estándares de servicio y calidad de preparaciones.

<b>2.1. No. de Personas Directas:</b> _____	<b>2.2. No. de Personas Totales:</b> _____
---	--

<b>3. Problemáticas del Cargo</b>
- Trabajo bajo presión

<b>4. Naturaleza de la Responsabilidad</b>	
<b>4.1. Decisiones Esperadas</b>	<b>4.2. Recomendaciones Esperadas</b>
Sugerencia de mejoras en los procesos	- Modificación a las preparaciones

<b>5. Relaciones de Trabajo</b>	
<b>5.1. Internas</b>	<b>5.2. Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocineros</li> <li>- Stewards</li> <li>- Capitanes de servicio</li> <li>- Jefes directos</li> </ul>	

**8. Perfil del Colaborador**

**8.1. Conocimiento y Experiencia**

Formación Básica:

- Estudios básicos en cocina, pastelería y panadería.
- Curso de manipulación de alimentos
- Conocimientos HACCP

---

Formación Complementaria: - Conocimientos de costos o administrativos

---

Experiencia Previa: Haber trabajado en restaurantes, hoteles, clubes y tener experiencia en preparación de alimentos

---

Período Adaptación:

Idiomas: Inglés, Francés.

**8.2. Requisitos del Cargo**

Sexo: M – F Edad: 20- 35 Estado Civil: No especifica

Estatura: ----- Contextura Física: -----

**8.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad**

Persona proactiva con alto nivel de responsabilidad, dinámico y con alto nivel de aprendizaje y que pueda ofrecer soluciones a problemas cotidianos.

**8.4. Naturaleza del Trabajo**

Esfuerzo Físico: de pie

Tipo de Trabajo: Operativo

Condiciones Ambientales: Recinto cerrado

Campo de Actividad: Alimentos

Disponibilidad para Trabajar por Turnos o Fuera del Horario de Trabajo:

Turnos rotativos de ocho(8) horas con un día de descanso a la semana

<b>Firmas en conformidad con Poderes Internos y Externos</b>		
Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido:		
Fecha:		

**Cargo chef de partie.**

<b>Título del Cargo:</b> <u>  Chef de partie  </u>
<b>Especialidad (si aplica):</b> <u>  Alimentos  </u>
<b>Título Cargo Superior Inmediato:</b> <u>  Chef ejecutivo, Souschef .  </u>

<b>1. Misión del Cargo</b>
<p>Realizar preparaciones de alimentos asegurando el buen servicio de restaurante, aplicando BPM y cumpliendo con Lo requerimientos del chef ejecutivo.</p> <p>Adicional asegurar que las ordenes del chef ejecutivo se efectúen en su totalidad.</p>

<b>2. Dimensiones o Responsabilidades</b>
<p>Sus responsabilidades serán cumplir con las respectivas normas de higiene y manipulación de alimentos , controlando el gasto de materias primas y garantizar que sus preparaciones sean inocuas y aptas para el consumo, cumpliendo con estándares de servicio y calidad de preparaciones.</p> <p>Dirigir y controlar las labores de sus subalternos para cumplir con un buen funcionamiento de la cocina y servicio de excelente calidad</p>

<b>2.1. No. de Personas Directas:</b> _____	<b>2.2. No. de Personas Totales:</b> _____
---	--

<b>3. Problemáticas del Cargo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo bajo presión</li> <li>- Control de operaciones</li> </ul>

<b>4. Naturaleza de la Responsabilidad</b>	
<b>4.1. Decisiones Esperadas</b>	<b>4.2. Recomendaciones Esperadas</b>
Sugerencia de mejoras en los procesos	- Modificacion a las preparaciones

<b>5. Relaciones de Trabajo</b>	
<b>5.1. Internas</b>	<b>5.2. Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocineros</li> <li>- Stewards</li> <li>- Capitanes de servicio</li> <li>- Jefes directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Ventas.</li> </ul>

<b>8. Perfil del Colaborador</b>	
<b>8.1. Conocimiento y Experiencia</b>	
Formación Básica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios básicos en cocina, pastelería y panadería.</li> <li>- Curso de manipulación de alimentos</li> <li>- Conocimientos HACCP</li> </ul>
Formación Complementaria:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de costos o administrativos</li> </ul>
Experiencia Previa:	<p>Haber trabajado en restaurantes, hoteles, clubes y tener experiencia en preparación de alimentos</p> <p>Manejo de personal</p>
Período Adaptación:	_____
Idiomas:	Inglés, Francés.
<b>8.2. Requisitos del Cargo</b>	
Sexo: <u>  M – F  </u>	Edad: <u>  20- 35  </u>
Estatura: <u>  -----  </u>	Contextura Física: <u>  -----  </u>
<b>8.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad</b>	
Persona proactiva con alto nivel de responsabilidad, dinámico y con alto nivel de aprendizaje y que pueda ofrecer soluciones a problemas cotidianos.	
<b>8.4. Naturaleza del Trabajo</b>	
Esfuerzo Físico:	<u>  de pie  </u>
Tipo de Trabajo:	<u>  Operativo  </u>
Condiciones Ambientales:	<u>  Recinto cerrado  </u>
Campo de Actividad:	<u>  Alimentos  </u>
Disponibilidad para Trabajar por Turnos o Fuera del Horario de Trabajo:	
Turnos rotativos de ocho(8) horas con un día de descanso a la semana	

<b>Firmas en conformidad con Poderes Internos y Externos</b>		
Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido: Fecha:		

**Sous chef.**

<b>Título del Cargo:</b> <u>Sous chef</u>
<b>Especialidad (si aplica):</b> <u>Alimentos</u>
<b>Título Cargo Superior Inmediato:</b> <u>Chef ejecutivo</u>

**1. Misión del Cargo**

Es el encargado de que las órdenes del chef ejecutivo se realicen en su totalidad supervisando, y dirigiendo la cocina en general, al igual que retroalimentando al chef ejecutivo sobre novedades y requerimientos en la cocina.

**2. Dimensiones o Responsabilidades**

Sus responsabilidades serán dirigir y controlar las labores de sus subalternos para cumplir con un buen funcionamiento de la cocina y servicio de excelente calidad.

<b>2.1. No. de Personas Directas:</b> <u>15</u>	<b>2.2. No. de Personas Totales:</b> <u>15</u>
---	--

**3. Problemáticas del Cargo**

- Control de operaciones
- Logístico

**4. Naturaleza de la Responsabilidad**

4.1. Decisiones Esperadas	4.2. Recomendaciones Esperadas
Sugerencia de mejoras en los procesos	- Modificación a las preparaciones

**5. Relaciones de Trabajo**

5.1. Internas	5.2. Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocineros</li> <li>- Stewards</li> <li>- Capitanes de servicio</li> <li>- Jefes directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Ventas.</li> <li>- Costos</li> <li>- Almacén</li> <li>-</li> </ul>

**8. Perfil del Colaborador**

**8.1. Conocimiento y Experiencia**

Formación Básica:

- Estudios básicos en cocina, pastelería y panadería.
- Curso de manipulación de alimentos
- Conocimientos HACCP

---

Formación Complementaria:      - Conocimientos de costos o administrativos

---

Experiencia Previa:                      Haber trabajado en restaurantes, hoteles, clubes y tener experiencia en preparación de alimentos

Manejo de personal

---

Período Adaptación:                      \_\_\_\_\_

Idiomas:                                      Inglés, Francés.

**8.2. Requisitos del Cargo**

Sexo:      M – F        Edad:      20- 35        Estado Civil:      No especifica  

Estatura:      -----        Contextura Física:      -----  

**8.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad**

Persona proactiva con alto nivel de responsabilidad, dinámico y con alto nivel de aprendizaje y que pueda ofrecer soluciones a problemas cotidianos.

**8.4. Naturaleza del Trabajo**

Esfuerzo Físico:                        de pie  

Tipo de Trabajo:                        Intelectual  

Condiciones Ambientales:                Recinto cerrado  

Campo de Actividad:                        Alimentos y administrativo  

Disponibilidad para Trabajar por Turnos o Fuera del Horario de Trabajo:

Turnos rotativos de ocho(8) horas con un día de descanso a la semana

**Chef ejecutivo.**

<b>Título del Cargo:</b> <u>Chef ejecutivo</u>
<b>Especialidad (si aplica):</b> <u>Administración</u>
<b>Título Cargo Superior Inmediato:</b> <u>Jefe de A y B</u>

<b>1. Misión del Cargo</b>
Es el encargado de dirigir el área de alimentos del hotel, manejo de proveedores, negociaciones y establecer menus.  Manejo de costos y presupuestos.

<b>2. Dimensiones o Responsabilidades</b>
Sus responsabilidades serán administrar el departamento de alimentos y las labores de sus subalternos para cumplir con un buen funcionamiento de la cocina y servicio de excelente calidad.

<b>2.1. No. de Personas Directas:</b> <u>40</u>	<b>2.2. No. de Personas Totales:</b> <u>40</u>
---	--

<b>3. Problemáticas del Cargo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- control de costos</li> <li>- estrategias de operación.</li> </ul>

<b>4. Naturaleza de la Responsabilidad</b>	
<b>4.1. Decisiones Esperadas</b>	<b>4.2. Recomendaciones Esperadas</b>
Sugerencia de mejoras en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación a las preparaciones</li> </ul>

<b>5. Relaciones de Trabajo</b>	
<b>5.1. Internas</b>	<b>5.2. Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocineros</li> <li>- Stewards</li> <li>- Capitanes de servicio</li> <li>- Jefes directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Ventas.</li> <li>- Costos</li> <li>- Almacén</li> </ul>

**8. Perfil del Colaborador**

**8.1. Conocimiento y Experiencia**

Formación Básica:

- Estudios básicos en cocina, pastelería y panadería.
- Curso de manipulación de alimentos
- Conocimientos HACCP

Formación Complementaria: \_\_\_\_\_

- Conocimientos de costos o administrativos

Experiencia Previa: \_\_\_\_\_

Haber trabajado en restaurantes, hoteles, clubes y tener experiencia en preparación de alimentos

Manejo de personal \_\_\_\_\_

Período Adaptación: \_\_\_\_\_

Idiomas: \_\_\_\_\_

Inglés, Francés.

**8.2. Requisitos del Cargo**

Sexo:   M – F   Edad:   20- 35   Estado Civil:   No especifica  

Estatura:   -----   Contextura Física:   -----  

**8.3. Habilidades y Aspectos de Personalidad**

Persona proactiva con alto nivel de responsabilidad, dinámico y con alto nivel de aprendizaje y que pueda ofrecer soluciones a problemas cotidianos.

**8.4. Naturaleza del Trabajo**

Esfuerzo Físico:   de pie  

Tipo de Trabajo:   Intelectual  

Condiciones Ambientales:   Recinto cerrado  

Campo de Actividad:   Alimentos y administrativo  

Disponibilidad para Trabajar por Turnos o Fuera del Horario de Trabajo:

Turnos rotativos de ocho(8) horas con un día de descanso a la semana \_\_\_\_\_