

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS A LOS SERVICIOS
DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN QUE SE PRESTAN EN ANTIGUA
GUATEMALA, EN APOYO AL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO,
INGUAT.**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR:

SARITA LEÓN SANTA MARÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2007

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S. B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al Numeral 6.3
Punto Sexto del Acta 39-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29
de noviembre de 2004.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Secretario:	Lic. Ángel Miguel González Godoy
Examinador	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales

f: _____

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Presidente

f: _____

Lic. Ángel Miguel González Godoy
Secretario

f: _____

Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
Examinador

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación con todo mi amor:

- A la Virgen Santísima
- A mi hijo querido Claudio André, fuente de inspiración y motivación para seguir adelante.
- A mi abuelita Rosita Velarde Rodas, quien con su cariño y apoyo me ha dado fuerzas para ser una profesional de éxito, y
- A mis tías Claudia y Sonia, por ayudarme y apoyarme siempre, hasta en los momentos más difíciles.

Mil gracias...

INDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Turismo	1
1.2 Recursos turísticos	1
1.2.1 Oferta real de atractivos turísticos	1
1.3 Turista	1
1.4 Tipos de turismo	2
1.4.1 Turismo receptivo	2
1.4.2 Turismo emisor	2
1.5 Importancia social y económica del turismo	2
1.5.1 Oferta turística	3
1.5.2 Demanda turística	3
1.6 Instituto Guatemalteco de Turismo. –INGUAT-	3
1.7 Antigua Guatemala	4
1.8 Mercadotecnia	4
1.9 Mezcla de mercadotecnia	4
1.9.1 Producto	4
1.9.2 Precio	5
1.9.3 Plaza	5
1.9.4 Promoción	5
1.10 Servicio	5
1.11 Características de los servicios	6
1.11.1 Intangibilidad	6
1.11.2 Inseparabilidad	6
1.11.3 Variabilidad	6
1.11.4 Perecibilidad	7
1.12 Clasificación de los servicios	7

a. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas	7
b. Acciones tangibles para los bienes	7
c. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas	7
d. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles	7
1.13 Tipos de servicio	8
a. El congelador	8
b. La fábrica	8
c. El zoológico amistoso	9
d. Calidad en el servicio al cliente	9
1.14 Mezcla de mercadotecnia de servicios	9
a. Personas	9
b. Evidencia física	10
c. Proceso	10
1.15 Mercadotecnia de servicios	10
1.16 Triángulo de mercadotecnia de servicios	10
a. Mercadotecnia externa	10
b. Mercadotecnia interactiva	11
c. Mercadotecnia interna	11
d. Alineación del triángulo de servicio	11
1.17 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	11
1.17.1 Brecha del cliente	11
1.17.2 Brechas de la empresa o proveedor del servicio	12
a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	13
b. Brecha 2: no seleccionar diseños y estándares de servicios correctos	13
c. Brecha 3: no entregar los estándares de servicio	13
d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas	13
1.18 Cultura de servicio	14
1.19 La calidad	15
1.19.1 Calidad en el servicio	15

1.19.2 Calidad total	16
1.20 Evidencia física	16
1.20.1 Mapa de evidencia física del servicio	16
1.21 Cliente	16
1.21.1 Servicio al cliente	17
1.21.2 Satisfacción del cliente	17
1.22 Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente	18
a. Recuperación efectiva	18
b. Adaptabilidad	18
c. Espontaneidad	18
d. Clientes difíciles	19
e. Administración de la calidad en el servicio	19
1.23 Estrategias para la recuperación del servicio	19
a. Liberar de fallas el servicio	19
b. Acoger reclamaciones	19
c. Actuar con rapidez	20
d. Solucionar los problemas de primera línea	20
e. Empoderamiento a empleados	20
f. Permitir que los empleados soluciones los problemas	20
1.24 Estrategias para mejorar los estándares del servicio	20
a. Proporcionar sistemas de apoyo	20
b. Desarrollar a las personas para que brinden un servicio de calidad	20
c. Contratar a las personas correctas	21
d. Retener a las mejores personas	21
1.25 Estrategias para mejorar la participación del cliente	21
a. Definir el trabajo del cliente	21
b. Reclutamiento, educación y recompensa del cliente	21
c. Administración de la mezcla de clientes	21
1.26 Estrategias para igualar la capacidad a la demanda	21

a. Modificación de la demanda	22
b. Ajustar la capacidad para satisfacer la demanda	22
1.27 Estrategias de mercadotecnia para las empresas de servicios	22
1.28 La administración como estrategia para los gerentes	23
1.29 Estrategia	23
1.30 Matriz FODA	23
a. Fortalezas	24
b. Oportunidades	24
c. Debilidades	24
d. Amenazas	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN EN LA ANTIGUA GUATEMALA

2.1 Marco Institucional y Legal	28
2.1.1 Sector privado	28
2.1.2 Sector público	29
2.2 Empresas que prestan servicios de hospedaje y alimentación en la Antigua Guatemala	29
2.2.1 Hoteles	
a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	29
b. Hoteles clase turista	30
c. Hoteles económicos y pensiones	30
2.2.2 Restaurantes	
a. Restaurantes de comida típica	30
b. Restaurantes de comida internacional	31
c. Restaurantes de comida rápida	31
2.3 Situación actual. (Empresa y empleados)	31

2.3.1 Estructura organizacional	31
2.3.1.1 Hoteles	
a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	31
b. Hoteles clase turista	34
c. Hoteles económicos y pensiones	35
2.3.1.2 Restaurantes	36
2.3.2 Capacitación	37
a. Hoteles	37
b. Restaurantes	39
2.3.3 Papel de los empleados en la entrega del servicio	41
2.3.3.1 Hoteles	41
a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	41
b. Hoteles clase turista	41
c. Hoteles económicos y pensiones	41
2.3.3.2 Restaurantes	
a. Restaurantes de comida típica	43
b. Restaurantes de comida internacional	43
c. Restaurantes de comida rápida	43
2.4 Situación actual. (Usuarios)	
2.4.1 Servicio al cliente	45
2.4.1.1 Satisfacción de las necesidades	45
a. Hoteles	45
b. Restaurantes	47
2.4.2 Actitud del personal	49
a. Hoteles	49
b. Restaurantes	52
2.4.3 Información o comunicación del servicio	54
a. Hoteles	54
b. Restaurantes	58
2.4.4 Papel de los clientes en la entrega del servicio	62

2.4.5 Medio físico y ambiente de los servicios	63
2.4.5.1 Hoteles	63
a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	63
b. Hoteles clase turista	63
c. Hoteles económicos y pensiones	63
2.4.5.2 Restaurantes	
a. Restaurantes de comida típica e internacional	64
b. Restaurantes de comida rápida	64
2.4.6 Efectos del ambiente del servicio sobre la compra	64
a. Hoteles	64
b. Restaurantes	64
2.4.7 Calificación del servicio	68
2.4.7.1 Hoteles	68
a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	68
b. Hoteles clase turista	68
c. Hoteles económicos y pensiones	69
2.4.7.2 Restaurantes	
a. Restaurantes de comida típica	69
b. Restaurantes de comida internacional	70
c. Restaurantes de comida rápida	71
2.4.8 Calificación de la relación calidad-precio	72
a. Hoteles	72
b. Restaurantes	73
2.5 Resultados del diagnóstico	72
2.5.1 Hoteles	
a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	73
b. Hoteles clase turista	74
c. Hoteles económicos y pensiones	74

2.5.2 Restaurantes	
a. Restaurantes de comida típica	75
b. Restaurantes de comida internacional	76
c. Restaurantes de comida rápida	76
2.6 Análisis de los servicios de hospedaje y alimentación por medio de la matriz FODA	79

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN EN LA ANTIGUA GUATEMALA

3.1 Estrategias de servicio al cliente para los servicios de hospedaje y alimentación	82
a. Objetivos	82
b. Triángulo del servicio	83
c. Modelo de las brechas del servicio	84
3.2 Estrategias para la optimización del servicio de los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	85
3.2.1 Estrategia para superar las expectativas del cliente	85
a. Intensificadores permanentes del servicio	85
3.2.2 Estrategias para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente	86
a. Esquemas fotográficos	86
b. Mapa de evidencia física del servicio	87
c. Programa de acción para mejorar la evidencia física en el servicio	87
3.2.3 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente	89

a. Empoderamiento a empleados	89
a.1 Objetivos	89
a.2 Tiempo de duración	89
a.3 Costo de aplicación	90
b. Desarrollar y capacitar a los empleados para entregar un servicio de calidad	90
3.3 Estrategias para la optimización del servicio de los hoteles clase turista	91
3.3.1 Utilización de una ventaja competitiva durable	91
a. La tecnología	91
3.3.2 Mejoramiento del servicio a través de la tecnología	91
a. Optimización de las tecnologías básicas	91
a.1 Adopción de la tecnología por parte del servidor	91
a.2 Automatización de los sistemas	91
a.3 Proporción de control en el servicio	92
b. Combinación de la tecnología con el contacto personal	92
c. Costos tentativos de implementación	93
d. Programa para la introducción de la tecnología	95
3.3.3 Autopercepción del papel del cliente en el servicio	95
a. Definir el trabajo del cliente	95
b. Educación y recompensa del cliente	95
3.3.4 Estrategia para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente	97
a. Encuestas a cerca del ambiente	97
3.3.5 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente	97
a. Contratación de empleados con actitud de servicio	97
b. Desarrollar procesos internos orientados al servicio	98
c. Capacitación al personal	98
d. Recompensar a los empleados	99
3.3.6 Estrategias para igualar la capacidad a la demanda	99

a. Programación de tiempo libre durante períodos de poca demanda	102
3.3.7 Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente	102
a. Objetivos	103
b. Tiempo de duración	103
c. Costo de aplicación	103
3.3.8 Creación de una guía orientada a la recuperación del servicio	104
a. Objetivos	104
b. Tiempo de duración	105
c. Costo de aplicación	105
3.4 Estrategias para la optimización del servicio de los hoteles económicos y pensiones	105
3.4.1 Estrategia para superar las expectativas del cliente	105
a. Promesas explícitas del servicio	105
a.1 Presupuesto	106
3.4.2 Comunicación de boca en boca	107
3.4.3 Estrategia para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente	107
a. Normas de higiene y mantenimiento del hotel	107
3.4.4 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente	108
a. Contratación de empleados con actitud de servicio	108
b. Capacitación al personal	109
3.5 Estrategias para la optimización del servicio de los restaurantes	112
3.5.1 Mejoramiento del servicio a través de la tecnología	112
3.5.2 Estrategia para superar las expectativas del cliente	113
a. Promesas implícitas del servicio	113
3.5.3 Autopercepción del papel del cliente en el servicio	113

a. Definir el trabajo del cliente	113
b. Administración de la mezcla de clientes	113
3.5.4 Estrategias para mejorar la evidencia física del servicio al cliente	114
a. Encuestas a cerca del ambiente	114
b. Mapa de la evidencia física del servicio	114
3.5.5 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente	115
a. Desarrollar y capacitar a los empleados	115
b. Otorgar inducciones a los empleados	115
3.5.6 Estrategia para igualar la capacidad del servicio a la demanda	119
a. Uso de empleados de medio tiempo	119
b. Empleados con entrenamiento cruzado	119
3.5.7 Creación de un manual y un buzón de quejas y sugerencias	119
a. Objetivos	120
b. Tiempo de duración	120
c. Costo de aplicación	120
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126
GLOSARIO	128
ANEXOS	130
Anexo 1	Boleta de encuesta dirigida al prestador del servicio de hospedaje en la Antigua Guatemala, clase A y B.
Anexo 2	Boleta de encuesta dirigida al prestador del servicio de hospedaje en la Antigua Guatemala, clase C.
Anexo 3	Boleta de encuesta dirigida al prestador del servicio de alimentación en la Antigua Guatemala, clase C.

- Anexo 4 Boleta de encuesta dirigida al usuario del servicio de hospedaje en la Antigua Guatemala.
- Anexo 5 Boleta de encuesta dirigida al usuario del servicio de alimentación en la Antigua Guatemala.
- Anexo 6 Mapa de evidencia física para hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas.
- Anexo 7 Guía del Empoderamiento para hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas.
- Anexo 8 Tarjeta de capacitación para empleados de los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas.
- Anexo 9 Encuesta del ambiente del servicio en los hoteles clase turista.
- Anexo 10 Guía orientada a la calidad en los hoteles clase turista.
- Anexo 11 Guía orientada a la recuperación del servicio en los hoteles clase turista.
- Anexo 12 Material impreso en volantes para hoteles económicos y pensiones.
- Anexo 13 Encuesta a cerca del ambiente del servicio en los restaurantes
- Anexo 14 Mapa de evidencia física para restaurantes.

Anexo 15 Guía sobre la creación de un manual y buzón de sugerencias para restaurantes

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Clasificación de los servicios	8
Figura 2 Triángulo de mercadotecnia de los servicios	12
Figura 3 Modelo de las brechas en el servicio	14
Figura 4 Organigrama por funciones hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	33
Figura 5 Organigrama por funciones hoteles clase turista	34

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1 Capacitación del personal de los servicios de hospedaje en Antigua Guatemala según empleados	37
Gráfica 2 Capacitación al personal de servicio de alimentación en Antigua Guatemala según empleados	39
Gráfica 3 Calificación del ambiente laboral de los servicios de hospedaje en Antigua Guatemala según empleados	42
Gráfica 4 Calificación del ambiente laboral de los servicios de alimentación en Antigua Guatemala según empleados	45
Gráfica 5 Cumplimiento de las expectativas del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	47
Gráfica 6 Cumplimiento de las expectativas del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	49

Gráfica 7 Calificación del personal que labora en el servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	52
Gráfica 8 Calificación del personal que labora en el servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	54
Gráfica 9 Medio a través del cual el usuario se informó del servicio de hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas según usuarios	56
Gráfica 10 Medio a través del cual el usuario se informó del servicio de hoteles clase turista según usuarios	56
Gráfica 11 Medio a través del cual se informó del servicio de restaurante de comida típica en Antigua Guatemala según usuarios	58
Gráfica 12 Medio a través del cual se informó del servicio de restaurante de comida internacional en Antigua Guatemala según usuarios	59
Gráfica 13 Medio a través del cual se informó del servicio de restaurante de comida rápida en Antigua Guatemala según usuarios	59
Gráfica 14 Calificación del Ambiente del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	65
Gráfica 15 Calificación del Ambiente del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	65
Gráfica 16 Calificación general del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	70
Gráfica 17 Calificación general del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	72

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Capacitación del personal de los servicios de hospedaje en Antigua Guatemala según empleados	38

Tabla 2 Capacitación al personal de servicio de alimentación en Antigua Guatemala según empleados	40
Tabla 3 Calificación del ambiente laboral de los servicios de hospedaje en Antigua Guatemala según empleados	43
Tabla 4 Calificación del ambiente laboral de los servicios de alimentación en Antigua Guatemala según empleados	46
Tabla 5 Cumplimiento de las expectativas del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	48
Tabla 6 Cumplimiento de las expectativas del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	50
Tabla 7 Calificación del personal que labora en el servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	53
Tabla 8 Calificación del personal que labora en el servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	55
Tabla 9 Medio a través del cual se informó del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	57
Tabla 10 Medio a través del cual se informó del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	60
Tabla 11 Calificación del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	66

Tabla 12 Calificación del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	67
Tabla 13 Resultados del diagnóstico del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios	77
Tabla 14 Resultados del diagnóstico del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios	78
Tabla 15 Matriz FODA para servicios de hospedaje y alimentación	80
Tabla 16 Programa de acción para mejorar la evidencia física en el servicio de hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	88
Tabla 17 Programa de acción para introducir la tecnología en los hoteles clase turista	96
Tabla 18 Programa de acción sobre temas y actividades sugeridas para talleres y seminarios en los hoteles clase turista	100
Tabla 19 Programa de acción sobre formas para motivar a los empleados de los hoteles clase turista	101
Tabla 20 Programa de acción para mantener las normas de higiene en los hoteles económicos y pensiones	110
Tabla 21 Programa de acción para mantener un servicio de calidad en los hoteles económicos y pensiones	111

Tabla 22 Programa de acción para mantener un servicio de calidad en los restaurantes	116
--	-----

Tabla 23 Proceso de inducción específica para empleados de restaurantes	118
---	-----

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Costos de implementar una investigación de mercados	86
Cuadro 2 Costo de equipo de cámaras y video	87
Cuadro 3 Costo de impresión de guías del Empoderamiento	90
Cuadro 4 Costo de equipo tecnológico hardware	93
Cuadro 5 Costo de equipo tecnológico software	94
Cuadro 6 Costo de impresión de guías de la calidad en el servicio	104
Cuadro 7 Costo de impresión de guías orientadas a la recuperación del servicio	105
Cuadro 8 Presupuesto de material impreso en hoteles económicos	107
Cuadro 9 Presupuesto de la capacitación al personal en hoteles económicos y pensiones	112
Cuadro 10 Costo de impresión del manual de quejas y sugerencias	121
Cuadro 11 Costos totales para las estrategias del servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación	122

INTRODUCCIÓN

Toda empresa dedicada a ofrecer un servicio, debe considerar las necesidades de sus clientes y el tipo de atención que se les brinda, aún más, si se trata de empresas que ofrecen servicios turísticos, ya que el turismo genera una de las principales fuentes de ingresos para la economía del país.

Actualmente los servicios de hospedaje y alimentación que se ofrecen en Antigua Guatemala, no cuentan con estrategias que optimicen el servicio al cliente. Por tal razón esta investigación prevé satisfacer la necesidad de mejorar la calidad de estos servicios mediante la elaboración de estrategias de servicio al cliente y la implementación de programas de acción que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción del turista, para que haga una publicidad positiva de los mismos, se lleve una experiencia inolvidable y motivarlo a que regrese en otra ocasión, así como crear una ventaja competitiva para este municipio.

La estructura de la investigación se desarrolla en tres capítulos: el capítulo I constituye el marco teórico, el cual presenta una serie de temas los cuales fortalecen el conocimiento y la facilidad de concebir de mejor manera el tema en cuestión a fin de fundamentar criterios emitidos en el presente estudio.

En el capítulo II se analiza la situación actual y el diagnóstico de los hoteles y restaurantes, dicho análisis se enfocó en la organización, capacitación y papel de los empleados, así como la evidencia física de las instalaciones.

El capítulo III contiene la propuesta de aplicación de estrategias, donde se consideran el rediseño y utilización de la tecnología para optimizar el servicio, el mejoramiento de la divulgación de los servicios, el ajuste de la capacidad del nivel de la demanda, el mejoramiento de la evidencia física, la mejora de las expectativas y satisfacción de los clientes y la creación de una guía orientada a

la calidad; asimismo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se espera sean de utilidad para las empresas. También se incluye la bibliografía y los anexos, los cuales contienen algunas propuestas para implementar las estrategias en los servicios.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Turismo

Es una actividad económica cuyo fin primordial es incentivar la entrada de divisas al país, promoviendo sus recursos turísticos. Actualmente es una de las principales fuentes de ingresos que beneficia a todos los guatemaltecos ayudándolos a mejorar su nivel de vida.

1.2 Recursos turísticos

Es el conjunto de todos aquellos recursos naturales o artificiales que posee un país, estos pueden ser de tipo ecológico, arqueológico e histórico, tales como: el paisaje, el folklore y todos aquellos elementos culturales, sociales y humanos.

1.2.1 Oferta real de atractivos turísticos

Es el conjunto de todos los atractivos turísticos que ofrece un país en el momento en que son solicitados por los turistas, estos pueden ser recursos humanos, el clima, etc.

1.3 Turista

El Decreto Ley No. 1701 del Congreso de la República y sus reformas que contiene la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo. INGUAT, define en su artículo 24 el concepto de turista:

- "A) El nacional o extranjero residente, que con fines de recreo, deporte, salud, estudio, vacaciones, religión, misiones y/o reuniones, se traslade de un lugar a otro de la República y,
- B) El extranjero que con los mismos fines ingrese al país." (2:2)

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo. -OMT-, define al turista internacional como: "toda persona que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno, que efectúa una estancia de por lo menos una noche, pero no superior al año y cuyo motivo principal de visita, no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado". (1:2)

1.4 Tipos de turismo

1.4.1 Turismo receptivo

El turismo receptivo o receptor se interpreta como el conjunto de turistas extranjeros que visitan Guatemala, con fines de recreo, salud, estudio, etc. y que consecuentemente constituye un ingreso de divisas. En este sentido, toda aquella persona que no vive en el territorio nacional y que entra al país por cualquier vía de acceso legalmente.

1.4.2 Turismo emisor

El turismo emisor es el que está constituido por los turistas guatemaltecos que salen temporalmente del territorio nacional hacia el extranjero, ya sea por viaje de placer, negocios, etc. y que obviamente necesitan adquirir divisas para realizar tales fines y en consecuencia representa un egreso o fuga de dólares. Es el turista emisor el que debe promover el turismo receptivo.

1.5 Importancia social y económica del turismo

En primer lugar, como instrumento a través del cual se preserva el ambiente ya que todo turista al alejarse de las grandes ciudades congestionadas de personas y edificios prefiere ambientes agradables y tranquilos. Luego el turismo como actividad económica es fuente generadora de divisas y de empleo, pues requiere hoteles, transporte, artesanías, etc. y a su vez genera ingresos fiscales, por la vía de los impuestos a través de la extensión de pasaportes, porcentajes en la tarifa

que cobra la hotelería, así como el impuesto de entrada y salida que pagan nacionales y extranjeros.

1.5.1 Oferta turística

La oferta turística está constituida por la infraestructura de acceso urbano, el incremento del alojamiento u hospedaje y de servicios conexos, tales como alimentación, ventas de objetos típicos, agencias de viajes, transporte, etc.

Dentro de estos cabe señalar que los más destacados son los servicios hoteleros cuya mayor concentración se encuentra en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.

1.5.2 Demanda turística

Tomando como base el crecimiento histórico que ha tenido el turismo receptivo en Guatemala los últimos años, se han tomado una serie de acciones y proyectos tendientes a promover el turismo tales como: iniciativa de Ley para incentivar la inversión turística en el interior del país, valiéndose de una nueva e ingeniosa modalidad hotelera así como la oportunidad que ofrece la firma de los Acuerdos de Paz, la cual indudablemente posibilita el desarrollo de esta actividad.

1.6 Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

Institución gubernamental que se encarga de velar, cuidar y proteger todos los recursos turísticos con que cuenta el país, tomando en cuenta los recursos históricos, arqueológicos, ecológicos, antropológicos, etnográficos y sociales, los cuales son utilizados para atraer al turismo nacional y extranjero y lograr divisas para mantener la economía del país.

1.7 Antigua Guatemala

Esta ciudad se encuentra ubicada en el departamento de Sacatepéquez, fue fundada en 1541 en el valle de Panchoy y cuyo nombre original fue Santiago de los Caballeros de Guatemala. Antigua es considerada una joya histórica por sus calles y el diseño arquitectónico de sus edificaciones, las cuales permanecen intactas hasta el día de hoy.

Fue afectada por el terremoto de Santa Marta en 1749, lo cual fue causa del traslado, de allí su nombre actual. Fue considerada Patrimonio Cultural por el gobierno de Guatemala en 1970 y nombrada Patrimonio de la Humanidad en 1979 por la UNESCO.

1.8 Mercadotecnia

"Es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y empresariales". (7:12)

Las personas satisfacen sus necesidades por medio de productos y servicios, la mercadotecnia ayuda a elaborar un proceso por medio del cual se obtienen los mismos con mayor facilidad; su objetivo principal es producir bienes y servicios que logren alcanzar la mayor competitividad.

1.9 Mezcla de Mercadotecnia

Los responsables de la organización utilizan cuatro variables cuando definen una estrategia o diseñan un plan de mercadotecnia. Son precio, plaza, promoción y producto.

1.9.1 Producto

Es cualquier cosa que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pueda satisfacer una demanda.

1.9.2 Precio

"Monto de dinero cobrado por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio". (7:16)

1.9.3 Plaza

Es el lugar o medio ambiente para la mejor ubicación de los productos o servicios.

1.9.4 Promoción

La promoción es una forma de comunicación que intenta influir en el público. La promoción "es el elemento de la mezcla de mercadotecnia que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario". (9:570)

1.10 Servicio

"Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada, su posesión puede estar ligada a un producto material o no". (7:16)

Muchas empresas e instituciones han cambiado la palabra "servicio", sustituyéndola por "atención", ya que la palabra posee una fuerte conexión con el servilismo, los cuales a la mayoría de empleados no les gusta oír y lo repelen.

Los servicios a diferencia de los productos, son intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente, éste paga por obtener un servicio igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas, la mayor parte de la población trabaja en el sector de los servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro.

Las empresas deben de tomar en cuenta que los servicios son de carácter intangible, inseparable, variable y perecedero. Cada característica plantea problemas y requiere de estrategias para solucionarlos.

1.11 Características de los servicios

1.11.1 Intangibilidad

Un servicio es intangible porque no se puede ver, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlo o adquirirlo. Los que adquieren los servicios, para reducir su duda o incertidumbre, buscan indicios de su calidad y sacan sus conclusiones basándose en las ubicaciones, personas, equipo y materiales de comunicación que puedan ver.

1.11.2 Inseparabilidad

Un servicio es inseparable porque no se puede separar de su prestador, trátase de una persona o de una máquina. Si una persona ofrece un servicio, en tal caso la persona forma parte de dicho servicio. Como el cliente también está presente cuando se presta el servicio, la interacción entre el prestador y el cliente se convierte en un rasgo especial de la comercialización de servicios. Tanto el que presta el servicio como el que lo recibe, afectan el resultado de este. Como el servicio es inseparable de su prestador, el tiempo contado del prestador del servicio suele limitar la cantidad de un servicio que se puede ofrecer.

1.11.3 Variabilidad

Un servicio es variable porque su calidad depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece. Incluso, la calidad de los servicios de un solo empleado varía de acuerdo a la energía y el estado de ánimo que tiene en el momento de establecer contacto con cada cliente.

1.11.4 Perecibilidad

Un servicio es perecedero porque no se puede almacenar para venderlo o usarlo más adelante. El carácter perecedero de los servicios no presenta un problema cuando la demanda es constante. Pero, cuando la demanda fluctúa, las empresas o instituciones suelen tener graves problemas.

1.12 Clasificación de los servicios

Los servicios pueden clasificarse en: (Véase figura 1).

a. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas

“En este caso, los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados.

b. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas

En este caso, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente lo esté.

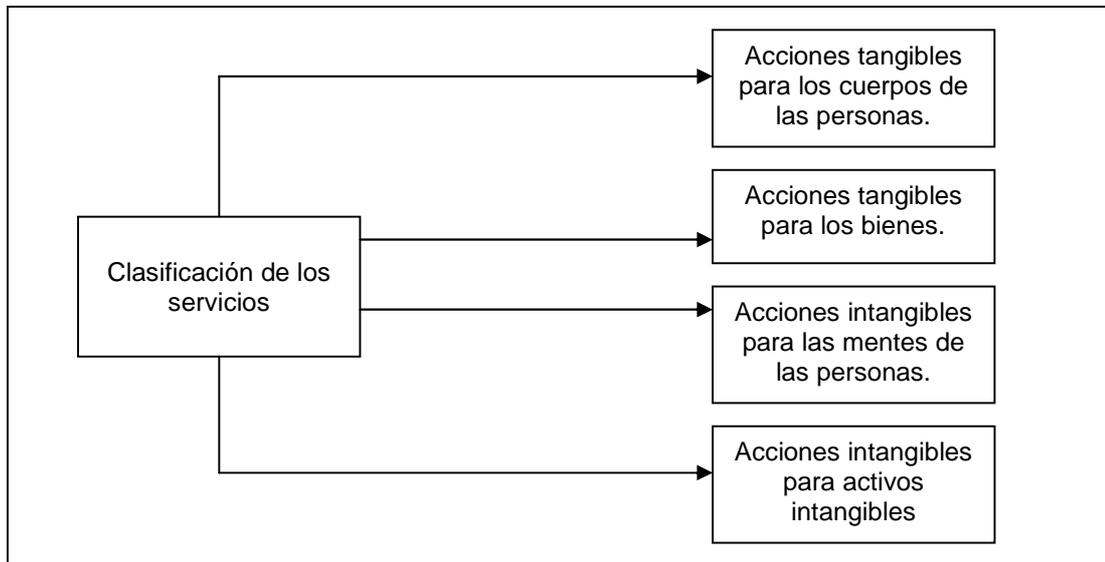
c. Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas

En este caso, los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación. Los servicios que interactúan con la mente de las personas incluyen educación, noticias e información, asesoría profesional y ciertas actividades religiosas. Cualquier cosa que afecte la mente de las personas tiene el poder de modelar las actitudes e influir en la conducta de éste.

d. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles

Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio". (7:29)

Figura 1
Clasificación de los servicios



Fuente: (5:82)

1.13 Tipos de servicio

a. El congelador

Este tipo de servicio refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método "congelador" comunica a los clientes "no nos importa".

En el ámbito de procedimientos, este tipo de servicio es lento, poco coherente, desorganizado, caótico e inconveniente. En lo referente al personal, este es insensible, frío e impersonal.

b. La fábrica

Este representa un tipo de servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la dimensión personal. El método de fábrica comunica a los clientes "usted es

un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo". (7:35) Este tipo de servicio es puntual, eficiente y uniforme.

c. El zoológico amistoso

Este método es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos; este tipo de servicio le comunica a los clientes: "nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo". (7:36)

A nivel procedimientos, este tipo de servicio es lento, poco coherente y desorganizado; en lo personal es amistoso y con tacto al tratar con el cliente.

d. Calidad en el servicio al cliente

Este tipo de servicio le comunica a los clientes: "usted nos interesa y le cumplimos". Este servicio suele ser puntual, eficiente y uniforme; en lo personal es amistoso y con interés". (3:35)

1.14 Mezcla de la mercadotecnia de servicios

Además de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla de mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso.

a. Personas

“Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las perspectivas del comprador. Puede ser el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.

b. Evidencia física

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

c. Proceso

Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (12:23)

1.15 Mercadotecnia de servicios

Es aquél que sirve para apoyar el desempeño de los productos básicos de una empresa. Éste se usa para la toma de decisiones en el ámbito estratégico analizando el triángulo de mercadotecnia del servicio y la mezcla de mercadotecnia del servicio, así como el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio.

1.16 Triángulo de mercadotecnia de servicios

Es aquella estrategia que muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios; cada lado está formado por tres tipos de mercadotecnia, estos son: Mercadotecnia Interna, formada por la compañía y proveedores, Mercadotecnia Externa, formada por la compañía y clientes y Mercadotecnia Interactiva, formada por clientes y proveedores. (Véase figura 2)

a. Mercadotecnia externa

A través de ella la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.

b. Mercadotecnia interactiva

Representa un segundo tipo de actividad que se contempla en el triángulo, en donde las promesas que se formulan deben cumplirse. La mercadotecnia interactiva ocurre en el momento de la verdad, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se consume.

c. Mercadotecnia interna

Es una tercera forma de mercadotecnia, que tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas.

d. Alineación del triángulo de servicio

Para que el triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. En el caso de los servicios cada una de las actividades de mercadotecnia representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito; por ello, cuando alguno de los lados no está alineado, será imposible dar soporte óptimo al triángulo.

1.17 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio

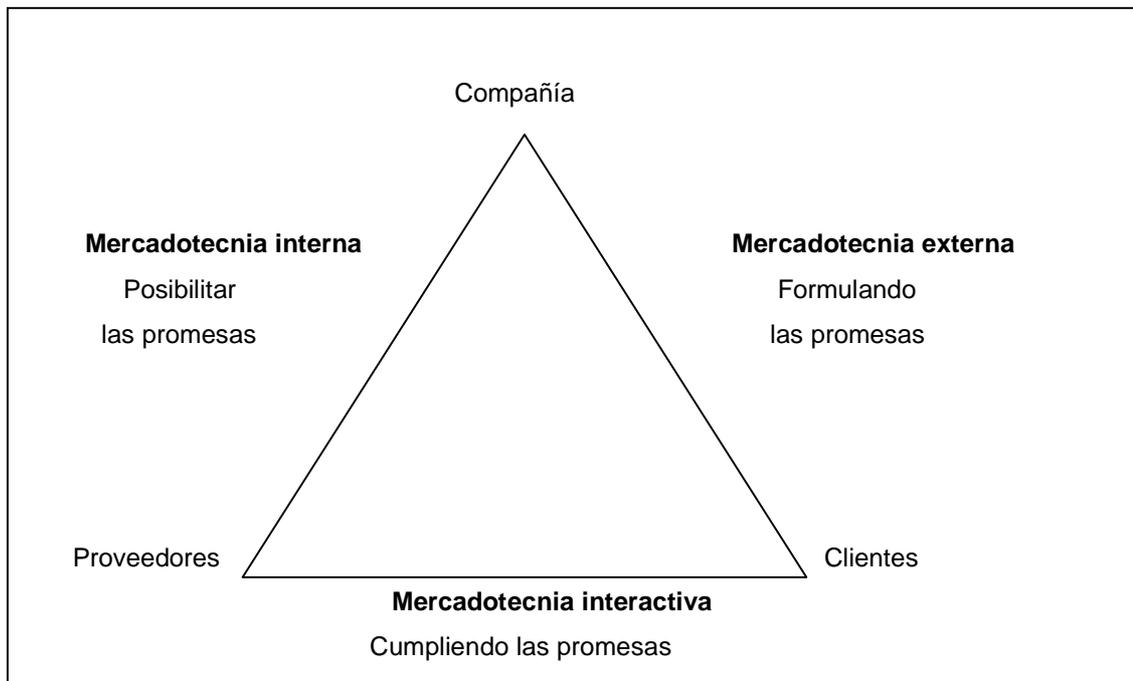
El tercer modelo para abordar los retos de los servicios es el denominado modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El modelo de las brechas sirve como marco para el desarrollo de esta investigación. El modelo y sus componentes pueden emplearse para conducir las estrategias que se apliquen en los diferentes servicios turísticos y poner en práctica la toma de decisiones. (Véase figura 3)

1.17.1 Brecha del cliente

Es el foco central del modelo, y ésta se da en la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus

experiencias con los servicios y las percepciones reflejan la forma en que se recibe el servicio. La idea consiste en que las empresas, con objeto de satisfacer a sus clientes, desean cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe.

Figura 2
Triángulo de mercadotecnia de servicios



Fuente: (4:75)

1.17.2 Brechas de la empresa o proveedor de servicio

Uno de los principales motivos por los cuales las empresas no cumplen las expectativas del cliente radica en la falta de estrategias para el diseño de servicios y el desarrollo de estándares que permitan satisfacer las expectativas del cliente; para lograrlo es necesario cerrar las cuatro brechas denominadas brechas del proveedor del servicio.

a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

“Es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente acerca del servicio que se presta y la comprensión de la institución respecto de dichas expectativas. Se genera cuando las personas que poseen autoridad para establecer prioridades, no entienden las expectativas del cliente acerca del servicio que se le debe prestar, lo cual repercute en la errónea toma de decisiones y la distribución no óptima de los recursos.

b. Brecha 2: no seleccionar los diseños y estándares de servicios correctos

La brecha 2 del proveedor es la diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente que tiene la empresa y el desarrollo de diseños y estándares orientados al cliente. Por lo regular, la brecha 2 se genera por el rechazo de la administración para abordar los desafíos de crear diseños y establecer normas que brinden un excelente servicio.

c. Brecha 3: no entregar los estándares de servicio

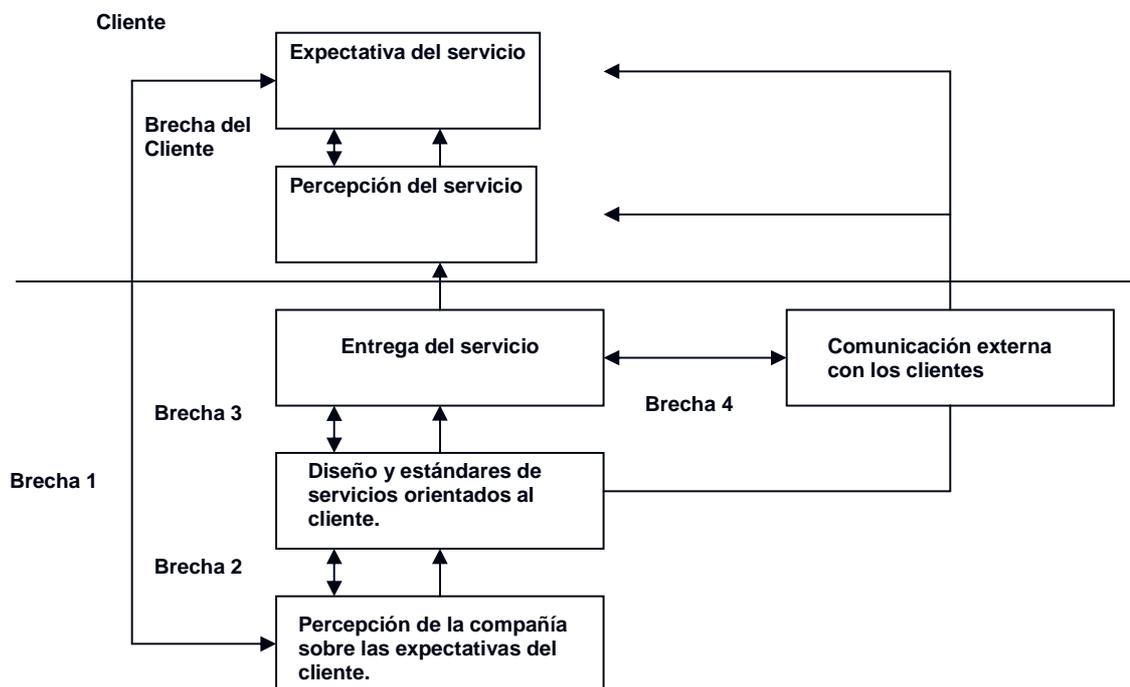
Consiste en la diferencia que existe entre el desarrollo de los estándares de servicio dirigidos al cliente y la entrega real del servicio. Los estándares de servicio deben ser respaldados con los recursos adecuados como lo son personas, sistemas y tecnología, y apoyarse para garantizar su efectividad, es decir que será necesario capacitar, motivar, medir y compensar a los trabajadores de acuerdo al desempeño que desarrollen a lo largo de esos estándares.

d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

Consiste en la diferencia que existe entre la entrega del servicio y la comunicación externa del proveedor de servicios. Las promesas hechas por una empresa o institución de servicio a través de los medios publicitarios, puede elevar las expectativas de los clientes, lo cual funciona como un

estándar para evaluar la calidad en el servicio. La diferencia que existe entre el servicio que presta y el prometido amplía la brecha del cliente”. (12:588)

Figura 3
Modelo de las brechas en el servicio



Fuente: (12:84)

1.18 Cultura de servicio

Es aquella que se desarrolla dentro de una empresa y cuyo fin es brindar un servicio integral, visualizando dos clientes: el cliente interno y el cliente externo. La atención al cliente es muy importante, la cadena de valor se rompe si no existe una buena relación entre ellos.

Se da en las empresas que ya han logrado cerrar todas sus brechas y han alineado el triángulo de mercadotecnia de servicios, en donde los empleados

trabajan armoniosamente brindando a sus clientes un servicio de calidad, logrando así la satisfacción de ambos.

1.19 La calidad

La calidad expresa las cualidades o características particulares de un producto o servicio que valore al cliente y que precisamente se constituye en fuente de satisfacción de sus necesidades.

La calidad es la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, la empresa y la comunidad.

La calidad generalmente es definida como una adecuación al uso, porque el producto o servicio que se ofrece satisface las necesidades del cliente, es decir, que el producto se adapta al uso que el cliente requiere. La adecuación al uso está relacionada con el valor que recibe el cliente y con la satisfacción que se genere; únicamente el consumidor puede determinarla, no así el productor.

La calidad está íntimamente ligada con el servicio al cliente, ya que ésta es esencial para la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.19.1 Calidad en el servicio

Es un componente primordial en las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos que ofrecen servicio al cliente o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente.

1.19.2 Calidad total

La calidad se define como " la totalidad de las funciones y características de un producto o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas". (9:10)

Este concepto lleva a definir la calidad total como una estrategia de toda la organización para mejorar continuamente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la organización.

1.20 Evidencia física

Debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia los clientes dependen de las evidencias físicas para evaluar el servicio antes de su compra y medir su satisfacción con el servicio durante y después del consumo. El diseño eficaz de la evidencia física tangible es importante para cerrar la brecha 2.

1.20.1 Mapa de evidencia física del servicio

Una forma efectiva de representar la evidencia del servicio es a través de un mapa o esquema del servicio, el cual captura de manera visual las oportunidades de la evidencia física. A partir del mapa es posible leer las interacciones implicadas en la prestación del servicio, la complejidad del proceso, los puntos de interacción humana que brindan oportunidades de evidencia y las representaciones tangibles en cada paso.

1.21 Cliente

Este concepto será utilizado para abarcar a aquellos individuos que soliciten algún servicio turístico.

"Dentro del ciclo comercial, un mismo individuo o empresa, se le considera bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al "público objetivo" de la empresa, pasando luego a ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y

hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los clasificados como "público objetivo" no se interesan de forma particular por un producto o servicio. El "cliente potencial" sí se ha interesado, pero todavía no se ha decidido a efectuar la compra o adquirir el servicio, el "comprador eventual" ya se ha decidido por hacerlo, mientras que el "cliente habitual" incorpora a su vida las consecuencias de la compra del producto o adquisición del servicio". (3:22)

Al referirse a un cliente, se entenderá desde las personas o empresas que no estén interesadas por un producto o servicio, hasta aquellas que se constituyan como compradores habituales.

1.21.1 Servicio al cliente

Es una gama de actividades que en conjunto originan una relación, implica actividades orientadas a una tarea y que incluye interacciones con el cliente en persona o por medio de telecomunicaciones. En el medio se puede notar un deterioro en las relaciones con los clientes y esto se encuentra en la cultura e idiosincrasia guatemalteca. El servicio al cliente constituye una participación importante como punto de partida para las estrategias comerciales.

Muchas empresas han empezado a trabajar con el concepto de servicio al cliente, no solo como un departamento de servicio al cliente, sino como parte de una visión completa del negocio para lograr las satisfacciones de las necesidades del cliente.

1.21.2 Satisfacción del cliente

"La satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo". (4:94)

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. La satisfacción al cliente es influida por las características específicas del producto o servicio.

1.22 Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente

Cada uno de los encuentros de servicio resulta potencialmente crítico, muchas empresas se proponen lograr cero defectos con un cien por ciento de satisfacción. Para alcanzar dichos objetivos, lo primero que se requiere es contar con documentación clara de todos los puntos de encuentro que existen entre la organización y el cliente; para lograrlo se presentan estrategias para alcanzar dicho objetivo.

a. Recuperación efectiva

Las fallas en el servicio dejan firmes recuerdos en los clientes y en los empleados; cuando los clientes se han decepcionado, la segunda vez debe de ser mejor para recuperar la confianza de éstos.

b. Adaptabilidad

Las percepciones de los clientes crean sentimientos de satisfacción o insatisfacción; para ello se debe analizar el sistema en la entrega del servicio, esto permite a los empleados explicar a los clientes el por qué de las fallas del servicio.

c. Espontaneidad

Los procedimientos de reclutación de personal se deben enfocar a la contratación de empleados con vocación de servicio y aplicar la técnica del empoderamiento.

El empoderamiento es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es una herramienta de la calidad total que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

d. Clientes difíciles

El cliente no siempre tiene la razón, por ello los empleados deben contar con herramientas que les ayuden a hacerle frente a los clientes difíciles, resolver problemas y capacitar a los mismos.

e. Administración de la calidad en la entrega del servicio

Se deben formular estrategias para asegurar la satisfacción en el momento de la verdad para mejorar la adaptabilidad de los empleados del servicio y exaltar las percepciones del cliente.

1.23 Estrategias para la recuperación del servicio

Las empresas se han dado cuenta de la importancia que reviste proporcionar una recuperación de excelencia a los clientes decepcionados, para ello es importante aplicar las siguientes estrategias:

a. Liberar de fallas el servicio

Se enuncia como "haga lo correcto desde la primera vez", de esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio pueden evitarse.

b. Acoger reclamaciones

Las reclamaciones deben anticiparse, estimularse y seguirse, esto puede hacerse a través de las encuestas de satisfacción, los estudios de incidentes críticos, así como la investigación de clientes; para ello cada uno de los

empleados poseen todas las reclamaciones que reciben y son responsables de observar que la recuperación del servicio se realice.

c. Actuar con rapidez

Los clientes que reclaman quieren respuestas rápido, para lograrlo es necesario contar con los sistemas y los procedimientos que permitan que se actúe con rapidez, así como con empleados en los cuales se delega autoridad.

d. Solucionar los problemas de primera línea

La primera persona que escuche la reclamación de un cliente es poseedora de dicha reclamación hasta asegurarse de que se solucionó.

e. Empoderamiento a empleados

Es necesario entrenar y generar en los empleados el empoderamiento con el fin de solucionar los problemas en el momento en que ocurran.

f. Permitir que los clientes solucionen sus propios problemas

Por lo general esta meta se obtiene a través de recursos tecnológicos como el fax, correo electrónico, etc.

1.24 Estrategias para mejorar los estándares del servicio

a. Proporcionar los sistemas de apoyo

Estas estrategias se pueden realizar desarrollando procesos internos orientados al servicio, proporcionando la tecnología y el equipo de apoyo necesario y midiendo la capacidad en el servicio interno.

b. Desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio

Se llevará a cabo entrenando las habilidades técnicas e interactivas, delegando autoridad en los empleados y promover el trabajo en equipo.

c. Contratar a las personas correctas

Se debe contratar a las personas de acuerdo con las competencias y la inclinación al servicio y lograr ser un buen patrón.

d. Retener a las mejores personas

Se puede lograr incluyendo a los empleados con la visión de la compañía, tratando a los empleados como a los clientes, y medir y recompensar a los empleados que desempeñan mejor el servicio.

1.25 Estrategias para mejorar la participación del cliente**a. Definir el trabajo del cliente**

Para ello la organización debe definir que tipo de participación quiere que los clientes tengan según el tipo de organización.

b. Reclutamiento, educación y recompensa de los clientes

Una vez definido el papel del cliente, la organización puede transformarlo en un empleado parcial acorde a sus necesidades.

c. Administración de la mezcla de clientes

Debido a que los clientes a menudo interactúan entre sí durante el proceso de entrega y consumo del servicio, otro de los objetivos importantes es la administración efectiva de la mezcla de clientes que experimentan el servicio simultáneamente.

1.26 Estrategias para igualar la capacidad a la demanda

Cuando una organización comprende con claridad sus restricciones de capacidad y los patrones de demanda, se encuentra en una buena posición para desarrollar estrategias cuya intención sea igualar la oferta y la demanda.

a. Modificación de la demanda para igualar la capacidad

Un enfoque es cambiar la naturaleza de la oferta de acuerdo con la estación del año, día de la semana, etc.; al aplicarlas se debe tener cuidado porque dichos cambios podrían implicar y requerir alteraciones en otras variables de la mezcla de marketing. Otro enfoque para cambiar la demanda es comunicarse con los clientes, al hacer de su conocimiento los períodos de demanda pico con objeto de que puedan optar por utilizar el servicio en horarios alternativos y evitar los retrasos, también es factible modificar la duración y ubicación de la entrega del servicio. Una respuesta común durante los períodos de poca demanda es hacer descuentos al precio del servicio.

b. Ajustar la capacidad para satisfacer la demanda

La idea fundamental es ajustar, extender y alinear la capacidad para que ésta iguale a la demanda del cliente. Durante periodos de demanda pico, la organización busca extender o ampliar su capacidad, durante periodos de poca demanda intenta reducir la capacidad con el objetivo de no desperdiciar recursos. Las estrategias generales a usar pueden ser varias como por ejemplo: ampliación del tiempo, de la mano de obra, de las instalaciones y del equipo; uso de los empleados de medio tiempo, renta de equipo y empleados con entrenamiento cruzado.

1.27 Estrategias de mercadotecnia para las empresas de servicios

Las empresas que prestan diversos servicios deben encontrar la manera de hacer que el servicio sea más tangible, de incrementar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, de estandarizar la calidad y de mejorar los movimientos de la demanda y la capacidad de oferta ante el carácter perecedero de los servicios.

1.28 La Administración como estrategia para los gerentes

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de coordinar un organismo social". (8:14)

Para alcanzar el éxito y tener la oportunidad de competir con las grandes empresas es a través del mejoramiento de la administración y coordinación de elementos humanos y materiales. Esta coordinación se debe entablar desde los altos mandos hasta los más bajos para crear un vínculo de comunicación, así como mantener un ambiente de trabajo en el que las personas, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.

1.29 Estrategia

Puede definirse, partiendo de dos puntos de vista diferentes: el primero, desde la perspectiva de lo que una organización intenta hacer, y la segunda, lo que eventualmente hace sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones. En la primera perspectiva, la estrategia es un programa general que sirve para definir y alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto y poner en práctica su misión. En la segunda perspectiva, la estrategia es un patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Toda organización cuenta con una estrategia aún cuando no haya sido formulada para un fin, es decir, los gerentes o responsables de la organización, responden y se ajustan al ambiente según lo exijan las circunstancias.

1.30 Matriz FODA

"Es un instrumento de desarrollo organizacional que se utiliza para determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se presentan en un hecho organizacional administrativo. Es una técnica en donde se analizan factores exógenos y endógenos que pueden afectar todo tipo de organización.

a. Fortalezas

Son todas aquellas actividades y situaciones internas que la empresa posee para alcanzar sus objetivos y metas, lo que permite solidificarse y competir como institución.

b. Oportunidades

Es toda situación, evento o actividad que la institución pueda observar en el medio interno y externo para mejorar la eficacia, imagen, utilidades y la mejor administración de sus recursos humanos y materiales. Este es uno de los factores que más importancia tiene en la fijación de estrategias en la institución.

c. Debilidades

Son aquellas actividades, eventos o situaciones que presenta la institución desde el punto de vista administrativo, y que afecta el buen desenvolvimiento, ineficacia y subutilización de los recursos humanos y materiales.

d. Amenazas

Es el elemento que determina aquellas actividades, situaciones y eventos externos que contribuyen a la incertidumbre, duda, inquietud, y en muchas ocasiones la ansiedad de los ejecutivos, y que constituye un factor difícil que puede contribuir a la ineficiencia o ineficacia de la institución". (5:54)

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN
SERVICIOS DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN EN LA ANTIGUA
GUATEMALA

Dadas las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros al utilizar los servicios de hospedaje y alimentación en la Antigua Guatemala, se realizó un diagnóstico situacional en el cual se analizaron las distintas áreas de los hoteles y restaurantes de la muestra, enfocándose principalmente en el área de servicio al cliente y poder conocer así el grado de satisfacción que los turistas perciben al utilizarlos.

Por tal razón, se tomó el número del promedio de empleados por hotel y restaurante utilizando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N z^2 P (1-P)}{(N -1) e^2 + z^2 P (1-P)}$$

En donde:

N = tamaño de la población (número del promedio de empleados)

z = nivel de confianza elegido

e = error máximo

P = proporción de una categoría de la variable

Se estima que el nivel de confianza será del 95% con un error estimado del 5% que da como resultado la siguiente muestra:

Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

$$n = \frac{(30) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(30-1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)} = 28 \text{ empleados}$$

Hoteles clase turista

$$n = \frac{(18) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(18-1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)} = 17 \text{ empleados}$$

Hoteles económicos y pensiones

$$n = \frac{(6) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(6-1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)} = 6 \text{ empleados}$$

Total de empleados en hoteles = **51 empleados**

Restaurantes

$$n = \frac{(10) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(10-1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)} = 10 \text{ empleados por tipo}$$

Total de empleados en restaurantes = **30 empleados**

La forma de determinar los elementos de la muestra de empleados fue entrevistando a por lo menos un empleado de cada área. (Véase anexos 1, 2 y 3)

Debido a que el número de personas que visitan la ciudad de Antigua Guatemala varía, se tomó el número total de habitaciones ocupadas del año 2006 para calcular el tamaño de la muestra y aplicando la fórmula respectiva:

$$n = \frac{N z^2 P (1-P)}{(N -1) e^2+ z^2 P (1-P)}$$

En donde:

N = tamaño de la población (228,461 habitaciones ocupadas)

z = nivel de confianza elegido

e = error máximo

P = proporción de una categoría de la variable

Se estima que el nivel de confianza será del 95% con un error estimado del 5% que da como resultado la siguiente muestra:

$$n = \frac{(228,461) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(228,461-1) (0.05)^2+ (1.96)^2(0.5) (0.5)} = \mathbf{384 \text{ personas}}$$

Se tomarán 192 personas para hoteles y 192 personas para restaurantes.

La información obtenida en el diagnóstico, se logró entrevistando por medio de cuestionarios a los turistas usuarios de los hoteles y restaurantes, además de la observación directa como técnica de investigación. La forma de determinar los elementos de la muestra fue a juicio de la investigación en donde se tomó en cuenta a turistas nacionales y extranjeros. (Véase anexos 4 y 5)

Se encuestó a un total de 384 usuarios distribuidos de la siguiente manera:

Hoteles

- ◆ Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas (3 hoteles)
57 personas
- ◆ Hoteles clase turista (4 hoteles)
80 personas
- ◆ Hoteles económicos y pensiones (3 hoteles)
55 personas

Restaurantes

- ◆ Restaurantes de comida típica (3 restaurantes)
57 personas
- ◆ Restaurantes de comida internacional (5 restaurantes)
95 personas
- ◆ Restaurantes de comida rápida (2 restaurantes)
40 personas

Todos los datos que resultaron de dicha encuesta, son significativos para la localización de las fallas en el servicio, de este diagnóstico dependerán las estrategias que los hoteles y restaurantes deban aplicar para mejorar su servicio.

2.1 Marco institucional y legal

2.1.1 Sector privado

El sector privado apoya y manifiesta interés en el desarrollo turístico. Al patrocinar conjuntamente con el INGUAT, y otras instituciones del Estado que son afines a la actividad; ello con el objeto de coordinar esfuerzos promocionales y de otra índole tendientes a alcanzar las metas propuestas.

Estas manifestaciones se demuestran por la creación de diferentes empresas como agencias de viajes, cámaras, fundaciones, oficinas privadas de promoción turística, etc. las cuales funcionan con el fin de aprovechar los recursos turísticos del país y fomentar el turismo interno.

2.1.2 Sector público

El sector público de manera directa e indirecta participan: la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica –SEGEPLAN-, el Instituto de Antropología e Historia, el Consejo Nacional para la Protección de Antigua Guatemala, el Ministerio de Cultura y Deportes, el Ministerio de Gobernación, el Ministerio de Economía, el Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas y en el ámbito de gobierno local la Municipalidad de Antigua Guatemala.

2.2 Empresas que prestan servicios de hospedaje y alimentación en la Antigua Guatemala

2.2.1 Hoteles

a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

La mayoría de los hoteles de ésta categoría, tienen la característica común de haber sido casas de habitación construidas en la primera mitad del Siglo XVII; muestra viviente de la arquitectura colonial caracterizada por muros de piedra revestidos con óleos de temas religiosos, imágenes de santos en madera, candelabros de hierro forjado, muebles coloniales, magníficos jardines y pilas bautismales llenas de buganvillas.

Estos hoteles ofrecen a sus huéspedes cómodas habitaciones sencillas, dobles, triples e incluso suites con vista al volcán de Agua, totalmente equipadas de las cuales muchas de ellas tienen servicio de cocineta, baño privado, agua caliente, televisión con cable, aire acondicionado, piscina,

restaurante y amplio parqueo. El costo de las habitaciones varía desde los US \$100 hasta US \$300 la noche.

b. Hoteles clase turista

Los hoteles de esta categoría también fueron casas de habitación que aún conservan su tradicional estilo colonial, en el cual las habitaciones rodean al patio ubicado en el centro; en sus corredores se pueden apreciar muebles coloniales de decoración un poco más sencilla.

Ofrecen habitaciones sencillas, dobles y triples con servicios de baño privado, agua caliente y ventiladores; algunos no cuentan con restaurante ni parqueo. El costo de las habitaciones por noche varía desde US \$50 hasta US \$100.

c. Hoteles económicos y pensiones

Los hoteles de esta categoría se encuentran ubicados en los callejones cercanos a la terminal de autobuses; no son de estilo colonial, presentan una fachada arquitectónica donde claramente se divisa una construcción más moderna, su mobiliario es simple y sencillo; ofrecen habitaciones simples y dobles con cama adicional, el servicio de baño es comunal para todas las habitaciones y tienen agua caliente solo a ciertas horas, no cuentan con parqueo. El costo de las habitaciones varía desde los Q40 hasta US \$30.

2.2.2 Restaurantes

a. Restaurantes de comida típica

Estos restaurantes tienen un agradable ambiente campestre colonial, algunos de ellos están decorados en su interior con antigüedades guatemaltecas, sirven exquisitas carnes a la parrilla y platillos de la cocina casera guatemalteca, en donde se pueden degustar los sabrosos tamales colorados, cocido de res, entre otros.

b. Restaurantes de comida internacional

Poseen un original estilo moderno pero conservando el ambiente colonial, el menú es fiel representativo de lo que se conoce como "Cocina Fusionada", reuniendo sabores de todas partes del mundo como lo es la comida italiana, mexicana, china, francesa e hindú.

c. Restaurante de comida rápida

Estos restaurantes tienen su propio ambiente y se les llaman de comida rápida pues los clientes piden su orden en el mostrador donde les entregan su pedido unos minutos después, generalmente venden hamburguesas, pollo y papas fritas.

2.3 Situación actual. (Empresa y empleados)

2.3.1 Estructura organizacional

2.3.1.1 Hoteles

a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

De conformidad con la información proporcionada se adopta la siguiente estructura organizativa para el cumplimiento de las funciones de cada servicio en los hoteles:

- a. Socios y gerencia general
- b. Recepción
- c. Cocina
- d. Mantenimiento
- e. Bar y restaurante
- f. Gimnasio y piscina. (Véase figura 4)

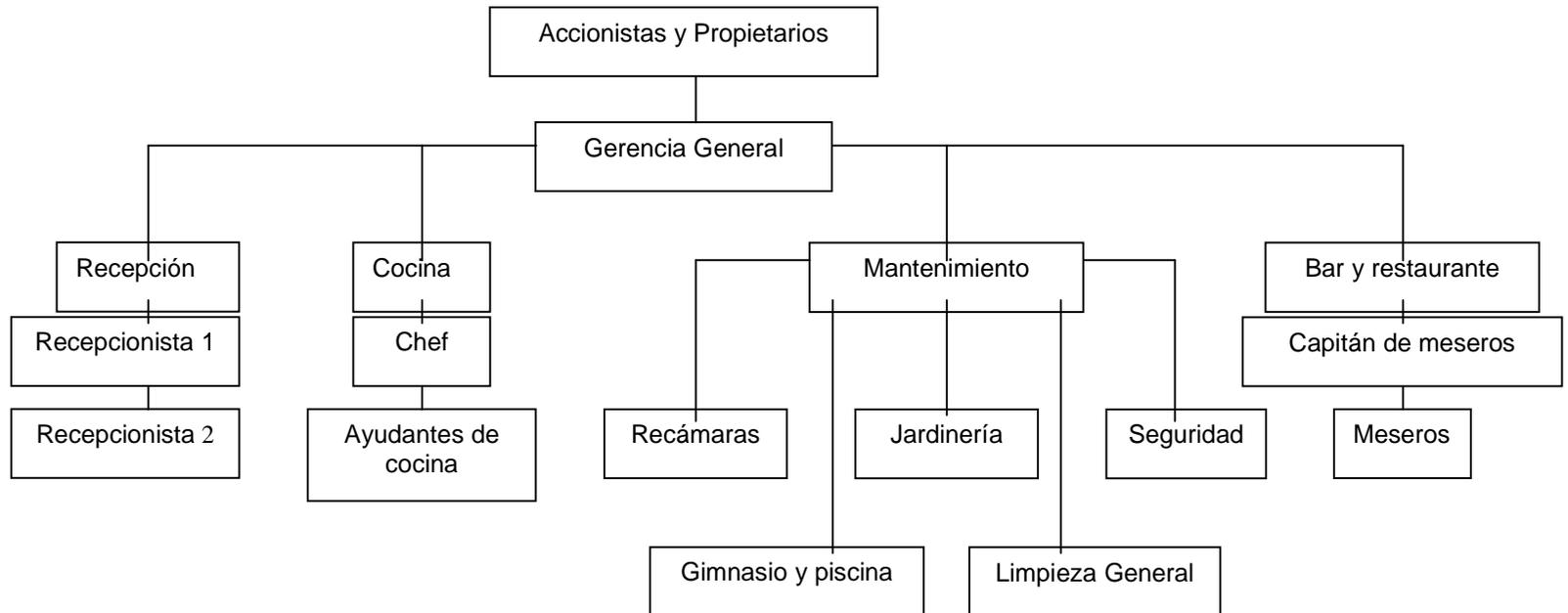
La máxima autoridad es el gerente general, el cual tiene bajo su mando a los subgerentes de los demás servicios, éstos a su vez tienen bajo su mando al personal de su respectiva subgerencia. De acuerdo con la investigación que

se realizó y a la base de datos del departamento de Recursos Humanos, los hoteles tienen alrededor de 30 empleados en promedio. Según la investigación realizada a través del levantado de la encuesta, la cual fue enfocada al prestador del servicio, se entrevistó 28 empleados, de los cuales el 55% pertenecen al sexo masculino.

El personal de estos hoteles efectúa las siguientes funciones:

- Socios y gerencia general son los encargados de velar por el eficiente funcionamiento y administración del hotel.
- Subgerentes son los encargados de administrar su área, planifican, dirigen y controlan al personal, rinden informes a sus superiores.
- Recepción se encarga de recibir a los huéspedes, reservar habitaciones y cobrar, así como proveer información de los servicios del hotel a los usuarios.
- La cocina está compuesta de un chef principal, dos chef secundarios y ayudantes de cocina, los cuales se preocupan del menú y la presentación de los platillos.
- Mantenimiento se compone de cuatro áreas: recámaras, cuya función es mantener en orden y limpieza las habitaciones, jardinería, mantenimiento y limpieza de las instalaciones del hotel y seguridad.
- El bar y restaurante se componen de un capitán y entre tres y seis meseros que tienen como función el orden y limpieza de mesas así como tomar las órdenes de los clientes.
- Gimnasio y piscina, son los responsables de brindar un equipo de gimnasia en óptimas condiciones y piscina vela por la limpieza diaria de la misma así como la limpieza de los cambiadores y las duchas.

Figura 4
Organigrama por funciones
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

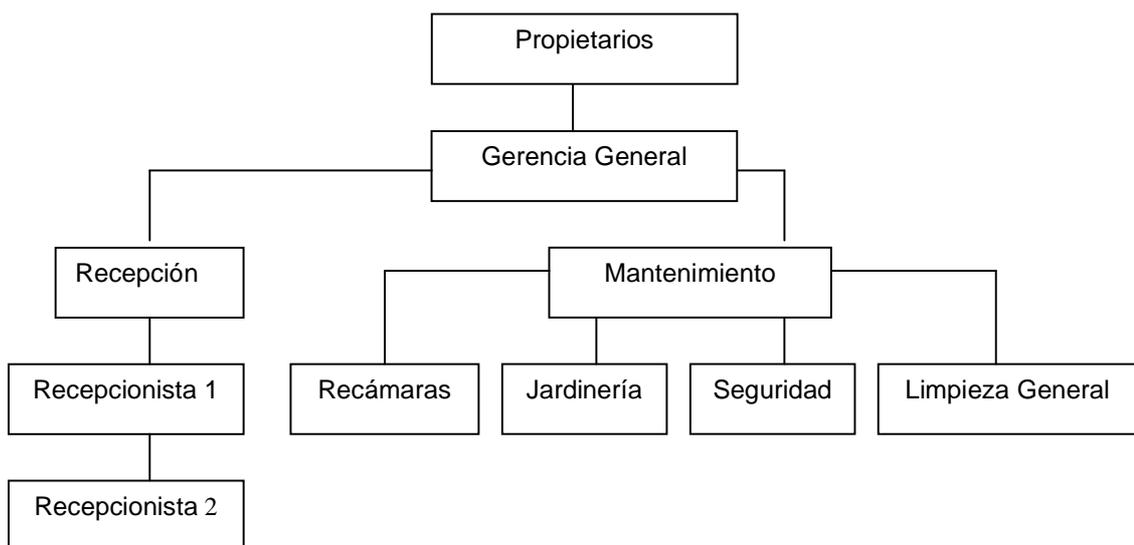
b. Hoteles clase turista

De conformidad con la información proporcionada se adopta la siguiente estructura organizativa: (Véase figura 5)

- a. Propietarios
- b. Gerencia general
- c. Recepción
- d. Mantenimiento.

De acuerdo con la investigación que se realizó y a la base de datos del departamento de Recursos Humanos, los hoteles tienen alrededor de 18 empleados en promedio. Según la investigación realizada a través del levantado de la encuesta, la cual fue enfocada al prestador del servicio, se entrevistó 17 empleados, el 50% pertenecen al sexo masculino.

Figura 5
Organigrama por funciones
Hoteles clase turista



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

El personal de estos hoteles efectúa las siguientes funciones:

- Propietarios y gerencia general son los encargados del funcionamiento y administración del hotel, dirigen y controlan al personal.
- Recepción se encarga de recibir a los huéspedes, reservar habitaciones y cobrar, así como proveer información de los servicios del hotel a los usuarios.
- Mantenimiento se compone de cuatro áreas: recámaras, cuya función es mantener en orden y limpieza las habitaciones, jardinería, seguridad, mantenimiento y limpieza de las instalaciones del hotel.

c. Hoteles económicos y pensiones

Estos hoteles no poseen un organigrama establecido, su estructura organizacional es pobre debido al bajo número de empleados los cuales cumplen varias funciones a la vez. Estos se organizan de la siguiente manera:

- a. Propietarios
- b. Mantenimiento.

Los hoteles de ésta categoría tienen alrededor de 6 empleados en promedio. Según la investigación realizada a través del levantado de la encuesta, la cual fue enfocada al prestador del servicio, se entrevistó 6 empleados, de los cuales el 65% pertenecen al sexo femenino.

El personal de esta categoría de hoteles cumple con las siguientes funciones:

- Los propietarios son los encargados del funcionamiento y administración del hotel, dirigen y controlan al personal, reciben a los huéspedes y cobran, así como proveer información de los servicios del hotel a los usuarios.
- Mantenimiento se encarga del orden y limpieza de todo el hotel, (habitaciones, sanitarios y duchas).

2.3.1.2 Restaurantes

De conformidad con la información proporcionada se adopta la siguiente estructura organizacional para los tres tipos de restaurantes:

- a. Gerencia general
- b. Caja
- c. Cocina
- d. Área de mesas
- e. Mantenimiento

Los tres tipos de restaurantes tienen alrededor de 10 empleados como máximo. A través del levantado de la encuesta, la cual fue enfocada al prestador del servicio, se entrevistó 30 empleados, el 60% pertenecen al sexo masculino.

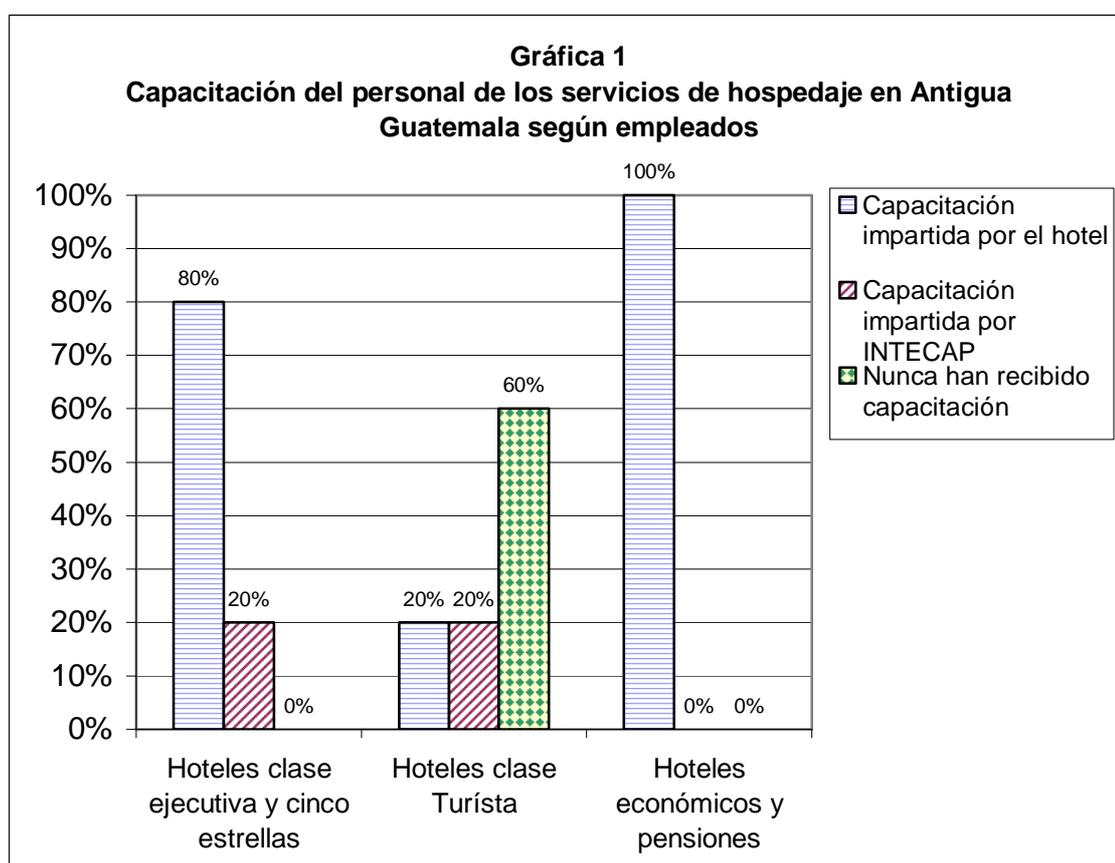
El personal de los tres tipos de restaurantes efectúa las siguientes funciones:

- ◆ Gerencia general se encarga del eficiente funcionamiento y administración del restaurante, supervisan, dirigen y controlan al personal.
- ◆ Caja se encarga de cobrar la cuenta y hacer el corte de caja diario.
- ◆ Cocina se compone de un chef y varios ayudantes de cocina, salvo los restaurantes de comida rápida donde carecen de chef, los cuales se preocupan del menú y la presentación de los platillos.
- ◆ El área de mesas se compone de un capitán y varios meseros que tienen como función el orden y limpieza de mesas así como tomar los pedidos de los clientes; es el capitán el que vela por la atención del servicio así como el control en las mesas.
- ◆ Mantenimiento se encarga de la limpieza del suelo en el área de mesas y de los sanitarios.

2.3.2 Capacitación

a. Hoteles

Mediante la investigación realizada en los hoteles, se le preguntó al trabajador que si al momento de ingresar, la empresa le brindó inducciones para las tareas que iba a realizar y si le mostraron algún manual que lo pudiera orientar; también se le preguntó si alguna vez recibió algún curso de capacitación y con que frecuencia lo recibió. (Véase gráfica 1 y tabla1)



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista y 6 clase económica.

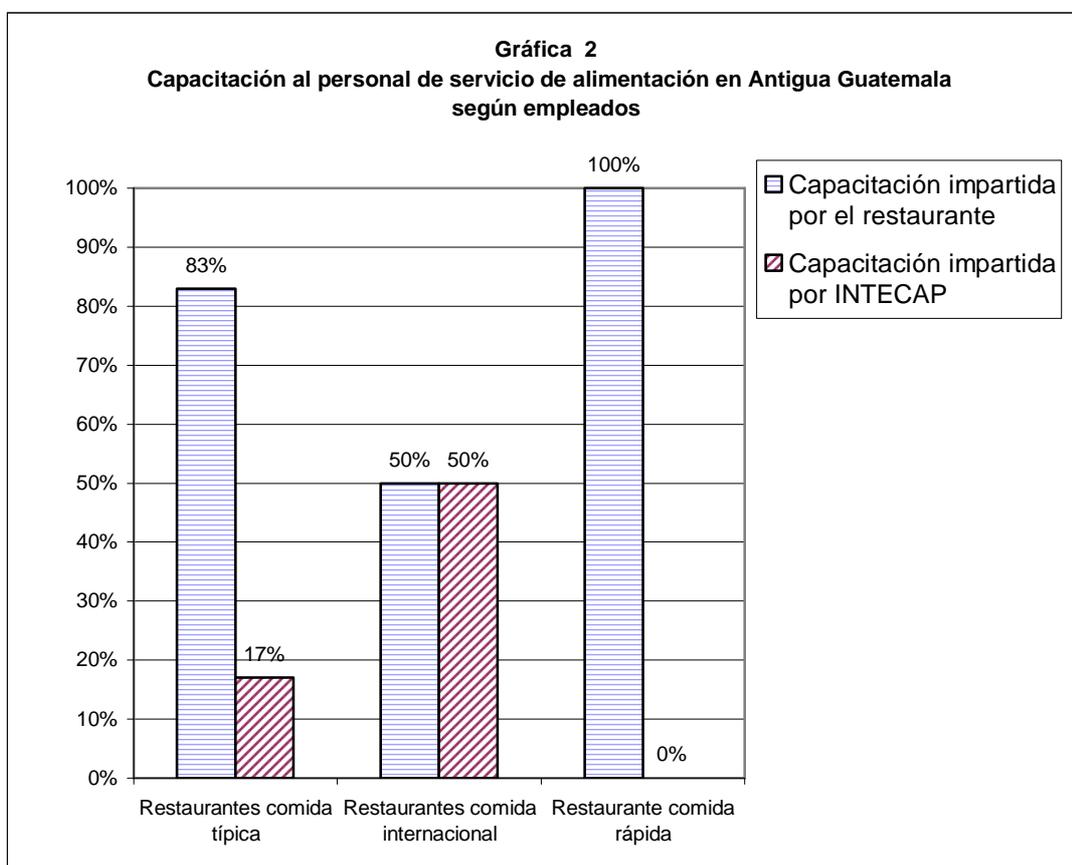
Tabla 1
Capacitación del personal de los servicios de hospedaje en Antigua Guatemala según empleados

Hoteles	Frecuencia de capacitación	Inducción	Manuales de orientación	Observaciones
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	El 80% (22 empleados) han recibido la capacitación más de dos veces al año por parte de la empresa, el resto en el Instituto Técnico de Capacitación INTECAP	El 100% (28 empleados) de los empleados recibieron inducción en las tareas a realizar	Cuentan con manuales de orientación sólo para empleados de contacto directo con los huéspedes	Los empleados del área de recámaras, jardinería y mantenimiento no reciben ningún tipo de capacitación
Hoteles clase turista	El 20% (3 empleados) recibió la capacitación una vez al año por parte de la empresa. El otro 20% la recibió en INTECAP. El 60% (11 empleados) nunca han recibido ningún tipo de capacitación.	El 60% (9 empleados) no recibieron inducción en las tareas a realizar	No cuentan con ningún manual de orientación	
Hoteles económicos y pensiones	Nunca han capacitado a sus empleados, es decir el 100% (6 empleados)	Los propietarios proporcionan una inducción empírica de las tareas a realizar	Carecen de manuales de orientación	

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

b. Restaurantes

En lo referente a la capacitación que se les ha brindado a los trabajadores de los restaurantes, se le preguntó al trabajador que si al momento de ingresar, la empresa le brindó inducciones para las tareas que iba a realizar y si le mostraron algún manual que lo pudiera orientar; también se le preguntó si alguna vez recibió algún curso de capacitación y con que frecuencia lo recibió. (Véase gráfica 2 y tabla 2)



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados por tipo.

Tabla 2
Capacitación al personal de servicio de alimentación en Antigua Guatemala según empleados

Restaurantes	Frecuencia de capacitación	Inducción	Manuales de orientación	Observaciones
Restaurantes de comida típica	El 83% (8 empleados) la han recibido más de dos veces al año por parte de la empresa y el resto en INTECAP	El 83% (8 empleados) recibió inducción para las tareas a realizar	Algunos cuentan con manuales de orientación	No reciben capacitación los empleados de mantenimiento y limpieza
Restaurantes de comida internacional	El 50% (5 empleados) la recibió por parte de la empresa y el resto en INTECAP	El 83% (8 empleados) recibieron inducción en las tareas a realizar	Algunos cuentan con manuales de orientación	
Restaurante de comida rápida	El 100% (10 empleados) la recibieron por parte de la empresa más de dos veces al año	El 100% recibió inducción en las tareas a realizar	Cuentan con manuales de orientación	Todos los empleados reciben capacitación no importando el área donde trabajen

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

2.3.3 Papel de los empleados en la entrega del servicio

2.3.3.1 Hoteles

a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

Parte importante del papel que desempeña el empleado de ésta categoría de hoteles depende en cierta forma de la motivación y la satisfacción que siente al realizar su trabajo. Por tal razón se preguntó sobre su salario, en donde el 50% (10 empleados) devenga no más de Q2,000 y el otro 50% gana entre Q2,000 a Q5,000. La mayoría no recibe propina, los únicos que la reciben son los meseros del restaurante, el cual es del 10% sobre el consumo.

Cada uno de los empleados está identificado con un uniforme y labora en un área específica donde realiza solo una tarea a la vez, ya sea en recámaras, jardinería, parqueo, etc.; en cuanto a la rotación de personal se comprobó que el 50% (14 empleados) tienen trabajando menos de un año, mientras que el otro 50% lleva entre 1 y 5 años en el hotel. En cuanto a la calificación del ambiente de trabajo se aprecia en la gráfica 3 y tabla 3.

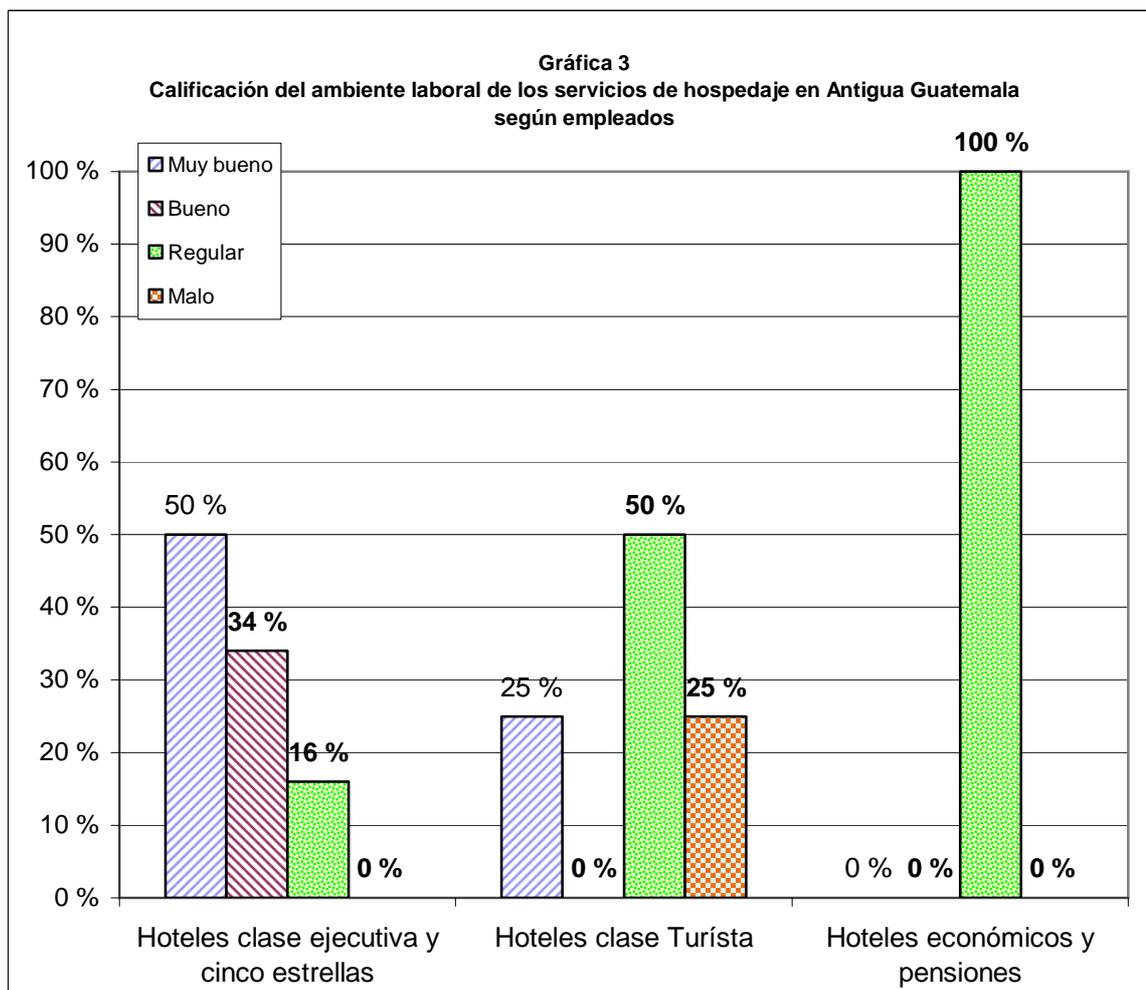
b. Hoteles clase turista

El 100% (17 empleados) devenga hasta Q2,000. El 75% (13 empleados) si recibe propina y cada uno de los empleados está identificado con un uniforme, salvo los que trabajan en recepción; en cuanto a la rotación de personal se determinó que el 50% (8 empleados) tienen trabajando menos de un año, mientras que el otro 50% lleva entre 1 y 5 años en el hotel. En la variable sobre el ambiente de trabajo se aprecia en la gráfica 3 y tabla 3.

c. Hoteles económicos y pensiones

El 100% (6 empleados) gana menos de Q2,000 y ninguno de ellos recibe propina. Cada uno de los empleados realiza varias tareas a la vez, por ejemplo: la persona encargada de las recámaras también lo es de la limpieza

general del hotel. También se comprobó que el 100% tienen trabajando menos de un año, lo que indica un alto porcentaje de rotación de personal. Respecto a la calificación sobre el ambiente de trabajo véase la gráfica 3 y tabla 3.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista y 6 clase económica.

2.3.3.2 Restaurantes

a. Restaurantes de comida típica

El 34% (4 empleados) devenga no más de Q2,000, el otro 34% gana entre Q2,000 a Q5,000 y el resto más de Q5,000, pues son gerentes. Los meseros del restaurante reciben propina fija del 10% sobre el consumo. Se comprobó que el 66% (7 empleados) llevan trabajando entre 1 y 5 años en el restaurante. En la variable sobre el ambiente de trabajo véase gráfica 4 y tabla 4.

b. Restaurantes de comida internacional

El 70% (7 empleados) devenga hasta Q2,000, el 10% (1 empleado) gana entre Q2,000 a Q5,000 y el resto más de Q5,000 por ser gerentes. Se recibe propina del 10% sobre el consumo; en cuanto a la rotación de personal se corroboró que el 40% (4 empleados) tienen trabajando menos de un año, mientras que el otro 40% lleva entre 1 y 5 años, y el 20% (2 personas) llevan más de cinco años pues son propietarios del restaurante. (Véase gráfica 4 y tabla 4)

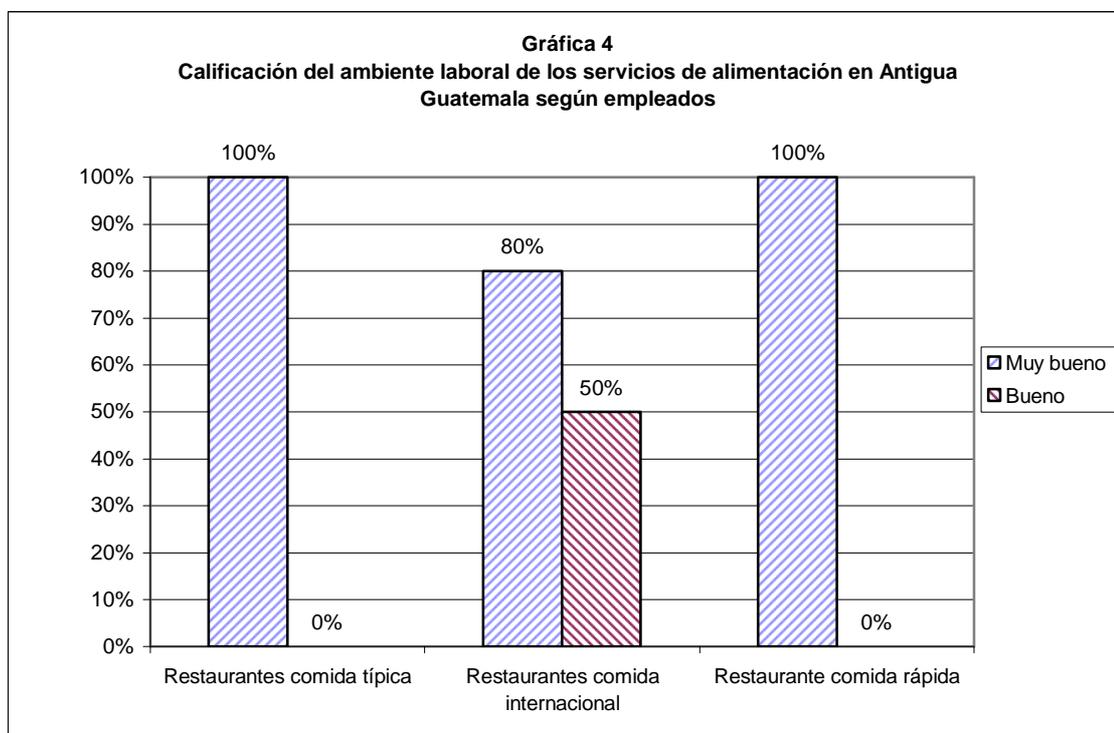
c. Restaurantes de comida rápida

Los prestadores de servicio en éstos restaurantes ganan menos de Q2,000 en un 50% (5 personas), el otro 50% gana entre Q2,000 y Q5,000 pues tienen el puesto de gerente. Ninguno de los empleados recibe propina y cada uno de ellos está identificado con uniforme y labora en un área específica donde realiza solo una tarea a la vez; en cuanto a la rotación de personal se comprobó que el 100% (10 empleados) tienen trabajando más de cinco años en el restaurante, respecto a la calificación sobre el ambiente de trabajo el 100% contestó que era muy bueno, lo que es un indicador positivo de la motivación y satisfacción que sienten los empleados al realizar su trabajo. (Véase gráfica 4 y tabla 4)

Tabla 3
Calificación del ambiente laboral de los servicios de hospedaje en Antigua Guatemala según empleados

Hoteles	Opinión del trabajador
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	<p>Al preguntarles acerca de la calificación del ambiente de trabajo respondieron lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 50% (14 personas) opinó que muy bueno • El 34% (9 personas) dijo que era bueno • El 16% (5 personas) aseguró que regular
Hoteles clase turista	<ul style="list-style-type: none"> • El 25% (4 personas) opinó que muy bueno • El 50% (9 personas) dijo que era bueno • El 25% (4 personas) aseguró que regular
Hoteles económicos y pensiones	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% (6 personas) opinó que regular

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados por tipo.

2.4 Situación actual. (Usuarios)

2.4.1 Servicio al cliente

2.4.1.1 Satisfacción de las necesidades

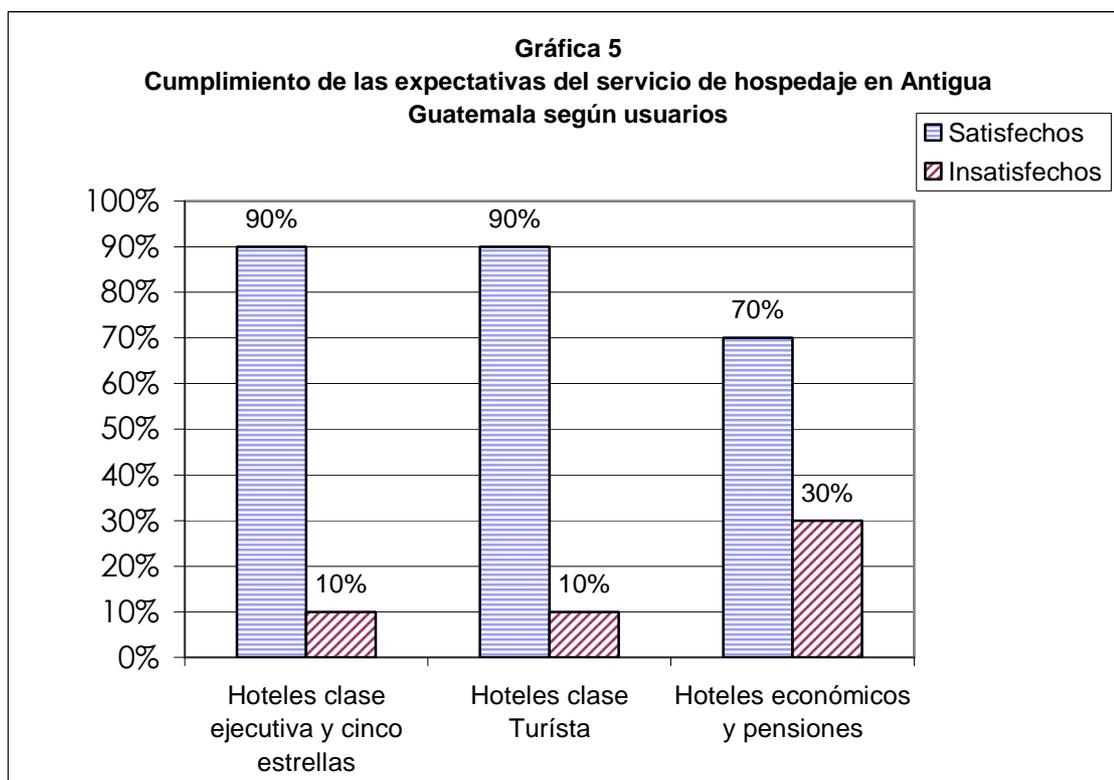
a. Hoteles

De acuerdo a la opinión de los usuarios respecto al cumplimiento de las expectativas que desea del servicio que prestan los hoteles, se les preguntó si las satisficieron o no, así como las razones que argumentaron los huéspedes insatisfechos. (Véase gráfica 5 y tabla 5)

Tabla 4
Calificación del ambiente laboral de los servicios de alimentación en Antigua Guatemala según empleados

Restaurantes	Opinión del trabajador
Restaurantes de comida típica	<p>Al preguntarles acerca de la calificación del ambiente de trabajo respondieron lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 100% (10 personas) opinó que muy bueno
Restaurantes de comida internacional	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% (8 personas) opinó que muy bueno • El 20% (2 personas) dijo que era bueno
Restaurantes de comida rápida	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% (10 personas) opinó que era muy bueno

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista y 6 clase económica.

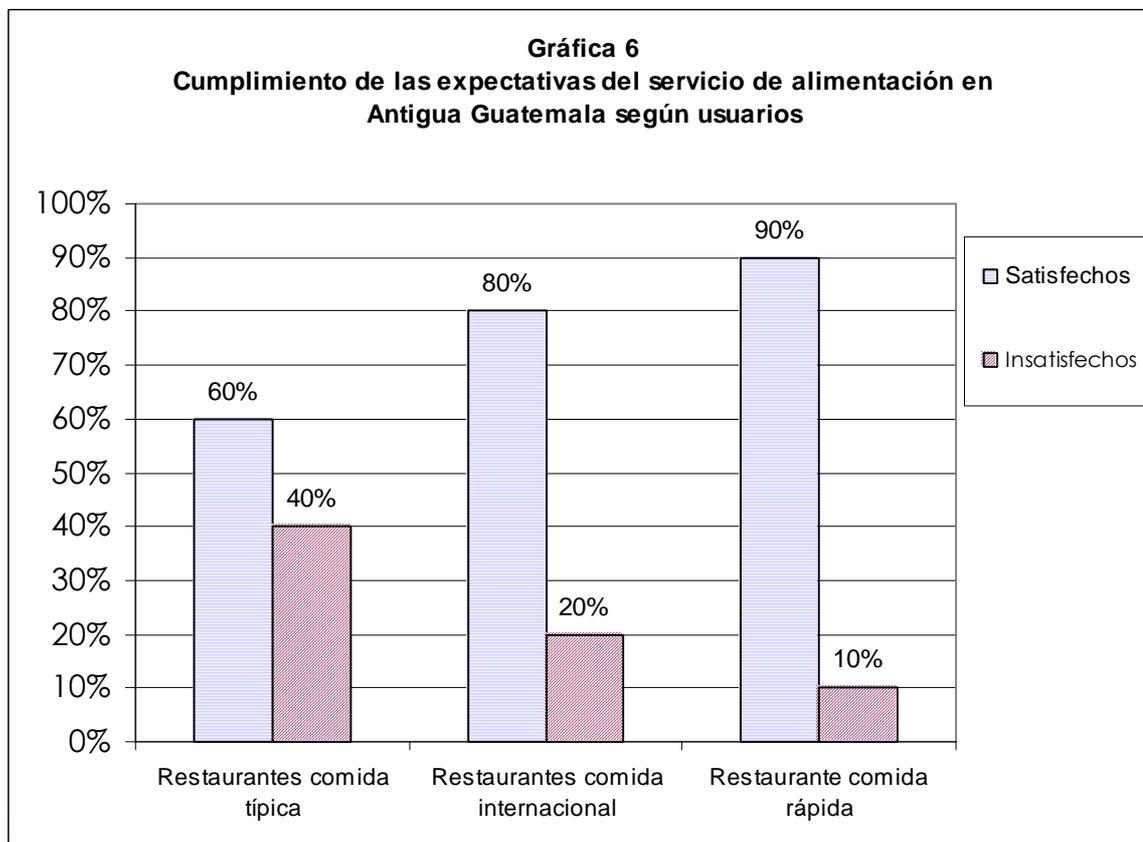
b. Restaurantes

Conforme a la opinión de los usuarios respecto al cumplimiento de las expectativas que desea del servicio que prestan los restaurantes, se les preguntó si las satisficieron o no, así como las razones que argumentaron los clientes insatisfechos. (Véase gráfica 6 y tabla 6)

Tabla 5
Cumplimiento de las expectativas del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios

Hoteles	Personas satisfechas	Personas insatisfechas	Razones de las personas insatisfechas
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	El 90% (51 personas) de los encuestados está satisfecho	El 10% (6 personas) opinó que el hotel no cumplió con sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de piscina climatizada • Falta de servicios médicos y farmacia • Lentitud en la atención por parte de recepción
Hoteles clase turista	El 90% (72 personas) está satisfecho con el servicio	El 10% (8 personas) opinó que el hotel no cumplió con sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de toallas • Falta de agua caliente • Sobre número de camas • La forma de pago era solamente en efectivo, no aceptaban tarjetas de crédito
Hoteles económicos y pensiones	El 70% (38 personas) está satisfecho	El 30% (17 personas) opinó que el hotel no cumplió con sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Poca higiene en sanitarios • Falta de agua caliente • Sábanas sucias • Inadecuada ventilación • Falta de personal bilingüe

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados por tipo.

2.4.2 Actitud del personal

a. Hoteles

Los usuarios de los hoteles calificaron al personal que los atendió de forma positiva y negativa; esto se refleja a través de los resultados de la gráfica 7 y tabla 7.

Tabla 6
Cumplimiento de las expectativas del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios

Restaurantes	Personas satisfechas	Personas insatisfechas	Razones de las personas insatisfechas	Observaciones
Restaurantes de comida típica	El 60% (34 personas) está satisfecho	El 40% (23 personas) opinó que el restaurante no cumplió con sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la comida • Lentitud en la toma del pedido • Falta de parqueo propio • Tiempo prolongado de espera 	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% (57 personas) esperó por una mesa disponible • El 43% (24 personas) esperó a que le pidieran la orden
Restaurantes de comida internacional	El 80% (76 personas) está satisfecho	El 20% (19 personas) no está satisfecho con el servicio recibido	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de limpieza en sanitarios • Falta de atención en mesas • Falta de presentación en los platillos • Recibieron pedidos equivocados • Observaron poco personal 	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% (76 personas) esperó por una mesa disponible • El 32% (30 personas) esperó a que le pidieran la orden

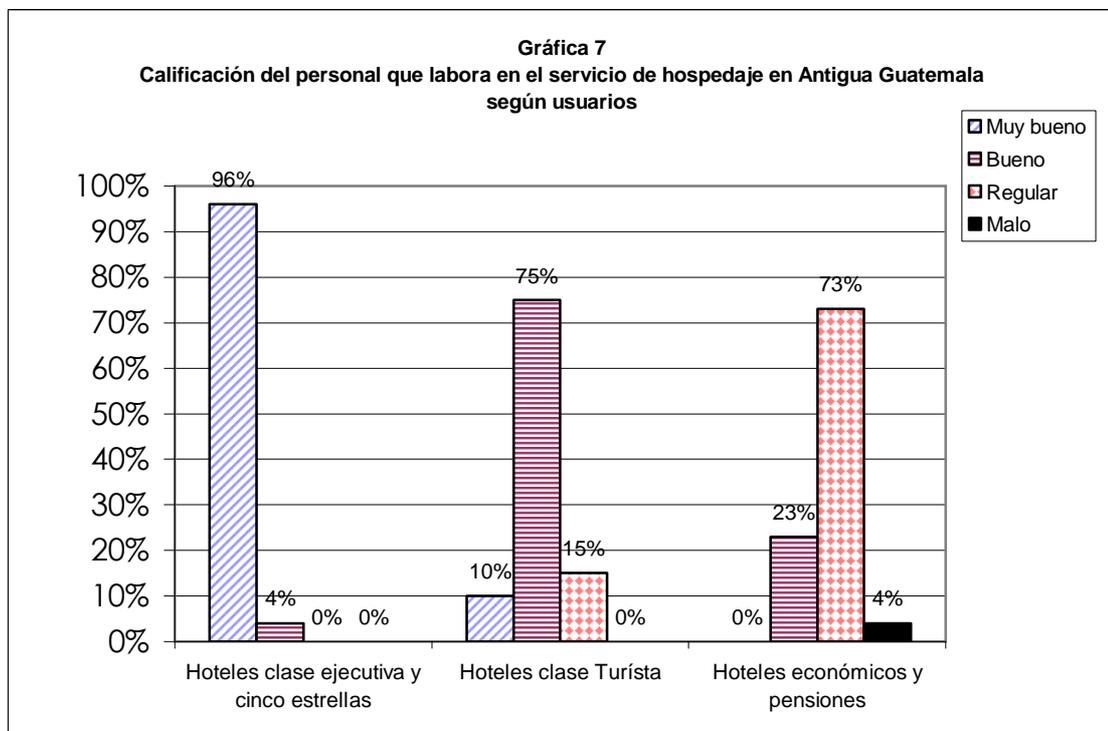
Continúa...

Continuación...

Tabla 6
Cumplimiento de las expectativas del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios

Restaurantes	Personas satisfechas	Personas insatisfechas	Razones de las personas insatisfechas	Observaciones
Restaurantes de comida rápida	El 90% (36 personas) está satisfecho	El 10% (4 personas) opinó que el restaurante no cumplió con sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Mal olor en sanitarios • Tiempo prolongado de espera 	<ul style="list-style-type: none"> • El 20% (8 personas) esperó por una mesa disponible • El 30% (12 personas) esperó a que le pidieran la orden

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista y 6 clase económica.

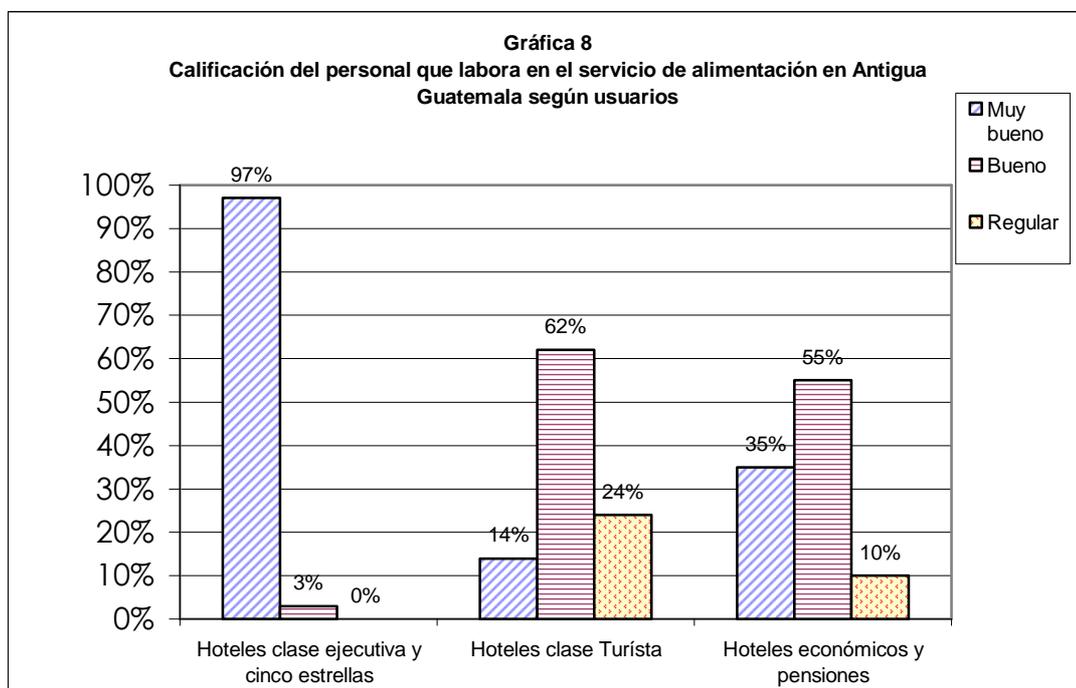
b. Restaurantes

Los usuarios de los restaurantes calificaron al personal que los atendió de forma positiva y negativa; esto se refleja a través de los resultados de la gráfica 8 y del tabla 8.

Tabla 7
Calificación del personal que labora en el servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios

Hoteles	Calificación al personal	Observaciones
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • El 96% (55 personas) opinó que es muy bueno • El 4% (2 personas) opinó que es bueno 	Las estadísticas suponen que el cliente está satisfecho, ya que el 100% de los encuestados opinó que el personal si está calificado para servir al público.
Hoteles clase turista	<ul style="list-style-type: none"> • El 10% (8 personas) opinó que es muy bueno • El 75% (60 personas) aseguró que es bueno • El 15% (12 personas) dijo que era regular 	El 95% (76 personas) opinaron que el personal si está calificado para servir al público, pese a la falta de capacitación. El 5% restante opinó negativamente lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Deben tener mejor trato al turista • Falta de relaciones humanas
Hoteles económicos y pensiones	<ul style="list-style-type: none"> • El 23% (13 personas) opinó que bueno • El 73% (40 personas) aseguró que era regular • El 4% (2 personas) dijo que era malo 	El 76% (42 personas) opinó negativamente lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Deben tener mejor trato al turista • Falta de relaciones humanas • Falta de atención

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados por tipo.

2.4.3 Información o comunicación del servicio

a. Hoteles

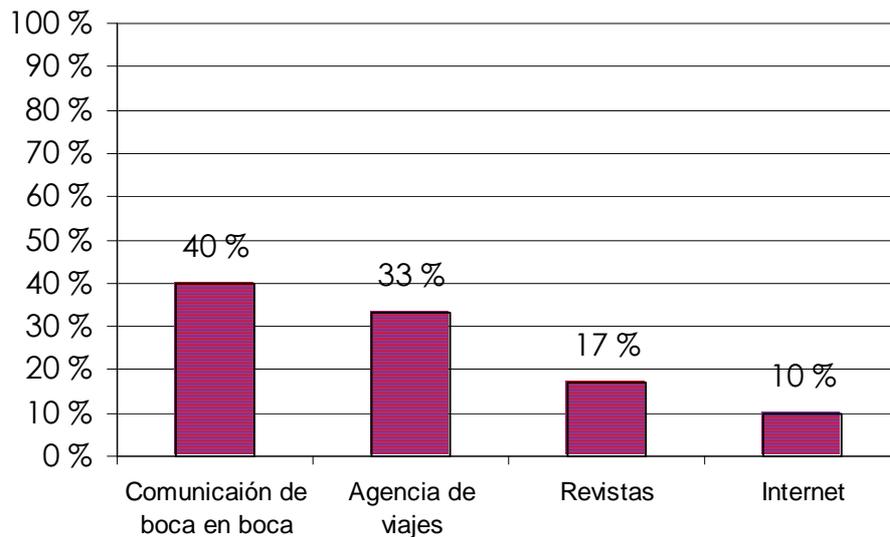
Respecto a la variable comunicación del servicio, se le preguntó al usuario que medio de comunicación había utilizado para informarse de los servicios que presta el hotel y si la información proporcionada fue satisfactoria. Los resultados se aprecian en las gráficas 9 y 10 y en el tabla 9.

Tabla 8
Calificación del personal que labora en el servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios

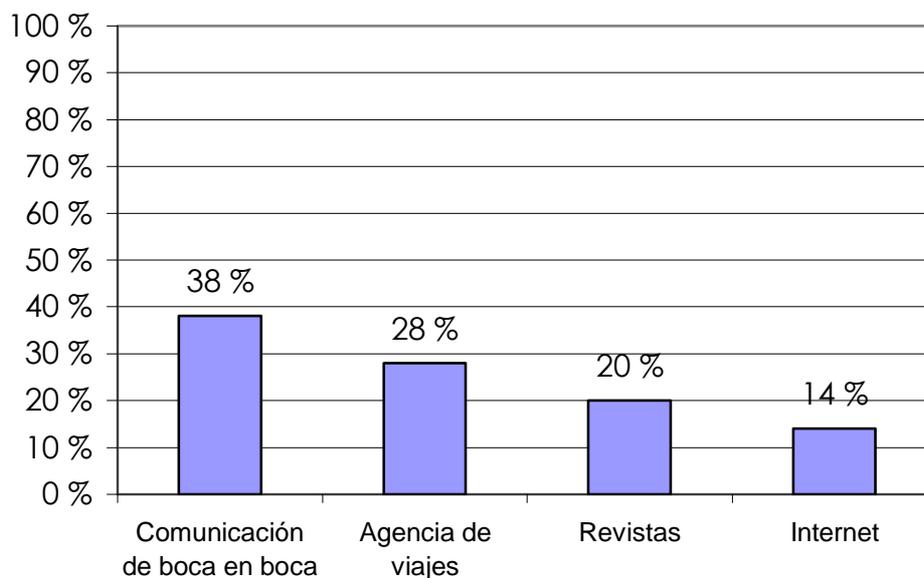
Restaurantes	Calificación al personal	Observaciones
Restaurantes de comida típica	<ul style="list-style-type: none"> • El 97% (56 personas) opinó que es muy bueno • El 3% (1 persona) aseguró que es bueno 	Las estadísticas suponen que el cliente está satisfecho, ya que el 100% de los encuestados opinó que el personal si está calificado para servir al público
Restaurantes de comida internacional	<ul style="list-style-type: none"> • El 14% (13 personas) opinó que es muy bueno • El 62% (59 personas) aseguró que es bueno • El 24% (23 personas) dijo que era regular 	El 72% (69 personas) opinaron que el personal si está calificado para servir al público. El 28% (26 personas) restante opinó negativamente que deben tener mejor trato al turista.
Restaurantes de comida rápida	<ul style="list-style-type: none"> • El 35% (14 personas) opinó que es muy bueno • El 55% (22 personas) aseguró que es bueno • El 10% (4 personas) dijo que era regular 	El cliente está satisfecho con el servicio que le brindó el personal en un 90% (36 personas), el 10% restante opinó que el retraso en la atención es debido a la falta de personal.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Gráfica 9
Medio a través del cual se informó del servicio de hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas en Antigua Guatemala según usuarios



Gráfica 10
Medio por el cual el usuario se informó del servicio de hoteles clase turista en Antigua Guatemala según usuarios



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.
Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista.

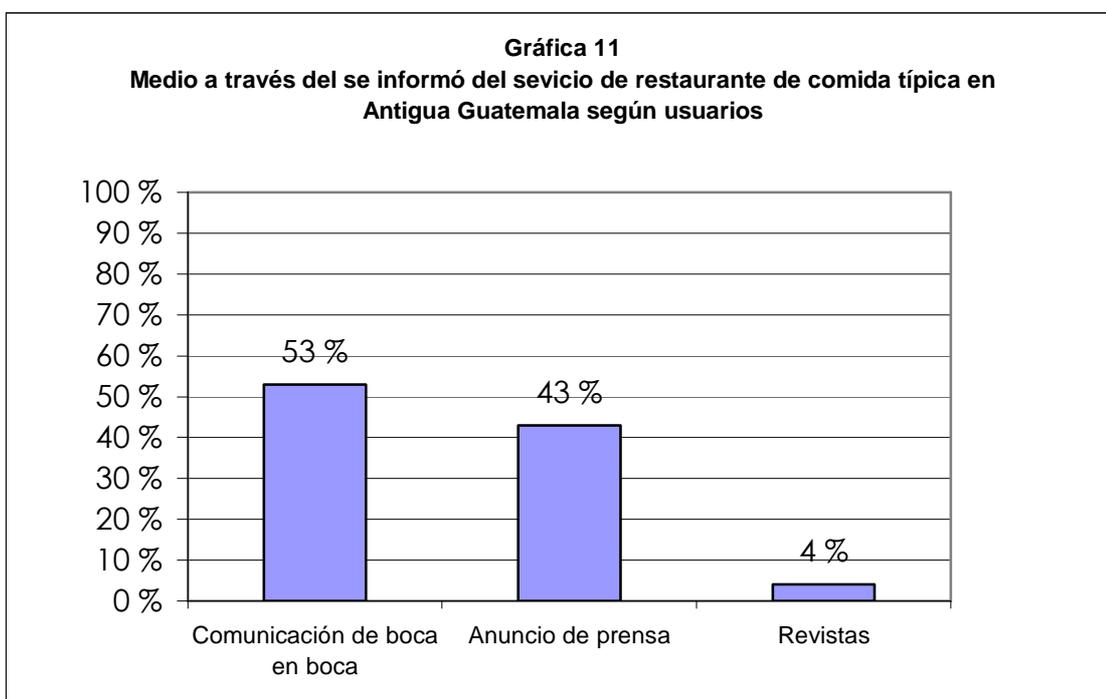
Tabla 9
Medio a través del cual se informó del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios

Hoteles	Medios de comunicación utilizados	Observaciones
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • El 40% (23 personas) utilizó la comunicación de boca en boca a través de personas conocidas. • El 33% (19 personas) dijo haber utilizado una agencia de viajes, puesto que son turistas extranjeros. • EL 17% (10 personas) aseguró que utilizó revistas. • El 10% (5 personas) utilizó Internet 	El 100% de los encuestados afirma que la información proporcionada fue satisfactoria.
Hoteles clase turista	<ul style="list-style-type: none"> • El 38% (30 personas) utilizó la comunicación de boca en boca. • El 28% (22 personas) dijo haber utilizado una agencia de viajes por ser extranjeros. • EL 20% (16 personas) aseguró que utilizó revistas. • El 14% (17 personas) utilizó Internet 	La existencia de información a través de medios de comunicación masiva es un poco deficiente, puesto que los turistas se dejan llevar por comentarios y referencias de personas conocidas, así mismo el 100% de los encuestados confirma que la información proporcionada fue acorde al servicio que recibió.
Hoteles económicos y pensiones	El 100% (55 personas) utilizó la comunicación de boca en boca.	Esto supone la inexistencia de información a través de medios de comunicación y la falta de divulgación de otros medios.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

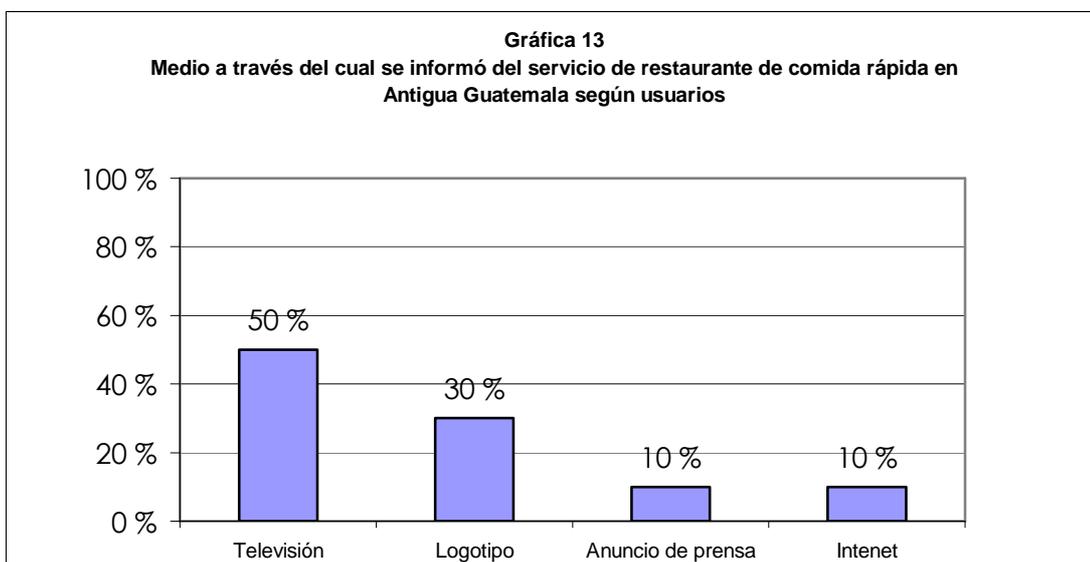
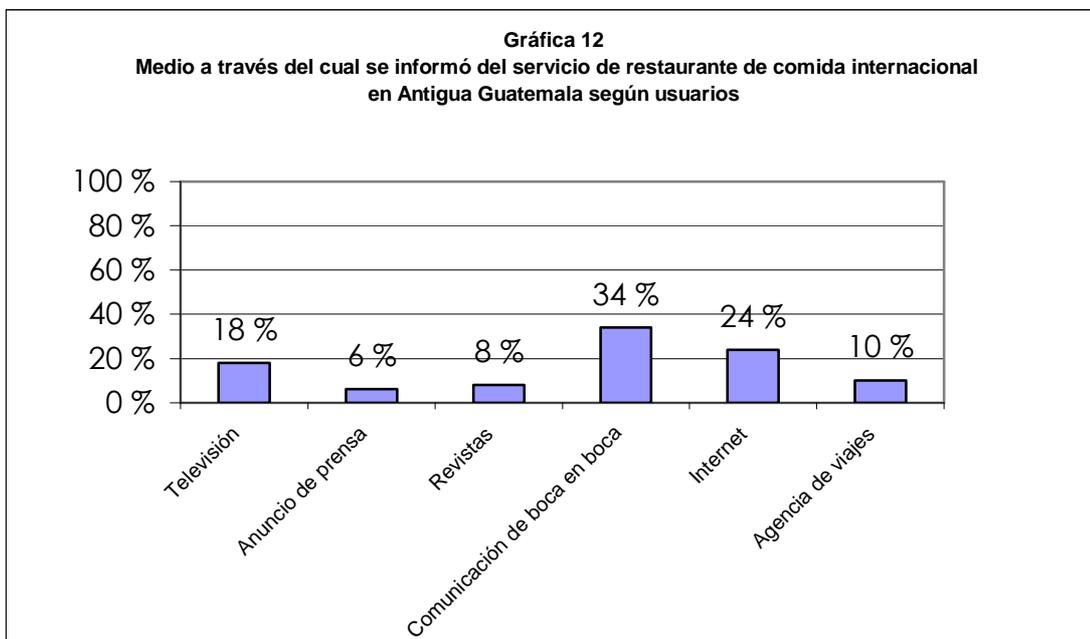
b. Restaurantes

En cuanto a la variable comunicación del servicio, se le preguntó al usuario que medio de comunicación había utilizado para informarse de los servicios que presta el restaurante y si la información proporcionada fue satisfactoria. (Véase gráficas 11, 12 y 13 y el tabla 10)



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados por tipo.

Tabla 10
Medio a través del cual se informó del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios

Restaurantes	Medios de comunicación utilizados	Observaciones
Restaurantes de comida típica	<ul style="list-style-type: none"> • El 53% (30 personas) utilizó la comunicación de boca en boca y la observación directa. • El 43% (24 personas) dijo haber utilizado anuncios de prensa, puesto que son turistas extranjeros. • EL 4% (3 personas) utilizó revistas. 	Esto indica que si existe información a través de medios de comunicación, así mismo el 100% de los encuestados afirma que la información proporcionada fue satisfactoria.
Restaurantes de comida internacional	<ul style="list-style-type: none"> • El 34% (32 personas) utilizó la comunicación de boca en boca. • El 10% (9 personas) dijo haber utilizado una agencia de viajes. • EL 8% (8 personas) aseguró que utilizó revistas. • El 24% (22 personas) declaró que utilizó Internet. • El 18% (17 personas) utilizó la televisión. • El 6% (7 personas) dijo que utilizó anuncios de prensa. 	Este tipo de restaurantes tienen acceso a los diferentes medios de comunicación; es por eso que el 100% afirmó que el servicio que se ofreció fue acorde a la información proporcionada.

Continúa...

Continuación...

Tabla 10
Medio a través del cual se informó del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios

Restaurantes	Medios de comunicación utilizados	Observaciones
Restaurantes de comida rápida	<ul style="list-style-type: none"> • El 50% (20 personas) utilizó la televisión. • El 30% (13 personas) reconoció al restaurante por el logotipo. • EL 10% (4 personas) aseguró que utilizó anuncios de prensa. • El 10% (4 personas) declaró que utilizó Internet 	<p>Generalmente los restaurantes de comida rápida son franquicias reconocidas a escala mundial y por ello ofrecen sus servicios a través de la televisión, con lo cual sus clientes se identifican rápidamente por el logotipo; es por eso que el 100% afirmó que el servicio obtenido fue acorde a la información proporcionada.</p>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

2.4.4 Papel de los clientes en la recepción del servicio

Tanto en hoteles como en restaurantes la participación de los clientes es relativamente baja, ya que se requiere de la presencia de los proveedores durante la entrega del servicio; generalmente el servicio es estandarizado y se proporciona sin importar la categoría del hotel o el tipo de restaurante, pues el pago es la mayor aportación del cliente.

La recepción del servicio se realiza en forma simultánea con otros clientes, los cuales afectan el mismo de forma positiva o negativa. Al entrevistar a los gerentes de los hoteles y restaurantes al respecto, mencionaron como factores negativos, según sus observaciones, que algunos clientes provocan demoras en sus pedidos o simplemente requieren de excesiva atención; así mismo los gerentes de hotel mencionaron que la época de mayor afluencia de turistas es en diciembre y Semana Santa, para restaurantes la hora de mayor demanda es la hora del almuerzo, entre 12:00 y 15:00 p.m., lo que provoca que multitudes de personas deseen el servicio al mismo tiempo.

Sin embargo, en un afán por mejorar la participación del cliente en la recepción del servicio, los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas han abierto un portal a través de Internet en donde los clientes pueden hacer sus reservaciones por ellos mismos; de la misma manera los restaurantes de comida rápida han creado la cultura de autoservicio, en el cual los clientes participan el 75% en la recepción del mismo.

2.4.5 Medio físico y ambiente de los servicios

2.4.5.1 Hoteles

a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

La mayoría de hoteles de ésta categoría se encuentran ubicados en el perímetro de la ciudad de Antigua Guatemala, éstos anteriormente han sido casas de habitación en tiempo de la colonia.

El área que ocupa el personal que ofrece el servicio es amplia y el espacio que se ocupa para atender al público es relativamente conveniente, lo cual es positivo para atender la afluencia de turistas en época de mayor demanda, que como anteriormente se mencionó es diciembre y Semana Santa.

b. Hoteles clase turista

Éstos hoteles se encuentran ubicados cerca del Parque Central, también se asientan en casa de habitación pertenecientes a la colonia. El área que ocupa el prestador del servicio es de tamaño regular y el espacio que se ocupa para atender al público es relativamente conveniente en época de baja demanda. Los inconvenientes para el usuario se crean en la época en que la demanda aumenta, ya que las instalaciones no son lo suficientemente amplias para albergar a un buen número de personas, por lo que la incomodidad es un factor que afecta el servicio al cliente.

c. Hoteles económicos y pensiones

Los hoteles de esta categoría se encuentran ubicados en los callejones cercanos a la terminal de autobuses y no son de estilo colonial; el prestador del servicio no tiene un área específica de atención al cliente, tampoco existe espacio de recepción a los huéspedes. Los inconvenientes para el usuario aumentan debido a que las instalaciones del hotel son bastantes reducidas, provocando graves problemas de espacio en época de mayor demanda.

2.4.5.2 Restaurantes

a. Restaurantes de comida típica y comida internacional

Ambos restaurantes se encuentran ubicados en distintas direcciones de la ciudad; en cuanto al área que ocupa el personal que ofrece el servicio es amplia y el espacio que se ocupa para atender al público es de tamaño regular, lo cual no es muy positivo para atender la afluencia de turistas en horario de mayor demanda el cual es la hora de almuerzo. Como se mencionó anteriormente la mayoría de personas tuvieron que esperar por una mesa disponible.

b. Restaurantes de comida rápida

Se encuentran ubicados a pocas cuadras del Parque Central; el área de atención al cliente es bastante reducida, especialmente en el horario de mayor demanda en el cual se debe hacer gran cola, provocando que los factores de tiempo, espacio y atención sean deficientes.

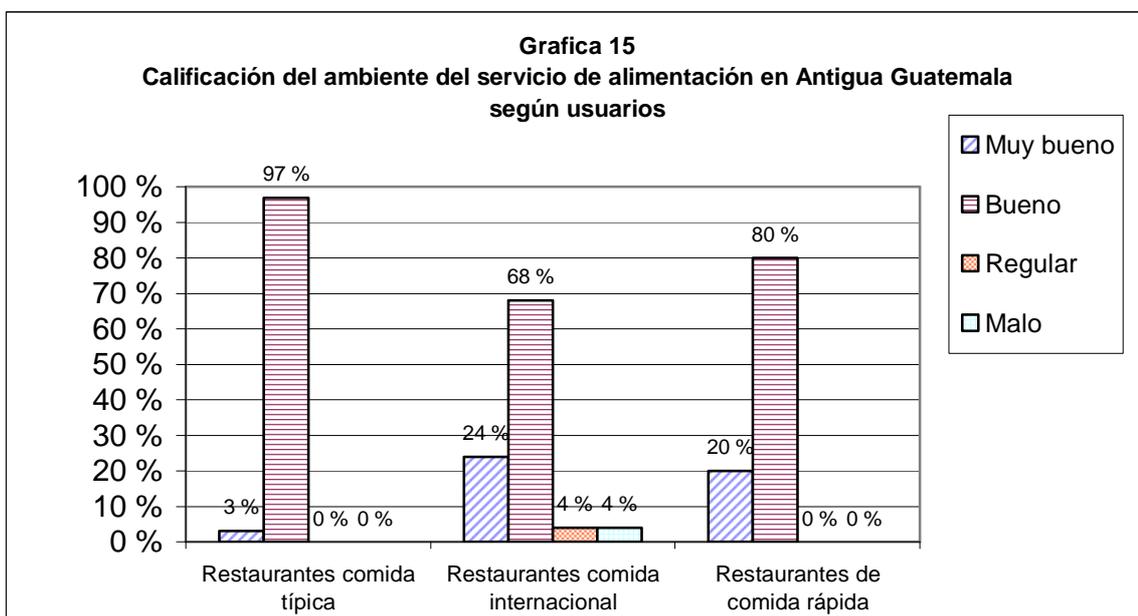
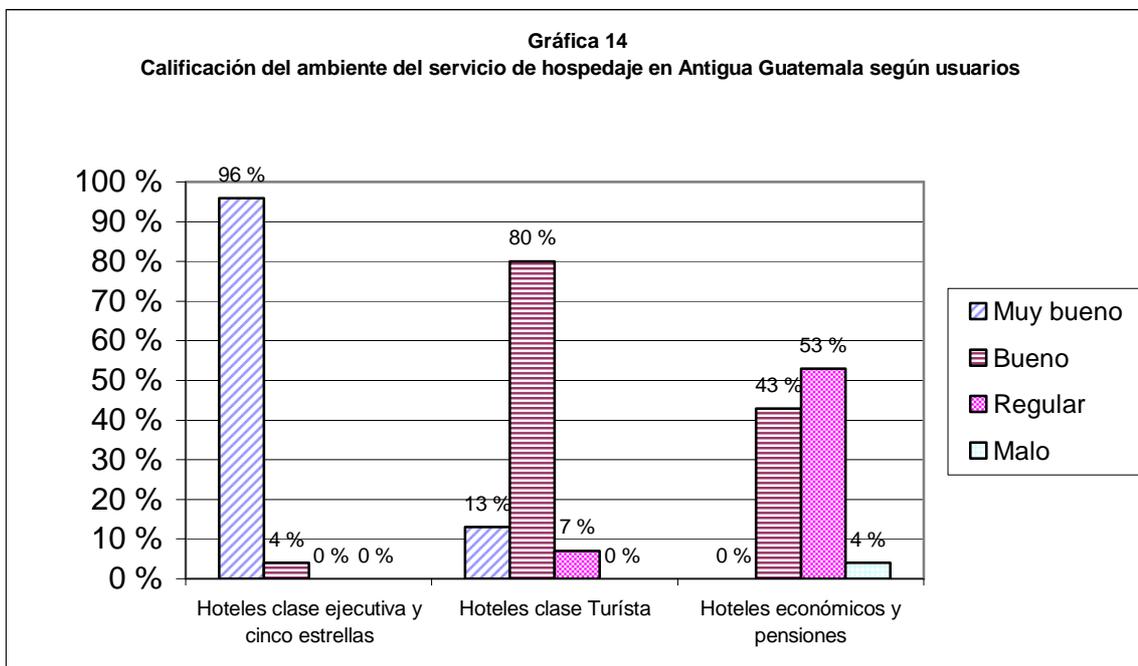
2.4.6 Efectos del ambiente del servicio sobre la compra

a. Hoteles

Los usuarios de los hoteles calificaron el ambiente de los mismos, a través de los resultados de la gráfica 14 y tabla 11.

b. Restaurantes

Los usuarios de los restaurantes calificaron el ambiente de los mismos, a través de los resultados de la gráfica 15 y tabla 12.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista, 6 clase económica y 10 empleados por restaurante.

Tabla11
Calificación del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuarios

Hoteles	Calificación del ambiente	Observaciones
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	Los usuarios calificaron el ambiente del hotel de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 96% (55 personas) opinó que es muy bueno • El 4% (2 personas) aseguró que es bueno 	Las estadísticas suponen que el cliente está satisfecho con el ambiente, ya que el 100 % opinaron estar complacidos por la decoración, mobiliario y distribución del espacio en las habitaciones
Hoteles clase turista	Los usuarios calificaron el ambiente del hotel de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 13% (10 personas) opinó que es muy bueno • El 80% (64 personas) aseguró que es bueno • El 7% (6 personas) dijo que era regular 	El 95% (76 personas) opinó su gusto por la decoración y el mobiliario.
Hoteles económicos y pensiones	Los usuarios calificaron el ambiente del hotel de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 43% (24 personas) opinó que es bueno • El 53% (29 personas) aseguró que es regular • El 4% (2 personas) dijo que era malo. 	El resultado supone que el cliente no está satisfecho con el ambiente del hotel. Los encuestados opinaron que los sanitarios tenían mal olor, las habitaciones eran demasiado húmedas y que esperaban un ambiente más colonial.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Tabla 12
Calificación del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuarios

Restaurantes	Calificación del ambiente	Observaciones
Restaurantes de comida típica	Los usuarios calificaron el ambiente del restaurante de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 97% (55 personas) opinó que es bueno • El 3% (2 personas) aseguró que es muy bueno. 	El 100% (57 personas) opinó su gusto por la decoración y ambiente del lugar.
Restaurantes de comida internacional	Los usuarios calificaron el ambiente del restaurante de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 24% (23 personas) opinó que es muy bueno • El 68% (64 personas) aseguró que es bueno. • El 4% (4 personas) dijo que era regular • El 4% (4 personas) aseveró que era malo. 	El 72% (69 personas) opinó su gusto por la decoración y ambiente del lugar.
Restaurantes de comida rápida	Los usuarios calificaron el ambiente del restaurante de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • El 50% (20 personas) opinó que es bueno • El 50% (20 personas) aseguró que es muy bueno. 	El 90% (36 personas) opinó su gusto por la decoración y ambiente del lugar

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

2.4.7 Calificación del servicio

2.4.7.1 Hoteles

a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

Dentro de la opinión que tuvo el usuario respecto a cómo considera la calidad del servicio que se le prestó, el 34% (20 personas) la consideró muy buena y el 66% (37 personas) creen que es buena. (Véase gráfica16)

Según el criterio de los entrevistados y confirmando la opinión de la calidad que tuvo el servicio, el 100% opinó que no tuvo que esperar para que lo atendieran y obtener una habitación. Aunque el público opinó que la calidad del servicio es buena, se le preguntó si creía que podía mejorar el servicio, a lo que el 57% dijo que sí puede mejorar.

Dentro de la calidad del servicio, un factor importante para que esta se propicie adecuadamente, es la existencia de un área de servicio al cliente, el la cual el usuario pueda avocarse y resolver sus dudas y problemas, por lo que se le cuestionó a las personas si habían observado un área de servicio al cliente en donde el 63% (36 personas) comentó haber visto esta área y utilizarla.

b. Hoteles clase turista

La opinión que tuvo el usuario respecto a cómo considera la calidad del servicio que se le prestó, el 20% (16 personas) la consideró muy buena, el 55% (44 personas) creen que es buena y el 25% (20 personas) opinó que regular. (Véase gráfica16)

Basándose en el criterio de los entrevistados, tan solo el 10% (8 personas) afirmó que tuvo que esperar para que lo atendieran y obtener una habitación. A pesar que el público dijo que la calidad del servicio es buena, se le preguntó

si creía que podía mejorar el servicio, a lo que el 90% dijo que sí puede mejorar.

También se le cuestionó a las personas si habían observado un área de servicio al cliente en donde el 90% (72 personas) dijo no haber visto esta área ya que la mayoría se avocó directamente a la recepción a resolver sus dudas y problemas.

c. Hoteles económicos y pensiones

Con relación a la calidad del servicio que se le prestó a los usuarios, el 13% (7 personas) la consideró buena, el 47% (26 personas) creen que es regular y el 25% (22 personas) opinó que era mala. El 17% (9 personas) afirmó que tuvo que esperar para que lo atendieran y obtener una habitación. También se le preguntó si creía que podía mejorar el servicio, a lo que el 100% dijo que sí puede mejorar. (Véase gráfica16)

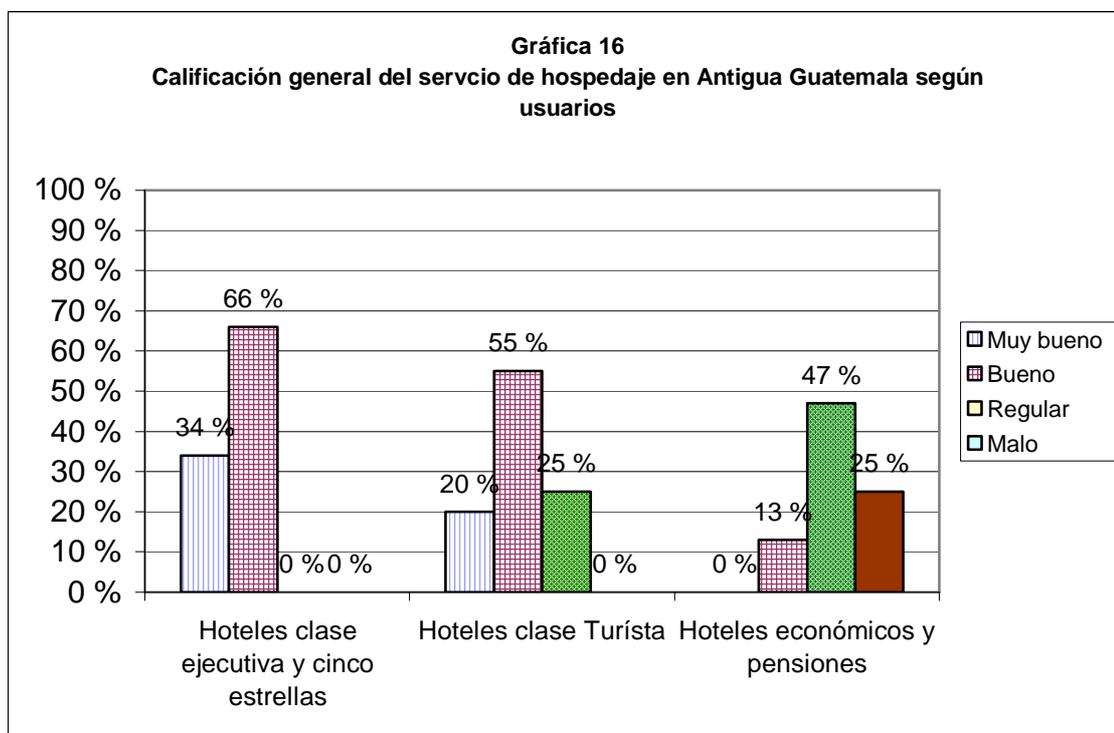
Se le cuestionó a las personas si habían observado un área de servicio al cliente en donde el 100% (55 personas) dijo no haber visto esta área, ello se debe a que ésta categoría de hoteles no cuentan con una.

2.4.7.2 Restaurantes

a. Restaurantes de comida típica

Respecto a la calidad del servicio que se prestó se tiene que:

- ◆ El 27% (15 personas) consideró que era muy buena
- ◆ El 60% (34 personas) dijo que era buena
- ◆ El 13% (8 personas) aseveró que era regular. (Véase gráfica 17)



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 28 empleados clase ejecutiva, 17 clase turista, 6 clase económica

De acuerdo a estos resultados el 40% de los encuestados no está conforme con la calidad del servicio que se le prestó, ya que, aunque el personal que lo atendió fue calificado positivamente, el servicio interno no cumple con las expectativas que el usuario esperaba ya que el 100% tuvo que esperar por una mesa disponible.

Para ratificar la opinión anterior el 47% de los encuestados dijo que el tiempo que se tardaron en pedir su orden no compensa la calidad del servicio; también se le preguntó si creía que se podía mejorar el servicio, a lo que el 100% (57 personas) dijo que sí.

b. Restaurantes de comida internacional

Basándose en la calidad del servicio que se prestó se tiene que:

- ◆ El 34% (32 personas) consideró que era muy buena
- ◆ El 60% (57 personas) dijo que era buena
- ◆ El 6% (6 personas) aseveró que era regular. (Véase gráfica 17)

Por lo que el 18% de los encuestados no está conforme con la calidad del servicio que se le prestó, ya que el restaurante no cumple con las expectativas que el usuario esperaba debido a la tardanza en la toma de la orden y la atención en el área de mesas.

Corroborando la opinión anterior el 34% de los encuestados dijo que el tiempo que se tardaron en pedir su orden no compensa la calidad del servicio; también se le preguntó si creía que se podía mejorar el servicio, a lo que el 66% (63 personas) dijo que sí.

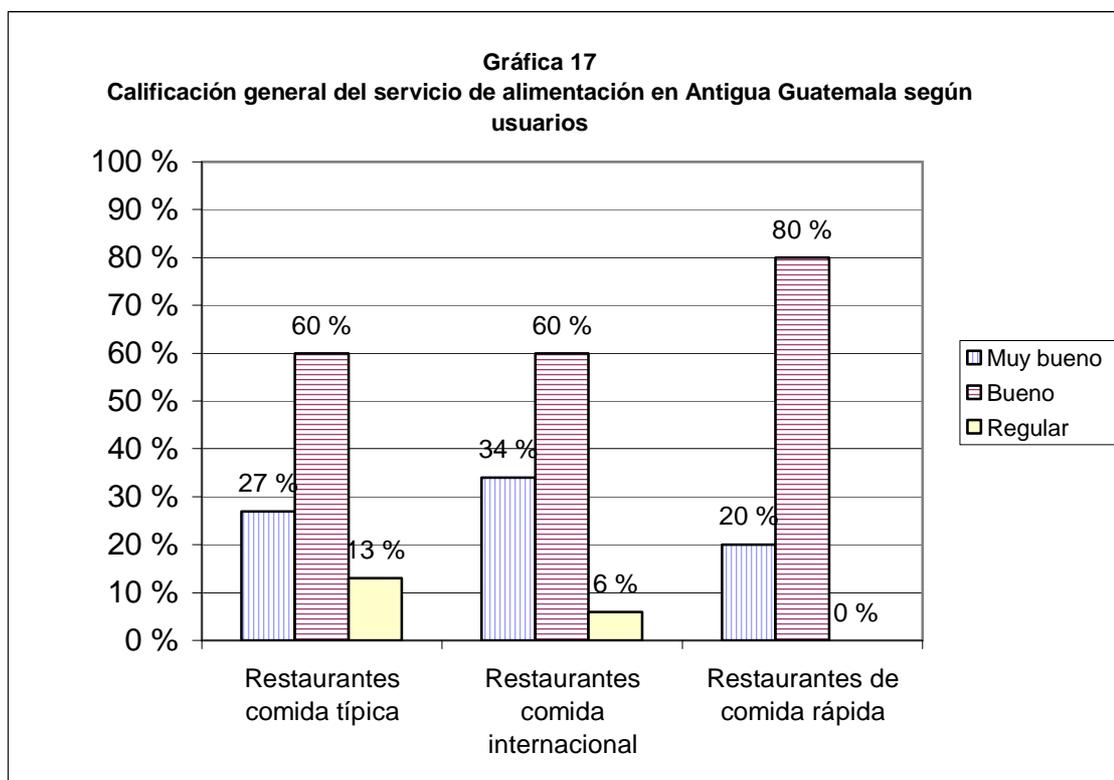
c. Restaurantes de comida rápida

La calidad del servicio que se prestó fue calificada basándose en los siguientes resultados:

- ◆ El 20% (8 personas) consideró que era muy buena
- ◆ El 80% (32 personas) dijo que era buena. (Véase gráfica 17)

Por lo que el 10% (4 personas) de los encuestados no está conforme con la calidad del servicio que se le prestó, ya que se tardaron en la toma de la orden.

Sobre la base de lo anterior el 25% de los encuestados dijo que el tiempo que se tardaron en pedir su orden no compensa la calidad del servicio; a la pregunta si creía que se podía mejorar el servicio, a lo que el 75% (30 personas) dijo que sí.



Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Base: 10 empleados por tipo.

2.4.8 Calificación de la relación calidad-precio

a. Hoteles

Se le cuestionó al usuario, si el precio que pagó estaba acorde con la calidad del servicio a lo que contestaron:

- ◆ En los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas el 96% (55 personas) dijo estar de acuerdo; esto se debe a que el servicio que recibió cumplió con sus expectativas.
- ◆ En los hoteles clase turista el 80% (64 personas) opinó estar conforme.
- ◆ En los hoteles económicos y pensiones el 73% (40 personas) aseveró estar complacido por el precio. La habitación oscila entre Q40 y US \$30.

b. Restaurantes

Se le preguntó al usuario, si el precio que pagó estaba acorde con la calidad del servicio a lo que contestaron:

- ◆ En los restaurantes de comida típica el 57% (32 personas) dijo estar de acuerdo y el 43% (25 personas) no; esto se debe a que el servicio que recibió no cumplió totalmente con sus expectativas. El precio por consumo les pareció muy caro al 40% (23 personas), caro al 20% (11 personas) y precio justo al 40%.
- ◆ En los restaurantes de comida internacional el 70% (67 personas) dijo estar conforme. Con relación al precio que pagó por el consumo, le pareció muy caro al 12% (11 personas), caro al 28% (27 personas), precio justo al 54% (51 personas) y barato al 6% (6 personas).
- ◆ En los restaurantes de comida rápida el 90% (36 personas) aseveró estar complacido por el precio. El monto por su consumo le pareció caro al 10% (4 personas), precio justo al 65% (26 personas) y barato al 25% (10 personas).

2.5 Resultados del diagnóstico

2.5.1 Hoteles

a. Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

El resultado del diagnóstico efectuado luego de identificar los aspectos relacionados con el servicio de hospedaje de esta categoría de hoteles fue el siguiente:

Se comprobó que los clientes de estos hoteles están satisfechos con el servicio recibido, con la actitud de los empleados y el buen ambiente del mismo; los problemas que se suscitaron fueron mínimos.

Los problemas más frecuentes que tienen los empleados al realizar su trabajo es la acumulación del mismo, especialmente en época de mayor demanda como lo es el mes de diciembre y Semana Santa, pero para lo cual la gerencia posee planes de acción para atenderla de manera eficaz; también poseen una tecnología adecuada.

Los problemas que se encontraron son que capacitan únicamente a los empleados que tienen contacto directo con los huéspedes, por lo que dejan de lado a los empleados de mantenimiento, recámaras, etc. Con respecto al manejo de quejas, el empleado o el gerente tratan de solucionarlo por ellos mismos. (Véase tabla 13)

b. Hoteles clase turista

La mayoría de los clientes de estos hoteles están satisfechos con el servicio recibido, con la actitud de los empleados y el ambiente del mismo; los problemas más frecuentes que tienen los empleados al realizar su trabajo es la falta de material y en época de mayor demanda la gerencia no posee planes de acción para atenderla de manera eficaz.

Otro problema es que más de la mitad de los empleados no han recibido capacitación, generalmente tratan de contratar a personas con cierto grado de experiencia; esto provocó problemas de relaciones humanas en la entrega del servicio. También se comprobó que no poseen estrategias para recuperar el servicio en los clientes insatisfechos, así como mal uso o falta de tecnología. (Véase tabla 13)

c. Hoteles económicos y pensiones

Algunos clientes están satisfechos con el servicio recibido y con la actitud de los empleados.

Los problemas más frecuentes que tienen los empleados al realizar su trabajo son la falta de personal y acumulación de trabajo, puesto que los empleados deben de realizar varias tareas a la vez; en época de mayor demanda los propietarios no tienen planes de acción para atender la misma de manera eficaz y no tienen acceso a los medios de comunicación para informar del servicio que prestan, por lo que sus clientes utilizan la comunicación boca en boca, con lo cual la información del mismo resulta deficiente.

Otro problema es que ninguno de los empleados ha recibido capacitación, esto provocó problemas de relaciones humanas en la entrega del servicio.

Así mismo las instalaciones del hotel no cumplen con las normas de higiene necesarias, según la opinión de los encuestados. Con respecto a la recuperación del servicio, no cuentan con estrategias para solucionar los problemas con los clientes insatisfechos, únicamente se disculpan. (Véase tabla 13)

2.5.2 Restaurantes

a. Restaurantes de comida típica

La mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio recibido, con la actitud de los empleados y el ambiente del mismo.

Los problemas más frecuentes que tienen los empleados al realizar su trabajo son el retraso en la atención al cliente, acumulación de trabajo y falta de personal especialmente a la hora de mayor demanda, en donde los clientes se quejaron del retraso en la atención y tardanza en recibir sus pedidos. En el manejo de quejas algunos de ellos poseen un buzón de sugerencias. (Véase tabla 14)

b. Restaurantes de comida internacional

A los clientes de este tipo de restaurantes les pareció el servicio recibido, la actitud de los empleados y el ambiente de los mismos.

Los problemas más frecuentes que tienen los empleados al realizar su trabajo son la acumulación de trabajo y falta de personal especialmente a la hora de mayor demanda. Esto provocó problemas de retraso en la atención al cliente y en los pedidos, ya que algunos de los clientes recibieron pedidos equivocados y otros se quejaron de la mala presentación de los platos. (Véase tabla 14)

c. Restaurantes de comida rápida

Se comprobó que los clientes de estos restaurantes están satisfechos con el servicio recibido, con la actitud de los empleados y el buen ambiente del mismo; los problemas que se suscitaron fueron mínimos.

Los problemas más frecuentes que tienen los empleados al realizar su trabajo es la acumulación del mismo y falta de personal para atender a la demanda, especialmente a la hora del almuerzo que es cuando más personas llegan, para lo cual la gerencia posee un plan de acción para atenderla de manera eficaz, el cual consiste en que los empleados realicen varias tareas a la vez. (Véase tabla 14)

Tabla 13
Resultados del diagnóstico del servicio de hospedaje en Antigua Guatemala según usuario

Hoteles	Problemas encontrados en la empresa y empleados	Problemas suscitados en los clientes
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitan únicamente a empleados de contacto directo con clientes, dejando de lado a empleados de jardinería, mantenimiento, etc. • Carecen de la herramienta del Empoderamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaron acumulación de trabajo cuando la demanda es pico. • Los problemas suscitados fueron mínimos. • A pesar de estar satisfechos con el servicio, opinaron que se podía mejorar.
Hoteles clase turista	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de material de trabajo. • No poseen planes de contingencia a la demanda • No capacitan al personal • Falta de tecnología • No poseen estrategias para recuperar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen área de servicio al cliente. • Problemas de falta de relaciones humanas. • A pesar de estar satisfechos con el servicio, la mayoría opinó que se podía mejorar.
Hoteles económicos y pensiones	<ul style="list-style-type: none"> • No capacitan al personal • No poseen estrategias para recuperar el servicio • No cumplen con las normas de higiene y mantenimiento necesarias. • Falta de relaciones humanas. • Falta de comunicación adecuada del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alegaron que la calidad en el servicio es regular. • El medio físico es reducido no importando la época de la demanda

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Tabla 14
Resultados del diagnóstico del servicio de alimentación en Antigua Guatemala según usuario

Restaurantes	Problemas encontrados en la empresa y empleados	Problemas suscitados en los clientes
Restaurantes de comida típica	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de trabajo cuando la demanda es pico. • Falta de personal para atender la demanda. • Carecen de buzón de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora excesiva en la atención. • Esperaron por una mesa disponible. • A pesar de estar satisfechos con el servicio, la mayoría opinó que se podía mejorar.
Restaurantes de comida internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de empleados con entrenamiento cruzado. • No poseen planes de contingencia a la demanda. • Carecen de buzón de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del servicio es buena. • Tardanza en la atención. • El tiempo de espera no compensa la calidad del servicio. • Mala presentación de los platillos.
Restaurantes de comida rápida	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de trabajo cuando la demanda es pico. • Falta de personal para atender la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaron acumulación de trabajo cuando la demanda es pico. • Los problemas suscitados fueron mínimos. • A pesar de estar satisfechos con el servicio, opinaron que se podía mejorar.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

2.6 Análisis de los servicios de hospedaje y alimentación por medio de la matriz FODA

Después de haber analizado los diferentes hoteles y restaurantes, es necesario recopilar toda la información recabada a través del trabajo de campo efectuado y analizar cada uno de los problemas de servicio que afrontan para tener una panorámica de lo que está sucediendo y así proponer las soluciones a las dificultades existentes.

Para el efecto, se diseñó una matriz FODA la cual evalúa los factores internos y externos que afectan a los servicios de hospedaje y alimentación, así como las estrategias que se sugieren para mejorar el servicio que prestan al usuario. (Véase tabla 15)

Tabla 15
Matriz FODA para servicios de hospedaje y alimentación

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseen gran demanda de los servicios que prestan 2. Instalaciones coloniales 3. Buena ubicación en la ciudad 4. Personal bilingüe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación a los empleados 2. Falta de equipo tecnológico o en malas condiciones 3. Falta de información del servicio 4. No cuentan con planes de contingencia de demanda
Factores Externos	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de turistas nacionales y extranjeros 2. Aumento de empresas privadas para capacitación de personal, suministro y mantenimiento de equipo tecnológico 3. Viabilidad y apoyo por parte del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT. 4. Posibilidad de publicidad boca en boca positiva 5. Posibilidad de mejorar sus servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación a empleados (F:4, O:2) 2. Ofrecer comodidades en el servicio (F:2, O:2,5) 3. Flexibilizar disposiciones de varios servicios a los turista (F:1-3, O:1,3) 4. Aplicar lineamientos del servicio para promover la comunicación de boca en boca positiva (F:1-3, O:1,2) 5. Contar con un diseño del perfil del empleado para mantener al personal calificado (F:4, O:2) 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Utilización de la tecnología para la optimización del servicio (D:2, O:2-5) 7. Desarrollo y mejora de la información del servicio(D:3, O:3) 8. Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio(D:4, O:3) 9. Creación de guía orientada a la calidad (D:1, O:3,5) 10. Mejorar satisfacción del cliente(D:1, O:1-5) 11. Mantener un control adecuado del buzón de sugerencias(D:1, O:1)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones económicas que afecten al país 2. Competencia constante 3. Cambios en la Ley de Consejo y Protección de la Antigua Guatemala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora del ambiente del servicio (F:1, F:2, A:2) 2. Posibilidad de adecuarse a los cambios de la Ley (F:2,A:3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de mejoras al servicio mediante los recursos y disposiciones de los hoteles y restaurantes (D:1-4, A:3)

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN EN LA ANTIGUA GUATEMALA

Dentro de las necesidades más importantes que las empresas que prestan servicios de hospedaje y alimentación poseen, se encuentra la de optimizar el servicio que prestan tanto a los turistas nacionales como extranjeros. Dada la relevancia de este factor, las empresas deben tomar conciencia sobre la importancia de crear estrategias que optimicen el servicio para brindar una mejor atención al usuario.

Por lo tanto, después de haber analizado las distintas categorías de hoteles y varios tipos de restaurantes, se propone implementar las siguientes estrategias:

1. Utilización de la tecnología para la optimización del servicio
2. Estrategias para superar las expectativas del cliente
3. Estrategias para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente
4. Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente
5. Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio
6. Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente
7. Creación de una guía orientada a la recuperación del servicio

Cabe mencionar que en este capítulo se proponen las estrategias a utilizar para cada categoría de hoteles y para los restaurantes.

Las estrategias tienen como objetivo la optimización del servicio a los turistas, con lo cual se cerraran las cuatro brechas del proveedor del servicio y la brecha del cliente de la siguiente forma:

1. La brecha No.1 se cerrará aplicando cada una de las estrategias propuestas, en especial la estrategia de la guía orientada a la calidad y la guía para manejar quejas y sugerencias, ya que a través de ellas, se podrá establecer una mejor relación con el cliente mediante la proporción de un servicio de calidad.
2. La brecha No. 2 se cerrará utilizando la estrategia de la utilización de la tecnología y el mejoramiento de la evidencia física y ambiente. Así también intervendrá la estrategia de divulgación del servicio, con lo cual se optimizará el servicio.
3. La brecha No. 3 se cerrará a través de la aplicación de la estrategia para igualar la capacidad a la demanda ya que la entrega del servicio será nivelada.
4. La brecha No. 4 la cerrarán las estrategias para superar las expectativas del cliente y mejorar su satisfacción, creando un servicio eficaz y eficiente.

Todas las estrategias deberán ser aplicadas por los hoteles y restaurantes bajo la supervisión del Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT.

3.1 Estrategias de servicio al cliente para los servicios de hospedaje y alimentación

a. Objetivos

Los objetivos de la aplicación de las estrategias del servicio al cliente son:

- Identificar las brechas que existen entre las expectativas de los clientes y el servicio prestado.
- Encontrar las fallas en los servicios y solucionarlas de manera eficaz.
- Incentivar a los empleados a ofrecer un servicio de calidad.
- Mejorar los servicios de hospedaje y alimentación para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

Para poder aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos se utilizará el triángulo del servicio y el modelo de las brechas de la siguiente forma:

b. Triángulo del servicio

Con la aplicación del triángulo del servicio se logrará que la empresa, clientes y proveedores del servicio formulen y cumplan las promesas que los clientes esperan, a través de los tres tipos de mercadotecnia (externa, interna e interactiva), ya que lograrán que el servicio sea eficiente y de calidad.

- **Mercadotecnia externa**

Para poder formular la promesa al cliente de manera adecuada, es necesario que el empleado evite las fallas en el servicio y que solicite ayuda ante cualquier duda o problema y debe ser responsable del mismo. La empresa puede utilizar la estrategia de la tecnología, la guía del empoderamiento (véase anexo 7) y la capacitación del personal.

- **Mercadotecnia interactiva**

Las promesas que la empresa ofrece algunas veces no se cumplen, ya que los empleados cometen errores durante la entrega del servicio. Dichos errores se dan en la tardanza del servicio y la falta de personal capacitado. Estos problemas ocurren por la falta de capacitaciones periódicas, por lo que es necesario capacitar al personal en materia de servicio al cliente, fomentar el trabajo en equipo, la aplicación de un programa de incentivos económicos y psicológicos y mejorar la comunicación externa. (Véase anexos 6,12, 14 y 15)

- **Mercadotecnia interna**

Es importante que la empresa motive, capacite y recompense a los empleados, para que estos presten un buen servicio y se puedan cumplir las promesas. Por lo que se deben de aplicar las estrategias de la boleta de quejas y sugerencias, la boleta de evaluación de la evidencia física del servicio y la guía orientada a la calidad. (Véase anexos 10, 11, 13 y 16)

- **Alineación de los lados del triángulo**

Cada lado del triángulo es significativo para la empresa, por lo que hay que poner en práctica las estrategias antes mencionadas.

c. Modelo de las brechas del servicio

- **Brecha 1: no saber lo que el cliente espera**

Los servicios de hospedaje y alimentación carecen de herramientas para conocer el grado de satisfacción de los clientes al utilizar el servicio, por lo que es necesario utilizar las estrategias del manual y buzón de quejas y sugerencias, la guía de recuperación del servicio y mejorar la comunicación del servicio. (Véase anexos 16, 11 y 12)

- **Brecha 2: no seleccionar los diseños y estándares de servicios correctos**

Para poder cerrar esta brecha se tiene que mejorar la relación de la empresa con los empleados, ya que en su mayoría, el personal no es capacitado, motivado y recompensado, estos a su vez tiene gran influencia para que los estándares del servicio al cliente se logren. Para esto es necesario aplicar las estrategias del uso de la tecnología, tarjetas de capacitación y la aplicación de la guía orientada a la calidad. (Véase anexos 8 y 10)

- **Brecha 3: no entregar los estándares de servicio**

Las fallas que se producen en el servicio se deben a la falta de capacitación en los empleados enfocada a la calidad. Los empleados deben de entender la importancia del papel que juegan dentro de la empresa por ello se debe de capacitarlos, motivarlos y fomentar el trabajo en equipo.

- **Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas**

Para minimizar la brecha es necesario mejorar la comunicación del servicio y no hacer promesas exageradas, ya que lleva estas se elevan más allá de lo que se puede cumplir y se da una mala imagen del servicio. También se debe comunicar a los clientes sobre las fallas que ocasionalmente ocurren en el servicio y la forma de solucionarlas.

3.2 Estrategias para la optimización del servicio de los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

3.2.1 Estrategia para superar las expectativas del cliente

a. Intensificadores permanentes del servicio

Algunos clientes son más demandantes que otros y muestran más sensibilidad y expectativas más altas del servicio y se presenta cuando éstas son dirigidas por otra persona o grupo de personas. Las posibles estrategias para influir en estas expectativas son:

- ◆ Emplear investigaciones de mercado para determinar las fuentes de expectativas derivadas y sus requerimientos. Centrar la estrategia de marketing en las formas que permitan que el cliente satisfaga los requerimientos del cliente que lo influye.

- ◆ Emplear las investigaciones de mercado para determinar cuál es la filosofía personal del servicio que sostienen los clientes y utilizar esa información para diseñar y entregar los servicios.

La aplicación de la estrategia es de una vez al año y la persona responsable es el gerente general del hotel. A continuación se detallan los costos de implementar una investigación de mercados, los costos varían según el hotel y sus requerimientos.

Cuadro 1
Costos de implementar una investigación de mercados

Descripción	Costos
Investigación de mercados	Q 5,000.00
Estudio de ubicación del negocio	Q 1,700.00
Imagen y publicidad	Q 1,500.00
Comunicación estratégica	Q 1,000.00
Referenciación de clientes	Q 1,200.00
Ubicación de vallas y publicidad	Q 2,000.00
Personal de Promociones	<u>Q 1,800.00</u>
TOTAL	Q 14,200.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.2.2 Estrategias para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente

a. Esquemas fotográficos

Un esquema fotográfico esencialmente ofrece una visualización del servicio en cada paso de la acción del cliente; este constará de fotografías y el proceso completo de grabado en video desde la perspectiva del cliente. El esquema fotográfico es una poderosa herramienta analítica para evaluar el proceso del servicio con el fin de que los administradores y otros empleados de servicio puedan ver la evidencia desde el punto de vista del cliente. (Véase cuadro 2)

b. Mapa de la evidencia física del servicio

Una forma efectiva de representar la evidencia del servicio es a través de un mapa o esquema del servicio, el cual captura de manera visual las oportunidades de la evidencia física. A partir del mapa es posible leer las interacciones implicadas en la prestación del servicio, la complejidad del proceso, los puntos de interacción humana que brindan oportunidades de evidencia y las representaciones tangibles en cada paso. Para ello se ha diseñado un mapa específico para los hoteles y para los restaurantes, con el fin de ofrecer un mejor servicio en el proceso de la entrega del mismo. (Véase anexo 6)

Cuadro 2
Costo de equipo de cámaras y video

Descripción del equipo	Costo
Equipo de 2 cámaras blanco y negro	Q 2,000.00
Interfase de conexión a la computadora	Q 700.00
Instalación del equipo	<u>Q 1,000.00</u>
TOTAL	Q 3,700.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

c. Programa de acción para mejorar la evidencia física en el servicio

De acuerdo a la estrategia planteada acerca de la utilización de esquemas fotográficos y el mapa de evidencia física del servicio, como medio para optimizar el servicio en los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas, en la tabla 16 se detalla el programa a implementar.

Tabla 16
Programa de acción para mejorar la evidencia física en el servicio de hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Tiempo de duración
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el tipo de servicio que se presta al cliente. Entender la perspectiva del cliente en la entrega del servicio. 	Aplicación de esquemas fotográficos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el proceso de servicio. Mostrar a los empleados los aspectos positivos y negativos de la entrega del servicio 	Gerente general	Una vez al mes
<ul style="list-style-type: none"> Captar las oportunidades de la evidencia física y las instalaciones del hotel 	Mapa de evidencia física del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Anticiparse a los requerimientos del servicio. Anticiparse a los problemas que se susciten, preguntándole al usuario si necesita algo más. Mostrar el mapa a los empleados y analizarlo 	Gerente general	Aplicar a los empleados de primer ingreso y/o en las capacitaciones.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.2.3 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente

a. Empoderamiento a empleados

Empoderamiento significa proporcionar a los empleados, las habilidades, las herramientas y la autoridad para servir al cliente, es decir delegar autoridad en ellos en la toma de decisiones, para lograrlo es necesario que las empresas obtengan una guía de Empoderamiento que muestre los beneficios de aplicarlo y las desventajas de no ponerlo en práctica, como se detalla en el anexo 7.

Dicha guía servirá para mejorar la prestación del servicio y evitar posibles inconvenientes, así como incentivar a los empleados a actuar por ellos mismos, asumir responsabilidades y tomar decisiones propias.

a.1 Objetivos

- ◆ Crear para los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas, una guía de aplicación del Empoderamiento para optimizar el servicio que prestan los empleados.
- ◆ Determinar la mejora continua en el servicio que se brinda a los clientes, por medio de la aplicación de la guía.
- ◆ Aplicar dicha guía a todos los empleados, con el fin de que estos asuman responsabilidades.

a.2 Tiempo de duración

Esta guía se debe implementar en las capacitaciones que se proporcionen a todos los empleados especialmente a los de nuevo ingreso.

a.3 Costo de aplicación

En el cuadro 3 se detalla el costo que se tiene que desembolsar para implementar la guía a todos los empleados.

Cuadro 3
Costo de impresión de guías del Empoderamiento

Concepto	Costo unitario	Total
Levantado e impresión de 50 guías		
Papel Bond, blanco y negro	Q 25.00	Q 1,250.00
Levantado e impresión a color	Q 50.00	<u>Q 2,500.00</u>
TOTAL		Q 3,750.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

b. Desarrollar y capacitar a los empleados para entregar un servicio de calidad.

Con el propósito de que los hoteles puedan acrecentar y mantener una fuerza de trabajo orientada al cliente y centrada en brindar calidad, deben desarrollar a sus empleados para que brinden calidad en el servicio. Lo anterior significa que una vez que la organización ha contratado a los empleados correctos, debe capacitarlos y trabajar con ellos para asegurarse del desempeño del servicio a través de una tarjeta de capacitación de bolsillo, en la cual se detalla la misión del servicio y el objetivo del mismo así como los pasos para brindar un servicio de calidad. (Véase Anexo 8)

3.3 Estrategias para la optimización del servicio de los hoteles clase turista

3.3.1 Utilización de una ventaja competitiva durable

a. La tecnología

La tecnología es una herramienta indispensable para lograr una estrategia deseada, (ésta se entenderá como equipo de cómputo y programas de computación); por ello es necesario que los hoteles clase turista la utilicen para ejecutar las estrategias de servicio programadas; esto hará que brinden un servicio eficiente y mejorará la atención a los turistas que los visiten.

3.3.2 Mejoramiento del servicio a través de la tecnología

a. Optimización de las tecnologías básicas

Para optimizar el servicio que prestan a los turistas, los hoteles clase turista deben aplicar algunas estrategias para la eficiente utilización de la tecnología. Es necesario que los gerentes y propietarios de los hoteles, introduzcan nuevos sistemas de software en sus servicios así como la adquisición de equipo de cómputo nuevo, ya que esto agilizará el servicio que se le presta al turista. Para ello se detallan las estrategias tecnológicas a seguir:

a.1 Adopción de la tecnología por parte del servidor

Primero, se debe hacer conciencia en los empleados a cerca de la importancia de realizar un cambio en las computadoras o en el software y hacerles ver los beneficios que obtendrán en el servicio tanto ellos como los usuarios, y segundo, capacitarlos para manejar los nuevos programas; esto evitará que surjan posibles problemas con el cambio tecnológico afectando las tareas del empleado.

a.2 Automatización de los sistemas

La mayoría de los hoteles no poseen un sistema computarizado efectivo, por lo que es necesario un rediseño de las operaciones para recuperar la

eficiencia del servicio y que adapten nuevos sistemas tecnológicos que ayuden a los empleados a desempeñar sus tareas con mayor rapidez a manera de brindar un mejor servicio al turista.

a.3 Proporción de control en el servicio

Cuando se automaticen los sistemas internos con la aplicación de la nueva tecnología, se deberá tener especial cuidado de que ésta se adecue a los programas que ya se tenían, con el fin de que los empleados tengan un mayor control sobre ésta y no obstaculicen sus tareas, provocando inconvenientes en la entrega del servicio.

b. Combinación de la tecnología con el contacto personal

El resultado de combinar la tecnología con el servicio personal, es superior a solo el contacto personal, pues con la aplicación de la tecnología se proporciona mayor precisión, sobre todo en los servicios de hospedaje donde son importantes las reservaciones con bastante tiempo de anticipación.

La finalidad de esta estrategia radica en que el prestador del servicio maneje la tecnología conjuntamente con las relaciones humanas, para así poder adaptarse a las necesidades de los clientes y que el servicio proporcionado se lleve a cabo con rapidez y eficiencia.

Para evitar que el empleado ponga mayor énfasis en la tecnología que en las relaciones humanas o viceversa es conveniente aplicar las siguientes estrategias:

1. Para que el prestador del servicio no se vea afectado por la falta de práctica al utilizar la tecnología nueva, es necesario que reciba cierta inducción, o bien, una capacitación para poder manejarla, puesto que es

posible que sin ella ocurran inconvenientes en el tiempo en la atención al cliente.

2. Es posible que algunos empleados se preocupen más de utilizar adecuadamente el equipo tecnológico, que las relaciones humanas con el cliente. Por tal razón es importante que el prestador del servicio tenga buen trato con los clientes y trabaje con el equipo tecnológico en forma adecuada, ya que ambos factores son cruciales para el éxito del servicio.
3. En caso de tener problemas con el equipo tecnológico, los prestadores del servicio no deben de concentrarse absolutamente en resolver el problema, ya que puede ocurrir exasperación por parte del cliente, lo mejor es buscar ayuda con el superior u otros empleados para solucionarlo.

c. Costos tentativos de la implementación

De acuerdo a las necesidades de los hoteles y restaurantes, se detalla el costo de la nueva tecnología de hardware y software en los cuadros 4 y 5.

Cuadro 4
Costo de Equipo tecnológico
Hardware

Descripción del equipo	Costo Unitario
Computadora Pentium 4 2.26 Ghz INTEL	Q 4,800.00
Computadora Intel Celeron Procesador Pentium 4 2.26 Ghz	Q 2,200.00
Disco de memoria RAM DOR	Q 190.00
Impresora CANON Láser LBP-1120	Q 1,180.00
Impresora Samsung Láser ML-1740	Q 1,280.00
Impresora Hewlett Packard Láser Jet 1015	Q 2,080.00
TOTAL	Q 11, 730.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Cuadro 5
Costo del equipo tecnológico
Software

Descripción del programa	Costo
Licencia de Windows 98SE. OEM	Q 930.00
Licencia Windows XP Home Edition	Q 860.00
Licencia Windows XP Profesional	Q 1,500.00
Licencia de Office 2003	Q 1,700.00
Licencia de Office 2003 Small Business	Q 2,300.00
Licencia de Antivirus Norton 2005	Q 500.00
Licencia de New Hotel & Restaurant Prime Front-Office	
\$ US 300.00 al cambio Q 7.75	<u>Q 2,325.00</u>
TOTAL	Q10,115.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Además, ya está a la disposición de hoteles y restaurantes una nueva tecnología de software llamada "New Hotel & Restaurant Prime Front-Office", que es el software más sofisticado, rápido y seguro, completamente flexible para adaptarse a cualquier tipo de operación de hoteles y restaurantes, desde los negocios más pequeños hasta los más grandes, es sencillo de configurar e instalar. Casi todas las operaciones corrientes como reservas, salidas y entradas, consulta de cuentas, facturación y disponibilidad de habitaciones y mesas, están accesibles desde la misma pantalla, ya que cuenta con la operación touch screen. También cuenta con los módulos de Administración de personal, Nómina y control de asistencia, dándole al departamento de Recursos Humanos la posibilidad de controlar a los empleados; cabe mencionar que el programa se puede adaptar a cualquier tipo de computadora (Interbase, Oracle, Sysbase, Informix, SQL, Server, UNIX, Windows, etc.).

d. Programa para la introducción de la tecnología en los hoteles clase turista

De acuerdo a la estrategia que se ha planteado acerca de la utilización de la tecnología como medio para optimizar el servicio en este tipo de hoteles, en la tabla 17 se detalla el programa que persigue la adecuada introducción de la tecnología.

3.3.3 Autopercepción del papel del cliente en el servicio

Este aspecto se define como las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel del servicio que reciben; una estrategia de influencia es educar a los clientes para que conozcan y ejecuten mejor sus papeles en la recepción del servicio a través de las siguientes estrategias:

a. Definir el trabajo del cliente

Cuando se automaticen los sistemas internos con la aplicación de la nueva tecnología, se puede crear la automatización del registro, reservaciones y liquidación de cuentas en los hoteles clase turista.

b. Educación y recompensa de los clientes

Los programas de educación al cliente pueden cobrar diversas formas entre ellas los letreros de orientación y señalización en el ambiente del servicio. Es conveniente que señalicen las distintas áreas del hotel (recepción, habitaciones, sanitarios, etc.) a través de letreros con flechas.

Las recompensas de los letreros pueden ser de mayor control sobre el proceso de entrega del servicio, produciendo beneficios psicológicos y físicos en los clientes.

Tabla 17
Programa de acción para introducir la tecnología en el servicio de hoteles clase turista

Actividades	Metas	Responsable	Fechas
<p align="center">1. Adopción de la tecnología por parte del servidor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir en al prestador del servicio acerca del cambio y/o adopción de la tecnología. • Proveer de información al trabajador y explicar los beneficios que obtendrán con dicho cambio. 	<p align="center">Gerente general Departamento de Recursos Humanos Responsable de la capacitación</p>	<p align="center">Inicio:15/01/08 Final: 01/02/08</p>
<p align="center">2. Automatización de los sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los procesos para introducir la tecnología en el hotel. 	<p align="center">Gerente general Responsable del equipo tecnológico</p>	<p align="center">Inicio:15/01/08 Final: 01/02/08</p>
<p align="center">3. Introducción de la tecnología en el hotel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de equipo tecnológico al las áreas de recepción y administración. 	<p align="center">Gerente general Responsable del equipo tecnológico</p>	<p align="center">Inicio:15/01/08 Final: 01/02/08</p>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.3.4 Estrategia para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente

a. Encuestas acerca del ambiente

Una encuesta del ambiente solicita a la gente (ya sean clientes o empleados) que exprese sus necesidades y preferencias acerca de distintas configuraciones ambientales contestando preguntas predeterminadas en un formato de cuestionario. Este tipo de investigación será llevado a cabo en los hoteles para medir la importancia de las diferentes dimensiones ambientales y obtener las expectativas de los clientes acerca de éstos servicios. (Véase Anexo 9)

3.3.5 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente

a. Contratación de empleados con actitud de servicio

Una de las mejores formas para mejorar la satisfacción del cliente consiste en seleccionar, desde el principio, a las personas correctas para la entrega del servicio, lo que implica poner atención en la contratación y reclutamiento del personal de servicio. Para lograrlo se recomiendan las siguientes estrategias:

- ◆ Para conseguir a las mejores personas, es necesario que la organización las identifique entrevistando a múltiples empleados para cada puesto.
- ◆ Una vez identificados a los posibles empleados, se debe realizar la entrevista para conocer las habilidades y destrezas de las personas y examinar su interés por realizar trabajos relacionados con el servicio, que se refleja en sus actitudes hacia el servicio y su orientación para atender a los clientes.
- ◆ Una forma de atraer a las mejores personas es darse a conocer como el patrón preferido, para lograrlo es necesario proporcionar programas de capacitación y oportunidades de carrera y ascenso.

b. Desarrollar procesos internos orientados al servicio

Reducir los tiempos de espera es esencial para ofrecer un buen servicio; las demoras en el servicio se deben a innumerables factores que requieren múltiples soluciones, entre las cuales se pueden mencionar:

- ◆ El mejoramiento de la operación del servicio, mediante un sistema electrónico.
- ◆ Mejoramiento del equipo tecnológico, lo que proporcionará un servicio más ágil y eficiente.
- ◆ Cambios en las estrategias de Recursos Humanos, tales como: incentivos y reconocimientos a los trabajadores con mejor desempeño, programas de empleado del mes; todo esto con el fin de recompensar la productividad mejorada en la época de mayor demanda.
- ◆ Crear un ambiente agradable mediante la instalación de asientos en las áreas de recepción, mantener una temperatura cómoda y música suave.
- ◆ Implementar un sistema de reservaciones en el cual, se atenderá a un máximo de personas según la capacidad de cada hotel.

c. Capacitación al personal

La manifestación del personal a la necesidad de capacitarse es de considerar, ya que existe plena disposición por parte de los mismos para llevarla a cabo.

El principal contenido de un programa de capacitación debe ser el desarrollo de habilidades específicas en las personas y responder a un plan coherente con aquellas cualidades que requieran implementar en la empresa para ser competitiva. El objetivo de implementar actividades diferentes en el ambiente laboral es incrementar el valor del mismo y que este sea agradable. Contar con el conocimiento e identificación plena con la empresa es la base para tener una satisfacción por el trabajo realizado y beneficiar a los receptores del

mismo. A continuación se detalla un programa de acción en la tabla 18 para implementar capacitaciones en los empleados.

Los temas proporcionados y las actividades suelen ser combinadas con los cursos de capacitación, es decir una interacción entre conferencistas y empleados a manera de crear una dinámica de trabajo objetiva y de interés para todos. Para no interferir en las actividades normales de trabajo, se considerará un tiempo adicional, o bien un día de trabajo dentro de las instalaciones del hotel.

d. Recompensar a los empleados

Si los hoteles desean que los empleados que desempeñan mejor el servicio permanezcan en la empresa, deberá recompensarlos y ascenderlos. Con el fin de desarrollar nuevos sistemas y estructuras que permitan reconocer al cliente como centro de atención y satisfacción del mismo, se ha pensado en recurrir a una variedad de recompensas que incluyen mejorar el salario, ascensos, reconocimientos monetarios, premios al mejor empleado, celebraciones especiales y el reconocimiento de los pequeños triunfos; el resultado será que los empleados experimentarán menos presiones y se sentirán más satisfechos con su trabajo con lo cual brindarán un mejor servicio al cliente. En la tabla 19 se detalla el programa que persigue la recompensa a empleados.

3.3.6 Estrategias para igualar la capacidad del servicio a la demanda

Las instalaciones físicas con una capacidad relativamente limitada, pueden ser un obstáculo en el flujo de servicio que prestan los hoteles; esto determina un límite para el volumen y la calidad del servicio proporcionado en un tiempo determinado por una operación de servicio completo. También un nivel inadecuado de personal establece los límites en cuanto al número de clientes que pueden atender una instalación en un tiempo determinado.

Tabla 18
Programa de acción sobre temas y actividades sugeridas para talleres y seminarios en los hoteles clase turista

Temas sugeridos para talleres o seminarios	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente y tipos de clientes • Relaciones humanas • Cultura organizacional • Mejoras continuas • Servicio al cliente • Temas de superación personal • Liderazgo • Otros temas de interés institucional o personal
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia • Trabajo grupal • Receso • Preguntas y respuestas • Evaluación de la actividad • Entrega de diplomas
Encargado o responsable	Personal asignado de la capacitación y gerente general
Tiempo de duración (una vez al mes)	<ul style="list-style-type: none"> • 40 minutos conferencia • 20 minutos en otras actividades sugeridas • 15 minutos receso • 15 minutos evaluación y entrega de diplomas
Costo total	Q. 700.00 por conferencia dictada por profesional o especialista Q. 250.00 por refrigerio a participantes Q. 150.00 papelería y diplomas

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Tabla 19
Programa de acción sobre formas para motivar a los empleados de los hoteles clase turista

Actividad	Premio	Responsable	Costo	Tiempo
Premiar al empleado más puntual	Cupones de descuento en supermercados	Gerente general o jefe inmediato	Q.200.00	Cada semestre
Premiar al empleado al cumplir 5 o más años de labores	Plaqueta grabada con su nombre o diploma de reconocimiento	Gerente general o jefe inmediato	Q. 50.00	Cada año
Cursos de capacitación periódicos	Diploma de participación	Gerente general o jefe inmediato	Q. 150.00	Cada semestre
Premiar al empleado por mejor desempeño	Aumento salarial del 15%	Gerente general	-----	Cada año

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Las instalaciones de los hoteles son en su mayoría relativamente convenientes cuando la demanda del servicio es reducida. Sin embargo de acuerdo a la investigación realizada, existen temporadas en que esta demanda fluctúa y éstos servicios no cuentan con planes de contingencia para resolverlo, ocasionando inconvenientes en el usuario que acude a ellos.

Por tal motivo los hoteles deben aplicar las siguientes estrategias que diseñen y administren las operaciones respecto a la capacidad de las instalaciones, el equipo y los empleados.

a. Programación de tiempo libre durante períodos de poca demanda

Si el personal, el equipo y las instalaciones se utilizan a su máxima capacidad en las temporadas pico, se vuelve imperativo programar la reparación, el mantenimiento y las renovaciones. Esto asegura que los recursos estén en las mejores condiciones cuando más se necesiten. Respecto a los empleados, esto significa que las vacaciones y la capacitación también se programan para las épocas de poca demanda.

Otras estrategias para reducir la capacidad durante los períodos de baja demanda son:

- ◆ Rotando al personal a otros departamentos o áreas que requieran el mismo
- ◆ Programando las vacaciones de los empleados para esta época
- ◆ Enviando al personal a programas de capacitación, y
- ◆ Retirando el equipo de servicio para darle mantenimiento y renovarlo.

3.3.7 Creación de un guía orientada a la calidad en el servicio al cliente

Otra de las estrategias para mejorar el valor del servicio, es optimizándolo a través de programas de mejoramiento de la calidad con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desean los clientes. Si los clientes

comprueban que la calidad del servicio es mala, sus expectativas no se satisfarán y tendrán una mala imagen del servicio.

La calidad implica satisfacer en todo momento las expectativas del cliente, por tal motivo se deben poseer instrumentos que guíen a los hoteles y restaurantes a establecer la calidad en el servicio que prestan. En el anexo 10 se detalla una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente que deberán aplicar todos los empleados.

a. Objetivos

- ◆ Crear para los hoteles clase turista, una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.
- ◆ Determinar la mejora continua en la atención que se brinda a los clientes, por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- ◆ Aplicar dicha guía a todos los empleados, con el fin de satisfacer las expectativas de servicio que el cliente espera.

b. Tiempo de duración

Esta guía se debe implementar en las capacitaciones que se proporcionen a todos los empleados especialmente a los de nuevo ingreso.

c. Costo de aplicación

En el cuadro 6 se detalla el costo que se tiene que desembolsar para implementar la guía de calidad en el servicio a todos los empleados.

Cuadro 6
Costo de impresión de guías de calidad en el servicio

Concepto	Costo unitario	Total
Levantado e impresión de 50 guías		
Papel Bond, blanco y negro	Q 20.00	Q 1,000.00
Levantado e impresión a color	Q 40.00	<u>Q 2,000.00</u>
TOTAL		Q 3,000.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.3.8 Creación de un guía orientada a la recuperación del servicio.

En ocasiones en el proceso de prestación del servicio se producen errores. Este es un momento crítico y se debe tener prevista la respuesta ante los problemas más comunes. Ante un servicio mal prestado es preciso recuperarlo respondiendo a las necesidades precisas del cliente, actuar antes que se lo pida y ofrecer una compensación suficiente.

El proceso de recuperación del servicio debe estar previsto y el empleado tiene que disponer de la formación, información, incentivos y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente. El proceso de prestación del servicio y la formación de los empleados se detalla en el anexo No. 11, que es una guía orientada a la recuperación del servicio.

a. Objetivos

- ◆ Crear para los hoteles clase turista, una guía orientada a recuperar el servicio a través de una compensación al cliente.

- ◆ Determinar una respuesta del empleado ante las fallas de la prestación del servicio, por medio de la aplicación de la guía orientada a la recuperación del servicio.
- ◆ Aplicar dicha guía a todos los empleados, para que el incidente no provoque la pérdida del cliente.

b. Tiempo de duración

Esta guía se debe implementar periódicamente a todos los empleados del hotel.

c. Costo de aplicación

En el cuadro 7 se detalla el costo para implementar la guía orientada a la recuperación del servicio.

Cuadro 7

Costo de impresión de guías orientadas a la recuperación del servicio

Concepto	Costo unitario	Total
Levantado e impresión de 25 guías		
Papel Bond, blanco y negro	Q 10.00	Q 250.00
Levantado e impresión a color	Q 20.00	<u>Q 500.00</u>
TOTAL		Q 750.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.4 Estrategias para la optimización del servicio de los hoteles económicos y pensiones

3.4.1 Estrategia para superar las expectativas del cliente

a. Promesas explícitas del servicio

Las promesas explícitas del servicio son todas las afirmaciones personales o impersonales acerca del servicio. Algunas posibles estrategias de influencia son:

- Efectuar promesas realistas y precisas que reflejen el servicio que realmente se presta en lugar de la versión ideal del servicio.
- Solicitar la retroalimentación de los clientes acerca de las promesas realizadas a través de la publicidad. Dentro de la publicidad se propone hacer volantes que expliquen a los clientes los servicios proporcionados por el hotel. (Véase anexo 12)
- Evitar la participación en guerras de publicidad con la competencia debido a que distancian la atención del cliente y elevan las promesas más allá de lo que pueden cumplir.
- Formalizar las promesas del servicio por medio de una garantía del servicio cuya promesa se centre en el desempeño de los proveedores del servicio para que éstos se enteren del número de veces que las promesas no se cumplen.

Para este caso se utilizarán afirmaciones impersonales con el objetivo de influir sobre las expectativas del cliente. Este material consistirá en la impresión de volantes, los que servirán para dar a conocer los servicios que el hotel brinda al público; asimismo la impresión trimestral de volantes.

a.1 Presupuesto

En el siguiente cuadro se especifica el presupuesto que se utilizará para informar al público del servicio de hospedaje en hoteles económicos y pensiones.

Cuadro 8
Presupuesto material impreso

No.	Descripción	Cantidad	Costo millar	Total
1	Volante impreso en papel Bond ½ carta, blanco y negro	1,000	Q 250.00	Q 250.00
2	Volante impreso a color Papel ilustración	1,000	Q 1,000.00	<u>Q 1,000.00</u>
	TOTAL			Q 1, 250.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Las cantidades de material impreso, fueron calculadas mediante un promedio mensual de afluencia de turistas nacionales y extranjeros a los hoteles.

3.4.2 Comunicación de boca en boca

La importancia de la comunicación boca en boca para modelar las expectativas de servicio está bien documentada. Aun cuando estas afirmaciones personales son realizadas por personas que no pertenecen a la empresa, transmiten a los clientes como será el servicio e influyen en él. Las posibles estrategias de influencia pueden ser:

- ◆ Identificar a las personas influenciadoras relacionados con el servicio y concentrar los esfuerzos en ellos.
- ◆ Utilizar incentivos que motiven los comentarios de los aspectos positivos del servicio por parte de los clientes actuales.

3.4.3 Estrategia para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente

a. Normas de higiene y mantenimiento del hotel

Una manera de mejorar el valor del servicio, es optimizándolo a través del mantenimiento del hotel, siguiendo las normas de higiene adecuadas a fin de proporcionar y mejorar continuamente la calidad que el cliente espera. Si los clientes comprueban que las instalaciones del hotel no cumplen con las normas de higiene necesarias, sus expectativas no se satisfarán y tendrán una mala imagen del servicio.

La calidad implica satisfacer en todo momento las expectativas del cliente, por tal motivo se deben poseer un plan de acción que guíe a los hoteles a establecer la calidad en el servicio que prestan. Para lograrlo es necesario tomar en cuenta la limpieza diaria y constante de los servicios sanitarios, ventilación de las recámaras vacías, así como el cambio diario de ropa de cama y la limpieza de los pisos. En la tabla 20 se detalla un plan de acción a seguir para mantener dichas normas.

3.4.4 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente

a. Contratación de empleados con actitud de servicio

Una de las formas para mejorar la satisfacción del cliente consiste en seleccionar a las personas correctas para la entrega del servicio, lo que implica poner atención en la contratación del personal de servicio. Para lograrlo se recomiendan las siguientes estrategias:

- ◆ Para conseguir a las mejores personas, es necesario que los propietarios del hotel identifiquen a aquellas que tengan vocación en el servicio y no limitarse a contratarlas basándose en su experiencia en trabajos anteriores.

- ◆ Se debe realizar una entrevista para conocer las habilidades y destrezas de las personas y examinar su interés por realizar trabajos relacionados con el servicio, que se refleja en sus actitudes hacia el servicio y su orientación para atender a los clientes, esto con el fin de que no se susciten inconvenientes de falta de relaciones humanas con los turistas.

A pesar del bajo presupuesto que manejan los hoteles económicos y pensiones, es necesario hacer un desembolso económico para proporcionar capacitación y ofrecer oportunidades de superación en los empleados. Esta estrategia se debe ver una inversión a largo plazo de la mejora de la calidad del servicio.

b. Capacitación al personal

Es necesario que los hoteles económicos y pensiones hagan un esfuerzo monetario para implementar un programa de capacitación cuyo contenido principal sea el desarrollo de las relaciones interpersonales y el trato adecuado a los turistas, así como contar con la identificación con la empresa para tener una satisfacción por el trabajo realizado. A continuación en el cuadro 9 se especifica el presupuesto que se utilizará para capacitar a los empleados y en algunos casos a los propietarios de los hoteles y pensiones, así mismo se detalla un programa de acción para aplicar dichas estrategias en la tabla 21.

Para no interferir en las actividades normales de trabajo, se considerará un tiempo adicional, o bien un día de trabajo.

Tabla 20
Programa de acción para mantener las normas de higiene en los hoteles económicos y pensiones

Objetivo: mejorar las normas de higiene y mantenimiento para optimizar la calidad del servicio que se presta

Tareas	Responsable	Tiempo
Limpieza general de pisos, (barrer y trapear) todas las instalaciones del hotel	Empleado encargado del mantenimiento del hotel bajo la supervisión de su jefe inmediato superior o el propietario.	Diario, tres veces al día
Limpieza y desinfección de los sanitarios y duchas	Empleado encargado del mantenimiento del hotel bajo la supervisión de su jefe inmediato superior o el propietario.	Diario, se deberá limpiar y revisar la limpieza cada hora.
Cambio de ropa de cama de todas las habitaciones ocupadas	Empleado encargado de las recámaras del hotel bajo la supervisión de su jefe inmediato superior o el propietario.	Diario, por las mañanas
Ventilación de las habitaciones desocupadas, con el fin de evitar el encierro de malos olores como el de la humedad.	Empleado encargado del mantenimiento del hotel bajo la supervisión de su jefe inmediato superior o el propietario.	Diario
Pintar las paredes que así lo requieran, tanto exterior como interior.	Propietarios	Cada seis meses o al menos una vez al año.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Tabla 21
Programa de acción para mantener un servicio de calidad en los hoteles económicos y pensiones

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Tiempo de duración
<p>Otorgar un servicio de calidad a los clientes a través del conocimiento y aplicación de las estrategias del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación correcta de los lineamientos del servicio • Transmisión de una adecuada comunicación entre empleados y propietarios. • Identificación del perfil del trabajo. • Conocer las actividades a realizar dentro del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar una mejor imagen personal. • Atender en forma personalizada las necesidades de los clientes • Procurar agilizar el servicio. • Mejorar las instalaciones físicas siguiendo las normas de higiene adecuadas. 	<p>Empleados y propietarios</p>	<p>Permanente</p>
<p>Contar con personal capacitado para mejorar el servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una lista con las tareas de cada trabajador. • Considerar las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los empleados en cada una de sus tareas. • Dar seguimiento a las capacitaciones. • Conocer los resultados de las capacitaciones 	<p>Propietarios</p>	<p>Trimestral</p>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Cuadro 9
Presupuesto de la capacitación al personal

Servicio al cliente	Q 75.00 por persona
Motivación personal	Q 60.00 por persona
Desarrollo de relaciones interpersonales	Q 95.00 por persona
Desarrollo y calidad humana en el trabajo	<u>Q 65.00 por persona</u>
TOTAL	Q 295.00
Todos los cursos incluyen diploma	

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.5 Estrategias para la optimización del servicio de los restaurantes

3.5.1 Mejoramiento del servicio a través de la tecnología

La mayoría de los restaurantes no posee un sistema computarizado efectivo, por lo que es necesario que adapten un nuevo sistema tecnológico que se ajuste a sus necesidades y que a la vez brinde un servicio de calidad a los turistas.

El software más reciente a la disposición de los restaurantes se llama "New Hotel & Restaurant Prime Front-Office", del cual ya se habló anteriormente y cuyo costo es de \$ US 300.00, es ideal debido a su flexibilidad en operaciones corrientes como reservaciones, facturación, etc. Para aplicar esta estrategia es necesario que se le otorguen inducciones claras a los empleados acerca del manejo de la tecnología, con el fin de agilizar el servicio y evitar inconvenientes en el tiempo en la atención al cliente.

3.5.2 Estrategia para superar las expectativas del cliente

a. Promesas implícitas del servicio

Las promesas implícitas del servicio son las ideas que se relacionan con el servicio dominado por el precio y otros tangibles. Algunas estrategias de influencia posibles son:

- ◆ Asegurarse de que los tangibles del servicio (mobiliario, instalaciones, ambiente, etc.) reflejen con precisión el tipo y el nivel de servicio que efectivamente se presta.
- ◆ Asegurarse de que los precios elevados puedan ser justificados con mejores niveles de desempeño por parte de las empresas en relación con los atributos que los clientes consideren importantes.

3.5.3 Autopercepción del papel del cliente en el servicio.

Son las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel del servicio que reciben; una estrategia de influencia es educar a los clientes para que conozcan y ejecuten mejor sus papeles en la recepción del servicio a través de la siguiente estrategia:

a. Definir el trabajo del cliente

Sería conveniente que los restaurantes involucraran al cliente a cancelar su cuenta en caja y no esperar a que el mesero le traiga la cuenta; la otra opción es hacer que el cliente ordene en mostrador y esperar a por el pedido.

b. Administración de la mezcla de clientes

Debido a que los clientes a menudo interactúan entre sí durante el proceso de entrega y consumo del servicio, es necesario que los restaurantes dividan a sus clientes por segmentos (por ejemplo, personas solteras que desean

divertirse y familias con niños pequeños) si se les sienta en secciones separadas o bien, si se atrae a estos segmentos a distintas horas del día. Los fumadores y los no fumadores son otro segmento de clientes incompatibles que se deben de administrar si desean atender bien a ambos. También enfrentan el reto de atender a segmentos de turistas y visitantes que difieren en cuanto al idioma, el tipo de alimentación, sus valores y sus percepciones; por ello es conveniente dividir a los clientes en segmentos y acomodarlos acorde a sus necesidades.

3.5.4 Estrategias para mejorar la evidencia física en el servicio al cliente

a. Encuestas acerca del ambiente

En una encuesta acerca del ambiente del restaurante, se solicitará a los usuarios que expresen sus necesidades y preferencias acerca de distintas configuraciones ambientales contestando preguntas predeterminadas en un formato de cuestionario. Este tipo de investigación será llevado a cabo en los para medir la importancia de las diferentes dimensiones ambientales y obtener las expectativas de los clientes acerca de éstos servicios. (Véase anexo 13)

b. Mapa de la evidencia física del servicio

Una forma efectiva de representar la evidencia del servicio es a través de un mapa o esquema del servicio, del cual ya se habló anteriormente en los hoteles clase ejecutiva y a partir del cual es posible leer las interacciones implicadas en la prestación del servicio, la complejidad del proceso, los puntos de interacción humana que brindan oportunidades de evidencia y las representaciones tangibles en cada paso. Para ello se ha diseñado un mapa para los restaurantes, con el fin de ofrecer un mejor servicio en el proceso de la entrega del mismo. (Véase anexo 14)

3.5.5 Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente

a. Desarrollar y capacitar a los empleados para entregar un servicio de calidad.

Con el propósito de que los restaurantes puedan mantener a los empleados orientados al cliente, deben desarrollarlos para que brinden calidad en el servicio. Lo anterior significa que una vez que la organización ha contratado a los empleados correctos y con vocación de servicio, deben capacitarlos en materia de servicio al cliente y trabajar con ellos para asegurarse del desempeño del mismo. En la tabla 22 se presenta un programa de acción para mantener un servicio de calidad en los restaurantes.

b. Otorgar inducciones a los empleados para entregar un servicio de calidad.

Los lineamientos del servicio al cliente deben conocerlo todos los empleados de la empresa, ya que dichos lineamientos servirán para atender a los mismos compañeros de trabajo. Estos serán impartidos a los empleados por medio de la información que den los gerentes o responsables acerca de la planificación de actividades, la cual será proporcionada a cada uno de ellos para que tengan conocimiento del servicio; dicha información conducirá a la evaluación de la misma en juntas de trabajo que se lleven a cabo.

La inducción es el primer paso que la empresa debe aprovechar para crear un ambiente de trabajo agradable basado en el compañerismo y trabajo en equipo; los gerentes serán los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción. (Véase proceso de inducción en la tabla 23)

Tabla 22
Programa de acción para mantener un servicio de calidad en los restaurantes

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Tiempo de duración
Lograr identificar a los empleados con la empresa.	Implementar actividades en los empleados a través de reuniones de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar talleres, seminarios, y charlas motivacionales. • Realizar actividades fuera del trabajo como excursiones, etc. • Fomentar la convivencia, el compañerismo y el trabajo en equipo, para lograr mejores relaciones personales. 	Gerente general y encargado de Recursos Humanos	<p align="center">Trimestral</p> <p align="center">Una vez al año</p> <p align="center">Permanente</p>
Agilizar la entrega en el servicio	Mejorar la operación del servicio mediante la adopción de un sistema electrónico efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevo sistema de software y su instalación 	Gerente general y responsable del equipo tecnológico	-----

Continúa...

Continuación...

Tabla 22
Programa de acción para mantener un servicio de calidad en los restaurantes

Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Tiempo de duración
Motivar al personal a través de incentivos	Efectuar cambios en las estrategias de Recursos Humanos como premiar a los empleados con mejor desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar cupones de descuento en supermercados. • Plaqueta grabada con su nombre o diploma de reconocimiento. • Aumento salarial del 20% 	Gerente general	Cada año
Mejorar el ambiente del restaurante	Efectuar cambios en las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar asientos en el área de recepción. • Mantener una temperatura cómoda. • Amenizar en ambiente con música de fondo suave 	Gerente general	Permanente
Obtener un mejor control en la entrega del servicio.	Implementar un sistema de reservaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se atenderá a un máximo de personas según la capacidad de cada restaurante 	Gerente general	Permanente

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Tabla 23
Proceso de inducción específica para empleados de restaurantes

Actividad	Encargado	Tiempo de duración
1. Bienvenida a los empleados de nuevo ingreso, hacer entrega de la información de la planificación de actividades.	Gerente general	10 minutos
2. Dar a conocer el servicio del restaurante, elementos de la planeación, actividades de trabajo y puestos.	Gerente general	30 minutos
3. Recorrer las instalaciones del restaurante y explicar el uso de las herramientas de trabajo	Gerente general	30 minutos
4. Presentar a los compañeros de trabajo.	Gerente general	5 minutos
5. Exponer el perfil del empleado	Gerente general	15 minutos
6. Exponer las tareas de cada puesto de trabajo.	Gerente general	30 minutos
7. Exponer los lineamientos del servicio	Gerente general	30 minutos

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

3.5.6 Estrategia para igualar la capacidad del servicio a la demanda

a. Uso de empleados de medio tiempo

Para alinear la capacidad con las fluctuaciones de la demanda, los restaurantes deben contratar empleados de medio tiempo durante la temporada de mayor demanda o bien que éstos trabajen turnos extra (un ejemplo, es que trabajen a la hora de almuerzo, se van por unas cuantas horas y regresan a la hora de la cena) en los horarios picos de comida.

b. Empleados con entrenamiento cruzado

Si se brinda a los empleados entrenamiento cruzado pueden cambiar sus tareas para actuar donde más se les necesite. Esto incrementa la eficiencia de todo el sistema y evita la subutilización de personal en ciertas áreas mientras que otras están saturadas de trabajo.

Para poder rotar al personal en épocas de mayor demanda, los restaurantes deben proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional con el fin de que desempeñen una variedad de tareas, esto con el fin de erradicar los puntos en donde hay obstáculos, incrementando así la capacidad total del sistema.

3.5.7 Creación de un manual y un buzón de quejas y sugerencias

Dentro de los canales formales que las empresas utilizan para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente para conocer la situación actual que los clientes perciben acerca del servicio; además de habilitar un canal de información desde el personal hasta la alta gerencia, permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita un espacio de participación que permite desarrollar un servicio de calidad.

Por esta razón es importante que los restaurantes implementen un buzón y apliquen un manual para manejar las quejas y sugerencias de los clientes, como parte del proceso de recuperación del servicio, el cual debe estar previsto y el empleado tiene que disponer de la formación, información y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente. Al conocer las opiniones de los usuarios y las fallas en que ha incurrido el servicio, es más fácil definir las estrategias para solucionar los problemas que se susciten. La creación de un manual y buzón de quejas y sugerencias se detalla en el anexo 15.

a. Objetivos

- ◆ Crear para los restaurantes, un manual de quejas y sugerencias que ayude a los empleados a manejar las fallas en el servicio.
- ◆ Determinar la mejora continua en la atención que se brinda a los clientes, a través del buzón de sugerencias.
- ◆ Otorgar el manual en las capacitaciones a todos empleados, con el fin de recuperar el servicio y que los problemas no vuelvan a suceder.

b. Tiempo de duración

Este manual se debe implementar en las capacitaciones que se proporcionen.

c. Costo de aplicación

En el cuadro 10 se detalla en costo para implementar el manual a todos los empleados.

Cuadro 10
Costo de impresión del manual de quejas y sugerencias

Concepto	Costo unitario	Total
Levantado e impresión de 20 guías		
Papel Bond, blanco y negro	Q 10.00	Q 200.00
Levantado e impresión a color	Q 20.00	<u>Q 400.00</u>
TOTAL		Q 600.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

Al haber analizado y señalado los problemas que afrontan los hoteles y restaurantes, se pudo establecer las estrategias que pueden ayudar a resolverlos. Dichas estrategias son necesarias para mejorar y optimizar el servicio que se les presta a los turistas nacionales y extranjeros, que buscan satisfacer sus necesidades de hospedaje y alimentación. Con la participación del Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, se deben poner en práctica todas las actividades que conllevan estas estrategias para beneficio de los servicios, de los empleados y de los clientes.

El apoyo por parte del Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, será el de divulgar y distribuir la información de esta investigación, a través de diversos materiales impresos.

A continuación se presenta un cuadro con los costos totales para cada una de las estrategias a implementar:

Cuadro 11
Costos totales para las estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación

Concepto	Total
1. Costo de implementar una investigación de mercados	Q 14,200.00
2. Costo de equipo de cámaras y video	Q 3,700.00
3. Costo de impresión de guías del empoderamiento	Q 3,750.00
4. Costo de equipo tecnológico Hardware	Q 11,730.00
5. Costo de equipo tecnológico Software	Q 10, 115.00
6. Costo de actividades sugeridas para talleres	Q 1,395.00
7. Costo de actividades de recompensa a empleados	Q 400.00
8. Costo de impresión de guías orientadas a la calidad	Q 3,000.00
9. Costo de impresión de guías orientadas a la recuperación del servicio	Q 750.00
10. Costo de impresión de volantes	Q 1,250.00
11. Costo de impresión del manual de quejas y sugerencias	<u>Q 600.00</u>
TOTALES	Q 50, 890.00

Fuente: investigación de campo, octubre de 2006.

CONCLUSIONES

1. Los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en la Antigua Guatemala, no superan las expectativas de los turistas nacionales y extranjeros que los utilizan, esto se debe a la carencia de tecnología para optimizar el servicio, no existe una adecuada divulgación del servicio, no se ajusta la capacidad del nivel de la demanda y no cuentan con una guía orientada a la calidad del servicio y a la recuperación del mismo.
2. Los hoteles y restaurantes de la Antigua Guatemala, en la mayoría de los casos, no cuentan con una tecnología adecuada o bien carecen de ella; esto no optimiza el servicio al cliente y ocasiona inconvenientes.
3. Ambos servicios poseen una gran demanda, pero no cuentan con personal capacitado en relación con el servicio al cliente, así mismo carecen de personal para atender la demanda en los períodos pico, lo que ocasiona que el servicio no se optimice y cumpla con las expectativas de los clientes.
4. Los turistas nacionales y extranjeros esperan que las expectativas del servicio sean cumplidas, mediante la entrega de un servicio eficiente y de calidad, así como la comodidad y buen ambiente de las instalaciones.
5. Los empleados de los servicios de hospedaje y alimentación, están en su mayoría desmotivados con el trabajo que realizan, ya que la remuneración que perciben, no está acorde con el horario de trabajo, puesto que algunos trabajan más de 12 horas y otros tienen turnos de 24 X 24 y muchas veces no tienen descansos de fines de semana, feriados o la reposición de los mismos, así como el sentimiento de no ser importante para la organización lo que ocasiona que no presten un servicio adecuado a los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar la calidad en el servicio que prestan los hoteles y restaurantes de Antigua Guatemala y superar las expectativas del cliente, deben aplicar las estrategias propuestas, las cuales tienen como objetivo optimizar el servicio y mejorar la satisfacción del cliente. Dichas estrategias consisten en la utilización de la tecnología, el mejoramiento de la divulgación de los servicios, el ajuste de la capacidad y control de la demanda y la creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente, las cuales mejorarán el servicio que se les presta a los clientes.
2. Los hoteles y restaurantes de la Antigua Guatemala, deben aplicar una tecnología adecuada a cada servicio; esto optimiza el servicio al cliente y ayuda a prevenir inconvenientes, por lo que es necesario invertir en equipo tecnológico acorde al presupuesto y necesidades de cada uno.
3. Los servicios de hospedaje y alimentación deben de destinar recursos monetarios disponibles para la capacitación del personal de las distintas áreas del servicio y otros adiestramientos para ejecutar mejor sus tareas laborales, además de emplear a personas con los requisitos necesarios para atender al público. Todo lo anterior conllevará a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de sus expectativas.
4. Para cumplir con las expectativas que los turistas nacionales y extranjeros requieren, se debe mejorar algunos aspectos tales como: la atención que se le brinda al usuario por medio de personal capacitado, rapidez y calidad del servicio a través del rediseño de los procesos internos en la entrega del mismo, mejoramiento de la comodidad e higiene en las instalaciones.

5. Para motivar a los empleados de los hoteles y restaurantes se deben aplicar estrategias tales como: incentivos, aumentos salariales, reconocimientos por desempeño, etc. esto con el fin de recompensar la productividad, así como crear un ambiente de trabajo agradable, mediante el mejoramiento de la evidencia física de trabajo y la proporción del material de trabajo necesario. El resultado será que los empleados experimentarán menos presiones y se sentirán más satisfechos con su trabajo, con lo cual brindarán un mejor servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cristiani Alvarado Carlos. 1999 Recursos Turísticos. USAC. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 13 p.
2. INGUAT. Instituto Guatemalteco de Turismo. Folleto A meeting of three worlds.
3. Jáuregui, Luisa Yulabi. 2002 Estrategias de mejoramiento para gerentes de mercadeo en el área de servicio al cliente en la empresa Telgua, con base en el marketing Radical. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, Universidad Mariano Galvéz. 60p.
4. Kotler, Philip. 2002. Mercadeo de Servicios. 4ta edición. Pearson Education. México. 747p.
5. Kotler, Philip. 2002. Dirección del Marketing. 4ta edición. Pearson Education. México. 717p.
6. Kotler, Philip. Gary Armstrong. 2003. Fundamentos de Marketing. 6ta edición. Prentice Hall. México. 740p.
7. Kotler, Philip. Gary Armstrong. 2001. Marketing. Edición para Latinoamérica. 8va edición. Prentice Hall. México. 765p.
8. Reyes Ponce, Agustín. 1995. Administración Moderna. 7ma edición. México. 35p.
9. Stoner, James; Charles Wankel. 2002. Administración. Editorial Prentice Hall. 3ra edición. México. 826p.

10. Universidad de San Carlos de Guatemala. Material de Apoyo. 2002. Gerencia de Servicios. Facultad de Ciencias Económicas. Sexto semestre. 15p.
11. .w.w.w. monografías.com.Servicio al Cliente.
12. Zeithaml, Valerie; Mary Bitner. 2002. Marketing de Servicios. Mc Graw Hill. 2da edición. 956p.

GLOSARIO

Cultura

Es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura es importante para el marketing de servicios porque afecta las formas en que los clientes evalúan y utilizan los servicios y es un factor crítico en la compra y utilización de los servicios.

Demanda

Está representada por todas aquellas necesidades de bienes y servicios, las cuales deben ser satisfechas. Obedece a la presión de los consumidores o usuarios sobre los bienes del mercado; el nivel de la demanda depende del dinero que tienen los consumidores, del grado de necesidades y de la satisfacción que los bienes y servicios pueden ofrecerles.

Economía

Es la ciencia que estudia las formas de comportamiento humano, resultado de la relación existente entre las necesidades ilimitadas que se deben satisfacer y los recursos que, aunque escasos, ofrecen usos alternativos. Esta ciencia tiene estrecha relación con el tema, puesto que todos los negocios sean de productos o de servicios, tienen como fin el lucro, ofreciendo aquellas satisfacciones de necesidades.

Modales y costumbres

Los modales y costumbres representan lo que cada cultura observa como las formas de comportamiento apropiado, estas pueden afectar de manera directa el encuentro de servicio.

Oferta

Está representada como todos aquellos bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, con el fin de satisfacer necesidades.

Recursos humanos

Los recursos humanos, son lo más importante para una organización ya que son los que aportan su trabajo, talento, creatividad y dinamismo a ésta. La dotación de personal es la función administrativa que se ocupa del reclutamiento, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una institución.

Sociología

Es el cuerpo de conocimientos adquiridos por la experiencia sobre el comportamiento y las configuraciones resultantes de las relaciones existentes en las actividades humanas. La sociología permite valorar aptitudes y experiencias que permiten observar con objetividad, las fuerzas sociales que controlan la vida, de la misma manera interactuar con las demás personas.

Este enfoque es muy utilizado en la entrega del servicio, puesto que generalmente este se da cara a cara con el cliente, y en el cual se puede observar el comportamiento de los mismos ante la calidad del servicio y a la percepción del mismo.

Tecnología

Se conoce como tecnología, al conjunto de conocimientos técnicos y científicos los cuales son aplicados y utilizados por las compañías como un medio para lograr un fin específico.

ANEXOS

Anexo 1
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL PRESTADOR DEL SERVICIO DE HOSPEDAJE EN LA ANTIGUA
GUATEMALA

CLASE A y B

TEMA: Estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, en apoyo al Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT.

OBJETIVO: identificar aspectos relacionados con el servicio de hospedaje para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. Se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

Área donde labora: a. Gerencia
 b. Recepción
 c. Recámaras
 d. Jardinería
 e. Seguridad
 f. Mantenimiento

Tiempo de laborar: a. menos de un año
 b. de 1 a 5 años
 c. más de 5 años

Salario que devenga: a. de Q.0.00 a Q 2,000
 b. de Q 2,000 a Q 5,000
 c. más de Q 5,000

CAPACITACIÓN

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa, se le ofreció capacitación para las tareas que iba a realizar?

SI NO

2. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el Servicio al Cliente?

SI NO

3. ¿La capacitación la recibió por parte de la empresa?

SI NO mencione donde la recibió _____

4. ¿Con qué frecuencia ha recibido los cursos de Servicio al Cliente?

- a. Una vez al año b. Más de 2 veces al año c. Nunca

5. ¿El hotel posee un departamento específico de Servicio al Cliente?

SI NO

6. ¿Le suministran todo el equipo o material necesario para ofrecer un servicio eficiente?

SI NO

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes al realizar su trabajo?

- a. retraso en la atención al cliente
b. acumulación de trabajo
c. falta de material de trabajo
d. otros, por favor especifique _____

DEMANDA DEL SERVICIO

8. ¿Según su criterio, cuáles son los meses en que existe mayor demanda del servicio de hospedaje? _____

9. ¿En los meses de mayor demanda del servicio, la gerencia posee planes de acción para poder atender la demanda de manera eficaz?

SI NO

10. ¿Tiene conocimiento si el hotel posee Misión y Visión establecidas?

SI NO

11. ¿Quiénes utilizan mayormente el servicio de hospedaje?

- a. Turistas nacionales
b. Turistas extranjeros

12. ¿Según su criterio, Que clientes son más exigentes?

- a. Turistas nacionales
b. Turistas extranjeros

PAPEL DEL EMPLEADO

13. Si tiene algún tipo de problema con un cliente, ¿como lo soluciona?

- a. Transfiere el problema directamente a la gerencia
- b. Trata de solucionar el problema usted mismo

14. ¿Como califica el ambiente de trabajo?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Malo

15. ¿Recibe propina por parte de los clientes?

SI NO

Anexo 2
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL PRESTADOR DEL SERVICIO DE HOSPEDAJE EN LA ANTIGUA
GUATEMALA

CLASE C

TEMA: Estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, en apoyo al Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT.

OBJETIVO: identificar aspectos relacionados con el servicio de hospedaje para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. Se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

Área donde labora: a. Gerencia
 b. Recepción
 c. Recámaras
 d. Jardinería
 e. Seguridad
 f. Mantenimiento

Tiempo de laborar: a. menos de un año
 b. de 1 a 5 años
 c. más de 5 años

Salario que devenga: a. de Q.0.00 a Q 2,000
 b. de Q 2,000 a Q 5,000
 c. más de Q 5,000

CAPACITACIÓN

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa, se le ofreció capacitación para las tareas que iba a realizar?

SI NO

2. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el Servicio al Cliente?

SI NO

3. ¿Le suministran todo el equipo o material necesario para ofrecer un servicio eficiente?

SI NO

4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes al realizar su trabajo?

- a. retraso en la atención al cliente
- b. acumulación de trabajo
- c. falta de material de trabajo
- d. otros, por favor especifique _____

DEMANDA DEL SERVICIO

5. Según su criterio, ¿cuales son los meses en los que existe mayor demanda del servicio de hospedaje? _____

6. En los meses de mayor demanda del servicio, ¿la gerencia posee planes de acción para poder atender la demanda de manera eficaz?

SI NO

7. ¿Tiene conocimiento si el hotel posee Misión y Visión establecidas?

SI NO

8. ¿Quiénes utilizan mayormente el servicio de hospedaje?

- a. Turistas nacionales
- b. Turistas extranjeros

9. ¿Según su criterio, qué clientes son más exigentes?

- a. Turistas nacionales
- b. Turistas extranjeros

PAPEL DEL EMPLEADO

10. ¿Si tiene algún tipo de problema con un cliente, como lo soluciona?

- a. Transfiere el problema directamente a la gerencia
- b. Trata de solucionar el problema usted mismo

11. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Malo

SI NO mencione donde la recibió_____

4. ¿Con qué frecuencia ha recibido los cursos de Servicio al Cliente?

- a. Una vez al año b. Más de 2 veces al año c. Nunca

5. ¿Le suministran todo el equipo o material necesario para ofrecer un servicio eficiente?

SI NO

6. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes al realizar su trabajo?

- a. retraso en la atención al cliente
b. acumulación de trabajo
c. falta de material de trabajo
d. otros, por favor especifique _____

DEMANDA DEL SERVICIO

7. ¿Según su criterio, cuál es la hora en la que existe mayor demanda del servicio de restaurante?

- a. 7:00 a 12:00
b. 12:00 a 15:00
c. 15:00 a 18:00
d. 18:00 en adelante

8. ¿En la hora de mayor demanda del servicio, existe suficiente personal para atender la demanda de manera eficaz?

SI NO

9. ¿Tiene conocimiento si el restaurante posee Misión y Visión establecidas?

SI NO

10. ¿Quiénes utilizan mayormente el servicio de restaurante?

- a. Turistas nacionales
b. Turistas extranjeros

11. ¿Según su criterio, qué clientes son más exigentes?

- a. Turistas nacionales
- b. Turistas extranjeros

PAPEL DEL EMPLEADO

12. Si tiene algún tipo de problema con un cliente, ¿cómo lo soluciona?

- a. Transfiere el problema directamente a la gerencia
- b. Trata de solucionar el problema usted mismo

13. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Malo

14. ¿Recibe propina por parte de los clientes?

SI NO

6. ¿Durante su estadía, observó si el hotel cuenta con un área de servicio al cliente?

SI NO

7. ¿Cree que la calidad del servicio está acorde con las instalaciones del mismo?

SI NO

8. ¿Cree que la calidad del servicio, está acorde con el precio que pagó por éste?

SI NO

PERSONAL DEL SERVICIO

9. ¿Cómo califica al personal que lo atendió?

a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

10. ¿Considera que el personal que lo atendió está calificado para servir al público?

SI NO ¿Por qué?_____

PAPEL DEL CLIENTE

11. ¿Ha tenido alguna falla con el servicio proporcionado?

SI NO ¿Cuál?_____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

12. ¿A través de que medio de comunicación se informó acerca de los servicios que presta el hotel?

a. Televisión b. Prensa c. Revistas d. Radio e. Internet

f. Agencia de viajes g. Otro Por favor especifique_____

13. ¿La información proporcionada fue acorde al servicio que se le ofreció?

SI NO ¿Por qué?_____

14. ¿Cómo le parece el ambiente del hotel?

a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

15. Sugerencias para mejorar el servicio

Anexo 5
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL USUARIO DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN EN LA ANTIGUA
GUATEMALA

TÍPICO INTERNACIONAL RÁPIDA

TEMA: Estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, en apoyo al Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT.

OBJETIVO: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. Se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

Nacionalidad: _____

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

1. ¿Cuánto tiempo dura su estadía en la Antigua Guatemala?
 - a. Solo un día
 - b. Entre 2 días y una semana
 - c. Entre 1 y 3 semanas
 - d. 1 mes
 - e. Más de un mes

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado?
 - a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Mala

3. ¿Cómo le pareció el platillo o menú que pidió?
 - a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

4. ¿Tuvo que esperar por una mesa disponible?

SI NO

5. ¿Tuvo que esperar para que le pidieran su orden?

SI NO

6. ¿Según su criterio, cómo califica el tiempo del servicio que se le prestó?
 - a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

16. ¿A través de que medio de comunicación se informó acerca de los servicios que presta el restaurante?

a. Televisión b. Prensa c. Revistas d. Radio e. Internet

f. Agencia de viajes g. Otro Por favor especifique_____

17. ¿La información proporcionada fue acorde al servicio que se le ofreció?

SI NO ¿Por qué?_____

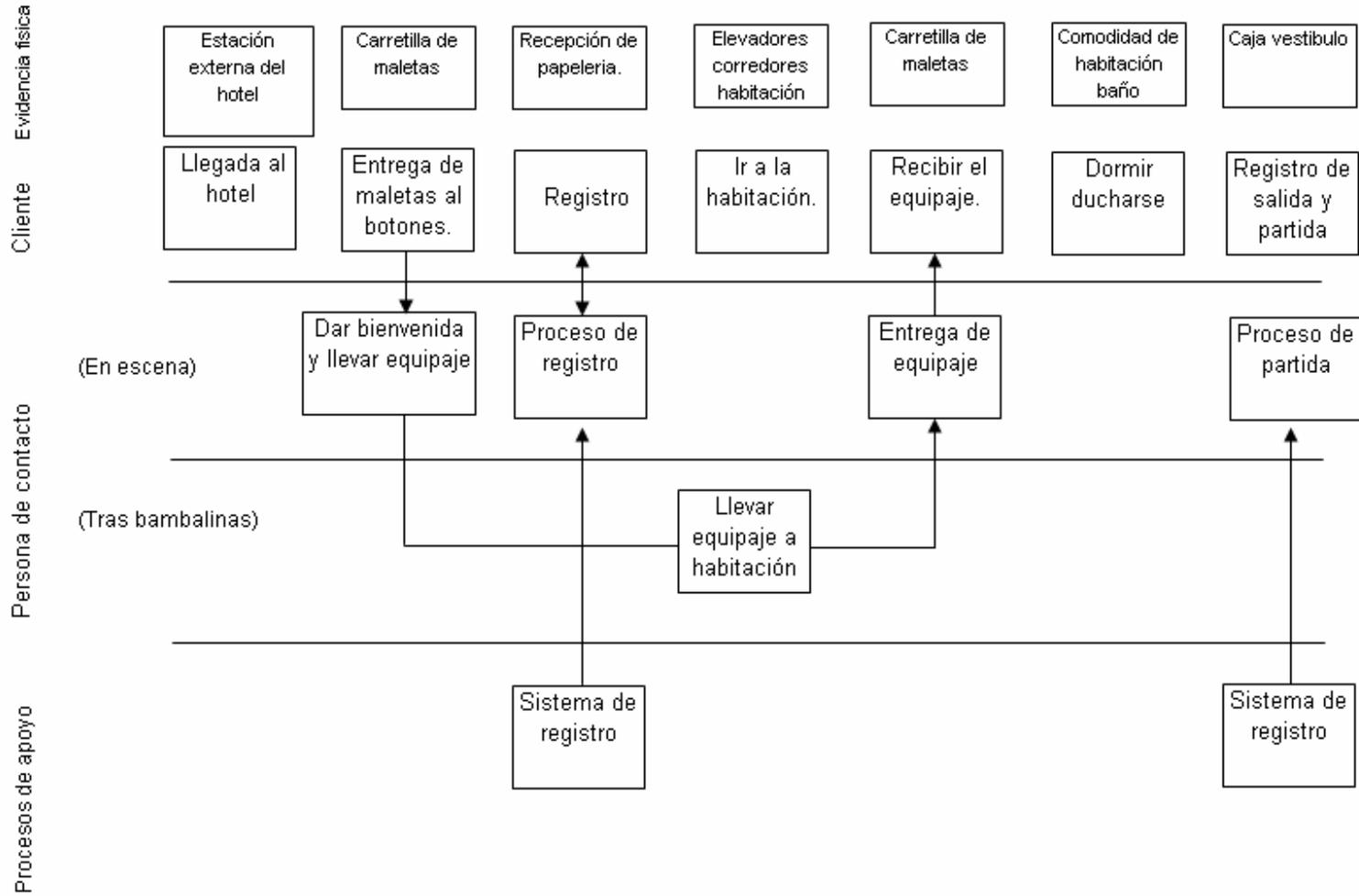
18. ¿Cómo le parece el ambiente del restaurante?

a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

19. Sugerencias para mejorar el servicio

Anexo 6

Mapa de evidencia física del servicio
Hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas



Anexo 7

**GUÍA PARA APLICAR EL EMPODERAMIENTO A
LOS EMPLEADOS**

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
1. ¿Qué es el Empoderamiento?	1
1.1 Premisas del Empoderamiento	1
1.2 Problemas frecuentes que suceden en la empresa	2
1.3 Beneficios de Empoderamiento	3
1.4 ¿Cómo integrar a la gente al Empoderamiento?	3
1.4.1 Equipos de trabajo	4
1.4.2 Implementación	4
2. Cambio y Empoderamiento	5
2.1 ¿Qué se requiere para lograr el cambio?	5
3. Tecnologías del Empoderamiento	5
3.1 Beneficios de la tecnología	5
4. Conocimiento, calidad y Empoderamiento	6
4.1 ¿Por qué fracasa el Empoderamiento?	6

INTRODUCCIÓN

Para mejorar la calidad en el servicio que se le proporciona al cliente, es necesario que la organización trabaje conjuntamente con sus empleados a través de mejoras en los procesos de servicios, con el fin de tener mejores resultados que se notarán en el aumento del valor hacia al trabajo y hacia el servicio.

Toda persona que trabaje en la organización debe aceptar que el Empoderamiento es una herramienta indispensable en la toma de decisiones y para lograrlo, se requiere de una estrecha colaboración por parte de todos los empleados, en un afán por mejorar la calidad y obtener los beneficios que desean los clientes.

Por tales motivos, este documento está dirigido a todas las personas que trabajan en los diferentes departamentos o áreas de la organización y lograr que estas tomen sus propias decisiones en nombre de la empresa, así como actuar individualmente en la solución de problemas.

GUÍA PARA APLICAR EL EMPODERAMIENTO A EMPLEADOS

1. ¿Qué es el Empoderamiento?

Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

1.1 Premisas del Empoderamiento

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, desde la gerencia, a todos los niveles, estas son:

- ◆ Los empleados deben ser responsables de sus áreas de trabajo y de rendimientos designados.
- ◆ Debe tener control absoluto sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos de trabajo.
- ◆ Debe controlar las condiciones de trabajo, como por ejemplo: manejo del horario, atención a los clientes, etc.
- ◆ Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.



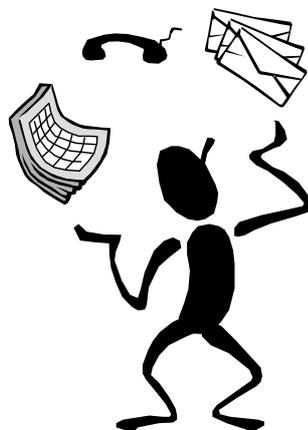
1.2 Problemas frecuentes que suceden en la empresa

Todas las empresas dedicadas a prestar un servicio, tienden a caer en problemas que afectan el rendimiento de los empleados, así como la eficiencia del trabajo. Estos problemas son llamados "Síntomas de las empresas tradicionales" y los más comunes son:

- ◆ El puesto de trabajo y la responsabilidad por el mismo, pertenecen a la empresa.
- ◆ El empleado solo recibe órdenes.
- ◆ La creencia de que el puesto de trabajo no es realmente importante.
- ◆ El empleado desconoce si realmente está trabajando bien, puesto que los indicadores no son claros.
- ◆ El puesto de trabajo no es el adecuado para la persona.
- ◆ El empleado no tiene control sobre su trabajo.

Lo anterior conlleva a consecuencias negativas que repercuten en el desempeño laboral, algunos de estos son:

- ◆ Falta de confianza por parte del empleado en su superior y en la empresa.
- ◆ Falta de cooperación en las actividades laborales.
- ◆ No se da crédito a la gente por sus ideas y esfuerzos.



1.3 Beneficios del Empoderamiento

Algunas de las empresas de servicios que han experimentado el Empoderamiento han incurrido en innumerables beneficios tanto para sus empleados como para la empresa, algunos de ellos son:

- ◆ Los empleados sienten que su trabajo es importante para la empresa.
- ◆ Aumenta el rendimiento laboral.
- ◆ El empleado tiene total autoridad para actuar en nombre de la empresa.
- ◆ Participa de la toma de decisiones.
- ◆ Se reconocen sus contribuciones.
- ◆ Los empleados desarrollan sus conocimientos y habilidades.

1.4 ¿Cómo integrar a la gente al Empoderamiento?

Para integrar a los empleados al Empoderamiento, es necesario que las empresas les hagan saber a sus empleados las cosas que esperan de ellos, que pueden ser actitudes, metas de trabajo, etc., así como aplicar tres elementos para integrarlos, que son:

- a. **Las relaciones:** se debe fomentar el compañerismo, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los empleados.
- b. **La disciplina:** las autoridades deben exigir un orden en las actividades y definir los roles de cada empleado
- c. **El compromiso:** éste debe ser decidido en todos los niveles y ser promovido por los líderes y agentes de cambio.



A lo anterior se le debe de sumar la responsabilidad y la autoridad, deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera del empleado en cada puesto de trabajo.

1.4.1 Equipos de trabajo

Para aplicar correctamente el Empoderamiento, se deben de crear grupos de trabajo, los cuales deben de estar organizados y asignárseles responsabilidades, para ello se debe diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento del trabajo en equipo. Dicho plan funciona al aplicar tres fases:

Fase1. Reclutamiento de los individuos que conforman el equipo. En esta fase los equipos deben de centrarse en lo individual, tener objetivos propios y no compartir responsabilidades. Se debe de mantener e incrementar el autoestima, escuchar a los demás, tener empatía y participar.

Fase 2. Grupos. Desarrollar una identidad grupal, definir los roles, establecer un propósito y normas para trabajar juntos. Deben controlar conflictos, resolver problemas, evaluar diferencias y participar en reuniones informales en horario de trabajo.

Fase 3. Equipo. Los miembros deben de estar comprometidos con él y orientar las acciones y decisiones de manera conjunta.

1.4.2 Implementación

Las autoridades de los servicios deben de desarrollar una visión compartida con los empleados y establecer objetivos claros, así como diseñar adecuadamente los puestos de trabajo acompañados de entrenamiento en todos los niveles.

2. Cambio y Empoderamiento

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "Parálisis por análisis". Dado que la gente debe cambiar debe poseer el cambio

2.1 ¿Qué se requiere para lograr el cambio?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar más, confiar y depender de otros, en formas que nunca lo había hecho, para lograrlo se debe decidir lo que quiere lograr, lo que los clientes quieren y necesitan, escuchándolos y aprendiendo de ellos.

3. La tecnología del Empoderamiento

Si se puede hacer que la tecnología se localice en un lugar donde la gente fácilmente puede acceder, y si tiene las habilidades para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo más fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan. Además la gente necesita destreza, herramientas y capacitación adecuada.

3.1 Beneficios de la tecnología

Al utilizar la tecnología, las empresas pueden gozar de los siguientes beneficios:

- ◆ Aumento en la satisfacción del cliente.
- ◆ Mejora el cambio de actitud en el empleado.
- ◆ Existe mayor compromiso de los empleados.
- ◆ Mejora la comunicación entre jefes y subordinados.
- ◆ Se obtiene una organización más rentable.

4. Conocimiento, calidad y Empoderamiento

Ambos son necesarios para el éxito de los negocios y para mejorar la satisfacción del cliente. Los empleados de todos los niveles de la organización, no pueden abrazar el Empoderamiento de la noche a la mañana, lograrlo requiere de objetivos constantes, un enfoque adecuado, entrenamiento y retroalimentación.

4.1 ¿Por qué fracasa el Empoderamiento?

Aunque algunas empresas aplican el Empoderamiento, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados. Esto se debe a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos los empleados sepan que se trata y cuales son los resultados que se pueden esperar de él.

Si no se incorporan los factores fundamentales como: satisfacción del cliente y atraer a los empleados adecuados, los resultados del Empoderamiento serán mediocres. Para que esto no suceda se deben seguir las siguientes acciones:

- ◆ Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- ◆ Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y la toma de decisiones.
- ◆ Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- ◆ Hacer uno mismo el trabajo.

Ambas acciones deben estar acompañadas de confianza, respeto y permiso para fallar, así como de reconocimiento y recompensa a los empleados.

Anexo 8

Tarjeta de capacitación dirigida a los empleados de los hoteles clase ejecutiva y cinco estrellas

A continuación se presenta un ejemplo de la tarjeta para un hotel ficticio

Retiro

Los Tres Pasos del Servicio

1

Una bienvenida cálida y sincera

2

Anticipe las necesidades del cliente y obedézcalas

3

Una despedida afectuosa
Bríndeles una despedida cálida

Tiro

Hotel Casa Florencia



El Hotel Casa Florencia es un lugar donde nuestra misión más importante es el genuino cuidado de nuestros huéspedes y su comodidad.

Nuestro compromiso es proporcionar servicio personal e instalaciones de excelencia a nuestros huéspedes, quienes siempre disfrutarán un ambiente cálido y tranquilo.

La estadía en Casa Florencia anima los sentidos, infunde bienestar e incluso cumple los deseos y las necesidades que aún no han expresado nuestros huéspedes

Anexo 9

Encuesta acerca del ambiente dirigida a hoteles clase turista

Para efectos de mejorar nuestro servicio y hacer su estadía más agradable, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. Se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

Nacionalidad: _____

1. ¿Cuánto tiempo duró su estadía en el hotel?
 - a. Solo un día
 - b. Entre 2 días y una semana
 - c. Más de una semana

2. ¿Cómo considera las instalaciones del hotel?
 - a. Lujosas b. Sencillas c. De buen gusto d. Deben mejorar

3. ¿Cómo le parece el ambiente del hotel?
 - a. Muy Bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

4. ¿El ambiente del hotel cumplió con las expectativas que deseaba?
SI NO ¿Por qué? _____

5. ¿Cree que se puede mejorar el ambiente o las instalaciones?
SI NO ¿Por qué? _____

6. Sugerencias para mejorar el ambiente o las instalaciones del hotel

Anexo 10

***GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE***

Dirigida al personal de los hoteles clase turista

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Guía de calidad en el servicio al cliente	1
1. Crear una actitud hacia los clientes	1
1.1 Mejorar la imagen	1
1.2 Utilización del lenguaje corporal	1
1.3 Manejo de la voz	2
2. Identificación de las necesidades	3
2.1 Identificar el tiempo en el usuario	3
2.2 Anticiparse a las necesidades	3
2.3 Entender a los clientes	4
2.4 Saber escuchar	4
2.5 Satisfacer las necesidades del cliente	5
3. Aseguramiento de los clientes	6
3.1 Satisfacción de las quejas	6
3.2 Tratamiento a clientes difíciles	6

INTRODUCCIÓN

Para mejorar la calidad en el servicio que se le proporciona al cliente, es necesario que la organización trabaje conjuntamente con sus empleados a través de mejoras en los procesos de servicios, con el fin de tener mejores resultados que se notarán en el aumento del valor hacia al trabajo y hacia el servicio.

Toda aquella persona que trabaje en la organización debe aceptar que la calidad del servicio implica la satisfacción de las expectativas de los clientes y para lograrlo, se requiere de una estrecha colaboración por parte de todos los empleados, en un afán por mejorar la calidad y obtener los beneficios que desean los clientes.

Por tales motivos, este documento esta dirigido a todas las personas que trabajan en los diferentes departamentos o áreas de la organización y lograr que estas:

- ◆ Mejoren sus relaciones interpersonales
- ◆ Obtengan una mejora continua del servicio que se le brinda a los clientes a través de la aplicación de la guía orientada a la calidad del servicio, y
- ◆ Satisfagan las expectativas de los clientes.

GUÍA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

1.

Crear una actitud de servicio hacia los clientes



La actitud de los empleados en la entrega del servicio es fundamental para dar el primer paso a la superación de las expectativas en el cliente; la actitud es influenciada por los sentimientos y los cambios de humor en la persona, la cual será reflejada en el trato hacia el cliente, por ello para que la entrega del servicio sea un éxito es necesario que el empleado refleje una actitud cordial y positiva hacia todos aquellos con los que tiene contacto, ya sean clientes o compañeros de trabajo. Para lograrlo se deben aplicar las siguientes técnicas:

1.1 Mejorar la imagen

La apariencia de los empleados es la primera impresión que los clientes se llevan de la organización, porque la misma, refleja la forma como el trabajador se ve a sí mismo.

Cuanto mejor sea la imagen que los empleados proyecten, más positiva será la entrega del servicio.

1.2 Utilización del lenguaje corporal

Otra forma de transmitir una actitud positiva hacia el cliente, es el lenguaje corporal, ya que éste puede llegar a transmitir un mayor mensaje que la comunicación oral.

El lenguaje corporal consiste en la manera como el empleado utiliza los movimientos de su cuerpo y a la hora de entregar el servicio debe hacer lo siguiente:

- ◆ La cara debe estar relajada y si es posible debe tener una sonrisa natural, agradable y cálida.
- ◆ Mantener la cabeza en alto y hacer contacto visual con el cliente
- ◆ El movimiento corporal debe estar firme y relajado.

1.3 Manejo de la voz

El tono de la voz, indica muchas veces la intensidad con que se transmite el mensaje en la comunicación, éste debe ser agradable, claro, directo y natural, debe evitarse el tartamudeo y las muletillas, pues denotan inseguridad.

2.

Identificación de las necesidades

Es importante percibir e identificar las necesidades de los clientes, para ello el empleado debe ponerse en el lugar del cliente para saber lo que éste quiere, necesite, piense y siente al recibir el servicio.

Algunas de las necesidades de los clientes son en su mayoría psicológicas, en las que están sentirse bien recibido, obtener un servicio puntual, sentirse cómodo, ser comprendido, recibir asistencia y ser respetado.

2.1 Identificar el tiempo en el usuario

Una forma de identificar las necesidades de los clientes es conociendo las necesidades del tiempo del servicio. El manejo de la puntualidad a través del cumplimiento de los horarios establecidos y la manipulación de un tiempo estimado para efectuar cada operación que conlleve la realización del servicio; lo anterior es decisivo para brindar un servicio de calidad y evitar inconvenientes en los clientes.

2.2 Anticiparse a las necesidades

Para lograrlo, se deben tomar previamente en cuenta las necesidades del cliente y luego se debe ofrecer el servicio antes de que el cliente lo solicite. Dentro de las situaciones que se pueden suscitar a la necesidad anticipada, se tiene que:

- ◆ Cuando el cliente ha esperado mucho tiempo para recibir el servicio, se debe procurar ser más amable, brindar una sonrisa más cálida y reconocer la demora, agradeciéndole de antemano por la espera.
- ◆ Cuando note que algún cliente está corto de tiempo y con prisa, se debe de tratar de ofrecer un servicio lo más puntual que se pueda y de forma eficiente.

- ◆ Para evitar las colas en los clientes, se debe procurar tener el material y el equipo necesario al alcance.
- ◆ En el período de mayor demanda del servicio, procurar no perder el control sobre las operaciones en la entrega del servicio.

2.3 Entender a los clientes

Para poder entender al cliente, el empleado debe de ponerse en su lugar y se requiere sensibilidad a los movimientos o palabras que éste envía en el proceso de comunicación. Para poder identificar estas señales se definen a continuación con sus posibles soluciones:

- ◆ Cuando el cliente es joven, se le debe explicar claramente las cosas, ser paciente y hacerlo sentir cómodo.
- ◆ Cuando el cliente es un adulto mayor, se debe de tener mucha paciencia, escucharlos con atención y mostrar mucho interés en el servicio.
- ◆ Cuando el cliente es adulto, es preciso mostrarle respeto, hacerlo sentir bien recibido y prestarle mucha atención.
- ◆ Cuando el cliente posee una actitud negativa, se debe actuar comprensivo, amable y positivo.
- ◆ Cuando el cliente es impaciente, se debe ser puntual, mostrar eficiencia y conservar la calma.

2.4 Saber escuchar

Saber escuchar a los clientes es de gran ayuda en la entrega del servicio, se puede aprender más de las necesidades del cliente y ofrecer un mejor servicio, para lograrlo se debe evitar hablar, distraerse y concentrarse en lo que el cliente dice. Algunas tácticas para saber escuchar son:

- ◆ Escuchar requiere de participación e intervención del empleado.
- ◆ Se debe tener una postura correcta del cuerpo y mantener contacto visual.
- ◆ Identificar el ánimo de los clientes y dejarlo hablar.

2.5 Satisfacer las necesidades del cliente

Tratar de que los clientes se vayan satisfechos con el servicio, implica llevar a cabo tareas de apoyo por parte del empleado, mostrando interés por su trabajo; esto requiere de colaboración por parte de sus compañeros en la entrega del servicio, dicha colaboración se puede manifestar de la siguiente manera:

- ◆ Asegurar el autoestima del cliente.
- ◆ Repetir el mensaje del cliente
- ◆ Utilizar un lenguaje coloquial, fácil de entender.
- ◆ Concentrarse en la propia conducta
- ◆ Manejo de un tono de voz adecuado
- ◆ Aplicar ademanes al hablar.

Se debe también de transmitir una actitud positiva mediante la apariencia, lenguaje corporal y tono de voz.

3.

Aseguramiento de los clientes

Para asegurarse que los clientes regresen, se debe tomar en cuenta los siguientes consejos:

- ◆ Ser siempre amable con el cliente
- ◆ Escuchar sugerencias para mejorar el servicio.
- ◆ Manejar con profesionalismo cualquier problema
- ◆ Hacer que el cliente se sienta importante
- ◆ Mantener una sonrisa natural y sincera
- ◆ Aceptar el período de mayor demanda del servicio con calma
- ◆ Explicar las características y beneficios del servicio.

3.1 Satisfacción de las quejas

Para dar un manejo adecuado a las quejas, se deben seguir los siguientes pasos:

- ◆ Escuchar la queja con atención
- ◆ Repetir la queja y asegurarse de lo escuchado correctamente
- ◆ Ofrecer disculpas
- ◆ Demostrar empatía con el cliente
- ◆ Explicar que se hará para corregir el problema
- ◆ Corregir el problema

3.2 Tratamiento a clientes difíciles

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Por lo general, cuando un cliente está enojado o molesto, es descortés, provocador e irrespetuoso. Dentro de las acciones más apropiadas para abordarlos se tiene:

- ◆ Mantener la calma y ser paciente
- ◆ Dar muestras de entender su sentimiento
- ◆ Explicarle cuidadosamente la solución del problema y ser positivo.
- ◆ Agradecerle por cooperar

Anexo 11

Guía orientada a la recuperación del servicio

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
1. ¿En qué consiste la recuperación del servicio?	1
2. Actitudes del empleado en la recuperación del servicio	1
a. Actitud positiva del empleado como primer paso en la recuperación del servicio	1
b. Actuar con profesionalismo	2
c. Orientación hacia las personas	2
d. Disponibilidad	2
e. De una respuesta personalizada	2
f. Respeto	3
g. Confiabilidad	3
3. La importancia del servicio al cliente	3
a. ¿Qué espera el cliente en la recuperación del servicio?	3
4. ¿Cómo afecta a la empresa un cliente no satisfecho?	4
5. ¿Cómo establecer un sistema para recuperar a los clientes?	5
6. ¿Cómo liberar de fallas el servicio?	6
6.1 ¿Qué hacer?	6
6.2 ¿Cómo se hace?	6
6.3 ¿Cómo se puede mejorar?	6
7. Estrategias para la recuperación del servicio	7
8. ¿Exactamente qué es lo que satisface al cliente?	8
9. Emplazar a los empleados en la recuperación	8

INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que tiene el servicio de hospedaje en la construcción de la calidad que se le brinda al turista, los encuentros del servicio pueden ser satisfactorios o insatisfactorios; cuando son estos últimos generalmente surge las dudas de:

- ◆ ¿Por qué sucedió dicho accidente?
- ◆ ¿Qué circunstancias favorecieron esa situación?
- ◆ ¿Qué fue exactamente lo hizo o dijo el empleado?

Pero la más importante es ¿Qué se debe hacer para recuperar el servicio?

Ante las fallas del sistema en la prestación del servicio y el proceso de su recuperación, la empresa conjuntamente con sus empleados debe estar preparada para adaptar y reajustar el sistema a manera de cumplir con las promesas hacia los clientes, los cuales se sienten irritados y frustrados ante los incidentes.

Por tales motivos, este documento esta dirigido a todos los empleados que trabajan en los servicios de hospedaje y lograr que estos:

- ◆ Adquieran respuestas ante las fallas en la prestación del servicio, las necesidades y requerimientos de los clientes.
- ◆ Obtengan una mejora continua del servicio que se le brinda a los clientes y evitar incidentes desagradables a través de la aplicación de la guía orientada a la recuperación del servicio, y
- ◆ Recuperar la confianza de los clientes.

1. ¿En qué consiste la recuperación del servicio?

La recuperación del servicio consiste en corregir los problemas que se hayan suscitado con los clientes y convertir esa situación negativa en un estado normal positivo, a manera de hallarles una solución favorable. Para lograrlo es necesario:

- Anticiparse y pedir una disculpa, los clientes necesitan que el empleado o la empresa tome la responsabilidad de los problemas sin importar quien cometió el error.
- Admitir que hubo un error, esto demuestra buena voluntad para corregir el problema y es un buen indicador de compromiso de la empresa para hacer las cosas bien.
- Actuar inmediatamente ya que los clientes esperan soluciones eficaces.



2. Actitudes del empleado en la recuperación del servicio

Al tratar de recuperar el servicio se debe de tomar en cuenta las siguientes actitudes:

a. Actitud positiva del empleado como primer paso en la recuperación del servicio. (Mentalidad del “cliente es primero”).

El lema “el cliente siempre tiene la razón”, se debe aplicar ante las necesidades del cliente en la recuperación del servicio y asegurarse de que estas necesidades sean cubiertas. Los pasos para lograrlo son:

- ◆ Mediante una actitud positiva que refleje la disponibilidad del empleado para solucionar el problema.
- ◆ Hacerle ver a los clientes que el problema tiene solución y
- ◆ Saber manejar los problemas.

b. Actuar con profesionalismo

Estar preparado en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes, si no tiene algún conocimiento relacionado con el problema, debe saber a quien recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.

c. Orientación hacia las personas

Se debe tomar la iniciativa para establecer prioridades. Demuestre interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al cliente por su nombre o según sea el caso. Se debe buscar en todo momento que el cliente se sienta cómodo.

d. Disponibilidad

Al tratar de resolver los problemas, se deben sugerir alternativas y cuando sea apropiado, se debe ser flexible con las reglas que el hotel permita.

e. De una respuesta personalizada

Se debe buscar entender las preferencias y expectativas de los clientes, tomando en cuenta su punto de vista cuando le proporciona información.

f. Respeto

Sea cortés con todas las personas sin importar su apariencia y otras características personales, evite apenar al cliente respetando su tiempo y espacio personal.

g. Confiabilidad

Tómese el tiempo necesario para hacer su trabajo correctamente, muestre confiabilidad y haga lo que es mejor y no lo que es más fácil.

3. La importancia del servicio al cliente

Los clientes exigen una solución rápida al problema y sus expectativas del servicio han cambiado, por lo tanto ofrecer una recuperación eficaz es primordial.

Por ello los beneficios de recuperar rápidamente el servicio son:

- Cuando el cliente recibe una pronta solución, no le da importancia al tiempo perdido.
- El cliente recupera la confianza en el servicio.
- Se crean satisfacciones psicológicas en los clientes.



a. ¿Qué espera el cliente en la recuperación del servicio?

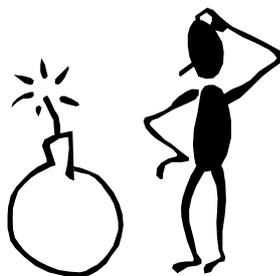
En la solución de los problemas, los clientes esperan que:

- El empleado domine lo que hace
- El hotel cumpla con sus promesas
- Respondan con prontitud
- Ser tratados con atención
- Una comunicación clara, que se les hable en un lenguaje que entiendan y que se les explique claramente como solucionar el problema y que respondan a sus preguntas
- Se les de seguridad económica, física y psicológica
- Que el empleado o el hotel entiendan sus sentimientos ante el problema

4. ¿Cómo afecta a la empresa un cliente no satisfecho?

Un cliente no satisfecho afecta en gran medida a la empresa debido a que:

- Afecta la reputación de la empresa y hablará negativamente del servicio
- Baja el nivel de la demanda
- Aumentan los costos por resolver nuevos problemas
- La empresa se ve obligada a tratar de ganar nuevos clientes
- Se reduce la productividad de los empleados y las instalaciones del hotel.



5. ¿Cómo establecer un sistema para recuperar a los clientes?

Es de suma importancia entender que una recuperación satisfactoria aumenta la disposición del cliente a fomentar una comunicación de boca en boca positiva acerca de la calidad del servicio.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Registrar todas las quejas y organizarlas, se debe crear un sistema de categorías.
2. Identificar las causas para prevenir o eliminar los problemas.
3. Se debe hacer una investigación de las quejas, tanto en los clientes como por parte de los empleados.
4. Cuidar de que las quejas se solucionen lo más pronto posible.
5. Se debe confirmar que el problema se ha resuelto.
6. Facilitar a los clientes a que puedan dar su opinión sincera a través de:
 - tarjetas de sugerencias
 - un número telefónico gratuito para quejas
 - entrevistar a los clientes a través de una encuesta o dialogo personal acerca del servicio.



6. ¿Cómo liberar de fallas el servicio?

Se enuncia como "haga lo correcto desde la primera vez", de esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio pueden evitarse.

6.1 ¿Qué hacer?

Analizar todas las ocasiones posibles en las que el empleado tiene contacto directo o indirecto con el cliente, visualizando en un día normal el tipo de servicio que les brinda a los clientes.

6.2 ¿Cómo se hace?

Preguntar directamente a los clientes como es el servicio que el empleado le proporciona y que éste pregunte a sus compañeros como ven ellos lo que él hace.

6.3 ¿Cómo se puede mejorar?

Se debe dar más de lo que el cliente espera, tener empatía con él, ponerse en su lugar. Es necesario realizar reuniones de trabajo con todos los empleados para idear estrategias creativas que ayuden a mejorar el servicio del hotel.



7. Estrategias para la recuperación del servicio

Los empleados deben poner todas sus energías en recuperar el servicio, es por ello que se deben seguir las siguientes estrategias:

- **Liberar de fallas el servicio**

Como se mencionó anteriormente, si se hacen las cosas bien desde el principio, la recuperación resulta innecesaria, los clientes se van satisfechos y se suprimen los costos de otorgar el servicio nuevamente. Es necesario que la empresa desarrolle una cultura de “cero errores” en donde predomine la confianza entre empleados, gerentes y por supuesto los clientes.

- **Acoger y estimulas las quejas**

Las quejas deben estimularse, anticiparse y seguirse. Existen muchas formas de dar seguimiento a las reclamaciones; esto se puede hacer a través de encuestas, boletas de quejas, buzón de sugerencias, llamadas y visitas a los huéspedes durante su estadía.

- **Actuar con rapidez**

Los clientes que reclaman generalmente están molestos y requieren de respuestas rápidas en la solución de sus problemas. Para lograrlo es necesario contar con sistemas que permitan actuar con rapidez, como lo es el uso de la tecnología, también se debe de contar con procedimientos en los cuales se delega autoridad a los empleados, así como capacitarlos para hacerle frente a los problemas.

- **Aprender de los clientes perdidos**

Se debe averiguar los motivos por los cuales los clientes se han retirado y evaluar la situación para prevenir fallas futuras.

8. ¿Exactamente qué es lo que satisface al cliente?

A fin de cuentas en el servicio al cliente, lo que se busca es que se marche feliz, que se sienta satisfecho completamente pero lo más importante es que ese cliente sea fiel a la empresa y no a la competencia.

9. Emplazar a los empleados en la recuperación

La gerencia debe de enseñar a los empleados la recuperación como aquella estrategia en donde se obtiene beneficios a largo plazo en cuanto a recuperar al cliente y no limitarse simplemente a corregir el problema. Por ello se deben organizar reuniones de trabajo en donde se traten las quejas y problemas suscitados en el transcurso de la semana, quincena o mes.

Otra solución es identificar aquellos problemas más comunes en el servicio y evaluarlos a través de una boleta de sugerencias para conocer la opinión de los huéspedes.

Los empleados deben de poner en práctica ciertas primicias para prestar un servicio de calidad, estos son:

- Ofrecer un servicio personalizado, amable y amigable.
- Tratar al cliente como le gustaría ser tratado.
- Al atender a los clientes, se debe actuar como si fuera el responsable de la empresa.
- Esmerarse en el trato al cliente.

- Utilizar una comunicación preactiva, cortés y amable.
- El trabajo no termina hasta que el cliente se marche satisfecho.
- Actuar con profesionalismo y responsabilidad.
- Acudir por ayuda en la solución de fallas.



Anexo No. 12

Volantes para hoteles clase económica

Como se especificó anteriormente, será de tamaño media carta impreso a blanco y negro en papel bond o impreso a color en papel ilustración. Los datos del siguiente volante son ficticios.

	Be a part of the Colonial Aristocracy, stay with us at	
Sea parte de la Aristocracia Colonial, y hospédese con nosotros en		
<i>Hotel Casa Florencia</i>		
At your convenience we offer: Sgls/Dbls, economical prices.		
Para su conveniencia tenemos habitaciones simples y dobles, precios económicos.		
2 ^a Ave Sur No. 29. Antigua, Tel: 2883827		
		

Anexo 13

Encuesta acerca del ambiente dirigida a restaurantes

Para efectos de mejorar nuestro servicio y hacer su estadía más agradable, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. Se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

Nacionalidad: _____

1. ¿A qué hora utilizó el servicio del restaurante?
 - a. 7:00 a 12:00
 - b. 12:00 a 15:00
 - c. 15:00 a 18:00
 - d. 18:00 en adelante

2. ¿Cómo considera las instalaciones del restaurante?
 - a. Modernas b. Coloniales c. Sencillas d. Deben mejorar

3. ¿Cómo le parece el ambiente del restaurante?
 - a. Acogedor b. Ruidoso c. Buen ambiente

4. ¿El ambiente del Restaurante cumplió con las expectativas que deseaba?
SI NO ¿Por qué? _____

5. ¿Cree que se puede mejorar el ambiente del restaurante?
SI NO ¿Por qué? _____

6. Sugerencias para mejorar el ambiente del restaurante

Anexo 15

Manual y buzón de quejas y sugerencias

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
1. Tipos de clientes	1
2. ¿Por qué algunos clientes reclaman y otros no?	4
3. ¿Qué esperan los clientes que reclaman?	4
4. Manejo de quejas	5
5. ¿Cómo manejar a los clientes molestos?	6
6. Creación y adopción de un buzón de quejas y sugerencias	7
6.1 Dificultades más comunes en la adopción de un buzón de sugerencias	7
6.2 Diseño del buzón de sugerencias	8

Introducción

Para mejorar el servicio al cliente, es necesario que la empresa, recolecte y documente las reclamaciones de los clientes molestos y después emplee dicha información con el propósito de identificar las posibles fuentes de problemas y corregirlos cuando es posible y reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente.

Para que el uso de esta información sea eficaz es necesario registrar rigurosamente el número y el tipo de reclamaciones, y después trabajar para eliminar los más frecuentes. El personal también debe de participar en el manejo de quejas de los clientes insatisfechos, con el fin de tener mejores resultados que se notarán en el aumento del valor hacia el servicio.

Por tales motivos, en este documento se encuentra un manual dirigido a los empleados, para hacer frente a las quejas y aceptar las opiniones de los clientes, así mismo se presenta la adopción de un buzón de sugerencias, el cual servirá para llevar un registro que conllevará a la solución de problemas.

Manual para solucionar quejas y manejar sugerencias

1. Tipos de clientes

- El que todo lo sabe
- El cauteloso
- El entendido
- El fácil
- El ventajoso
- El indeciso
- El irritable
- El silencioso

El cliente que todo lo sabe

Es aquel que se sobrestima. Se niega a recibir información y resiste cualquier ayuda. Su actitud obedece a vanidad y no a conocimiento. Lo único que anhela es ser reconocido por su astucia. Para manejarlo es necesario hacerle preguntas que demuestren su sabiduría y al mismo tiempo sugerirle aspectos que él cree conocer y desconoce, cuidar de que él tenga la impresión de que es quien hace las afirmaciones. Se le debe pedir su opinión y sugerencias, se debe de tener tacto en el trato y halagarlo.



El cliente cauteloso

Es aquel que habitualmente está a la defensiva. Ha sido engañado alguna vez en experiencias pasadas y desagradables y espera hacer comparaciones con el servicio actual.

No se debe hacer presión sobre él, se le debe ganar su confianza poco a poco mediante cosas sencillas y comparables, se le debe demostrar la ausencia de posibles fallas, ser cortés y darle información clara acerca del servicio.

El cliente entendido

Es conocedor del servicio y desea recibir información adicional. Le agrada estar bien informado. No conviene hacer afirmaciones que no puedan comprobarse y rehusar afirmaciones inexactas o hipotéticas. Si el usuario comprueba la honradez del servicio será un excelente cliente.



El cliente fácil

Es un gran gastador, compulsivo, no escatima en gastos, no presta atención real al servicio y no tiene preferencias definidas. No se debe abusar de él, si descubre que ha sido engañado o que le han dado condiciones inferiores a otros clientes, se sentirá resentido y no volverá.

El cliente ventajoso

Es aquel que desea descuentos especiales, le encantan las ofertas, se cree un hábil comprador y es en cierta forma tacaño. Se le debe hacer ver la calidad del servicio y la disposición para atender sus necesidades.

El cliente indeciso

Es difícil de convencer, su mente está desorganizada por dudas y temores, nunca sabe que pedir, le cuesta trabajo elegir y no resuelve sus necesidades de forma definitiva. Se le debe de tratar con tacto y cuidado.



El cliente irritable

Es temperamental e incluso puede llegar a ser ofensivo o agresivo. Se altera fácilmente. La única posición sobre este tipo de cliente es la serenidad, la calma aquietará la irritación. Por ningún motivo se debe hacer frente a sus opiniones o rebatir una discusión.

El cliente silencioso

Solamente escucha, no habla, no objeta. Puede ser una actitud defensiva o simplemente de carácter reservado, pero en todo caso puede llegar a ser exasperante. Al detectar un cliente de este tipo, se debe provocar su participación en el servicio y hacerlo partícipe de un diálogo en preguntas abiertas, tales como ¿desea algo más?, ¿qué opina acerca del menú?, etc.

2. ¿Por qué algunos clientes reclaman y otros no?

Existen clientes que reclaman y clientes que no reclaman. Esto se debe a que confían en que puede haber consecuencias positivas o negativas, que a su vez, pueden traer beneficios o más problemas.

Los clientes que reclaman consideran que deberían recibir algún tipo de compensación por la falla del servicio, merecen un trato equitativo y obtener un servicio de calidad es su derecho.

Los clientes que no reclaman, creen que quejarse es una pérdida de tiempo y de esfuerzo y que será en vano, algunas veces no saben como reclamar o les da temor, sin embargo no hay que olvidar que una queja que no es bien atendida puede ocasionar que el cliente se vaya con la competencia y hable mal del servicio.

3. ¿Qué esperan los clientes que reclaman?

Cuando los clientes se quejan, sus expectativas son altas. Esperan que actúen con rapidez y ser recompensados. Las recompensas pueden ser de tipo monetario, una disculpa sincera, servicios gratuitos, bebidas de cortesía, etc.

Los clientes desean ser tratados con equidad y de preferencia con la primer persona con quien tienen contacto en el momento del reclamo. El procedimiento debe ser claro, veloz y evitar a toda costa las discusiones, tratando siempre al cliente de manera cortés, con honestidad y cuidado.

4. Manejo de quejas

1. Las quejas deben ser tratadas en forma personalizada, de manera que el cliente sepa que se está haciendo todo lo necesario para enmendar el problema.
2. Se debe llevar una base de datos sobre las quejas que ingresan diariamente, con el objetivo de tomarlas de ejemplo para mejorar el servicio.
3. Cada queja será una herramienta para mejorar el servicio.
4. El servicio debe ser constantemente mejorado y debe incluir:
 - Amabilidad
 - Cortesía
 - Manejo de problemas
 - Toma de decisiones
 - Calidad en el servicio
5. Investigación de las necesidades del cliente
6. Enfoque integral del contacto con el cliente
7. Comunicación constante.
8. Usar preguntas que permitan identificar las necesidades de los clientes.
9. Manejar situaciones con clientes molestos.



5. ¿Cómo manejar a los clientes molestos?

1. Enfocarse en el problema.
2. Aceptar la responsabilidad del problema aunque usted no haya sido el causante.
3. Disculparse en nombre de la empresa.
4. Ofrecer soluciones o alternativas.
5. Solicitar ayuda si es necesario.
6. Ofrecer una disculpa sincera.

Si no se escuchan los problemas, no se pueden solucionar. Si los clientes quedan insatisfechos no regresan, mientras que los que se quejan dan la oportunidad a retenerlos. Por ello se debe:

- Hablar claramente
- Actuar con clase y profesionalismo
- Practicar habilidades como:
 - a. Ser cortés
 - b. Escuchar
 - c. Preguntar
 - d. Calmarse
 - e. Resolver
 - f. Disculparse
 - g. Controlarse
 - h. Agradecer

La capacidad para escuchar las quejas de los clientes

1. Estar relajado mientras el cliente habla.
2. Tener confianza que se puede resolver cualquier problema que se pueda presentar.

3. Saber como se está recibiendo el servicio al cliente.
4. Interesarse en las necesidades y problemas de los clientes.

6. Creación y adopción de un buzón de quejas y sugerencias

Dentro de los canales formales que las empresas instituyen para su comunicación interna, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente.

Además de habilitar un canal de información desde el personal de los niveles más bajos, permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita un espacio de participación que le permite a la empresa y a su personal, manejar de manera adecuada las quejas.



6.1 Dificultades más comunes en la adopción de un buzón de sugerencias

No obstante sus obvios beneficios, los buzones de sugerencias suelen presentar dificultades en su implementación y limitan de esta manera sus benéficos.

Las dificultades más comunes que suelen presentar los buzones son los siguientes:

- Instalar un buzón de sugerencias sin dar continuidad a las respuestas que los clientes esperan, generando un sentimiento de insatisfacción en el servicio.
- Los empleados sospechan del destino y uso de las sugerencias al poner en riesgo su trabajo.
- Temor en los trabajadores, ya que una mala opinión del servicio, pone en juego su desempeño laboral.
- No se sigan estrategias adecuadas para la implementación de un buzón de sugerencias.
- Falta de información en los empleados para solventar las quejas.
- Sistemas muy lentos de análisis de las sugerencias o falta de continuidad.

6.2 Diseño del buzón de sugerencias

Como cualquier canal de comunicación interna, el buzón de sugerencias requiere de un proceso de diseño, apropiación, seguimiento y evaluación por parte de las personas encargadas.

a. Diseño

El restaurante debe diseñar su buzón de sugerencias de manera particular, coordinando esta herramienta con las necesidades de las personas. El diseño debe contemplar el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar, el espacio físico donde va a estar ubicado, la manera como van a ser procesadas las respuestas, también se debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el porque del buzón.

b. Apropiación

Una de las trampas más frecuentes en que se suele caer, es que el buzón de sugerencias, al poco tiempo de su implementación se convierte en un simple objeto decorativo, sin ser capitalizado el uso por el turista. El buzón de

sugerencias debe contemplar una estrategia de apropiación que permita ver la importancia de su uso como un medio para que la empresa conozca las opiniones de los usuarios del servicio.

c. Seguimiento

No debemos de olvidar que el buzón de sugerencias, es un canal de comunicación que como tal tiene un emisor y un receptor que cambian sus roles alternativamente. Las respuestas que se den o no se den a las sugerencias de los usuarios marcarán el nivel de servicio que se presta. Por ello las respuestas a las sugerencias deben ser inmediatas y convertirlas en acciones.

Dar seguimiento a la utilización del buzón de sugerencias, es parte de la evaluación del servicio; dicho procedimiento se debe realizar invitando a los cliente a que llenen una boleta. El buzón se colocará en un lugar visible, a manera de que el cliente tenga cerca boletas y lapicero. A continuación se presenta un ejemplo de una boleta para el buzón.

<p>Su opinión es muy importante para nosotros.</p> <p>Nos enorgullece servirle y otorgarle los servicios de alimentación que usted necesita. Deseamos brindarle siempre lo mejor, por ello necesitamos conocer su opinión al respecto. Marque con una X la respuesta que considere adecuada.</p> <p>1. Calidad en el servicio</p> <p>a. ¿Se le atendió con amabilidad y atención esmerada?</p> <p>SI No</p> <p>b. La rapidez en el servicio fue:</p> <p>Excelente Buena Regular Debe mejorar</p>
--

c. El desempeño de la persona que lo atendió fue:

Excelente Buena Regular Debe mejorar

d. ¿El mesero se presentó cuando lo atendió?

SI No

2. Satisfacción de las necesidades

e. ¿Está satisfecho con el servicio que recibió?

SI No

f. ¿El tiempo de servicio fue el adecuado?

SI No

g. ¿Cuántas veces lo visitó el mesero en el transcurso de su estadía?

Ninguna vez Una vez Dos veces Más

h. ¿Le ofreció alguna bebida adicional?

SI No

i. ¿Le ofreció algún postre?

SI No

j. ¿Le recogieron los platos vacíos oportunamente?

SI No

k. ¿Se tardaron en pasarle la cuenta?

SI No

l. ¿Es probable que recomiende el restaurante a otras personas?

SI No

Comentarios:-----

d. Evaluación

La evaluación provee de información cuantitativa y cualitativa sobre que se recibe, quien interviene, qué, cómo y por qué se dice y cuál es la historia de las respuestas a los problemas. Es importante tomar en cuenta que el buzón de sugerencias es un canal de comunicación, pero no es en sí misma la comunicación.

La comunicación es un proceso complejo y dinámico en el que intervienen clientes y empleados en múltiples situaciones. Su carácter dinámico hace que sea imposible que permanezca siempre igual ante los cambios. La intervención de las personas hace una complejidad de relaciones que le dan sentido a la comunicación interna. El buzón de sugerencias puede hablar mucho de la empresa y es importante que pueda evaluar un camino hacia la mejora a través de las acciones.

