



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.562
A367
2013

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ATENCION
AL CLIENTE EN EL SERVICIO DE DESAYUNO EN MESA EN HOTEL CASA
SAN FRANCISCO**

ELABORADO POR:

CARNET No.

- | | |
|------------------------------------|------------|
| • Br. Dina María Alemán Martínez | 2006-23715 |
| • Br. Kenia Marina Espinoza Zamora | 2006-23249 |
| • Br. Elsa Karina Membreño Marín | 2003-18507 |

TUTOR:

- Msc. Roger García Guevara

MANAGUA, OCTUBRE 2012

INTRODUCCIÓN

Hotel Casa San Francisco nace en el año 2004 se ha dedicado a brindar servicios de hospedaje a los turistas que visitan la ciudad de Granada, inició con cinco trabajadores y nueve habitaciones, actualmente cuenta con la cantidad de ocho trabajadores, en los últimos cuatro años se han realizado cambios como la construcción de la terraza, acondicionamiento de un cuarto que cuenta con una caja fuerte y un refrigerador.

Desde su inicio Hotel Casa San Francisco a raíz de la gran competencia que se presenta en el área hotelera con la existencia de hoteles con mayor categoría tales como la Gran Francia, Hotel Plaza Colón entre otros que tienen categoría cinco estrellas se ha visto en la necesidad de mejorar la calidad de su servicio e imagen.

Enfocados en la calidad en el servicio, hemos decido tomar como muestra el proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas del Hotel Casa San Francisco, para analizar los tiempos que se desarrollan dentro del mismo, ya que se observó que en ocasiones se presentan retrasos por parte de los meseros en las entregas de los productos a los clientes que visitan éste Hotel. Conscientes en las causas que pudiesen ocasionar dichos retrasos, se pretende ser objetivos y precisos.

Se abordó en este análisis el proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas del Hotel Casa San Francisco, para detectar cuáles son los principales problemas que provocan las insatisfacciones de los clientes y el impacto que tiene la falta de calidad en el servicio final.

En este proceso se han venido presentando situaciones diferentes debido a las temporadas altas y bajas del hotel.

Para valorar dicha problemática y poder desarrollar una propuesta de mejora, el presente documento está organizado en 2 capítulos que contienen: CAPITULO I: “Diagnóstico del proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas en el restaurante del Hotel Casa San Francisco”, el que incluye la descripción del proceso de atención al cliente en mesas, organigrama, entrevistas a la gerencia y encuesta a clientes; CAPITULO II: “Propuesta de mejora”, este incluye un plan de mejora, conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas del restaurante del Hotel Casa San Francisco.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico del proceso de desayuno en mesa del restaurante en Hotel Casa San Francisco.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio de Atención en mesas y los productos del restaurante.
- Proponer las mejoras en las diferentes actividades del proceso de Atención al cliente en mesas.

JUSTIFICACION

Los resultados obtenidos y la propuesta de mejora ayudaran al Hotel a definir un nuevo plan estratégico para disminuir el tiempo del proceso involucrado y a definir las políticas que aumenten el nivel de aceptación de sus productos y servicios, disminuyendo consigo las no conformidades de los clientes.

Se pretende que la propuesta de mejora ayude al involucramiento del personal de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesa del Hotel Casa San Francisco y favorezca la mejora en el proceso de calidad en el servicio que es a lo que se refiere el tema: calidad en el proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas.

Al implementarse el plan de mejora dará una oportunidad al restaurante del Hotel en la parte económica, ya que se maximizará el potencial humano, a través de un servicio con calidad y eficiencia, beneficiándose no solamente la empresa, sino también sus colaboradores.

La información recolectada sirve de pauta para poder presentar una propuesta de mejora que incluye las diferentes actividades para el servicio.

RESUMEN DEL TEMA

Este documento presenta el trabajo realizado en Restaurante del Hotel Casa San Francisco, ubicado en la ciudad de Granada y se dedica a brindar servicios de hospedaje a los turistas que visitan la ciudad.

El trabajo se orienta a realizar una propuesta de mejora de la calidad de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesa en Hotel Casa San Francisco.

Se realizó un análisis de la estructura organizacional del Hotel, en la cual se presenta una estructura jerárquica bien definida.

Se presenta la descripción del proceso actual de atención al cliente en mesas que se realiza en el servicio de desayuno y hace un análisis de la definición del estándar del servicio en mesas.

Con la información recopilada se realizó el diagnóstico, donde se obtuvo que los tiempos de atención no están estandarizados, además se pudo verificar que no se establecen manual de operaciones para cada área, solamente se establece en el área del restaurante.

Se realizaron entrevistas a los empleados involucrados (ver anexo) en el proceso de atención al cliente en mesas en el servicio de desayuno, donde se pudo percibir que estos conocen sus funciones, se les suministran las herramientas necesarias para el buen desarrollo de las mismas y se consideran parte fundamental del funcionamiento del hotel.

Se obtuvo información de la encuesta realizada a los clientes, donde se refleja que existe un alto porcentaje de no conformidad que afecta la imagen y el desempeño del Hotel, provenientes del proceso de atención al cliente en mesa en el servicio de desayuno, con un porcentaje del 44%, este porcentaje se tomó de una muestra de 30 personas encuestadas, las que indican una insatisfacción en el servicio recibido.

También en el estudio se presentan las herramientas utilizadas (Lluvia de Ideas, Ishikawa, Pareto) para el análisis de la información, donde se refleja el problema principal que es la demora en servir la orden.

Después de haber presentado el análisis con las diferentes herramientas, se presenta una propuesta de mejora, indicando las actividades a realizar para cada problema secundario que nace del problema principal, así mismo mostramos los indicadores que nos ayudaran a medir el cumplimiento de cada actividad, también se indican a los responsables de realizar dicha actividad y se propone una temporalización de las mismas.

En el documento se encuentra un diagrama de proceso propuesto (ver anexo) para mejorar el servicio de atención al cliente y que ayudara a reducir el tiempo de espera en servir la orden.

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE
ATENCION AL CLIENTE EN EL SERVICIO
DE DESAYUNO EN MESAS DEL
RESTAURANTE EN HOTEL CASA SAN
FRANCISCO.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para desarrollar el diagnóstico de atención al cliente en el proceso de desayuno en mesa en Hotel Casa San Francisco que permita identificar las diferentes causas que provocan las no conformidades en los clientes se procede de la siguiente forma:

Con el fin de estudiar el proceso del servicio de desayuno en mesa en Hotel Casa San Francisco se realiza una investigación exploratoria, ya que surge la necesidad de conocer la situación real del restaurante. Dicha exploración permite obtener los datos suficientes para realizar una investigación a mayor profundidad. Dentro de esta investigación se identifican las fuentes de información que se utilizarán para la recopilación de datos que ayuden a entender mejor la realidad de la empresa.

En primer lugar la fuente de información primaria fue la administración a quien se realizó una entrevista semi-estructurada. A través de esta se obtuvo información sobre el funcionamiento del Hotel e información sobre: el giro del negocio, productos y/o servicios ofrecidos, mercado al que está dirigido y el recurso humano con el que cuenta la empresa.

Se toma en cuenta también como fuente primaria a los empleados del área de desayuno y a los huéspedes que lo visitan, requerimos respuestas de estos ya que por su experiencia y por la función que desempeñan en el mismo conocen los problemas o las situaciones con más profundidad sobre la calidad de la atención al cliente en el servicio de desayuno.

A través del Histograma y la Gráfica de Pareto se identificaron los problemas principales que permiten la priorización de factores relativos al problema principal. Identificados los problemas principales se procede a través de la herramienta lluvia de Ideas realizar el Diagrama de Ishikawa, que nos

permitirá apreciar con claridad las relaciones entre el problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que este ocurra.

Generalidades del Hotel Casa San Francisco.

Hotel Casa San Francisco está ubicado en la ciudad de Granada, en la calle Corral número 207, a corta distancia de museos, la catedral, el centro cultural, tiendas y el mercado municipal. Nace en el año 2004, por una visita de las propietarias a Nicaragua donde conocieron a un señor que les mostró la antigua casa, ellas decidieron crear el hotel Casa San Francisco al quedar maravilladas con la hospitalidad de la gente granadina.

Este Hotel tiene en sí características propias de su entorno que lo hacen diferente de los otros, el diseño de sus habitaciones y la decoración está enfocada en las siete maravillas del mundo, también promueve el turismo con el fin de ayudar al desarrollo económico y cultural del país.

Misión

Hotel Casa San Francisco quiere asegurar que nuestros huéspedes disfruten su tiempo en Granada en un ambiente colonial, poniendo especial énfasis en los pequeños toques que hacen la diferencia. Promovemos el desarrollo sostenible del hotel y su gente, equilibrando los aspectos humanos, ambientales y económicos, aumentando el flujo de turistas e incrementando la competitividad de la empresa.

Visión

Hotel Casa San Francisco es un negocio estable que ayuda a la gente a enamorarse de la ciudad de Granada y de Nicaragua como país, para que ellos y ellas quieran regresar a visitarnos una y otra vez. Ofrecemos un alto nivel de competitividad gracias a nuestro personal altamente calificado. Promovemos, articulamos y facilitamos eficazmente el desarrollo de nuestras

y nuestros empleados y del sector de turismo en Nicaragua, a través de un hotel que es como un hogar para dueñas, personal y huéspedes.

Valores

- Atención personalizada
- Calidad de relaciones humanas
- Compañerismo y Solidaridad entre todos los actores
- Creatividad
- Eficiencia
- Espíritu de aprendizaje
- Excelencia de Servicio
- Flexibilidad
- Honestidad
- Profesionalismo
- Respeto hacia la cultura local y el medio ambiente
- Responsabilidad

1.1 COMPORTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

El Hotel Casa San Francisco tiene un sistema organizacional horizontal donde cada integrante del sistema puede ser cambiado a cualquiera de las áreas, esto conlleva a que el empleado no sea imprescindible sino que cada uno de los empleados aprendan las funciones de cada puesto a través de los procesos documentados con que cuenta el restaurante y las actividades a realizar desde el área de atención al cliente, despacho y cocina.

En el organigrama se refleja la estructura organizacional actual del Hotel (ver anexo 1)

En el sistema organizacional del Hotel, la responsabilidad de la Atención al cliente recae directamente en la gerente administrativa, ya que esta supervisa que las recepcionistas y el personal del restaurante brinden un servicio de calidad, para que el cliente se sienta satisfecho.

El personal encargado del área de cocina son tres; un responsable de cocina y el personal de apoyo (dos recamareras), quienes en el proceso de desayuno son responsables de brindar el servicio de atención al cliente.

Durante el proceso de atención al cliente en mesas el gerente y las recepcionistas además de tener tareas administrativas asignadas específicas, tienen que involucrarse activamente en el buen desempeño de la atención a los clientes, ya que son responsables del correcto funcionamiento del mismo.

El ayudante y el refuerzo son parte fundamental a la hora de transmitir la imagen de los servicios que presta el restaurante del Hotel, la gerencia se enfoca mucho en ésta parte, está también se enfatiza en la adecuada contratación del personal que estará a cargo de atender a los clientes. Es importante mencionar que el ayudante y refuerzo del área de cocina son las

encargadas de limpieza, ya que se establece en el manual de funciones del Hotel que estas deben colaborar con el responsable de cocina.

El Hotel cuenta con un manual de funciones establecido para cada puesto de trabajo, actualmente en este se detallan las actividades que debe realizar cada empleado.

En el hotel se cuenta con un manual de operaciones establecido para la preparación de los tipos de desayuno (ver anexo 1) en el área de cocina donde se detalla la cantidad de insumos necesarios para la elaboración de cada plato.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL (ATENCIÓN AL CLIENTE EN MESAS)

Se presenta la descripción del proceso de atención al cliente en mesas del hotel, para llevar a cabo este proceso se brindan instrucciones al responsable de cocina de forma verbal ya que en el manual de operaciones establecido en el área de cocina no se describe el proceso de atención al cliente en mesa.

El cliente llega al restaurante es atendido por el mesero este le ofrece té o café, luego le sirve y le muestra el menú (ver anexo2) y selecciona el tipo de desayuno que desea.

Una vez que el cliente toma la decisión del tipo de desayuno, el mesero toma la orden indicando el desayuno y se lo entrega al responsable de cocina, este verifica los insumos para la elaboración. El mesero toma la orden de cocina y confirma que sea la orden exacta, posteriormente es entregada al cliente y le pregunta si está conforme con el desayuno y se desea agregar algo más, para esto se prosigue de manera similar el caso anterior y en caso que no desee agregar el mesero se retira.

Cuando el Hotel se encuentra en su capacidad total, es decir todas las habitaciones están ocupadas, las encargadas de recepción tienen la responsabilidad de apoyar en la atención al cliente en el servicio de desayuno.

1.3 DIAGRAMA DE ATENCION A CLIENTES EN MESAS

Se muestra a continuación en forma de flujo de proceso (ver anexo 3), los pasos que se llevan a cabo durante el proceso de atención al cliente en mesa del restaurante en HOTEL CASA SAN FRANCISCO. Esto de acuerdo a lo establecido.

En el mismo se puede observar que los tiempos no están normados o no establecidos, como son: uno desde el momento en que el cliente llega al restaurante y concluye cuando el cliente se retira. Sin duda es un tiempo tolerable que tiende mucho a variar.

En el diagrama se presentan los tiempos de duración de los subprocesos que se desarrollan dando un total de tiempo de atención de 51 min, tiempo que se tomó en la atención de una mesa, es importante mencionar que el tiempo máximo en que se desarrolla este servicio es de 01:11 min (ver anexo 3).

1.4 ESTANDARES DEL SERVICIO EN MESAS, PARA EL RESTAURANTE

Otro elemento importante son los tiempos de atención en mesas, la cantidad de mesas y número de clientes por mesa. Cabe señalar que en el restaurante no incluye tiempos en el proceso de atención.

El tiempo de atención en mesa desde que el empleado toma la orden hasta que retira los cubiertos este tiempo debe realizarse lo más pronto posible.

Dentro de la cantidad de mesas el restaurante usa una estrategia, de acuerdo a la cantidad de huéspedes y la relación de los mismos, es decir si llegan grupos de ocho personas, se coloca una mesa para que desayunen juntos, las mesas no tienen numeración, depende de la afluencia de huéspedes.

1.5 DEFINICION DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Basados en técnicas y herramientas estadísticas de la calidad, además de recopilación de información, se realizó un diagnóstico de la situación actual del restaurante del Hotel.

En la recopilación de la información para el diagnóstico las herramientas utilizadas son:

- Entrevistas a empleados
- Encuesta a clientes

Las herramientas de calidad utilizadas son las siguientes:

- Histograma

El histograma presenta la frecuencia de los datos recopilados de los problemas encontrados.

- Diagrama de flujo

Se elaboraron diagrama de flujo para describir el recorrido del proceso de atención al cliente en mesas.

- Gráfica de Pareto

Se centra de las fuentes principales de error, para eliminar defectos.

- Diagramas de causas y efectos

Descripción gráfica de los elementos del proceso para analizar fuentes potenciales de variación de procesos.

1.5.1 MEDICION DE TIEMPOS DE ATENCIÓN EN MESAS

Para la realización de este estudio, se visitó el restaurante una semana, con el propósito de comparar los tiempos de atención en mesas en diferentes días y con diferentes huéspedes; y así determinar los posibles problemas que se presentan, encontrándose los siguientes resultados:

Para este horario se estudiaron los tiempos de atención para 6 mesas. La Tabla 1(ver anexo 4.) muestra el detalle de los datos encontrados el día lunes, así mismo se muestran los datos recopilados los días miércoles y viernes.

Se presenta una comparación con los tiempos (ver anexo 5) de servicio de otro Hotel de la Ciudad de Granada, con el de observar y comprobar que existe una demora en servir la orden del cliente, a través de estos se encontró que los días miércoles y viernes son uno de los días más afluentes de turistas, por lo que en Hotel Casa San Francisco se presentan tiempos máximos del servicio de hasta 01:10 min, mientras que en el otro Hotel se observó que el máximo tiempo de servicio es de 00:36 min, comprobando que existe una diferencia de 34 min, tiempo considerable para que el cliente se sienta no conforme con el tiempo en realizar el servicio.

En los días que se realizó el levantamiento de datos en las mesas que tienen una duración máxima eran las que se encontraban con cinco clientes como la mesa 4 el día lunes (ver anexo 3) se compara con la mesa 3 del día lunes (ver anexo 4) en el otro hotel donde también se encontraban cinco clientes y el tiempo de atención de este fue de 26 min, tiempo relativamente considerable comparado con el estudio en cuestión.

Se seleccionaron las mesas de los dos hoteles con la misma cantidad de sillas para que la comparación fuera equitativa.

1.5.2 ENTREVISTAS A EMPLEADOS

Con el objetivo de conocer el sistema de las actividades críticas que se realizan en el restaurante desde la administración del personal hasta el seguimiento de la satisfacción al cliente, se entrevistó al gerente del Hotel (ver Anexo 4).

Las preguntas tratan de detectar posibles problemas en relación a la coordinación del personal y también en la entrevista a meseros (ver Anexo 6) se trata de obtener información si existe coherencia entre lo puesto en práctica por los meseros y lo que les indica el Hotel.

En la entrevista dirigida a la gerente del Hotel (ver Anexo 4) se puede determinar, si se realiza un esfuerzo para cumplir con lo establecido por el Hotel, no obstante, no siempre se cumplen y esto afecta en gran medida con la calidad del servicio ofrecido a los clientes del restaurante.

La gerente del Hotel considera que sus empleados tienen la capacidad de desarrollar sus actividades con sentido de pertenencia, además ponen empeño en sus labores, entusiasmo y actitud positiva para emprender los retos, esto satisface con lo observado en el proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno.

En el seguimiento a la satisfacción al cliente se observa que hay un procedimiento establecido para estudiar la aceptación de los servicios ofrecidos por el hotel, se utiliza un formato con checklist en cada habitación, además disponen de un sitio web donde los clientes que visitan el hotel brindan una puntuación del servicio recibido.

Para determinar los aspectos relacionados al sistema de contratación de nuevo personal, las funciones asignadas y los beneficios sociales de los mismos se entrevistó a la Gerente del hotel(ver Anexo 4), quien se encarga también de administrar el área de Recursos Humanos.

Se entrevistó al responsable de cocina (ver Anexo 5) y a sus dos ayudantes (ver Anexo 6) para valorar aspectos importantes que determinan su desempeño a la hora de poner en práctica la atención al cliente en mesas. Se emplearon preguntas que determinan su grado de satisfacción y empoderamiento con la empresa y la concordancia que hay entre el cuidado de su apariencia y aspecto con lo indicado en el Hotel.

Con la entrevista se pudo confirmar que se le comunica a la persona la plaza disponible, de igual manera se confirmó la aceptación de las funciones establecidas para el puesto, por lo que se observa satisfacción en el cumplimiento de las actividades.

En la entrevista dirigida al responsable de cocina (ver Anexo 5) y a sus ayudantes (ver Anexo 6) se detectó la falta de conocimiento de la misión y visión del Hotel, un aspecto fundamental para el desempeño de sus labores, se observó la falta de interés ya que éstas se les dan a conocer en el momento en que son contratados.

Es importante mencionar que existe concordancia en la información de las capacitaciones recibidas, ya que los empleados y la gerente coinciden con la frecuencia que se realizan, que es cada dos meses o una vez al mes dependiendo del movimiento del hotel. Esto nos refleja el grado de conocimiento que tienen los empleados.

1.5.3 Encuestas Clientes

Con el objetivo de darle seguimiento a la satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio prestado se elaboró una encuesta (ver Anexo 7), orientada a valorar la aceptación del servicio de atención tanto en frescura como en sabor además de la actitud de los meseros y el ambiente del hotel.

Esta encuesta fue dirigida a los Huéspedes del hotel que utilizan el servicio de desayuno en mesas del 16 al 21 de Julio del 2012. El hotel conoce muy bien lo que buscan los clientes en su restaurante y lo describen así:

- Satisfacer una necesidad
- Un lugar para descansar y conversar
- Desayunos Típicos
- Desayunos Extranjeros
- Que el cliente se sienta como en su casa

En los resultados obtenidos de la encuesta a través de un diagrama circular (ver Anexo 8) se observa que el mayor porcentaje es reflejado por el tiempo de entrega de la orden con un 44%, el 28% de los clientes encuestados se quejaron de la debilidad en la comunicación con el mesero, el 15% refleja una no conformidad en el producto ofrecido, y el 13% restante dijo no estar satisfecho con la higiene.

1.6 PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE RETARDAN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN MESAS

En las visitas realizadas al restaurante del Hotel CSF, de un total de 30 observaciones en mesas, se registraron situaciones que retrasaban el proceso de atención al cliente, unas se presentan con mayor frecuencia y otras con un ritmo de ocurrencia esporádico, no obstante, para determinar cuáles de éstas causas son en realidad las más frecuentes y cuáles son mínimas se realizará un análisis de Pareto (ver anexo 11), que nos ayudara a determinar cuáles de todos estos problemas son los principales causantes del retraso de atención en el servicio de desayuno en mesa, que provoca la no conformidad de los clientes.

Principales problemas encontrados según Pareto:

1. Demora en servir la orden del cliente después de haber realizado el pedido si este solicita un plato que no sea el típico o continental, el pedido puede demorar más del tiempo establecido.
2. Capacitación del personal en idioma extranjero, el personal del restaurante no domina el idioma extranjero pero por percepción del lenguaje corporal entienden la solicitud del cliente.
3. Personal insuficiente, cuando el hotel se encuentra en su capacidad total, el personal asignado para la atención al cliente en el servicio de desayuno se vuelve insuficiente y provoca demora en servir la orden.
4. Capacitación del personal en atención al cliente, se realiza una capacitación antes de iniciar el desempeño del puesto, pero no se da un refrescamiento.
5. Servir un plato equivocado, se da cuando no se verifica el pedido luego de haber sido servido en cocina.

6. El cliente demora en escoger el pedido, cuando el cliente está indeciso demora más del tiempo esperado en solicitar su pedido.

1.6.1 Histograma y Grafica de Pareto

Teniendo en cuenta los distintos problemas observados durante las visitas realizadas al restaurante del Hotel, se elaboró un histograma (ver anexo 9) para representarlo de forma gráfica y poder observar los problemas más relevantes.

Según el Histograma los problemas son los siguientes:

1. Demora en servir la orden del cliente.
2. Servir un plato equivocado.
3. Personal insuficiente.
4. Capacitación del personal en atención al cliente.
5. Capacitación del personal en idioma extranjero.
6. El cliente demora en escoger el pedido.

Análisis utilizando la Gráfica de Pareto

Ahora resulta evidente según la gráfica de Pareto (ver Anexo 11) cuales son los problemas más frecuentes. Podemos observar que los 4 primeros tipos de problemas se presentan en el 73% de los casos. Por el Principio de Pareto, concluimos que: La mayor parte de las no conformidades de los clientes del restaurante del Hotel CSF es generada por la demora en servir la orden del cliente, de manera que si se eliminan las causas que los provocan desaparecería la mayor parte de los problemas.

1.6.2 Diagrama de Causa - Efecto

Identificadas las principales causas de no conformidad de los clientes del restaurante del Hotel CSF a través de Pareto, procedemos a estudiar mediante el diagrama de Ishikawa las causas que originan dichos problemas, para ello nos reunimos con el personal involucrado en el proceso de atención a clientes en mesas.

Problema # 1: Demora en servir la orden del cliente

Descripción del Problema: el cliente se molesta cuando el pedido tarda en ser servido.

Lluvia de ideas para el análisis de las causas del problema

Problema # 1 Demora en servir la orden del cliente
Posibles causas del problema
1. El tipo de desayuno requiere más tiempo
2. Hay mucho huéspedes
3. Existencia de pocos meseros
4. Los meseros están atendiendo otra mesa
5. El mesero desconoce la distribución de las mesas
6. No hay capacitación para meseros
7. Los cubiertos no están limpios
8. Falta de empoderamiento
9. Sobre carga de trabajo
10. El mesero no está motivado
11. Maquinaria insuficiente
12. Espacio de trabajo limitado

Problema # 2 Capacitación del personal en idioma extranjero

Descripción del problema: los clientes y empleados no tienen una comunicación fluida.

Lluvia de ideas para el análisis de las causas del problema

Problema # 2 Capacitación del personal en idioma extranjero
Posibles causas del problema
1. Nivel de idioma extranjero bajo
2. No hay capacitación en el idioma extranjero
3. Poco interés por parte de la administración
4. Falta de financiamiento del hotel
5. Poco provecho por parte de los empleados
6. poco factores en la Contratación
7. Falta de tiempo
8. Bajo nivel de ingreso del empleado
9. Empleado no está motivado
10. Falta de comunicación entre el personal

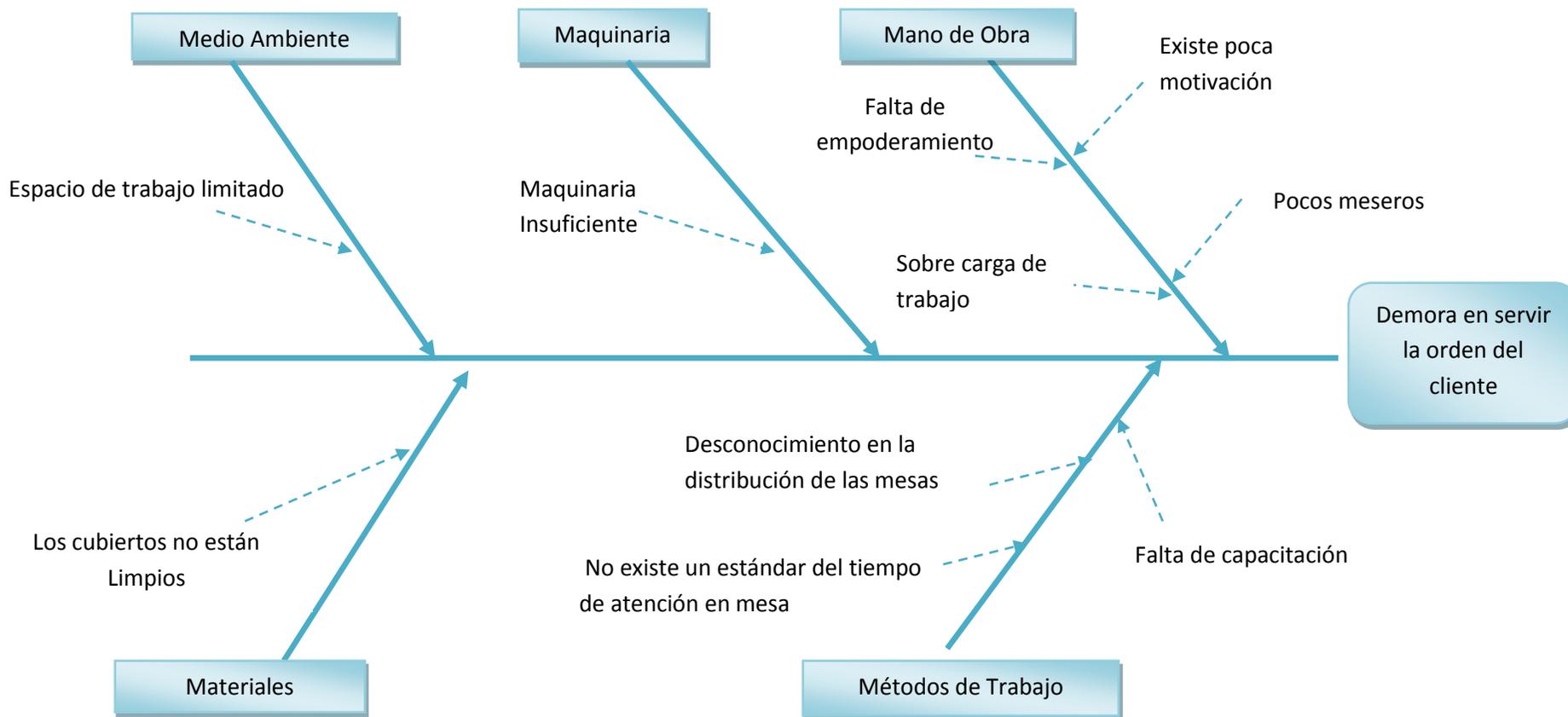
Problema # 3 Personal Insuficiente

Descripción del problema: poco personal en el área de atención al cliente.

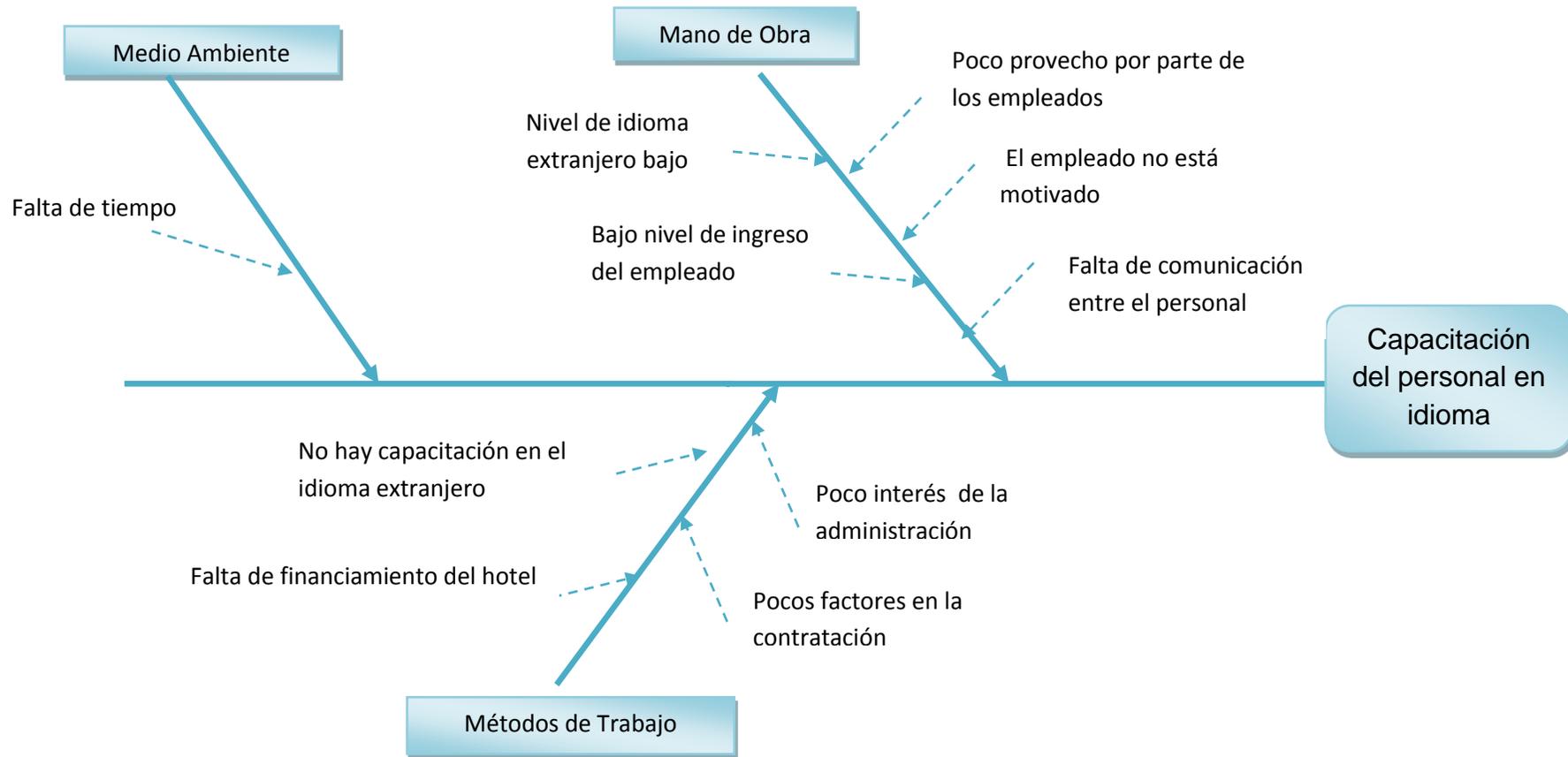
Lluvia de ideas para el análisis de las causas del problema

Problema # 3 Personal Insuficiente
Posibles causas del problema
1. Poco personal en el área
2. No hay tiempos de atención establecido
3. Poco interés por parte de la administración
4. Falta de financiamiento
5. Temporadas del hotel
6. Demora en preparar la orden
7. Espacio limitado en el área de cocina
8. Resistencia al cambio
9. Falta de motivación

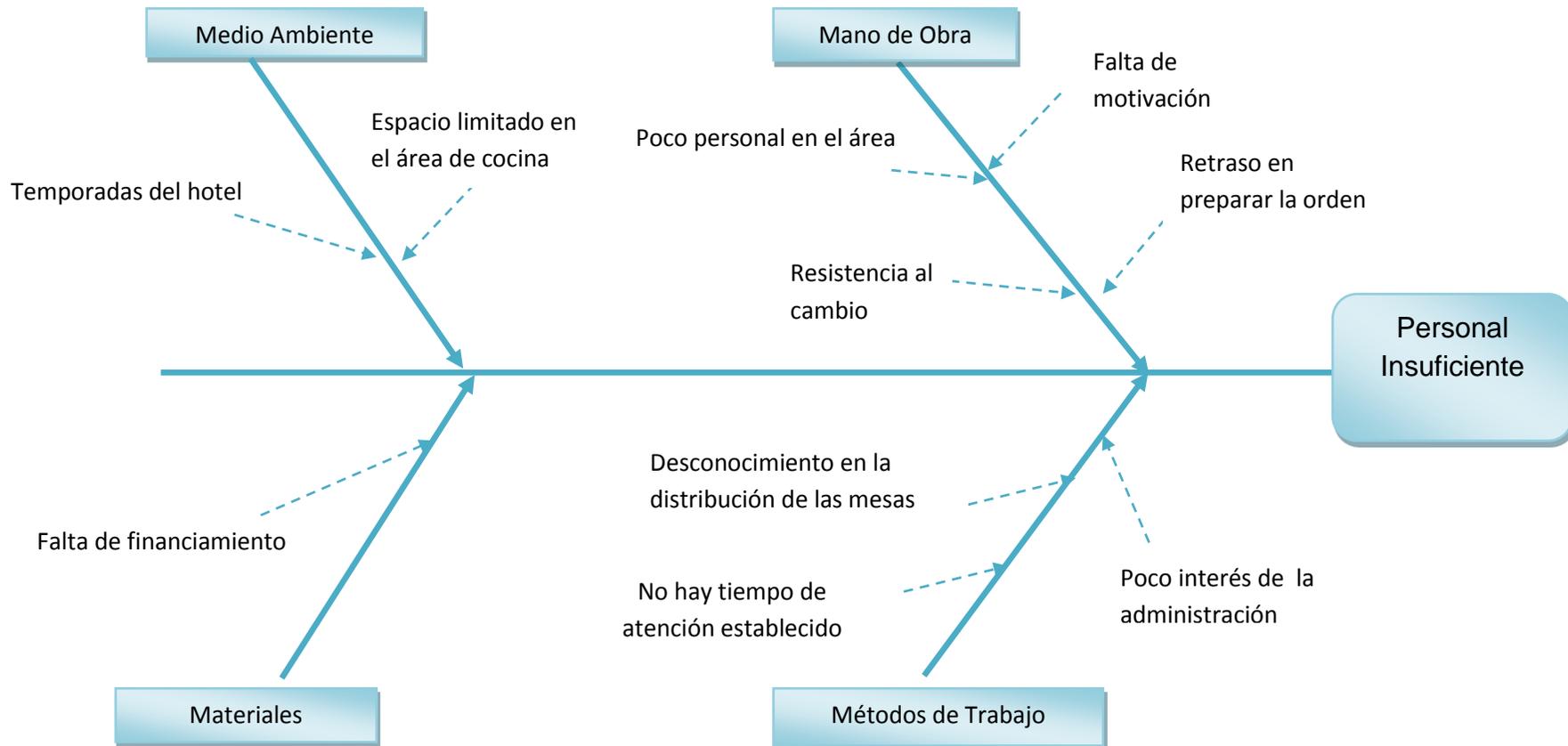
Resumidas las causas principales que provocan el problema #1: Demora en servir la orden del cliente se realizara el diagrama de Causa - Efecto (Ishikawa) para determinar de forma gráfica las causas agrupadas en Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente, Materiales y Métodos de Trabajo. Se observó que la mayor cantidad de las causas se agrupan en la Mano de Obra, generada por el mesero principalmente.



Resumidas las causas principales que provocan el problema # 2: Capacitación del personal en idioma extranjero se realizara el diagrama de Causa - Efecto (Ishikawa) para determinar de forma gráfica las causas agrupadas.



Resumidas las causas principales que provocan el problema # 3: Personal Insuficiente se realizara el diagrama de Causa - Efecto (Ishikawa) para determinar de forma gráfica las causas agrupadas.



1.7 ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA

En el estudio del proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesa del Hotel CSF se encontró que en ocasiones se da un retraso, debido primeramente al tiempo de preparación de los platillos ya que se ofrecen platos extranjeros que requieren de un mayor tiempo de cocción y el encargado de atender al cliente no puede anticiparse al pedido que realiza el cliente.

Con respecto al servicio ofrecido, tomando en cuenta las deficiencias mencionadas con anterioridad, consideramos que el mesero realiza una eficiente atención al cliente y que debe recibir la adecuada capacitación para ejercer su función, pudiendo cumplir con el servicio de atención al cliente de una manera más eficaz, se encontraron errores involuntarios que se presentan cuando llegan grupos al Hotel, es decir cuando este se encuentra en su capacidad.

También observamos que los tiempos del servicio no se encuentran normados, es decir que el servicio se ofrece lo más pronto posible, por lo que en ocasiones es difícil decir cuánto tiempo durará la preparación de un pedido.

De las entrevistas se percibió que los empleados involucrados en la atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas conocen sus funciones, cuentan con las herramientas necesarias que la misma empresa les entrega y se encuentran comprometidos con los principios y valores de la empresa. Otro aspecto que reflejo la encuesta es que las ayudantes de cocina no se encuentran satisfechas con el salario establecido ya que consideran que no es de acuerdo al número de funciones que se les asigna.

Se encontró que existe un 44% de insatisfacción en el servicio de desayuno, y que en las encuestas realizadas nos reflejan que existe una inconformidad por la demora en servir la orden.

Existe un 28% con insatisfacción en la atención al cliente, ya que consideran que se refleja una barrera en la comunicación, el personal que lo atiende en el servicio de desayuno no tiene dominio de Inglés, un aspecto importante en este establecimiento ya que su mayor demanda son estadounidenses y europeos.

Un 15% reflejó estar insatisfecho con la higiene del hotel, y un 13 % en el tiempo que se realiza el servicio desde el momento que el cliente llega a la mesa.

Durante las visitas al Hotel se observó que los problemas encontrados reflejan que existe poco interés por parte de la administración del hotel en el área de desayuno, no se toma como una parte primordial en el servicio de hospedaje que estos ofrecen, consideramos que estos detalles con esfuerzo en conjunto y un plan organizativo se pueden solucionar dando mayor satisfacción al cliente y evitando la pérdida de los mismos.

El mayor énfasis debe de estar en el problema de la demora en servir la orden del cliente, esto es un problema crítico puesto que el servicio de desayuno refleja la calidad del Hotel.

Cuando el servicio de desayuno no es prestado en un tiempo que satisfaga al cliente, provoca una inconformidad que es reflejada a través de los comentarios que estos hacen sobre la calidad del servicio ofrecido. Existe un sitio web donde el cliente puede realizar comentarios sobre su estadía en el Hotel.

1.8 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

- En el Hotel Casa San Francisco se están presentando inconformidades por parte de los clientes con los tiempos de espera en servir la orden, cuando estos realizan su pedido se les dice un tiempo aproximado de realización del pedido pero este no se cumple, por lo que se determinó el subproceso de servir orden como punto crítico de control en el servicio de atención al cliente del proceso de desayuno en mesa.
- También se encontró que existe falta de interés por parte de la gerencia del hotel en realizar capacitaciones en atención al cliente a los empleados que interactúan más con el huésped como son el personal de cocina y las recepcionistas, esto afecta las actividades del proceso de atención al cliente en mesa en el servicio de desayuno ya que puede crear un efecto negativo en la percepción que tiene el cliente en el servicio.
- Se verifico que no existe manual de operaciones para cada área, solo está establecido para el área de cocina, por lo que consideramos que es deberían de establecerlo para cada área.
- En base a los resultados encontrados en el diagnostico se realizó la propuesta de un nuevo diagrama de proceso de servicio de desayuno. Para la ejecución de este diagrama se requiere de un seminario de capacitación para los trabajadores del área de cocina del hotel Casa San Francisco.
- En la medición de tiempos se comprueba la existencia de un estándar en el servicio de atención del Hotel que se utilizó para realizar la comparación lo que consideramos que es algo que se debe de establecer en Hotel Casa San Francisco.
- Se comprueba que el problema principal recae en la demora en servir la orden, tomando en cuenta que se realizó un levantamiento de datos de los tiempos en que se realiza este servicio y se comparó con los tiempos de otro Hotel.

CAPITULO II

PROPUESTA DE MEJORA

2. PLAN DE MEJORA

Para la realización del plan de mejora se implementara la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que es una herramienta para la mejora continua de la calidad.

Planear es establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado. En el Hacer se implementan los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.

Para realizar la Verificación pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora y monitorear la Implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones. Para finalizar el ciclo se procede a realizar el último paso que es Actuar en este se realiza la documentación del ciclo.

En el plan de mejora se presentan los elementos que darán solución a los principales problemas encontrados en el proceso de desayuno en mesas del restaurante del Hotel Casa San Francisco.

El documento está orientado principalmente a dar solución a los principales problemas encontrados que generan el 78% del total de las no conformidades en los clientes.

Se pretende incorporar a la gerente, responsable de cocina, personal de apoyo (recamareras), recepcionistas, enfatizando la importancia del compromiso de la alta dirección de Hotel Casa San Francisco en el cumplimiento de las propuestas hechas para mejorar los problemas encontrados.

Las propuestas de mejora pretende beneficiar al personal del Hotel en cuanto al desarrollo del proceso enfocándose en el seguimiento de la satisfacción de

los clientes y en la contratación de nuevo personal, reconociendo que de esto depende el incremento en la calidad del proceso de desayuno en mesas en el Hotel Casa San Francisco.

Se pretende contribuir a la motivación y satisfacción del personal favoreciendo la participación de todos los miembros tomando en cuenta sugerencias e inquietudes en las actividades de mejora de la calidad en el servicio y la importancia que tiene el involucramiento constante de todo el personal en la mejora continua.

Dado que la mejora continua genera un cambio en el comportamiento de las personas que integran una organización, un plan de mejora deberá estimular las modificaciones requeridas en el proceso de desayuno en mesas y será un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en la empresa.

En la realización del plan de mejora, se indicara a las personas y unidades sobre las que recae la responsabilidad de las actividades propuestas:

Responsables:

- Gerente Administrativa
- Responsable de cocina
- Personal de Apoyo (Recamarera)
- Recepcionistas

Es importante mencionar que en algunas actividades la responsabilidad será compartida, en ese caso se dejaran claras las especificaciones correspondientes.

Forma de representar la temporalizacion de las actividades:

La realización de este plan de mejora se propone con una duración de seis meses. Tomando en cuenta que las actividades se llevaran a cabo en dos niveles: Mediano plazo el que representa una duración máxima de seis meses, Corto Plazo este implica una duración máxima de tres meses. Para indicar la temporalizacion utilizaremos las siguientes especificaciones: Mediano Plazo y Corto Plazo.

2.1 Actividades del Plan de Mejora

Problema #1: “Demora en servir la Orden”, aporta un 33% del total de los problemas más comunes, por lo que presentamos las siguientes propuestas de mejora:

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROBLEMA # 1				
Causas del problema	Actividades	Responsable	Indicador	Temporalización
Hay muchos Huéspedes en el Hotel	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio para determinar si se necesita la contratación de personal en temporadas altas. 	Gerente Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Informe del estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> Corto Plazo
	<ul style="list-style-type: none"> Organizar el personal para que en temporadas altas se trabaje en equipo para cubrir la cantidad de huéspedes en el servicio de desayuno. 	Gerente Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediano Plazo

<p>El tipo de desayuno requiere más tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una evaluación de la necesidad de que los ayudantes de cocina apoyen en la preparación de los alimentos. 	<p>Gerente Administrativa Recepcionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informe del registro de huésped. 	<p>Corto Plazo</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Preparar con anticipación al menos una parte del platillo cuando se requiere más del tiempo esperado por el cliente. 	<p>Responsable de Cocina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Registro de huéspedes 	<p>Mediano Plazo</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer tiempos en el servicio de restaurante desde la preparación de cada desayuno hasta la entrega de la orden al huésped. 	<p>Responsable de Cocina y Gerente Administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Manual de operaciones con tiempos establecidos. 	<p>Mediano Plazo</p>

<p>El mesero está atendiendo otra mesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar al personal para que se atienda al huésped en el orden que va llegando. ▪ Solicitar ayuda al personal de recepción para que cubran el pedido de otra mesa. 	<p>Responsable de Cocina</p> <p>Responsable de Cocina</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignar la observación de llegada de clientes a un ayudante. ▪ Observación directa del gerente. 	<p>Mediano Plazo</p> <p>Corto Plazo</p>
<p>El personal de apoyo y el responsable de cocina no están</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar un análisis comparativo de los salarios en relación a la competencia. ▪ Disponer una reunión con el 	<p>Gerente Administrativa:</p> <p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparación de informes de salarios. 	<p>Mediano plazo</p>

<p>motivados</p>	<p>personal para saber con qué expectativas entraron a trabajar y qué expectativas tienen ahora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantear metas en el servicio de desayuno para otorgar incentivos. ▪ Presentar al empleado del mes por el buen servicio desempeñado en la atención al cliente no solo en el servicio de desayuno sino en el servicio en general. 	<p>Administrativa.</p> <p>Gerente Administrativa y Responsable de Cocina.</p> <p>Gerente Administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de participación en la reunión. ▪ Hoja de evaluación del servicio. ▪ Otorgar un certificado. 	<p>Corto Plazo</p> <p>Corto Plazo</p> <p>Corto Plazo</p>
<p>Falta de Empoderamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poner en marcha el sistema de incentivos que tenían 	<p>Gerente Administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación directa 	<p>Corto Plazo</p>

<p>nto</p>	<p>anteriormente para motivar al personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar al personal en la necesidad de tener pertenencia hacia la empresa. ▪ Dar a conocer a los empleados constantemente la misión y visión de la empresa. 	<p>Gerente Administrativa e Instituciones (INTUR)</p> <p>Gerente Administración y Recepcionistas.</p>	<p>de la entrega de incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación sobre la capacitación. ▪ Colocación de un medio visual donde este la misión y visión del Hotel. 	<p>Corto Plazo</p> <p>Mediano Plazo</p>
-------------------	---	---	---	---

Problema # 2: “Capacitación del personal en idioma Extranjero”, representa un 23% del total de los problemas más comunes, por lo que se presenta la siguiente propuesta de mejora:

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROBLEMA # 2				
Causas del problema	Actividades	Responsable	Indicador	Temporalización
Falta de interés del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar capacitaciones constantemente para motivar al personal en la adquisición de nuevos conocimientos que les ayuden a su desarrollo profesional. ▪ Inducir al personal a mejorar 	<p>Gerente Administrativa</p> <p>Recepcionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obteniendo información sobre las diferentes instituciones que brindan capacitaciones en área hotelera. ▪ Participación 	<p>Mediano Plazo</p> <p>Corto Plazo</p>

	<p>continuamente en sus funciones tanto dentro del hotel como las relaciones con los huéspedes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Animar y reconocer las contribuciones del personal. 		<p>ón en los seminarios ofrecidos por las diferentes instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación en el desarrollo del proceso. 	<p>Corto Plazo</p>
--	---	--	---	--------------------

2.2 DIAGRAMA DE ATENCION AL CLIENTE EN MESAS PROPUESTO

Se presenta a continuación el diagrama propuesto en forma de flujo de proceso, los pasos y los tiempos que se llevan a cabo durante el proceso de atención al cliente en mesa del restaurante en HOTEL CASA SAN FRANCISCO.

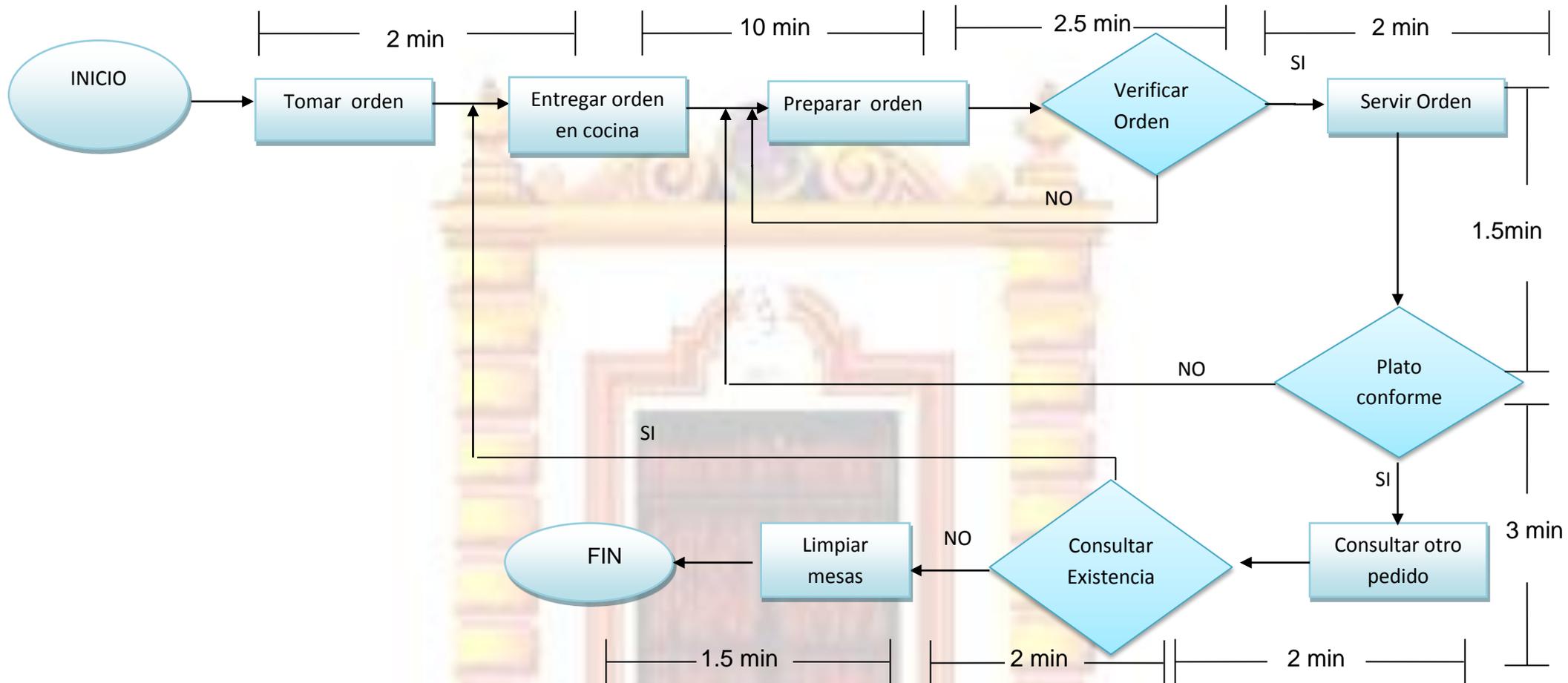


Diagrama de flujo del proceso de desayuno en mesas.

En la propuesta del diagrama de atención al cliente en mesa se pretende disminuir el tiempo en que se realiza este servicio, como se menciona en el capítulo anterior existe un tiempo máximo de una hora once minutos y se pretende con el diagrama propuesto que este tiempo sea reducido a veintiséis minutos, que es un tiempo considerable respecto al tiempo de atención de este servicio con el hotel Patio el Malinche (ver anexo 4).

A continuación se expone el diagrama de flujo mejorado de atención al cliente, básicamente lo que se realizó fue proponer algunas mejoras.

- Tomar orden

El cliente llega al área de restaurante e inmediatamente es recibido con una bienvenida cálida y amable por parte del mesero. El mesero le ofrece café o té. La carta ya está puesta en la mesa, cinco minutos después se levanta el pedido.

El mesero le informa al huésped el tiempo de preparación de cada platillo para indicar el tiempo de espera

- Entregar Orden en cocina

El mesero entrega la orden al encargado de cocina e indica el tipo de desayuno que desea.

- Verificar existencia

El mesero le pregunta al encargado de cocina si hay existencia de los ingredientes para la elaboración del plato; si hay existencia se procede a preparar el desayuno, en el caso de no ser así el mesero le informa al cliente que el plato no está disponible, si desea cambiar su orden.

- Preparar la Orden

El encargado de cocina inicia a preparar el desayuno solicitado por el mesero.

- Verificar orden

El cocinero entrega la orden al mesero y este se encarga de verificar que sea el plato exacto. También verifica que se sirva el plato de acuerdo al número de solicitud de orden.

- Servir orden

El mesero realiza la entrega de la orden al cliente

- Plato conforme

El mesero verifica que el huésped este conforme con el desayuno servido; si el plato es conforme el mesero se retira, sino queda a opción del huésped realizar una nueva orden.

- Mesero se retira

Luego de haber entregado el plato solicitado por el huésped el mesero se retira a atender otra mesa.

- Consultar otro pedido

Después de haber consumido el desayuno, el mesero le consulta si desea un extra; si dice si con gusto el mesero le realizara una nueva orden; si no deseara un extra se procede a retirar los cubiertos y a despedirse de manera cortés agradeciendo por su visita y lo invita a regresar.

- Limpiar mesa

Después de haber retirado los cubiertos y que el cliente se haya retirado se procede a realizar la limpieza de la mesa.

CONCLUSIONES

En la elaboración de esta tesina se puede concluir lo siguiente:

- En el Hotel Casa San Francisco se están presentando inconformidades por parte de los clientes con los tiempos de espera en servir la orden, cuando estos realizan su pedido se les dice un tiempo aproximado de realización del pedido pero este no se cumple, por lo que se determinó el subproceso de servir orden como punto crítico de control en el servicio de atención al cliente del proceso de desayuno en mesa.
- También se encontró que existe falta de interés por parte de la gerencia del hotel en realizar capacitaciones en atención al cliente a los empleados que interactúan más con el huésped como son el personal de cocina y las recepcionistas, esto afecta las actividades del proceso de atención al cliente en mesa en el servicio de desayuno ya que puede crear un efecto negativo en la percepción que tiene el cliente en el servicio.
- Se verifico que no existe manual de operaciones para cada área, solo está establecido para el área de cocina, por lo que consideramos que es deberían de establecerlo para cada área.
- En base a los resultados encontrados en el diagnostico se realizó la propuesta de un nuevo diagrama de proceso de servicio de desayuno. Para la ejecución de este diagrama se requiere de un seminario de capacitación para los trabajadores del área de cocina del hotel Casa San Francisco.
- Es importante tomar en cuenta la propuesta de mejora que se presenta en la tesina, ya que a través de esta se plantean las medidas que pueden dar soluciones a las debilidades encontradas en el servicio de desayuno en mesa en Hotel Casa San Francisco. Con las actividades se pretende beneficiar al personal del Hotel y a sus Huéspedes para un mejor desempeño del servicio.

RECOMENDACIONES

En el tiempo de realización de este estudio en Hotel Casa San Francisco se encontraron varias deficiencias respecto en la calidad del servicio ofrecido en el servicio de desayuno en mesa por lo que presentamos las siguientes recomendaciones:

- El Hotel no debe de descuidar las capacitaciones en el área del restaurante enfocándose en la atención al cliente en el servicio de desayuno, ya que este constituye una de las principales fortalezas del mismo.
- Respecto al tiempo de elaboración de cada desayuno, el hotel debe de mejorar los tiempos de entrega del pedido, realizando un estudio al proceso de preparación de la orden para evaluar si puede reducirse este tiempo.
- Se sugiere retomar el plan de incentivos que ayudan a la motivación del personal para realizar un mejor desempeño en su área de trabajo.
- Se recomienda al Hotel a llevar a cabo estudios continuos acerca de las expectativas de los clientes, ya que las necesidades y el pensamiento de los clientes es cambiante y lo que los clientes desean hoy puede no parecerles agradable en el futuro.
- Es importante que se fomente el conocimiento de la misión y visión del Hotel para que el empleado se enfoque en el buen desarrollo de sus funciones y mejore el tiempo de servicio para asegurar la calidad del mismo.
- Se propone elaborar los manuales de operaciones para cada área, con el fin de mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio.

Todo esto solo se conseguirá si las dueñas y todos los trabajadores se comprometen realmente a aplicar estas propuestas y recomendaciones con seriedad y entusiasmo. Esto es apenas el principio de una buena mejora en el proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesa, las dueñas con sus trabajadores deberán de seguir planeando y organizando cada día mejor las condiciones del lugar de trabajo para lograr alcanzar un excelente proceso de atención a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Políticas de Sostenibilidad CSF. 1ra Edición – 2011
- Manual de Procedimientos de Cocina del Restaurante del Hotel Casa San Francisco. 1ra Edición - 2011
- Documento de Sistemas de Gestión de la Calidad. Msc Roger García Guevara - 2011
- Documento de Control Estadístico de las Calidad Lic. José Manuel Siles – 2012
- Documento Calidad en los Servicios. Ing. Marvin Sánchez – 2012
- Tesina “Propuesta de un Sistema de Calidad en el Proceso de Servicio al Cliente en Autos Diriangen ” - 2006

GLOSARIO

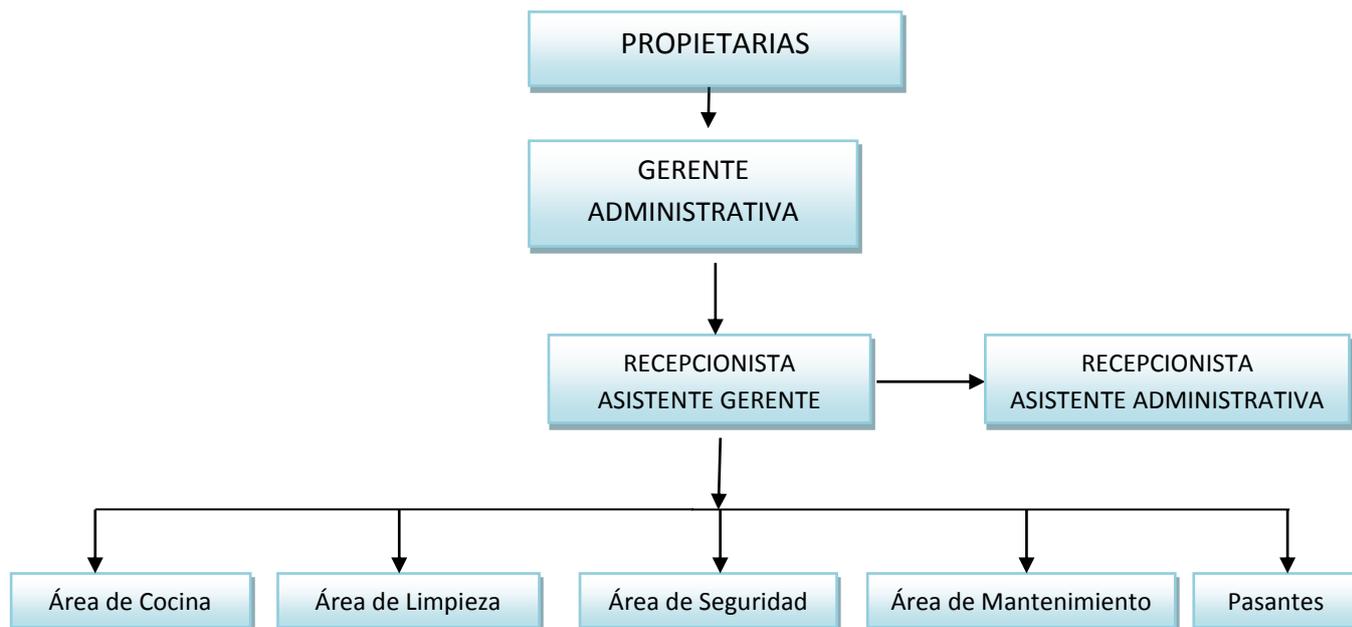
- **Actividades:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.
- **Calidad:** conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- **Diagrama de Pareto:** también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.
- **Diagrama de Ishikawa:** consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.
- **Histograma:** es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos.
- **Indicadores:** son el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos.

- **Manual de Operaciones:** es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.
- **Mejora continua:** pretende mejorar los productos, servicios y procesos, es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.
- **No Conformidad:** La norma ISO 900 define el concepto de “no conformidad” como “el incumplimiento de un requisito”, por lo tanto un producto no conforme es aquel que posee una o varias no conformidades.
- **Procedimientos:** es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias
- **Procesos:** es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.
- **Servicio:** organización y personal destinado a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad pública o privada.
- **Subproceso:** es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.

Anexos

Anexo 1.

Estructura organizacional



Gráfica 1: Organigrama de Hotel Casa San Francisco

Anexo 2

Menú de Desayunos de Hotel Casa San Francisco



Buenos Dias!! Good Morning!!

1) Desayuno Típico Nicaragüense

***C\$ 80.00** (2 huevos, gallo pinto, pan tostado, café o té) (2 eggs, rice and beans, toast, coffee or tea)

2) Desayuno Continental

***C\$ 70.00** (Frutas, tostadas, jugo de naranja, café o té) (Fruit, toast, orange juice, coffee or tea)

Continental or Típico Breakfast is Complimentary for our Hotel Guests

3) Pan Frances con frutas

C\$ 80.00 (French toast with fruit)

4) Plato de Frutas

C\$ 55.00 (Fruit plate)

5) Granola, Yogur, Frutas

C\$ 55.00 (Granola, yogurt, fruit)

6) Avena Con Pasas y Frutas

C\$ 50.00 (Oatmeal with raisins and fruit)

7) Desayuno Americano

C\$ 85.00 (2 huevos, tocino, tostadas, gallo pinto o papas) (2 eggs, bacon, toast, rice and beans or potatoes)

8) Waffles Con Frutas

C\$ 75.00

9) Pancakes Con Frutas

C\$ 80.00

10) Pancakes Special

C\$ 90.00 (2 huevos, tocino) (2 eggs, bacón)

11) Omelet de Queso, Gallo pinto

C\$ 65.00 (Cheese omelet with rice and beans, and toast)

12) Omelet Americano

C\$ 85.00 (2 huevos, tocino y queso, papas o tostadas) (2 eggs, bacon, and cheese, potatoes or toast)

13) Omelet Vegetariano

C\$ 70.00 (Vegetales de la temporada) (In season vegetables, gallo pinto and toast)

14) Huevos Rancheros

C\$ 80.00 (2 huevos, tortillas, salsa con gallo pinto o papas) (2 eggs, tortillas, sauce, with rice and beans or potatoes)

15) Amigos De Granada

C\$ 85.00 (Burrito con gallo pinto, salsa, y crema) (Burrito with rice and beans, salsa, cream)

Anexo 3

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno día lunes)

Actividades	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Tomar Orden	00:10	-----	00:07	00:12	-----	00:04	
Entregar Orden en cocina	00:02	-----	00:04	00:06	-----	00:03	
Preparar orden	00: 10	-----	00:11	00: 15	-----	00:09	
Servir orden	00:20	-----	00:16	00: 25	-----	00: 11	
Consultar otro pedido	00:04	-----	00:02	00:05	-----	00:01	
Limpiar mesa	00:5	-----	00:03	00:08	-----	00:03	
Tiempo total en mesa	0:51	-----	00:43	01:11	-----	00:31	00:49

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno día miércoles)

Actividades	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Tomar Orden	00:11	00: 13	00:09	00: 10	-----	00:08	
Entregar Orden en cocina	00:03	00:06	00:06	00:08	-----	00:05	
Preparar orden	00: 08	00:05	00:09	00: 09	-----	00:06	
Servir orden	00:19	00:18	00:20	00:17	-----	00: 10	
Consultar otro pedido	00:03	00:02	00:4	00:07	-----	00:03	
Limpiar mesa	00:2	00:05	00:05	00:07	-----	00:05	
Tiempo total en mesa	00:46	00:49	00:53	00:58	-----	00:37	00:48

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno día viernes)

Actividades	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Tomar Orden	00:16	00: 15	00:11	00: 08	00:07	00:10	
Entregar Orden en cocina	00:05	00:07	00:08	00:06	00:05	00:07	
Preparar orden	00: 10	00:12	00:13	00: 11	00:05	00:08	
Servir orden	00:19	00:25	00:25	00:18	00:15	00:12	
Consultar otro pedido	00:05	00:04	00:02	00:04	00:01	00:05	
Limpiar mesa	00:08	00:07	00:05	00:05	00:03	00:07	
Tiempo total en mesa	01:03	01:10	00:54	00:55	00:36	00:49	00:53

Anexo 4

COMPARACION CON EL HOTEL PATIO EL MALINCHE (GRANADA)

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno día lunes)

Actividades	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Tomar Orden	00:05	00:03	00:05	00:05	-----	00:04	
Entregar Orden en cocina	00:01	00:02	00:02	00:01	-----	00:03	
Preparar orden	00:06	00: 08	00:10	00:09	-----	00:07	
Servir orden	00:05	00:04	00:05	00: 05	-----	00: 05	
Consultar otro pedido	00:01	00:01	00:02	00:01	-----	00:01	
Limpiar mesa	00:03	00:04	00:03	00:05	-----	00:03	
Tiempo total en mesa	00:21	00:22	00:27	00:26	-----	00:23	00:23

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno día miércoles)

Actividades	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Tomar Orden	00:05	00:03	00:05	00:06	00:04	00:05	
Entregar Orden en cocina	00:01	00:01	00:02	00:02	00:02	00:01	
Preparar orden	00:06	00:09	00:10	00:10	00:08	00:10	
Servir orden	00:04	00:05	00:05	00:08	00:05	00:06	
Consultar otro pedido	00:02	00:01	00:01	00:02	00:01	00:03	
Limpiar mesa	00:05	00:05	00:05	00:06	00:05	00:05	
Tiempo total en mesa	00:23	00:24	00:28	00:34	00:25	00:36	00:45

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno día viernes)

Actividades	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Tomar Orden	00:05	00:05	00:03	00:02	00:04	00:05	
Entregar Orden en cocina	00:01	00:02	00:02	00:01	00:02	00:01	
Preparar orden	00:06	00:08	00:05	00:07	00:10	00:12	
Servir orden	00:05	00:06	00:05	00:04	00:07	00:08	
Consultar otro pedido	00:01	00:01	00:02	00:01	00:01	00:05	
Limpiar mesa	00:05	00:05	00:05	00:04	00:05	00:07	
Tiempo total en mesa	00:23	00:33	00:22	00:19	00:29	00:38	00:27

Anexo 5. Diagrama de atención al cliente en mesa

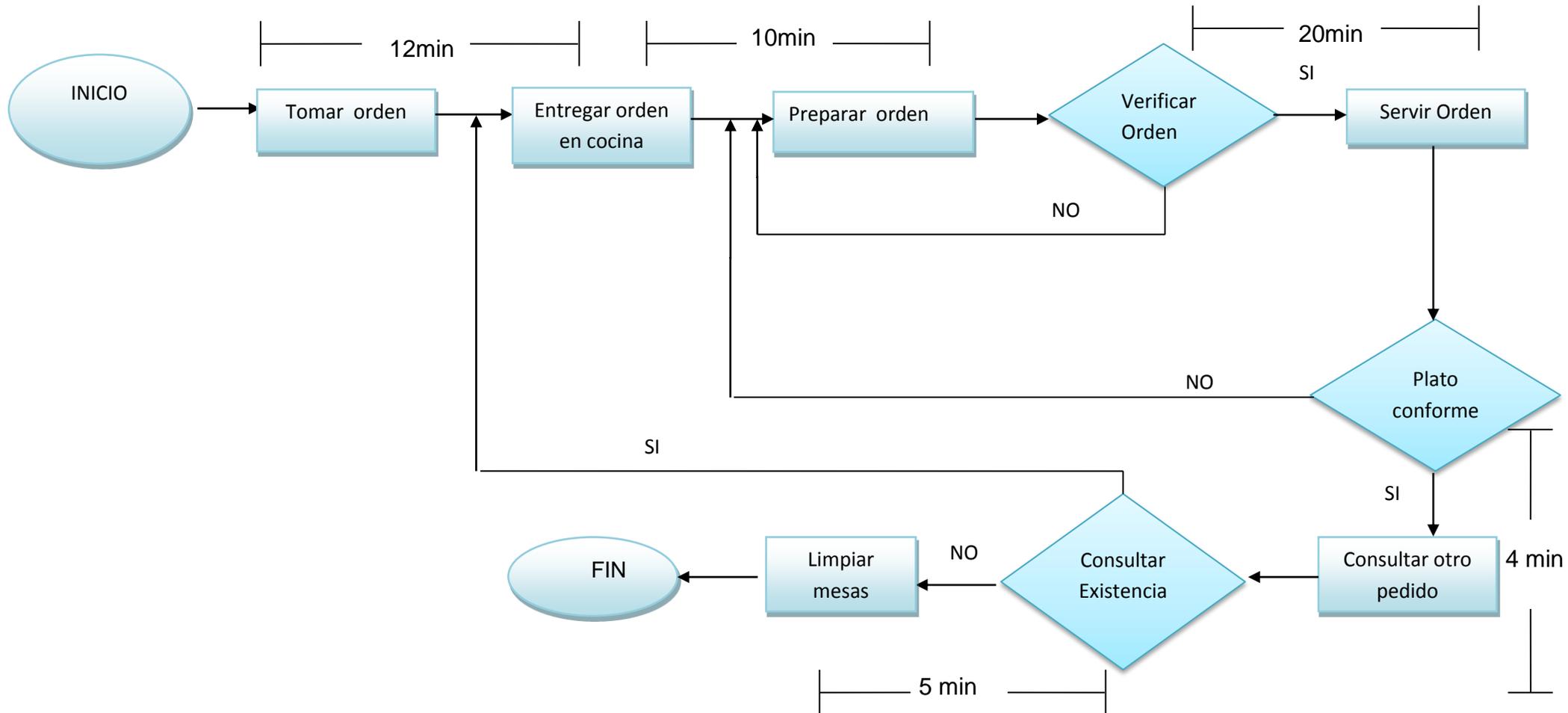


Diagrama de flujo del proceso de desayuno en mesas.

Anexo 6

Formato de Entrevista a la Gerente del Hotel Casa San Francisco

Preguntas	Respuesta
1) ¿Cómo planifica sus actividades diarias?	No realizo planificación diaria sino del mes donde incluyo revisión de caja y de reservas entre otras cosas.
2) ¿Cómo organiza usted al personal para que realicen correctamente sus actividades?	Todos saben la descripción del puesto, por observación directa, checklist en las habitaciones.
3) ¿Se involucra usted en la contratación del nuevo personal?	Si, desde el reclutamiento hasta la selección y contratación, junto con todo el personal.
4) ¿Con que frecuencia propone capacitaciones o refrescamientos para sus empleados?	Cada uno o dos meses, dependiendo del movimiento del hotel.
5) ¿Cómo le da seguimiento a la satisfacción del cliente?	Hojas de evaluación, interacción con el cliente, TripAdvisor.
6) ¿Qué nivel de empoderamiento existe en los empleados del Hotel Casa San Francisco?	Considero que existe un 99%, todo marcha bien.
7) ¿Tiene cada empleado un rol asignado o cada quien es capaz de realizar cualquier actividad?	Tienen un rol asignado pero cada quien puede apoyar (excepto el cocinero)
8) ¿Qué apariencia personal se les exige a los empleados del restaurante?	Uniforme, portar la malla de protección en el cabello, delantal, uñas cortas, etc.
9) ¿Existe algún tipo de estímulo que motive el desempeño?	Empleados del mes, incentivo al año (actualmente no se ha aplicado)
10) ¿Cuentan con un manual de operaciones?	Solo en el área de cocina está documentado
11) ¿Cómo se controla la Higiene?	Check diario de lo que tiene que estar limpio, utilizar cloro para desinfectar, limpieza de refrigerador y freezer, toallas separadas para mesas, manos y secado de cubiertos.

Anexo 7

Formato de Entrevista dirigida al encargado de cocina de Hotel CSF

Preguntas	Respuestas
1) ¿Cuándo le entrevistaron le preguntaron si deseaba ser cocinero?	Sí, me dijeron el puesto que estaba disponible
2) ¿Recibió capacitación?	No
3) ¿Cada cuánto tiempo participa en capacitaciones de refrescamiento?	Hace quince días se realizó una pero no pude asistir
4) ¿Cómo cuida de su apariencia?	Baño, afeitado (no diario), uniforme limpio, zapatos cerrados, sin anillo, sin pulsera, utilizar malla, uñas cortas.
5) ¿Cómo considera el medio en que trabaja?	Por una parte si presta las condiciones, pero el espacio es limitado y no cuenta con un extractor de grasa.
6) ¿Conoce la visión y la misión de la empresa?	No, creo que nos la dieron en una capacitación
7) ¿Qué tan importante son para usted?	Es la que mantiene vivo nuestro trabajo
8) ¿Se siente parte de la familia del hotel?	Si, por que todos tenemos una amistad.
9) ¿Se siente conforme con sus ingresos?	Me conformo, mi horario es flexible
10) ¿Se siente conforme con el plan de estímulos?	Si, antes daban becas, ahora siempre hay celebración de cumpleaños, reunión con las jefas (almuerzos)
11) ¿Recibe los instrumentos necesarios para realizar su trabajo?	Si (toallas, gorro, gabachas, cepillo, lampazo, etc.)

Anexo 8

Formato de Entrevista dirigida al ayudante de cocina de Hotel CSF

Preguntas	Respuestas
12) ¿Cuándo le entrevistaron le preguntaron si deseaba ser ayudante de cocina?	No, me contrataron como recamarera, después me dijeron que tenía que ayudar en cocina.
13) ¿Recibió capacitación?	No, me entrenaron quince días como recamarera.
14) ¿Cada cuánto tiempo participa en capacitaciones de refrescamiento?	Cada dos meses
15) ¿Cómo cuida de su apariencia?	Baño, uñas cortas, siempre uniforme, no mucho perfume ni maquillaje.
16) ¿Cómo considera el medio en que trabaja?	La cocina es muy pequeña.
17) ¿Conoce la visión y la misión de la empresa?	No, sé que existe pero no la recuerdo.
18) ¿Qué tan importante son para usted?	Mucho porque de esta depende nuestro trabajo
19) ¿Se siente parte de la familia del hotel?	Si, por que todos nos tratamos como compañeros y amigos.
20) ¿Se siente conforme con sus ingresos?	No, siempre se necesita un poco más.
21) ¿Se siente conforme con el plan de estímulos?	Si, cuando cubro al cocinero me dan un bono, también me pagan las horas extras.
22) ¿Recibe los instrumentos necesarios para realizar su trabajo?	Si, gorro y delantal.

Anexo 9

Formato de Encuesta dirigida a los clientes de Hotel Casa San Francisco.

Servicio de desayuno

1) ¿Cómo considera el servicio de desayuno en mesa del Hotel Casa San Francisco?

Muy bueno Bueno Regular Malo

2) ¿Cree usted que la frescura del producto consumido es?

Muy bueno Bueno Regular Malo

3) ¿Considera que el sabor del producto consumido es?

Muy bueno Bueno Regular Malo

Atención al Cliente

1) La calidad de atención del mesero es:

Muy bueno Bueno Regular Malo

2) ¿Cómo considera el idioma extranjero del mesero?

Muy bueno Bueno Regular Malo

3) ¿Considera suficiente el personal encargado del servicio de desayuno?

Muy bueno Bueno Regular Malo

4) La actitud de quien lo atendió la considera:

Muy bueno Bueno Regular Malo

Higiene del Hotel

1) Considera la limpieza del salón:

Muy bueno Bueno Regular Malo

2) ¿Considera que la limpieza de los baños es?

Muy bueno Bueno Regular Malo

3) ¿Cómo califica la apariencia exterior del Hotel?

Muy bueno Bueno Regular Malo

Tiempo en realizar el servicio

1) Indique el tiempo en que recibió su pedido

5-10 m 10-15 m 15-20 m 20-25 m

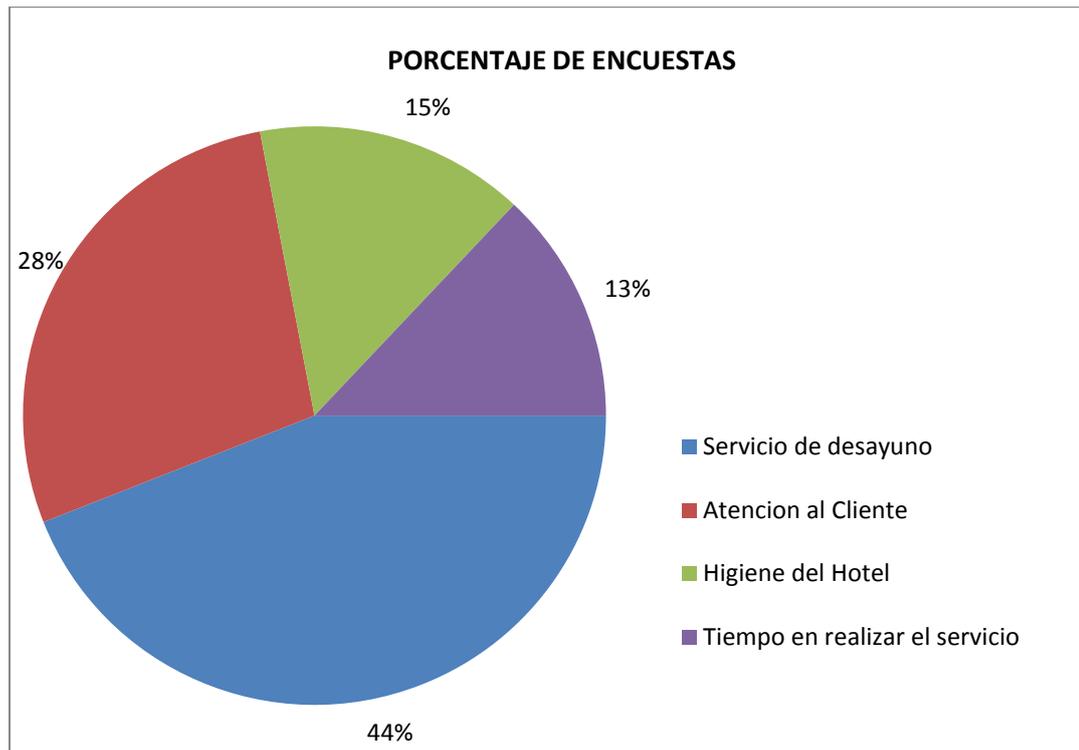
¿Con que frecuencia visita el Hotel? _____

¿Qué fallas encontró en el servicio de desayuno en mesa? _____

Anexo 10

Representación en Diagrama Circular de las encuestas a los clientes.

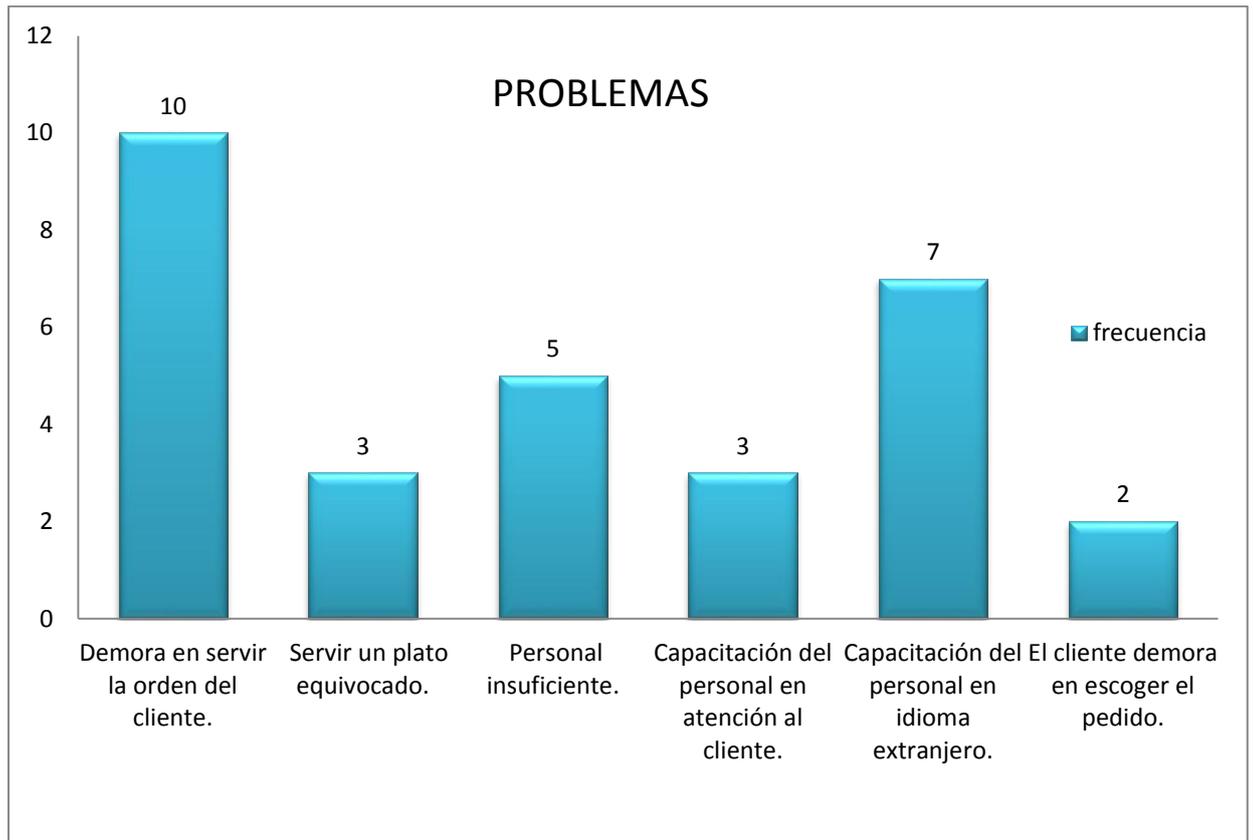
Se realizaron encuestas a los clientes de Hotel Casa San Francisco y los resultados son los siguientes:



Grafica 3: Muestra del porcentaje de encuestas realizadas

Anexo 11

Histograma donde se presentan los problemas encontrados.



Grafica 4: Representación grafica en un histograma de los principales problemas encontrados

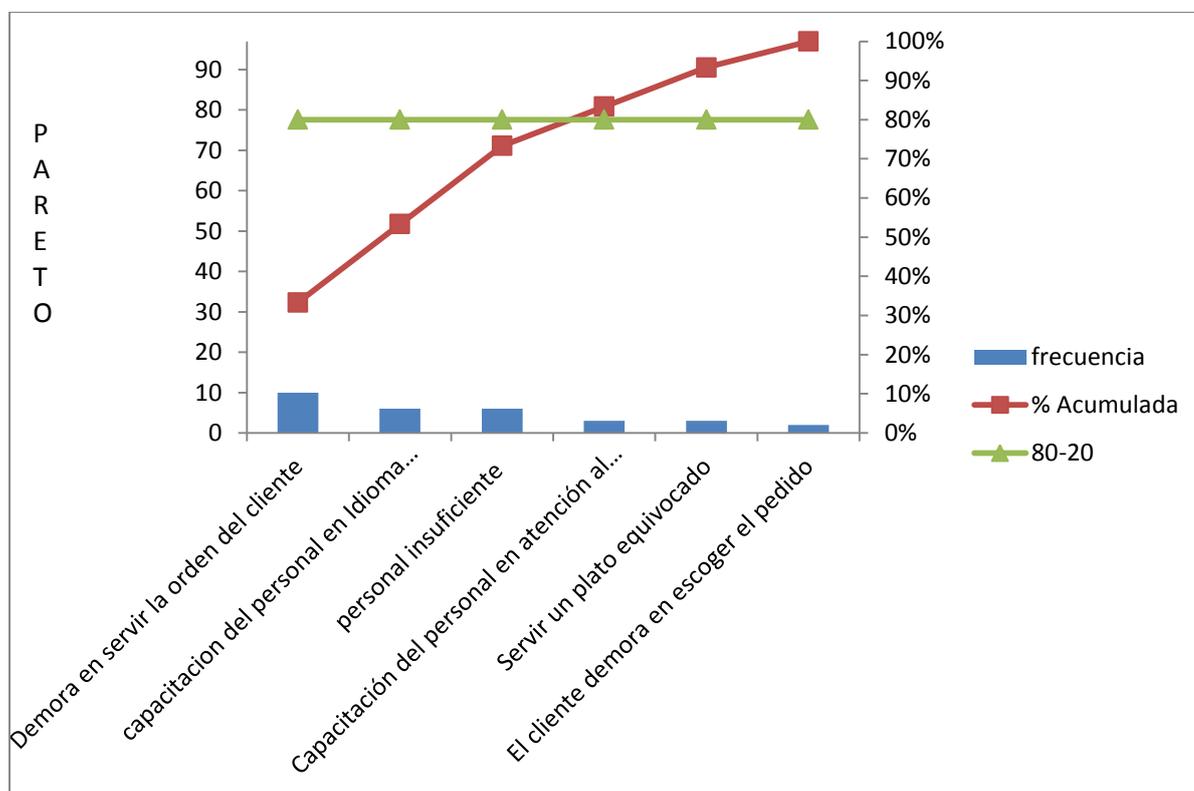
Anexo 12

Tabla de representación de frecuencias.

Problemática	f	F	% Acumulada
Demora en servir la orden del cliente	10	10	33%
Capacitación del personal en idioma extranjero	7	13	23%
Personal insuficiente	5	19	16%
Capacitación del personal en atención al cliente	3	22	10%
Servir un plato equivocado	3	28	10%
El cliente demora en escoger el pedido	2	30	6%
Total	30		

Anexo 13

Grafica de Pareto que representa los resultados de las frecuencias de los problemas encontrados.



Grafica 5: La grafica de Pareto muestra los problemas principales

Anexo 14

VISTAS DEL HOTEL



Entrada Principal



Área de desayuno



Recepción

Área de terraza



Vistas del área de cocina



Responsable de cocina



Área de Preparación

Ayudante de cocina



Área de Lavado de utensilio de cocina

DEDICATORIA

A DIOS.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y por estar siempre con nosotras en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, además de su infinita bondad y amor.

A NUESTROS PADRES.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos permitió ser personas de bien, pero más que nada, por su amor.

A NUESTRO TUTOR.

Msc. Roger García Guevara por su apoyo y su tiempo para guiarnos en el desarrollo de nuestra tesis y llegar a la culminación del mismo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1-2
OBJETIVOS	3
JUSTIFICACIÓN	4
RESUMEN DEL TEMA	5-6
CAPITULO I: Diagnostico del proceso de atención al cliente en el servicio de desayuno en mesas del restaurante en Hotel Casa San Francisco	
ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS	
1. Metodología de trabajo.....	8-10
1.1 Comportamiento de la Estructura Organizacional Actual.....	11
1.2 Descripción del Proceso de Atención al Cliente en Mesas	12
1.3 Diagrama de Atención al Cliente en Mesas	13
1.4 Estándares del Servicio en Mesas, para el Restaurante.....	14
1.5 Definición de Herramientas Utilizadas	14-15
1.5.1 Medición de tiempos de atención en mesas	16
1.5.2 Entrevistas a empleados	17-18
1.5.3 Encuestas a Clientes	19
1.6 Problemas encontrados que retardan el proceso de atención al cliente en mesas	20
1.6.1 Histograma y Grafica de Pareto	21
1.6.2 Diagrama de Causa -Efecto	22-26

1.7 Análisis de la Información Recopilada.....	27-28
1.8. Conclusiones del Diagnostico	29
CAPITULO II: Propuesta De Mejora	
2. Plan de Mejora	31-32
2.1 Actividades del Plan de Mejora	33 -39
2.2 Diagrama de Atención al Cliente en Mesas Propuesto	40 -42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
GLOSARIO	46-47
ANEXOS	48-66