



**TECNOLOGICO NACIONAL DE
MÉXICO**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE LA REGIÓN SIERRA**

Identificación de oportunidades de mejora, para
incrementar la cartera de clientes de la Empresa
AH México, S.A. de C.V.

T E S I S

Para Obtener el Título de:
ING. EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:
SUSANA RUIZ SÁNCHEZ

Asesor:
MIA. ELSA MARÍA ALOR VÁZQUEZ

TEAPA, TABASCO

15 DE SEPTIEMBRE, 2020

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la vida y estar siempre conmigo en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer, eres quien guía el destino de mi vida. Te lo agradezco, padre celestial.

A mis Padres

El esfuerzo y las metas alcanzadas, refleja la dedicación, el amor que invierten sus padres en sus hijos. Agradezco a mi padre, quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo, y a mi madre, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

Emilio y María del Carmen

A mis profesores

Por guiarme en el transcurso de mi carrera universitaria.

En especial a la MIA. Elsa Alor Vázquez por las facilidades otorgadas para la elaboración de este proyecto.

Y por supuesto a mi querida Universidad y a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

Resumen

Hotel Gamma Fiesta Americana Gran Hotel Ancira, un edificio en su cualidad de documento histórico, cuya presencia testimonia también la vida y los acontecimientos de la ciudad y de sus habitantes, tanto los permanentes como los de paso, y se confía en que al haber sido declarado "Monumento artístico y patrimonio cultural de la nación" por el Instituto Nacional de Bellas Artes y por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, garantiza su presencia, su integridad, y su cuidado.

Es uno de los hoteles más lujosos de la zona, además de estar en un muy buen punto de la ciudad, por lo cual a sus alrededores hay muchos lugares turísticos. El giro como en todo hotel es el servicio al cliente (hospedaje) sin embargo este cuenta con salones, los cuales se rentan para cualquier tipo de evento, y por lo general los clientes suelen ser las empresas más importantes de la región, así como del país.

Últimamente la rentabilidad de los servicios del Hotel ha bajado un poco hay varios factores, ya sean internos o externos, que intervienen en esta problemática. Siendo la más evidente el trato que los empleados dan a los clientes, esto es se da por la poca experiencia que estos tiene en dicha Área. Cabe señalar que la competencia podría ser un factor externo, pero si se da el trato adecuado a los clientes, no tendría que ser precisamente esa la problemática.

Índice

Introducción	7
1 Capítulo 1	8
Generalidades del proyecto	8
1.1. Objetivos	8
1.1.1 Generales.....	8
1.1.2 Específicos	8
1.2. Justificación.....	8
1.3. Problemas a resolver	10
1.3.1. Descripción detallada de las actividades.....	10
1.4. Alcances y limitaciones.....	11
2. Capítulo 2	13
Marco Teórico	13
2.1. Mejora	13
2.1.1. Plan de mejora.....	13
2.1.2. Etapas del plan de mejora	14
2.1.3. Elementos de plan de mejora	15
2.1.4. Áreas de mejora	17
2.1.5. ¿Qué es una propuesta de mejora?.....	17
2.1.6. Análisis foda	18
2.1.6.1. Fortaleza	20
2.1.6.2. Oportunidades.....	21
2.1.6.3. Debilidades	22
2.1.6.4. Amenazas.....	24
2.1.6.5. Aplicación del análisis foda.....	25
2.2. El cliente.....	27
2.2.1. Tipos de clientes	28
2.2.2. El valor del cliente	35
2.2.3. Segmentación del cliente	37
2.2.3.1. Según su situación	37
2.2.3.2. En función del volumen de ventas.....	38
2.2.3.3. A través de la frecuencia de compras	38

2.2.3.4.	Según su comportamiento	39
2.2.3.5.	Según su rentabilidad.....	39
2.2.4.	Servicio al cliente.....	42
2.2.5.	Cartera de clientes.....	43
2.2.6.	Importancia del cliente.....	45
3.	Capítulo 3	47
Empresa	47
3.1.	Generalidades de la empresa y área donde se desarrolla el trabajo	47
3.1.1.	Historia del gran Hotel Ancira.....	47
3.1.1.1.	Ubicación: (macro y micro localización)	51
3.1.1.2.	Habitaciones:	54
3.1.1.3.	Alimentos y bebidas:	56
3.1.1.4.	Bar 1900:	56
3.1.1.5.	Salones:.....	56
3.1.1.6.	Amenidades:	57
3.1.1.7.	Otros servicios:	57
3.1.1.8.	Atracciones cercanas	57
3.1.2.	Misión	58
3.1.3.	Visión.....	58
3.1.4.	Valores	58
3.1.5.	Cultura organizacional	59
3.1.6.	Políticas de la empresa.....	59
3.1.6.1.	Política de calidad.....	59
3.1.6.2.	Política de confidencialidad.....	60
3.1.6.3.	Política de no acoso/ discriminación	60
3.1.6.4.	Políticas de drogas y consumo de alcohol.....	60
3.1.6.5.	Política de no violencia.....	61
3.1.7.	Reconocimientos a la calidad de sus instalaciones y servicios.....	61
3.1.8.	Fundación Posadas recibe recursos de cuatro fuentes principales:.....	62
3.1.8.1.	Misión.....	63
3.1.8.2.	Valores.....	63
3.1.9.	Organigrama	64

3.1.10.	Área donde se desarrolla el proyecto	66
3.1.10.1.	El área de ventas	66
3.1.10.2.	Objetivos del departamento de ventas	66
3.1.10.3.	Importancia del departamento de ventas	67
3.1.10.4.	Funciones del departamento de ventas	67
4.	Capítulo 4	69
	Desarrollo.....	69
4.1.	Metodología (procedimiento y desarrollo de las actividades)	69
4.1.1.	Enfoque de recopilación de datos	69
4.1.2.	Metodología de la investigación	70
4.2.	Usos de técnicas de recopilación.....	71
4.2.1.	Observación	71
4.2.2.	Cuestionario	72
5.	Capítulo 5	73
	Resultado y Conclusiones.	73
5.1.	Análisis foda.....	73
5.1.1.	Matriz foda.....	74
5.2.	Aplicación del cuestionario	75
5.3.	Conclusiones	81
6.	Capítulo 6	83
	Referencias Bibliográficas.....	83
	Anexos	89

Introducción

La actividad turística se ha constituido como un importante motor para el desarrollo social y económico del país. A través de la creación de empleos y capacitación de divisas, actualmente es detonador de crecimiento y proceso.

La presente investigación que se expone a continuación es de uno de los Hoteles más emblemáticos de la Ciudad de Monterrey del Estado de Nuevo León. En particular, se estudia el caso del Hotel de Gamma de Fiesta Gran Hotel Ancira, en el departamento del área de ventas en donde se tiene por objetivo identificar las oportunidades de mejora, para incrementar la cartera de clientes de la Empresa AH México S.A. de C.V.

Por lo tanto, para esta investigación se necesita de una evaluación profunda tanto interna como externa, para ello utilizaremos el Análisis foda, así como también la aplicación de un breve cuestionario para el Área de Ventas, Recepción y Reservación, que son las áreas que tiene contacto con el cliente al momento de que este tome la decisión de comprar el servicio de hospedaje.

Durante toda la investigación se utilizará la técnica de la observación, para poder describir y explicar el comportamiento de los trabajadores de acuerdo al área que corresponden.

1 Capítulo 1

Generalidades del proyecto

1.1. Objetivos

1.1.1 Generales

Identificar oportunidades de mejora para incrementar la cartera de clientes mediante un análisis, en el área de ventas de la empresa AH México, S.A. de C.V.

1.1.2 Específicos

- Revisar la cartera de clientes de los últimos dos años
- Realizar un análisis Foda
- Observar las áreas que tienen contacto directo con los clientes

1.2. Justificación

En la última década se ha producido un aumento generalizado del interés por la calidad, tanto en organizaciones industriales como en organizaciones de servicios. Este interés se plasma en la implicación cada vez mayor de la comunidad científica en la investigación de temas de calidad, en la implantación generalizada de técnicas de calidad como los sistemas de gestión de calidad total ('Total Quality Management') y la creación de equipos de calidad y programas de atención al cliente entre otras. En general, puede afirmarse que el objetivo principal que se persigue con este interés por la calidad es la satisfacción del cliente y la eficiencia en el logro de esa satisfacción (uso adecuado de recursos organizacionales) con el fin de mantener o aumentar la competitividad empresarial.

Las empresas de servicios tienen una alta relevancia en las economías locales y regionales llegando a ser este sector terciario definitorio en la estructura económica de cualquier país y muy especialmente en aquellos empobrecidos o en vías de desarrollo como los de la región sudamericana donde estas generan altos volúmenes de empleo formal y por su diversidad, masificación e impactos en las sociedades, constituye una necesidad su correcta orientación a las necesidades y requerimientos de los consumidores.

El mundo actual se caracteriza por los cambios acelerados en todas las esferas de la vida. En el ámbito económico la competencia es cada vez más agresiva lo cual impone un reto para las empresas de hoy: mantener su producto en el mercado de forma sostenida. El enriquecimiento que ha experimentado la personalidad del turista y el cambio profundo de las aptitudes y comportamientos del consumidor, obligan a la realización de un esfuerzo en ampliar y diversificar la oferta turística en todas las direcciones. El sector del alojamiento no escapa a las grandes transformaciones de la época. Los rasgos fundamentales que se vienen observando en la hotelería, apuntan al crecimiento en el número de marcas en el mercado, la creación de hoteles para super segmentos o nuevos nichos del mercado, las guerras de precios entre cadenas gigantes, los cambios en las formas de comercialización y las alianzas de marketing para las ventas de hoteles diversos mediante Internet, el incremento de las exigencias de los clientes por la calidad de los servicios, la amplitud de los servicios prestados en los hoteles, la inestabilidad en la fuerza de trabajo y la necesidad de implementar nuevas tecnologías continuamente, tanto en lo referente a los servicios como a la gestión (Martín, 2006).

Es por ello que el desarrollo de las empresas turísticas del futuro se ha de caracterizar por la gestión integrada de todos sus recursos; la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permita el enfrentamiento adecuado a las características de los

mercados actuales, dar respuesta a las necesidades y deseos de un turista cada vez más exigente, preparado y activo; por tanto será incuestionable acometer todo tipo de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones, de manera que se logre la adaptación al mundo competitivo de hoy y se alcance efectivamente el éxito.

Existen muchos factores que no permiten que los Hoteles tengan un amplio crecimiento en su cartera de clientes, actualmente el Hotel **Gamma de Fiestas Americanas Gran Hotel Ancira**, está pasando por un año con muy bajas reservaciones tanto de habitaciones como de los diversos salones con los que cuenta, cabe mencionar que la mayor responsabilidad recae en los ejecutivos de venta (Área de ventas), ya que son quienes tratan más directo con los clientes, y son los responsables de brindar toda la información apropiada para que el cliente quede encantado con el servicio que este brinda.

1.3. Problemas a resolver

¿Cuáles son las oportunidades de mejora para que se incremente la cartera de clientes en la empresa AH México, S.A. de C.V.

1.3.1. Descripción detallada de las actividades

- Realizar inspección de archivos actuales en comparación con los de hace dos años para determinar el grado de crecimiento de la cartera.

Se van a revisar las carteras de clientes que el Hotel Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira, ha tenido desde el 2017 hasta la actualidad para ver el movimiento que esta misma ha tenido.

- Realizar un análisis FODA, para obtener un diagnóstico general de la empresa.

Aplicar el análisis foda, para ver cuales es la situación actual del Hotel, analizando sus características internas, estas siendo sus debilidades y fortalezas, así como su situación externa, que son las amenazas y oportunidades.

- Aplicar un cuestionario a las áreas que tienen el contacto con el cliente.

Se aplicará un cuestionario a todo aquel personal que intervenga en la decisión de que el cliente use los servicios de la empresa (Hotel Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira), eso sería al Área de venta, recepción y reservaciones)

- Emplear la observación directa para supervisar el modo en que son atendido los clientes.

Se Observará de manera directa a los ejecutivos de ventas, en como tratan de convencer a los clientes para que estos utilicen el servicio de hospedaje, y/o la renta de salones para eventos, de la misma manera que a los de reservaciones, en como ellos le dan seguimiento para que los clientes terminen por reservar en dicho Hotel. Y por último a los de recepción, en el trato que les dan a los clientes al momento de que estos llegan para hacer uso de los servicios.

- Analizar información de los distintos procesos para verificar que se cumpla con el objetivo de los mismos.

Realizar un análisis profundo sobre toda la investigación

1.4. Alcances y limitaciones

Alcances

Las facilidades o alcances que se presentan para llevar a cabo el proyecto son:

- Contar con el método de la observación.
- Realizar una entrevista informal con los que están en el área de ventas.
- Tener contacto directo en los procedimientos a analizar.
- Beneficio para el departamento donde realizo mis prácticas profesionales.
- Lograr una buena organización en cuanto a la información.
- Mantener actualizada la base de datos y los archivos físicos (cartera de Clientes).
- Tener disponibilidad confiable en la información necesitada.
- Lograr la eficiencia y eficacia.

Limitaciones

Los aspectos a considerar que puedan presentarse o impedir que se pueda desarrollar el proyecto son:

- No poder realizar los cuestionarios directamente.
- Tener acceso restringido a cierta información importante que aporta datos importantes a la investigación.
- Depender de la consideración del jefe inmediato.

2. Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Mejora

Según la Real Academia Española RAE (2017), mejorar es adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un mejor estado. Al unir estos dos conceptos deductivamente se puede decir que la propuesta de mejora es la proposición de una idea que busca desarrollar y hacer crecer las condiciones de alguien o de algún lugar o una empresa.

Kabboul (1994), Define el Mejoramiento Continuo como “una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”.

Para Harrington (1993), se trata de “mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso”.

2.1.1. Plan de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. En concreto, en nuestro caso las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del alumnado y la disminución del fracaso escolar a la par que se mejora en excelencia. El mejor desarrollo de las competencias escolares deberá ser el eje de cualquier mejora.

De acuerdo con el Modelo EFQM, un plan de mejora consiste en “la identificación, aplicación, seguimiento y medición de tres Acciones de Mejora de amplio impacto en la organización que han sido identificadas a raíz de un proceso de Autoevaluación EFQM”.

El Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, manifiesta que el Plan de Mejora es la razón de ser y, a la vez, el efecto más importante del proceso de evaluación, ya que es un medio para elevar la calidad de los programas educativos, una herramienta para mejorar la gestión educativa y un mecanismo para garantizar la mejora continua de la calidad.

2.1.2. Etapas del plan de mejora

Suárez (2007), menciona que el “Plan de Mejora se ejecuta en un ciclo de 4 fases, es una serie de actividades para el mejoramiento continuo que son aplicadas tanto a nivel organizacional, a nivel de proceso, como a nivel individual. Básicamente consta de cuatro etapas básicas de operación:

1.- Etapa de Planear (P): Significa determinar los objetivos y las metas, así como los medios necesarios para lograrlo, esto se realiza a través de un estudio de la situación actual, durante la cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del plan de mejoramiento. En pocas palabras qué hacer y cómo hacerlo.

2.- Etapa de Hacer (D): Es realizar o ejecutar el programa de trabajo o el plan de mejora, planteados en los objetivos y metas. Para el Dr. Ishikawa, la etapa o fase de hacer debe ser complementada con la idea de brindar entrenamiento y capacitación quienes tenga que realizar la tarea, no sólo desde el aspecto técnico propio de la actividad, sino además en toda la metodología de mejora.

3.- Etapa de Verificar (C): Validar los avances conforme al plan establecido, para observar si ha producido las mejoras que se esperaban. De manera más simple, comparar los objetivos y metas planteadas contra lo que sucede en datos reales en esta nueva situación.

4.- Etapa de Actuar (A): Sí el plan se realizó conforme a lo establecido, entonces se procede a estandarizar las acciones de mejora y si no es así, se tienen que tomar acciones para corregirlas, hasta lograr el objetivo deseado”.

2.1.3. Elementos de plan de mejora

Un plan de mejora, Según estudios del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, Debe fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, aspecto muy importante, tener previsto un sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecer unos indicadores.

- ✓ **Objetivos:** Aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Suelen expresarse mediante un verbo en infinitivo. ISO 9001:2000 demanda, además, que los objetivos establecidos sean medibles.
- ✓ **Actuaciones:** Acciones concretas que deben realizarse para alcanzar el objetivo. Cada objetivo puede concretarse en una o más actuaciones. Por ejemplo, si el objetivo es desarrollar en todas las áreas la competencia de “Aprender a aprender”, habrá que pergeñar algún tipo de actividad para ese fin, por ejemplo: analizar en dos reuniones de

Departamento o Ciclo un documento y proponer acciones concretas que llevar a cabo en esos organismos.

- ✓ Responsable: Persona a la que se le encomienda la tarea de diseñar las actuaciones, ocuparse de su seguimiento, vigilar el cumplimiento de los plazos, etc.
- ✓ Recursos: Medios que se disponen para desarrollar una actuación. Puede tratarse de documentación, normativas, bibliografía, esquemas de trabajo, etc.
- ✓ Procedimiento de trabajo: Es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista. Debe especificar, por ejemplo, en qué momentos se va a realizar esta actuación, qué metodología de trabajo se va a seguir (trabajo individual, puesta en común, uso del correo electrónico...), etc.
- ✓ Calendario: Precisa cuánto tiempo se va a dedicar a cada actuación o a cada fase de ella. Puede incluir también momentos de seguimiento de las actuaciones.
- ✓ Indicadores: Son medios para comprobar de forma objetiva si nos acercamos al objetivo previsto y si las actuaciones se han desarrollado según lo previsto. Hay indicadores de diferente tipo. Unos se refieren a cosas muy concretas como, por ejemplo, entregar en plazo un documento con propuestas concretas. Otros se expresan mediante un índice, por ejemplo, porcentaje de ejercicios de evaluación que incluyen alguna pregunta de aplicación de lo aprendido. Todos estos ejemplos tienen en común que la forma de expresar los indicadores debe permitir constatar y comprobar su cumplimiento. Por el contrario, el del siguiente ejemplo no es un buen indicador: “Incluir en los exámenes y controles preguntas de aplicación de lo aprendido”. No es un indicador adecuado porque no nos permite constatar si efectivamente se ha llevado

a la práctica esta medida según lo planificado; es un enunciado genérico y le falta concreción.

2.1.4. Áreas de mejora

De acuerdo al Consultor en R.H, Valle (2014), "Un área de mejora es un conjunto de aspectos de la organización de la actividad y sus interrelaciones que no funciona o funciona de manera inefectiva; es decir, no es eficaz y/o no es eficiente".

Según la Revista *Mundo PyMes* (2008), "Se le conoce como los puntos débiles de cualquier organización y, que necesitan atención y mejora inmediata, es decir, un área de mejora es aquella parte de la empresa que podrían convertirse en fortalezas".

Conocer tus fortalezas y debilidades en el lugar de trabajo, ayuda a utilizar de mejor manera tus habilidades en las actividades que corresponden a tus capacidades, y permite trabajar para mejorar las áreas de oportunidad, existen dos estrategias comunes para la evaluación del personal en este sentido, los análisis FODA y las encuestas de 360 grados, ambas enfocadas a lo que es un área de oportunidad a mejorar.

2.1.5. ¿Qué es una propuesta de mejora?

Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa o estrategias de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida. El desarrollo de una propuesta de mejora permite definir mecanismos que le

permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. Cárdenas (2005).

Según el autor Marsch (2000), "una propuesta de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que den mejores resultados". Esto significa que al realizar dichas propuestas tiene que traer grandes beneficios, en estos casos económicos.

2.1.6. Análisis foda

El desarrollo del análisis FODA del lugar debe de realizarse de manera precisa y segura para poder desarrollar las estrategias necesarias que lleven al éxito al Hotel, para esto se necesita saber que es un análisis FODA y en que consiste, de acuerdo a Jhonson (2006), en su libro menciona que este análisis consiste en resumir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para dar un resultado útil al punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro.

Esto significa que a partir de este análisis se podrá identificar opciones que ofrecen ayudar la situación interna y externas, a lo cual la autora Koenes (1994), menciona que con el análisis FODA se puede determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos en la empresa. Para ello se tiene que identificar de manera clara en qué consisten estos factores.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA. En el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos; en el vertical se analizan los factores internos los cuales son controlables y los factores externos considerados no

controlables. En general, las amenazas y las debilidades deben de considerarse como áreas de oportunidad; es decir, son el punto de partida para realizar mejoras en la organización.

Como ya se sabe, el Análisis FODA es una herramienta que sirve para saber la situación actual de la empresa tanto interna como externamente, y ayuda a definir objetivos o a mejorar los ya marcados. Para ello se deberán establecer cuáles son las estrategias, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas de la empresa.

A la hora de realizar un análisis FODA se debe seguir una estructura del análisis FODA y tener tanto en cuenta los factores internos como externos. A continuación, comprobaremos que es lo que significa cada factor dentro de la matriz FODA.

Factores que favorecen el logro de los objetivos		Factores que obstaculizan el logro de los objetivos.
FORTALEZAS	←→	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	←→	AMENAZAS

Imagen estructura del análisis FODA

Fuente: Libro el Plan de Negocios

La realización del análisis FODA permitirá determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se hayan establecido, de igual manera hará concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar y por último permitirá explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Para tener más claro en que consiste el análisis FODA se necesita saber en qué consiste cada factor dentro del análisis, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para ello la autora Koenes (1994), los define de la siguiente manera:

2.1.6.1. Fortaleza

El término fortaleza se refiere a la fuerza física o moral de una persona para afrontar situaciones difíciles; debilidad. Virtud cardinal que confiere valor para soportar la adversidad y resistir los peligros. Recinto protegido con murallas o construcciones de defensa para resguardarse de los enemigos.

La definición de fortalezas en el área empresarial hace referencia a los puntos fuertes de una compañía, aquellas características propias de la empresa que le ayudan a alcanzar los objetivos marcados. Se tratan de factores internos, que pueden ser controlados por la propia organización. García (2017).

El concepto de fortalezas engloba aquellos aspectos que la entidad realiza bien o que tiene, y que además le hacen fuerte y diferente en comparación a la competencia. Estas fortalezas suelen acarrear alguna ventaja competitiva en el mercado.

Las fortalezas se utilizan sobre todo para concretar lo que el negocio hace bien. Se usan para determinar lo que la empresa sabe hacer mejor. Si se conocen las fortalezas de la empresa se pueden poner énfasis en ellas cuando se dé el momento de implementar el programa de mercadotecnia, promoción o reestructuración del espacio físico.

De alguna manera, en este apartado interno de la estructura del análisis FODA, se averiguarán cuáles son los motivos principales y acciones que llevan a crear una imagen de marca exitosa.

Fortalezas de una empresa:

- Adecuada publicidad y promoción
- Efectivo servicio al cliente
- Rentabilidad evidente del negocio
- Posibilidad de inversión para expandirse
- Flujo constante de efectivo
- Posibilidad de premiar a sus empleados (vales, incentivos, bonos, etc.)
- Excelente comunicación laboral
- Motivación y empatía con el personal
- Control de productos (inventarios)
- Logística (transporte de productos)
- Herramientas de trabajo eficientes (tecnología, instrumentaría, mobiliario, etc.)
- Excelente liderazgo.

2.1.6.2. Oportunidades

Oportunidad es una posibilidad única que se nos presenta en un momento de nuestra vida, de hacer o aprovechar algo para obtener un beneficio importante. Es un instante en el que una decisión puede determinar muchas cosas, incluso nuestro futuro. Christiansen (2019).

Para que se puedan aprovechar las oportunidades, es esencial tener en cuenta el desarrollo personal, porque es lo que nos dará la sabiduría, la comprensión, el conocimiento y la visión de las cosas y así de esta manera poder tener en cuenta como se aprovecharan las oportunidades con las que cuenta la empresa, en este caso el Hotel Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira.

Las oportunidades de una empresa son factores positivos del entorno que aparecen y que pueden significar la diferenciación y el desarrollo de la empresa si se aplica una estrategia

empresarial adecuada. En todo análisis FODA se han de plantear todas las hipotéticas oportunidades con las que la empresa se puede encontrar. Fran (2016).

En la estructura del análisis FODA las oportunidades de la empresa aparecen en los factores externos. Las oportunidades no es algo que se genere desde la empresa. Las oportunidades de una empresa aparecen y se deben tener una estrategia preparada para hacer de ella algo positivo. Gascó (2016).

Oportunidades de una empresa:

- Crecimiento fuerte en la industria
- Alta demanda de productos relacionados
- Bajas tarifas
- Necesidad de expansión y nuevas inversiones
- Participación en eventos de mercado
- Temporadas altas

2.1.6.3. Debilidades

Vallejo y Sánchez (2006), afirman que “Son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo”. Reconocer estas fallas permite eliminarlas o minimizarlas con medidas o estrategias adecuadas.

La debilidad se refiere a todos aquellos elementos, energías, habilidades y actitudes, relacionadas con la fragilidad, poca fuerza o falta de vigor representados en un organismo. Dicho en otras palabras, cuando una persona, animal u objeto realiza sus actividades con un

mínimo de energía. Al organismo que presenta las características antes mencionadas se los denomina débil.

Las debilidades de una empresa se enfocan en aquellas áreas en las cuales la empresa es deficiente y que de alguna manera impiden conseguir los objetivos inicialmente marcados. Por ello, en el análisis FODA cuando se detectan cuáles son las debilidades de una empresa se deben buscar soluciones para mejorar sus resultados y la actividad con respecto a la competencia. Gascón (2016).

Así, las debilidades en el análisis FODA cumplen una función trascendental, y es la de detectar los errores cometidos, así como los puntos débiles de la empresa y que puede mejorar a partir de nuevas estrategias. Saber cuáles son las limitaciones en cada momento junto con los riesgos es imprescindible para desarrollar una estrategia que sea capaz de eliminarlos. Con el paso del tiempo y una estrategia bien planteada convertirá las debilidades en las fortalezas de la empresa.

Veamos resumidamente cuáles son las debilidades de una empresa:

- Falta de comunicación
- Mala administración de dinero
- Falta de comprobantes y facturas para controlar inventario (robos y mermas)
- Cargos mal asignados
- Falta de una investigación de mercado adecuada
- Capacitación ineficiente o nula de empleados
- Apatía con el personal
- Falta de un buen liderazgo

- Publicidad ineficiente tanto en lo físico como en lo digital (no tener un sitio web oficial)
- Uso de herramientas o equipo ineficientes (máquinas obsoletas, artefactos muy gastados, etc.).

2.1.6.4. Amenazas

El término amenaza es una palabra que se utiliza para hacer referencia al riesgo o posible peligro que una situación, un objeto o una circunstancia específica puede conllevar para la vida, de uno mismo o de terceros. La amenaza puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de que sí lo haga.

Las amenazas de una empresa son situaciones negativas que provienen del exterior. No todas las amenazas hacia la empresa pueden controlarse. Las amenazas son situaciones que vienen derivadas por el contexto sociopolítico o por la aparición de nuevos miembros que compiten con la empresa.

Algunas amenazas para una empresa son las siguientes:

- Principalmente la competencia (directa o indirecta)
- Nuevas tendencias que volverían obsoleto a nuestro producto o servicio
- Disminución de la demanda de nuestro producto o servicio gracias a las nuevas tecnologías
- Cuestiones climatológicas o de temporada que causen desinterés en nuestro producto o servicio
- Ajustes o inserciones de regulaciones gubernamentales que afecten la forma de trabajo de la empresa o sus costes.

2.1.6.5. Aplicación del análisis foda

El primer paso para la elaboración de un diagnóstico FODA consiste en conocer la organización o instancia a la que se va a aplicar el diagnóstico. La administración de una organización debe visualizar por igual y de manera oportuna tanto sus debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas, aunque como es de suponerse unas serán más deseables que otras. Cabe señalar que cada caso es específico y los análisis deben ser trajes únicos a la medida, y por ejemplo que no se deben confundir las oportunidades generales que ofrece un sector productivo, con las posibilidades particulares de aprovecharlas por parte de una organización.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación. Entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad.

- ✓ Una Fortaleza puede convertirse en Debilidad si se abusa de ella.
- ✓ Una Oportunidad que se pierda, en una Debilidad o Amenaza.
- ✓ Una Debilidad o una Amenaza son transformables en una Oportunidad.

El procedimiento para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico
6. Graficación y análisis de los resultados
7. Obtener conclusiones

El análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro del ambiente interno y externo de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto, esas variables son únicas en su operación y resultados, por lo que no se deben generalizar las situaciones encontradas a entidades distintas, presuponiendo reacciones similares; por ejemplo, una debilidad o amenaza en una empresa no necesariamente lo será para otra.

La información recabada para el diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación.

Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, reforzar y mantener las fortalezas a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa, cómo a proveer un defensa para las amenazas externas. Las mejoras

aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos.

El uso del análisis FODA como una herramienta, no está limitado a las grandes organizaciones o empresas, por el contrario, su aplicación se debe promover en las micro y pequeñas empresas para dotarlas de un instrumento adaptable y eficaz de planeación formal, en apoyo a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.

2.2. El cliente

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"

En este punto, teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, planteo la siguiente Definición de Cliente:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Algunas consideraciones de Philip Kotler acerca de los clientes:

- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará

2.2.1. Tipos de clientes

Clasificación General:

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos **tipos de clientes**:

1. **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
2. **Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo

de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales; y 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

Cada uno de estos dos **tipos de clientes** (actuales y potenciales) se divide y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual, permite una mayor personalización):

- **Clasificación de los Clientes Actuales:** Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.
 1. Clientes Activos e Inactivos: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.
 2. Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya

que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y 2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

3. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional: Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.
- Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
- Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

4. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras: Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

- Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.
 - Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.
 - Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.
5. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:
- Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

- Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.
 - Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.
6. Clientes Influyentes: Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de — influencia— en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:
- Clientes Altamente Influyentes: Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en

público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).

- **Cientes de Regular Influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas.

Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos, aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

- **Cientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

- **Clasificación de los Clientes Potenciales:** Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a: 1) su posible frecuencia de compras; 2) su posible volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social

1. Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
 - Clientes Potenciales de Compra Frecuente
 - Clientes Potenciales de Compra Habitual
 - Clientes Potenciales de Compra Ocasional
2. Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
 - Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras
3. Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:
 - Clientes Potenciales Altamente Influyentes.
 - Clientes Potenciales de Influencia Regular.
 - Clientes Potenciales de Influencia Familiar.

2.2.2. El valor del cliente

Kotler (2002), afirma que las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes.

Whiteley y Hessian (1996), "indicaron que la empresa que se focaliza en el cliente añadirá valor a sus procesos". Estos autores sugirieron cinco acciones para diferenciar una empresa centrada en el cliente de otra que no lo está.

Acción	Empresas centradas en el cliente	Otras empresas
Focalización definida en clientes	Directivos y empleados se orientan a objetivos definidos para darle valor al cliente	Visualizan oportunidades en todas partes
Creación de infraestructuras que traten la información recibida del cliente	Invierten en desarrollar la información que reciben de los clientes y la trasladan a toda la organización para dar el servicio que el cliente quiere con el mayor valor	Invierten en investigaciones de mercado, pero apenas toman decisiones en actuar sobre dicha información
Colaboración global	Crean grupos interdisciplinarios dentro de la organización orientados a servir al cliente	Primero la jerarquía y toda la mejora de la empresa está dirigida a ella misma sin considerar al cliente
Transformación de clientes satisfechos en clientes entusiasmados	La empresa desarrolla una interacción con el cliente, este último forma parte del proceso de elaboración del producto/servicio	La fuerza de las ventas está presionada en dar servicio a todos los pedidos. El servicio es una necesidad

Dirección en contacto permanente con el mercado	La dirección se involucra con los clientes y los empleados	Los directivos toman decisiones de posicionamiento sin tener en cuenta el mercado
---	--	---

Fuente propia tomado de Whiteley y Hessian (1996).

Burnett (1997). "Las empresas centradas en el cliente tendrán oportunidades para crecer y prosperar. Las estrategias de creación de relaciones solo pueden ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para el proveedor como para el cliente"

Para Slater y Narver (2002), "la adopción de una filosofía de marketing orientada al cliente es de gran importancia en la creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva, sostenible y defendible".

El valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes debe exceder al costo incurrido para crearlo. Considera que el valor es el monto que los clientes están dispuestos a pagar, y que su incremento surge por dos vías: cuando la empresa logra ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes y cuando se otorgan beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Porter (1985).

Las empresas actuales enfrentan un incremento en las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y satisfacción. Esta demanda refleja la capacidad de compra de los individuos y su preferencia para adquirir bienes y servicios que además de satisfacer sus necesidades, creen en ellos la experiencia de sentirse como parte de la empresa.

2.2.3. Segmentación del cliente

2.2.3.1. Según su situación

Muñiz (2017), "la clasificación de clientes según su situación nos indica su estatus actual en referencia a la actividad comercial que desarrollan en nuestra empresa u organización", veamos a continuación los diferentes tipos:

- Clientes activos periódicos: son los que compran de forma periódica, pueden ser empresas o particulares. En definitiva, deberían ser a priori aquellos que aportan un mayor volumen de ventas.
- Clientes activos esporádicos: son aquellos que hacen compras con un determinado tipo de frecuencia, normalmente hacen sus compras en un periodo de tiempo determinado. Este periodo de tiempo dependerá del tipo de actividad de la empresa, del tipo de producto o servicio.
- Clientes inactivos: son los que han realizado compras en el pasado, y que en la actualidad ya no nos compran desde un periodo elevado de tiempo.
- Clientes potenciales: son los que no han realizado compras a la empresa, pero han mostrado interés solicitado información de nuestros productos o servicios, han pedido o se les ha presentado un presupuesto, y que tienen un interés en realizar compras en un futuro, pudiendo convertirse en cualquier momento en clientes definitivos para la empresa.
- Clientes probables: son posibles clientes potenciales que no han comprado nunca a la empresa, y que a priori no han manifestado interés por nuestros productos o servicios.

2.2.3.2. En función del volumen de ventas

- Clientes top o vip: son aquellos clientes que generan un volumen de ventas muy importante generalmente muy superior a la media.
- Clientes grandes: son los que generan importes de ventas de nivel medio-alto elevado. Son importantes, pero no están a la altura del volumen de ventas de los Top.
- Clientes medios: son los que generan un volumen de ventas medio bajo, es decir están por debajo de los anteriores, pero son un número de clientes importante pero no muy numeroso.
- Clientes bajos: son los que sus niveles de ventas están muy por debajo del promedio del grupo anterior. Son un número de clientes muy elevado.

2.2.3.3. A través de la frecuencia de compras

Este tipo de clasificación se basa en determinar una frecuencia de compra promedio por cliente, y a partir de estos datos clasificar a los clientes, veamos las diferentes formas de clasificación:

- Clientes repetitivos: su nivel de compra es frecuente cada día, semana, o mes, por ejemplo. Es muy importante cuidar y atender a este tipo de clientes de compra frecuente y proporcionarles una atención preferencial que les haga sentirse atendidos, con el objetivo de poder mantener o aumentar su nivel de compras.
- Clientes habituales: son clientes que compran con una cierta frecuencia pero que no es seguida en el tiempo de forma repetitiva. A estos clientes conviene facilitarles un excelente nivel de atención para generar actividades que nos proporcionen en el futuro un aumento en la frecuencia de compra.

- Clientes ocasionales: son los que nos compran de forma ocasional, los clientes ocasionales deben recibir un adecuado servicio como todo cliente, el nivel de dedicación y atención a debe ser menor que el suministrado a los clientes repetitivos y habituales.

2.2.3.4. Según su comportamiento

Los clientes tienen comportamientos y actitudes diferentes, por su personalidad, origen, hábitos de compra, gustos, poder adquisitivo, situación económica, etcétera. Según un determinado comportamiento o patrón de compra, los clientes los podemos clasificar así:

- Cliente impulsivo: es el tipo de persona que hace sus compras según sus impulsos, es decir tiene dudas para comprar y solo actúa cuando está convencido de que adquiere sólo lo que para él es necesario en ese momento determinado, se deja atraer por diferentes tipos de acciones comerciales.
- Clientes compulsivos: son clientes que no aplican ninguna lógica a sus compras son impulsivas, sin control, no son capaces de diferenciar las compras necesarias de las que no lo son.
- Cliente racional: son los clientes que a priori saben los que quieren o necesitan en cada momento, aplican la racionalidad a las compras pues incluso se informan de las características de los productos antes de adquirirlos. Analizan previamente la importancia del tipo de compras a realizar.

2.2.3.5. Según su rentabilidad

- Cliente Platino

Este cliente es bastante fiel, un cliente incondicional, aquel que no solo nos tiene de referencia, sino que, además, habla bien a los demás de los productos y servicios, veamos a continuación las principales características:

- ✓ Nos recomienda a todos sus contactos siempre que tiene ocasión.
- ✓ Es poco demandante de servicios, aunque a veces requiere de una atención especial y personalizada.
- ✓ Siempre nos compra a nosotros sin dudarlo, pues tiene confianza plena en nuestro trabajo, en nuestras marcas, en nuestros valores, en nuestra forma de tratarlo, etcétera.
- ✓ Es el más rentable con diferencia,
- ✓ Además, consume siempre nuestros productos y servicios de forma habitual.
- ✓ Cuesta poco satisfacerlo y, además y sin quererlo, es el mejor prescriptor que podemos tener.
- Cliente Oro

Es aquel cliente muy satisfecho, que siempre vuelve a comprar nuestros productos o servicios, pero no es un buen prescriptor nuestro. Veamos a continuación las principales características:

- ✓ Este cliente tiene como referencia la empresa, aunque no realiza unas compras tan constantes de forma habitual como el cliente platino, si son importantes como cantidad.
- ✓ Este cliente no es muy exigente y no precisa de una gran atención personalizada.
- ✓ Le gusta la manera de trabajar, las marcas y los valores,
- ✓ Recomienda a la empresa solo cuando le pregunten, ya que no recomienda de forma espontánea y entusiasta.
- ✓ Es un cliente bastante rentable ya que, consume los productos, servicios de forma esporádica, pero es un cliente fidelizado.

- Cliente Hierro

En general este tipo de cliente puede ser muy exigente y difícil de satisfacer en algunos casos. Es un cliente que consume nuestros productos y servicios de forma esporádica. Con el agravante de que cuando lo hace, suele ser muy exigente lo que requiere una atención muy individualizada.

Veamos a continuación las principales características:

- ✓ Si adquiere productos y servicios, suele quedar casi siempre insatisfecho: porque el servicio o producto no era el que esperaba o porque la atención recibida no ha sido la que imaginaba.
- ✓ No comparten plenamente los valores de la empresa, la forma de trabajar, por lo que no están implicados con la organización.
- ✓ Son poco rentables, pues requieren mucha atención, dedicación y esfuerzo, además no siempre valoran como debieran todo lo que la empresa hace para facilitarles el mejor servicio posible.

- Cliente Plomo

Este tipo de cliente casi siempre queda insatisfecho. Es poco exigente pero sus expectativas están muy alejadas de los servicios que presta la empresa, por lo que casi nunca quedará complacido.

Veamos a continuación las principales características:

- ✓ Normalmente solo nos comprará una única vez, no repetirán en el futuro casi seguro.
- ✓ Su rentabilidad es mínima pues para intentar satisfacer sus necesidades se le dedica excesivo tiempo y recursos.
- ✓ Al final la venta cobrada con compensa por el servicio que les estamos ofreciendo, en pocas palabras no se gana nada.

2.2.4. Servicio al cliente

Según el autor Serna (2006) define que "el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos".

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentarán la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

2.2.5. Cartera de clientes

Para el Diccionario Empresarial “*Wolters Kluwer*”, Cliente se entiende a aquella persona física o jurídica que adquiere los productos o servicios ofertados por la empresa. Cuando se habla de cartera de clientes se hace referencia al conjunto de compradores que posee la empresa y que son los generadores de ingresos a través de la actividad normal de la empresa.

La cartera surge como una necesidad de responder a los requerimientos de la gerencia de otorgar crédito a sus clientes más importantes, de esta manera lo sostienen:

Godoy y Greco, (2006). Cartera son las partidas de clientes o cuentas por cobrar, y la administración de estas es el sistema que determina la calidad de dicha cartera y crea las políticas de cobro o de préstamo. Tendencia propia de documentos comerciales, conjunto de inversiones financieras.

La cartera forma parte de un activo muy determinante dentro de las empresas tanto públicas (bancos, cooperativas, financieras, entre otras) como privadas (empresas comerciales, empresas de servicios) la misma que está conformada por las cuentas por cobrar de sus ventas de mercadería a crédito, constituyéndose para el cliente un mejor servicio, y para la organización una forma de expandir sus utilidades.

Una cartera de clientes es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico.

Según el Foro empresarial Impulsa (2018), "es importante que cuentes con una de éstas en tu PYME porque en temporadas de ventas bajas o cuando la competencia se hace más fuerte, la cartera de clientes es una herramienta fundamental para ampliar el mercado y superar las dificultades"

Lo más importante para formar una cartera es definir un perfil de cliente y el mercado objetivo al que quieres llegar. Existen grandes oportunidades de venta sobre la cartera actual de las empresas. Esto no significa dejar de lado la búsqueda de nuevos clientes, pero debes tener presente que siempre resulta más fácil, rápido y barato vender más servicios a clientes ya existentes.

Un sistema de cartera es un proceso mediante el cual se pretende crear políticas de crédito y cobranza, así nos muestra:

Molina (2005), El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa.

Los clientes más importantes serán evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera.

Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor será luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días.

Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas serán evaluados al interior de la empresa. De esta manera se evitará el alto riesgo crediticio, puesto que el crédito será celosamente vigilado por el jefe del Área o gerente de la empresa. Por tanto, existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables.

El sistema de cartera surge como una necesidad de atender a todos los pedidos de la gerencia de otorgar créditos a sus principales clientes dando facilidades de cancelar dicho crédito de acuerdo a la solicitud previamente establecido, mediante un proceso para hacer efectivo el crédito en plazo establecido por la organización.

2.2.6. Importancia del cliente

Es tanta la importancia del cliente que las grandes empresas, las triunfadoras, trabajan enfocadas a él. Dicha filosofía está plasmada en sus respectivas misiones. Veamos aquí tres ejemplos:

Jafra: Al interesarte por las necesidades de tus clientes te ganarás su lealtad y amistad y ellas te ayudarán a edificar una base firme para tu negocio.

Grupo Imsa: Orientación al cliente, satisfaciendo sus necesidades y solucionando sus problemas con buenos productos, buenos servicios y precios competitivos.

Compañía Medicinal La Campana: Estamos comprometidos con nuestros clientes a proporcionar productos de alta calidad y valor real para el cuidado de la salud.

El Cliente es quien decide si la empresa tiene éxito o no. Asegura Borghino (S.F.) que “hoy el cliente es el que reina. Es él quien señala los lineamientos a seguir en una empresa y determina

las reglas del juego de un mercado. Dicho con una frase: es el que marca la sobrevivencia de una empresa”.

Primero el cliente, después las utilidades. “En la organización tradicional, la satisfacción del cliente viene después de las utilidades; en la organización de calidad, las utilidades vienen después de la satisfacción del cliente”. Licera (S.F.)

Es el principal motivador. Es el cliente quien mueve a la gente de una empresa; con sus necesidades y expectativas, es él quien nos mantiene en movimiento, provocando retos y despertando nuestra creatividad.

Es “lo máximo”. No importa que el cliente no trabaje en nuestra empresa. Es tanta su importancia que ocupa el nivel máximo en la escala jerárquica.

El cliente es “el rey”. ¿Cómo se trata a un rey? Con prontitud, exactitud y amabilidad. De la misma manera –empresarios y empleados debemos tratar a nuestros clientes.

Entonces, si las empresas no satisfacen las necesidades y deseos del público tendrá una existencia muy corta. Los principales esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, por su relevancia como impulsor de todas las actividades de la organización. De nada sirve que el producto o que el servicio sea de buena calidad, a precios competitivos y se presente en condiciones ideales, si no existen compradores del servicio, los clientes tienen un gran poder, son más exigentes en la calidad del servicio y la atención que le brinden.

“Ahora ya manda el que compra, no el que produce”

Joaquín Peón Escalante.

3. Capítulo 3

Empresa

3.1. Generalidades de la empresa y área donde se desarrolla el trabajo

Hotel de Gama de Fiesta Americana, Gran Hotel Ancira

Uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad de Monterrey es el famoso Hotel Ancira, cuya señorial presencia es difícil no advertir.

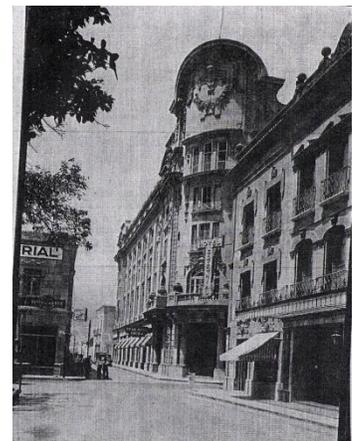
Ubicado en pleno centro histórico de la ciudad regiomontana, tiene como vecinos importantes: el Faro del Comercio, la Fuente de Neptuno y el Museo Metropolitano.

En 1909 inició su construcción y se le conocía entonces como el Gran Hotel Monterrey. Fue inaugurado el 26 de julio de 1912. Destaca su gran fachada de estilo ecléctico, empleado durante la época porfiriana. Este magnífico inmueble es considerado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) como un monumento histórico y artístico. Es también heredero de una tradición hospitalaria que inició a partir de 1621 con la instalación de posadas o mesones. Actualmente brinda toda clase de comodidades a sus huéspedes: bar, restaurante, conexión a internet, aire acondicionado, caja fuerte, numerosas habitaciones y suites, alberca y jacuzzi, entre otros servicios.

3.1.1. Historia del gran Hotel Ancira

El nombre del hotel en su inicio era "Gran Hotel Monterrey".

Fue diseñado en París, Francia, por los arquitectos Henri Sauvage y Charles Sarazin. Otra Fuente que dice que el arquitecto fue Rangemont.



- Fue inaugurado el 26 de julio de 1912.
- Como contratista de materiales participó en su construcción el ing. Victoriano Huerta.
- Ha tenido intervenciones en varias ocasiones.
- El lado poniente del edificio tuvo una ampliación aproximadamente en 1956.
- En cine, en la película "Los pequeños Gigantes", hay una toma aérea donde se ve la escalera.
- En novelas como la de Monterrey News o el Crimen de la Calle Aramberri de Hugo Valdez hablan del Hotel Ancira.
- El exterior del edificio está hecho de cantera de Los Ramones, Nuevo León.
- Fernando Ancira lo mandó construir.
- Fue inaugurado en 1912. En 1914 fue tomado por tropas revolucionarias (entre ellos Pancho Villa y sus Dorados).
- Fue hasta 1916 cuando los revolucionarios devolvieron el hotel a su dueño. Hubo muchos destrozos como un plafón (vitral en el techo) en el antiguo patio central. No existe foto de tal vitral.
- Una escalera de mármol de carrara la tuvo el señor Ancira guardada en San Luis Potosí desde 1910. Es muy probable que la actual escalera sea esa.
- El diseño original no incluía la mansarda de la parte alta.
- Dos grandes intervenciones han tenido el hotel: una entre 1954 y 1956 (cuando se instaló la gran escalera y una techumbre interior diseño de Arturo Pani (hijo de Mario Pani).
- La segunda ampliación del hotel fue en los '60. se agregó un segundo cuerpo hacia el poniente, se agregó también el quinto piso (la mansarda,) y alberca.
- Es probable que en los 30s hubo una discreta ampliación hecha por Miguel Osuna.

- El acceso principal al hotel es la esquina que da a la plaza Hidalgo, pero durante la remodelación en los 50s esa entrada fue clausurada y el acceso era por otra parte.
- Su primer dueño fue Fernando Ancira, luego el hotel fue propiedad de don José Torrallardona, luego formó sociedad con Don Ángel Cueva (su gerente). Don José volvió a ser el dueño para que luego su hijo Arturo Torrallardona tomara suyo el hotel.
- En 1982 el INBA -Instituto Nacional de Bellas Artes- y el INAH -Instituto Nacional de Antropología e Historia le dan el reconocimiento al hotel como “monumento artístico y patrimonio cultural de la nación”.
- En Bustamante, Nuevo León hay un hotel llamado Hotel Ancira.
- En el 2006 fue grabado el cortometraje "Amanda" en el Hotel Ancira.

Visitantes distinguidos del Hotel Ancira:

- María Félix
- Agustín Lara
- Adolfo López Mateos
- Luis Echeverría
- Octavio Paz
- Francisco Gabilondo Soler "Cri Cri"
- Rufino Tamayo (pintor)
- Rodolfo Neri Vela (astronauta mexicano)
- Leonora Carrington (escultura).
- Alberto II, Rey de Bélgica.
- Lech Walesa
- Hugo Chávez

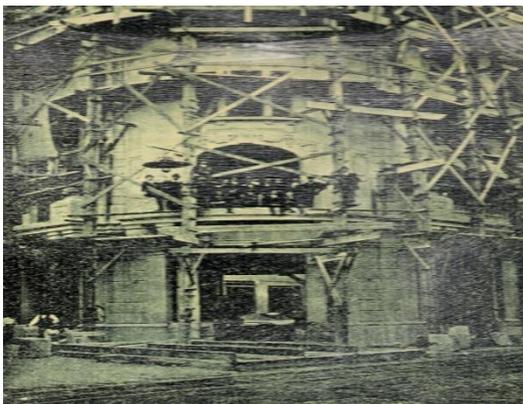
- Gabriel García Márquez
- Mario Vargas Llosa
- David Copperfield
- Luciano Pavarotti
- Marcel Marceau
- Lyndon B. Johnson (presidente de Estados Unidos).

Don Fernando Ancira (14 de mayo de 1909)

Hombre destacado de negocios inicia un proyecto, siendo el gobernador del estado Bernardo Reyes quien fue un gran impulsor de esta obra realizada con piedra cantera traída de San Luis Potosí.

Los arquitectos Henri Sauvage y Charles Sarrazín elaboraron 2 grandes diseños para el Gran Hotel Ancira con gran lujo y de acuerdo al estilo Neoclásico francés, a como esta en la actualidad.

Cabe mencionar que el hotel fue diseñado por estos dos arquitectos que fueron los de mayor renombre en Europa en esa época.



El Sr. Ancira compro personalmente todo el mobiliario necesario y lo trajo por barco desde Francia. En 1912 se inaugura el hotel aún sin estar terminado. Pese a este gran esfuerzo Don Fernando Ancira no pudo ver en vida terminado su sueño, pues falleció a los 42 años en el año de 1929. Entre 1912 y el año en que murió el Sr.

Ancira sucedieron hechos históricos, por ejemplo, el ingreso de las tropas carrancistas al hotel y los destrozos que realizaron en la propiedad.

Se tiene la certeza de la participación del general Victoriano Huerta; se confirma la visita de Fco. I Madero en su inauguración mientras que se consolida la versión de que Pancho Villa se hospedó en el hotel.

Familia Torrallardona

El hotel queda hipotecado, y fue cuando surgió un hombre con los mismos ideales, Don José Torrallardona, que desde su llegada demostró ser un hombre de Empresa, al abrir la primera panadería y dulcería de toda la República Mexicana e instaló en el sótano del hotel una pastelería que la llamo “La Flor de México” con la mejor repostería y pastelería francesa de Monterrey.



3.1.1.1. Ubicación: (macro y micro localización)

El Gran Hotel Ancira se encuentra localizado en el corazón de la Ciudad de Monterrey, cerca de las oficinas de Gobierno Federal y Municipal, Teatros, Museos como el Museo de Artes Contemporáneo (MARCO), el museo de Historia Mexicana, Centro Comerciales, Barrio Antiguo, Paseo Santa Lucía y a 5 minutos de Cintermex (Centro Internacional de Negocios) y Parque Fundidora. El Hotel se encuentra a 25 minutos del Aeropuerto Internacional “General Mariano Escobedo”.

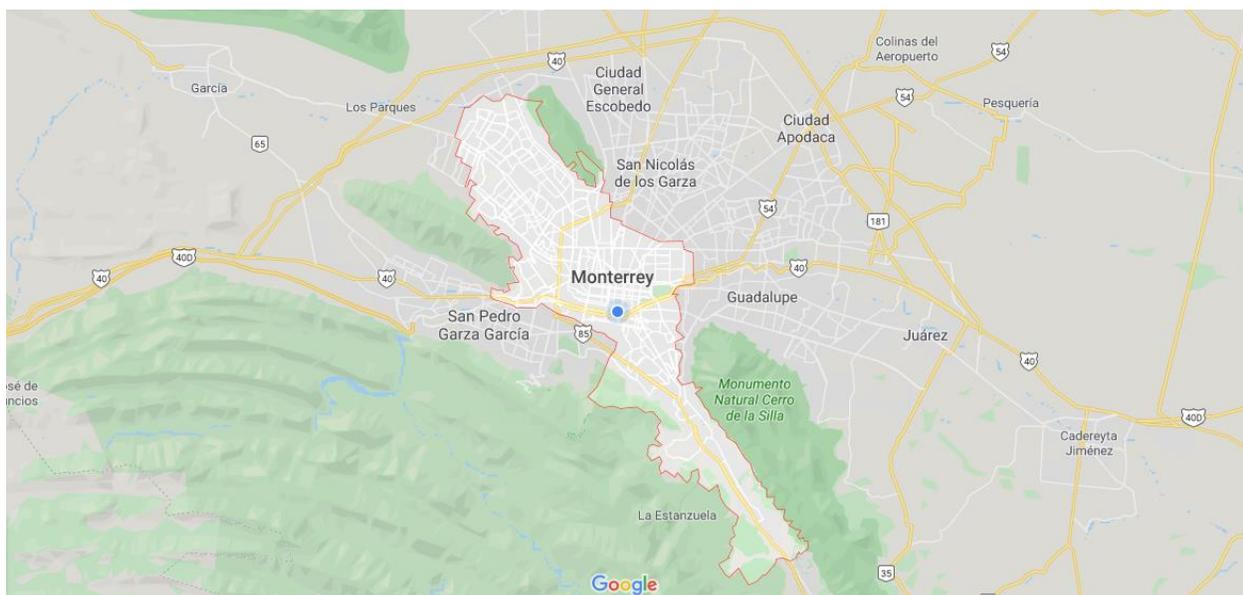
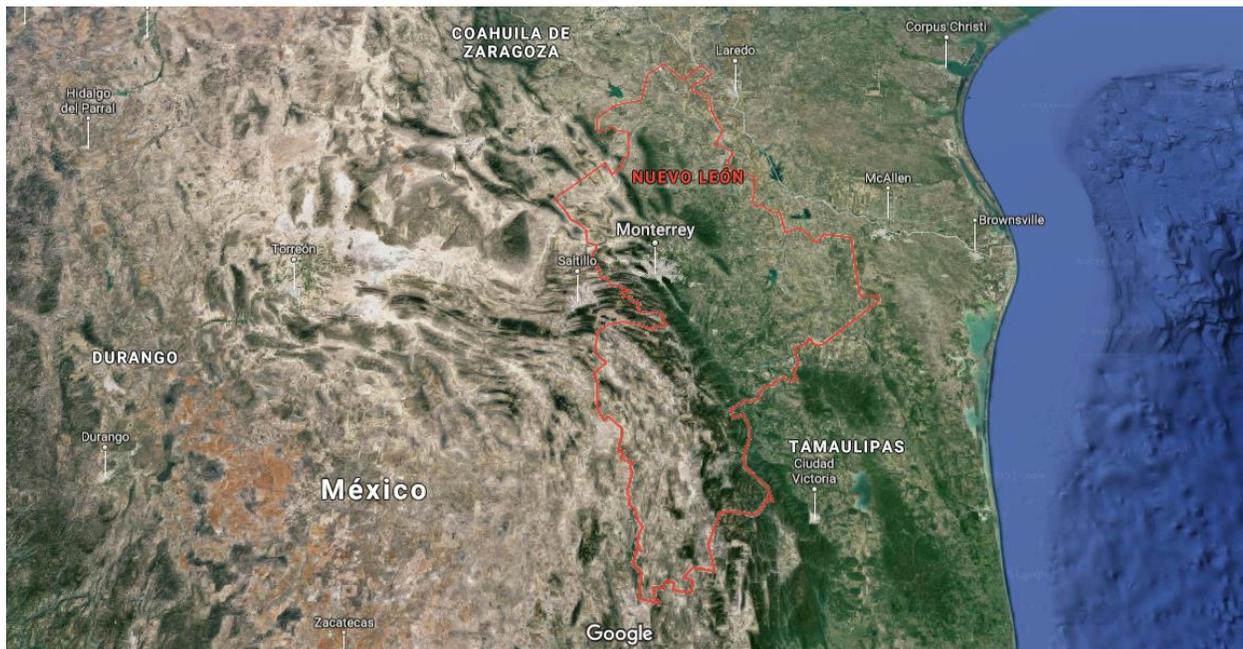
Macro localización:

Municipio de Monterrey, Capital del Estado de Nuevo León. Ubicada al Norte del país, situada junto a la sierra Madre Occidental, cuya principal montaña es el Cerro de “la Silla”, símbolo de la

Ciudad. Limita al Norte con los municipios de General Escobedo y San Nicolás de las Garzas; Al este con los Municipios de Guadalupe y Juárez; al Sur con los municipios de Santiago y Santa Catarina; y al Oeste con los municipios de Santa Catarina y Garza García.

Latitud: 25.6714, Longitud: -100.309

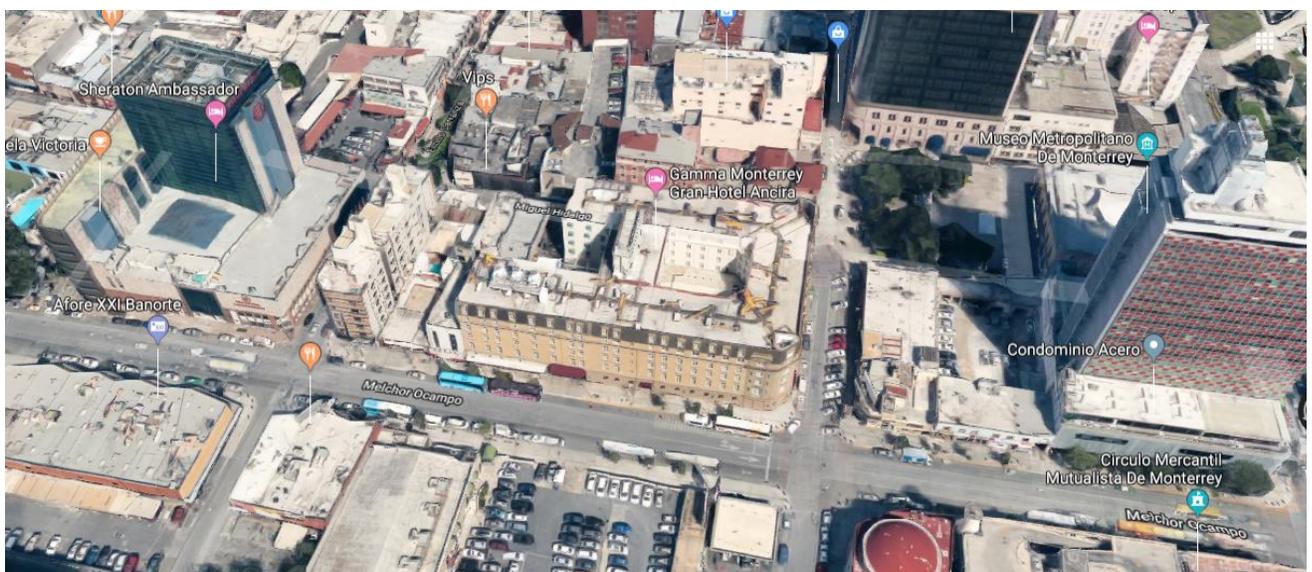
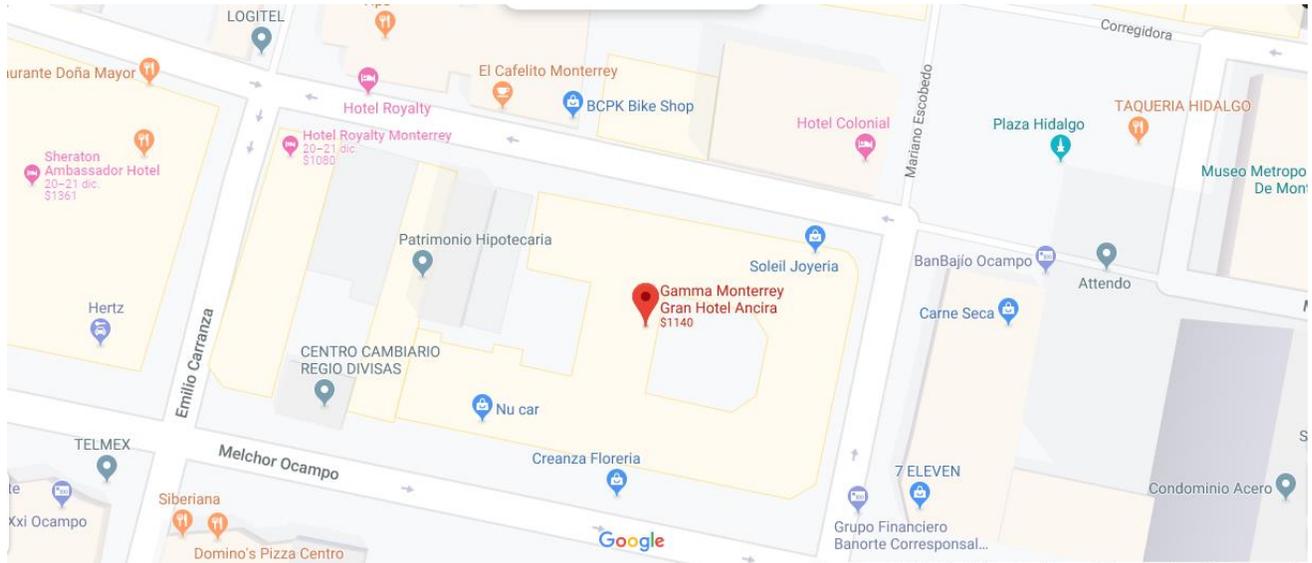
25° 40' 17" Norte, 100° 18' 32" Oeste.



Micro localización:

Hotel Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira, ubicada en Avenida Melchor Ocampo

#443 Ote, Colonia Centro Monterrey, Nuevo León.C.P. 64000



3.1.1.2. Habitaciones:

EL Hotel cuenta con 253 lujosas habitaciones, remodeladas y equipadas con:

- TV de 29" con cable
- Minibar
- Aire acondicionado
- Secadora de pelo
- Internet de Alta velocidad
- Plancha
- Cafetera
- Teléfono
- Escritorio
- Servicio de despertador

EL Piso Ejecutivo cuenta a su vez con Recepción Personalizada, Servicio de Pago por Evento y Películas, Servicio de Mayordomo, Concierge, Bata de Baño, Pantuflas, en el Lounge Ejecutivo ofrecemos Desayuno Continental de 7:00 am a 11:00 am., Periódicos, Revistas, Diarios, Business Center, TV. 50" con cable y de 11: am a 8:00 pm. Bocadillos y refrescos aparte de dos bebidas nacionales de cortesía por día (de 5 pm. A 8 pm.) abriendo los sábados y domingos de cortesía.

- Superior Room

La Superior room es la habitación estándar equipada con una cama King Size, refrigerador, caja fuerte, escritorio y ventanas anti ruido de PVC.

En estas habitaciones contarás con una excelente vista a las montañas y a la alberca.

- Executive Room

La Executive Room está ubicada en un área exclusiva del hotel en el quinto piso. Cuenta con una cama King Size, Smart TV, Wifi de alta velocidad, caja de seguridad, frigobar, batas de baño y amenidades especiales.

Al hospedarte en esta habitación te da acceso al Lounge Ejecutivo donde podrás disfrutar un desayuno continental, bocadillos todo el día, 2 bebidas de cortesía y la asistencia de un mayordomo.

- Junior Suite

La habitación Junior Suite Room es una habitación que cuenta con las mismas amenidades que la mayoría de las habitaciones del hotel, pero tiene una amplia sala dentro del lugar.

- Master Suite

La Master Suite tiene una cama king size, caja fuerte, escritorio, ventana anti ruido de PVC, cuenta con una sala separada e incluye la comunicación directa a otra habitación con otras dos camas matrimoniales.

- Presidencial Suite

Esta es la habitación más amplia del hotel y la más especial. Cuenta con una cama King Size, escritorio, tina de hidromasaje, área de vestidor, sala comedora, cocineta, y baño de visita.

Este espacio tiene comunicación con dos habitaciones más además tiene una terraza para que admires el imponente Cerro de la Silla.

- Precios

Puedes encontrar habitaciones desde los \$1700 MXN dependiendo de la habitación y las fechas en las que quieras reservar.

3.1.1.3. Alimentos y bebidas:

El Restaurant "Barandales" ofrece Cocina Internacional preparada por los Chefs con los más altos estándares de calidad.

La variedad y el exquisito sabor de los bufetes diarios ya son toda una tradición en la ciudad.

Se cuenta de bufetes Ejecutivos, de comida Oriental, Internacional y Mariscos entre otros.

Único y tradicional es el Brunch Dominical montado sobre el esplendor del Lobby.

3.1.1.4. Bar 1900:

Relajación con bebidas favoritas en el "Bar 1900", en una ambientación incomparable en todo Monterrey y con una decoración que transporta a la época de XIX.

3.1.1.5. Salones:

Para reuniones de trabajo, Grupos, Eventos, El Gran Hotel Ancira dispone de 17 salones con capacidad desde 2 a 750 personas.

3.1.1.6. Amenidades:

El Hotel cuenta con el área de Gimnasio y Alberca al igual que con Sauna para que los Huésped puedan relajarse en su tiempo libre.

3.1.1.7. Otros servicios:

- Niñera
- Masajes
- Servicios de transporte
- Estacionamiento gratuito para clientes
- Personas Bilingüe
- Tour por la Ciudad y alrededor con servicio de guía turística
- Centros de negocios en el área de Lobby.

3.1.1.8. Atracciones cercanas

- En Monterrey Centro
- Faro de Comercio: 5 min a pie
- Fuente de la Vida o Neptuno: 5 min a pie
- Macroplaza: 6 min a pie
- Explanada de los Héros: 13 min a pie
- Museo del Obispado: 44 min a pie
- Barrio Antiguo: 7 min a pie
- Paseo Santa Lucía: 12 min a pie
- Instituto de Tecnología de Georgia: 36 min a pie

- Cintermex: 44 min a pie
- Museo Metropolitano de la Ciudad de Monterrey: 3 min a pie

3.1.2. Misión

Otorgar servicios de calidad de acuerdo a nuestros estándares, creando experiencias memorables al cumplir las necesidades de nuestros clientes, con una renovación constante creando un valor de lealtad.

3.1.3. Visión

En Hotel Ancira consideramos como fundamental la práctica cotidiana de valores que definen la conducta de nuestros colaboradores y forjan el carácter de nuestra organización, incrementando el espíritu de servicio y alentando un ambiente de lealtad y solidaridad en la oficina y centro de trabajo.

3.1.4. Valores

- Comunicación escuchar atentamente las necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas.
- Calidad total minimizar errores en la elaboración de los productos o servicios involucrando a nuestros proveedores.
- Compromiso respetando los reglamentos y políticas internas.
- Trabajo en equipo el compromiso es de todos construir sobre las ideas de los demás integrantes del equipo.

- Lealtad de los colaboradores al cumplir los objetivos de la empresa.
- Honestidad de los colaboradores al manejar los recursos brindados por la empresa.

3.1.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional está relacionada al término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única.

Hotel Ancira se distingue por su trabajo en equipo, una de nuestras principales culturas la puntualidad con todos y cada uno de los colaboradores, la honestidad y confianza que tiene colaborador – empresa, y sobre todo el respeto que existe entre los colaboradores.

3.1.6. Políticas de la empresa

3.1.6.1. Política de calidad

La política de calidad de Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira, consiste en proponer, implementar y desarrollar mejora continua en todos sus procesos para asegurar la calidad de servicio brindado siendo cumplidos en los tiempos de entrega, a precios competitivos ofreciendo una atención integral al cliente, para garantizar su satisfacción y superar sus expectativas.

3.1.6.2. Política de confidencialidad

La información que pertenece a Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira, incluyendo toda información privada con respecto a la compañía, sus clientes y sus proveedores, es estrictamente de carácter confidencial.

3.1.6.3. Política de no acoso/ discriminación

Nos esforzamos por mantener un ambiente libre de discriminación y acoso, donde los colaboradores se tratan uno al otro con respeto, amabilidad y cortesía.

En Gamma de fiesta americana Gran Hotel Ancira no se tolerará ningún tipo de acoso a nuestros colaboradores, clientes y/o proveedores. La conducta discriminatoria o la conducta caracterizada como acoso, está terminantemente prohibida.

3.1.6.4. Políticas de drogas y consumo de alcohol

Está prohibido ingerir o estar bajo la influencia de alcohol o drogas mientras se realicen actividades de trabajo ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la compañía.

El abuso del alcohol o drogas por parte de nuestros colaboradores puede dañar su habilidad para realizar sus deberes y afectar la confianza de los clientes en la Compañía.

Aquel colaborador que se le sorprenda ingiriendo alguna bebida alcohólica, será acreedor a su baja definitiva.

3.1.6.5. Política de no violencia

Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira tiene como política de cero tolerancias respecto a: intimidación, amenazas y violencia de cualquier tipo en sus instalaciones cometidas por, o dirigidas a, nuestros colaboradores. Si un colaborador siente que ha sido objeto de amenazas o conductas amenazantes por su jefe, compañero, ejecutivo, proveedor o cliente, debe notificar al Departamento de Recursos Humanos.

3.1.7. Reconocimientos a la calidad de sus instalaciones y servicios

1. La American Automobile Association (AAA) le ha entregado su galardón de 4 Diamantes consecutivamente desde 1986 a la fecha.
2. Nuestro hotel a sido nombrado MONUMENTO ARTISTICO Y PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACION en 1992 por el Instituto Nacional de Antropología e Historia.
3. El gobierno del Estado de Nuevo León lo distinguió con el Premio Nuevo León a la calidad del año 1993.
4. En el año de 2003 fue evaluado como un hotel de 5 estrellas y 5 diamantes.
5. El 16 de octubre del año 2012 mismo en el que el Hotel cumplió 100 años de servicio ininterrumpido, la OMPP (Organización Mundial Por la Paz) otorgo a este, el título “Digno 10” por 100 años dignificando la paz en la Hotelería.
6. La Asociación de Hoteles y Moteles de Nuevo León, otorgó al Hotel un reconocimiento por sus 100 años de servicio
7. PREMIO DE CERTIFICACION DE CALIDAD HOTELERA 2014, 2015, 2016 Y 2017

8. DISTINTIVO H, 2014, 2015

- El gran hotel Ancira pertenece a la cadena hotelera posadas de México que cuenta con más de 132 hoteles en el país con las diferentes marcas que son: fiesta americana, fiesta inn, live aqua.
- Sistema de calificación del servicio al cliente de posadas de México.
- Prometeo
- NPS

3.1.8. Fundación Posadas recibe recursos de cuatro fuentes principales:

- Los donativos voluntarios de los colaboradores de Posadas.

(Por cada peso aportado por los colaboradores, Posadas pone uno más)

- Los donativos voluntarios de nuestros huéspedes.
- Actividades que se realizan en hoteles, Corporativo y Morelia para recaudar fondos.

En menor medida, también cuentan los donativos de terceros,

ya sea de fundaciones o de otras empresas.

Fundación Posadas nació en 2004 como respuesta a los desastres que causó el huracán Wilma y comenzó a operar un año después

Así se formalizó la vocación de servicio y apoyo que desde su creación ha prestado Grupo Posadas a las causas sociales.

3.1.8.1. Misión

Apoyar a niños y jóvenes, de cero a 21 años, en temas de salud, educación, vivienda y necesidades especiales.

El apoyo se dirige principalmente a hijos, pero existen ciertos programas en los que también se incluye a los colaboradores.

3.1.8.2. Valores

- Trabajo en equipo
- Integridad
- Respeto a la persona
- Actitud de servicio

FUNPOS puede echarle una mano

- En salud:
- Padecimientos que no atiende el Seguro Social
- Cáncer
- Parálisis cerebral
- Problemas psicomotores (terapias)
- Prótesis
- Aparatos auditivos, para los colaboradores y sus hijos
- Atención a problemas de la vista, para los colaboradores y sus hijos
- Estudios médicos urgentes

- Cirugías

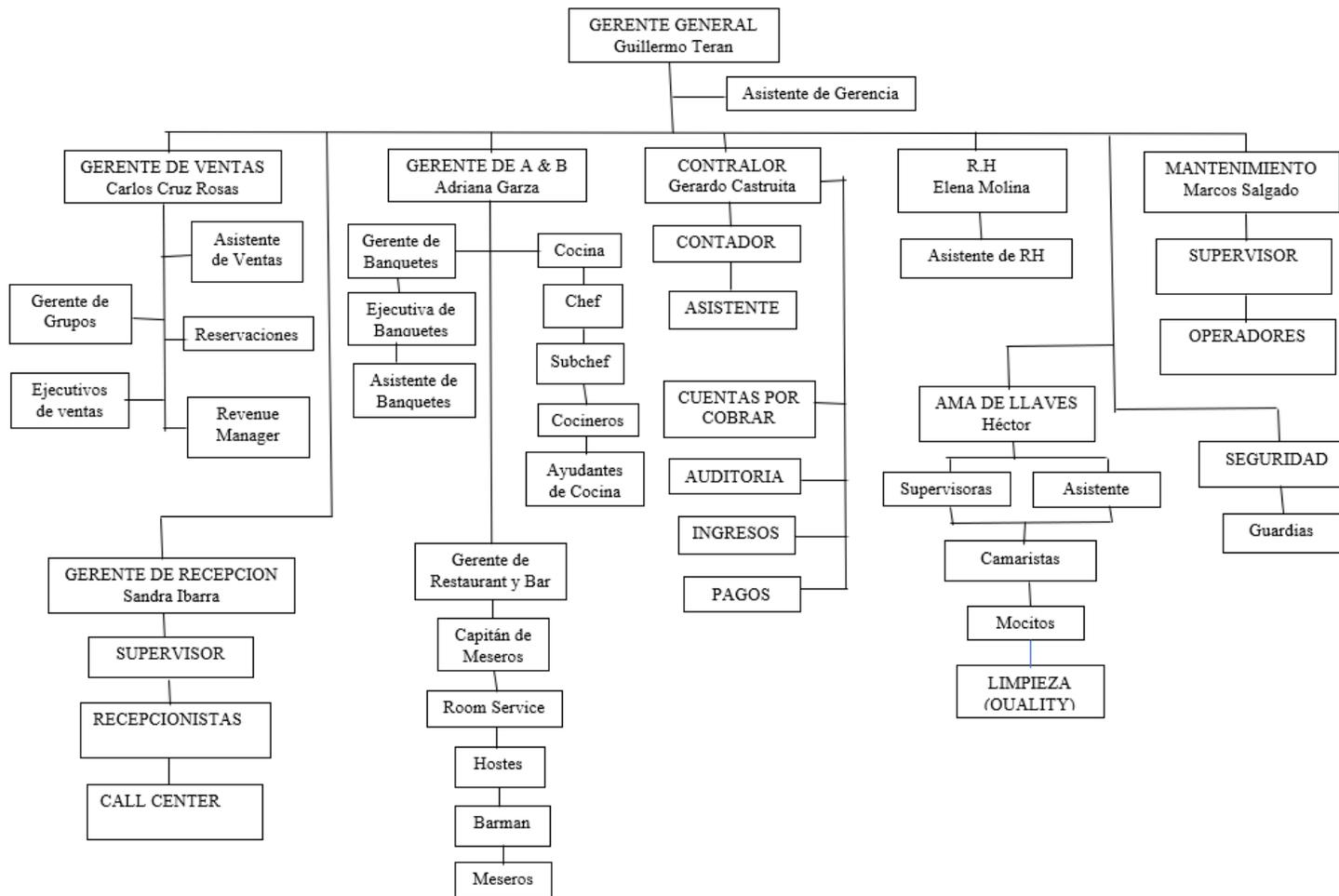
En educación, apoyos educativos integrales desde primaria hasta licenciatura o carrera técnica. Los colaboradores de Posadas también reciben ayuda para cursar preparatoria.

Y en otros que tengan que ver con tu familia, como:

- Construcción de vivienda digna y segura
- Apoyo con materiales de construcción y/o enseres domésticos si tu vivienda sufre daños por alguna catástrofe natural.

3.1.9. Organigrama





3.1.10. Área donde se desarrolla el proyecto

3.1.10.1. El área de ventas

El Departamento de Ventas es sin duda de gran importancia para el funcionamiento de cualquier hotel, ya que gracias a este es que se puede realizar la comercialización de los servicios con los que cuenta el hotel, (habitaciones, alimentos y bebidas, salones para eventos, spa, salas para juntas etc.) y que se puedan obtener ingresos para que el establecimiento siga funcionando.

Es por ello que los encargados de cuentas o los vendedores del hotel deben de tener un buen conocimiento de todos los servicios que se ofrecen dentro de su establecimiento para que puedan generar mayores ventas. El Departamento de Ventas es sin duda de gran importancia para el funcionamiento de cualquier hotel, ya que gracias a este es que se puede realizar la comercialización de los servicios con los que cuenta el hotel, (habitaciones, alimentos y bebidas, salones para eventos, spa, salas para juntas etc.) y que se puedan obtener ingresos para que el establecimiento siga funcionando.

Es por ello que los encargados de cuentas o los vendedores del hotel deben de tener un buen conocimiento de todos los servicios que se ofrecen dentro de su establecimiento para que puedan generar mayores ventas.

3.1.10.2. Objetivos del departamento de ventas

Efectuar las actividades de promoción y publicidad, las cuales nos permitan generar las ventas con las que se logre el mayor porcentaje de ocupación del hotel a la mejor tarifa promedio.

La gerencia de ventas es responsable de promover la imagen del hotel, atraer a los huéspedes y crear las proyecciones de ventas, tanto en habitaciones, alimentos y bebidas, como en los demás servicios complementarios que ofrece el hotel.

3.1.10.3. Importancia del departamento de ventas

La importancia de esta gerencia para el hotel, radica en el hecho de será la responsable de vender todos los servicios que ofrece el hotel, no solo habitaciones, sino también alimentos, bebidas, salones, entre otros.

Evaluará características del personal, las ventas en recepción, comunicación con otros departamentos.

3.1.10.4. Funciones del departamento de ventas

Dentro de las funciones del Departamento están:

- a) Planificación del Mercado: Consiste en realizar investigaciones de mercado, identificar prospectos y diseñar estrategias de mercadotecnia.
- b) Ventas de tours y viajes. Tiene como finalidad proponer negocios a los mayoristas en tours y agentes de viajes.
- c) Ventas a grupos y convenciones. Busca vender los servicios de reuniones y convenciones que ofrece el hotel.
- d) Ventas a corporaciones. Iniciar o volver a efectuar negocios con grandes corporaciones y otros clientes importantes.

e) Publicidad y relaciones públicas. Es responsable de planear, presupuestar, implantar y evaluar las campañas publicitarias, así como promover al hotel a través de los medios de difusión.

f) Ofrecer los servicios internos a los clientes actuales.

g) Atraer a nuevos clientes.

h) Motivar a los clientes anteriores a que regresen.

La dirección de ventas individuales es la encargada de establecer tarifas comerciales a las compañías de la ciudad o lugar de residencia, llevar estadísticas de uso, así como alimentar el sistema de información del hotel con estos datos.

La dirección de ventas internacionales tiene a su cargo administrar la venta de habitaciones de grupo a negocios originados fuera del país donde se ubica el hotel.

La dirección de ventas a grupos tiene a su cargo la revisión mes con mes del estado actual de los grupos para agregar o modificar la información en el sistema y lograr que esta esté actualizada en todo momento estableciendo tarifas optimas en base a la ocupación pronosticada.

4. Capítulo 4

Desarrollo

4.1. Metodología (procedimiento y desarrollo de las actividades)

4.1.1. Enfoque de recopilación de datos

Enfoque cualitativo

Los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007) al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

En la presente investigación el enfoque cualitativo es de relevancia ya que permite hacer uso de la observación como medio para obtener informaciones necesarias, puesto que debido a las políticas establecidas por la institución no se puede recurrir a otro tipo de enfoque. Se tuvo relación directa con el objeto de estudio como lo establece el enfoque cualitativo, puesto

que primero se tiene una percepción de la razón a estudiar y posteriormente se corrobora o desmiente lo que se analizó y estudio. Por tanto, este enfoque es mucho más flexible, abierto y moldeable para la estructuración del mismo.

De este modo se adquirió la información necesaria para alcanzar los objetivos sobre la naturaleza de la razón o motivo de la investigación, al igual que el comportamiento y manifiesto del mismo; lo que se desea decir, es que se obtuvieron las causantes para determinar las soluciones o alternativas.

4.1.2. Metodología de la investigación

Método Inductivo

El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales.

En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas. Esto es así porque en el razonamiento inductivo las premisas son las que proporcionan la evidencia que dota de veracidad una conclusión.

Se hicieron los análisis pertinentes sobre los hechos y fenómenos en el objeto a investigar por consiguiente establecer un principio general. En este caso, se ha basado en caso particular del departamento de ventas como principio verificar que estos cumplan con el objetivo de mantener estable la cartera de clientes del Hotel Gamma de Fiesta Americana Gran Hotel Ancira, para posteriormente con las investigaciones y aportaciones se pueda incrementar la cartera de clientes.

4.2. Usos de técnicas de recopilación

4.2.1. Observación

La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar".

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva, haber seleccionado un objetivo claro de observación. En nuestro caso, nos podemos plantear conocer la tasa de feedback del entrenador y observar la conducta del entrenador a la hora de impartir feedback durante el entrenamiento.

La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

Las palabras claves de esta definición son:

- describir y explicar.
- datos adecuados y fiables.
- conductas perfectamente identificadas.

En este proyecto la observación se utilizó como medio de exploración del área u objeto del estudio para obtener una sencilla descripción y comprender el funcionamiento (desarrollo de actividades inmersas en el departamento de ventas, posteriormente identificar posibles amenazas o errores durante la acción de algunos procesos para finalmente generar vías alternas de solución para la situación.

4.2.2. Cuestionario

Es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza de modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. Su construcción, aplicación y tabulación posee un alto grado científico y objetivo. Elaborar un cuestionario no es una cuestión fácil; implica controlar una serie de variables.

El cuestionario es “un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve”. En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

5. Capítulo 5

Resultado y Conclusiones.

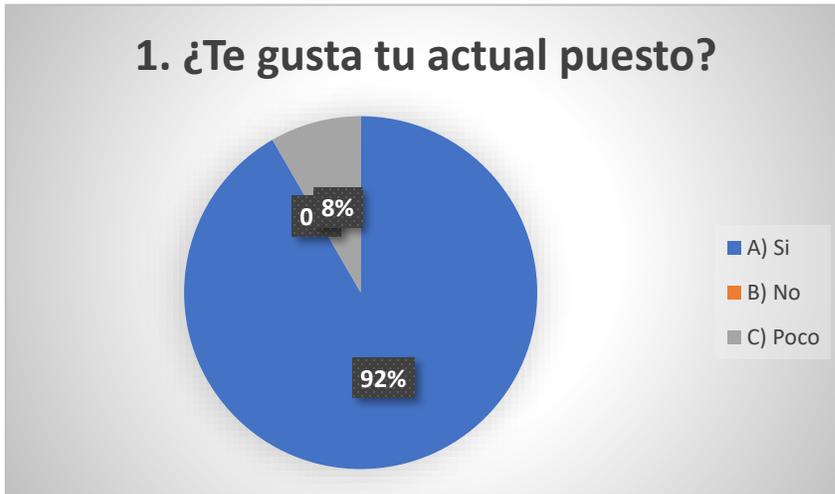
5.1. Análisis foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicado en pleno centro histórico de la ciudad regiomontana. • fachada de estilo ecléctico, empleado durante la época porfiriana. • Considerado Como monumento histórico y artístico • 253 lujosas habitaciones • EL Piso Ejecutivo cuenta a su vez con Recepción Personalizada, • Cuenta con Restaurant "Barandales" que ofrece Cocina Internacional preparada por los Chefs con los más altos estándares de calidad • "Bar 1900", en una ambientación incomparable en todo Monterrey y con una decoración que transporta a la época de XIX. • Dispone de 17 salones con capacidad desde 2 a 750 personas. Además, Cuentan con el servicio de internet y todo lo necesario para hacer de su evento un éxito • El Hotel cuenta con el área de Gimnasio y Alberca al igual que con Sauna • Niñera • Masajes • Personas Bilingüe 	<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones remodeladas y totalmente equipadas • Se encuentra localizado en el corazón de la Ciudad de Monterrey • Cerca de las oficinas de Gobierno Federal y Municipal, Teatros, Museos como el Museo de Artes Contemporáneo (MARCO), el museo de Historia Mexicana, Centro Comerciales, Barrio Antiguo, Paseo Santa Lucia y a 5 minutos de Cintermex (Centro Internacional de Negocios) y Parque Fundidora. • Se encuentra a 25 minutos del Aeropuerto Internacional "General Mariano Escobedo". • Internet de alta velocidad • Tiene Clientes fijos y satisfechos • Servicios únicos para cada evento • Estacionamiento gratuito para clientes • Tour por la Ciudad y alrededor con servicio de guía turística • Centros de negocios en el área de Lobby. • Alianzas con agencias de turismo • pertenece a la cadena hotelera <u>posadas</u> de México que cuenta con más de 132 hoteles en el país con las diferentes marcas que son: fiesta americana, fiesta inn, live aqua.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Elevados precios, más en temporada de alta ocupación. • Estancia de corta duración de cliente de negocios. • No contar con servicio de recojo de pasajeros en el aeropuerto o agencias de viajes. • Cuenta con el proceso burocrático para la toma de decisiones. • No saber solucionar todos los problemas imprevistos. • Diferencia de comunicación entre los empleados. • No tener un buen control en todas las áreas en el Hotel • Falta de capacitación para el personal. • El edificio no puede modificar su infraestructura por pertenecer al patrimonio cultural. • Poca información en la página Web. 	<ul style="list-style-type: none"> • personal poco especializado. • mucha rotación de personal. • Precios bajos de la competencia. • Mayor publicidad y promoción de otros hoteles. • Surgimiento de nuevas competencias con infraestructura más modernas y atractivas. • Cambios de gustos, preferencias y expectativa de nuestros clientes. • Perder la Calidad del servicio • Desastres naturales • Estabilidad Política, social y económica (crisis)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
5.1.1. Matriz foda	F1: Ubicado en pleno centro histórico de la ciudad regiomontana.	D1: No contar con servicio de recojo de pasajeros en el aeropuerto o agencias de viajes.
	F2: Cuenta con más de 130 empleados	D2: No tener un buen control en todas las áreas en el Hotel
	F3: Considerado Como monumento histórico y artístico	D3: El edificio no puede modificar su infraestructura por pertenecer al patrimonio cultural
	F4: Dispone de 17 salones con capacidad desde 2 a 750 personas.	D4: Poca información en la página Web.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: Se encuentra a 25 minutos del Aeropuerto Internacional "General Mariano Escobedo".	(F1, O1): Contar con al menos dos vehículos propios para transportar a los huéspedes.	(D1, O1): Asociarse con agencias turísticas.
O2: Clientes fijos y satisfechos	(F2, O2): Motivar a los empleados para que estos continúen tratando al cliente como prioridad.	(D2, O2): Capacitar a los empleados de acuerdo al área a que corresponden.
O3: Habitaciones remodeladas y totalmente equipadas	(F3, O3): Seguir conservando la parte histórica del siglo XIX, con equipos de lujo.	(D3, O3): Remodelar la fachada, sin quitarle el toque de antiguo.
O4: Internet de alta velocidad	(FA, O4): Equipar los salones totalmente con todo lo necesario para que los eventos sean un éxito.	(D4, O4): Actualizar la página web, subir fotos y videos a redes sociales, así como las tarifas del día.
AMENAZAS	FA	DA
A1: Cambios de gustos, preferencias y expectativa de nuestros clientes	(F1, A1): Trabajar en seguir siendo uno de los mejores hoteles de la zona.	(D1, A1): Crear pequeños recorridos por las zonas más destacadas de Monterrey.
A2: Mucha rotación de personal	(F2, A2): Reuniones dos veces por semana para escuchar las inconformidades de los empleados.	(D2, A2): Incentivar a los empleados a tener una mejor comunicación.
A3: Surgimiento de nuevas competencias con infraestructura más modernas y atractivas	(F3, A3): Hacer remodelaciones internas sin perder el diseño original.	(D3, A3): Dar un buen servicio para que los clientes siempre regresen.
A4: personal poco especializado.	(F4, A4): Que la prioridad del gerente de grupos sea que los eventos salgan de lo mejor.	(D4, A4): Contratar a una persona especializada en Marketing, encargada solamente en la publicidad del hotel.

5.2. Aplicación del cuestionario

El cuestionario fue aplicado exitosamente, para obtener una mejor visualización de los resultados obtenidos, se utilizó la gráfica de pastel.

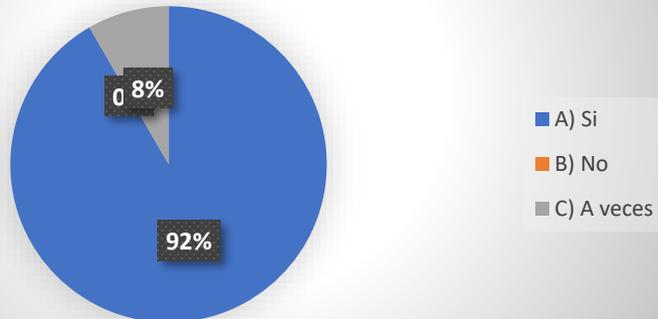


La mayoría a los que se les aplicó el cuestionario respondieron que, si les gusta su puesto, haciendo de esto un 92%, solo uno respondió que le gusta poco, que equivale al 8%.



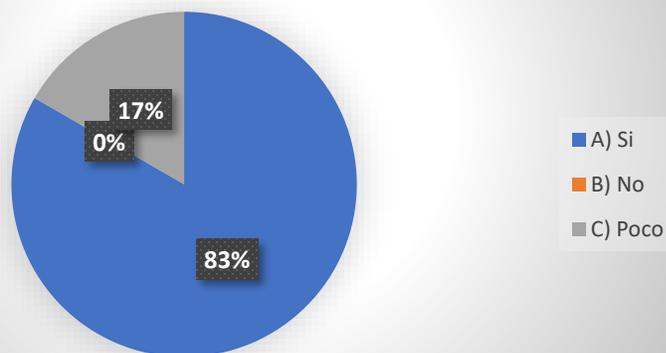
El 50% dice conocer bien los objetivos y las metas de la empresa, el 42% tienen poco conocimiento de estos y solo 1 persona no los conoce bien.

3. ¿Consideras que es bueno trabajar en equipo?



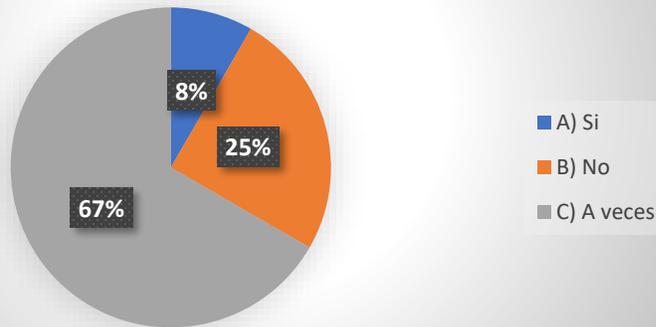
El 92% considera que es bueno trabajar en equipo, solo 1 contesto que solo a veces, lo que representa al 8%.

4. ¿Te gusta tener trato con los clientes?



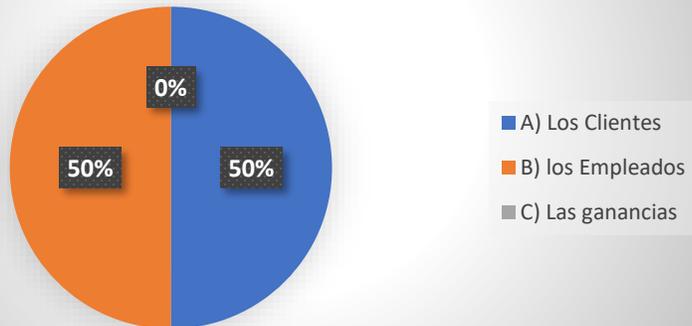
A 10 de los empleados le gusta tener contacto con los clientes (83%), el 17% corresponde solo a 2 que, si les gusta, pero solo un poco.

5. ¿Recibes capacitaciones de como atender al cliente?



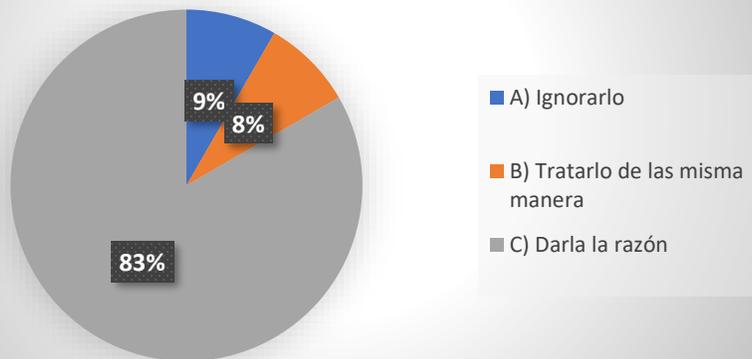
Según el 67% (8 empleados) solo a veces reciben capacitación de cómo deben de atender al cliente, el 25% definitivamente dijo que no y solo 1 (8%) dijo que sí.

6. ¿Qué es lo mas importante para una empresa?



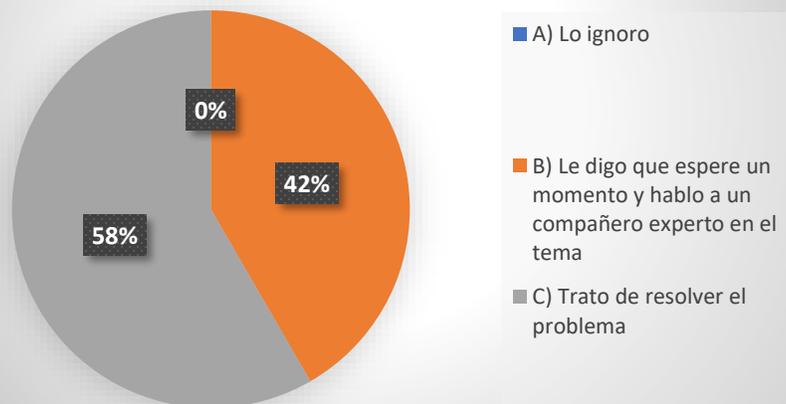
Una de las preguntas más capciosas, la mitad (50%) dicen que lo más importante para la empresa son los clientes y la otra mitad dice son los empleados. En realidad, lo más importante para la empresa son los empleados, sin ellos la empresa no funcionara.

7. ¿Qué haces cuando un cliente esta enojado o de mal humor?

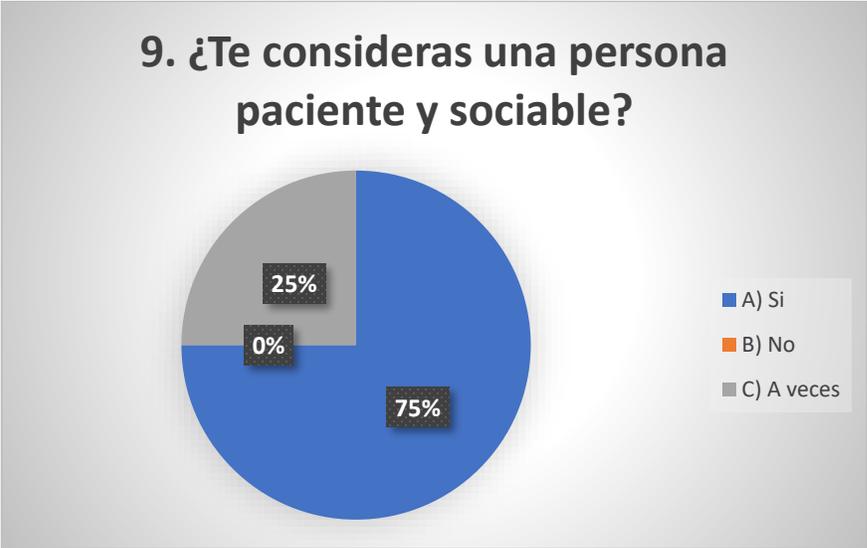


El 83% le da la razón al cliente, cuando este está enojado, 1 (9%) dijo que lo ignora, al igual que 1 de ellos trata al cliente de la misma manera, lo cual está mal.

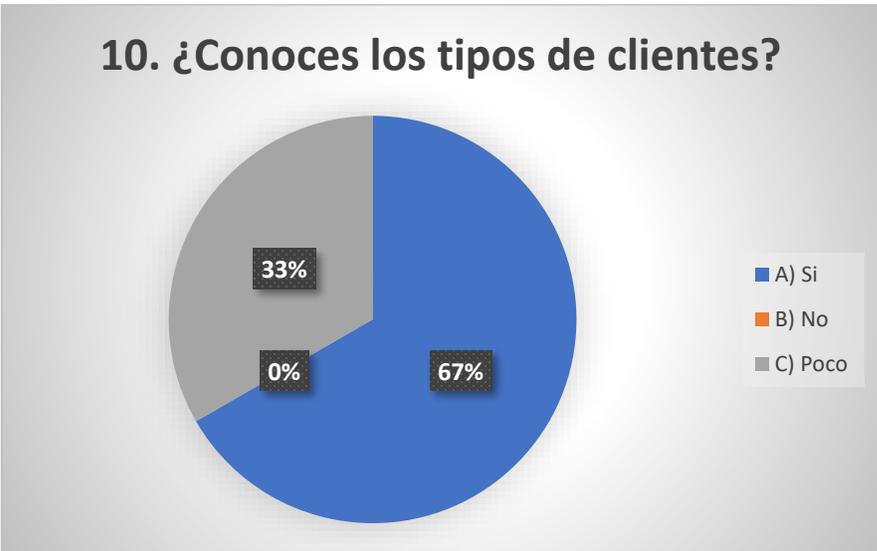
8. ¿Cuándo Surge una problemática con el cliente de algún tema que no sabes:



De los 12, solo 7 buscan la manera de resolver la problemática, lo que corresponde al 58%, el resto que son el 42% hace esperar al cliente y busca a un compañero que sepa del tema.

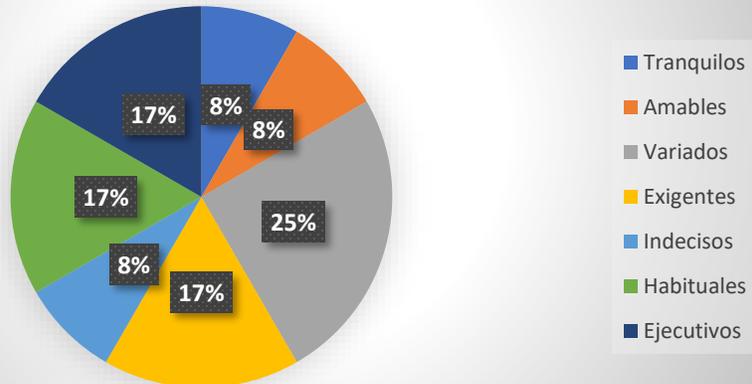


El 75% se considera como una persona paciente y sociable, solo la ¼ parte dice que solo a veces, lo cual fueron 3 personas.



El 67% corresponde a 8 personas que dicen conocer los tipos de Clientes que existen, 4 (33%) tienen poco conocimiento de ello.

11. ¿Con que tipos de clientes tratas frecuentemente?



En la última pregunta se evaluó el conocimiento de los empleados, sobre cuáles son, los tipos de clientes con los que frecuentan la mayoría de las veces. Las respuestas no fueron tan concretas.

5.3. Conclusiones

De acuerdo con la investigación y en base a la herramienta de la observación, fue fácil identificar que la cartera de clientes tuvo una notable reducción, esto a base de que no se le da seguimiento a como debe ser, este trabajo es de los ejecutivos de ventas, ellos son los encargados de mantener a cliente siempre en contacto, mencionándole las promociones tanto para el hospedaje, como para los eventos en los salones. La otra parte recae en los recepcionistas, ya que ellos son los que tienen contacto directo en el momento en que el cliente llega al hotel, mediante el método de la observación, se pudo notar que, al momento de llegar un cliente, no le dan la atención necesaria, no le dan el recibimiento que este se merece, y es que uno como cliente lo primero que quiere es atención, sentirse como en casa.

En atención por vía telefónica (Call center), debe de ser una persona que no se mueva de lugar, por otro lado, en el hotel, el call center es quien lleva las cortesías a Room service para que estos los entreguen en las habitaciones, en ese momento, no hay quien atienda las llamadas tanto internas como externas.

De todo lo observado, se hizo un diagnostico general del hotel (Análisis Foda), esto para tener una mejor visualización y poder atender las debilidades y amenazas.

Posteriormente se realizó un cuestionario de 11 preguntas, únicamente para el área de recepción, ventas y reservaciones, los cual sumó a 12 trabajadores, a 2 de ellos no le gusta tener trato con los clientes, podrían ser los mismo que casi no les gusta trabajar en equipo y que no les gusta mucho su trabajo.

Una vez realizado el estudio de factibilidad del presente proyecto, se tiene información necesaria y suficiente que permita llegar a la siguiente conclusión:

- La responsabilidad de que la cartera de clientes incremente es de todas las áreas,
- Todos deben de tratar al cliente de una manera especial, dar un buen servicio para que los clientes siempre regresen,
- En gran parte la empresa debe motivar a los empleados para que estos continúen tratando al cliente como prioridad.
- Incentivar a los empleados a tener una mejor comunicación
- Reuniones dos veces por semana para escuchar las inconformidades de los empleados
- Capacitar a los empleados de acuerdo al área a que corresponden,
- Actualizar la página web, subir fotos y videos a redes sociales, así como las tarifas del día.
- Por ultimo y no menos importante, seguir conservando la parte histórica del siglo XIX, con equipos de lujo.

6. Capítulo 6

Referencias Bibliográficas

American Marketing Association (A.M.A.). (S.F). Sección: Resource Library - Dictionary, Recuperado de: [http://www.marketingpower.com/ layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C), obtenido en fecha: Octubre de 2019.

Arana Garcia I. (2019). Promover la excelencia en la gestión. Recuperado de: [file:///C:/Users/susir/Downloads/Documento%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/susir/Downloads/Documento%20(2).pdf) Consultado de octubre de 2019.

Barquero J.D., Rodríguez de L. C., Barquero M. y Huertas F., (2007). Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, Segunda Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España, Pág. 1.

CACEI, (2015). Recuperado de: http://www.cacei.org/docs/marco_tsu_2015.pdf Consultado en octubre de 2019.

Cárdenas, L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad. Madrid: AENOR.

Christiansen F. (2019). ¿Qué es una oportunidad? Recuperado de: <http://fabianchristiansen.com/que-es-una-oportunidad/> Consultado den Octubre de 2019

Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, España. ¿qué es un plan de mejora? Recuperado de: https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04 Consultado en octubre de 2019.

Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, España. Elementos de un plan de Mejora. Recuperado de:

https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6 consultado en Octubre de 2019.

Diccionario de Marketing», de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 54.

Encured, (2016). Concepto de fortaleza. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Fortaleza> Consultado en Octubre de 2019.

Foro empresarial Impulsa, (2018). ¿Porque es importante gestionar la cartera de clientes? Recuperado de : <https://www.impulsapopular.com/marketing/por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/> Consultado en noviembre de 2019.

Fran D. J. (2016). Emprende Pyme, Oportunidades de una empresa, Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/oportunidades-de-una-empresa.html> Consultado den Octubre de 2019.

Gaitan Moreno J. (2017). Proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa distribuciones AC SAS Recuperado de:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>
[Consultado en septiembre de 2019](#)

Garcia I. (2017). Economía Simple.net, Definición de Fortalezas. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/fortalezas> Consultado en Octubre de 2019.

Gascó T. (2016). Emprende Pyme, Estructura del Analisis DAFO. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/estructura-del-analisis-dafo.html> Consultado den Octubre de 2019.

Gascó T. (2016). Emprende Pyme, Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/debilidades-de-una-empresa.html> Consultado en Octubre de 2019.

Gerry Jhonson, K. S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: PEARSON

Koenes, A. (1994). El plan de negocios. España: DIAZ DE LOS SANTOS, S. A.

Kotler P. (1996). Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación, y Control. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Octava Edición.

Kotler P., Pearson (2003). Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z. Educación S.A., Págs. 8 y 9.

La técnica de análisis foda y su aplicación en el ámbito laboral. Recuperado de: <http://files.patitocaliente.webnode.mx/200000021-0159a02530/LA%20T%C3%89CNICA%20DE%20AN%C3%81LISIS%20FODA%20Y%20SU%20APLICACION%20EN%20EL%20%C3%81MBITO%20LABORAL.pdf>

Consultado en Octubre de 2019.

Lopez R. J. (2019). 100 Negocios. Fortalezas y Debilidades de una empresa ¿Tienes alguna? Recuperado de: <https://www.100negocios.com/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa> Consultado en Octubre 2019.

Lucero Revelo S. (2013) tesis “Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán”. Recuperado de:

<https://studylib.es/doc/4516581/tema--sistema-de-cobro-y-recuperaci%C3%B3n-de-cartera-de-cr%C3%A9di...> Consultado en Noviembre de 2019

Marsch, J. (2000). Herramientas para la mejora continua. Madrid: AENOR

Monografias.com. Mejora continua. Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/la-mejora-continua.shtml>

Consultado en octubre de 2019

Morales S. T., Rivero C. J.L. (2013). Vision general, Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes venezolanos 2011. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894007.pdf> Consultado en octubre de 2019.

Mundo PYMES. Emprendedor, ¿Sabes lo qué es un área de oportunidad? 2008. Recuperado en: <https://mundopymes.org/emprendedores/oportunidades/emprendedor-sabes-lo-area-oportunidad.html> Consultado en octubre del 2019.

Muñiz L. (2017). Como clasificar y segmentar clientes. Recuperado de:

http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/Clasificar_clientes_SisConGes_ebook.pdf

Revisado en Noviembre de 2019.

Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 4, núm. 8. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf> Consultado en Noviembre de 2019

Noguera Trujillo H. (S.F.). Revista óptica, “Su majestad” ... ¡El cliente!. Recuperado de : <http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista30/cliente.htm> Consultado en noviembre de 2019.

Ramírez R. J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de:

<https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Real Academia Española, (S.F). Diccionario de Lengua Española. Obtenido de

<https://dle.rae.es/?id=Onrxgkw> consultado en Octubre de 2019.

Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda. Recuperado de: <https://docplayer.es/49643946-Para-este-punto-tenemos-que-humberto-serna-gomez-2006-afirma-que.html> consultado en noviembre de 2019

Suarez M. (2007) “El Kaizen” la filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Panorama Editorial. Mexico, D.F. (pág. 178)

Recuperado de:

https://books.google.com.mx/books?id=l3FXNs-q_CYC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=manuel+francisco+suarez+etapas+de+plan+de+mejora&source=bl&ots=MagJLD3-E&sig=ACfU3U17jmoBBDJnqZgIiOZNM4pJk64Uxw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjCkJ7Xo6blAhUjL30KHemFBKwQ6AEwB3oECAkQAQ#v=onepage&q=manuel%20francisco%20suarez%20etapas%20de%20plan%20de%20mejora&f=false Consultado en Octubre de 2019.

Thompson I. (2006). Tipos de Clientes. Promonegocios.net. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html> Consultado en Noviembre de 2019.

Valle A. (2014). ¿Cómo identificar áreas de mejora?, La caja de habilidades. Recuperado de: <http://www.myadriapolis.net/2014/07/como-identificar-areas-de-mejora.html> Consultado en Octubre, 2019.

Wolters K. (S.F). Diccionario empresarial. Cartera de clientes. Recuperado de : http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUzMDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFfv8UTUAAAA=WKE Consultado en Noviembre de 2019.

Anexos

Elaboración de cuestionario

En el Hotel Gamma de fiesta Americana Gran Hotel Ancira hay más de 130 empleados distribuidos en las diversas áreas. Para la aplicación de nuestro cuestionario únicamente se tomó en cuenta a las áreas que tienen contacto con los clientes antes de que estos usen el servicio de habitaciones y/o salones, las cuales son, el Área de ventas, Recepción y Reservas.

En el Área de ventas hay 4 ejecutivos, en Recepción 5 y en Reservas 3, sumando un total de 12 empleados, por lo cual no fue necesario calcular el tamaño de la muestra.

Las preguntas del cuestionario fueron elaboradas con el fin de descartar que el trato que los empleados le dan a los clientes es uno de los factores principales por el cual la cartera ha bajado en este último año.



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA REGIÓN SIERRA

Puesto que desempeña: _____ Sexo: _____

Edad: _____ Grado de Estudio: _____

Carrera: _____ Tiempo laborando en la empresa: _____

OBJETIVO: El siguiente cuestionario se hace con el fin de apoyar para el desarrollo del proyecto: Identificación de mejora, para incrementar la cartera de cliente de la empresa AH México S.A. de C.V.

INDICACIONES: Lee cuidadosamente y subraya de acuerdo a tu criterio

1. ¿te gusta tu actual puesto?
A) Si
B) No
C) Poco
 2. ¿Conoces bien los objetivos y metas de la empresa?
A) Si
B) No
C) Un poco
 3. ¿consideras que es bueno trabajar en equipo?
A) Si
B) No
C) A veces
 4. ¿Te gusta tener trato con los clientes?
A) Si
B) No
C) Poco
 5. ¿Recibes capacitaciones de como atender al cliente?
A) Si
B) No
C) A veces
 6. ¿Qué es lo mas importante para una empresa?
A) Los clientes
B) Los empleados
C) Las ganancias
 7. ¿Qué haces cuando el cliente esta enojado o de mal humor?
A) Ignorarlo
B) Tratarlo de la misma manera (enojarme y ponerme a discutir con el)
C) Darle la razón
 8. Cuando surge una problemática con el Cliente de algún tema que no sabes:
A) Lo ignoro
B) Le digo que espere un momento y le hablo a algún compañero experto en el tema
C) Trato de resolver el problema
 9. ¿Te consideras una persona paciente y sociable?
A) Si
B) No
C) A veces
 10. ¿Conoces los tipos de clientes que existen?
A) Si
B) No
C) Poco
 11. ¿Con que tipos de Clientes tratas frecuentemente?
-