

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

VALPARAÍSO - CHILE

ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DEL HOSTAL

MINING DE LA EMPRESA SOCIEDAD HOTELERA ANDES LTDA.

JACOB CHÁVEZ CATALDO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE

INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA RAÚL STEGMAIER

PROFESORA CORREFERENTE MONICA LÓPEZ

JUNIO, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La Sociedad Hotelera Andes Limitada, es una sociedad conformada por dos personas, quienes visualizaron la oportunidad de negocio en la prestación de servicio de hospedaje a empresas contratistas de Codelco Andina, ya que observaron que éste tipo de compañías trabaja con personas de distintas zonas del país, las cuales requieren alojamiento temporal durante sus jornadas laborales, por lo que identificaron un nicho con necesidades específicas, donde los usuarios forman un grupo homogéneo que comparten rutinas, gustos y preferencias muy similares. Para entregar este servicio nace la Hostal Mining, formada por la Sociedad Hotelera Andes Limitada.

En este contexto, el presente trabajo de investigación estará enfocado en el Hostal Mining, utilizando una **metodología de análisis** basada en la recopilación de datos y el uso de herramientas del área estratégica, de operaciones y de calidad, con la que se definirán los elementos que conforman el escenario actual.

En esta misma, la etapa de **diagnóstico** inicia con la recopilación de información a través de fuentes escritas y entrevistas al personal, con el fin de identificar el escenario actual de la empresa. A través de esto, se visualiza que no existe una descripción formal de los elementos estratégicos del Hostal, por lo que se realiza la definición de la estructura organizacional actual y el plan estratégico acorde a la realidad observada, en las que se describen el organigrama, los objetivos y funciones de los trabajadores, y la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, con el fin de que sirva como base para el análisis y para la definición del escenario ideal que quiere alcanzar la empresa.

El diagnóstico continúa con la identificación de los principales servicios que se prestan en el hostal, como son el servicio de alimentación, el servicio de mucamas y los servicios de apoyo que complementan la experiencia del usuario mientras están en las instalaciones de la empresa. Estos procesos fueron diagramados desde una mirada interna y externa de la organización; interna por parte del personal y externa por parte de los usuarios, con el fin de comparar sus visiones y establecer en cada proceso las acciones problemáticas o las que pueden presentar errores.

Uno de los **objetivos** de este trabajo es generar mejoras en el servicio prestado al cliente y los usuarios y con ello mejorar la percepción que éstos tienen del servicio entregado, por lo que se elabora un instrumento para determinar la satisfacción del cliente y los usuarios en cada aspecto relevante de la percepción del servicio, y también para obtener la evaluación del servicio realizado y las especificaciones de la calidad de los aspectos identificados por parte del personal operativo y administrativo. Es por esto que se aplica una encuesta realizada en base al SERVQUAL, la cual dentro del Hostal arrojó que el usuario está conforme con un 76,5% de satisfacción con el servicio y el cliente está muy conforme con un 80,2%.

Una vez identificada la percepción de los usuarios, es necesario conocer el pensamiento por parte de los trabajadores, a fin de detectar posibles **problemáticas** que afectaran su rendimiento o forma de llevar a cabo sus tareas. Estas problemáticas surgen también, al conocer las brechas resultantes entre el escenario actual y el ideal. La herramienta escogida fue la aplicación de la misma encuesta anterior, pero en secciones distintas, la cual en sus resultados muestra una percepción negativa de los elementos tangibles, por parte del cliente y los usuarios. Además, arroja que el personal operativo identifica problemas de

infraestructura que influyen negativamente en la realización de sus labores. Asimismo, mediante la encuesta, el personal operativo denota problemas de comunicación entre ellas, el personal administrativo y los usuarios, y falta de especificaciones de calidad en las tareas que conforman el servicio.

Posteriormente, se continúa con el **análisis de las principales problemáticas** detectadas, el motivo de su ocurrencia y las consecuencias que éstas tienen. Se establece un indicador de criticidad de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia y las consecuencias que conlleva que la problemática se desate. Con esta evaluación se establece que los principales problemas del Hostal Mining son la infraestructura deficiente que posee el personal operativo; la insatisfacción del cliente y los usuarios en relación al servicio de aseo; las deficiencias en la estructura organizacional actual; y la falta de control y supervisión de las labores operativas.

Finalmente, se elaboran **propuestas de mejora** orientadas a solucionar los problemas y optimizar los procesos del servicio y la satisfacción del cliente y los usuarios, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y la visión propuesta que conforman los elementos del escenario deseado, las cuales se clasifican según el costo de implementación y el impacto esperado para la organización. Éstas son: mejora de la infraestructura para los procesos internos, desarrollar un plan de comunicación, definir cargos funciones y especificaciones de los procesos, mejorar el registro de la información, generar un sistema de compensaciones variables y mejorar el control y supervisión de las principales actividades que conforman el servicio, mediante la implementación de indicadores claves del rendimiento (KPI por su sigla en inglés). Con esto se espera una mejora de la calidad en la prestación de los servicios, mayor eficiencia y motivación del personal operativo con un

espacio adecuado y mejores condiciones para trabajar, lograr una administración eficiente que permita generar condiciones para la planificación, alcanzando sustentabilidad en la empresa y un equipo humano y técnico acorde a lo exigido por los estándares de un buen servicio.

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
2. CAPÍTULO II: OBJETIVOS.....	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	26
4. CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO.....	33
4.1. SERVICIOS.....	34
4.1.1. <i>Sector de los servicios</i>	34
4.1.2. <i>El carácter de los servicios</i>	36
4.1.3. <i>Características de los servicios</i>	37
4.1.4. <i>Calidad del servicio</i>	38
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	40
4.2.1. <i>Análisis del Entorno</i>	42
4.2.2. <i>Análisis FODA</i>	64
4.2.3. <i>Plan Estratégico</i>	64
4.3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	67
4.3.1. <i>Definición de proceso</i>	67
4.3.2. <i>Procesos de Negocio</i>	69
4.3.3. <i>Gestión de Procesos de Negocio</i>	70
4.4. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.....	77
5. CAPÍTULO V: DESARROLLO.....	79
5.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	80
5.1.1. <i>Caracterización de la empresa</i>	80
5.1.2. <i>Análisis estratégico</i>	91
5.1.3. <i>Análisis de Procesos</i>	127
5.1.4. <i>Percepción de la calidad del servicio</i>	157
5.2. PROBLEMÁTICAS EXISTENTES EN EL HOSTAL MINING	220
5.2.1. <i>Problemas en el servicio de aseo</i>	224
5.2.2. <i>Problemas de detección, comunicación y solución de problemas</i>	226
5.2.3. <i>Problema de Infraestructura</i>	228
5.2.4. <i>Problemas de especificación de los cargos y funciones</i>	229
5.2.5. <i>Problemas con la estructura organizacional</i>	230
5.2.6. <i>Problemas de control y supervisión</i>	231
5.2.7. <i>Mapa de clasificación de problemáticas</i>	233
5.3. PROPUESTAS DE MEJORA.....	234
5.3.1. <i>Mejorar infraestructura para el personal operativo</i>	235
5.3.2. <i>Desarrollar un plan de comunicación</i>	238
5.3.3. <i>Definir cargos, funciones y especificaciones</i>	242
5.3.4. <i>Propuesta para mejorar el registro de información</i>	244

5.3.5. <i>Propuesta de mejora para llevar control y supervisión de las actividades claves del servicio</i>	246
5.3.6. <i>Mapa de soluciones propuestas</i>	269
5.3.7. <i>Propuestas de mejora de los procesos claves</i>	270
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	276
7. CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	281
8. ANEXOS	290
8.1. ANEXO 1: PRECIO SERVICIOS	290
8.2. ANEXO 2: ENCUESTAS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD.....	291
8.3. ANEXO 3: DESTALLE Y RESULTADOS DE LAS SESIONES DE CADA ENCUESTA 299	
8.4. ANEXO 4: COTIZACIÓN HABITACIÓN.....	380
8.5. ANEXO 5: PLANOS HOSTAL MINING	383
8.6. ANEXO 6: PLANTILLAS PARA REGISTRO	385
<i>Plantilla de ingresos y salidas de los usuarios</i>	385
<i>Plantilla de inventario</i>	385
<i>Plantilla de registro de turno</i>	388
<i>Plantilla de registro de minuta semanal</i>	388
8.7. ANEXO 7: PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	389
8.8. ANEXO 8: EJEMPLO PLAN DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES	390

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3-1: Diagrama de Metodología.	32
Figura 4-1 Triángulo de los Servicios	36
Figura 4-2 Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter.	53
Figura 4-3 Diagrama de la cadena de valor de los servicios.	57
Figura 4-4 Eslabones primarios controlables.	58
Figura 4-5 Eslabones primarios no controlables.	60
Figura 4-6 Eslabones de apoyo.....	62
Figura 4-7 Margen de Servicio.....	63
Figura 4-8 Herramienta CASE para elaboración de BPMs.....	76
Figura 5-1 Organigrama del Hostal Mining.	88
Figura 5-2 Evolución del empleo en las empresas participantes.....	97
Figura 5-3 Demanda y Oferta.....	98
Figura 5-4 Movimiento de trabajadores del sector.....	100
Figura 5-5 Cadena de Valor de Servicio.	110
Figura 5-6 Mapa Estratégico.	126
Figura 5-7 Mapa de servicio Hostal Mining, Nivel Usuario.	130
Figura 5-8 Mapa de servicio Hostal Mining, Nivel Operativo.....	132
Figura 5-9 BPM Proceso de Alimentación.....	143
Figura 5-10 BPM Proceso de Limpieza	149
Figura 5-11 BPM proceso Programación semanal.	155
Figura 5-12 BPM del proceso de control de inventario.....	157
Figura 5-13 Resultados Sección 1 encuesta Clientes y Usuarios	170
Figura 5-14 Resultado Sección 3 encuesta Clientes y Usuarios.....	174
Figura 5-15 Indicadores de satisfacción de las especificaciones del servicio.	195
Figura 5-16 Resultados Sección 3 encuesta Administrativos y Operarias.	201
Figura 5-17 Grado de importancia de los criterios de la calidad.....	203
Figura 5-18 Indicadores de satisfacción de las especificaciones del servicio.	206
Figura 5-19 Resultados Indicador de satisfacción de la percepción del servicio.	207
Figura 5-20 Mapa de clasificación de problemáticas.	224
Figura 5-21 Puntaje clasificación problemática Servicio de aseo.	226

Figura 5-22 puntaje clasificación problemática Detección, comunicación y solución de problemas.	228
Figura 5-23 Puntaje clasificación problemática Infraestructura.	229
Figura 5-24 Puntaje clasificación problemática Especificación de los cargos y funciones.	230
Figura 5-25 Puntaje clasificación problemática Estructura organizacional.	231
Figura 5-26 Puntaje clasificación problemática Control y supervisión.	232
Figura 5-27 Mapa de clasificación de problemáticas.	233
Figura 5-28 Puntaje clasificación Mejora Infraestructura.	237
Figura 5-29 Puntaje clasificación Mejora Plan de comunicación.	239
Figura 5-30 Diagrama relación de la comunicación.	240
Figura 5-31 Puntaje clasificación Mejora Definir cargos, funciones y especificaciones. ..	244
Figura 5-32 Puntaje clasificación Mejora Registro de información.	246
Figura 5-33 Puntaje clasificación Mejora Indicadores claves de rendimiento.	247
Figura 5-34 Mapa de soluciones propuestas.	270
Figura 5-35 Mapa de procesos servicio de alimentación propuesto.	272
Figura 5-36 Mapa de proceso Servicio de Limpieza propuesto.	274
Figura 8-1 Histograma Respuestas procedencia usuarios.	301
Figura 8-2 Indicador de satisfacción del cliente.	303
Figura 8-3 Histograma respuestas declaración 1 percepción de los usuarios.	304
Figura 8-4 Histograma de respuestas declaración 2 percepción de los usuarios.	305
Figura 8-5 Histograma de respuestas declaración 3 percepción de los usuarios.	306
Figura 8-6 Histograma respuestas declaración 4 percepción de los usuarios.	308
Figura 8-7 Histograma respuestas declaración 5 percepción de los usuarios.	309
Figura 8-8 Histograma respuestas declaración 6 percepción de los usuarios.	310
Figura 8-9 Histograma respuestas declaración 7 percepción de los usuarios.	312
Figura 8-10 Histograma respuestas declaración 8 percepción de los usuarios.	313
Figura 8-11 Histograma respuestas declaración 9 percepción de los usuarios.	314
Figura 8-12 Histograma respuestas declaración 10 percepción de los usuarios.	316
Figura 8-13 Histograma de respuesta declaración 1 sección 1 del personal administrativo.	318
Figura 8-14 Histograma de respuesta declaración 2 sección 1 del personal administrativo.	320

Figura 8-15 Histograma de respuesta declaración 3 sección 1 del personal administrativo.	321
Figura 8-16 Histograma de respuesta declaración 4 sección 1 del personal administrativo.	323
Figura 8-17 Histograma de respuesta declaración 5 sección 1 del personal administrativo.	324
Figura 8-18 Histograma de respuesta declaración 6 sección 1 del personal administrativo.	326
Figura 8-19 Histograma de respuesta declaración 7 sección 1 del personal administrativo.	327
Figura 8-20 Histograma de respuesta declaración 8 sección 1 del personal administrativo.	329
Figura 8-21 Histograma de respuesta declaración 9 sección 1 del personal administrativo.	330
Figura 8-22 Histograma de respuesta declaración 10 sección 1 del personal administrativo.	332
Figura 8-23 Histograma de respuesta declaración 1 sección 3 del personal administrativo.	335
Figura 8-24 Histograma de respuesta declaración 2 sección 3 del personal administrativo.	337
Figura 8-25 Histograma de respuesta declaración 3 sección 3 del personal administrativo.	338
Figura 8-26 Histograma de respuesta declaración 4 sección 3 del personal administrativo.	339
Figura 8-27 Histograma de respuesta declaración 5 sección 3 del personal administrativo.	341
Figura 8-28 Histograma de respuesta declaración 6 sección 3 del personal administrativo.	342
Figura 8-29 Histograma de respuesta declaración 7 sección 3 del personal administrativo.	343
Figura 8-30 Histograma de respuesta declaración 8 sección 3 del personal administrativo.	345
Figura 8-31 Histograma de respuesta declaración 9 sección 3 del personal administrativo.	346
Figura 8-32 Histograma de respuesta declaración 10 sección 3 del personal administrativo.	347
Figura 8-33 Histograma de las respuestas de la declaración 1 sección 1 encuesta al personal operativo.	350

Figura 8-34 Histograma de las respuestas de la declaración 2 sección 1 encuesta al personal operativo.	351
Figura 8-35 Histograma de las respuestas de la declaración 3 sección 1 encuesta al personal operativo.	353
Figura 8-36 Histograma de las respuestas de la declaración 4 sección 1 encuesta al personal operativo.	354
Figura 8-37 Histograma de las respuestas de la declaración 5 sección 1 encuesta al personal operativo.	356
Figura 8-38 Histograma de las respuestas de la declaración 6 sección 1 encuesta al personal operativo.	357
Figura 8-39 Histograma de las respuestas de la declaración 7 sección 1 encuesta al personal operativo.	359
Figura 8-40 Histograma de las respuestas de la declaración 8 sección 1 encuesta al personal operativo.	360
Figura 8-41 Histograma de las respuestas de la declaración 9 sección 1 encuesta al personal operativo.	362
Figura 8-42 Histograma de las respuestas de la declaración 10 sección 1 encuesta al personal operativo.	363
Figura 8-43 Histograma de las respuestas de la declaración 1 sección 3 encuesta al personal operativo.	366
Figura 8-44 Histograma de las respuestas de la declaración 2 sección 3 encuesta al personal operativo.	368
Figura 8-45 Histograma de las respuestas de la declaración 3 sección 3 encuesta al personal operativo.	369
Figura 8-46 Histograma de las respuestas de la declaración 4 sección 3 encuesta al personal operativo.	370
Figura 8-47 Histograma de las respuestas de la declaración 5 sección 3 encuesta al personal operativo.	372
Figura 8-48 Histograma de las respuestas de la declaración 6 sección 3 encuesta al personal operativo.	373
Figura 8-49 Histograma de las respuestas de la declaración 7 sección 3 encuesta al personal operativo.	374
Figura 8-50 Histograma de las respuestas de la declaración 8 sección 3 encuesta al personal operativo.	376
Figura 8-51 Histograma de las respuestas de la declaración 9 sección 3 encuesta al personal operativo.	377
Figura 8-52 Histograma de las respuestas de la declaración 10 sección 3 encuesta al personal operativo.	378

Figura 8-53 Cotización despensa.....	380
Figura 8-54 Cotización utilero.....	381
Figura 8-55 Cotización despensa.....	381
Figura 8-56 Cotización Banqueta.....	382
Figura 8-57 Plano 1° piso Hostal Mining.....	383
Figura 8-58 Plano 2° piso Hostal Mining.....	384

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5-1 Matriz PESTEL.....	105
Tabla 5-2 Cadena de valor Hostal Mining.....	119
Tabla 5-3 Inventario de los procesos.....	134
Tabla 5-4 Descripción participantes.....	140
Tabla 5-5 Matriz RECI Servicio de Alimentación.....	141
Tabla 5-6 Participantes Servicio de Limpieza.....	147
Tabla 5-7 Matriz RECI Proceso de Limpieza.....	148
Tabla 5-8 Participantes Proceso de programación semanal.....	153
Tabla 5-9 Matriz RECI Proceso de programación semanal.....	154
Tabla 5-10 Participantes proceso Control de inventarios.....	159
Tabla 5-11 Matriz RECI Proceso de Control de inventarios.....	160
Tabla 5-12 Sección 1 Cliente y Usuarios.....	159
Tabla 5-13: Sección 2 Cliente y Usuarios.....	160
Tabla 5-14 Indicador de percepción y satisfacción del cliente y los usuarios.....	162
Tabla 5-15 Clasificación de indicadores de satisfacción del cliente y los usuarios.....	164
Tabla 5-16 Sección 1 Respuestas Cliente.....	168
Tabla 5-17: Sección 2 Respuestas Usuarios.....	171
Tabla 5-18 Resultados Sección 3 encuesta Cliente y el Usuario.....	173
Tabla 5-19 Indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal administrativo.....	178
Tabla 5-20 Indicador de Percepción y satisfacción del personal administrativo y operativo.....	186
Tabla 5-21 Resultados Sección 1 encuesta Administrativos y Operarias.....	194
Tabla 5-22 Resultados Sección 2 encuesta Administrativos y Operarias.....	196
Tabla 5-23 Resultados Sección 3 encuesta Administrativos y Operarias.....	199
Tabla 5-24 Frecuencia problemas.....	222
Tabla 5-25 Consecuencia problemas.....	223
Tabla 5-26 Problemáticas identificadas.....	234
Tabla 5-27 Costo oportunidad Propuesta de mejora.....	236

Tabla 5-28 Indicador Variación gastos generales.....	249
Tabla 5-29 ejemplo indicador variación de gastos generales.	249
Tabla 5-30 Indicador porcentaje de las utilidades reinvertidas.	250
Tabla 5-31 Ejemplo indicador variación del porcentaje de las utilidades reinvertidas.	251
Tabla 5-32 Indicador fidelidad del cliente.....	252
Tabla 5-33 Ejemplo Indicador fidelidad del cliente.	252
Tabla 5-34 Indicador percepción y satisfacción del usuario.	253
Tabla 5-35 Ejemplo indicador percepción y satisfacción del usuario.	254
Tabla 5-36 Indicador percepción y satisfacción del usuario para cada pregunta.	255
Tabla 5-37 Ejemplo indicador y satisfacción del usuario para cada pregunta.	256
Tabla 5-38 Indicador variación de la cantidad de reclamos.	257
Tabla 5-39 Ejemplo indicador variación de la cantidad de reclamos.	258
Tabla 5-40 Indicador promedio tiempos de respuesta y solución de los problemas.	259
Tabla 5-41 Ejemplo indicador promedio tiempos de respuesta y solución de problemas.	259
Tabla 5-42 Indicador variación de la cantidad de problemas de inventario.	261
Tabla 5-43 Ejemplo indicador variación de la cantidad de problemas de inventario.....	261
Tabla 5-44 Indicador percepción y satisfacción del personal de las especificaciones.	262
Tabla 5-45 Ejemplo indicador percepción y satisfacción de las especificaciones de cada pregunta.	263
Tabla 5-46 Indicador percepción y satisfacción de las formas de comunicación.	264
Tabla 5-47 Ejemplo indicador percepción y satisfacción de las especificaciones de la comunicación.....	265
Tabla 5-48 Indicador percepción y satisfacción de los cargos y funciones.....	266
Tabla 5-49 Ejemplo indicador percepción y satisfacción de las especificaciones de las funciones y cargos.	266
Tabla 5-50 Indicador rotación del personal.	267
Tabla 5-51 Ejemplo indicador rotación de personal.....	268
Tabla 5-52 Indicador tecnologías.	268
Tabla 5-53 Ejemplo indicador de tecnologías.	269
Tabla 5-54 Soluciones propuestas.	269
Tabla 8-1 Precios servicios.....	290
Tabla 8-2: Sección 1 Cliente y Usuarios.	299
Tabla 8-3: Sección 2 Cliente y Usuarios.	299
Tabla 8-4: Sección 2 Respuestas Usuarios.	300

Tabla 8-5 Respuestas lugar de precedencia Usuarios.....	300
Tabla 8-6: Sección 3 cliente y usuarios.....	302
Tabla 8-7 Frecuencia respuestas declaración 1 percepción de los usuarios	303
Tabla 8-8 Frecuencia respuestas declaración 2 percepción de los usuarios.	305
Tabla 8-9 Frecuencia respuestas declaración 3 percepción de los usuarios.	306
Tabla 8-10 Frecuencia respuestas declaración 4 percepción de los usuarios.	307
Tabla 8-11 Frecuencia respuestas declaración 5 percepción de los usuarios.	309
Tabla 8-12 Frecuencia respuestas declaración 6 percepción de los usuarios.	310
Tabla 8-13 Frecuencia respuestas declaración 7 percepción de los usuarios.	311
Tabla 8-14 Frecuencia respuestas declaración 8 percepción de los usuarios.	313
Tabla 8-15 Frecuencia respuestas declaración 9 percepción de los usuarios.	314
Tabla 8-16 Frecuencia respuestas declaración 10 percepción de los usuarios.	315
Tabla 8-17 Sección 1 encuesta administrativos.....	317
Tabla 8-18 Frecuencia de respuesta declaración 1 sección 1 del personal administrativo.	318
Tabla 8-19 Frecuencia de respuesta declaración 2 sección 1 del personal administrativo.	319
Tabla 8-20 Frecuencia de respuesta declaración 3 sección 1 del personal administrativo.	321
Tabla 8-21 Frecuencia de respuesta declaración 4 sección 1 del personal administrativo.	322
Tabla 8-22 Frecuencia de respuesta declaración 5 sección 1 del personal administrativo.	324
Tabla 8-23 Frecuencia de respuesta declaración 6 sección 1 del personal administrativo.	325
Tabla 8-24 Frecuencia de respuesta declaración 7 sección 1 del personal administrativo.	327
Tabla 8-25 Frecuencia de respuesta declaración 8 sección 1 del personal administrativo.	328
Tabla 8-26 Frecuencia de respuesta declaración 9 sección 1 del personal administrativo.	330
Tabla 8-27 Frecuencia de respuesta declaración 10 sección 1 del personal administrativo.	331
Tabla 8-28 Sección 2 encuesta administrativos.....	333
Tabla 8-29 Puntaje promedio respuesta sección 2 personal administrativo	333
Tabla 8-30 Sección 3 encuesta administrativos.....	334
Tabla 8-31 Frecuencia de respuesta declaración 1 sección 3 del personal administrativo.	335
Tabla 8-32 Frecuencia de respuesta declaración 2 sección 3 del personal administrativo.	336
Tabla 8-33 Frecuencia de respuesta declaración 3 sección 3 del personal administrativo.	338
Tabla 8-34 Frecuencia de respuesta declaración 4 sección 3 del personal administrativo.	339
Tabla 8-35 Frecuencia de respuesta declaración 5 sección 3 del personal administrativo.	340
Tabla 8-36 Frecuencia de respuesta declaración 6 sección 3 del personal administrativo.	342

Tabla 8-37 Frecuencia de respuesta declaración 7 sección 3 del personal administrativo.	343
Tabla 8-38 Frecuencia de respuesta declaración 8 sección 3 del personal administrativo.	344
Tabla 8-39 Frecuencia de respuesta declaración 9 sección 3 del personal administrativo.	346
Tabla 8-40 Frecuencia de respuesta declaración 10 sección 3 del personal administrativo.	347
Tabla 8-41 Sección 1 encuesta al personal operativo.....	348
Tabla 8-42 Frecuencia de las respuestas de la declaración 1 sección 1 encuesta al personal operativo.	349
Tabla 8-43 Frecuencia de las respuestas de la declaración 2 sección 1 encuesta al personal operativo.	351
Tabla 8-44 Frecuencia de las respuestas de la declaración 3 sección 1 encuesta al personal operativo.	352
Tabla 8-45 Frecuencia de las respuestas de la declaración 2 sección 1 encuesta al personal operativo.	354
Tabla 8-46 Frecuencia de las respuestas de la declaración 5 sección 1 encuesta al personal operativo.	355
Tabla 8-47 Frecuencia de las respuestas de la declaración 6 sección 1 encuesta al personal operativo.	357
Tabla 8-48 Frecuencia de las respuestas de la declaración 7 sección 1 encuesta al personal operativo.	358
Tabla 8-49 Frecuencia de las respuestas de la declaración 8 sección 1 encuesta al personal operativo.	360
Tabla 8-50 Frecuencia de las respuestas de la declaración 9 sección 1 encuesta al personal operativo.	361
Tabla 8-51 Frecuencia de las respuestas de la declaración 10 sección 1 encuesta al personal operativo.	363
Tabla 8-52 Sección 2 encuesta al personal operativo.....	364
Tabla 8-53 Promedio y desviación de las respuestas de la sección 2 encuesta al personal operativo.	364
Tabla 8-54 Sección 3 encuesta al personal operativo.....	365
Tabla 8-55 Frecuencia de las respuestas de la declaración 1 sección 3 encuesta al personal operativo.	366
Tabla 8-56 Frecuencia de las respuestas de la declaración 2 sección 3 encuesta al personal operativo.	367
Tabla 8-57 Frecuencia de las respuestas de la declaración 3 sección 3 encuesta al personal operativo.	369

Tabla 8-58 Frecuencia de las respuestas de la declaración 4 sección 3 encuesta al personal operativo.	370
Tabla 8-59 Frecuencia de las respuestas de la declaración 5 sección 3 encuesta al personal operativo.	371
Tabla 8-60 Frecuencia de las respuestas de la declaración 6 sección 3 encuesta al personal operativo.	373
Tabla 8-61 Frecuencia de las respuestas de la declaración 7 sección 3 encuesta al personal operativo.	374
Tabla 8-62 Frecuencia de las respuestas de la declaración 8 sección 3 encuesta al personal operativo.	375
Tabla 8-63 Frecuencia de las respuestas de la declaración 9 sección 3 encuesta al personal operativo.	377
Tabla 8-64 Frecuencia de las respuestas de la declaración 10 sección 3 encuesta al personal operativo.	378
Tabla 8-65 Costo implementar habitación.....	380

1. CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los Andes es una ciudad, comuna y provincia chilena, ubicada al este de la región de Valparaíso. De acuerdo al resultado del Censo (2017), la provincia de Los Andes tiene una población de 110.602 habitantes y la comuna de 66.708 habitantes. Además, tiene actividad fuertemente agrícola y minera, y el principal recurso minero de la región corresponde a la minería del cobre que está representada por el yacimiento subterráneo y mina a rajo abierto perteneciente a división Andina de Corporación Nacional del Cobre Chile (desde ahora CODELCO), ubicado en la Comuna de Los Andes (GOREVALPARAÍSO, 2018).

En Chile, la minería participa en forma relevante en la economía nacional. El año 2017 la participación de la minería en el PIB alcanzó al 10,1%, y en ella la participación del cobre fue del 9%. Chile, como mayor productor y exportador de cobre en el mundo, produjo 5.558 mil toneladas métricas el año 2017, lo que equivale al 27,9% de la producción mundial, de las cuales se producen 288.076 toneladas métricas en la región de Valparaíso. Además, Chile ocupa el segundo lugar en la producción mundial de molibdeno, con 62.454 toneladas métricas que corresponde al 21,1% de esa producción, según datos entregados en el Anuario 2017 del Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN, 2017).

El auge de la minería chilena ha propiciado el desarrollo de la **subcontratación**, que refiere a un sistema de trabajo por el cual las empresas de la Gran Minería adquieren los servicios externos de empresas denominadas contratistas o subcontratistas para la realización de determinadas actividades u operaciones. Estas empresas, también conocidas como proveedoras, deben abastecerse de infraestructura, insumos y mano de obra para ejecutar las labores encargadas (Céspedes y Ramírez, 2014).

De acuerdo a los datos obtenidos de las “Cifras actualizadas de la minería”, elaborado por el Concejo de Minería en 2018, los **empleos directos** que se generan por la minería alcanzan los 201 mil trabajadores y de forma indirecta los 512 mil, obteniendo una participación a nivel país del 8,5% en la tasa de empleos de Chile. El empleo directo se compone por 152 mil trabajadores de empresas contratistas y 65 mil trabajadores de empresas mineras.

De este total de empleos directos, se encuentran 26.182 trabajadores en el centro del país, el que comprende la región de Valparaíso, región Metropolitana y región de O’Higgins. Esta cantidad de trabajadores equivale al 25% del total nacional de minería, los cuales se componen por 12.937 trabajadores de empresas mineras y 13.245 trabajadores de empresas proveedoras (Lindhorst, C., Morel, J., Moreno, S., et. Al., 2017).

A nivel local, la mayor producción de cobre la realiza CODELCO División Andina, extrayendo el 76% del cobre de la región, lo cual equivale a 220.000 toneladas métricas finas, con una dotación propia de 1.724 trabajadores (CODELCO, 2018).

Actualmente, en la División Andina de CODELCO también existen proyectos de inversión que se encuentran en ejecución y evaluación. Uno de ellos es el proyecto mina-planta que permite mantener, en el largo plazo, la capacidad actual de tratamiento de la planta concentradora, con una inversión estimada de 1.325 millones de dólares (MMU\$), el cual se encuentra en ejecución con plazo para el 2020. Asimismo, en la actualidad se evalúa el Proyecto Desarrollo Futuro Andina que permitirá ampliar la capacidad productiva de la división Andina, con una inversión estimada de 2.980 (MMU\$), el cual tiene plazo hacia el 2026 (SERNAGEOMIN, 2017).

A partir de lo anterior, debido a las oportunidades laborales que seguirá generando el sector minero en Los Andes, junto con la expectativa de obtener mayores ingresos económicos, un importante número de personas de distintas regiones del país se trasladan desde sus hogares hasta las zonas en las que se emplazan las operaciones mineras (Carrasco y Vega, 2011).

Es por esto que existe una tasa de **movilidad laboral**, que hace referencia al porcentaje de ocupados que viven en la región y trabajan fuera de esta, entendiendo a la población ocupada como todas las personas en edad de trabajar que, durante la semana de referencia, trabajaron al menos una hora, recibiendo un pago en dinero o en especie, o un beneficio de empleado/empleador o cuenta propia (INE, 2011).

De aquí deviene el concepto de “**conmutar**”, que se produce cuando un individuo busca un lugar donde ejercer su labor distinto al lugar de su actual residencia, es decir, que viaja por temas de trabajo para buscar una mejor calidad de vida (Uribe y Vera, 2016).

En relación a esto, se evidencia que en Chile más de la mitad de los trabajadores de la minería desempeñan sus funciones en las regiones del Norte Grande, que junto a la zona Centro concentran casi el 80% de las oportunidades laborales. Lo anterior produce una alta conmutación de trabajadores (28% a nivel nacional), lo que significa que casi un tercio de los trabajadores de la gran minería encuentran su lugar de trabajo en una región distinta a su región de origen. A nivel específico, en la zona Centro, los trabajadores que llegan son principalmente de las regiones de Coquimbo (28%), Antofagasta (22%) y Bío Bío (14%) (Lindhorst, Morel y Moreno, 2017).

Las características propias de la faena minera, como su ubicación y tiempos en que opera, requieren que el **tiempo de trabajo y descanso** se organice de manera conveniente

para el desarrollo de los procesos productivos mineros. Por esta razón, se implementa la jornada laboral excepcional y el **sistema de turnos**, el cual es un régimen laboral donde el trabajador reside por un período de días (mayormente entre 7 a 14 días) en una pensión o campamento minero, desde donde puede acceder a la faena minera para el desempeño de sus labores y donde al final de este período laboral, el trabajador puede retornar a su hogar, para descansar por un período similar de días (Carrasco y Vega, 2011). En su estadía para trabajar en el turno laboral, el trabajador debe organizar su tiempo de trabajo y descanso. En promedio, el trabajador minero ocupa 12 horas del día en la faena y otras 12 horas en descanso, y es por estas últimas horas que surge la necesidad de entregar un servicio de alojamiento y alimentación, que asegure el descanso y la renovación de energía del trabajador, ya que esto aporta en forma importante a la producción y seguridad del trabajador durante las horas laborales (Dihigo, 1988). De aquí la importancia de aclarar **qué actividades son necesarias para entregar el servicio solicitado, cómo se logra asegurar la calidad del servicio y cómo se pueden controlar las actividades de las organizaciones para alcanzar el éxito en este rubro.**

En vista de lo antes mencionado, surge la empresa Hotelera Andes Ltda., que posee el Hostal Mining, la cual se encuentra ubicada en Los Andes y entrega servicios de hospedaje y alimentación a empresas contratistas del rubro de la minería. En concreto, entregan los servicios antes mencionados a Finning, la cual es una empresa representante de Caterpillar Inc. o CAT.

Actualmente, la empresa Hotelera Andes Ltda., funciona sin una estructura organizacional definida, que permita saber con exactitud qué actividades se realizan en el hostal ni tampoco quienes son responsables de éstas. En consecuencia, no existen

procedimientos claros y descripción detallada de las funciones de cada trabajador, lo que produce problemas con el personal, como conflictos en los cambios de turnos, alta variabilidad en la entrada de los turnos, generando distancia entre los cargos operativos y administrativos.

También existen problemas con los proveedores, ya que la empresa realiza las compras con muchos de ellos, que se dedican exclusivamente a ciertos productos como pescados o frutas y verduras, y algunos no entregan factura o no responden de la forma esperada, lo que causa dificultades a la hora de realizar los deberes contables y genera incertidumbre en relación con el servicio entregado por éstos.

Asimismo, se observa que en el hostel no se realiza control de inventario, ni tampoco hay supervisión constante del personal operativo, por lo que existe la posibilidad de robo por parte de los trabajadores (mermas). De esta forma, la solución que da el administrador actualmente es mantener un inventario reducido, el cual requiere que se realicen reiteradas compras durante la semana, ocupando tiempo que podría usar en otras actividades. Por consiguiente, lo anterior se puede interpretar como un manejo de inventario poco eficiente.

Por otro lado, se evidencia que en el área de finanzas no se usan indicadores para mantener un control sobre ésta, ya que sólo se utiliza información contable, lo cual no permite tomar decisiones ni planificar a mediano y largo plazo.

A partir de lo anterior, para poder realizar un análisis y diagnóstico detallado de la empresa que permita entender la forma de su funcionamiento actual y cuáles son sus problemáticas, es necesario identificar las actividades claves y tener conocimientos de los procesos para poder medirlos y asignarles desempeños adecuados que garanticen la

realización de un servicio de calidad, que mantenga conformes a los usuarios. Por lo que nacen inquietudes como: **¿Cómo identificar las actividades claves para el éxito?, ¿Cuáles son los objetivos y estrategias que tiene la empresa para el hostel? ¿Cómo medir y asignar metas a los procesos? ¿Cómo alcanzar percepciones de alta calidad?**

Para responder estas preguntas y lograr el éxito de la organización alcanzando altos niveles de satisfacción del usuario con el servicio, se propone una metodología que, mediante herramientas del área estratégica, de operaciones y calidad, logre generar un análisis y diagnóstico de la organización y permita determinar los procesos claves para el negocio y definir qué nivel de desempeño es adecuado para realizar estas actividades, para así lograr la completa satisfacción del cliente y usuario. De este modo, para medir y alcanzar las metas establecidas se realizarán las propuestas de mejoras.

2. CAPÍTULO II:

OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Establecer los procesos determinantes de la calidad del servicio de una empresa que ofrece alojamiento temporal y a partir de su análisis y evaluación generar propuestas para alcanzar niveles de desempeño adecuados.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los modelos y metodologías de soporte para el desarrollo de la investigación
- Realizar una descripción y análisis Estratégico de la empresa, así como un diagnóstico de sus operaciones
- Identificar cual es la percepción actual que tienen el usuario y los trabajadores de la empresa sobre el servicio prestado en esta, y cuáles son los aspectos del servicio más importantes para alcanzar la calidad, para ser considerada dentro del diagnóstico y propuestas.
- Definir las problemáticas existentes en la organización, que afecten a la prestación del servicio
- Proponer mejoras en la operación y procesos de la empresa
- Elaborar análisis de resultados, recomendaciones finales y conclusiones.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la **metodología** propuesta por el autor para alcanzar los objetivos de la memoria, la cual se basa en realizar un análisis y diagnóstico del escenario actual de la organización y en determinar los procesos claves (factores críticos de éxito) que permitan lograr la calidad del servicio. Al identificar los procesos claves, se generan indicadores para éstos, definiendo un escenario deseado que especifica dónde y cómo se desea que se encuentre y funcione la empresa. Las directrices de este escenario se definirán en el plan estratégico y con el fin de alcanzar el objetivo planteado se deben entregar propuestas para medir indicadores de gestión y planes de acción para alcanzar los desempeños adecuados.

Para realizar el diagnóstico y análisis de la empresa, identificar las problemáticas y proponer acciones de mejora se recurre a una mezcla de metodologías y herramientas de gestión estratégica, gestión de procesos de negocio y gestión de calidad. Para lograr lo anterior, es necesario realizar una revisión bibliográfica que permita identificar las metodologías y herramientas que se usarán. Con esto se espera un desarrollo coherente de la información, resultados, propuestas y conclusiones.

La metodología propuesta en la investigación será aplicada en el Hostal Mining de la empresa de servicios Sociedad Hotelera Andes Limitada.

Los pasos que conforman esta metodología son los siguientes:

0.- Análisis bibliográfico

Se hace una búsqueda, lectura y estudio de material publicado, ya sean libros, publicaciones en revistas, páginas web de instituciones, etc., para obtener información y

datos necesarios para la elaboración de la investigación y para saber qué herramientas son útiles para cada etapa de esta memoria de título.

1.- Realizar diagnóstico y análisis de la empresa

Se busca realizar un diagnóstico de la empresa para obtener información relevante para su funcionamiento y así definir el escenario actual en el que la organización se desarrolla. Para determinar las condiciones del entorno dentro del escenario actual y detallar las amenazas y oportunidades existentes, se propone tentativamente realizar un análisis del macroentorno mediante el análisis PESTEL y un análisis del entorno competitivo mediante las cinco fuerzas de Porter.

También se propone realizar un análisis interno para identificar cuáles son las áreas y actividades donde se genera el valor agregado. Como se trata de una empresa que entrega servicios y no es productora de bienes, se propone realizar una cadena de valor para servicios, ya que ésta reestructura su funcionamiento para determinar dónde se producen las ventajas competitivas que logran generar valor percibido por el cliente, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa. Asimismo, se propone realizar un resumen de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades mediante un FODA.

2.- Definir elementos del plan estratégico de la empresa

Luego de esto, se procede a estudiar los elementos de la planificación estratégica de la empresa, ya que éstos entregan los lineamientos y orientaciones con los que se debe dirigir. El plan estratégico se conforma de: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico.

Al ver la misión, se puede entender la razón por la que la empresa existe, que es lo que ésta quiere hacer. Mediante la visión se pueden tener nociones de cuál es la dirección que quiere tomar la empresa, que es lo que aspira ser, lo que entregara el marco del escenario deseado.

Al analizar los objetivos estratégicos, vemos cuáles son las metas que tiene la empresa para hacer realidad su misión, teniendo en cuenta la visión de ésta. Por esto es muy importante que los objetivos estratégicos estén alineados con la misión y visión.

En el caso que no estén descritos los elementos del plan estratégico de la empresa, se procederá a formularlos considerando la información obtenida en los análisis previos y la metodología del cuadro de mando integral.

Es muy importante describir de forma correcta los objetivos estratégicos, ya que estos darán las bases para definir, medir, controlar y gestionar las actividades claves para el negocio.

3.- Identificar los procesos de negocio y definir las fronteras de cada uno

Para entender y poder analizar cómo la empresa entrega el servicio propuesto, se plantea identificar los procesos y actividades de la empresa, agrupándolos según los procesos de negocios que tiene la organización.

Para entender cómo se relacionan los procesos dentro de la empresa y saber cuáles son los elementos que contiene, se plantea realizar un diagrama de procesos de negocio, mediante el modelado de procesos de negocio (BPM). Así se podrá definir el alcance de cada proceso.

4.- Determinar percepciones

El principal enfoque de esta memoria son los servicios prestados a los usuarios, por lo tanto, se establece cuáles cumplen este rol en la dirección a estudiar. Con los servicios ya conocidos y descritos mediante la técnica de mapeo de procesos, se logrará detectar las situaciones a tener en cuenta dentro de los procesos a la hora de analizar y las que podrían llegar a afectar el servicio entregado al usuario, por lo que es necesario conocer la percepción del servicio de cada uno de los participantes.

5.- Identificar las problemáticas

Se recopilan los problemas identificados en las etapas anteriores, esto para realizar un análisis de causalidad que entregue los motivos por el cuál ocurren inconvenientes dentro de la organización.

También se considera la percepción del servicio de cada uno de los participantes, donde se identifican problemáticas en las que existe baja satisfacción.

Las problemáticas se jerarquizan según el grado de sus consecuencias y la frecuencia de ocurrencia.

6.- Proponer mejoras a la empresa

Las mejoras se propondrán con el fin que la empresa pueda solucionar las problemáticas identificadas a corto y mediano plazo, mediante métodos de resolución de problemas. También se plantea un rediseño de los procesos que presenten oportunidades de mejora, para esto se presenta un nuevo diagrama de procesos, donde se propone la técnica del valor agregado.

Además, como parte de las mejoras, se plantea implementar indicadores claves de proceso (KPI), para esto se definen los indicadores según lo señala la metodología del cuadro de mando integral. Esta mejora se propone para que los procesos se puedan evaluar periódicamente, con esto la empresa podrá tomar decisiones a tiempo, cuando surjan problemas y debilidades.

7.- Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar la metodología se propone realizar el análisis de todos los datos recopilados, su procesamiento y entrega de resultados a partir de ellos. Estos resultados están enfocados al objetivo principal de esta memoria, con el fin de entregar propuestas para medir y crear planes de acción para alcanzar los desempeños adecuados. Además, se forman recomendaciones y propuestas para futuras investigaciones, basadas en los resultados.

Finalmente, se establecen las conclusiones propias de este tipo de investigación, en las cuales se relata la experiencia de quien realiza este estudio, los principales retos que presentó la elaboración del tema en conjunto a los desafíos futuros que puede enfrentar la organización.

A continuación, se presenta La **figura 3-1** con el esquema del método propuesto a aplicar en la empresa:

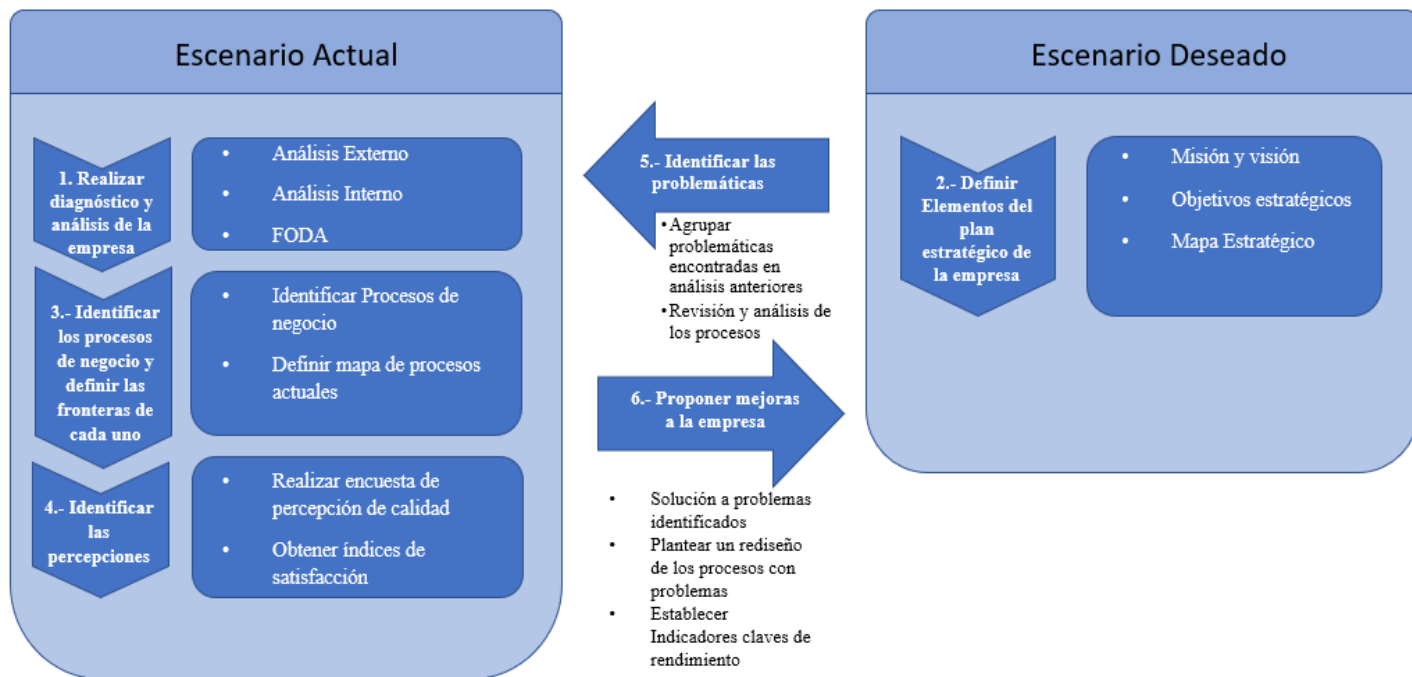


Figura 3-1: Diagrama de Metodología.

Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO IV:

MARCO

TEÓRICO

4.1. Servicios

4.1.1. Sector de los servicios

Como hemos mencionado anteriormente, el hostel Mining es una empresa que entrega servicios, por lo que pertenece a este sector. Es por esto que se hace necesario definir a qué nos referimos con el sector de los servicios, ya que éste es un importante generador de empleo y el crecimiento de éste se ha dado en prácticamente todas las economías del mundo, tanto en economías en desarrollo como en desarrolladas (Romero et al, 2014).

En un comienzo el sector servicios se definía como todas aquellas actividades que no se encontraban en el sector primario ni secundario, es decir las actividades que no se podían encasillar en los otros sectores productores de bienes. Siendo el primer sector el de las actividades agrícolas y mineras, y el segundo, la manufactura en todas sus formas.

A través del tiempo se han realizado múltiples intentos por definir los servicios, esto es debido a que abarcan actividades muy variadas.

Una de estas definiciones es la que menciona Hill (1977), quien plantea los servicios como un cambio en la condición de una persona o un bien perteneciente a una unidad económica como resultado de la actividad de otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica.

El servicio también se define como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabajados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o

colectivo, según procesos, procedimientos y compartimientos que tienen un valor económico y, por lo tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación (Albrecht, 1994).

Arriagada (2007) logra explicar el trato que se le ha dado al sector servicios, y señala que la noción de lo que son los servicios es ambigua y engañosa, y explica tres perspectivas para la definición de servicios: “Un enfoque positivo de servicios que los caracteriza como intangibles, invisibles y perecederos con simultaneidad entre la producción y el consumo. Un enfoque residual que los caracteriza como toda aquella producción que no corresponde a bienes. Una definición funcional, como una actividad en la que existe un cambio en las condiciones de una persona o de un bien, previo consentimiento del consumidor y del productor” (Arriagada, 2007, p. 30). Este autor logra sintetizar las definiciones entregadas a través del tiempo, en por lo menos alguna de las tres perspectivas propuestas. De estas definiciones se resalta que un elemento fundamental del servicio es la modificación de la situación de una persona o un bien.

La palabra “servicios” se emplea para señalar actividades “terciarias”, pero desempeñadas en todos los sectores. Las actividades clasificadas dentro del tercer sector de la economía se producen en cualquier otro sector económico, de ahí que se prefiera la palabra *servicios*, ya que les otorga una mayor amplitud (Moreno y Escolano, 1992).

Romero (2014) señala que lo más conveniente es separar y señalar cuál es el destino del servicio, si es de uso final o intermedio, o si es privado a público, por otra parte, la intensidad en mano de obra o de capital. Esto para facilitar la clasificación del tipo de servicio.

4.1.2. El carácter de los servicios

Como presenta Chase et al (2009) el servicio debe enfocarse desde el **cliente**, por lo que las decisiones y las acciones de la organización deben ser orientadas para el cumplimiento y la satisfacción de éste. De este modo los servicios y la calidad comparten este enfoque orientado al cliente.

Como se presenta en la **Figura 4-1**, el triángulo de los servicios, el cliente está en el centro de todo, de la estrategia de servicio, los sistemas y los empleados que le brindan el servicio.

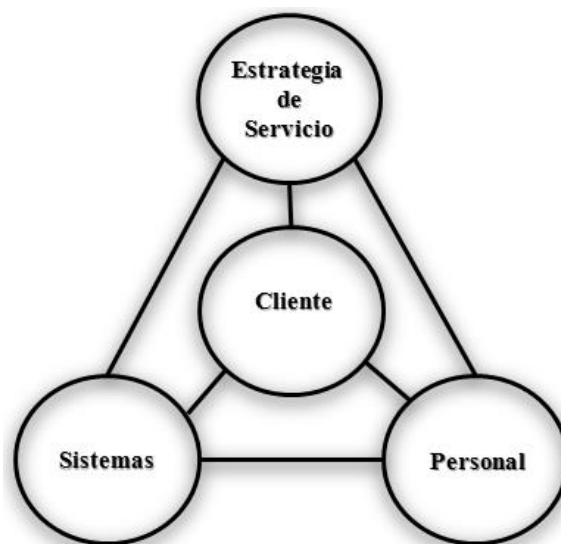


Figura 4-1 Triángulo de los Servicios

Fuente: Chase, 2009

De este modo, se entiende que la organización existe para servir al cliente y los sistemas de servicios existen para facilitar el proceso del servicio. A su vez, hay quienes

sugieren que la organización de servicio también existe para servir a sus trabajadores, ya que ellos determinan como perciben el servicio los clientes.

En el caso del Hostal Mining el cliente también busca satisfacer las necesidades de los usuarios, por lo que éstos últimos también cumplen un rol importante dentro del diseño del servicio. Asimismo, las trabajadoras son el único personal de contacto con los usuarios, por lo que éstas también tienen un papel relevante en la realización y entrega del servicio.

Las responsabilidades de los sistemas de servicios (procedimientos, equipo e instalaciones) y la administración de la actividad de los trabajadores recaen sobre la función de las operaciones.

4.1.3. Características de los servicios

Según Alonso (2008) se pueden considerar cuatro características distintivas que poseen los servicios. Estas son: la **intangibilidad**, ya que el servicio no es posible someterlo a juicio de los sentidos, pues no podemos tocarlos, gustarlos, olerlos, escucharlos ni almacenarlos. La **inseparabilidad**, es decir, el proveedor siempre es parte del servicio que brinda. Poseen también **variabilidad**, esto debido a que la calidad del servicio depende en todo momento de sus ejecutores y de las condiciones de contexto en el cual se presta. Y por último estos poseen **caducidad**, ya que los servicios se extinguen con su prestación, no pueden ser almacenados o guardados para después. Por lo tanto, se puede observar que el Hostal Mining también conlleva éstas cuatro características.

4.1.4. Calidad del servicio

La calidad del servicio es la conformidad del servicio prestado, tomando en cuenta las especificaciones y expectativas del cliente (Payne, A., 1996). Las organizaciones de servicio deben definir qué beneficios esperan recibir los clientes y procurar producir los servicios que puedan satisfacer, ojalá excediendo sus expectativas. (Lara, 2002).

Como se menciona anteriormente, el servicio debe ir enfocado al cliente, el valor agregado debe ser percibido por este, siendo también partícipe en la evaluación del desempeño y calidad de lo que la empresa le entrega.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) establece que, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas (ISO, 2005).

Por esto se hace necesario poder medir la satisfacción de los clientes, y para el caso del Hostal también la de los usuarios, lo cual se logra midiendo el nivel de ésta en el servicio que recibieron y también evaluando al personal de atención, motivándolos a mejorar la prestación de los servicios (Pizzo, 2014). Al hacerlo de forma conjunta, se pueden identificar insatisfacciones que son causa del diseño del servicio o de la prestación de servicio, facilitando la toma de medidas enfocadas de forma correcta. Hay que tener en cuenta que la satisfacción del cliente es el resultado de una cadena de valor que termina en un contacto con él. No se puede aislar a un solo eslabón en esta evaluación (Pizzo, 2014).

4.1.4.1. Modelo SERVQUAL

Una herramienta para recabar información con respecto a la percepción de los clientes o usuarios de un servicio es el modelo "Service Quality" o conocido comúnmente como SERVQUAL. SERVQUAL es definido por sus propios autores como un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de confiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

El modelo presenta un formato de expectativas y percepciones en cada uno de los cinco criterios de calidad propuestos: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Los criterios identificados son:

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal e insumos de trabajos.

Confiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades

para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Adicionalmente es un modelo que resulta adaptable a nuevas características de acuerdo a las necesidades de la empresa que lo aplica (Zeithaml et al., 1993).

El instrumento inicial consta de 22 enunciados o declaraciones relacionadas a las expectativas que posee el usuario o cliente con respecto a un servicio y luego declaraciones ligadas a la percepción con respecto a una empresa específica. El entrevistado debe responder su grado de conformidad con la declaración con un puntaje desde 1 a 5, siendo 1 el máximo grado de desacuerdo y 5 el máximo grado de conformidad. La puntuación SERVQUAL se obtiene al unir el par de expectativa - percepción de una declaración y calcular la diferencia entre el puntaje obtenido en el enunciado de percepción con respecto al de expectativa.

Los datos obtenidos con el uso de la herramienta SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis: por cada pareja de declaraciones, por cada criterio o combinando todos los criterios. Al examinar esos distintos análisis de las deficiencias, una empresa no sólo puede evaluar la calidad global de su servicio, tal y como la perciben los clientes, sino que, además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas clave, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que realice para mejorar la calidad de su servicio.

4.2. Análisis Estratégico

El Análisis estratégico busca obtener información para conocer el entorno y la situación interna de la empresa, a la vez que define la orientación general, en términos de

visión, misión y objetivos, que caracterizan el proceso de decisión. (Guerras y Navas, 2015)

El **entorno organizacional** es el conjunto de los factores tanto internos como externos, por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de la empresa, identificando las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas. El entorno organizacional generalmente está dividido en tres niveles: general, operacional e interno. (Lana, 2008)

El análisis Estratégico estudia el problema de la identificación y medición del rendimiento de la empresa, a través del objetivo de la creación de valor, que está condicionada a la existencia de otros grupos de interés, con objetivos propios, diferente al de los propietarios.

Para tener claras las líneas de actuación de la empresa o el plan estratégico es necesario tener una definición clara de los conceptos de misión, visión y objetivos estratégicos (Guerras y Navas, 2015). Por lo tanto, para fines de esta investigación, será necesario buscar estos conceptos del Hostal, y en caso de no tenerlos, el autor los construirá para posteriormente continuar con los siguientes análisis. Luego de obtener los resultados del análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, se podrá formular una misión organizacional apropiada y establecer objetivos consistentes a ella y compatibles unos con otros (Lana, 2008).

4.2.1. Análisis del Entorno

4.2.1.1. Análisis Externo

El análisis Externo identifica los factores del entorno que afectan la actividad de la empresa, este análisis se suele separar en el **entorno general**, que distingue desde un punto de vista general los factores que influyen en el comportamiento empresarial, y el **entorno competitivo** u operacional, en función al tipo de actividad que desempeña la empresa. Para el estudio del entorno general se usa la técnica del diamante de Porter o análisis PESTEL y para el competitivo se propone el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Guerras y Navas, 2008).

De acuerdo con Oliveira (2005) es en esta etapa cuando se analizan las amenazas y las oportunidades que están en el contexto externo de la empresa y es la mejor manera de evitar o usufructuar esas situaciones. Es por esto que se aplicarán éstos análisis en el Hostal, ya que se hace necesario obtener una visión a nivel general y competitivo, mirando hacia fuera, hacia el contexto externo donde se encuentran las oportunidades y las amenazas (Lana, 2008).

4.2.1.1.1. El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que se basa en un esquema de análisis que evalúa distintos aspectos de una determinada industria con el objetivo de definir qué tan competitiva y comercialmente atractiva puede llegar a ser ésta para las empresas o los inversionistas en el mercado, determinar cuál es su posición respecto a sus competidores e identificar cuáles son las bases de una estrategia competitiva

(Porter, 1982). Lo anterior otorga la posibilidad de comprender la dimensión en la cual diversas variables (las relaciones de poder, las relaciones humanas, la concentración de los recursos, etc.) delimitan el escenario y la participación de un producto en el mercado. (Porter, 2008, 1985, 1987). Es por esto que se hace necesario aplicar este modelo al Hostal Mining, ya que permite evaluar globalmente la empresa desde sus particularidades, las cuales forman el entorno específico o sectorial desde un conjunto de factores que influyen en el entorno competitivo y pueden afectar a los resultados finales de una empresa.

Según Porter (1999), el entorno operacional está constituido por un conjunto de variables que influyen sobre el atractivo del sector, por lo que propone ésta herramienta de gestión y análisis basada en cinco elementos básicos del mercado:

1. Las barreras de entrada en relación con los competidores potenciales o amenazas de nuevas entradas: ¿Existen barreras de entrada de nuevos competidores?

Al existir nuevas empresas que quieren acceder al sector, se vuelve una amenaza para las ya existentes, ya que se intensifica la competencia. El ingreso de estas compañías está condicionado por barreras de entrada al sector, las cuales son instrumentos o mecanismos que entorpecen esta nueva incorporación y hacen que se disminuya las expectativas de rentabilidad de las principiantes. (Pascual, 2014).

Las principales barreras de entrada, según Bueno (1994), Morcillo (1994) y Ventura (1994), son las siguientes:

- Economías de Escala: Cuando la empresa entrante en el sector tenga que hacerlo a gran escala conllevando los riesgos, o bien a pequeña escala soportando desventajas en costes. Este factor se identifica en la reducción de costes unitarios que se reducen a medida que aumenta el volumen de producción.
- Necesidad de Capital: Comprende la necesidad de invertir grandes recursos en capital y financiación para entrar en el sector.
- Desventajas en Costes: Ocurre cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.
- Acceso a Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, etc.
- Diferenciación del Producto: Se entiende por la provisión de un bien o servicio que es considerado por el usuario como distinto y de mayor valor que el de la competencia. Las organizaciones capaces de aplicar estrategias de diferenciación consiguen crear barreras a la entrada de competidores.

2. La rivalidad entre las empresas competidoras del sector: ¿Existe guerra de precios, de publicidad, o de productos?

Este punto refiere a la existencia de competidores actuales en el sector, las cuales deben de ser analizadas para observar el grado de rivalidad directa entre las propias

empresas y los competidores. De este modo, para Porter (1982), la intensidad de la competencia depende de la existencia de una serie de factores como son: el número de competidores, la madurez del sector, las barreras de salida del sector, la diferenciación del producto o servicio y los costes de cambio.

- Número de Competidores: A un mayor número de competidores, supondrá más intensidad competitiva. Existen dos conceptos fundamentales para estudiar el sector y su grado de concentración, que son: la Cuota de Mercado (Porcentaje de ventas de una empresa con respecto a las ventas totales del mercado) y el Nivel de Concentración del Sector (Indicador del reparto entre las empresas del sector).
- Madurez del Sector: Hace referencia al ciclo de vida del sector, donde identifica cuatro etapas en la evolución de ventas del sector estudiado: introducción, crecimiento, madurez y declive. En las etapas comprendidas entre el crecimiento y la madurez, puede afectar mayormente en la rivalidad.
- Barreras de Salida del Sector: Son factores que impiden o dificultan el abandono del sector por parte de la empresa, producidas por una serie de razones, que pueden variar desde una elevada inversión inicial en activos fijos no transferibles (como bienes inmuebles), hasta el coste de duplicidades o dependencia de un producto para tener credibilidad o incluso cuando el propio servicio o producto genera pérdidas.
- Diferenciación del Producto o Servicio: Los productos o prestaciones debiesen estar diferenciados, ya que los consumidores cambian fácilmente de proveedor.
- Costes de Cambio: refiere al coste que tendría que asumir, al presenciar cambio de proveedores o clientes que reducen la intensidad de la competencia.

3. La existencia o la amenaza de productos sustitutos: ¿Existe amenaza de sustitución por productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades?

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el bien o prestación, que ofrece el sector o mercado. Por lo que su disponibilidad puede influir en los precios de la empresa, o incluso en el mercado.

Según Johnson y Scholes (2001) los elementos primordiales a considerar son:

- Si un producto puede o no amenazar, con hacer obsoleto el producto o servicio de una empresa.
- La facilidad de cambiar de un producto a otro, determinado por los costes inmediatos que tiene que pagar el comprador que cambia de producto.
- Hasta qué punto se puede reducir el riesgo de sustitución creando costes de cambio, como ventajas añadidas al producto o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor.

4. El poder negociador de los clientes: ¿Cuál es su poder para influir en las variaciones de precios de los productos o servicios?

Una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los clientes facilita a las empresas mejorar sus requisitos de transacción, generalmente sucede cuando existen pocas empresas en el mercado de un bien o servicio específico. De forma contraria, cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, el atractivo del sector será menor, ya que impondrán sus condiciones en las transacciones realizadas con la empresa, como

ocurre, por ejemplo, en los sectores donde hay un gran número de empresas poco diferenciadas. Para Porter (1982) existen factores que afectan al poder negociador:

- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Grado de importancia de los productos o servicios.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza de la integración vertical hacia atrás.

5. El poder negociador de los proveedores: ¿Cuál es su poder negociador para elevar los precios o reducir el nivel de calidad ofrecido?

La capacidad de negociación de los proveedores dependerá de las características del sector como pueden ser el número de proveedores, la importancia de la cadena de valor o la concentración del sector. Los factores más relevantes que cita Porter (1982) sobre el poder de negociador de los proveedores son:

- Grado de concentración en relación con el sector.
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Costes de cambio de proveedor.
- Si la marca del proveedor es poderosa.
- La posibilidad de que el proveedor se integre hacia delante.

Para poder aplicar y entender el escenario actual del Hostal Mining, es fundamental estudiar y valorar la intensidad y fortaleza con que actúa cada una de estas fuerzas en el mercado, ya que esto determina el margen de rentabilidad de la empresa y permite

identificar qué tan atractivo es el sector industrial específico, interpretando el efecto en conjunto (Porter, 1980).

Sin embargo, se debe tener en consideración que cada factor se desarrolla en distinto nivel dependiendo de la empresa, ya que el impacto que tenga puede variar en función del sector en el que actúe o las actividades que realice cada organización (Pascual, 2014).

4.2.1.1.2. Análisis PESTEL

Para poder definir cursos de acción en esta investigación, es necesario realizar el análisis PEST, ya que ésta es una **herramienta de planificación estratégica** que mide el impacto de los factores del macroentorno de la organización, a través del análisis de una serie de factores externos. Su nombre es un acrónimo de los siguientes factores que conforman el contexto de una compañía: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos. Posteriormente, se realizó una modificación del análisis PEST dónde se incorporan dos factores más, además de los convencionales, que son: Ecológicos y Legales. De este modo, la herramienta se denomina “Análisis PESTEL” (Parada, 2015).

1. **Factores Políticos:** En este ámbito se requiere evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar las empresas. En el caso de estar operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen, ya que todo contexto es diferente e influirá de

forma distinta en la organización (Ayala y Arias, s. f.). En el caso del Hostal Mining, un ejemplo de esto sería la consideración de las normas de protección a la inversión.

2. **Factores Económicos:** Es relevante evaluar las implicancias económicas que conllevan las decisiones de la política pública, ya que todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo se relacionan con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas (Ayala y Arias, s. f.). Un ejemplo aplicable a nuestra empresa en cuestión sería la consideración de la disponibilidad de la mano de obra calificada o de los niveles de deuda y ahorro, entre otros.

3. **Factores Sociales:** Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Además, estos varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas y los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía (Ayala & Arias, s. f.). En el caso del Hostal, sería importante evaluar, por ejemplo, los patrones de consumo, los estilos de vida de los clientes o las condiciones de vida en la población.

4. **Factores Tecnológicos:** La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios, es por esto que los factores tecnológicos son importantes de evaluar, ya que permiten reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de producir directamente o contratar a terceros. Sin embargo, en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. Por ejemplo, en el caso del aumento de la automatización de los procesos de producción, la consecuencia puede ser la reducción del empleo de mano de obra no calificada (Ayala & Arias, s. f.). De este modo, en el caso de la empresa Sociedad Hotelera Andes Ltda. sería relevante analizar los incentivos a la modernización tecnológica o la automatización de los procesos de producción o el impacto de las nuevas tecnologías.

5. **Factores ecológicos:** En este punto se analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, como, por ejemplo, la regulación sobre el consumo de energía, el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global (Díaz, 2013).

6. **Factores legales:** Estos factores refieren a todo tipo de licencias de funcionamiento, leyes laborales, leyes de salud y seguridad laboral. Por ejemplo, la evaluación de licencias, derecho de propiedad intelectual, sectores protegidos y regulados (Díaz, 2013).

4.2.1.2. Análisis Interno

El análisis interno trata factores que son propios de la empresa, por lo que están bajo su poder de decisión. Para el diagnóstico de la situación propia de la empresa se usará el instrumento de la **cadena de valor** (Guerras y Navas, 2008).

De este modo, se hace necesario aplicar este instrumento en el Hostal Mining, ya que el análisis interno tiene por fin colocar en evidencia las deficiencias y cualidades de la empresa que está siendo analizada, es decir, que los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa deberán ser determinados frente a su posición actual: producto versus mercado (Lana, 2008).

4.2.1.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor se propone según Michael Porter, en su libro “*Competitive Advantage*” (1985), como una poderosa herramienta que facilita la identificación de las ventajas competitivas, que se encuentran en el interior de la organización.

Lo que respalda a esta herramienta es que toda organización puede analizarse según la contribución de valor que genera cada una de las actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas (G. Alonso 2008).

La cadena de valor parte desde la idea de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Para la teoría de Porter el **margen** es uno de los conceptos fundamentales, este es el valor que los productos y servicios de la empresa tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

Porter (1991) indica que, desde el punto de vista de la competencia, “el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece”. Por lo que el valor se mide por los ingresos totales, una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto.

Además, menciona que cadena de valor es la red de actividades de la empresa porque ésta busca transformar insumos en productos o servicios con un precio superior a sus costos (Porter, 1991).

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación que permite representar, de forma sistemática, las actividades de cualquier organización, basándose en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor logra diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores y proporciona un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Quintero y Sánchez, 2006, p.381)

El modelo propone el análisis según cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, como lo muestra la siguiente **Figura 4-2**, siendo cada una de éstas fuente potencial de ventajas competitivas en costos o diferenciación, cuyas interacciones permiten un mayor valor diferencial emergente que pueda ser percibido por los clientes, en comparación a otras ofertas de la competencia. (G. Alonso 2008).



Figura 4-2 Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter.

Fuente: Porter, 1991, p.55

Las **actividades primarias** son las que tienen relación directa con la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, teniendo en cuenta los servicios de postventas (G. Alonso, 2008). Estas actividades son primarias porque agregan valor de forma directa.

Como menciona Alonso las actividades primarias son las siguientes:

- **Logística de entrada:** Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- **Procesos:** Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- **Logística de salida:** Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.

- **Marketing y ventas:** Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales.
- **Posventa:** Asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

Por otra parte, las **actividades de apoyo** son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad (G. Alonso, 2008). A diferencia de las actividades primarias, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor (Mintzberg, Quinn y Boyer, 1997)

Como menciona Alonso las actividades de apoyo son las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa:** Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
- **Administración de Recursos Humanos:** Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- **Desarrollo de tecnología:** Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.
- **Compras y abastecimiento:** Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

McLeod (2000) explica el “mecanismo” de la cadena de valor así:

Las actividades con valor primarias y de apoyo se integran mediante eslabones para formar una cadena de valor, como se observa en la **Figura 4-2**. La cadena tiene forma de flecha, con el margen en su punta. Las actividades primarias aparecen en la capa inferior y

en ellas se incluye la logística de entrada (interna), que obtiene materias primas y suministros de los proveedores; las operaciones de la compañía, que transforman las materias primas en productos terminados; la logística de salida (externa) que transporta los productos a los clientes; las operaciones de mercadotecnia y ventas con que se detectan las necesidades de los clientes y se obtienen pedidos, y las actividades de servicio, que mantienen buenas relaciones los clientes después de la venta.

Las actividades con valor de apoyo aparecen en la capa superior donde se encuentra la infraestructura de la empresa: el marco organizacional que influye en todas las actividades primarias de forma general. Además, hay tres actividades que pueden influir en las actividades primarias individualmente o en combinación: La **administración de recursos humanos** que consiste en todas aquellas actividades relacionadas con el control del personal de la compañía, incluidas las funciones que los gerentes realizan y los papeles que desempeñan. El **desarrollo tecnológico** que refiere a todas las actividades en las que interviene la tecnología, incluida la aplicación de esta misma tecnología de manera eficaz. La creación de sistemas de información basados en computadoras es un ejemplo. La **adquisición (abastecimiento)** que se ocupa de obtener recursos como material y equipo, los cuales son utilizados por las actividades primarias.

Es por esto, que cada actividad con valor sea primaria o de apoyo, contiene tres ingredientes esenciales: las entradas adquiridas, los recursos humanos y la tecnología. También, cada actividad usa y crea información.

El modelo mencionado tiene características que responden fundamentalmente a la organización industrial, es decir, empresas que producen bienes o productos, cuyas

propiedades están lejos de asimilarse a las de los servicios, ya que éstos últimos, a diferencia de los productos, son bienes intangibles.

Por lo mencionado es que se presenta a continuación un modelo elaborado por Alonso (2008), que adapta la cadena de valor para organizaciones prestadoras de servicios, como es el caso de la empresa en la que se aplica este estudio.

4.2.1.2.2. Cadena de Valor de los Servicios

Para la formulación de este modelo Alonso (2008) toma en cuenta los elementos de un sistema de prestación de servicios descritos en la obra *Servucción* (1987) de Pierre Eiglier y Eric Langeard, estos son: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes. Estos elementos se replantean y se exponen en forma de eslabones (ex actividades) que integran esta nueva cadena de valor. Manteniendo lo planteado por Michael Porter aquí también todos los eslabones dan forma al servicio que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas. A continuación, se muestra en la **Figura 4-3** el diagrama de la cadena de valor de los servicios.

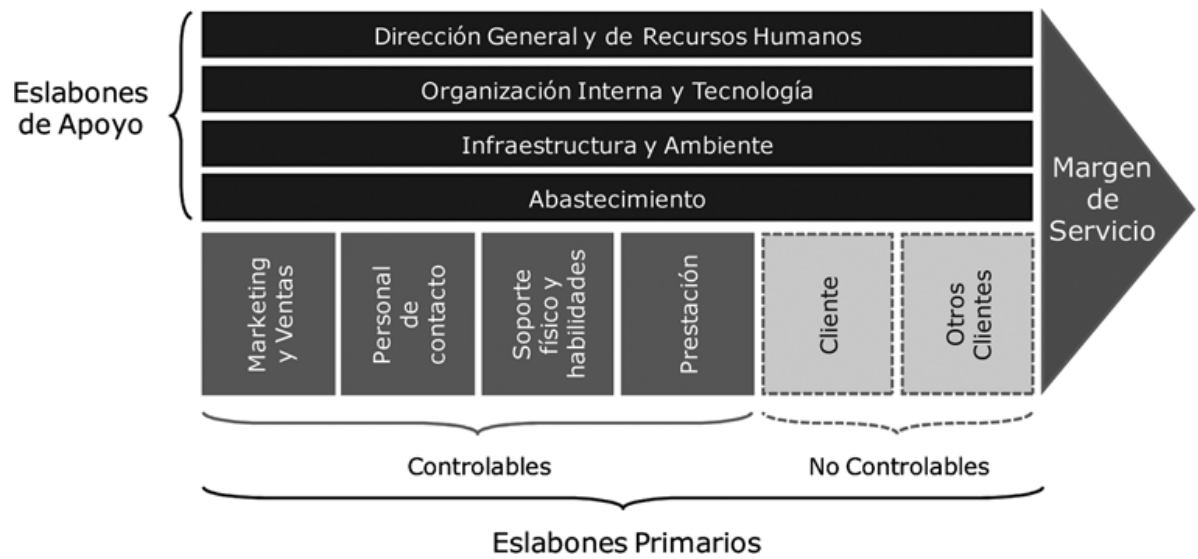


Figura 4-3 Diagrama de la cadena de valor de los servicios.

Fuente: Alonso, 2008

Como se puede observar en esta ilustración, los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios se producen en los **eslabones primarios**, ya que éstos son definidos nuevamente y además se le agrega una clasificación adicional desde las posibilidades de control. Los eslabones primarios ahora se dividen en controlables y no controlables, teniendo éstos una relación inseparable con el servicio que se presta.

Por la otra parte, los **eslabones de apoyo** no son mayormente modificados en lo que respecta a la propuesta original, pero respecto a sus funciones ahora también forman parte del escenario donde tendrá lugar la prestación del servicio, estableciendo las mejores condiciones posibles.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a definir cada uno de los eslabones que propone el modelo.

Eslabones Primarios

Eslabones Primarios Controlables: El primer grupo son los eslabones primarios controlables, estos influyen directamente en la generación de valor, y son parte de las actividades que la empresa puede controlar. Como se puede observar en la **Figura 4-4**, estos son los siguientes:



Figura 4-4 Eslabones primarios controlables.

Fuente: Alonso, 2008

Marketing y ventas: Mantiene el vínculo con las tareas para acercarse al público, como son la publicidad, fuerza de ventas, promoción, entre otras, también está presente el desarrollo de propuestas comerciales. Debido a las características propias de los servicios, estos no se pueden almacenar, por lo que su prestación comienza una vez que el cliente realiza el contrato. Por esta razón las ubican en el punto de origen, ya que si no se logran

ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

Personal de contacto: El personal que se relaciona directamente con el cliente cuando se realiza la prestación del servicio es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a tomar en cuenta para cuidar la calidad del servicio que se brinda. Estos también son responsables permanentemente (aunque no en absoluto) de la variabilidad del servicio, ya que éstos son los encargados de gran parte de la prestación y en muchos casos generan de forma directa la percepción que tiene el mercado acerca de la oferta que entrega la empresa.

SopORTE físico y habilidades: son todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación, por ejemplo, en un restaurante son la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. Todos estos también forman parte de la calidad y nivel de satisfacción, influenciando a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

También se toman en cuenta las habilidades que posee el personal, ya que las competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo relacionado a la prestación, se convierten en variables indiscutibles para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Prestación: Se debe entender este eslabón como el concepto mismo del servicio, cuál es la solución que ofrece, qué es lo que resuelve. Ésta debe ajustarse todas las veces que sea necesario, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende. Para ser capaz de ofrecer una prestación diferenciada y otorgar una experiencia de mayor valor, es fundamental disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos del cliente.

En el grupo de los eslabones primarios no controlables se encuentran los clientes y otros clientes, como se aprecia en la **Figura 4-5**, estos elementos no son propios de la organización por lo que no se puede tener un manejo y control sobre estos, pero no por esto hay que dejarlos fuera del modelo, ya que de estos también depende la prestación del servicio. Lo que se puede hacer es mantener un contexto en el que estos se desarrollen de manera deseable.



Figura 4-5 Eslabones primarios no controlables.

Fuente: Alonso, 2008

Eslabones Primarios no Controlables: A continuación, se describen los elementos que no están bajo control.

Cientes: Constituyen otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta, ya que cada cliente tiene en sus manos la posibilidad de contribuir en la entrega del servicio, a la calidad que el mismo termina percibiendo. Al armonizar las relaciones entre los eslabones, con el fin de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, se logran minimizar los

posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio.

Otros clientes: existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, esta convivencia puede afectar directamente en la calidad de la prestación. La forma en la que podemos lograr una convivencia que se desarrolle de la mejor manera es la segmentación, a medida que los clientes tengan perfiles lo más homogéneo posible, se podrá minimizar la posibilidad de que existan ruidos o molestias que puedan afectar la calidad del servicio prestado.

Son estos eslabones primarios los responsables más directos en el momento de brindar el mejor servicio posible. En cada uno de estos eslabones se puede generar una fuente de ventajas competitivas, siempre y cuando se maximice la contribución de cada uno de ellos al todo como emergente.

Asimismo, ningún eslabón es independiente del resto, por lo tanto, las interrelaciones existentes entre ellos deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia.

Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo desempeñan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, buscando establecer las mejores condiciones posibles.

En la **Figura 4-6** se muestra cuáles son los eslabones de apoyo.



Figura 4-6 Eslabones de apoyo.

Fuente: Alonso, 2008

En el siguiente apartado se definirán los eslabones de apoyo.

Dirección General y de Recursos Humanos: en toda organización y aún más cuando se trata de una de servicios, la cultura del servicio al cliente debe estar presente en toda la empresa, ya que el cliente es la razón del negocio, por esto es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

Organización interna y tecnología: Se refiere a la forma en que la organización ordena sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, determinar los procesos, investigar el mercado y desarrollar nuevos conceptos, para lograr una propuesta de mayor valor.

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

Infraestructura y ambiente: En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más similares al eslabón anterior, en esta propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente refieren al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde sucede el contacto entre la organización y el cliente, y se genera una perspectiva sobre la calidad del servicio.

Abastecimiento: este eslabón tiene la función de la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio según las expectativas del target.

Lograr Optimizar la gestión de abastecimiento genera ventajas competitivas, esto significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.



Figura 4-7 Margen de Servicio.

Fuente: Alonso, 2008

El margen de servicio, como se muestra en la **Figura 4-7**, es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las interacciones que entre ellos existan.

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es el vínculo real y emocional que hace que el cliente no quiera dejar de optar por el servicio entregado, porque no encontrará jamás otra experiencia pensada y construida para satisfacerlo y deleitarlo.

4.2.2. Análisis FODA

A modo de resumen del análisis del entorno organizacional externo e interno, se realiza el análisis FODA (Guerras y Navas, 2008), que entrega los resultados del análisis interno según las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas que existen en el entorno organizacional en el que se encuentra.

4.2.3. Plan Estratégico

Como se menciona anteriormente, hecho el diagnóstico interno y del entorno de la empresa, se procede a formular el plan estratégico de la empresa, es decir, encontrar un sentido de propósito y de dirección de la organización.

4.2.3.1. Misión

Para conseguir esto se declara la misión que proporciona un sentido de propósito y de dirección a la organización (Lana 2008). Esta es la finalidad por la cual la empresa existe, en esencia indica lo que el negocio ofrece, a quien desea servir y como se quiere competir. Es esencial para determinar los objetivos y formular sus acciones estratégicas (Saavedra, 2013). Una buena declaración de la misión revela a los clientes de la organización sus productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados. Estos nueve elementos básicos son el marco práctico para evaluar y redactar declaraciones de la misión (David, 2003).

4.2.3.2. Visión

La declaración de la visión contiene una imagen imponente del futuro. Esta provee una sensación de propósito, dirección y una razón de seguir adelante y conduce a la acción (Saavedra, 2013).

4.2.3.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos indican los resultados que se deben lograr en el largo plazo, esto para lograr la posición deseada en el futuro, por medio del cumplimiento de la misión declarada y la visión.

Buscan definir en términos cuantitativos los resultados concretos que se esperan alcanzar en cada negocio. Deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros (Saavedra, 2013).

De esta forma, un objetivo estratégico debe ser entendido como la consecuencia de la realización de un conjunto de actividades y no deben ser confundidas con el medio o proceso para lograr el resultado deseado. Pueden existir objetivos generales que deben disgregarse en objetivos particulares y se redactan en verbo infinitivo (O. Saavedra, comunicación personal, primer trimestre 2015).

Los objetivos estratégicos hay que elaborarlos según las distintas perspectivas del mapa estratégico. La perspectiva **financiera** definirá si el crecimiento será respecto al mercado, ingresos o flujos de caja. La perspectiva del **cliente** revela los segmentos y mercados donde se decide competir. La perspectiva de **procesos** revela aquellos factores internos decisivos para alcanzar los objetivos de perspectiva financiera y de clientes. Finalmente, la perspectiva de **formación y crecimiento** revela las inversiones necesarias a realizar en empleados, tecnología y procedimientos organizativos. (Kaplan y Norton, 2001).

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Comenzando desde arriba, se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivos. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionarán los fundamentos de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

4.3. Análisis de los procesos

La forma de comprender la actividad empresarial, en la cual se busca generar un mayor valor agregado desde la perspectiva del cliente y el usuario como es el caso del Hostal Mining, hace que el concepto de calidad sea una propiedad del producto o servicio. Esto produce que las empresas tomen en cuenta y equilibren las necesidades de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad). Por lo que comienzan a centrar el interés hacia los procesos. (Mallar, 2010).

4.3.1. Definición de proceso

Como menciona Mallar (2010) un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Esto se logra proporcionando un servicio al cliente.

Según Mallar (2010), los elementos que conforman un proceso son:

Los **inputs o entradas**, que pueden ser recursos a transformar, personas a formar informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

Recursos o factores que transforman, estos actúan sobre los inputs, se distinguen los factores humanos, estos planifican, organizan, dirigen y controlan operaciones, y los factores de apoyo, que se refieren a la infraestructura física y tecnológica, como programas de software, computadoras entre otras.

Otro elemento es el **flujo real de procesamiento o transformación**, esta puede actuar de forma física, de lugar, etc., también la información se puede reconfigurar, puede traspasarse como es el caso de capacitaciones y almacenarse como en bibliotecas o bases de datos.

Por último, se tienen los **outputs o salidas**, estos son los resultados que se obtienen de la transformación y son básicamente de dos tipos: bienes y servicios. Los bienes son tangibles almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto. En cambio, los servicios son intangibles, ya que es una acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Hay que aclarar que no todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos, como menciona Mallar (2010), la actividad para poder determinarse como progreso tiene que cumplir con lo siguiente:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo.

4.3.2. Procesos de Negocio

Los procesos que se orientan directamente a satisfacer al cliente son los Procesos del Negocio.

Un proceso de negocio, según Hammer y Champy (1993), es una colección de actividades que tomando una o varias clases de entradas crean una salida que tiene valor para un cliente.

Por lo tanto, un proceso de negocios hace referencia a un grupo de tareas que se agrupan de forma que se logren los objetivos de una organización. (Alvez, et al 2006). Además, atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes.

Estos pueden ser procesos estratégicos cuando planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Dan directrices de como los demás procesos se realicen según el enfoque de la misión y visión.

También los procesos de negocio se pueden clasificar como **procesos operativos o claves**, los cuales impactan directamente sobre la satisfacción del cliente. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (según el esquema de Porter).

En cambio, los **procesos de apoyo** son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. Estos no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. (Mallar, 2010).

Por lo mencionado anteriormente se entiende que el éxito de la empresa depende mayormente de que estos se gestionen de forma eficiente, son la base operativa de una empresa, y por lo tanto, también lo son para el Hostal. Cuando no se realiza de forma correcta surgen problemas como altos costos, baja productividad, y respuestas a destiempo hacia las oportunidades y amenazas (Alvez, et al.2006).

Por esto en el Hostal Mining surgen necesidades de capturar, modelar, ejecutar y monitorizar los procesos de negocio. Para responder a estas, usan la gestión de procesos de negocio. (López, 2009).

4.3.3. Gestión de Procesos de Negocio

La gestión de procesos de negocio o BPM (de Business Process Management) se define como la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, implementar, ejecutar, automatizar, integrar, monitorizar, analizar y optimizar de forma continua (Smith, et al. 2002).

Esencialmente, la gestión de procesos de negocio se dedica a los aspectos principales de las operaciones del negocio que tienen una proporción grande de valor añadido, presentando además de manera general las siguientes características (Zairi, 1997):

- Actividades principales son modeladas y documentadas,
- Se enfoca en los clientes a través de vínculos horizontales entre actividades clave,
- Se confía en sistemas y procedimientos documentados para asegurar la disciplina, la consistencia y repetitividad para un desempeño de calidad,
- Confía en los indicadores para evaluar el funcionamiento de cada proceso, definir y alcanzar objetivos,
- Se basa en la mejora continua para la solución de problemas y la obtención de beneficios,
- Se inspira en las mejores prácticas,
- Implica un cambio cultural y no es solamente el resultado de tener buenos sistemas y estructura.

Dentro de las definiciones anteriores se destaca la actividad de modelado, esta es el paso inicial y fundamental para que después se logren realizar las otras actividades de la gestión de procesos, como son implementar, controlar y mejorar los procesos (López, 2009), por lo que se hace necesario modelar los procesos de negocio del Hostal como un paso inicial.

4.3.3.1. Modelado de procesos de negocio (BPM)

“El modelado de procesos de negocio (BPMN, por sus siglas en inglés: Business Process Modelling Notation), parte o subconjunto de la metodología de gestión de procesos de negocio, es la representación de actividades que una persona o empresa efectúan para alcanzar una meta. Esta técnica es utilizada tanto para mejorar la calidad y eficiencia de procesos, como para el desarrollo de aplicaciones software”. (López, 2009 p. 181)

BPMN se crea en 2004 como una notación para representar procesos de negocios, con el fin de disminuir la distancia entre el diseño de estos procesos y su implementación.

EL BPMN emplea un lenguaje o estándar de modelado, mediante el cual se definen los elementos del modelado y su significado (López, 2009).

Estos lenguajes buscan especificar los sistemas, para que todas las partes interesadas (clientes, empleados, accionistas, analistas, etc.) puedan entender el sistema que está siendo modelado.

Como propone Almeida Santos (2002), trabajar con un lenguaje más sencillo permite realizar un análisis y diseño adecuado en el proceso de modelado.

Este está diseñado para ser fácil de usar y de entender, teniendo la capacidad para modelar procesos de negocio complejos. (Pérez et al. 2007, p. 166)

El BPMN posee estándares gráficos, ya que, como menciona (Xiao, 2007) usan técnicas de diagramado con símbolos determinados que representan conceptos y líneas que conectadas a los símbolos representan relaciones, junto con otro tipo de representaciones graficas que simbolizan restricción, por ejemplo.

Por estas causas se utiliza como lenguaje para el modelado de los procesos de negocio de una empresa de servicio y es por esto que se utilizará como herramienta para el Análisis y diagnóstico de los procesos de esta memoria, ya que el BPMN define un diagrama de flujo adaptado a los negocios, el cual servirá para realizar el diagrama del Hostal Mining.

4.3.3.1.1. Identificar los procesos de negocio

Según López (2009), se prefiere para un inicio el enfoque piramidal, primero modelando la cadena de valor superior y posteriormente los procesos específicos. Estos procesos identificados y jerarquizados deben estar enfocados a la satisfacción de los objetivos estratégicos.

Los procesos más importantes son todos aquellos que tienen incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización (Mallar, 2010).

Por lo tanto, se entiende que en una primera instancia se hace una categorización donde se identifica los macroprocesos de negocio, luego en un nivel 2 se encuentran los procedimientos para llevar a cabo los procesos, también nombrados como subprocesos, y si es necesario realizar una descripción más detallada debido al tamaño o complejidad del subproceso, se puede realizar un tercer nivel. Y si se requiere información más específica se puede ir más allá del nivel 3.

Las recomendaciones para realizar la identificación de los procesos que da Mallar (2010) son:

- El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él.
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar.

4.3.3.1.2. Diagrama de procesos de negocio

Para modelar los procesos se usan diagramas de proceso de negocio, en los cuales se deben identificar los elementos que componen cada proceso, por lo tanto, deben estar presentes los objetivos, los elementos de entrada, las salidas, y los recursos necesarios para que se lleve a cabo. Se debe definir la primera y la última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. Esto para delimitar el alcance de cada proceso.

A cada proceso identificado se le definirá el mapa de procesos que le corresponde (Mallar, 2010).

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y secuencial de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites de este.








La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

En la información que se incluye en la Ficha de Proceso se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, (Ruiz-Fuentes et al, 2014).

Los elementos para realizar un diagrama de proceso son **las actividades, nodos de eventos y flujo de secuencia**. Este se construye a partir de un relato del proceso de estudio, hay que tener en cuenta quien es el responsable del proceso, cuáles son sus límites y las definiciones de sus entradas, salidas e interacciones.

En la **Figura 4-8** se muestran los símbolos usados para la elaboración del diagrama.

- **Herramienta CASE para elaboración de BPMs**

Símbolo	Significado	Definición
	Proceso	Invocación de una acción manual o automatizada.
	Flujo – Flujo de Recurso	Interacción entre dos objetos con potencial de intercambio de datos o información.
	Inicio	Representa el punto de inicio de los procesos descritos en un diagrama de procesos de negocio.
	Fin	Representa el punto de término de los procesos descritos en un diagrama de procesos de negocio.
	Decisión	Indica cuál es el camino alternativo que se debe tomar cuando existen varias rutas posibles para un flujo.
	Sincronización	Punto de sincronización entre ejecuciones paralelas.
	Recurso	Almacén de datos. Pueden ser datos, documentos, una base de datos, un componente, o un archivo ejecutable.
	Unidad	Elemento que permite definir que organización o unidad de negocios es responsable de una determinada tarea. Puede representar a una compañía, un sistema, un servicio, una organización, un usuario o un rol.

35

Sistemas de Información para la Gestión, ICN – 292

Figura 4-8 Herramienta CASE para elaboración de BPMs.

Fuente: Sistemas de Información para la Gestión, ICN-292

Al realizar una revisión y análisis de los procesos de negocios una vez elaborado los diagramas de cada uno, revisando como estos responden a los objetivos estratégicos y comparando con el desempeño ideal que este debería tener, es posible encontrar problemas en la organización.

El desempeño ideal de cada proceso es definido mediante las metas que esperan alcanzar con este.

4.4. Indicadores Claves de Desempeño

Un indicador clave de desempeño es el **KPI** (por sus siglas en inglés key performance indicator), el cual es una medida del nivel de rendimiento del proceso y se utiliza para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Parmenter, 2015)

Para la definición de los objetivos se propone, según Tsai y Cheng (2011), la utilización del Cuadro de Mando Integral (MCI) o Balance Scorecard (BSC), ya que éste permite tener una visión global de la organización con base en cuatro factores: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Es por esto que se utilizarán los indicadores KPI en el Hostal, ya que éstos sirven para medir el nivel de servicio y para esto se compara el rendimiento actual con un desempeño establecido como un ideal a alcanzar. Por estos motivos, las organizaciones comúnmente los utilizan para medir el éxito y la calidad en el cumplimiento de sus objetivos, la promulgación de los procesos o la entrega de productos o servicios (Barone et al., 2011).

Los indicadores claves de rendimiento se utilizan para evaluar las salidas de las operaciones de negocio, con lo cual ayudan a establecer las responsabilidades dentro de la organización de cada departamento, y permiten identificar las áreas donde el rendimiento no es el esperado.

Los KPIS ayudan a realizar una validación sobre los puntos que están fallando dentro de la organización y, de este modo, incrementar los esfuerzos sobre dichos puntos (Jackson, 2009). Además, admiten la cuantificación de diferentes aspectos de la realidad,

posibilitando el análisis del rendimiento pasado y posibles escenarios futuros (Castillo y Lorenzana, 2010).

Cuando se define un indicador, este debe tener un nombre claro que lo identifique, estar relacionado a un objetivo estratégico dentro de la empresa, debe estar descrito detalladamente la forma en la cual se obtiene y debe indicarse que variables son tomadas en cuenta para su cálculo.

5. CAPÍTULO V: DESARROLLO

5.1 Análisis y diagnóstico de la empresa

El análisis y propuestas de mejora serán aplicados al Hostal Mining de la empresa SOCIEDAD HOTELERA ANDES LIMITADA, por lo que se hace necesario conocer los antecedentes y aspectos más relevantes de la empresa en estudio, los cuáles se presentan a continuación.

5.1.1. Caracterización de la empresa

A continuación, se describen elementos del Hostal, con los que se espera caracterizar y describir la empresa y su funcionamiento.

5.1.1.1. Historia de la empresa

La Sociedad Hotelera Andes Limitada se constituye el 24 de julio del 2015, por 4 socios, Carol Contreras Lucero, Jorge Contreras Melo, Silvia Cataldo Herrera y Ángel Chávez Peirano, donde éste último cumple la labor de administrador. Esta sociedad también puede funcionar con el nombre de fantasía “Hostal Mining Ltda” y tiene la opción de desarrollar giro de hoteles, hospedaje temporal y otros servicios.

La sociedad en su inicio comienza con un hostel ubicada en la comuna de Los Andes con el nombre de Hostal Mining, este hostel nace pensado para entregar servicio de hospedaje y alimentación para trabajadores conmutados, es decir, que trabajan en una región diferente a la que viven, de empresas contratistas que prestan servicio a CODELCO Andina.

El 15 de marzo del año 2016 la Sociedad realiza un contrato con vigencia anual y posibilidades de renovación con la empresa FINNING CHILE S.A., la cual figura como la mayor proveedora a nivel mundial de los productos Caterpillar, ofreciendo una amplia variedad de equipos y servicios de excelencia a diferentes rubros, como, por ejemplo, a la industria minera chilena. FINNING CHILE S.A. a su vez, cuenta con un contrato vigente con CODELCO Andina.

5.1.1.2. Segmento objetivo

Para el Hostal, los clientes son empresas proveedoras o contratistas de la cadena principal de empresas mineras, en particular de las que entregan servicios a CODELCO Andina y que además tienen en su dotación trabajadores conmutados en cargos de supervisor y profesional, siendo estos últimos los usuarios del servicio, ya que, éstos deben tener un lugar donde comer y alojarse durante los 7 días que dura su turno.

Los usuarios son un grupo homogéneo los cuales no varían su conducta durante el servicio, todos tienen los mismos horarios y tienen gustos y preferencias similares.

5.1.1.3. Servicios entregados

El contrato de la Sociedad consiste en prestar servicios de alojamiento y alimentación en el Hostal Mining a 30 trabajadores de la empresa Finning Chile, los cuales prestan servicios en las instalaciones ubicadas en las Faenas Mineras de la Quinta Región del País.

Los servicios de alimentación incluyen:

Desayuno: 2 sándwich más té, café o leche con saborizante junto con una fruta.

Almuerzo: 1 plato de ensalada, plato de fondo, postre, pebre y pan

Cena: 1 plato de ensalada, plato de fondo, postre, pebre y pan

Además, se les entrega una colación que está considerada para el viaje a sus hogares cuando termina el turno, por lo que se entrega 1 vez a la semana y consta de 2 sándwich junto con una fruta.

Para esto el Hostal cuenta con personal capacitado para la manutención de los alimentos, que se encargan de elaborar y servir las comidas a los huéspedes.

Por otra parte, para realizar el servicio de hospedaje, se tienen las funciones de mucamas, donde el personal operativo del hostal se encarga del aseo de las habitaciones y sus respectivos baños, como también de realizar el aseo en áreas comunes y cocina.

Asimismo, para realizar el servicio antes descrito el Hostal cuenta con un edificio de dos pisos, con 11 habitaciones, en las cuales se hospedan 2 trabajadores por cada una, de modo alterno, es decir, no se alojan ambos en la misma habitación de forma simultánea, éstas incluyen: 2 box spring Rosen, sábanas 180 hilos Lourdes nacional, frazadas, cortinas blackout, aire acondicionado, TV plasma, cable, internet wifi y baño propio. También existe una cocina equipada y un comedor con capacidad para 24 personas, sala para reuniones, lavandería, quincho, terraza y 6 estacionamientos. Además, dentro del hostal hay un computador con acceso a internet disponible para el uso de los alojados.

Las personas que se hospedan en las instalaciones son designadas en forma exclusiva por Finning, particularmente por el Gerente de Contrato Minera Andina que se encuentran en la ciudad de Los Andes.

El servicio está diseñado para satisfacer las necesidades específicas del cliente y los usuarios, ya que se programan las actividades según el horario de los usuarios para optimizar los tiempos que éstos están en el hostel, y así lograr un descanso reponedor que garantice la productividad deseada por el cliente.

5.1.1.4. Funcionamiento Actual de la Empresa

En la actualidad uno de los socios, Ángel, cumple la función de **administrador** el cual se encarga del área operacional de la empresa, debe realizar la compra de todos los insumos necesarios para realizar el servicio, por lo que tiene trato directo con el cliente y al mismo tiempo con el personal operativo, cumpliendo función de supervisor.

Otro socio, Jorge, se encarga de realizar todas las tramitaciones como, por ejemplo, pagar las cuentas y realizar órdenes de compra. Además, es el encargado de ejecutar las **adquisiciones** de capital y evaluar las posibles **inversiones**.

Entre ambos socios realizan las funciones de selección de personal y realizan de manera informal la inducción para realizar las labores operativas.

Para las funciones financieras se contrata un **contador** quien es el responsable del registro de los ingresos, costos y gastos de la empresa, actuando como asesor externo. También confecciona los estados financieros, gestiona el pago y devolución de impuestos, formaliza contratos, despidos y liquidaciones de sueldo de los empleados.

En el presente se mantiene el contrato ya mencionado, por lo que, para realizar las tareas necesarias para el cumplimiento de éste el Hostel Mining cuenta con 4 personas encargadas de las funciones operativas, una para cada uno de los turnos, los cuales son **7x7**

días y de **12 horas** cada día, existiendo un turno de día y uno de noche. Todas estas personas, también llamadas trabajadoras u operarias, se encargan de realizar el servicio de alimentación y cumplir con la función de mucama.

A continuación, se describen los turnos de las trabajadoras y los usuarios.

Turnos de las Trabajadoras:

Turno de día: El turno de día de las trabajadoras comienza a las 08.00 am y termina a las 20.00 pm., de lunes a domingo. De este modo, la jornada laboral diaria comienza a las 8:00 am. cuando se realiza el cambio de turno, por lo que la operaria que ingresa de día debe hacer el **desayuno**, el cual debe estar listo a las 9:00 am., ya que a esa hora llegan los usuarios del turno de noche a comer para luego proceder a dormir. Después del desayuno, a las 10.30 am. aproximadamente, la trabajadora realiza la limpieza de cocina, comedor y áreas comunes. Luego prepara el **almuerzo** para todos los usuarios que trabajan en el turno de noche y se hospedan en el día, el cual debe estar listo a las 16:00, ya que los usuarios se levantan a las 15:30 aprox., almuerzan y se van a las 16:50 a tomar el bus que los lleva a la faena.

Es frecuente que existan días en los que las operarias de este turno, además de preparar las porciones del almuerzo, también prepara las de la cena, sin embargo, esto depende de la minuta del día y su elaboración, por ejemplo, si una comida conlleva fritura, ésta la realiza la trabajadora del turno de noche cuando ingrese a su jornada para servirla en las mismas condiciones que a la hora de almuerzo. Finalmente, desde las 17:00 hasta las

20:00 la trabajadora debe realizar la limpieza de la cocina, el comedor, las piezas y baños que fueron ocupados y revisar el aseo de las áreas comunes.

Turno de noche: El turno de noche comienza a las 20:00 pm. y termina a las 08:00 am., de lunes a lunes. Del mismo modo, la jornada laboral comienza a las 20:00 pm., hora en la que se realiza el cambio de turno. En este momento, la trabajadora prepara la **cena**, la cual debe estar lista a las 21:00 hrs. para que los usuarios del turno de día que llegan a hospedarse en la noche puedan cenar al momento de ingresar y luego ir a dormir. Dependiendo de la minuta, la cena a veces se encuentra elaborada desde el almuerzo, por lo que en ocasiones sólo necesita ser calentada y servida, de lo contrario debe ser cocinada. Posterior a la cena, la trabajadora realiza la limpieza de la cocina, comedor y áreas comunes, y también prepara el desayuno para todos los usuarios presentes en ese horario, el cual debe estar listo a las 04:15, ya que éstos se levantan a las 04:00 aprox., desayunan y se van a las 04:50 a tomar el bus que los lleva a la faena. Desde las 05:00 hasta las 08:00 debe realizar la limpieza de la cocina, el comedor, las piezas y baños que fueron ocupados, y revisar el aseo de las áreas comunes.

Turnos de los Usuarios:

Turno Día: En el turno día habitualmente son 9 personas que se hospedan, los cuales llegan el día martes durante la tarde, duermen esa noche en el hostel y entran a trabajar el miércoles al turno de día, trabajando así 7 días en este turno hasta el martes de la siguiente semana para viajar ese último día a sus respectivos hogares y descansar 7 días hasta el miércoles siguiente para entrar nuevamente al contra-turno (turno de noche).

Las jornadas laborales de estos turnos de día, consiste en que los usuarios entran a trabajar a las 7:00 am. y salen a las 19:00 p.m. A este horario se le suma el traslado a la faena el cual va de Saladillo a Los Andes y demora 2 horas aprox de distancia cada viaje, por lo que éstos llegan generalmente a las 21:00 al hostel, cenan y luego duermen hasta las 04:30, hora en la que se deben levantar para tomar desayuno o recoger una colación (sándwich y fruta, como tipo desayuno) para luego salir a tomar el bus a las 04:50 a.m. que los lleva a la faena nuevamente, el cual pasa por el paradero que se encuentra a dos cuadras del hostel,

Turno noche: El otro corresponde al turno noche, donde generalmente también son 9 personas las que llegan el día miércoles a las 15:00 hrs, trabajando 7 noches consecutivas hasta el miércoles de la siguiente semana para viajar ese último día a sus respectivos hogares y descansar 7 días hasta el martes siguiente para entrar al contra-turno (turno día).

El turno de noche consiste en que los usuarios entran a trabajar a sus jornadas laborales a las 19:00 pm. y salen a las 07:00 a.m., a lo cual se le suma las 2 horas del traslado, llegando generalmente a las 9:00 am al hostel para tomar desayuno y luego dormir hasta las 16:00 pm., hora en la que se levantan a almorzar para luego salir a tomar el bus a las 16:50, el cual los lleva de vuelta a la faena.

En relación a los **Ingresos**, el hostel tiene precios fijos para cada uno de los servicios que entrega (véase Anexo A: precios de los servicios), cada vez que alguno de los usuarios hace uso de ellos debe firmar en una plantilla y estos registros se almacenan y se cuentan desde el 20 de un mes hasta el 19 del próximo. Posteriormente, se hace un resumen y descripción de todos éstos y se entrega al administrador de contrato, quien lo

revisa y bisa para enviar la solicitud a la casa matriz de la empresa Finning para que se emita la orden de pago. De este modo, se producen ingresos mensuales promedio de \$20.000.000.

Respecto al área de **dirección estratégica**, la empresa nunca ha realizado actividades de planificación y control, debido a que sus recursos se enfocan en el funcionamiento operacional de corto plazo. La empresa no ha definido su **modelo de negocio**, no considera los factores externos, no ha declarado su misión, no se ha planteado objetivos ni estrategias y, como consecuencia funciona sin una estructura organizacional definida, que permita saber qué actividades se realizan en el hostel ni tampoco quienes son responsables de estas, en consecuencia, no existen procedimientos claros y descripción detallada de las funciones del personal. Además, la empresa no ocupa **herramientas para el control de gestión** que permita conocer el desempeño periódico de sus actividades y tomar decisiones de mejora con información confiable y oportuna.

5.1.1.5. Organigrama de la Empresa

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama formal. Sin embargo, su estructura funcional del hostel puede representarse en el siguiente organigrama que muestra la siguiente **Figura 5-1**.

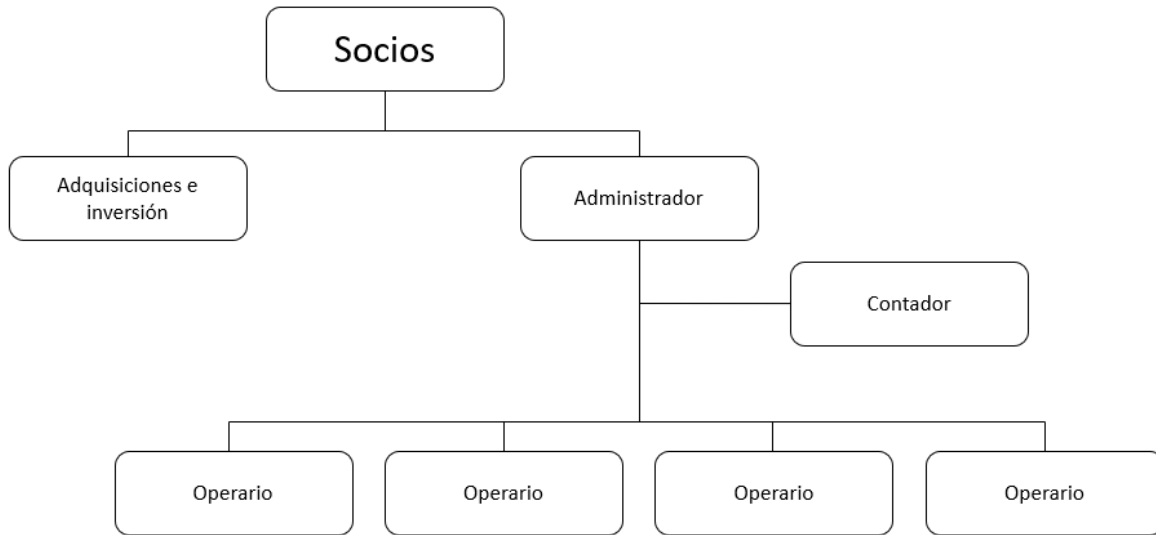


Figura 5-1 Organigrama del Hostal Mining.

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes niveles jerárquicos se nombrarán y se dividirán en dos: **personal administrativo**, nivel que se caracteriza por tener cargos que son ocupados por socios de la empresa y cumple las funciones necesarias para que se realicen las funciones operativas del servicio prestado, y **personal operativo**, que debe realizar las tareas que conforman al servicio, en las cuales se tiene un trato directo con los usuarios.

Cargos del personal administrativo

A continuación, se describen los cargos representados en el organigrama de la empresa, los cuales a nivel del personal administrativo son:

Administrador: el objetivo de este cargo es planificar, coordinar y supervisar las labores operativas, es decir, que se pueda realizar todo lo necesario para entregar el

servicio contratado por el cliente para los usuarios. Como se muestra en el organigrama a su cargo está el personal operativo, y éste debe responder directamente a los socios. En estos momentos este cargo lo realiza uno de los socios como se menciona anteriormente.

Las funciones que debe cumplir el **administrador** son:

- Realizar la programación semanal del servicio entregado
- Comprar insumos para realizar el servicio
- Tener relación con los proveedores
- Supervisar y coordinar al personal operativo
- Mantener contacto con el cliente

Adquisiciones e inversiones: Este cargo se encarga de todo lo referido a las adquisiciones de capital, identificando las necesidades de éste para el buen funcionamiento de la empresa incluyendo tramitaciones, como las mencionadas anteriormente la cuales son pagar las cuentas de servicios básicos y realizar órdenes para el pago del cliente. Además, cotiza para buscar la mejor opción en el mercado y realiza las compras. En relación con las inversiones, se encarga de buscar alternativas de inversión evaluando las opciones y escogiendo las que encuentra que generan mejores rendimientos. El responsable de esta labor debe responder directamente a los socios. En estos momentos este cargo lo realiza uno de los socios como se menciona anteriormente.

Las funciones que debe cumplir el cargo de **adquisiciones e inversiones** son:

- Determinar capital necesario, mobiliario, maquinaria y herramientas.
- Cotizar y comprar capital

- Evaluar alternativas de inversión y proyectos futuros
- Realizar tramitaciones

Cargos del personal operativo

El cargo referente al nivel del personal operativo es:

Operarias (Trabajadoras): Todas estas personas se encargan las labores operativas, es decir, de la alimentación y cumplir con la función de mucama. Estas responden directamente al administrador, y cumplen el rol de personal de contacto dentro de sus funciones, ya que son las que tratan directamente con el usuario.

Las funciones que debe cumplir las **operarias** son:

- Elaborar y servir comidas
- Realizar aseo de áreas comunes (Comedor, sala de reuniones, entrada, terraza, pasillos y escalera)
- Efectuar aseo de habitaciones y baños
- Registrar y comunicar información al administrador
- Informar problemas surgidos en el hostel al administrador

Es necesario identificar el fenómeno que se genera en la estructura organizacional de la empresa, donde los socios cumplen con cargos que determinan el funcionamiento de ésta, ya que éstos establecieron por mutuo acuerdo, que cada uno hará retiro de utilidades por el hecho de cumplir las funciones antes mencionadas. Este acuerdo se realizó de

manera informal y sin dejar registro en que se dejen aclaradas todas características del trato.

En estos momentos existe un **equilibrio inestable**, ya que se podrían generar problemas debido a la sobre carga de responsabilidades de alguno de los socios o que se dejen de encontrar justos los retiros por parte de alguno de los dos. Al mismo tiempo se pueden comenzar a cuestionar las decisiones tomadas entre ellos, generando discordancia en lo que se desea alcanzar en un mediano o largo plazo.

Por lo tanto, si se desea alcanzar la sustentabilidad de la organización y prevenir un colapso o problemas a futuro se debe regularizar esta situación, definiendo los alcances, responsabilidades y deberes de cada uno de los cargos y designar cuanto será el monto a pagar por cumplir dicho cargo. La información de los acuerdos tomados debe ser registrada y estar al alcance de cualquiera que se interese por conocer esta información, con esto se alcanzara la transparencia.

5.1.2. Análisis estratégico

Mediante el análisis estratégico se obtiene información sobre el entorno y la situación interna del Hostal Mining, proceso por el cual se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Utilizando el análisis PESTEL se describe el macroentorno, también llamado entorno genérico, y se identifican las oportunidades y amenazas que podrían generar influencia sobre el funcionamiento de la empresa.

Para analizar y determinar el atractivo de la industria se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El análisis interno se realiza mediante una variación de la cadena de valor, el modelo de la cadena de valor de servicios, basada en lo propuesto en servucción.

5.1.2.1. Análisis del entorno

5.1.2.1.1. Macroentorno: PESTEL

La metodología de análisis PESTEL (político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental, ecológico y legales) muestra como las influencias del entorno afectan en los mercados y las organizaciones, y como estos impactan a la hora de definir los planes de acción y los alcances de las estrategias a seguir.

Para efectos de esta memoria, se examinan los factores más relevantes que presenta nuestro país, considerando cuánto éstos inciden en el desarrollo de nuevos negocios en la industria de la minería y en las empresas prestadoras de servicios a la minería (Faúndez, 2012).

Político

En el año 2014 se promulga la reforma tributaria actual, en la cual se pueden distinguir dos regímenes tributarios para las empresas, el **semi integrado** o de integración parcial y el de **renta atribuida**, estos entraron en vigencia en enero del 2017. Las empresas que opten por el sistema de renta atribuida pagan una tasa de Impuesto de

Primera Categoría de 25%, mientras que las que opten al sistema semi integrado deberán pagar un Impuesto de Primera Categoría con tasa de 25,5% durante el año comercial 2017 y con tasa de 27% a partir del año comercial 2018 (Empresarios en Red, 2018).

Antes de esta reforma, las pymes tributaban igual que las grandes empresas y ambas estaban en el régimen general. Sólo algunos podían acogerse al antiguo régimen 14 ter, ya que cumplir con los numerosos requisitos era muy difícil.

Con los cambios al régimen del artículo 14 ter, que entró en vigencia en enero de 2015, el número de contribuyentes que tomaron este sistema casi se cuadruplicó siendo más de 300 mil empresas (Empresarios en Red, 2018). Esto debido a que se flexibilizaron los requisitos de entrada al sistema, y se ampliaron beneficios ya existentes.

Estos cambios significan un beneficio para las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que están pensados en ellas. (Banco estado, 2018). Algunos de los efectos que producen estos cambios son: generación de mecanismos de tributación para Pymes; mitigación del impacto de requisitos regulatorios y costos de cumplimiento; y otorgación de herramientas de financiamiento para su crecimiento y expansión, todo esto siguiendo las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (Guerrero, 2018).

Por todo lo anterior, la reforma tributaria actual se presenta como una oportunidad para las PYMES y por lo tanto también para el Hostal Mining, debido a los beneficios que ésta presenta, pero hay que tener en cuenta el peligro que puede existir debido a la mala interpretación de los cambios, y como podrían afectar en el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, la implementación de la reforma tributaria también acarrió consecuencias negativas para las Pymes en la operación renta 2018, ya que no se entendió el alcance de los cambios, prestándose para interpretaciones y también se observó un colapso de la plataforma del servicio de impuestos internos, por lo que muchas empresas no completaron los requerimientos a tiempo (Agenda País, 2018).

El problema principal que presenta la reforma para las pymes es que, en el caso de tener derecho a la devolución de impuestos, es necesario que el contador retire personalmente en las oficinas administrativas del servicio de impuestos internos la devolución, para así aclarar los reparos, por lo que se ven afectados los flujos de caja y se generan contratiempos en su día a día (Agenda País, 2018).

De acuerdo al contexto anterior, al no considerar grandes variaciones en las tasas, no genera efectos en lo que refiere al macroentorno del hostel, no así, lo que respecta a la retención de la devolución, ya que, si no se tiene en cuenta esto, se podría tomar como una amenaza.

Por otra parte, en la actualidad se presentó un nuevo proyecto de reforma tributaria, el cual, según el ministro de hacienda Felipe Larraín, beneficiaría directamente a las Pymes (Larraín, 2018). En este mismo marco, el presidente Piñera dijo que se creará un régimen más favorable para las Pymes, simplificado y con menores tasas de impuestos, lo que favorecerá a más de 150.000 pequeñas y medianas empresas de Chile (Oliveira, 2018). Esto se podría interpretar como una oportunidad para la Sociedad Hotelera Andes Ltda, ya que aumentaría sus beneficios económicos y facilitaría la tramitación del impuesto. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cualquier cambio puede traer problemas con su implementación si no se toman las precauciones y medidas pertinentes.

Económico

Como lo indica el banco mundial (2018), Chile es una de las economías que más rápido ha crecido en Latinoamérica. Esto ha implicado una reducción, entre 2000 y 2015, de la población considerada pobre (US\$ 4 por día), del 26 a 7,9 por ciento. Sin embargo, el crecimiento ha desacelerado desde el máximo de 6,1% alcanzado en 2011, llegando a 1,5% en el 2017, esto debido principalmente a la caída de los precios del cobre que repercute negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. La economía chilena depende de la demanda internacional de cobre (en particular, de China), ya que la exportación de este material representa el 50% del total de exportaciones chilenas (Banco Santander, 2018).

De este modo, el bajo crecimiento económico y los menores precios del cobre afectaron negativamente los ingresos fiscales, neutralizando parcialmente los efectos de la reforma tributaria (Banco mundial, 2018)

Sin embargo, se espera que para el periodo 2018-2020 aumente el crecimiento, a medida que las expectativas privadas mejoren y el precio del cobre aumente (Minería chilena, 2018). Además, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el crecimiento fue de 1,7% en 2017, y podría subir a 2,5% en 2018 (Banco Santander, 2018).

Asimismo, de acuerdo al informe de política monetaria (IPOM) entregado por el Banco Central en septiembre del 2018, se estima que la expansión del Producto Interno Bruto (PIB) de este año estará en un rango de 4,0 y 4,5%. Para el 2019, el banco ratificó la expectativa de un PIB que aumentará en un rango de entre 3,25% y 4,25%, mientras que para el 2020, este rango será entre 2,75% y 3,75%. También el informe indica que el precio del cobre (US\$ por libra) en el 2018 llegue a 2,95, mayor a los 2,8 del año 2017, del

mismo modo para el año 2019 y 2020 se esperan precios de 2,85 y 2,8 respectivamente (Diario financiero, 2018).

Todo lo anterior, indica que el precio del cobre mejoraría a baja escala, sin embargo, se podría mantener sin presentar bajas. Por lo que la estabilidad económica y las proyecciones del crecimiento del PIB, generarían un escenario positivo para las empresas, como al hostel, y posibles inversiones, ya que esto aumentaría las posibilidades de mantener la necesidad de tener el servicio que entrega el hostel.

En el caso de un aumento del precio del cobre, se infiere que el sector minero se mantendrá con variaciones positivas, lo que también genera oportunidades para el hostel debido a posibles nuevos proyectos que aumenten la demanda de los servicios que se presta en éste.

Por otra parte, según el Concejo de Competencias Mineras (CCM, 2017), en su informe de Fuerza laboral de la gran minería chilena 2017 – 2026, las dotaciones de las empresas mineras se han mantenido con variaciones leves, debido a los esfuerzos sostenidos por el desarrollo de la industria y por la apertura de nuevos proyectos que generan nuevos empleos. Lo anterior se ha generado a pesar de la contracción sufrida por la industria en los años 2012 – 2017, producto de la baja del precio de los **commodities** observada a partir del año 2015. En este mismo periodo las dotaciones de las empresas proveedoras crecieron y luego decrecieron en los últimos dos años. En el siguiente **Figura 5-2** se puede observar la evolución del empleo en las empresas que participaron en el estudio mencionado (empresas participantes).

EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

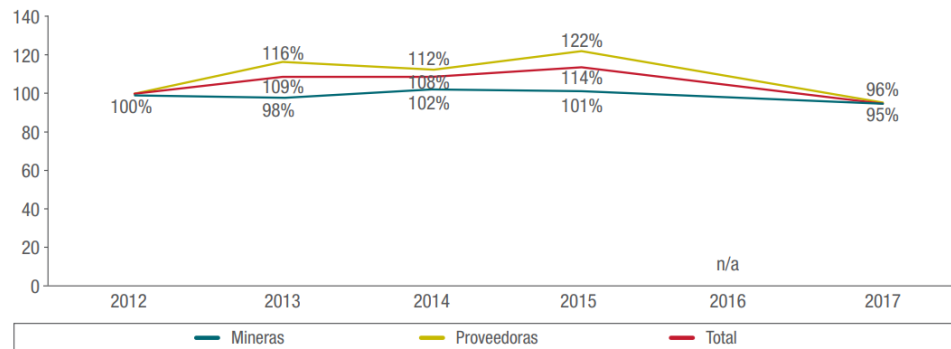


Figura 5-2 Evolución del empleo en las empresas participantes.

Fuente: Concejo de Competencias Mineras, 2017

En el año 2017 había 42.900 trabajadores en las 13 empresas mineras de la gran minería, de los cuales 34.143 eran trabajadores en la cadena de valor principal (Extracción, procesamiento y transporte, mantenimiento extracción y mantenimiento procesamiento) y 8.757 son trabajadores en otras áreas (Administración y soporte, proyectos y desarrollo minero). El total proyectado de trabajadores de empresas proveedoras alcanzó los 93.176, de los cuales 54.034 eran trabajadores de la cadena de valor principal y 39.142 eran trabajadores en otras áreas.

La proyección por parte de CCM indica que las dotaciones tanto de las empresas mineras como de las empresas proveedoras aumentará. Es por esto y por todo lo mencionado anteriormente, que se espera que la cantidad de trabajadores del sector se mantenga estable y con posibles aumentos, por lo que la cantidad de personas que se deben alojar, que son posibles usuarios para el hostel, también se mantendría estable con posibles aumentos, lo que se traduce en que la demanda del servicio que ofrece la Hostal Mining seguirá existiendo dando la posibilidad de alzas en el futuro. En el siguiente **Figura 5-3**, se

muestra cómo se comportará la demanda y la oferta laboral del sector industrial en la zona centro del país, comprendida por la quinta, sexta región y la metropolitana (CCM, 2017). Donde se puede apreciar que la demanda laboral aumentará durante el periodo proyectado.

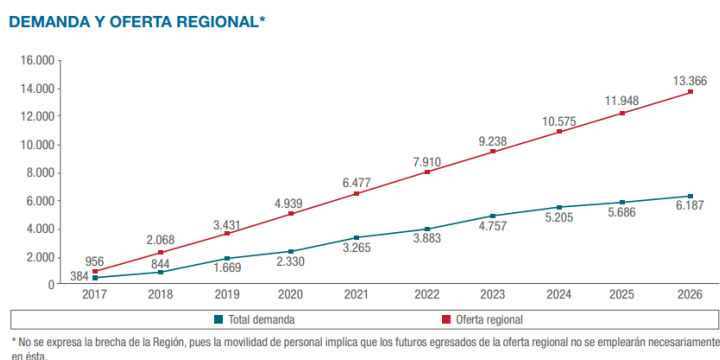


Figura 5-3 Demanda y Oferta.

Fuente: Concejo de Competencias Mineras, 2017

En cuanto a la producción chilena de cobre se espera una expansión de 4,3%, llegando a 5,76 millones de toneladas extraídas el año 2018, y para el año 2019 se espera una producción aun mayor alcanzando los 5,94 millones de toneladas, según lo informado por Cochilco (Mundo marítimo, 2018). Por lo mencionado anteriormente, se infiere que se genere un impacto positivo en el sector industrial de la minería, repercutiendo directamente a las empresas proveedoras de servicios, lo que afecta positivamente al hostal.

Social

La relación de trabajadores de empresas proveedoras o contratistas respecto de los trabajadores de las mineras ha disminuido, llegando a 1,1 en la cadena principal (equivale a

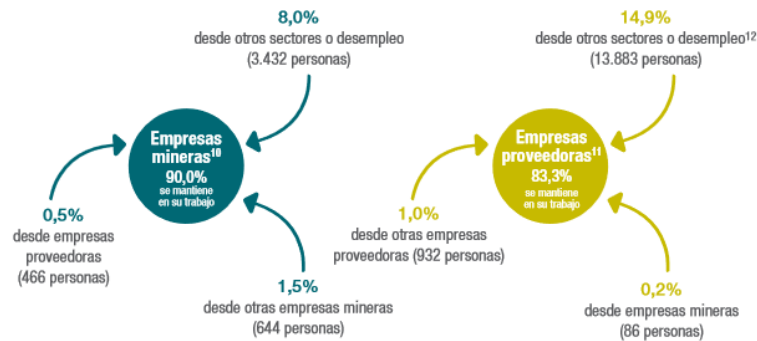
que por cada trabajador de la minería hay 1,1 trabajador de contratista en la cadena principal) y a 1,4 en relación al total de empresas, esto muestra que aún existen más trabajadores de empresas proveedoras que de empresas mineras trabajando en la gran minería chilena (Concejo de Competencias Mineras, 2017).

En la industria minera, las empresas proveedoras tienen en promedio 5,3 supervisados por supervisor en el 2017. Según lo muestra el consejo de competencias mineras en las memorias de fuerza laboral 2017, este indicador varía levemente durante el tiempo, lo cual implica que la cantidad de supervisores, quienes son el perfil de los alojados en el hostel, es estable en el tiempo, por lo que éste aspecto se valora positivamente para el Hostel, ya que proyecta estabilidad en el sector. Asimismo se puede apreciar que el 24% de los trabajadores de las empresas proveedoras son profesionales y supervisores.

También, según los datos del informe antes mencionado, la edad promedio de los trabajadores de las empresas proveedoras es de 39,3 años y la antigüedad promedio de los profesionales es de 5 años y la de los supervisores es de 5,9 años, lo que se interpreta como una baja rotación del personal, por lo que se esperaría que los hospedados se mantengan en sus puestos de trabajo durante el tiempo, permaneciendo así su estadía en el hostel.

Como se muestra en la **Figura 5-4**, el 83,3% de los trabajadores de las empresas contratistas se mantienen en su trabajo.

MOVIMIENTO DE TRABAJADORES DEL SECTOR



MOVIMIENTO DE PERSONAS EN MINERÍA

- La cifra de rotación en el reporte actual muestra que cerca de 25.591 personas cambiaron su condición de contratación en la industria (el 19% del total de trabajadores). De ellos, cerca de 20.000 personas se movieron dentro de la industria y el resto salió del sector.
- Para ese mismo periodo, se estima que 17.315 personas se incorporaron desde el desempleo u otros sectores productivos. Se contrató 1.019 jóvenes, de los cuales 456 (44%) corresponden a personas que estaban iniciando su vida laboral. De ellos, un 76% fueron atraídos por las empresas proveedoras.
- En promedio, una persona que perdió el trabajo en la industria demoró 3,5 meses en reemplazarse. El 7% de la dotación consultada quedó en cesantía y volvió a trabajar en una empresa minera o proveedora.
- Durante el periodo enero-diciembre 2016, 24% de la recontractación en el sector provino de mineras y 76% desde proveedoras.
- De los trabajadores que se emplearon en el sector minero provenientes de otros sectores productivos o en desempleo, el 44% de ellos fueron contratados por mineras y el 66% por proveedoras.

Figura 5-4 Movimiento de trabajadores del sector

Fuente: concejo de competencias mineras, 2017.

En la zona centro se concentra el 25% de los trabajadores de la minería, 12.937 son de empresas mineras y 13.245 de empresas proveedoras. En esta zona el 14% de los trabajadores de las empresas proveedoras que se movilizan, llegan a trabajar a la V región, por lo tanto llegan más de los que se van, de los cuales el 51% son profesionales universitarios y un 23% tienen un título técnico profesional. Lo que indica que el segmento objetivo se mantendrá con un crecimiento estable, impactando positivamente en la demanda del servicio prestado en el hostal.

Además, en la provincia de Los Andes existen centros técnicos y colegios técnicos profesionales que imparten especialidades en servicios hoteleros y cocina, las cuales son capacidades requeridas para los cargos existentes en el hostal. Por consiguiente, se

proyecta que la oferta laboral certificada se mantendrá en la zona, lo que genera oportunidades para la selección del personal del Hostal.

Tecnológico

Existen programas que buscan la integración de tecnologías y herramientas de gestión, operaciones y experiencia del cliente en hoteles, para aprovechar el potencial de la conectividad, la movilidad y el Internet de todas las cosas. De esta forma, se aumenta la facturación y los beneficios, se optimiza las operaciones y se mejora la experiencia de los clientes en los hoteles (Serra, 2018).

Los objetivos por los que las empresas hoteleras aplican las tecnologías antes mencionadas son: optimización de procesos, marcar una diferencia, levantar información de los clientes y fidelización de estos, y para el desarrollo y crecimiento corporativo.

Para la integración de las tecnologías es necesario tener en cuenta principalmente los costes de implementación y mantenimiento, la capacitación del personal para su uso adecuado y cuál es el valor que genera el uso de éstas en el cliente.

Lo anterior demuestra que la tecnología otorga un aporte beneficioso para las empresas, sin embargo en el Hostal Mining no existe el uso de éstas, por lo que es importante que se pongan al alcance, ya que ofrecerían la oportunidad de mejorar el rendimiento y la productividad del Hostal, siempre y cuando cuenten con el apoyo y el conocimiento de profesionales experimentados, que además de optimizar la inversión en tecnología, proporcionen las herramientas más adecuadas para la gestión, la toma de decisiones y la consecución de los objetivos de negocio.

En Chile existe el EspacioPyme, una tienda virtual de softwares y servicios digitales realizada por el Ministerio de Economía a través de la página web Escritorioempresa.cl, con el fin de facilitar el acceso de los emprendedores a las tecnologías de la información (Innovación chilena, 2017). EspacioPyme cuenta con asistente de compra guiada, catálogo de softwares con fichas estandarizadas de los productos, ofertas con múltiples proveedores, además de software gratuitos y con planes de pago, todos validados y con sistema de calificación, tanto del proveedor del software como por parte del usuario, por lo que se observa como una beneficiosa alternativa para acercar el acceso de la tecnología al Hostal.

Ecológico

Según el ministro de minería, Baldo Prokurica, se está buscando la compatibilidad de la minería con el cuidado de los glaciares. Para lograr los desafíos de desarrollo y concreción de nuevos proyectos, es que proponen una serie de iniciativas. Un ejemplo de estas es la propuesta de dos formas nuevas para el tratamiento de relaves, ya que Chile es el mayor generador de estos residuos, produciendo alrededor de 1,5 millones de toneladas diarias. La primera es que se reprocesen y la segunda es que se utilicen en otros negocios como producción de cemento o papel. También se podrán adoptar relaves sin dueños para convertirlos en parques, humedales o bosques (minería chilena, 2018).

También existen propuestas para modificar la normativa relacionada con el medio ambiente. Actualmente la ley y las instituciones que la implementan, son precarias, insuficientes y no aseguran el resguardo del patrimonio natural, ni el derecho constitucional de vivir en un ambiente libre de contaminación, pero son una base para

poder avanzar en beneficio de la sociedad y los ecosistemas. Sin embargo, la propuesta de modificación a la ley ambiental agiliza y flexibiliza los procedimientos legales asociados a la aprobación de proyectos, lo cual beneficia al mundo empresarial, ya que este se enfoca en lograr maximizar la inversión y las ganancias sin responsabilizarse de los efectos de éste en el medioambiente (Sanzana y Santelices, 2018). Esto genera controversia, ya que por un lado provoca impacto positivo al sector industrial de la minería, otorgando oportunidades para las empresas que prestan servicio a este sector, incluyendo el Hostal Mining, pero por otra parte se deja desprotegido el medioambiente, dando la posibilidad de que se genere un impacto irreversible en el ecosistema.

Legal

Para el funcionamiento del hostel es necesario cumplir con normativas y leyes que exige el estado.

Las siguientes normativas, leyes y certificados deben cumplir el hostel:

- Autorización de funcionamiento de hoteles, hosterías, moteles apart hotel y residenciales, esta es otorgado por la oficina provincial de Aconcagua).
- Reglamento especial para empresas contratistas y subcontratistas 005-PRO-CIOHHN-001009
- Patente comercial
- Normas de higiene y seguridad industrial (Ley NP 16.744)
- Código sanitario
- Decreto 594 (1999, ministerio de salud)

- Mutual de seguridad
- Ley 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades laborales
- Normativa FINNING, norma para proveedores (PRO.HS.01.09)
- Artículos 183 A y siguientes del código del trabajo
- Certificado de cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales (entregado por la inspección del trabajo, o certificación INN)
- Según la información recopilada no existen propuestas de parte del estado o las instituciones a fines para cambiarlas.

En relación con las leyes y normativas que debe cumplir la organización para funcionar, no existe evidencia que haga pensar que serán modificados en el corto y mediano plazo.

También hay que destacar que la dirección de obras de la comuna de Los Andes responde lentamente al entregar la recepción de obras, lo que dificulta la obtención de permisos para realizar cambios estructurales, ampliaciones y construcciones, lo que podría interpretarse como una amenaza ante posibles proyectos planteados en el hostel.

Síntesis de análisis PESTEL

A continuación, se muestra a modo resumen la **Tabla 5-1** Matriz PESTEL

Tabla 5-1 Matriz PESTEL.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Factores clave en el entorno		Impacto				
			Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	Reforma tributaria actual	Tasa de impuesto			X		
		Retención de la devolución		X			
	Nuevo proyecto de reforma tributaria	Tasas de impuestos				X	
		Simplificación del proceso				X	
Económico	PIB Chile					X	
	Estabilidad económica					X	
	Precio del cobre						X
	Sector Minero	Estimaciones crecimiento de las dotaciones				X	
		Estimaciones de producción				X	
Social	Estimación de proporción de supervisores y profesionales				X		
	Existencia de conmutación laboral					X	
	Especialización del trabajo del personal					X	
Tecnológico	Accesibilidad a tecnologías de la información						X
Ecológico	Propuesta ley de glaciares			X			
	Normativa de emisión de residuos			X			
	Propuesta de modificación ley medioambiental					X	
Legal	Normativas existentes				X		

5.1.2.1.2. Modelo de competitividad de las 5 Fuerzas de Porter

Mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter se evalúan distintos aspectos de la industria hotelera para empresas proveedoras de la gran minería del país, esto con el fin de determinar qué tan competitiva y comercialmente atractiva puede llegar a ser ésta para las empresas o inversionistas en el mercado.

Es por esto que se hace necesario aplicar este modelo al Hostal Mining, ya que permite evaluar globalmente la empresa desde sus particularidades, las cuales forman el entorno específico o sectorial desde un conjunto de factores que influyen en el entorno competitivo y pueden afectar a los resultados finales de la empresa.

A continuación, se describen cada uno de los elementos que según Porter son básicos del mercado.

Amenaza de nuevos competidores

Es difícil que se integren nuevos competidores al sector hotelero en el que está inmerso el Hostal. Existen necesidades de capital relativamente altas para ingresar al mercado, ya que es necesario invertir en una infraestructura de alta calidad, que facilite la prestación del servicio y que se ubique en un sector que favorezca la movilización de los usuarios del hostal hacia la mina y viceversa.

Además, el servicio entregado está diseñado para satisfacer las necesidades específicas del nicho en el cual se encuentra el cliente, ya que éste en conjunto con la infraestructura y las capacidades del personal, hacen posible entregar un servicio diferenciado.

Debido a la existencia de las barreras de entradas descritas anteriormente, existe una baja posibilidad de ingreso de nuevos competidores, por lo que no suponen una amenaza al sector.

Rivalidad entre las empresas competidoras del sector

La cantidad de empresas existentes en el sector son pocas, debido a que éste se encuentra en una etapa introductoria. Sin embargo, si comenzara a crecer, se convertiría en una amenaza, ya que se podría generar interés por ingresar al sector, por parte de otras empresas.

El costo por cambiar de empresa por parte del cliente es relativamente bajo, los contratos son a corto plazo, renovables de forma anual, y si deciden terminar el contrato antes de tiempo deben cumplir condiciones que no implican mayores costos. Sin embargo, si el sector se vuelve más competitivo por ingreso de nuevos participantes o por aumento de la rivalidad de otras empresas, se convertiría en una amenaza para el Hostal.

Es por esto que la diferenciación del servicio es vital para competir en el mercado, lo cual, en este aspecto, se visualiza como una fortaleza para el Hostal Mining, ya que ofrece un servicio diferenciado, que genera un alto valor agregado al cliente, logrando alcanzar la fidelización de este, viéndose reflejado en la renovación del contrato por 3 años consecutivos por parte de Finning, el actual cliente.

Actualmente la rivalidad es baja entre los competidores, y se espera que no se modifique mientras no se integren nuevos competidores.

La amenaza de productos sustitutos

Actualmente las empresas proveedoras contratan servicios de menor calidad, a menores costos, para alojar a sus trabajadores y también localizan a la dotación conmutada en campamentos mineros, los cuales son sustitutos del servicio entregado por el Hostal Mining, ya que son servicios estandarizados, donde no se diferencia el servicio según cargos que poseen los usuarios. Esto último significa que parte de la dotación no está conforme con estos servicios, debido a que no se cumple con el objetivo de descansar y reponerse para mantener la productividad deseada. Es por esto que la amenaza es media-baja, debido a que no satisfacen de la misma manera las necesidades de los clientes y usuarios.

Poder de negociación de los clientes

En la provincia de Los Andes la cantidad de posibles clientes es baja, ya que éstas son empresas grandes que obtienen ingresos muy elevados, pero que a su vez requieren de los servicios ofrecidos, por lo que su poder de negociación es alto. Al mismo tiempo, la amenaza de integración vertical hacia atrás es baja, ya que estas empresas tienen contratos temporales con CODELCO Andina, esto en conjunto con la falta de experiencia en el rubro de hospedaje, disminuyen las posibilidades de que ocurra.

Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los insumos necesarios para realizar el servicio son productos básicos como mercadería (carnes, frutas, verduras, abarrotes, alimentos no perecibles, etc.)

para el servicio de alimentación y artículos generales de aseo (detergentes, cloro, confort, etc.) para la limpieza de las distintas áreas del hostal (áreas comunes, piezas, baños, cocina, etc.). Así que los proveedores de estos productos no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios, por esto los proveedores de esta industria son relativamente débiles y no suponen una amenaza para el Hostal Mining.

De lo mencionado en el análisis, se puede percatar que el sector es atractivo debido a la poca rivalidad y barreras de entradas que existen en el mercado. Lo que hay que tener en cuenta es que para obtener los mejores resultados es necesario un servicio diferenciado que tenga un valor alto para los clientes, ya que este es el factor con más poder dentro del mercado.

5.1.2.2. Análisis Interno

5.1.2.2.1. Cadena de valor

Mediante la cadena de valor se busca identificar las diferentes actividades que se realizan en la empresa que permiten entregar valor al proceso de transformación de los insumos, generando un servicio por el cual el cliente está dispuesto a pagar. El fin de esta herramienta es identificar el **margen** que se produce por realizar y vender el servicio o producto, ya que éste se representa como los ingresos percibidos, es decir el valor para el cliente, el cual pagará para satisfacer su necesidad, menos los costos de realizar este servicio.

La propuesta de valor es la forma en que se ofrece el servicio para satisfacer la necesidad del cliente, por lo que generar una propuesta de valor alto permitirá obtener mayores ingresos.

El modelo propone el análisis actividades o **eslabones primarios** y actividades o **eslabones de apoyo**, como lo muestra la siguiente **Figura 5-5**, siendo cada una de estas, fuente potencial de ventajas competitivas en costos o diferenciación, cuyas interacciones permiten un mayor valor diferencial emergente que pueda ser percibido por los clientes, en comparación a otras ofertas de la competencia.

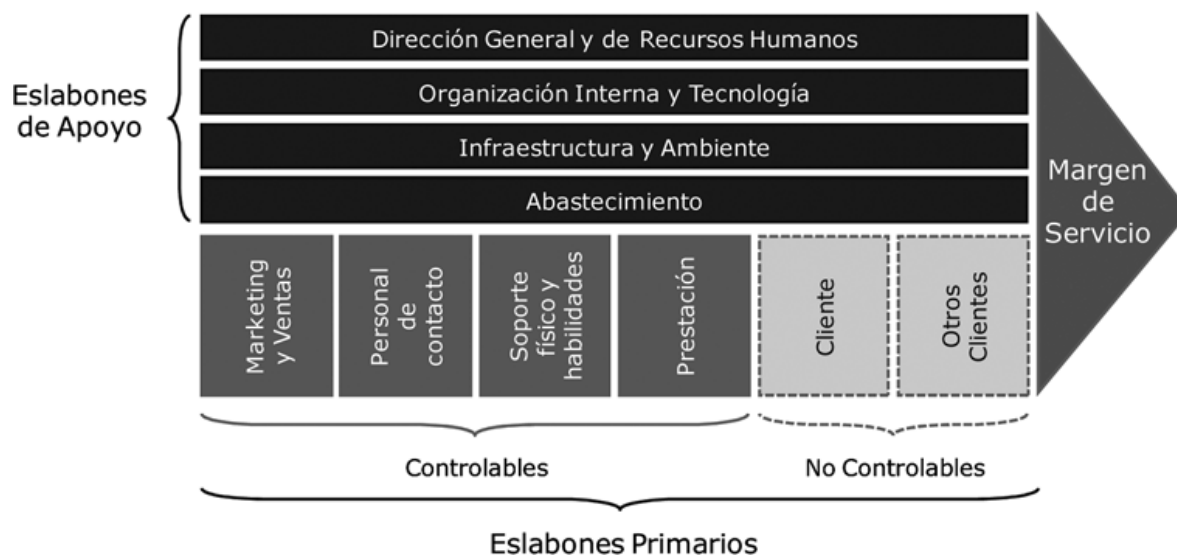


Figura 5-5 Cadena de Valor de Servicio.

Fuente: Alonso, 2008

Eslabones Primarios

Las actividades primarias son las que tienen relación directa con la transformación de materias primas e insumos en un producto o servicio terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización. Estas actividades son primarias porque agregan valor de forma directa (Porter, 1991).

Marketing y ventas

En el Hostal no existe un departamento exclusivo para realizar las tareas relacionadas a el marketing o las ventas, esto debido a que la organización está pensada para prestar el servicio sólo a un cliente, mediante un contrato anual, por lo que se enfocan recursos a fidelizar al cliente en vez de buscar otro cliente nuevo. Para encontrar al cliente y generar el contrato, se utilizan redes de contacto de los socios, mediante éstas se identifican a las empresas que podrían ser potenciales clientes, y a estas se les realiza una presentación y cotización para comunicar el servicio ofrecido.

Debido a la naturaleza del negocio se destinan pocos recursos, pero se logra realizar este eslabón de forma personalizada y cercana con los posibles clientes.

Personal de contacto

En el Hostal Mining existen cuatro trabajadoras que conforman el personal de contacto, ya que éstas ocupan los cargos operativos y son las que tienen contacto con los usuarios cuando éstos reciben el servicio.

Las trabajadoras no poseen certificación en las labores que cumplen (cocina y mucama), pero lo compensan con experiencia en trabajos realizados con anterioridad.

De ellas depende que el usuario perciba que se le está entregando un servicio de calidad, ya que éstas interactúan directamente al momento de servir las comidas y de realizar el aseo de las instalaciones de la empresa, donde el usuario recibe el servicio.

El administrador de contrato, quien es el representante del cliente, no tiene contacto directo con el personal operativo, por lo que genera su percepción del servicio prestado mediante lo que le informan los usuarios. Sin embargo, éste tiene relación directa con el administrador del hostel, con el que informa sobre aspectos específicos del servicio, y quien le entrega los consumos producidos en el hostel.

Soporte físico y habilidades

El soporte físico donde se genera una ventaja competitiva por diferenciación en el hostel, éstas son el comedor, que posee capacidad para entregar el servicio de forma simultánea a todos los usuarios, las habitaciones, todas con baño privado y donde se hospeda solo un usuario, algo muy difícil de encontrar en el rubro, además poseen tv con cable y cama con colchón box spring, que permite entregar una experiencia de máximo confort, y se garantiza que todos los usuarios puedan ducharse al mismo tiempo, optimizando los tiempos de cada uno.

En relación con las habilidades para realizar las actividades operativas, estas no son específicas ni difíciles de adquirir, pero si es necesario tener experiencia previa realizando aseo y haciendo comidas para grupos medianos de personas, alrededor de 11 usuarios.

No se cuentan con herramientas tecnológicas para realizar la revisión del inventario y hacer mantenimiento o inspección de las instalaciones, Actualmente el administrador se encarga de este aspecto de manera informal, guiándose por la intuición y no por un proceso estandarizado, las trabajadoras le avisan cuando no es posible cumplir con la minuta por falta de insumos.

El personal administrativo posee habilidades de administración, que permiten la programación y planeación de las actividades a corto plazo, pero no a mediano y largo plazo.

Prestación

Se ofrece un servicio de hospedaje en el cual el cliente se asegura que los usuarios estén en un ambiente tranquilo y cómodo, que propicia el buen descanso, y también recibir las comidas necesarias para tener una dieta balanceada que les permita estar satisfechos con este aspecto y al mismo tiempo saludables y con energías.

El servicio busca diferenciarse en relación con la calidad que este posee, con estándares más altos que la competencia. Se programan las actividades para optimizar el tiempo que el usuario está en el hostel, buscando maximizar el tiempo de ocio y sueño. Esto se logra cumpliendo con el horario de las comidas y asegurando las instalaciones limpias y ordenadas al momento que llegan a las dependencias de la empresa.

Cientes

Los posibles clientes son empresas que tienen contratos y proyectos a plazo fijo en las faenas mineras en la provincia de Los Andes, con dotación programada, por lo que se reduce la variabilidad del personal que estos poseen.

Se maneja un contrato anual con solo un cliente, en el cual se determina la cantidad de usuarios se hospedarán, disminuyendo la incertidumbre de la demanda, y pudiendo optimizar según estas las programaciones de la alimentación y el uso de las habitaciones.

El cliente comunica de forma oportuna y directa al administrador cuando se requieren cambios en el servicio o servicios extras, por lo que su participación es activa durante el servicio.

Ya que los usuarios tienen conductas similares mientras están en el hostel, se puede diseñar un servicio que satisfice a todos o la mayoría.

Otros clientes

El hostel tiene contrato con solo un cliente, una de las ventajas competitivas, ya que se le entrega un servicio, por lo que en este sentido no hay otros clientes que interfieran en la prestación del servicio.

A los usuarios se les asegura simultaneidad en los servicios entregados, por lo que las interferencias entre éstos se reducen al mínimo.

Eslabones de apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad. A diferencia de las actividades primarias, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Dirección General y de Recursos Humanos

En la actualidad no se designan recursos para establecer un departamento especializado en dirección general o de recursos humanos. El hostel es una microempresa, en la que hay 6 trabajadores, 2 son trabajadores administrativos, quienes también son dos socios, las otras cuatro trabajadoras cumplen cargos operativos.

Los dos socios que ocupan los cargos del personal administrativo se encargan de realizar la selección del personal y las charlas de inducción, sin tener protocolos o procesos estandarizados para realizar estas actividades.

Los elementos de la dirección general son definidos de manera informal, por lo que se transmite sin normas y protocolos que determinen la mejor forma de comunicarla.

Organización interna y tecnología

La empresa tiene dos niveles jerárquicos, el nivel del personal operativo, quienes saben que sus funciones son realizar el servicio en el hostel, y el personal administrativo, quienes velan por que se cumplan todas las condiciones para que se puedan llevar a cabo las funciones operativas.

Las funciones y tareas que se deben realizar no están definidas, ni existen protocolos o manuales donde se definan como se deben realizar, por lo que no hay límites definidos de las responsabilidades de cada uno.

En el hostel no se utilizan herramientas tecnológicas de administración para registrar y utilizar información relevante para el control de las tareas o la administración de esta, no se usa nada para el registro de los gastos o para el control y supervisión del personal. Todo el registro se hace de forma manual en hojas de papel o en la pizarra, esta luego se digitaliza por el administrados para realizar los cobros al cliente.

Para los servicios de apoyo entregados a los usuarios la empresa posee tecnología que hace posible su entrega, como los televisores con cable y aires acondicionados existentes en todas las piezas y el comedor, para asegurar que las duchas funcionen de forma simultánea, se cuenta con un hidro pack con capacidad de 3000 litros y seis calefones. Para garantizar la seguridad es que hay un sistema intercomunicado con cámara que permite identificar quien quiere entrar o quien sale del hostel.

Infraestructura y ambiente

El hostel entrega el servicio en un edificio de 280 metros cuadrados, con dos pisos, que consta con 11 habitaciones cada una cuenta con dos camas de plaza y media, una para el trabajador con turno de noche y otra para el trabajador con turno de día, un closet para que guarden sus pertenencias, un baño privado para cada pieza. Cuenta con una sala de reuniones con capacidad de 14 personas, también posee un comedor con capacidad de 14 personas y una cocina que es capaz de producir o abastecer a cada una de las comidas que

se entregan a todos los huéspedes. Posee además una terraza con quincho y balcones en todas las habitaciones del segundo piso.

Gracias a lo descrito con anterioridad, a los usuarios se les entrega el servicio en un ambiente de seguridad y tranquilidad, beneficioso para su descanso y comodidad.

La infraestructura para que el personal operativo realice las labores no es del todo adecuada, no baño ni casilleros para las trabajadoras, y las despensas no son lo suficientemente grandes para almacenar todos los insumos necesarios para realizar las comidas, por lo que se genera desorden y suciedad en la cocina.

Abastecimiento

El abastecimiento es una tarea exclusiva del administrador, él es quien programa las compras de los insumos para los servicios de alimentación y aseo, estos se realizan para cumplir con la programación de la minuta semanal y para que no falten insumos para realizar el aseo diario ni los elementos de primera necesidad en cada uno de los baños.

En este sentido la programación se realiza a corto plazo, y si identifican problemas ya que debe realizar compras no programadas frecuentemente. Esto debido a que el personal operativo se da cuenta de la falta de insumos para realizar las actividades diarias, por lo que debe responder de forma rápida para poder realizarse el servicio según lo programado o sino cambiar la programación para poder cumplir con lo estipulado en el contrato.

En relación con el abastecimiento de los servicios contratados a los proveedores, también el administrador es quien debe asegurarse de que estos se entreguen de forma adecuada sin generar problemas a los usuarios.

La diferenciación se logra mediante un soporte físico y el desempeño logrado por el personal de contacto que permite una prestación de servicio centrado en el usuario, satisfaciendo sus necesidades y garantizando lo prometido al cliente.

En la siguiente **Tabla 5-2** se muestra el resumen de los elementos que conforman la cadena de valor.

Tabla 5-2 Cadena de valor Hostal Mining.

Fuente: Elaboración propia

<p>Dirección General y de Recursos Humanos Definición informal y no existen protocolos para la comunicación entre las partes.</p>					
<p>Organización interna y tecnología Responsabilidades y deberes mal definidos, tecnología para los usuarios buena, tecnología para los procesos internos deficiente.</p>					
<p>Infraestructura y ambiente Infraestructura para los usuarios muy buena, para los procesos internos son deficientes.</p>					
<p>Abastecimiento Desordenado e ineficiente, funciona a corto plazo, no se programa a mediano y largo plazo.</p>					
<p>Marketing y ventas</p> <p>No es especializada, pero se logra un trato personalizado con posibles clientes</p>	<p>Personal de contacto</p> <p>Tiene un buen desempeño debido a la experiencia de cada una, falta certificación</p>	<p>Soporte físico y habilidades</p> <p>El soporte físico está pensado para asegurar que la prestación se realice de manera adecuada, y las habilidades necesarias no son muy específicas por lo que no genera diferenciación</p>	<p>Prestación</p> <p>Se satisfacen las necesidades del cliente y los usuarios, trato personalizado y cercano</p>	<p>Clientes</p> <p>Se les entrega el servicio contratado de forma exclusiva, solo a un cliente, y a los usuarios se les asegura el cumplimiento de los servicios prestados</p>	<p>Otros clientes</p> <p>Trato individual a los usuarios, espacio para todos con el fin de que no se molesten entre ellos</p>

Margen

El margen en la actualidad es positivo, se generan utilidades en la empresa, por lo que se puede concluir que la propuesta de valor es más alta que los gastos incurridos para realizarla. Se entrega valor a los insumos en los procesos para transformarlos en los servicios entregados al usuario.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se genera debido a que el servicio se diseña específicamente para satisfacer las necesidades del cliente y los usuarios, el soporte físico y las habilidades del personal de contacto son fundamentales para que la prestación del servicio se realice como está diseñado y garantizar una experiencia en la que el usuario se sienta cómodo y pueda descansar de la mejor forma posible. Los eslabones de apoyo se realizan de manera que se pueda garantizar el buen funcionamiento del hostel a corto plazo, destinando recursos y tiempo en solucionar problemas que ocurren en el cotidiano, por lo que no da espacio para realizar una programación y planificación de la administración para el mediano y largo plazo.

Se genera un alto valor agregado para el cliente y el usuario, pero a nivel interno se generan deficiencias y problemáticas operativas que se podrían mejorar, para generar una propuesta de negocio sustentable a largo plazo.

5.1.2.3. FODA

Esta herramienta permite hacer un análisis de la situación actual del Hostal Mining, en el cual se identifican las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno y las oportunidades y amenazas del análisis externo.

Oportunidades

- Estabilidad del sector minero
- Fácil acceso a softwares para la administración
- Oferta laboral de personal calificado
- Posible ley medioambiental más flexible

Fortalezas

- Servicio diseñado adecuadamente para el usuario y el cliente
- Infraestructura adecuada en la que se le entrega el servicio a los usuarios
- Comunicación fluida entre el cliente y los administrativos
- Personal de contacto con buen trato al usuario y transmite seguridad al realizar la labor

Amenazas

- Posible ley de glaciares, ley ecológica restrictiva a CODELCO Andina
- Posible crecimiento de los sustitutos

- Entrada de nuevos competidores

Debilidades

- Infraestructura para el personal deficiente
- Problemas con el personal por escaso control de procesos y falta de especificación de labores
- Problemas con el Inventario, planificación ineficiente y bajo control de éste
- Falta de control de gestión
- Inexistencia de un centro de costos
- Información desorganizada y de complejo traspaso
- Procesos escasamente estandarizados (alta variabilidad)
- Estructura organizacional definida de forma informal, no se tiene registro de los acuerdos tomados entre los socios

5.1.2.4. Desarrollo plan estratégico

El Hostal Mining no cuenta con ningún tipo de misión o visión, ni tampoco con objetivos estratégicos que sirvan de guía para la toma de decisiones por parte de los socios.

Por lo que es necesario proponer una misión y visión, en conjunto con objetivos estratégicos para el hostel antes de buscar KPI's (indicadores claves de rendimiento). Para esto se tomó en consideración la información entregada por los socios y la observación y experiencia vivida dentro del hostel.

5.1.2.4.1. Misión

Satisfacer necesidades de alojamiento para empresas contratistas de Codelco Andina que requieren un lugar donde hospedar y alimentar a sus trabajadores con cargos de técnicos profesionales y profesionales que viven en regiones distintas a las que trabajan (conmutación laboral). Ofrecer un alto nivel de servicio acorde a las necesidades, expectativas, y exigencias del cliente, generando su satisfacción y la de los usuarios.

5.1.2.4.2. Visión

Ser la mejor opción de hospedaje para empresas que tienen trabajadores conmutados que prestan servicios para mineras de Los Andes, garantizando al cliente el cubrimiento de todas las necesidades de alimentación y alojamiento de sus trabajadores, tomando en cuenta todo lo necesario para que se sientan cómodos y con energía, como en su hogar o mejor, logrando la productividad esperada por su empresa y la completa satisfacción del cliente y el usuario con el servicio entregado, a través de una atención otorgada por personal capacitado que se relaciona de forma amable y respetuosa.

En base a la misión y visión propuestas, y en relación con el servicio prestado en el hostel se definen los objetivos estratégicos. Al cumplir éstos dentro de un plazo determinado se espera alcanzar lo propuesto en la misión, con dirección a cumplir con la visión en el futuro más distante. Estos objetivos se convierten en la base de indicadores de desempeño utilizados para la gestión con el modelo del Balanced Scorecard.

A continuación, se proponen los objetivos estratégicos con los que se espera que la empresa alcance su misión, estos se realizan bajo las cuatro perspectivas propuestas en el cuadro de mando integral.

5.1.2.4.3. Objetivos estratégicos

Perspectiva financiera

- Reducir los gastos generales de la producción del servicio.
- Mejorar la productividad, mediante el uso eficiente de recursos.
- Mejorar la inversión, administración y utilización de los activos disponibles.

Perspectiva del cliente

- Generar fidelidad en el cliente.
- Mejorar la percepción de satisfacción anual de los usuarios.
- Disminuir la cantidad de reclamos por problemas producidos en el hostel.
- Disminuir tiempos de respuesta a los problemas detectados.

Perspectiva de los procesos internos

- Optimizar la eficiencia de los procesos de los servicios principales.
- Mejorar la gestión de inventario

- Asegurar la calidad de los servicios prestados en el hostel
- Mejorar comunicación entre los grupos que se relacionan en el hostel.

Perspectiva de la formación y crecimiento.

- Mejorar las especificaciones de los cargos y las tareas del personal de la empresa.
- Promover el desarrollo del personal
- Retener al personal calificado
- Mejorar las tecnologías de la información

5.1.2.4.4. Mapa Estratégico

En la siguiente **Figura 5-6** se muestra el mapa estratégico que relaciona los objetivos estratégicos según las perspectivas del CMI.

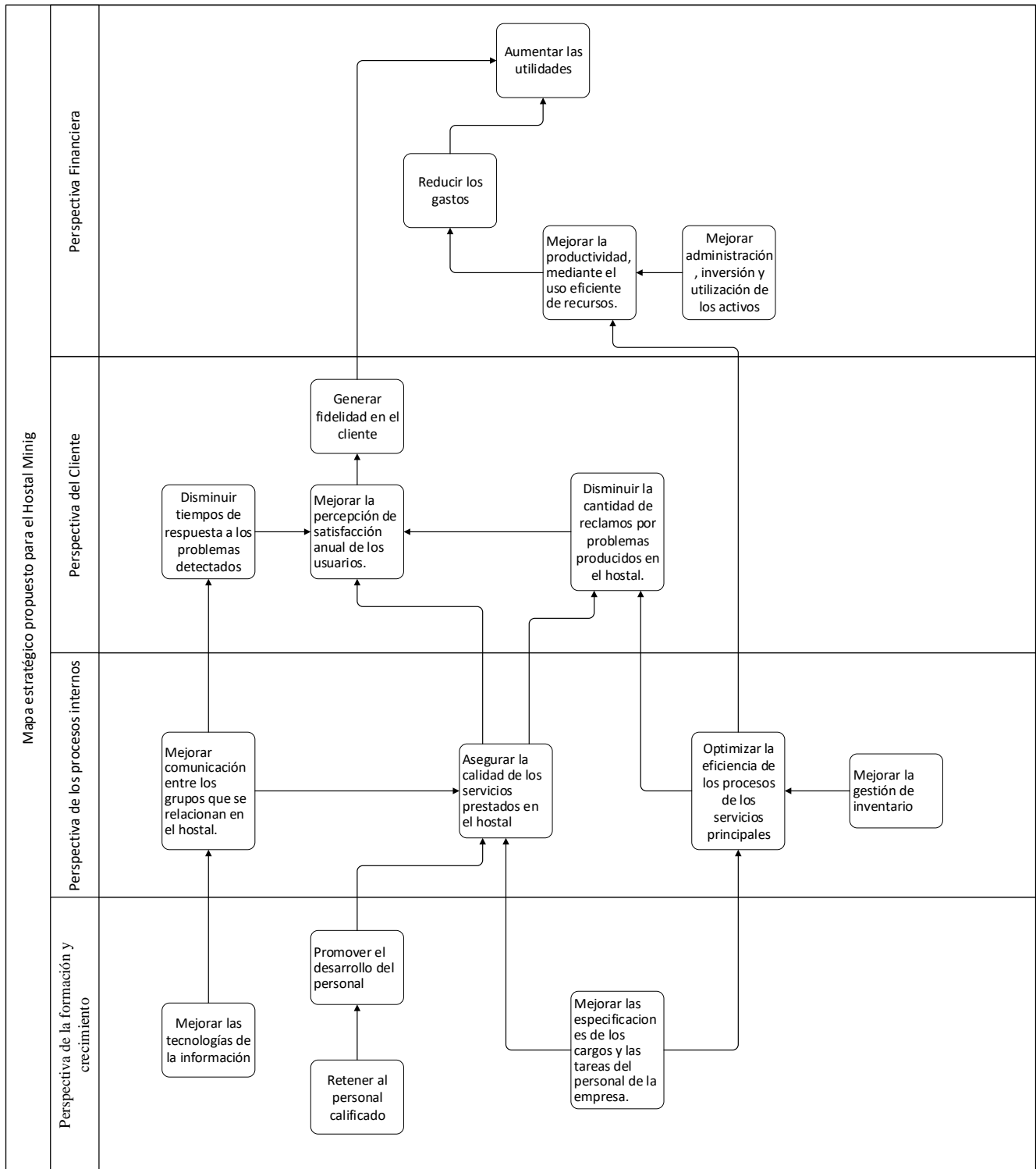


Figura 5-6 Mapa Estratégico.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Análisis de Procesos

Se procede a realizar el análisis de los procesos, para lograr este enfoque se realiza una descripción de las funciones, donde se realizan mapas de procesos para las actividades realizadas dentro del hostel, desde la perspectiva de las trabajadoras y la de los usuarios. También se realiza la descripción de las labores realizadas por el administrador.

Luego se identifican y clasifican los procesos que componen el servicio entregado en el hostel.

Por último, se realiza una descripción y modelamiento de procesos claves para el funcionamiento operacional.

5.1.3.1. Descripción de funciones

Como se menciona anteriormente, el Hostel Mining entrega servicios de hospedaje y alimentación a la empresa FINNING en la localidad de Los Andes. Para realizar esto, la empresa funciona las 24 horas del día, todos los días y cuenta con 6 personas contratadas, 4 empleados operacionales y 2 administrativos, además de contratar servicios de contabilidad a un contador externo a la empresa.

Para lograrlo la empresa tiene dos turnos de 12 horas en los que trabaja una operaria por cada turno, realizando las **funciones de mucama y cocinera**, las cuales constan básicamente en entregar alimentación y limpieza de habitaciones y áreas comunas a los usuarios.

Según lo mencionado por el administrador, a las operarias se les hace una **jornada inductoria** cuando ingresan a la empresa, función en la cual se les indica las tareas que

deben realizar y la forma en que deben hacerlo, junto con las políticas internas de la empresa y los valores que ésta les quiere traspasar, todo esto de modo informal e improvisado en el momento, para entregar un servicio con la calidad esperada por el cliente. Esta función es realizada por cualquier administrativo que éste disponible en el momento.

También existe la **función de administración de operaciones**, que tiene como objetivo lograr la ejecución de las labores necesarias para realizar el servicio, por lo que sus principales labores son: compras de los insumos usados a diario en el hostel, supervisión y cumplimiento de las obligaciones con el personal, registros de los consumos y diálogo con el cliente para informar cobros y recibir reclamos o problemas que estén sucediendo en relación con el servicio entregado. Esta función es realizada por el administrador del Hostel.

Por otra parte, se encuentran las **funciones tributarias y contables**, que se basan en cumplir las obligaciones tributarias y llevar el registro contable. Para esto se contrata un contador externo, que entrega estos servicios.

Otra de las **funciones son las adquisiciones e inversiones** que se relacionan principalmente a las decisiones a largo plazo, como son las posibles inversiones y los procesos de contratación de personal. Asimismo, comprenden el detalle de los consumos mensuales, con el que se elabora la orden de pago. Estas funciones son realizadas por uno de los socios que también es parte del personal administrativo.

5.1.3.1.1. Proceso Actual del Hostal Mining

A partir de lo anterior, se muestra el proceso actual desde las perspectivas de los participantes del servicio en el Hostal, es decir, usuario, operario y administrador. Para usuarios y operarias se presenta un mapa del servicio y para la administración una descripción de la administración.

Mediante entrevistas realizadas al administrador y a las operarias y tomando en cuenta el relato escrito en el apartado anterior del funcionamiento actual de la empresa donde se describen los turnos de las trabajadoras y la rutina de los usuarios, junto con la observación del autor, se realizan los **diagramas de flujo de los procesos de los servicios**, los cuales son mapas elaborados desde el punto de vista de los usuarios del servicio y desde el punto de vista interno de la organización, en específico, desde el personal operativo y administrativo, esto con el fin de identificar y entender todo lo que ocurre en el hostal y cómo los procesos influyen en el nivel de calidad del servicio entregado.

En cuanto a la administración, se presenta una descripción de su funcionamiento, donde se detalla sus tareas cotidianas en el marco de 24 horas.

5.1.3.1.1.1. Mapa del servicio del Hostal Mining a nivel de usuario

A continuación, se muestra en la **Figura 5-7** el mapa de procesos desde el usuario.

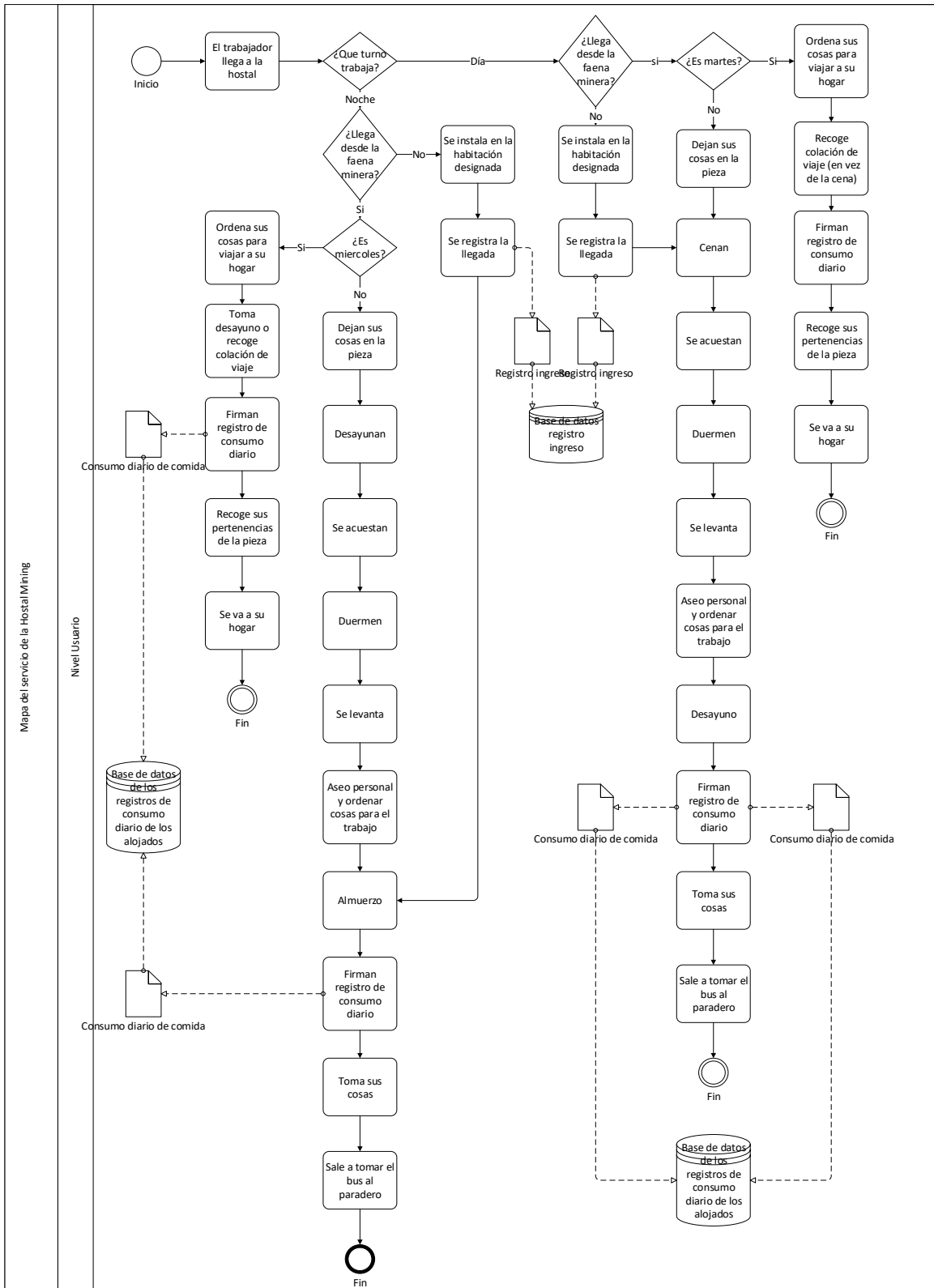


Figura 5-7 Mapa de servicio Hostal Mining, Nivel Usuario.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.1.1.2. Mapa del servicio del Hostal Mining a nivel Operario

A continuación, se muestra en la **Figura 5-8** el mapa de procesos desde el usuario.

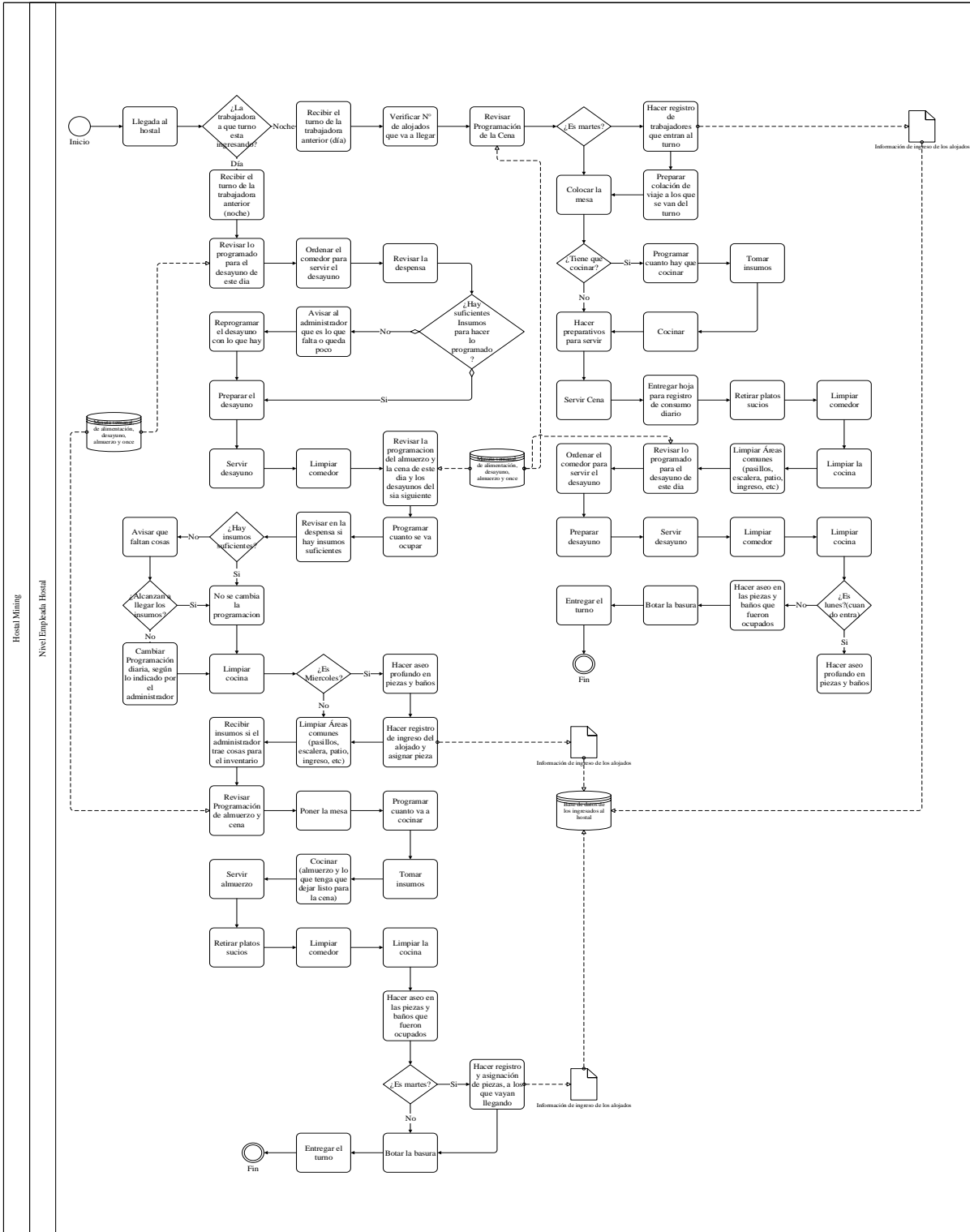


Figura 5-8 Mapa de servicio Hostal Mining, Nivel Operativo.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.1.1.3. Descripción del funcionamiento de la administración

El **administrador** desde su hogar revisa todos los días la programación del día, esto para saber si hay que realizar compras programadas con anterioridad, ya sea de insumos de aseo, de primera necesidad o de alimentación, lo cual se rige según una programación semanal realizada el día domingo en la tarde, donde se elabora la minuta semanal y la programación de las compras para esta misma semana. Luego de corroborar la información, llama a la trabajadora que está de turno para recibir el reporte de lo sucedido en el hostel durante el día y la noche anterior, en conjunto con preguntar si existe algún problema con el inventario de insumos alimenticios que no le permita hacer las comidas programadas en las minutas para ese día, de ser así se programan las compras que se deben hacer para que se pueda realizar esta labor sin problemas, de no ser posible solucionarlo a tiempo se reprograma para poder realizarse el servicio sin inconvenientes. Si no hay problemas de esta índole se prosigue según la programación. Si en el reporte además se informan problemas sucedidos relacionados con la mantención de la infraestructura o falta de insumos para realizar aseo, el administrador decidirá si busca una solución al problema de forma inmediata, esto en el caso que la trabajadora logre identificar y transmitir la causa del problema, sino debe realizar una inspección por cuenta propia para determinar la causa y poder buscar una solución. En cualquiera de los casos anteriores, realiza las compras necesarias y va a dejar los insumos al hostel durante el mismo día, efectúa una supervisión y revisión de las dependencias y de los resultados de los procesos del servicio de comida o de aseo. Al finalizar, comenta con la trabajadora el desempeño percibido y se dialoga si existe algún cambio en la programación o si es necesario realizar algún servicio extra. Posteriormente se retira del hostel terminando la jornada laboral.

5.1.3.2. Identificar procesos

De las descripciones anteriores se pueden identificar los siguientes procesos, de los cuales se pueden clasificar en procesos de negocio, procesos de apoyo o procesos estratégicos, también se puede determinar qué procesos son claves para entregar el servicio y el éxito de la empresa. En la siguiente **Tabla 5-3** se muestra el inventario de procesos, con su respectiva clasificación y su definición como proceso o actividad clave o no.

Tabla 5-3 Inventario de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

N°	Nombre del proceso	Clasificación	Proceso Clave
1	Control de los procesos	Estratégicos	
2	Definir especificaciones de calidad	Estratégicos	Clave
3	Selección de personal	Negocios	
4	Informar las especificaciones de calidad existentes	Negocios	
5	Programar el servicio semanal	Negocios	Clave
6	Comunicarse con el cliente	Negocios	
7	Dar indicaciones operacionales específicas	Negocios	
8	Entregar el servicio de alimentación	Negocios	Clave
9	Limpieza de áreas comunes	Negocios	Clave
10	Limpieza de habitación y baño	Negocios	Clave
11	Realizar el cobro al cliente	Negocios	
12	Calcular precios, calcular sueldos	Negocios	
13	Realizar mantenimiento y solución de problemas de infraestructura	Negocios	
14	recepción usuarios	Negocios	
15	Comunicar problemas e información desde el hostel	apoyo	

16	Realizar compras según lo programado	apoyo	
17	Realizar compras según problemas en el hostal	apoyo	
18	Control de inventario	apoyo	Clave
19	Entregar y recibir turno	apoyo	
20	Hacer contratos, pagar sueldos, impuestos (todos) permisos, etc	apoyo	
21	Entregar y recibir sabanas	apoyo	
22	Pagar cuentas, a proveedores y créditos si existen	apoyo	
23	Hacer proceso de contabilidad	apoyo	
24	Evaluar inversiones y proyectos	apoyo	
25	Recibir sugerencias e información referente a los usuarios	apoyo	

5.1.3.3. Descripción y modelamiento de los procesos claves

A continuación, se describen los procesos claves dentro del funcionamiento del Hostal Mining.

5.1.3.3.1. Servicio de alimentación

5.1.3.3.1.1. Descripción del servicio de alimentación

Identificar el proceso

El proceso de alimentación es un proceso de negocios, ya que se relaciona directamente con la misión de la organización, es uno de los servicios principales prestados por el Hostal Mining, ya que se generan ingresos de forma directa por el consumo de estos.

Diferenciar proceso

En el proceso de servicio de alimentación, el macroproceso es hacer y servir comidas y los microprocesos son: Desayuno, almuerzo, once y colación, las 4 comidas representan versiones diferentes del proceso genérico de hacer y servir comidas.

Estimar tiempo y costo

Gastos generales

- Ingredientes para las preparaciones
- Luz
- Agua
- Gas
- Entre otros
- Artículos de limpieza para el comedor la cocina y los instrumentos y loza usados

Participantes

- Operaria
- Usuarios
- Administrador

Describir proceso

El estudio y posterior análisis permite identificar los siguientes procesos:

- **Revisar minuta y programación**

La operaria debe revisar la minuta, para saber que preparación le debe tocar, y la programación detalla la cantidad de porciones que debe preparar, así podrá planificar como realizar la comida, que materiales va a ocupar y qué herramientas serán necesarias.

- **Buscar ingredientes**

Revisar en la despensa o en el refrigerador si están los materiales necesarios. Si existen los materiales suficientes tomarlos para proseguir con la preparación (posterior preparación), de lo contrario deberá avisar al administrador que faltan materiales para elaborarla. Esperar la respuesta.

- **Avisar si falta material**

La trabajadora avisa al administrador si falta algún material, esperando respuesta por si es necesario reprogramar la preparación con materiales existentes o si espera a que lleguen los materiales faltantes, teniendo la respuesta prosigue con el proceso de alimentación.

- **Decidir si se reprograma o se mantiene programación**

El administrador debe evaluar si alcanza a comprar y llevar los materiales requeridos por la trabajadora o si cambia la planificación para cumplir con el servicio de alimentación, utilizando los materiales que existen en el inventario. Debe informar de forma inmediata a la trabajadora una vez tomada la decisión.

- **Avisar que espere**

El administrador debe avisar a la trabajadora que se mantiene la programación actual, por lo que debe realizar las partes de la preparación que pueda con los materiales existente o esperar mientras el administrador llega con los insumos comprados, con esto puede proseguir realizando la preparación.

- **Comprar los materiales**

Si se alcanzan a comprar y llevar los materiales, el administrador debe ir al proveedor del o los materiales faltantes y comprar todo lo que falte según lo informado por la trabajadora.

- **Llevar materiales**

El administrador una vez comprado los materiales debe llevarlos al hostal y entregarlos a la trabajadora para que esta prosiga con el servicio de alimentación, si compra más materiales los debe guardar en la despensa o en el refrigerador según el lugar donde deban ser guardados.

- **Cambiar la programación**

Si el administrador no alcanza a comprar y llevar los materiales requeridos, debe cambiar la programación de la comida que se va a realizar según los materiales que existen en el hostal, si se utilizan materiales que estaban programados para después se debe actualizar la minuta y programar la compra de materiales para que no vuelvan a faltar.

- **Actualizar programación**

El administrador actualiza la minuta semanal con la nueva programación y se programan las compras para cumplir con esta nueva minuta.

- **Avisar a los posibles afectados**

El administrador avisa, a las trabajadoras que corresponda, el cambio de la minuta programada para que realicen el servicio de alimentación según las nuevas instrucciones.

- **Preparar**

La trabajadora sabiendo qué es lo que debe preparar y cuántas porciones, comienza a preparar la comida. Dependiendo de la comida la preparación puede ser desayuno, almuerzo, cena o colación. Para este subproceso no existen especificaciones registradas, sólo comunicación informal o lo conversado en la inducción al ser contratadas, por lo que queda a juicio de la trabajadora como hacer esta labor.

- **Servir**

Realizada la comida, la trabajadora sirve los platos y todo lo que compone la comida que se va a entregar, entregando así el servicio de alimentación al usuario. Dependiendo de lo escogido por el usuario, la trabajadora entrega la porción al trabajador, ya sea para servir o llevar.

- **Comer**

El usuario consume la comida en el comedor del hostel y antes o después debe firmar el registro de consumos.

- **Limpiar comedor y cocina**

La operaria debe esperar mientras los usuarios consumen la comida servida en el comedor. Durante este tiempo, la trabajadora puede limpiar la cocina y todos los utensilios que utiliza para la preparación. Cuando el ultimo usuario se levanta de la mesa, la trabajadora debe retirar toda la loza sucia y guardar todos los elementos de la mesa, para luego dejar todo limpio, incluyendo comedor, cocina, loza y utensilios.

Identificar participantes

En la siguiente **Tabla 5-4** se identifican quienes son los participantes del proceso y que cargo tienen.

Tabla 5-4 Descripción participantes.

Fuente: Elaboración propia

Nombre Participante	Cargo	Descripción Cargo
-	Administrador	Debe realizar y comunicar la programación del servicio de alimentación, la minuta. Debe asegurarse que estén los materiales necesarios para las preparaciones.
-	Operaria o trabajadora	Deber revisar que existan los materiales necesarios para preparar la comida, y realizar las preparaciones según lo programado
-	Usuario	Son las personas que van a recibir el servicio de alimentación.

Matriz de asignación de responsabilidades

En la siguiente **Tabla 5-5**. Se muestra la Matriz de Responsabilidades (RECI)

Servicio de alimentación

En la que se le asigna uno de los siguientes roles

- R = Responsable
- E = Ejecutor
- C = Consultado
- I = Informado a los participantes del proceso

La tabla siguiente presenta la matriz RECI:

Tabla 5-5 Matriz RECI Servicio de Alimentación.

Fuente: Elaboración propia

	Actividades / Roles	Administrador	Trabajadora	Usuario
1	Revisar minuta y programación	C	R/E	
2	Buscar ingredientes		R/E	
3	Avisar si falta algún material	I	R/E	
4	Decidir si reprograma o se alcanza a llegar para mantener la programación	R/E	I	
5	Avisar que espere	R/E	I	
6	Comprar los materiales	R/E		
7	Llevar materiales	R/E		

8	Cambiar la programación	R/E		
9	Actualizar programación	R/E	I	
10	Avisar a los posibles afectados	R/E	I	
11	Preparar		R/E	
12	Servir		R/E	I
13	Comer	I	R	E
14	Limpiar comedor y cocina		R/E	

5.1.3.3.1.2. BPM del proceso de alimentación

En la siguiente **Figura 5-9** se muestra el BPM del proceso de alimentación.

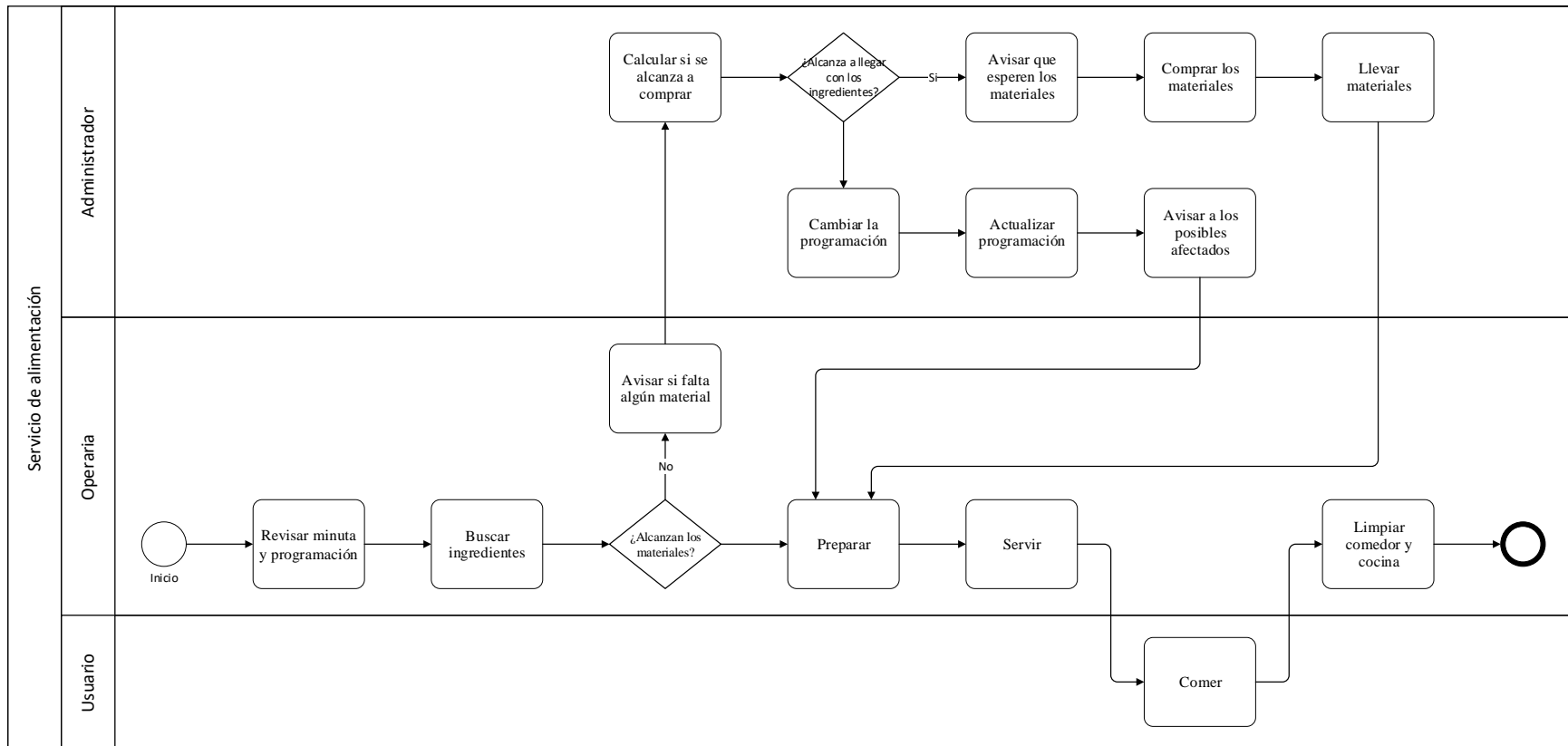


Figura 5-9 BPM Proceso de Alimentación.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.3.2. Servicio de limpieza

5.1.3.3.2.1. Descripción del servicio de Limpieza

Identificar el proceso

El proceso de Limpieza es un proceso de negocios, ya que se relaciona directamente con la misión de la organización. Es uno de los servicios principales prestados por el Hostal Mining, debido a que la conformidad del usuario y el cliente dependerá de cómo se realice este servicio.

Diferenciar proceso

En el proceso de Limpieza, el macroproceso es realizar limpieza y los microprocesos son la limpieza de las áreas comunes y la limpieza de las habitaciones y baños.

Estimar tiempo y costo

Gastos generales

- Artículos de limpieza y utensilios necesarios
- Insumos para reponer en baños
- Luz
- Agua
- Entre otros

Participantes

- Operaria
- Administrador

Describir proceso

El estudio y posterior análisis permite identificar los siguientes procesos:

- **Buscar herramientas e insumos necesarios**

La trabajadora debe saber cuáles utensilios usará al realizar el servicio de limpieza, los que varían dependiendo de las superficies y materiales. También debe buscar todo lo que necesita para realizar el servicio de limpieza, ya sea para áreas comunes, como para las habitaciones y baños.

- **Avisar si existe escasez de algún insumo**

Si al buscar lo que necesita, la trabajadora se da cuenta que hay insumos insuficientes o existe baja cantidad de alguno, debe avisar al administrador para que éste se encargue de las compras para su reposición.

- **Limpiar áreas comunes**

La trabajadora debe limpiar todas las áreas comunes y en silencio, ya que el usuario está durmiendo. Para este subproceso no existen especificaciones registradas, sólo mediante comunicación informal o en la inducción al ser contratadas, por lo que queda a juicio de la trabajadora cómo hacer esta labor.

- **Actualizar programa de compras**

El administrador realiza el programa de compras semanales según las comidas planificadas y los usos de insumos para la limpieza, esto lo hace a partir de su experiencia y no genera un registro donde este programa se pueda revisar, es por esto que, cuando se generan cambios, él tiene que considerarlo para las compras futuras, sin poder agendarlo en algún registro que facilite su transmisión.

- **Revisar que piezas se ocuparon o se van a ocupar**

Cuando el usuario llega a hospedarse en el hostel, desde su hogar, se registra en la pizarra del comedor que usuario usa cada pieza, por lo que en esta pizarra se tiene la información de las piezas ocupadas.

- **Limpiar habitaciones y baño**

La trabajadora debe limpiar las habitaciones que fueron ocupadas, realizando el cambio de sábanas el día que está programado. Para este subproceso no existen especificaciones registradas, sólo se utiliza comunicación informal o la inducción al ser contratadas, por lo que queda a juicio de la trabajadora como hacer esta labor.

- **Guardar herramientas e insumos**

Una vez terminada la limpieza de las habitaciones o de las áreas comunes, todos los utensilios deben ser guardados en la bodega donde se guardan los materiales y utensilios de limpieza.

Identificar participantes

En la siguiente **Tabla 5-6** se identifican quienes son los participantes del proceso y su cargo.

Tabla 5-6 Participantes Servicio de Limpieza.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre Participante	Cargo	Descripción Cargo
-	Administrador	Debe mantener el inventario de insumos de limpieza, para que las trabajadoras puedan realizar el servicio de limpieza
-	Operaria o trabajadora	Debe realizar el servicio de limpieza, incluyendo áreas comunes, habitaciones y baños antes ocupados.

Matriz de asignación de responsabilidades

En la siguiente **Tabla 5-7**. Se muestra la Matriz de Responsabilidades (RECI) del Servicio de Limpieza.

En la que se le asigna uno de los siguientes roles

- R = Responsable
- E = Ejecutor
- C = Consultado
- I = Informado a los participantes del proceso

La tabla siguiente presenta la matriz RECI:

Tabla 5-7 Matriz RECI Proceso de Limpieza.

Fuente Elaboración propia

Actividades / Roles		Administrador	Trabajadora
1	Buscar herramientas e insumos necesarios		R/E
2	Avisar si queda poco de algún insumo	I	R/E
3	Limpiar áreas comunes		R/E
4	Actualizar programa de compras	R/E	
5	Revisar que piezas se ocuparon o se van a ocupar		R/E
6	Limpiar habitaciones y baño		R/E
7	Guardar herramientas e insumos		R/E

5.1.3.3.2.2. BPM del proceso de Limpieza

En la siguiente **Figura 5-10** se muestra el BPM del proceso de Limpieza.

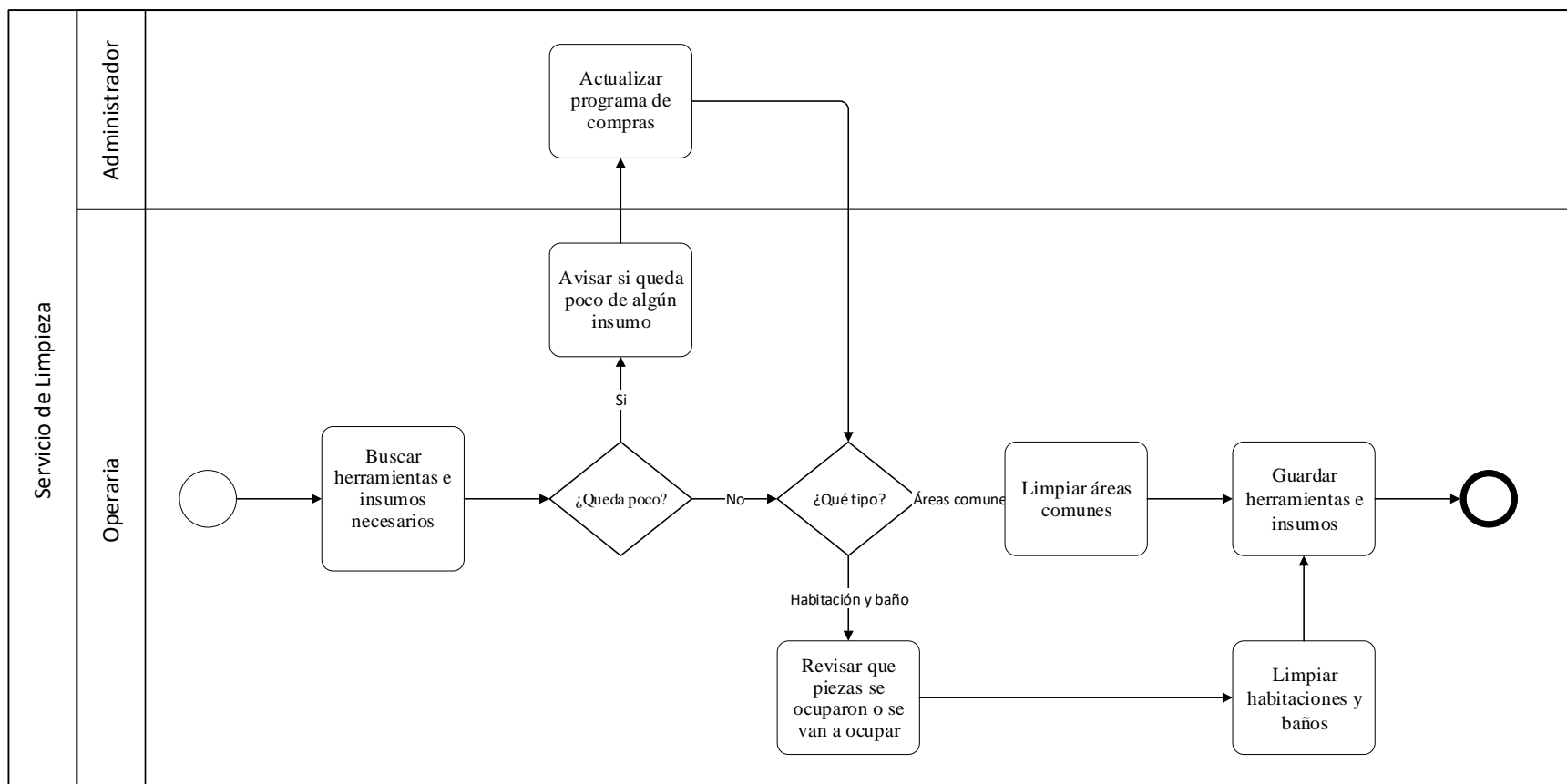


Figura 5-10 BPM Proceso de Limpieza
Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.3.3. Programación semanal

5.1.3.3.3.1. Descripción del proceso de Programación semanal

Identificar el proceso

El proceso de Programación semanal es un proceso de negocios, ya que se relaciona directamente al servicio entregado al cliente y usuario. En éste se describe qué es lo que se va a realizar en la semana en el hostel y también qué es todo lo que se necesita para poder cumplirlo y realizarlo de forma exitosa. La conformidad del usuario y el cliente dependerá de cómo se realice este servicio.

Diferenciar proceso

El proceso de Programación es un macroproceso, donde los microprocesos son: programar la minuta y programar las compras.

Estimar costo

Gastos generales

- Artículos de oficina
- Electricidad
- Tiempo

Participantes

- Operaria
- Administrador

Describir proceso

El estudio y posterior análisis permite identificar los siguientes procesos:

- **Realizar propuesta de minuta**

La trabajadora, según la información que obtiene de los usuarios, el día sábado realiza una minuta sugerida con todas las comidas para la semana siguiente, desde el martes hasta el lunes, la cual es entregada al administrador para que la revise y le haga los cambios pertinentes.

- **Revisar minuta sugerida**

El administrador revisa la propuesta de la minuta y según su experiencia, cambia o completa lo que crea pertinente, buscando una alimentación variada y del gusto del usuario.

- **Elaborar la minuta semanal definitiva**

Una vez definida la minuta semanal, el administrador realiza la definitiva, la que será informada a las trabajadoras.

- **Informar la minuta a las trabajadoras**

Se informa y se entrega la minuta definitiva a las trabajadoras, para que sepan cuáles serán las preparaciones de la semana siguiente.

- **Actualizar la minuta con las porciones necesarias**

El administrador revisa el registro de alojados y define cuantas porciones se deberán realizar durante la semana.

- **Programar las compras**

Teniendo en cuenta las preparaciones que se deben realizar y cuantas porciones son necesarias para cada una, el administrador calcula, de forma intuitiva sin una metodología formal y sin dejar registro de los cálculos, la cantidad de insumos que serán requeridos durante la semana. Sabiendo esto, programa las compras que deberá realizar durante la semana para que se pueda cumplir la programación sin problemas.

- **Informar el detalle diario de la minuta a las trabajadoras**

Sabiendo que se va a preparar y cuantas porciones se deberán elaborar de cada una, el administrador informa esto a las trabajadoras para que sepan con anticipación que es lo que deberán realizar durante la jornada de trabajo. El administrador también avisa de manera diaria la minuta para que no ocurra ningún mal entendido o problema.

Identificar participantes

En la siguiente **Tabla 5-8** se identifican quienes son los participantes del proceso y que cargo tienen.

Tabla 5-8 Participantes Proceso de programación semanal.

Fuente: Elaboración propia

Nombre Participante	Cargo	Descripción Cargo
	Administrador	Debe obtener información necesaria para generar una programación semanal de la minuta de alimentación y de las compras que deberá realizar.
	Operaria o trabajadora	Debe proponer una minuta semanal, y posteriormente realizar su trabajo según la programación.

Matriz de asignación de responsabilidades

En la siguiente **Tabla 5-9**. Se muestra la Matriz de Responsabilidades (RECI) proceso de Programación semanal. En la que se le asigna uno de los siguientes roles:

- R = Responsable
- E = Ejecutor
- C = Consultado
- I = Informado a los participantes del proceso.

La tabla siguiente presenta la matriz RECI:

Tabla 5-9 Matriz RECI Proceso de programación semanal.

Fuente: Elaboración propia.

	Actividades / Roles	Administrador	Operaria
1	Realizar propuesta de minuta	I	R/E
2	Revisar minuta sugerida	R/E	
3	Elaborar la minuta semanal definitiva	R/E	
4	Informar la minuta a las trabajadoras	R/E	I
5	Actualizar la minuta con las porciones necesarias	R/E	
6	Programar las compras	R/E	
7	Informar el detalle diario de la minuta a las trabajadoras	R/E	I

5.1.3.3.2. BPM del proceso de Programación semanal

En la siguiente **Figura 5-11** se muestra el BPM del proceso de Programación semanal.

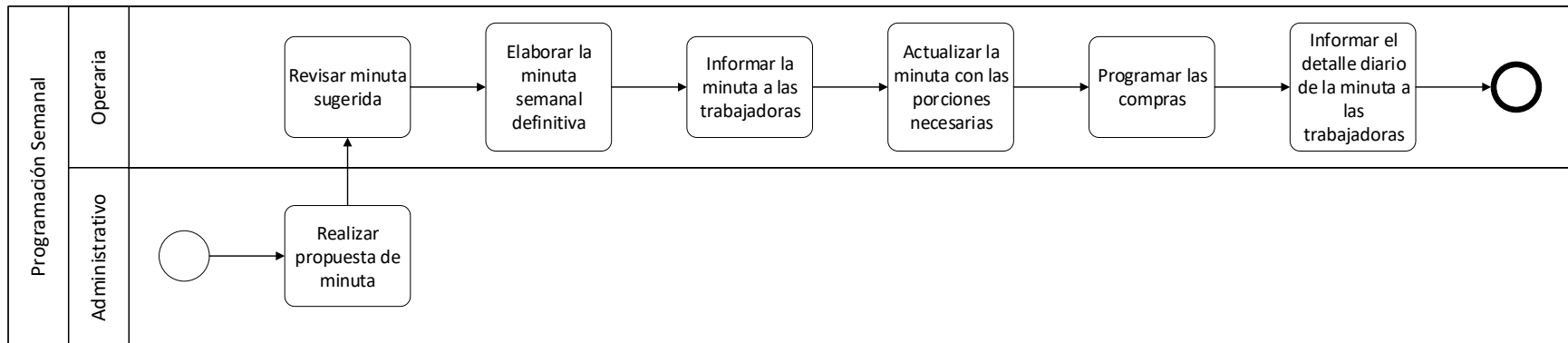


Figura 5-11 BPM proceso Programación semanal.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3.4. Control de inventario

5.1.3.3.4.1. Descripción del proceso Control de inventario

Identificar el proceso

El proceso de Control de inventario es un proceso de apoyo y clave, ya que no se relaciona directamente al servicio entregado al usuario, sino que busca que se puedan realizar los servicios sin problemas por falta de insumos, en el cual se revisan las despensas, bodega y refrigerador para determinar cuáles son las existencias y si alcanza para realizar el servicio. De esto se encargan las trabajadoras y el administrador.

En la actualidad esto se realiza sin un protocolo definido, por lo que queda al criterio de cada involucrado como realizará este proceso.

Diferenciar proceso

El proceso de control de inventario es un microproceso, el cual se realiza durante los procesos principales como son el servicio de alimentación y de limpieza.

Estimar tiempo y costo

Gastos generales

- Artículos de oficina
- Electricidad
- Tiempo

Participantes

- Operaria
- Administrador

Describir proceso

El estudio y posterior análisis permite identificar los siguientes procesos:

- **Buscar materiales**

La trabajadora debe buscar los materiales para realizar las preparaciones y la limpieza, en este momento se hace una inspección rápida del inventario, si no encuentra todo lo necesario debe avisar al administrador.

- **Revisar insumos**

La trabajadora revisa el inventario para saber si alcanzan las existencias para realizar el servicio programado para ese día.

- **Avisar si falta algo o queda poco**

Si la trabajadora se percata que no hay materiales suficientes para realizar sus labores, debe avisar al administrador para que este re programe las actividades para realizarlas con los insumos existentes o si realizaran las compras para que se pueda cumplir con la programación actual.

- **Realizar compras**

El administrador debe comprar los insumos según la programación de compras y según las necesidades de inventarios surgidas por la falta de materiales.

- **Llevar insumos comprados al hostel**

Una vez realizadas las compras el administrador las lleva al hostel.

- **Abastecer el inventario**

Cuando el administrador llega con las compras, éste debe guardarlas en la despensa, bodega o refrigerador, luego debe informar a la trabajadora de turno lo que se compró y guardo.

- **Hacer inspección de inventario**

Estando en el hostel el administrador inspecciona el inventario para contrastar lo que existe con lo que debería estar.

- **Actualizar el inventario**

Cada vez que se utilizan o se compran insumos se debe actualizar el inventario, el inventario como tal no existe de manera formal, por lo que solo se avisa a los involucrados que se realizaron cambios, generando posibilidades de problemas por malos entendidos o por el olvido de estos.

Identificar participantes

En la siguiente **Tabla 5-10** se identifican quienes son los participantes del proceso y que cargo tienen.

Tabla 5-10 Participantes proceso Control de inventarios.

Fuente: Elaboración propia

Nombre Participante	Cargo	Descripción Cargo
-	Administrador	Debe llevar saber cuáles son las existencias en los inventarios, también debe actualizarlo según las compras realizadas y debe informar al personal operativo sobre el estado actual del inventario
-	Operaria o trabajadora	Debe conocer donde se encuentran todos los insumos y que es lo necesario para realizar las actividades, debe informar de forma oportuna si existen problemas con el inventario.

Matriz de asignación de responsabilidades

En la siguiente **Tabla 5-11** se muestra la Matriz de Responsabilidades (RECI)

Proceso de control de inventario

En la que se le asigna uno de los siguientes roles

- R = Responsable
- E = Ejecutor
- C = Consultado
- I = Informado a los participantes del proceso

La tabla siguiente presenta la matriz RECI:

Tabla 5-11 Matriz RECI Proceso de Control de inventarios.

Fuente: Elaboración propia

	Actividades / Roles	Administrador	Trabajadora
1	Buscar materiales		R/E
2	Revisar insumos	I	R/E
3	Avisar si falta algo o queda poco	I	R/E
4	Realizar compras	R/E	
5	Llevar insumos comprados al hostel	R/E	
6	Abastecer el inventario	R/E	I
7	Hacer inspección de inventario	R/E	I
8	Actualizar el inventario	R/E	I

5.1.3.3.4.2. BPM del proceso de Control de inventario

En la siguiente **Figura 5-12** se muestra el BPM del proceso de Control de inventario.

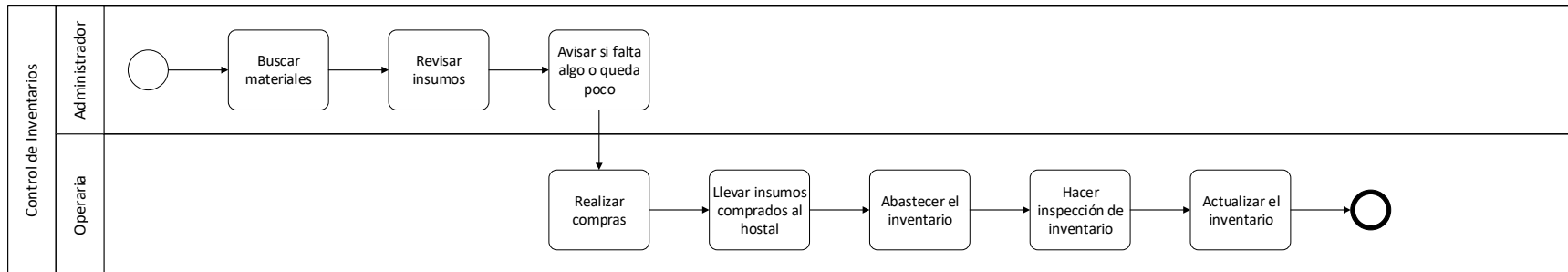


Figura 5-12 BPM del proceso de control de inventario.

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Percepción de la calidad del servicio

Para medir la calidad del servicio entregado, es necesario conocer la **percepción** que tienen los diferentes grupos relacionados con la empresa, ya que, al tener una mirada global es posible identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles que se perciben y con esto también se pueden definir cuáles son las problemáticas e ineficiencias que existen en la empresa.

Para lograrlo se propone realizar 4 encuestas, basadas en la metodología SERVQUAL, una para cada grupo identificado: **cliente, usuarios, personal administrativo y personal operativo.**

Las encuestas al **cliente** y a los **usuarios** tienen como objetivo determinar cuáles son los criterios, identificados en el modelo ServQualing, más relevantes para formar la percepción de la calidad del servicio. También evalúan la conformidad que tienen con los aspectos que conforman el servicio del hostel. Con esto se determinan los puntos con los que el cliente y el usuario están conformes y con los que están disconformes, a estos últimos se deben enfocar los recursos para realizar mejoras, por lo que se puede garantizar que las mejoras sean significativas para el cliente y los usuarios, debido a que éstos son los que le asignan valor al servicio prestado.

En lo que respecta a las encuestas que se realizan al personal de la empresa, tanto a los **administrativos** como a los **operativos**, se busca conocer las perspectivas que éstos tienen sobre las especificaciones que se tienen sobre la calidad del servicio, si están bien definidas por el personal administrativo y si se dan a conocer al personal operativo.

También se les pregunta sobre la importancia que asignan a cada uno de los cinco criterios que determinan la percepción de la calidad (**elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía**), para saber cuáles son los factores más importantes para describir lo que es un servicio de calidad, y comparar si coinciden con lo que piensan el cliente y los usuarios del hostal, ya que diferencias en este aspecto pueden producir problemas entre cada grupo.

Por último, se les pide que evalúen los aspectos que forman el servicio entregado y qué grado de conformidad tienen en cada uno de ellos.

Con lo mencionado anteriormente, se determina donde se encuentran los problemas, tomando en cuenta los elementos con baja conformidad, y también encontrando diferencias de percepciones entre los distintos estamentos.

5.1.4.1. Percepción del cliente y los usuarios sobre el servicio

Para medir la calidad del servicio entregado, es necesario conocer la percepción que tiene el cliente y los usuarios acerca de éste. Es significativo conocer también qué nivel de importancia le asignan a cada una de las características que definen lo que es la calidad para cada uno. Para esto se aplica una encuesta a cada persona involucrada en el funcionamiento del Hostal. (véase **Anexo 2**)

5.1.4.1.1. Descripción del Instrumento: Encuesta

La encuesta llamada “**Encuesta sobre calidad del servicio prestado en el Hostal Mining**” consta de tres secciones, las cuales detallaremos a continuación.

Sección 1

En la **Primera Sección** se le pide al cliente y los usuarios que distribuya 100 puntos entre cinco declaraciones (cuanto más importante sea para el cliente o usuario una característica, más puntos le debe asignar), que representan cada uno de los cinco criterios identificados en el modelo ServQual como criterios relevantes, con los que el cliente y los usuarios generan la dimensión a evaluar. Esto permite identificar qué criterios son más importantes tanto para el cliente como para los usuarios al momento de generar su percepción de calidad del servicio entregado en el Hostal Mining.

En la siguiente **Tabla 5-12** se muestra cómo se presenta la sección mencionada con anterioridad al **cliente** y los **usuarios** del hostal. En la que se les presenta 5 declaraciones, cada una con el fin de evaluar la importancia relativa que le asigna el cliente y los usuarios a cada uno de los criterios antes definidos.

Tabla 5-12 Sección 1 Cliente y Usuarios.

Fuente: elaboración propia

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____	puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____	puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____	puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____	puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____	puntos

Sección 2

En la **Segunda Sección** se busca conocer datos sobre el perfil del cliente y los usuarios, se les pregunta que cargos tienen en la empresa para la cual trabajan, cuantos años llevan en el cargo y de qué lugar son.

En la siguiente sección como se muestra en la **Tabla 5-13**, se le pide al **cliente** y los **usuarios** información personal sobre el cargo que ocupa en la empresa que contrata los servicios entregados por el hostel, y el lugar del cual proviene, es decir, la comuna en la que tiene su hogar. Esto con el fin de tener información para determinar características del administrador de contrato y los alojados, como el cargo y los años que lleva en este, con los datos anteriores se puede obtener la rotación que existe.

Tabla 5-13: Sección 2 Cliente y Usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Cargo que ocupa en la empresa cliente, FINNING	
Años en el cargo	
Comuna de procedencia	

Sección 3

En la **Tercera Sección** se presentan 10 declaraciones pertenecientes a los cinco criterios identificados con anterioridad. Esto se construye modificando el instrumento original del SERVQUAL que posee 22 preguntas, dirigidas a identificar las percepciones generales y específicas del cliente y los usuarios en relación con el servicio entregado en el Hostel Mining.

En esta sección de la encuesta se presentan enunciados con una frase a la cual el encuestado deberá responder su grado de conformidad con ella. Deberá evaluar desde la nota 1 si se encuentra completamente en desacuerdo y hasta la nota 5 si se encuentra completamente de acuerdo con la afirmación. Esta estructura tiene su origen en la escala de Likert.

En la tercera y última sección se presentan 10 declaraciones (véase en el **Anexo 2**), éstas pertenecen a los criterios del SERVQUAL, mediante la evaluación de éstas se puede identificar las percepciones del cliente y los usuarios de los aspectos que conforman el servicio entregado en el Hostal Mining.

La percepción y satisfacción que tiene el cliente y los usuarios de cada uno de los 10 aspectos presentados se medirán mediante el indicador con éste mismo nombre, en la **Tabla 5-14** muestra el cálculo del indicador de percepción y satisfacción del cliente y los usuarios. Este indicador permite determinar el porcentaje de conformidad del cliente y los usuarios con la declaración propuesta en cada pregunta. El valor aparece a partir de la respuesta en cada ítem y tiene como objetivo entregar una visualización sencilla del grado de satisfacción y la percepción que tiene el cliente del servicio prestado, siendo el 0 % (nota 1) el grado mínimo de satisfacción y 100 % (nota 5) el grado máximo.

Tabla 5-14 Indicador de percepción y satisfacción del cliente y los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Indicador de Percepción y satisfacción del cliente y los usuarios.			
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del cliente respecto al aspecto del servicio presentado en el enunciado.		
Formula	$S_i = \frac{(C_i - 1) * 100}{C_{max} - 1},$		
Variable	Descripción	Unidad	Fuente
S_i	Indicador de satisfacción para pregunta i del cliente o los usuarios	Porcentaje	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del cliente y usuarios
C_i	Calificación del Cliente o el promedio del puntaje de los usuarios en la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del cliente y usuarios

Para la clasificación de los resultados se utilizan intervalos de satisfacción, con esto se puede saber que tan importante es generar mejoras para cambiar positivamente la percepción que tiene el cliente y los usuarios sobre la calidad del servicio entregado por el Hostal Mining.

Se determina que se utilizan 5 tramos para la clasificación de las respuestas, en los cuales se establece si es urgente encontrar una mejora, ya que este punto está actualmente generando disgustos y problemas, por lo que afecta negativamente en la percepción que se tiene del servicio prestado, si es necesaria una mejora, ya que el servicio cumple de forma deficiente con lo esperado, o si genera inseguridad en la respuesta, por lo que no se muestra conforme con ese aspecto del servicio. Otra clasificación será en las que se tiene una buena percepción del servicio, pero existe margen o espacio para mejorar, y la última es cuando el usuario está muy conforme o conforme completamente con el servicio, es decir, se debe seguir realizando de la forma en que se hace, ya que genera efectos positivos en la percepción del servicio.

En la siguiente **Tabla 5-15** se muestran las diferentes clasificaciones determinadas y los intervalos en los que se encuentra cada uno de los indicadores de satisfacción del cliente y los usuarios.

Tabla 5-15 Clasificación de indicadores de satisfacción del cliente y los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Clasificación	Intervalo de notas	Intervalo de indicador de satisfacción
Se evalúa el aspecto presentado de forma muy negativa, la percepción del servicio se ve afectada seriamente por este aspecto, debiéndose considerar una corrección de forma urgente.	1 – 1,8	0% – 20%
La evaluación de la declaración es deficiente, es preocupante debido a que si no se mejora seguirá generando una percepción negativa del servicio.	1,8 – 2,6	20% - 40%
Se califica en este tramo cuando el usuario no esté seguro de que se siente satisfecho con el servicio entregado, por lo que se podrían realizar mejoras para cambiar positivamente con la percepción.	2,6 – 3,4	40% - 60%
El resultado es bueno, se cumple de buena forma con lo que se propone, pero existe un margen para mejorar.	3,4 - 4,2	60% - 80%
El resultado es excelente, se debe seguir haciendo como se hace en la actualidad, ya que genera una percepción positiva.	4,2 – 5,0	80% - 100%

En esta tercera sección de la encuesta lo que se busca al preguntar al cliente y los usuarios con cada una de las declaraciones es lo siguiente:

Declaración 1: “Las instalaciones del Hostal Mining funcionan de forma correcta, manteniéndose limpias y ordenadas.” Pretende evaluar la percepción que se

tiene de las instalaciones, mirado desde la apariencia, es decir, si las dependencias permanecen limpias y ordenadas.

Declaración 2: **“Los servicios de alimentación se entregan según la minuta programada, a las horas establecidas, y se respetan las porciones establecidas en el contrato.”** Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de alimentación prestado en el Hostal. Se identifica si el servicio satisface la expectativa que el usuario y el cliente espera del servicio y qué grado de conformidad presentan en la actualidad.

Declaración 3: **“Los servicios de alojamiento permiten que las instalaciones se encuentren limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como las habitaciones y baño.”** Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de Mucamas prestado en el Hostal y si encuentra las instalaciones limpias y ordenadas cuando llega al hostal, en especial habitaciones y baño. Además, se identifica si el servicio satisface la expectativa que usuarios y cliente esperan de él y en qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

Declaración 4: **“No existen problemas en los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha).”** Se busca identificar cómo el cliente y el usuario percibe los servicios de apoyo, ya que estos complementan la experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostal Mining, si funcionan de forma correcta, determinando qué tan conforme está el usuario con estos.

Declaración 5: **“Si ocurre algún problema en las instalaciones, son escuchadas y resueltas por la administración.”** Se busca la evaluación del usuario y el cliente sobre la capacidad de respuesta del Hostal al momento de surgir alguna falla imprevista. Se sabrá si

el usuario y el cliente está conforme con la forma en que se resuelven los problemas por parte de la empresa.

Declaración 6: “**Existe disponibilidad por parte del Hostal Mining, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffee break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)**”. Busca saber que tan satisfecho está el cliente y el usuario respecto a la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente y que tan flexible es la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

Declaración 7: “**El personal posee las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario**”. Con esto se espera obtener la percepción sobre las capacidades y el trato que tiene el personal de contacto, además de la confianza que transmite cuando interactúa con los usuarios.

Declaración 8: “**Existe un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones**”. Busca determinar la seguridad que sienten cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

Declaración 9: “**Existe buena comunicación entre el cliente y el administrador, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado**”. Con esto se espera obtener la percepción que tiene el usuario y el cliente sobre los canales de comunicación que tiene el cliente con el administrador del hostel y que tan eficientes son al momento de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

Declaración 10: “**El servicio entregado por el Hostal Mining es personalizado y toma en cuenta las preferencias de cada usuario.**” Se busca saber si el usuario y el cliente se da cuenta que el servicio satisface sus necesidades particulares, en qué grado se toman en cuenta los gustos y preferencias, cuando se presta el servicio, qué tan personalizado es.

Pregunta Abierta

Al final de la encuesta se coloca un sector en el que los encuestados pueden escribir una opinión, sugerencia o descripción de problemáticas con respecto a los servicios entregados por el Hostal Mining. Éstas se utilizan para respaldar problemáticas detectadas.

5.1.4.1.2. Aplicación de encuesta a usuarios y clientes

La encuesta se realiza a todos los usuarios, es decir, a todos los trabajadores de la empresa contratista que se hospedan en el hostal. Estos son cuatro grupos en los que existen dos que trabajan de día y dos que trabajan de noche, estos son rotativos, por lo que todos trabajan un turno de noche y un turno de día durante el mes. A los que trabajan de día se les realizó la encuesta después de la cena, antes de que se acostaran a dormir y a los que trabajan de noche se les aplicó antes del desayuno, también antes de acostarse a dormir.

La encuesta se realiza a 29 personas (usuarios), del total de trabajadores solo 3 no la realizaron, debido a que en el momento en el que se realizó la encuesta no se encontraban en el hostal, o pasaron directo a dormir sin tomar desayuno. El encuestador entregaba la

encuesta, la leía y la explicaba a los usuarios, los cuales la respondían en presencia de éste para consultar alguna duda existente. Todo esto se hace en la sala de reuniones del hostel. También se realiza la encuesta al administrador de contrato por parte de la empresa Finning, actual representante del cliente, quien por razones de disponibilidad horaria la lleva a cabo por vía mail.

5.1.4.1.3. Resultados de Encuestas Usuario y Cliente

A continuación, se presentan los detalles de cada sección y los resultados obtenidos.

Resultados Sección 1

En la siguiente **Tabla 5-16** se muestra el puntaje obtenido de cada uno de los cinco criterios en la encuesta realizada al cliente y el promedio de las respuestas de los usuarios.

Tabla 5-16 Sección 1 Respuestas Cliente.

Fuente: Elaboración propia

Criterio	Puntaje promedio Cliente	Puntaje promedio Usuario
Elementos tangibles	30	22,7
Confiabilidad	20	18,8
Capacidad de respuesta	5	18,6
Seguridad	20	22,5
Empatía	25	17,4

Los resultados arrojados en esta sección muestran que los criterios más relevantes para la percepción de la calidad del **cliente** son los elementos tangibles con 30 puntos y la empatía con 25 puntos. Por lo que es muy importante tanto el aspecto y buen funcionamiento de las instalaciones, como la empatía, que genera un servicio personalizado y que a su vez satisface sus necesidades específicas.

El menos relevante es la capacidad de respuesta, es decir, la capacidad de la empresa por realizar servicios anormales y la forma en la que resuelve los problemas producidos en las instalaciones.

En el caso de los **usuarios**, los resultados arrojados en esta sección muestran que en promedio los criterios más relevantes para la percepción de la calidad son los elementos tangibles con 22,67 puntos promedio y la seguridad con 22,47 puntos promedios. Por lo que para los usuarios es muy importante tanto el aspecto y buen funcionamiento de las instalaciones, como la seguridad que genera el servicio y la seguridad de no tener problemas que vulneren la integridad física y las pertenencias de los alojados.

El menos relevante es la empatía, es decir, la capacidad de la empresa por prestar servicios personalizados para cada usuario. Esto se debe a que el usuario comparte un perfil similar, los usuarios tienen necesidades parecidas, conocidas por el hostel, por lo que el servicio está pensado para satisfacerlas.

En el siguiente **Figura 5-13** se pueden observar los resultados del cliente y los usuarios de forma simultánea.

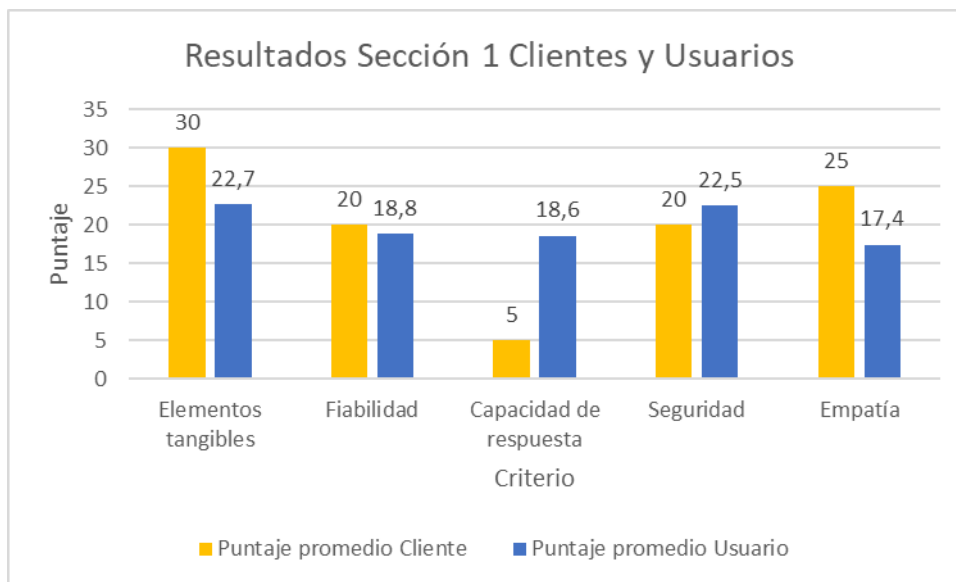


Figura 5-13 Resultados Sección 1 encuesta Clientes y Usuarios

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que los puntajes promedios de los usuarios no son muy distantes, es decir, todos los criterios influyen en la percepción que tienen los usuarios del servicio, no así los del cliente, ya que entre el más importante y el menos importante existe una brecha considerable.

Coinciden en que los elementos tangibles del hostel influyen en mayor grado al momento de formar la percepción que tienen del servicio.

Resultados Sección 2

De la sección 2 se rescata el hecho de que se ha mantenido el administrador de contrato durante todo el período en el que se le ha prestado el servicio.

También se puede saber cuántas personas desempeñan un mismo cargo y cuantos años en promedio llevan en este, como se muestra en la siguiente **Tabla 5-17**, para mayor detalle véase Anexo 3.

Tabla 5-17: Sección 2 Respuestas Usuarios.

Fuente. Elaboración propia

Cargos	Cantidad en el cargo	Promedio de años en el cargo
Administrador de repuestos	1	3
Mecánico	1	3
Mecánico A	6	1
Soldador	5	5,4
Supervisor	1	5
Técnico	6	3,8
Técnico B	2	2,5
Técnico mecánico	3	3
Técnico senior	3	1,4
Total general	28	3

Se desprende de la tabla que, dentro de los **usuarios**, los cargos con más gente son mecánicos A y técnicos. Siendo 6 personas que ocupan el cargo de Mecánico A, que en promedio son los que tienen menos años en el cargo y otras 6 realizan las labores de

técnico. También se puede ver que los soldadores son en promedio los que más años llevan en la empresa.

El cargo con la antigüedad promedio más alta es el de soldador, teniendo promedio 5,4 años y el con menor tiempo promedio es mecánico A con solo 1 año. El promedio general es de 3 años.

La mayor cantidad de usuarios pertenece a la ciudad de Santiago (ver **Anexo 3**).

Resultados Sección 3

Con el fin de evaluar los servicios prestados por el Hostal Mining se presentan los resultados de cada una de las declaraciones preguntadas en la sección 3 de la encuesta.

En la siguiente **Tabla 5-18** se muestran los resultados para cada una de las declaraciones, el puntaje asignado por el cliente y el promedio de la evaluación hecha por los usuarios, también se observan los valores del indicador de percepción y satisfacción.

Tabla 5-18 Resultados Sección 3 encuesta Cliente y el Usuario.

Fuente: Elaboración propia

	Cliente		Usuario	
	Puntaje	Indicador	Promedio	Indicador
D1	3	50%	3,6	65%
D2	5	100%	4,1	78%
D3	4	75%	3,6	64%
D4	5	100%	4,2	80%
D5	4	75%	3,8	69%
D6	5	100%	4,3	84%
D7	4	75%	4,6	89%
D8	5	100%	4,7	93%
D9	5	100%	3,9	72%
D10	5	100%	3,9	73%

En el siguiente **Figura 5-14** podemos ver los resultados de esta sección tanto para el cliente como para los usuarios en conjunto.

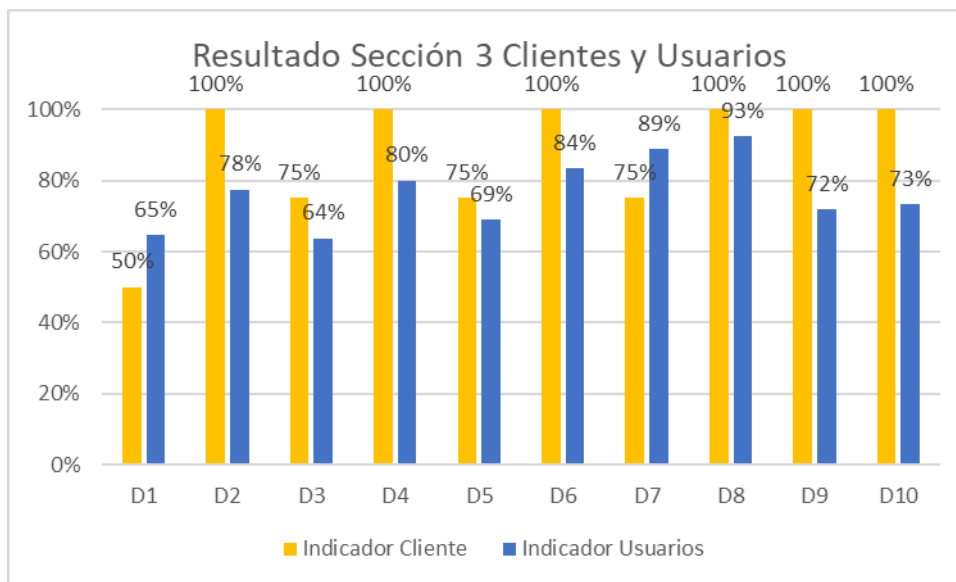


Figura 5-14 Resultado Sección 3 encuesta Clientes y Usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, el **cliente** está satisfecho con las declaraciones 3,5 y 7, en estos aspectos percibe que se realiza bien el servicio, pero existe un margen para poder mejorar. En relación con las declaraciones 2, 4, 6, 8, 9, y 10 cree que se hace de forma excelente, hay que tomar en cuenta que dentro de este grupo está presente la dimensión de empatía, criterio que encuentra relevante para la formación de la percepción del servicio.

La declaración 1, que se refiere a los elementos tangibles del hostel, se tiene una evaluación neutra, por lo que no está convencido y no está conforme con cómo se desempeña el servicio en este aspecto, debido a esto es necesario generar mejoras en este sentido para que no afecte negativamente a la percepción de la calidad del servicio, ya que esta es la dimensión más relevante para formar su percepción del servicio entregado.

Por otra parte, el **usuario** está conforme o muy conforme con todos los aspectos descritos en las declaraciones, lo que se puede resaltar es que la declaración 1 y 3 son las

evaluadas con la puntuación más baja, logrando concordancia con el cliente. Véase el **Anexo 3** para revisar el detalle de los resultados para cada declaración.

El promedio ponderado tomando en cuenta la importancia que le da el cliente al servicio es 4,2 y el usuario es de 4, lo que genera un indicador de satisfacción del servicio prestado en el hostel para el cliente de 80,2% y para el usuario de 75,6%, lo que muestra que el cliente está muy conforme con el servicio entregado y el usuario está conforme con el servicio entregado, pero cree que existe margen para poder mejorar, indicando que se realiza el servicio de forma adecuada, pero existe posibilidades de mejora para lograr un excelente servicio y alcanzar la conformidad total de los usuarios.

Resultado pregunta abierta

La última pregunta presentada en la encuesta era opcional y tenía como objetivo dar un espacio para que el usuario pudiera tener una expresión libre. En este espacio la persona podía escribir lo que quisiera respecto a su experiencia en el Hostal Mining, ya sean opiniones, comentarios o sugerencias. Los usuarios en este ítem pueden incluir felicitaciones por aspectos positivos o de lo contrario, resaltar aspectos negativos, como problemas que no han sido detectadas por el autor, el personal administrativo o el personal operativo y que pueden resultar importantes para el análisis. De los usuarios encuestados en el Hostal Mining se obtuvieron respuestas en un 66 % de los casos (19 sobre 29 casos). Las respuestas consistían principalmente en problemáticas y sugerencias relacionadas con el servicio de mucamas, en específico con el aseo de las habitaciones, también existen solicitudes de mejoras con relación a la alimentación, algunos piden agregar opciones de dietas y también comentaban sobre el desconocimiento de las minutas, y a los canales de

comunicación con el administrador del hostel. También existen felicitaciones al personal, por la atención al usuario.

5.1.4.2. Percepción del personal administrativo y operativo sobre el servicio

Para medir la calidad del servicio entregado, es necesario conocer la percepción que tiene el personal administrativo y operativo acerca de éste, desde la perspectiva que tienen sobre las especificaciones que existen en la calidad del servicio y también desde la perspectiva que tienen de la prestación del servicio. Es significativo conocer también que importancia les asignan los administrativos y operativos a cada una de las características que definen lo que es la calidad para cada uno y como ésta difiere con la importancia que le asigna el usuario y el cliente.

Por lo tanto, se realiza una encuesta al personal administrativo y otra distinta al personal operativo, con el fin de generar una encuesta personalizada y más acorde a la realidad de cada estamento. Sin embargo, se busca obtener información de los mismos aspectos, ya que tienen la misma estructura, sólo cambia la redacción de las declaraciones. Lo anterior permite que los resultados de ambas encuestas sean completamente comparables entre sí.

5.1.4.2.1. Descripción del Instrumento: Encuesta

La encuesta llamada “**Encuesta sobre calidad del servicio prestado en el Hostel Mining**”, aplicada al personal administrativo y operativo, consta de tres secciones, las cuales detallaremos a continuación.

Sección 1

En la **primera sección** se presentan 10 declaraciones (véase el Anexo 2) pertenecientes a los cinco criterios que forman la percepción de la calidad del servicio, identificados con anterioridad, dirigidas a identificar las percepciones sobre **las especificaciones** de los procesos y tareas que conforman el servicio, es decir, las normas, procedimientos y políticas que existen para garantizar la calidad del servicio prestado al usuario.

En esta sección de la encuesta se presentan enunciados con una frase a la cual el encuestado deberá responder según su grado de conformidad con ella. Se utiliza una escala de Likert al igual que en la sección 3 de la encuesta al cliente y a los usuarios.

En esta sección de la encuesta se presentan enunciados con una frase a la cual el encuestado debe responder con el grado de conformidad con ella.

Para medir lo anterior, se realiza el cálculo del indicador de percepción y satisfacción que tienen los administrativos sobre las especificaciones de las tareas a ejecutar en el hostel, éste se puede observar en la **Tabla 5-19**.

Este indicador permitirá determinar el porcentaje de conformidad con la declaración propuesta en cada pregunta. El valor aparece a partir del promedio de respuestas en cada ítem y tiene como objetivo en entregar una visualización sencilla del grado de percepción y satisfacción de los administrativos sobre las especificaciones de calidad, siendo el 0 % (nota 1) el grado mínimo de satisfacción y 100 % (nota 5) el grado máximo.

Tabla 5-19 Indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Indicador de Percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad que tiene el personal administrativo y operativo.			
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción que tiene el personal administrativo y operativo sobre las especificaciones, protocolos, normas y políticas para garantizar la calidad del servicio.		
Fórmula	$S_i = \frac{(X_i - 1) * 100}{C_{max} - 1}, X_i = \frac{\sum_{n=1}^N C_{ni}}{N}$		
Variable	Descripción	Unidad	Fuente
S_i	Indicador de satisfacción para pregunta i del administrativo u operativo	Porcentaje	Fórmula
X_i	Nota promedio de la pregunta i	Nota	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del personal administrativo y operativo
C_{ni}	Calificación del administrativo u operativo n en la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del personal administrativo y operativo
N	Total de administrativos u operativos encuestados.	Administrativo u operativo	Encuesta percepción del personal administrativo y operativo.

Para clasificar en qué grado de conformidad está el indicador, se utilizan los mismos intervalos que en la Sección 3 de la encuesta de satisfacción al cliente y los usuarios, estos tramos se pueden ver en la **Tabla 5-15**.

Lo que se busca al preguntarle al **personal administrativo** con cada una de las declaraciones de esta sección es lo siguiente:

Declaración 1 **“Existen protocolos con especificaciones detalladas sobre las actividades de aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostal.”** Pretende evaluar la percepción que tiene el personal administrativo de las especificaciones que se entregan para realizar el servicio de aseo, es decir, cómo se deben mantener las instalaciones, mirado desde la apariencia, para que las dependencias permanezcan limpias y ordenadas.

Declaración 2 **“Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostal.”** Se busca identificar la percepción que se tiene sobre las instrucciones que se dan para prestar el servicio de alimentación en el Hostal. Se identificará si el servicio cuenta con instrucciones claras para alcanzar las expectativas que se cree que tiene el usuario.

Declaración 3 **“Se entregan instrucciones claras y especificaciones de los resultados esperados de los procedimientos de las mucamas, indicando qué y cómo se deben realizar.”** Se busca identificar la percepción que se tiene de los procedimientos del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, Si se detalla cómo mantener las instalaciones limpias y ordenadas, en especial habitaciones y baños.

Declaración 4 **“Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha), con el fin de prevenir un mal funcionamiento.”** Busca identificar si existen protocolos para realizar revisiones preventivas al inventario y a los servicios de apoyo, para asegurar que el buen funcionamiento de estos y complementen la experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostal Mining.

Declaración 5 **“Existen protocolos y pasos a seguir en caso de que ocurra algún problema en las instalaciones, para ser recibidas y resueltas por la administración.”** Se busca una evaluación de las instrucciones que aseguren la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista.

Declaración 6 **“Existen procedimientos formales, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)”** Se busca saber si hay protocolos para realizar la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que asegure la flexibilidad de la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

Declaración 7 **“Hay una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas de cocina y mucama, y procedimientos claros en relación con la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.”** Con esto se espera obtener la percepción sobre las definiciones que existen de las capacidades necesarias y el trato que debe tener el personal de contacto, para transmitir confianza cuando interactúa con los usuarios.

Declaración 8 **“Existen normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales**

dejadas dentro de las instalaciones.” Se busca determinar si existen políticas para garantizar que el usuario se sienta seguro, tanto su integridad física como sus pertenencias cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

Declaración 9 **“Hay procedimientos formalmente establecidos para que cliente y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.”** Con esto se espera obtener la percepción que tiene el personal administrativo sobre los canales de comunicación que se tiene con el cliente, que tan formalmente definidos están al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

Declaración 10 **“Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.”** Se busca saber si existe la forma para conocer los gustos y preferencias del usuario, para entregar un servicio satisfaga sus necesidades particulares, logrando prestar un servicio personalizado.

De la misma forma, lo que se busca al preguntarle al **personal operativo** con cada una de las declaraciones es lo siguiente:

Declaración 1 **“Existen y son comunicados de forma clara los protocolos donde se detallan las especificaciones para hacer el aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.”** Pretende evaluar la percepción que se tiene de las especificaciones que se tienen para realizar el servicio, si estas son conocidas por las trabajadoras, en específico

a como se deben mantener las instalaciones, mirado desde la apariencia, es decir, para que las dependencias permanezcan limpias y ordenadas.

Declaración 2 “**Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostel.**” Se busca identificar la percepción que se tiene sobre las instrucciones que se dan para prestar el servicio de alimentación en el Hostel. Se identificará si el servicio cuenta con instrucciones claras para alcanzar las expectativas que tiene el usuario.

Declaración 3 “**Se entregan instrucciones claras de los procedimientos para las tareas de mucamas, indicando qué y cómo se debe realizar.**” Se busca identificar la percepción que se tiene de los procedimientos del servicio de Mucamas prestado en el Hostel, si se detalla cómo mantener las instalaciones limpias y ordenadas, en especial habitaciones y baños.

Declaración 4 “**Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha). Para saber qué requiere mantención y avisar a la administración.**” Busca identificar si las trabajadoras saben que existen protocolos para realizar revisiones preventivas al inventario y a los servicios de apoyo, para asegurar que el buen funcionamiento de estos y complementen la experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostel Mining.

Declaración 5 “**Existen protocolos y pasos a seguir para identificar problemas en las instalaciones y comunicarlos a la administración.**” Se busca una evaluación, por parte de las trabajadoras, de las instrucciones que aseguren la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista.

Declaración 6 **“Existen procedimientos formales para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)”** Se busca saber si hay protocolos conocidos por las trabajadoras para realizar la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que asegure la flexibilidad de la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

Declaración 7 **“Se entrega una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas relacionadas con mi cargo, y la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.”** Con esto se espera obtener la percepción sobre las definiciones que existen de las capacidades necesarias y el trato que debe tener el personal de contacto y si estas son entregadas al personal operativo, para transmitir confianza cuando interactúa con los usuarios.

Declaración 8 **“Conozco las normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.”** Se busca determinar si existen y son conocidas políticas para garantizar que el usuario se sienta seguro, tanto su integridad física como sus pertenencias cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

Declaración 9 **“Hay procedimientos formalmente establecidos para que el personal y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.”** Con esto se espera obtener la percepción que tiene el personal operativo sobre los canales de comunicación que se tiene con el cliente, que tan formalmente definidos están al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

Declaración 10 “**Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.**” Se busca saber si existe la forma para conocer los gustos y preferencias del usuario, para entregar un servicio satisfaga sus necesidades particulares, logrando prestar un servicio personalizado.

Sección 2

En la **Sección 2** se le pide al personal administrativo y operativo que distribuya 100 puntos entre cinco criterios identificados en SERVQUAL como criterios relevantes con los que el usuario y cliente genera la dimensión a evaluar, de la misma forma que se realiza en la Sección 1 de la encuesta al cliente y a los usuarios, por lo que los resultados obtenidos podrán ser comparados directamente.

Esta sección se presenta en la encuesta de la misma forma que se hace en la sección 1 de la encuesta al cliente y los usuarios, se puede observar en la tabla (buscar número de tabla de la sección 1 del cliente y usuario) las declaraciones para los 5 criterios, con esto se busca tener nociones de cuáles son los aspectos para el personal administrativo y operativo, que son más importantes para generar la percepción del servicio. Con esta información se podrá comparar con la opinión del cliente y los usuarios, para analizar si existen concordancias o no.

Sección 3

En la **tercera** y última **sección** se presentan 10 declaraciones pertenecientes a los cinco criterios identificados con anterioridad, dirigidas a identificar **las percepciones** generales del personal administrativo y operativo en relación con el servicio entregado en el Hostal Mining.

En esta sección de la encuesta se presentan enunciados al igual que en la sección 3 de la encuesta al cliente y los usuarios, en la que debe evaluar, con nota del 1 al 5, según su grado de conformidad. Esta sección es comparable entre todas las encuestas por lo que los resultados pueden ser evaluados para cada estamento como también en conjunto.

En la tercera sección se presentan 10 declaraciones pertenecientes a los cinco criterios identificados con anterioridad, de la misma forma se estructura la sección uno de esta encuesta, pero ahora están dirigidas a identificar las percepciones generales de los administradores y las trabajadoras en relación con el servicio entregado en el Hostal Mining.

La evaluación de las respuestas de los encuestados se hace mediante una escala de Likert, con puntajes del 1 al 5, utilizando esta información para generar el Indicador de Percepción y satisfacción del Personal administrativo y operativo, en la **Tabla N°20** se observa cómo se realiza el cálculo del indicador.

Tabla 5-20 Indicador de Percepción y satisfacción del personal administrativo y operativo.

Fuente: Elaboración propia

Indicador de Percepción y satisfacción del Personal administrativo y operativo.			
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del personal tanto administrativo como también operativo, respecto al aspecto del servicio presentado en el enunciado.		
Formulas	$S_i = \frac{(C_i - 1) + 100}{C_{max} - 1},$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
S_i	Indicador de satisfacción para pregunta i de los administrativos u operativos	Porcentaje	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del personal administrativo y operativo
C_i	Calificación de los administrativos u operativos en la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del personal administrativo y operativo

Para clasificar el indicador se utilizan los mismos tramos descritos anteriormente, véase la **Tabla 5-15**.

La forma estandarizada, es decir, mantener la estructura, permite la comparación entre los resultados de todas las encuestas anteriores.

Lo que se busca al preguntarle al **personal administrativo** con cada una de las declaraciones es lo siguiente:

Declaración 1 “**Se mantienen limpias las dependencias del hostel y no se producen fallas en éstas.**” Se pretende evaluar la percepción que se tiene de las instalaciones, mirado desde la apariencia, es decir, si las dependencias permanecen en buen funcionamiento, limpias y ordenadas.

Declaración 2 “**El servicio de alimentación se realiza según lo programado en la minuta semanal. (No ocurren problemas por falta de insumos o capacidades del personal).**” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de alimentación prestado en el Hostel. Se identificará si el servicio se realiza sin inconvenientes, ya sea por problemas con el inventario o por procedimientos realizados por el personal operativo. En qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

Declaración 3 “**Se entrega un excelente servicio de mucama, en el cual, las instalaciones se encuentran limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como en las habitaciones y baño.**” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de Mucamas prestado en el Hostel, Si se encuentran las instalaciones limpias y ordenadas, en especial habitaciones y baño cuando llega el usuario al hostel. Se identificará si el servicio satisface la expectativa que tiene el usuario del servicio, en qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

Declaración 4 “**El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.**” Se busca identificar como los administrativos perciben que el personal operativo revisa los inventarios y los servicios de apoyo, para generar una revisión que prevenga problemas que afecten la

experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostal Mining, garantizando el funcionamiento de forma correcta.

Declaración 5 “**Si ocurre algún problema en las instalaciones, los usuarios usan los conductos establecidos para informarlas y la administración es capaz de resolverlas de forma eficiente.**” Se busca una evaluación de la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla o problema imprevisto. Se sabrá si existen conductos formales de información para dar a conocer los problemas y que se logren solucionar.

Declaración 6 “**La empresa, responde de excelente forma al entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.).**” Se busca saber qué tan satisfecho están los administrativos respecto a la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que tan flexible es la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

Declaración 7 “**El personal demuestra tener las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.**” Con esto se espera obtener la percepción del personal administrativo sobre las capacidades y el trato que tiene el personal de contacto, la confianza que transmite cuando interactúa con los usuarios.

Declaración 8 “**Se genera un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.**” Se busca determinar la percepción que tiene el administrador sobre cómo se siente el usuario cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

Declaración 9 “**Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el cliente para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.**” Con esto se espera obtener la percepción que tienen los administrativos sobre los canales de comunicación que tiene con el cliente, que tan eficientes son al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

Declaración 10 “**Se entrega un servicio personalizado por parte del Hostal Mining a los usuarios, en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.**” Se busca saber con qué grado los administrativos creen que el usuario se da cuenta que el servicio satisface sus necesidades particulares, en qué grado se toman en cuenta los gustos y preferencias, cuando se presta el servicio, qué tan personalizado es.

Y lo que se busca al preguntarle al **personal operativo** con cada una de las declaraciones es lo siguiente:

Declaración 1 “**Las dependencias del hostal son óptimas para realizar las tareas encomendadas por los administradores.**” Pretende evaluar la percepción que tiene el personal operativo sobre el buen funcionamiento de las instalaciones, y si son aptas para realizar las tareas necesarias para la prestación del servicio en el hostal.

Declaración 2 “**Se puede realizar el servicio de alimentación sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.**” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de alimentación prestado en el Hostal. Se identificará

si el servicio se realiza según lo programado por el administrador, sin inconvenientes como por problemas con el inventario.

Declaración 3 “**Se puede realizar siempre el servicio de aseo y limpieza sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.**” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, se identificará si el servicio se realiza según lo programado, sin inconvenientes como por problemas con el inventario. Se medirá el grado de conformidad que tienen las trabajadoras en la actualidad.

Declaración 4 “**El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.**” Se busca identificar como personal operativo percibe las tareas de mantención de los inventarios y los servicios de apoyo, realizando una revisión que prevenga problemas que afecten la experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostal Mining, para garantizar el funcionamiento de forma correcta.

Declaración 5 “**Si ocurre algún problema en las instalaciones, debido a fallas o imprevistos, soy capaz de identificarlo y comunicarlo a la administración para que sean resueltas.**” Se busca una evaluación de la capacidad de respuesta del trabajador al momento de surgir alguna falla imprevista. Se sabrá si existen conductos formales de información para dar a conocer los problemas y que se logren solucionar rápidamente.

Declaración 6 “**Se avisa con anticipación cuando el cliente solicita algún servicio específico (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.) y se disponen de todos los insumos necesarios para**

realizar dicho servicio.” Se busca saber si se avisa con tiempo suficiente y se tienen los recursos necesarios para realizar servicios pedidos por el cliente que son distintos a los que se prestan normalmente, que tan flexible es la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

Declaración 7 **“Conozco y me siento capaz de realizar las tareas requeridas para el cargo, y no siento sobrecarga laboral.”** Con esto se espera obtener la percepción del personal operativo sobre las capacidades necesarias para desarrollar las tareas encargadas, y el trato que deben tener con el usuario. Transmitir confianza cuando interactúa con los usuarios.

Declaración 8 **“Se cumplen las normas internas para mantener un ambiente seguro para el usuario.”** Se busca determinar la percepción que tiene el trabajador sobre cómo se siente el usuario cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

Declaración 9 **“Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el personal para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.”** Con esto se espera obtener la percepción que tiene el trabajador sobre los canales de comunicación que tiene con el administrador, que tan eficientes son al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

Declaración 10 **“Se entrega un servicio personalizado a los usuarios del Hostal Mining en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.”** Se busca saber si el trabajador cree que el usuario se da cuenta que el servicio satisface sus necesidades particulares, en qué grado se toman en cuenta los gustos y preferencias, cuando se presta el servicio, que tan personalizado es.

Pregunta Abierta

Al final de la encuesta se coloca un sector en el que los encuestados pueden escribir una opinión, sugerencia o descripción de problemáticas con respecto a los servicios entregados por el Hostal Mining. Estos se utilizan para respaldar problemáticas detectadas.

Esta última pregunta era opcional y tenía como objetivo dar un espacio para que el personal administrativo y operativo pudiera tener una expresión libre, ya que en este espacio la persona podía escribir lo que quisiera respecto a su experiencia en el Hostal.

5.1.4.2.2. Aplicación de encuesta al personal administrativo y operativo

La encuesta al personal administrativo se realizó a todos los administrativos, es decir, a los dos socios que cumplen con estas labores. Al administrador se le realizó la encuesta en el hostal, después que éste llegó con insumos para abastecer el inventario para la alimentación. El encuestador entregó la encuesta, la explicó y leyó con el administrador, y éste la respondió en presencia del encuestador para consultar alguna duda existente. Todo esto se realizó en la sala de reuniones del hostal.

También se realizó la encuesta al administrador de inversiones y adquisiciones, al cual se le envió la encuesta vía mail, por motivos de tiempo y disponibilidad, recibiendo la respuesta por este mismo medio.

De la misma forma, la encuesta al personal operativo se realizó a todas las trabajadoras, es decir, a las cuatro trabajadoras que cumplen con las labores necesarias para que se entregue el servicio en el hostal. Al personal operativo se le realizó la encuesta cuando se hacía el cambio de turno, por lo que se realizó la encuesta de dos en dos. El

encuestador, de la misma forma que con el administrador, entregaba la encuesta, la explicaba y leía con las operarias, y éstas las respondían en presencia del encuestador para consultar alguna duda existente. Todo esto se realizaba en la sala de reuniones del hostal.

5.1.4.2.3. Resultados de Encuestas Personal administrativo y operativo

A continuación, se presentan los detalles de cada sección y los resultados obtenidos.

Resultados Sección 1

Con el fin de evaluar las percepciones del personal administrativo y operativo de las especificaciones, normas y protocolos existentes de las tareas del servicio prestado por el Hostal Mining se presentan los resultados de cada una de las declaraciones preguntadas en la encuesta.

En la siguiente **Tabla 5-21** se muestran los resultados para cada una de las declaraciones, el puntaje asignado por los administrativos y el promedio de la evaluación hecha por las trabajadoras, también se observan los valores del indicador de percepción y satisfacción.

Tabla 5-21 Resultados Sección 1 encuesta Administrativos y Operarias.

Fuente: Elaboración propia

	Administrativos		Trabajadoras	
	Puntaje	Indicador	Promedio	Indicador
D1	2,5	38%	3,0	50%
D2	4	75%	4,3	81%
D3	3	50%	4,3	81%
D4	3	50%	3,5	63%
D5	4,5	88%	2,3	31%
D6	4,5	88%	3,0	50%
D7	3,5	63%	3,8	69%
D8	3,5	63%	3,5	63%
D9	4,5	88%	3,8	69%
D10	3,5	63%	4,0	75%

En el siguiente **Figura 5-15** podemos ver los resultados de esta sección tanto para el personal administrativo como para el personal operacional.

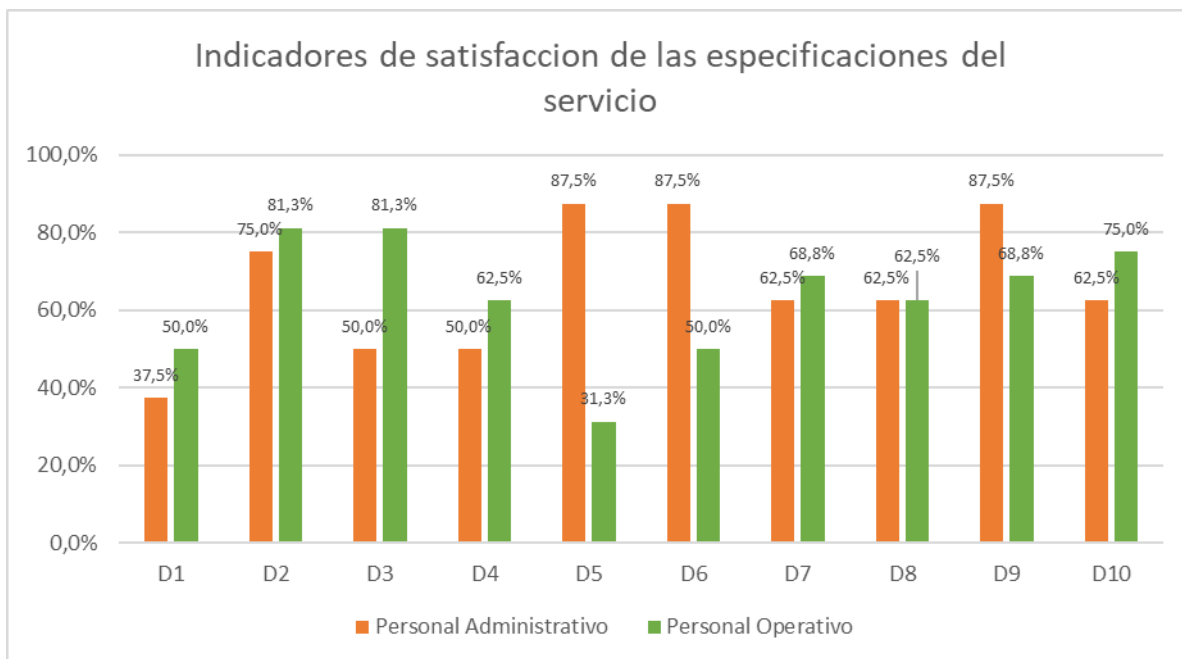


Figura 5-15 Indicadores de satisfacción de las especificaciones del servicio.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico en la declaración 1 referente a los elementos tangibles, es decir, las normas y procedimientos para hacer el aseo y el orden de las habitaciones y áreas comunes es deficiente, en este punto coincide la opinión de los administrativos y las trabajadoras, por lo que se puede concluir que no existen protocolos ni formas estandarizadas para realizar estas tareas, generando una debilidad, ya que, para el cliente y los usuarios, este aspecto es relevante en un servicio de excelencia. Los administrativos también creen que las especificaciones para realizar las tareas de las declaraciones 3 y 4 no están bien definidas dando la posibilidad de generar problemas al momento de realizar el servicio. En cambio, el personal operativo opina que las especificaciones para estos últimos aspectos están bien, aunque se pueden mejorar, no así la declaración 5 en la que opinan que las especificaciones son deficientes, por lo que se

generan problemas por esto al momento de realizar el servicio. En éste aspecto el administrativo cree lo contrario, que existen y están bien definidas las especificaciones, por lo que se puede concluir que existen problemas de comunicación, ya que hay dos puntos de vista muy diferentes para el mismo aspecto.

Resultados Sección 2

En la **Tabla 5-22** se muestran los resultados obtenidos por parte del personal administrativo y del personal operativo de cada uno de los criterios.

Tabla 5-22 Resultados Sección 2 encuesta Administrativos y Operarias.

Fuente: Elaboración propia

Criterio	Puntaje promedio P. Administrativo	Puntaje promedio P. Operativo
Elementos tangibles	20	15
Confiabilidad	30	22,5
Capacidad de respuesta	25	22,5
Seguridad	15	20
Empatía	10	20

Los resultados arrojados en esta sección muestran que en promedio los criterios más relevantes para la percepción de la calidad del personal administrativo son la confiabilidad con 30 puntos promedio y la capacidad de respuesta con 25 puntos promedios.

El menos relevante es la empatía, es decir, la capacidad de la empresa por prestar servicios personalizados para cada usuario. Esto se debe a que el usuario comparte un perfil similar, tienen necesidades parecidas y estas ya son detectadas por la empresa y el servicio está pensado para satisfacerlas.

Lo observado anteriormente en esta sección, difiere con lo que el usuario y el cliente determina como más importante para evaluar el servicio prestado, ya que éstos priorizan los elementos tangibles en primer lugar y en segundo, la seguridad para el usuario y la empatía para el cliente, lo cual puede causar problemas, o una ineficiente utilización de recursos.

Para el personal operativo los resultados arrojados en esta sección muestran que en promedio los criterios más relevantes para la percepción de la calidad son, al igual que los administrativos, la confiabilidad con 22,5 puntos promedio y la capacidad de respuesta con 22,5 puntos promedios. Por lo que, tanto para las trabajadoras como para los administrativos, a los usuarios les es muy importante tanto la capacidad de realizar el servicio según lo esperado, como la capacidad de respuesta de la empresa ante problemas o sugerencias.

Para el personal operativo, el criterio menos relevante son los elementos tangibles, es decir, el aspecto de la empresa y el personal, por ejemplo, si la apariencia de las

instalaciones permanece limpia y ordenada, al igual que las trabajadoras que realizan el servicio en el hostel.

Esto se contradice con lo que realmente piensa el usuario, lo que muestra que el personal operativo tiene una percepción equivocada sobre lo que le es importante para el usuario, esto puede generar problemas al momento de realizar las tareas necesarias para hacer el servicio.

En el siguiente **Figura 5-16** se pueden observar los resultados del personal administrativo y operativo de forma simultánea.

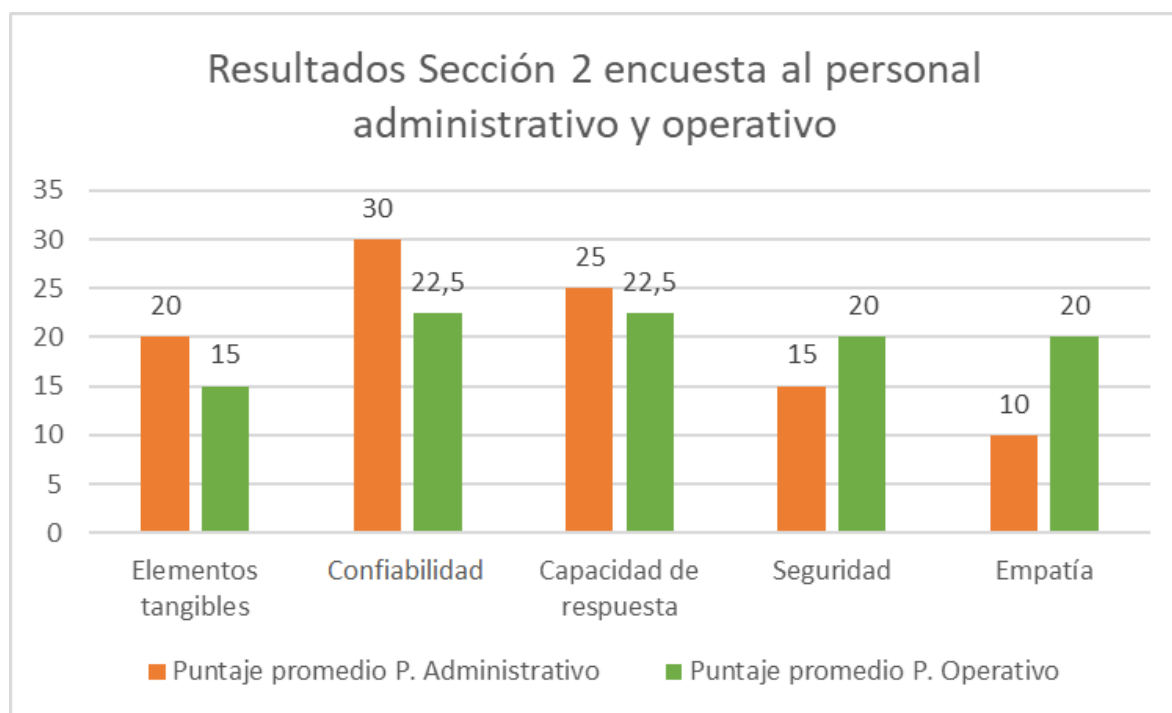


Figura 5-16 Resultados Sección 2 encuesta al personal administrativo y operativo.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se muestra que el personal operativo piensa que todos los criterios son muy importantes, excepto por los elementos tangibles que lo ubican con menor importancia, no así el personal administrativo, que para ellos la empatía, es decir, el trato personalizado para cada usuario es lo que menos les importa.

Resultados Sección 3

Con el fin de evaluar los servicios prestados por el Hostal Mining se presentan los resultados de cada una de las declaraciones preguntadas en la encuesta. En la siguiente **Tabla 5-23** se pueden ver los puntajes promedios obtenidos y el valor del indicador asociado, para cada declaración de la sección 3 tanto del personal administrativo, como para el personal operativo.

Tabla 5-23 Resultados Sección 3 encuesta Administrativos y Operarias.

Fuente: Elaboración propia

	Administrativos		Trabajadoras	
	Puntaje	Indicador	Promedio	Indicador
D1	4	75%	3,3	56%
D2	4	75%	4,8	94%
D3	4	75%	4,0	75%
D4	4	75%	3,8	69%
D5	4,5	88%	3,3	56%
D6	5	100%	4,5	88%

D7	4,5	88%	4,3	81%
D8	4,5	88%	3,8	69%
D9	4,5	88%	3,8	69%
D10	4	75%	4,5	88%

Según las respuestas presentadas se puede percatar que el personal administrativo es optimista en relación a como se realiza el servicio, ya que se encuentra conforme o totalmente conforme con todos los aspectos consultados en esta sección. En cambio, el personal operativo opina estar conforme en los aspectos tangibles, es decir, las apariencias del hostel, ni tampoco a la capacidad de respuesta que se tiene ante servicios no prestados usualmente y problemáticas surgidas durante la realización del servicio. Hay que considerar que las trabajadoras tienen contacto directo con el usuario y que se percatan de sus reacciones cotidianas. En relación a los otros aspectos también opinan al igual que los administrativos, existe conformidad o están completamente satisfechos con la forma que se realiza el servicio.

En el siguiente **Figura 5-16** podemos ver los resultados de esta sección tanto para los administrativos como para las trabajadoras en conjunto.

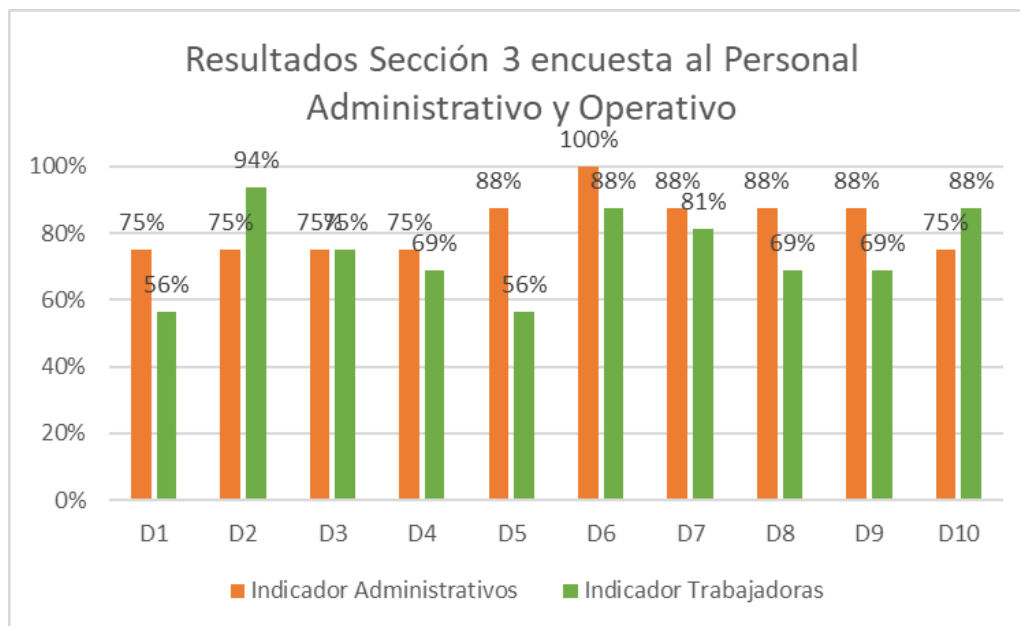


Figura 5-16 Resultados Sección 3 encuesta Administrativos y Operarias.

Fuente: Elaboración Propia

Resultados pregunta abierta

En relación a los administrativos ambos encuestados respondieron esta pregunta, uno de ellos menciona que están dispuestos a aplicar cambios para mejorar la calidad del servicio mientras sea económicamente viable, y el otro menciona que no existe un método simple y confiable para determinar los consumos del mes.

Así mismo, las cuatro trabajadoras encuestadas respondieron esta pregunta, todas respondieron que es necesario un baño para el personal, ya que en estos momentos no cuentan con uno solo para ellas, tienen que usar el de alguna pieza que este desocupado para hacer sus necesidades, por lo tanto, cuando están todas las piezas ocupadas, no tienen donde hacerlo. También dos de ellas mencionan que no se sienten valoradas por parte de la administración, una de ellas cree que el sueldo es bajo, y otra comenta que no se dan uniformes ni aguinaldos.

5.1.4.3. Análisis transversal de los resultados

La calidad del servicio se determina por la percepción que tiene el cliente y los usuarios sobre el servicio prestado en el hostal, ya que, por las características del servicio, este está diseñado para el cliente y dirigido al usuario, por lo que ambos evalúan según como siente que se satisfacen las necesidades de cada uno.

La percepción del servicio prestado entrega el grado de satisfacción que se tiene y con este se evalúa la calidad del servicio. El cliente y los usuarios determinan que criterios son más importantes y relevantes en la elaboración de la percepción de la calidad.

Los criterios o dimensiones para medir la calidad del servicio son los mencionados en SERVQUAL y son los siguientes (Zeithaml et al., 1993):

Elementos tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía.

Como indicador global de satisfacción del servicio entregado, se propone calcular el indicador ServQual ponderado, como se muestra a continuación. Este indicador genera el porcentaje de conformidad que se encuentra con el servicio.

Para esto hay que tomar en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, y se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para el cliente y cada usuario, calcule la puntuación promedio de cada uno de los cinco criterios, promediando los puntajes de las declaraciones que pertenecen al criterio en particular.
2. Para el cliente y cada usuario, multiplique la puntuación de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente y

los usuarios a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el cliente asigna al criterio divididos entre 100).

3. Para el cliente y cada usuario, sume la puntuación variante SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá la puntuación SERVQUAL ponderada.

4. Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N usuarios y divida el total entre N, para obtener el indicador de satisfacción global ServQual ponderado para los usuarios.

En el siguiente **Figura 5-17**, se muestra el grado de importancia que le asigna a cada criterio cada grupo que se relaciona en el hostel.

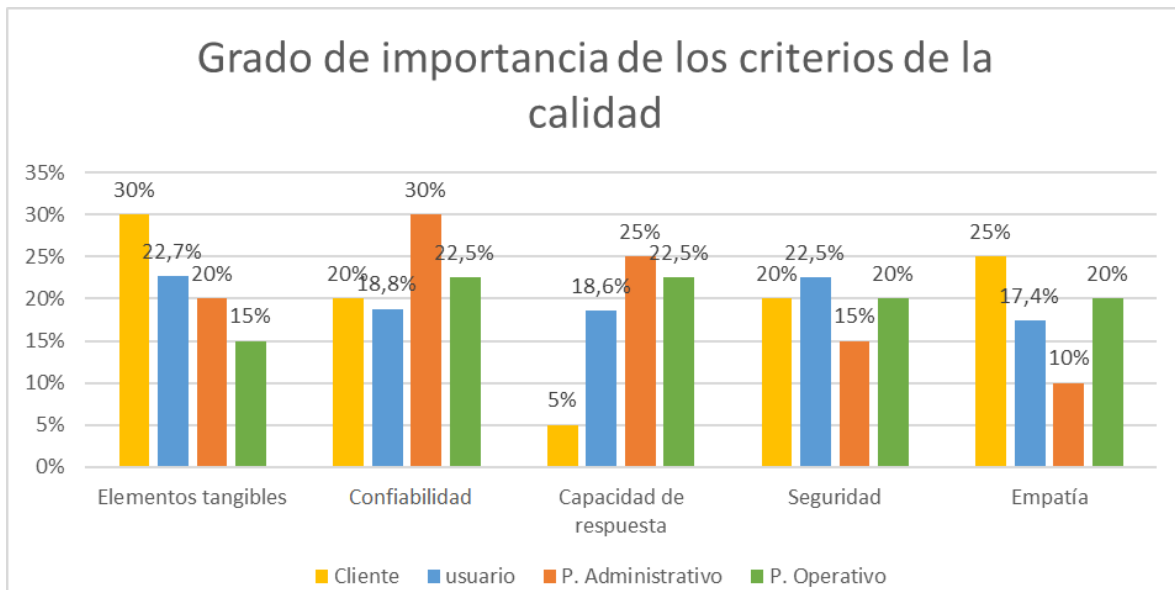


Figura 5-17 Grado de importancia de los criterios de la calidad.

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que tanto para el cliente como los usuarios lo más relevante son los elementos tangibles con 30% y 22,7% respectivamente, es decir que las dependencias de la empresa estén limpias y ordenadas, y que sea adecuadas para la realización de servicio. El segundo criterio más importante para el cliente es la empatía (25%), esto indica que le es impórtate que el servicio este diseñado para él, que se busque la manera de satisfacer las necesidades particulares de forma personalizada, y que existan buenos canales de comunicación con el administrador para informar cambios en el servicio prestado, o comunicar problemas o quejas relacionadas con este, al contrario de lo que piensa el personal administrativo, que esta dimensión es la menos importante (10%). En cambio, para el usuario también es importante la seguridad (22,5%) que siente al hacer uso del servicio.

En cambio, para el personal operativo y administrativo la confiabilidad (22,5% y 30%) es la dimensión más relevante para tener un servicio de calidad, y después la capacidad de respuesta (22,5% y 25%), ésta en cambio para el cliente es la dimensión menos relevante para generar la percepción de la calidad del servicio entregado en el hostel.

Esto indica que hay diferencias entre lo que piensa el cliente y lo que piensa el personal tanto administrativo como operativo, esto puede provocar problemas debido a que se pueden enfocar recursos a criterios que no son los más importante, produciendo ineficiencias dentro del servicio, peor sería que se descuidaran los criterios fundamentales generando problemas que afecten negativamente en la percepción del servicio prestado.

El resultado del indicador ServQual ponderado es 80,2% para el cliente y 76,5% para el promedio del usuario lo que muestra que el cliente está muy conforme con el

servicio entregado y el usuario está conforme con el servicio entregado, pero cree que existe margen para poder mejorar.

Hay que tener en cuenta que el resultado una vez se realiza el servicio y para esto es importante conocer cómo interactúan las partes de la empresa para lograrlo.

El personal Administrativo define qué es lo que se ofrece y como se debe hacer, para esto define especificaciones de los procesos necesarios para la existencia del servicio, cuáles son los protocolos, normas y políticas que garantizan la satisfacción del cliente y por ende la calidad del servicio, esto actualmente no se realiza de manera formal ni existen registros donde se puedan consultar, solo se realiza una inducción una vez contratada la trabajadora y posteriormente el administrador entrega especificaciones, solo según su intuición, para la realización de los servicios de manera informal durante el cotidiano de la jornada laboral de la trabajadora.

El personal operativo toma las especificaciones para realizar un servicio que sea conforme para el cliente y los usuarios del hostel, según como estos entiendan las especificaciones es como se realizara el servicio, ya que queda a juicio y criterio personal de cada una el desempeño de cada actividad, siendo este una posible causa a problemáticas existentes.

Por lo tanto, se definen dos elementos importantes, las especificaciones sobre cómo alcanzar la calidad en el servicio y el otro es sobre la prestación en si, como se concretan los distintos

En los siguientes **Figura 5-18** y **Figura 5-19**, se muestran los promedios de las calificaciones de las declaraciones, hechas por el personal administrativo y el personal

operativo para las referentes a las especificaciones de calidad. Y el siguiente grafico muestra los promedios de las calificaciones a la conformidad de cada declaración de la prestación del servicio por parte del personal administrativo, el personal operativo, el cliente y los usuarios.

Con esto se podrán identificar los puntos con baja conformidad, diferencias entre las evaluaciones de cada grupo de interés, aspectos que presenten problemas o ineficiencias.

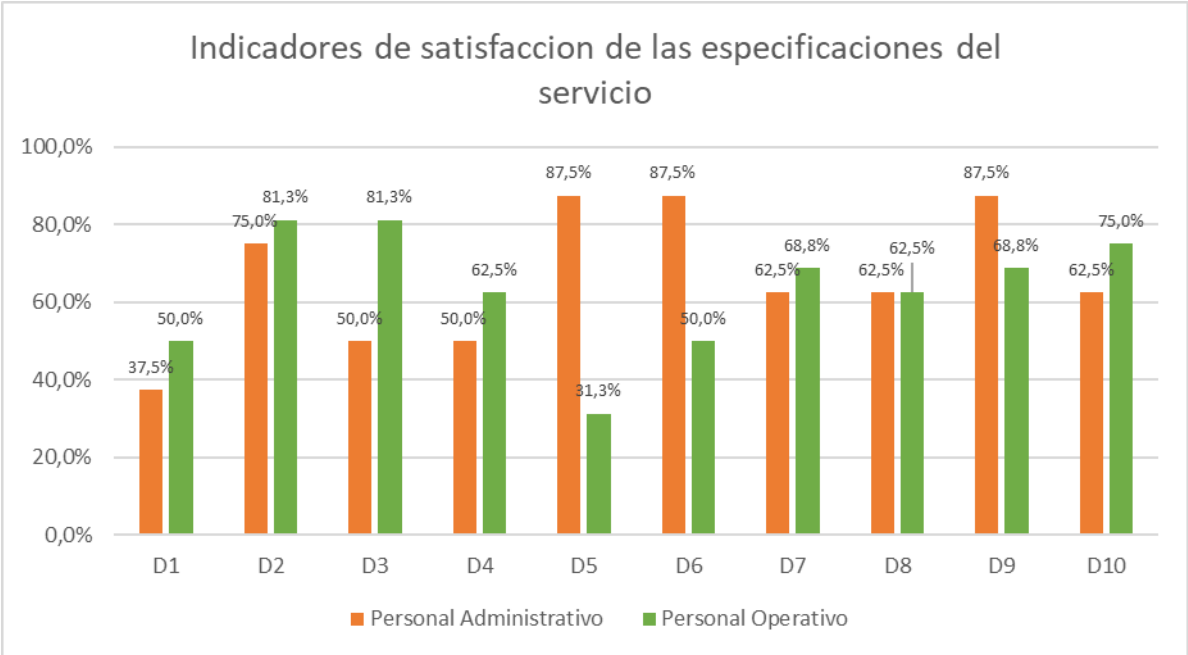


Figura 5-18 Indicadores de satisfacción de las especificaciones del servicio.

Fuente: Elaboración propia

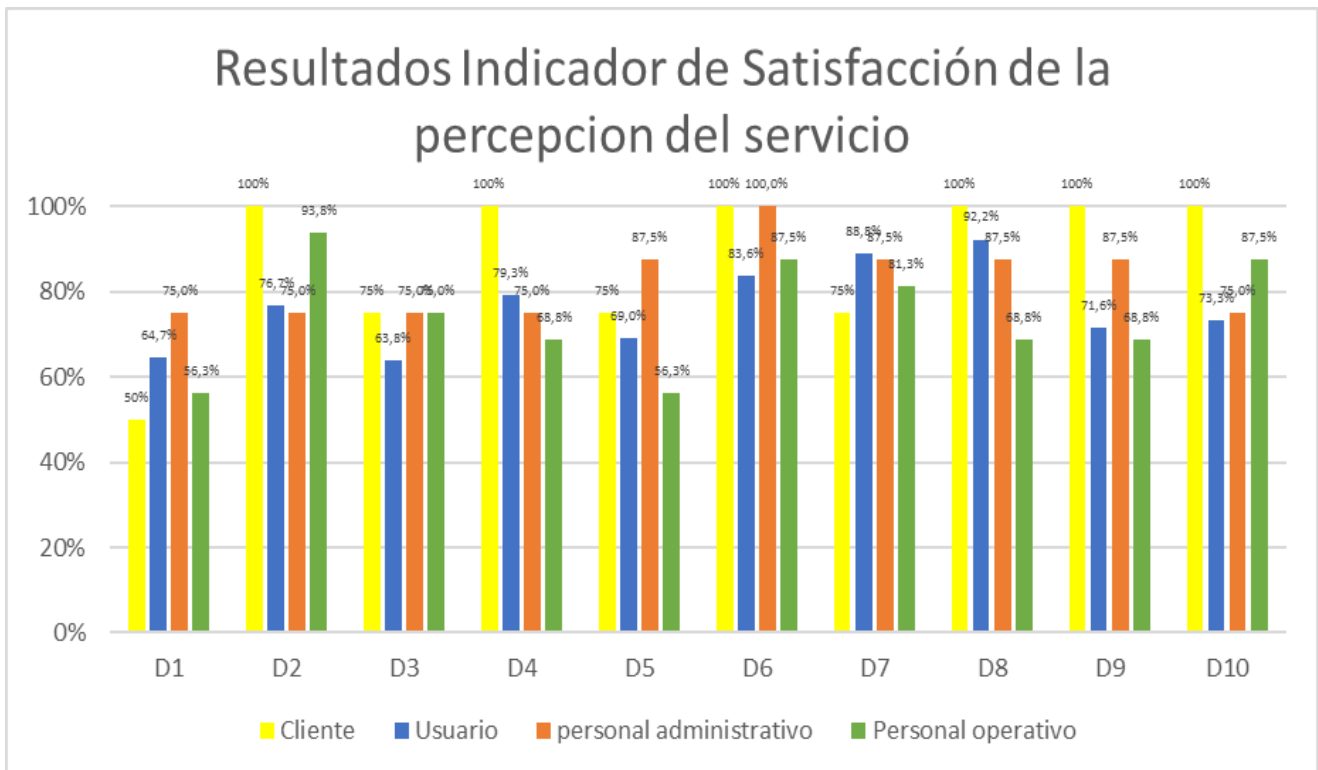


Figura 5-19 Resultados Indicador de satisfacción de la percepción del servicio.
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el análisis realizado a cada uno de los 10 elementos identificados:

D1: percepción de los elementos tangibles del hostel

La declaración 1 se relaciona con el aspecto de las dependencias, se describen como los elementos tangibles dentro de los criterios identificados con anterioridad, y si estas eran aptas para realizar el servicio, ya que, si no facilitan la prestación y no cumplen con lo mínimo requerido, no se podrá tener una buena percepción en este sentido.

El cliente no está conforme con la limpieza y el orden, se debería mejorar ese aspecto. El usuario está conforme, pero en el límite, por lo que mejorarlo sería favorable para la percepción de la calidad del servicio, esto es más urgente debido a que este aspecto es el más importante para el cliente y los usuarios, por lo que las mejoras tendrán un alto impacto.

Las trabajadoras evalúan que las instalaciones no son óptimas para realizar las labores o tareas que conforman al servicio. Según lo mencionado en la pregunta de respuesta abierta, son necesarios baños privados para el personal operativo, y un lugar donde poder cambiarse ropa y dejar sus pertenencias.

Este es un problema grave y frecuente, debido a que en estos momentos la empresa no cuenta con esta infraestructura, las trabajadoras deben usar el baño de la pieza que no se ocupa, ya que no en todos los turnos se hospedan usuarios en todas las piezas, esto por lo general se realiza en la pieza 3, pero el problema es cuando si está ocupada toda la capacidad del hostel, es decir, se ocupan todas las piezas, durante el tiempo que el usuario está en el hostel, el personal operativo no tiene un lugar donde satisfacer sus necesidades. El hostel funciona a toda capacidad alrededor del 40% de las veces.

En relación a este aspecto del servicio entregado el personal administrativo está conforme con el desempeño, lo que indica que desconoce la realidad, esto es peligroso debido a que si no se detectan problemas en este sentido no será capaz de reaccionar y buscar la solución de este, generando una percepción negativa por parte del cliente y los usuarios.

D2: percepción de la confiabilidad del servicio de alimentación prestado en el hostel

Con la declaración 2 se busca tener la evaluación de uno de los aspectos importantes del servicio prestado en el hostel, que es el servicio de alimentación, mirado desde la perspectiva de la confiabilidad, es decir, desde la evaluación del usuario para determinar si se cumple con lo prometido, si las comidas están listas a las horas necesarias, si cumplen con las porciones y variedad requeridas por los alojados. También es importante determinar la evaluación que tiene el personal operativo y administrativo, ya que de estos depende que el servicio se entregue de forma satisfactoria.

Los usuarios al igual que los administrativos, encuentran que este aspecto del servicio se realiza bien, se cumple de buena forma con lo esperado, son saludables y nutritivas con porciones adecuadas para satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresa que contrata el servicio, sin embargo, existe un margen para mejorar en este sentido, como lo indican algunos usuarios en la respuesta a la pregunta libre, se podría variar más en la minuta, y esta podría ser conocida y hasta elaborada tomando en cuenta la opinión de los usuarios, ya que en estos momentos se elabora exclusivamente por parte del personal administrativo, en conjunto a la supervisión de una nutricionista, para garantizar que esta sea nutritivamente rica y balanceada.

Según el cliente y el personal operativo se entrega un excelente servicio de alimentación, con el cual el usuario está totalmente conforme con las comidas preparadas en el hostel, existiendo pocos problemas y fáciles de solucionar, lo que permite llevar a cabo esta labor sin inconvenientes. Esta mirada es un poco optimista, pero no tan alejada de la realidad.

En lo que si están de acuerdo los administrativos y el personal operativo es que encuentra que las especificaciones del servicio, los protocolos y las normas para entregar el servicio están bien definidas, son claras y permiten garantizar la calidad del servicio prestado. Se podrían hacer mejoras para detallar más los procesos para realizar el servicio, y para comunicar las especificaciones de manera más formal, permitiendo asegurar el conocimiento de estas por todo el personal operativo.

En la actualidad el servicio se percibe de buena forma, y no genera muchos problemas o ineficiencias que afecten negativamente a la calidad del servicio prestado en el Hostal Mining, también se entiende que no se puede despreocupar de este aspecto, ya que empeorar un poco la alimentación significara una baja considerable en la calidad del servicio.

D3: Percepción del servicio de mucamas prestado en el hostel

Con esta declaración se busca la evaluación de las tareas que conforman el servicio de mucama, como se realiza el aseo en las habitaciones y baños, el cambio de sabanas y toallas, y reposición de insumos del baño como papel higiénico y jabón. Esto será un factor importante para el alivio de los usuarios, permitiendo que ellos se sientan cómodos y logren un descanso reparador. Para esto es importante conocer la percepción que el usuario tiene de este aspecto, que tan fiable es y qué grado de conformidad tiene al respecto. También es importante determinar la evaluación que tiene el personal operativo y administrativo, ya que de estos depende que el servicio se entregue de forma satisfactoria.

Los usuarios creen que el servicio de mucamas es suficiente, según los resultados de la encuesta estos están satisfechos con la forma que se hace el aseo, pero está muy cerca del límite de no satisfacción, ya que encuentran que le falta profundidad al aseo de las habitaciones, en especial a lo que se refiere a la limpieza del suelo, también creen que se podrían reponer con más frecuencia los insumos del baño, esto se considera así analizando las respuestas de la pregunta abierta.

El cliente, el personal administrativo y operativo están satisfechos con el desempeño de las labores de mucamas, esta es una percepción diferente y más optimista a la del usuario en la que demuestran que no están al tanto de los problemas identificados por los usuarios, esto es peligroso ya que si no se identifican los problemas y deficiencias no se podrán tomar medidas para lograr mejoras y cambiar positivamente la percepción de la calidad del servicio que tiene el usuario. En este sentido los problemas detectados son medianamente frecuentes y graves al momento de generar la percepción.

En relación con las especificaciones que detallan la forma de realizar el servicio de mucamas, los administrativos piensan que son deficientes, no se encuentran bien definidas ni se transmiten al personal operativo de forma que estos las conozcan ni las entiendan. Las trabajadoras están conformes con las especificaciones y creen entender cómo realizar las tareas para entregar el servicio de mucamas, esta percepción es errada y optimista, es posible que por esto que no se entrega el servicio como le gustaría al usuario.

Es necesario mejorar la eficiencia de esta parte del servicio de forma urgente, para aumentar su conformidad y cambiar positivamente la percepción tanto del cliente como del usuario.

D4: Percepción de los servicios de apoyo del Hostal Mining

Los servicios de apoyo son los que otorgan una mejor experiencia dentro de las dependencias del hostel, complementando a los servicios principales que son el de alimentación y mucama, generan sensación de comodidad y es lo que logra diferenciar el servicio con los servicios que ofrece la competencia.

La declaración cuatro busca obtener la percepción que tiene el cliente y los usuarios sobre los servicios de apoyo, que tan conforme están con estos, si funcionan de forma correcta, ya sean el funcionamiento de las duchas, o los servicios de cable e internet entre otros. Para garantizar que funcionen de forma correcta es necesario que el personal operativo se mantenga revisándolos, para realizar mantenencias preventivas de estos y que no ocurran fallas imprevistas, dentro de esto también es necesario realizar supervisión y control de inventarios, tanto de los insumos para el servicio de alimentación, como los insumos necesarios para realizar la limpieza de todas las áreas del hostel. Por esto se busca también la percepción que tienen de estos los administrativos y las trabajadoras.

Tanto los usuarios como los administrativos se encuentran conformes con el funcionamiento de estos, creen que no ocurren fallas y si las hay no generan una mala percepción del servicio, pero ambos opinan que se puede mejorar para entregar un servicio aún mejor. El personal operativo, creen que es suficiente la revisión para que no ocurran problemas, pero sienten que tienen pocas capacidades o las herramientas para realizarlo de la mejor forma posible, lo que genera una respuesta tardía ante las fallas producidas, es por esto que se considera que se podría mejorar en este sentido.

La baja percepción del servicio por parte del personal operativo concuerda con que también estos encuentran deficientes las especificaciones que existen para realizar las

tareas de revisión de los servicios de apoyo y las formas que manejan para detectar posibles fallas de estos. Los administrativos también están de acuerdo con esto, encuentran que las especificaciones de la prestación de este aspecto del servicio son insuficientes, se debe buscar la forma de tener protocolos mejor definidos e instrucciones claras sobre cómo se deben realizar las actividades para garantizar el buen funcionamiento de los servicios de apoyo.

En la actualidad el servicio se percibe de excelente forma por parte del cliente y de buena forma por parte del usuario, y no genera muchos problemas o ineficiencias que afecten negativamente a la calidad del servicio prestado en el Hostal Mining, pero es recomendable buscar mejorar las especificaciones del servicio que se tienen, ya que con esto se podría garantizar una buena calidad en este aspecto, mejorando la percepción que tiene el usuario del servicio prestado.

D5: percepción de la capacidad de respuesta del hostel frente a problemáticas ocurridas en las dependencias de este.

Esta declaración se busca saber cómo es la capacidad de respuesta de la empresa frente a problemáticas ocurridas mientras se presta el servicio. El cliente y los usuarios se sienten conformes cuando la empresa puede solucionar los problemas que este identifica en un tiempo adecuado, ya que los problemas afectan en la percepción del servicio, pero que no se solucionen afecta aún más, generando insatisfacción y una percepción negativa de este. Es importante evaluar la percepción que el personal administrativo y operativo tienen de cómo se conocen y se resuelven los problemas, para esto es necesario que exista una buena comunicación entre los tres grupos que interactúan cuando se presta el servicio, si se tienen canales de comunicación eficientes se identificarán las fallas a tiempo, y si se tiene

la capacidad de resolver los problemas, ya sean las trabajadoras o los administrativos, estos se podrán solucionar de forma definitiva.

El personal operativo no se encuentra conforme con la forma en que se identifican, comunican y resuelven los problemas surgidos durante la prestación del servicio. En cambio el personal administrativo está conforme en cómo se responde y se da solución a los problemas, esto indica que no tienen una mirada realista de lo que sucede en la actualidad respecto a cómo se responde a los problemas surgidos, y no se conoce la perspectiva de los demás grupos que forman parte del servicio prestado, esto puede ser debido a una mala comunicación entre los usuarios y trabajadores con los administrativos, como también puede ser por una baja supervisión y control de este aspecto del servicio.

En relación con las especificaciones de las normas y protocolos a seguir para poder identificar, comunicar y solucionar los problemas surgidos, los administrativos están satisfechos, creen que están bien elaborados y definidas, que estas periten garantizar una adecuada respuesta ante los problemas. Las trabajadoras no lo perciben de esta forma, para ellas las especificaciones existentes son deficientes, creen que no están formalmente definidas y por lo tanto no entregan protocolos o pautas a seguir para poder identificar los problemas, para poder comunicarlos a los administrativos y no tienen las capacidades ni herramientas para solucionarlos ellas mismas. Esto indica que las especificaciones bien definidas según los administrativos, no se están transmitiendo al personal operativo, que piensa que son escasas o inexistentes.

Se debe mejorar la forma en que se comunican las especificaciones sobre cómo realizar la identificación, comunicación y solución a los problemas surgidos, para que queden claros los protocolos y pasos a seguir si surge algún problema o inconveniente en

el servicio prestado. Al mejorar este aspecto el usuario cambiara positivamente la percepción que se tiene de esta parte del servicio prestado. Sin embargo, no es recomendable destinar muchos recursos para búsqueda y aplicación de las mejoras, ya que, para el cliente es poco relevante este criterio, por lo que no es importante para generar una percepción global del servicio.

D6: Capacidad de respuesta frente a requerimientos extras por parte del cliente, flexibilidad de la empresa

Esta declaración busca evaluar cómo se realizan servicios distintos a los prestados normalmente requeridos por el cliente, como realizar reuniones y coffe break, hospedaje adicional para capacitaciones, etc. El cliente en ocasiones requiere los servicios antes mencionados, ya que, su rubro así lo requiere. Por esto necesita que la empresa pueda responder de forma adecuada para cumplir con lo requerido. Para esto el hostel debe tener la capacidad de responder y realizar los servicios requeridos dentro de un plazo establecido y para las personas que el cliente indique.

El cliente y los usuarios están conformes con la prestación de servicios adicionales, indican que se realizan de forma adecuada. El personal administrativo y operativo concuerdan con el cliente y los usuarios.

En relación con las especificaciones sobre cómo realizar estos servicios, los administrativos están conformes con las definiciones de estos, creen que las normas y protocolos establecidos garantizan la realización del servicio de forma adecuada, logrando la satisfacción del cliente. En cambio, el personal operativo cree que no son claras las

especificaciones, no se entrega información necesaria para realizar el servicio requerido, teniendo que improvisar en algunas ocasiones. Esto indica problemas en la comunicación de las especificaciones, no se transmiten de manera formal en la que todas las trabajadoras se enteren de que y como se deben realizar los servicios requeridos.

Se debe mejorar la forma en que se comunican las especificaciones sobre cómo realizar servicios poco comunes, para que queden claros los protocolos y pasos a seguir si surge la solicitud de algún servicio de los antes mencionados. Al mejorar este aspecto se garantizará la realización de estos servicios de forma correcta, logrando la satisfacción del cliente, sin embargo, no es recomendable destinar muchos recursos para búsqueda y aplicación de las mejoras, ya que, para el cliente es poco relevante este criterio, por lo que no es importante para generar una percepción global del servicio.

D7: Percepción de las capacidades del personal operativo y trato adecuado al realizar el servicio

Para el usuario es muy importante el criterio de seguridad, tanto el de la confianza que percibe del personal operativo, como la seguridad con la que se siente estando en las dependencias de la empresa. Los usuarios identifican a este aspecto como muy relevante para formar su percepción del servicio, por lo que ineficiencias en este sentido afectarían negativamente en la percepción de calidad, debido a esto es necesario prestar más atención a este punto, y si se detectan problemas o ineficiencias, buscar la forma de resolverlas para cambiar positivamente la percepción.

Con esta declaración se busca conocer la percepción que tiene el cliente y los usuarios sobre las capacidades de las trabajadoras, si tienen los conocimientos, habilidades y disposición para realizar adecuadamente el servicio entregado en el hostel. También es importante saber si el personal operativo y administrativo tienen una percepción clara sobre las capacidades necesarias para garantizar la satisfacción del usuario al recibir el servicio en el hostel.

El cliente, los usuarios, las trabajadoras y los administrativos tienen conformidad con este aspecto del servicio, indican que el personal operativo cumple con los conocimientos y habilidades para realizar el servicio de forma adecuada, y también tienen buen trato hacia el usuario mientras realiza las tareas. El cliente y los usuarios sienten confianza en que el personal operativo realizara un buen trabajo.

En relación con las descripciones de cargos y definición de especificaciones del trabajo que deben realizar las trabajadoras, los administrativos y las trabajadoras creen que son suficientes, pero que se deberían realizar de manera más formal, para tener claro cuáles son las tareas que se deben realizar y capacidades necesarias para realizarlas. Mejorando este aspecto se podrá garantizar la satisfacción del usuario y se podrá mantener el grado de conformidad actual con el servicio.

D8: percepción de la seguridad que siente el usuario en el hostel

Los usuarios identifican a este aspecto como muy relevante para formar su percepción del servicio, por lo que ineficiencias en este sentido afectarían negativamente en la percepción de calidad, debido a esto es necesario prestar más atención a este punto, y si

se detectan problemas o ineficiencias, buscar la forma de resolverlas para cambiar positivamente la percepción.

Con esta declaración se busca la evaluación que se tiene de la seguridad tanto física como de las pertenencias personales dentro de las instalaciones. Si las instalaciones son seguras minimizando el riesgo de sufrir accidentes y también pérdida o daños de las pertenencias dejadas por el usuario en el hostel.

En este sentido el cliente y los usuarios está completamente conforme, no se presentan problemas ni inconvenientes, asegura que el hostel tiene un ambiente que propicia la seguridad. El personal operativo determina se sienten seguros, pero se podrían buscar mejoras para evitar problemas. El personal administrativo se encuentra conforme con este aspecto del servicio.

En relación con las especificaciones del servicio, tanto el personal operativo como administrativo las encuentran suficientes, que las normas y protocolos que garantizan la seguridad en el hostel están definidas de manera informal. La mejora en este sentido podría garantizar que se siga haciendo como hasta ahora, así se podrá mantener la percepción actual del cliente y los usuarios, en la que indica que se realiza un excelente trabajo, sintiéndose completamente conforme.

D9: Comunicación entre el personal administrativo y los usuarios

Con esta declaración se busca evaluar los canales de comunicación que existen entre los diferentes grupos que interactúan en el hostel, como se comunican los problemas

e inconvenientes surgidos en la prestación del servicio y también cambios requeridos por el cliente o cambios en el servicio indicados por los administrativos.

El cliente, los usuarios y los administrativos están conformes con los canales de comunicación existentes, creen que la forma en la que se comunican es eficiente, aunque existen márgenes de mejora están satisfechos. No así el personal operativo, este encuentra que los canales no son óptimos, ya que les cuesta tener una comunicación fluida y eficiente con los administrativos.

Los administrativos están muy conformes con las especificaciones que se tienen para definir los canales de comunicación con el cliente, los usuarios y las trabajadoras. Las trabajadoras creen que están bien definidos, pero existen márgenes para mejorar, y así asegurar que no se generen confusiones ni malentendidos. Por esto es por lo que se deben definir medios formales por los cuales se comunicaran los administrativos con el personal administrativo.

D10: Percepción de las formas que se tienen para personalizar el servicio

Se busca evaluar que tan personalizado es el servicio prestado al usuario, si se toman en cuenta los gustos y preferencias de estos cuando se realiza el servicio entregado en el hostel, ya sea en el servicio de alimentación o en el servicio de mucama.

En este aspecto tanto el cliente, los usuarios como el personal administrativo y operativo están satisfechos, se encuentran conformes con el servicio que se entrega en el hostel, satisfacen las necesidades personales de cada usuario, pero aún se puede mejorar en este sentido para lograr un servicio excelente al usuario.

El personal operativo cree que las especificaciones para obtener las preferencias en relación con el servicio del usuario y cómo usarlas son suficientes, el personal administrativo cree que es posible mejorar los protocolos y normas para obtener la información de cada usuario y poder entregar un servicio aún más personalizado.

5.2. Problemáticas existentes en el Hostal Mining

Para detectar y definir las problemáticas e ineficiencias se utiliza la información ya recopilada, en el análisis estratégico, en el levantamiento de los procesos del hostal, el diagnóstico de la percepción de los usuarios, cliente, personal administrativo y operativo del servicio prestado en el hostal Mining, y también mediante la observación y experiencia adquirida por el autor en las dependencias del hostal.

Luego las problemáticas e ineficiencias de la empresa son definidas según las causas que se detectan, éstas pueden ser por obtener una percepción de baja calidad e insatisfacción con alguna de las partes que existen en la prestación del servicio en la encuesta, también por una percepción de especificaciones deficientes para realizar el servicio, ya sea por estar mal definidas o por una mala comunicación entre los grupos de personas que interactúan en el hostal. Otra causa es tener una visión sesgada de la realidad por parte de los funcionarios de la empresa, esto se puede determinar por las brechas de las percepciones entre los grupos. Y por último problemas por debilidades de la empresa que afectan al servicio.

Las problemáticas encontradas son separadas según si afectan o se relacionan con aspectos de la operación, es decir, si afectan a la eficiencia de la organización o si generan

inconvenientes para la calidad del servicio, si afectan a la eficacia. Las problemáticas identificadas por obtener una percepción de baja calidad tienen relación con el indicador de satisfacción del servicio prestado, obtenido en la encuesta de percepción de calidad realizada en la empresa.

Se consideran **problemáticas** los aspectos que el cliente o el usuario evaluó como malos o deficientes, ya que estas afectan negativamente la percepción que este tiene del servicio prestado en la empresa. También se consideran los aspectos que consideran malos o ineficientes los administrativos y las trabajadoras, ya que estos se verán reflejados en problemas que afectan en la prestación del servicio, provocando ineficiencias o situaciones desagradables a las personas que estén en el hostel.

Las problemáticas identificadas en este punto tienen relación con el indicador de satisfacción con las especificaciones del servicio prestado, obtenido en la encuesta de percepción de calidad realizada en la empresa.

Se consideran problemáticas por una percepción de especificaciones deficientes para realizar el servicio, ya que éstas afectan negativamente en la realización del servicio, generando problemas entre el administrador y las trabajadoras o ineficiencias en la prestación del servicio entregado en el Hostel Mining, lo que afecta a la percepción que tiene el usuario del servicio prestado en la empresa.

También se consideran los aspectos en que difieran la evaluación entre el personal administrativo y el personal administrativo, ya que, cuando los administrativos piensan que están bien definidos las especificaciones, y las trabajadoras creen lo contrario, es porque existen problemas de comunicación entre ellos, produciendo desconocimiento de éstos por parte de las personas que realizan el servicio. De igual forma, cuando existe una alta

variabilidad en las respuestas de las trabajadoras relacionadas con este punto, es porque las especificaciones e información entregada por los administrativos es muy informal, lo que genera que no todo el personal esté al tanto de toda la información.

Se clasificarán las problemáticas detectadas según la consecuencia que éstas tengan sobre la percepción de la calidad del servicio prestado que tiene el usuario y cliente, o sobre lo que genera ineficiencias o problemas para realizar las labores del personal tanto operativo como administrativo.

Para fijar un orden de importancia y prioridad, a cada una de las problemáticas detectadas se le asignará un grado de consecuencia que tienen en la organización y la frecuencia de ocurrencia. Se evaluará la consecuencia y la frecuencia con una nota, esta se asignará según lo estudiado, observado y experimentado en el Hostal Mining. En la siguientes **Tablas 5-24 y 5-25** se muestran los criterios de dicha evaluación.

Tabla 5-24 Frecuencia problemas

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia	Nota
Baja	1
Media	3
Alta	5

Tabla 5-25 Consecuencia problemas

Fuente: Elaboración propia

Consecuencia	Nota
Leve	1
Moderada	3
Grave	5

Cada problemática identificada tendrá una figura que ilustra las calificaciones asignadas mediante colores, donde se le asigna el color verde a los problemas menores y el rojo a los que resulten críticos.

Las notas de ambos criterios se utilizarán como coordenadas para localizarlas en un mapa de clasificación de problemáticas, en el cual se distinguen 3 zonas de criticidad como se muestra en la **Figura 5-20**, la tolerable en verde, la reducible en amarillo y la intolerable en rojo.

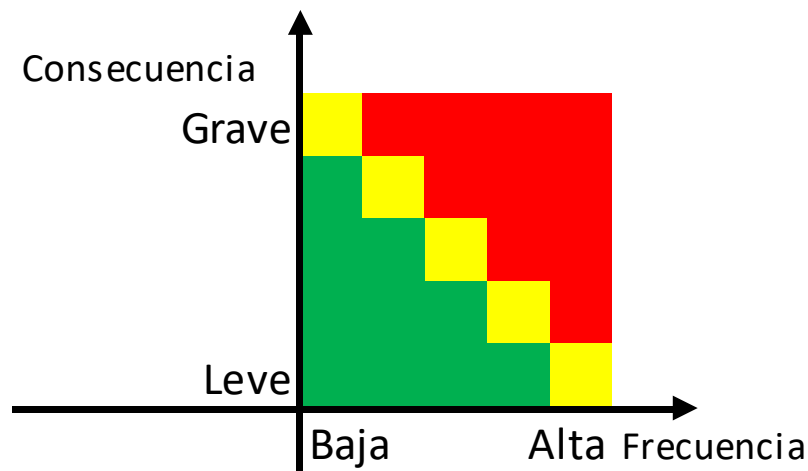


Figura 5-20 Mapa de clasificación de problemáticas.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla cada una de las problemáticas identificadas por el autor, desde los análisis anteriores y las percepciones de cada estamento.

5.2.1. Problemas en el servicio de aseo

El cliente y los usuarios del hostel evaluaron negativamente este aspecto del servicio, califican como deficiente la limpieza y orden de los lugares comunes, como comedor, terraza, pasillos, sala de reuniones, entrada, etc. Según lo comentado por los usuarios, ellos encuentran que se hace aseo poco profundo en las instalaciones de la empresa, por ejemplo, cuando llegan el suelo no siempre está impecable o perciben desorden, este problema no es siempre, pero si cada cierto tiempo, lo que significa una **alta frecuencia** de ocurrencia. Esto es **grave** ya que según los resultados de la encuesta este

aspecto es el más importante para la percepción que tienen el cliente y los usuarios de los servicios ofrecidos en el hostal.

También consideran que no se realiza de forma adecuada el aseo en las habitaciones, ya que es recurrente que el usuario encuentre el suelo de la habitación sucio cuando llega de la faena minera, esto genera disgustos del usuario, impidiendo que este descanse de la mejor forma.

Según los resultados de la encuesta el personal operativo encuentra que las especificaciones para realizar las tareas de limpieza y orden de las diferentes áreas del hostal son escasas y deficientes, no están bien definidas por lo que no se conocen cuáles son los desempeños que deben tener, y cuáles son los resultados de estas con los que los usuarios están satisfechos. Hace falta definir qué es lo que se debe hacer, y cómo se debe realizar, no hay una lista detallada de las tareas, algo que funcione como un manual o guía con la que se garantice que se realice un servicio de calidad, con el que los usuarios se sientan conformes. Esto también es consecuencia de tener bajo control y supervisión al momento de realizar las tareas, ya que no es posible identificar el problema antes de que lo perciba el usuario. Esto también trae consecuencias negativas entre el personal operativo, ya que al momento de hacer entrega del turno las labores no están bien realizadas, lo que genera desmotivación y un ambiente poco colaborativo.

Según lo mencionado anteriormente esta es una tarea con una variabilidad alta, lo que se identifica como una debilidad de la empresa, ya que no siempre se realiza de la misma forma, por lo que los resultados no siempre son los esperados, dejando insatisfechos a los usuarios.

En la **Figura 5-21** se muestra el puntaje asignado a esta problemática.



Figura 5-21 Puntaje clasificación problemática Servicio de aseo.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Problemas de detección, comunicación y solución de problemas

El cliente y los usuarios mediante la encuesta indican que la empresa responde bien, pero no de la mejor forma cuando se presenta un problema durante la prestación del servicio, ya que en ocasiones les cuesta contactar al administrador de forma directa y cuando le indican al personal operativo los problemas, estos se demoran en ser resueltos.

Hay un **problema de comunicación** entre el personal administrativo y el personal operativo, ya que no hay una comunicación fluida que permita a las trabajadoras transmitir de forma eficiente y rápida lo ocurrido en el hostal. Según los resultados sobre las especificaciones de la calidad, se indica que los canales de comunicación son **informales**, y se presentan dificultades para identificar el problema ocurrido y su causa, esto produce que cuando se le cuenta al administrador los problemas, no se entrega información completa y clara, lo que dificulta la búsqueda de una solución por parte del administrador.

Este es un **problema recurrente**, pero tiene **consecuencias moderadas**, ya que siempre se busca encontrar la solución a los problemas, aunque a veces se demoren más de lo esperado.

El personal operativo también evalúa de forma deficiente lo relacionado a esto, indican que no conocen las formas de realizar revisión preventiva de los servicios de apoyo y del inventario, y que además existen deficiencias para comunicarlos al administrador, por la disponibilidad de este, o por la habilidad de la trabajadora para entender el problema y transmitirlo.

No existe un protocolo para revisar los servicios de apoyo, y los inventarios, para garantizar el buen funcionamiento de estos. Por lo que el personal operativo encuentra que no tienen conocimiento de cómo se deben realizar, por lo que no se hace nada al respecto hasta que se producen las fallas. Esto se ve reflejado en el inventario, ya que se dan cuenta que falta algún insumo en el momento que lo necesitan para realizar alguna tarea, esto provoca retrasos y un aumento en los costos debido a que se deben hacer compras extras a las programadas. En tanto a las fallas en los servicios de apoyo son detectadas cuando el usuario tiene problemas con estos, por lo que se produce un mal estar de los usuarios, afectando negativamente a la percepción que estos tienen del servicio prestado.

En la **Figura 5-22** se muestra el puntaje asignado a esta problemática.

Detección, comunicación y solución de problemas

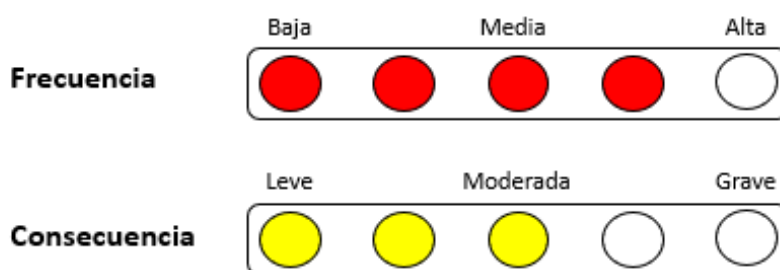


Figura 5-22 puntaje clasificación problemática Detección, comunicación y solución de problemas.

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Problema de Infraestructura

El personal indica que percibe deficientemente la infraestructura del hostel, menciona en la encuesta, dentro de las respuestas libres que le falta un baño para el personal, ya que en estos momentos las trabajadoras no tienen un baño exclusivo para ellas, tienen que usar el baño de la pieza que quede libre, esto es incómodo, pero es grave cuando están todas las piezas ocupadas y no tienen donde hacer sus necesidades o dejar sus pertenencias mientras trabajan, generando desmotivación, un mal ambiente laboral y condiciones laborales precarias, por lo que se determina que se debe solucionar **de forma urgente** esto.

También se indica que la **despensa es deficiente** y no es lo suficientemente grande, por lo que complejiza la tarea de guardar insumos, teniendo que acomodarlos en el suelo o buscar otro lugar que no está destinado para esto, debido a esto la cocina permanece en

constante desorden lo que genera desagrado por parte del usuario, y **deficiencias** en el trabajo del personal operativo.

Esto se refuerza con lo indicado en el análisis estratégico, que identifica como una debilidad de la empresa la infraestructura para que el personal operativo y administrativo realicen de forma óptima sus labores.

En la **Figura 5-23** se muestra el puntaje asignado a esta problemática.

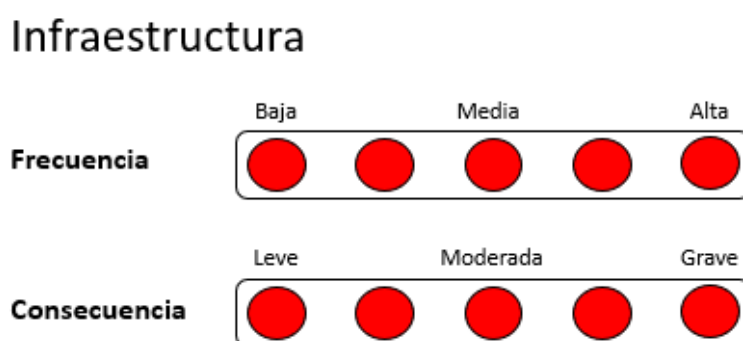


Figura 5-23 Puntaje clasificación problemática Infraestructura.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Problemas de especificación de los cargos y funciones

Según lo identificado en el análisis estratégico una de las debilidades que tiene el Hostal es la informalidad con la que se definen los cargos y funciones de sus operarias. Mediante los resultados de la encuesta de satisfacción el personal, tanto administrativo como operativo, determinan que no hay cargos ni funciones formalmente definidos, lo que podría generar problemas en la realización del servicio. En la actualidad existen algunos problemas en éste aspecto, como problemas entre el personal operativo al momento de

entregar el turno, ya que, si no se realiza una tarea, en el siguiente turno de debe realizar creando una sobrecarga de labores, lo que podría generar molestias y desmotivación del personal. Sin embargo, debido a las capacidades del personal operativo que realiza el servicio de forma intuitiva, se ha podido resolver constantemente, pero esto puede producir problemas de variabilidad en el servicio si no se estandarizan y se definen los alcances y especificaciones de las actividades de cada cargo.

Lo mismo ocurre en relación con las normas de seguridad, que garanticen el ambiente seguro para el usuario, no existen normas ni procedimientos bien definidos que garanticen que siempre se realice de forma adecuada.

En la **Figura 5-24** se muestra el puntaje asignado a esta problemática.



Figura 5-24 Puntaje clasificación problemática Especificación de los cargos y funciones.

Fuente: Elaboración propia

5.2.5. Problemas con la estructura organizacional

Se identifica como una debilidad de la empresa la forma que tiene la estructura organizacional, esto es debido a que dos de sus socios también tienen cargos

administrativos dentro de la organización, lo que puede llevar a que se rompa el equilibrio entre los socios, debido a decisiones administrativas tomadas por alguno y que se cuestionen por el otro.

En la actualidad no se tiene registro de los deberes de cada uno, no se tienen definidos los canales por los que se comunican y no se transparenta toda la información, lo que **no es un problema frecuente**, pero de existir, sus **consecuencias podrían ser graves**, como la desmotivación y realización deficiente de las labores o la disolución de la sociedad generando el término de la empresa y el hostal.

En la **Figura 5-25** se muestra el puntaje asignado a esta problemática.



Figura 5-25 Puntaje clasificación problemática Estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

5.2.6. Problemas de control y supervisión

Según lo identificado en el análisis estratégico y lo mencionado por los administrativos, el funcionamiento del hostal se lleva a cabo sin un sistema de control que defina de manera simple y formal qué es lo que se debe medir y cuál es el desempeño que

se debería esperar de las labores que componen el servicio, que determine como se están realizando las actividades por parte del personal operativo.

No se tiene un control y seguimiento de los costos operacionales, ni se realiza supervisión del personal para asegurar un uso eficiente de los recursos. Debido al funcionamiento del hostel, **no existe un supervisor** dedicado a cumplir estas labores por lo que **no se maneja registro de información** que facilite esta tarea.

Esto trae **consecuencias moderadas**, ya que, si bien no se tiene información al respecto por lo que se desconoce con certeza la eficiencia con la que se trabaja, el funcionamiento cotidiano se genera sin mayores problemas.

En la **Figura 5-26** se muestra el puntaje asignado a esta problemática.

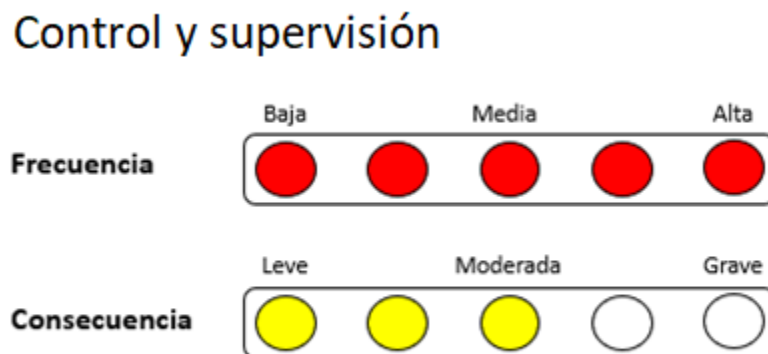


Figura 5-26 Puntaje clasificación problemática Control y supervisión.

Fuente: Elaboración propia

5.2.7. Mapa de clasificación de problemáticas

En la siguiente **Figura 5-27** se muestra la ubicación en la que se encuentra la problemática definida anteriormente. Despendiendo del área en que se encuentre es la prioridad de resolver la problemática en cuestión.

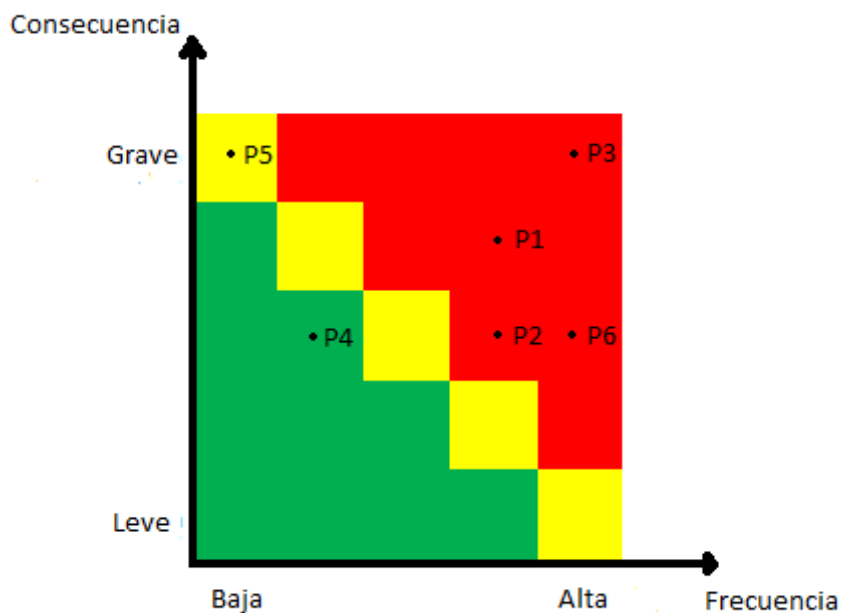


Figura 5-27 Mapa de clasificación de problemáticas.

Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 5-26** se muestra la sigla de cada problemática, esta se utiliza en el mapa de clasificación de problemáticas.

Tabla 5-26 Problemáticas identificadas.

Fuente: Elaboración propia

Sigla	Problemática
P1	Servicio de aseo
P2	Detección, comunicación y solución de problemas
P3	Infraestructura
P4	Especificación de cargos y funciones
P5	Estructura organizacional
P6	Control y supervisión

5.3. Propuestas de mejora

En este apartado se realiza la definición de las áreas en las que se podrían producir mejoras en base a la estrategia de operación y las situaciones a mejorar mencionadas en el apartado anterior, donde se definen las problemáticas y situaciones a mejorar obtenidas de los análisis anteriores. De esta forma se estructuran las oportunidades de mejora y se analiza su criticidad e impacto en los procesos operacionales y en la calidad del servicio. También se genera un análisis de los costos y lo necesario para llevarlas a cabo.

Se presentan las propuestas de mejora que se sugieren implementar en el Hostal Mining, con el objetivo de mejorar la percepción de calidad que se tiene del servicio que realiza la empresa, y dar solución a las problemáticas identificadas con anterioridad, con el fin de obtener procesos más eficientes. Estas propuestas nacen de la recopilación de

información, la observación del funcionamiento de la organización, la percepción de los usuarios y el personal, el marco legal que rige la empresa y su situación actual.

A cada propuesta se le asignará un **nivel de impacto**, que dependerá de que tanto se soluciona con esta, y un **nivel de costo**, que se refiere a que tan costosa será aplicarla. Esto con el fin de jerarquizar y determinar donde enfocar los recursos de la empresa para generar e implementar las propuestas entregadas.

Se preferirán las soluciones de alto impacto y bajo costo, y después las soluciones de alto impacto a alto costo.

5.3.1. Mejorar infraestructura para el personal operativo

Como se describe en las problemáticas, las trabajadoras no cuentan con un lugar privado donde guardar sus pertenencias ni tampoco cuentan con un baño para el personal. Las trabajadoras deben utilizar una de las piezas que están desocupadas, en la cual guardan sus pertenencias y usan el baño. Esto genera problemas cuando están todas las habitaciones ocupadas, no teniendo un lugar que satisfaga sus necesidades.

Debido a lo que se menciona en análisis PESTEL, en la dirección de obras de la comuna de Los Andes, no han generado la recepción de la obra del Hostal, por lo que no entregan permisos para la construcción de ampliaciones o nuevas plantas. Debido a lo anterior se propone una solución temporal durante el periodo en el cual se espera la recepción municipal. Se propone como solución temporal acondicionar la habitación N° 3, ya que ésta es una habitación pequeña con baño y solo una cama. Se propone utilizar el espacio ya existente para satisfacer las necesidades de las trabajadoras, dedicando este

espacio exclusivamente para el personal operativo y para apoyo de funciones internas, dejando de ser utilizado para hospedaje, esto significa que se deben hacer ajustes en el contrato vigente. Para esto es necesario tener en cuenta el costo de oportunidad de no entregar el servicio de hospedaje en esta habitación y el costo de remodelación he implementación.

Suponiendo que la modificación del contrato dure 1 año, y que la pieza sólo se ocupa en un turno en el mes, es decir, 7 días en el mes, esto debido a que la mayor parte del tiempo no se ocupa toda la capacidad del hostel, es decir, no se alcanzan a ocupar todas las piezas con todos los usuarios hospedados en un turno de jornada laboral, esto sólo depende de lo que estime el cliente, se dejarían de recibir ingresos anuales por hospedaje, cenas o almuerzos y desayunos, de 84 días de consumo el total de \$1.281.000, en la siguiente **Tabla 5-27** se detallan los supuestos montos que se dejarían de percibir. Se calcula en base a los precios del **Anexo 8.1**.

Tabla 5-27 Costo oportunidad Propuesta de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Servicio	Cantidad anual	Precio	Costo de oportunidad
Hospedaje	84	\$ 10.500	\$ 882.000
Desayuno	84	\$ 1.500	\$ 126.000
Almuerzo	42	\$ 3.000	\$ 126.000
Cena	42	\$ 3.500	\$ 147.000
		Total anual	\$ 1.281.000

Para transformar la habitación en un lugar que sirva para almacenar insumos y camarín, se debe invertir un total de \$249.680 en muebles que sirvan para estos, en el **Anexo 8.4** se muestra en detalle la cotización.

Según la cotización descrita y el costo de oportunidad daría un total de \$1.530.680

Esta es una opción de costo medio y de rápida implementación, solucionando problemas urgentes percibidos por el personal, otorgando un baño y un lugar donde las trabajadoras puedan guardar las pertenencias, como también la implementación de una despensa para despejar y ordenar la cocina, dando opciones de un mejor control y revisión preventiva.

Para poder implementar la mejora se deben realizar cambios en el contrato, estipulando que solo estarán disponibles 10 habitaciones, esta habitación es la que menos se ocupa, generando capacidad ociosa la mayor parte del tiempo, este cambio se producirá durante la espera de los permisos de construcción, al ser recibidos se podrá construir un lugar, siendo esta una solución definitiva.

A continuación, se muestra en la **Figura 5-28** el impacto y el costo asociado a la mejora.

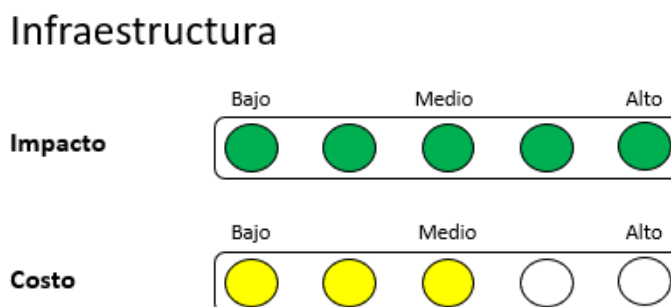


Figura 5-28 Puntaje clasificación Mejora Infraestructura.

Fuente: Elaboración propia

Para la propuesta definitiva, que podrá solucionar el problema en el largo plazo permitiendo utilizar toda la capacidad del hostel y continuar con el contrato actual, se

plantea construir un baño con cambiador y una bodega en donde actualmente existe el lavadero y la bodega, en el presente este lugar no se ocupa, ya que las labores de lavandería se externalizan, en el **Anexo 8.5** se muestra en el plano del hostel, siendo este un sector separado de la edificación principal, de tamaño adecuado. Los trabajos para realizar la construcción y modificación del espacio existente se cotizan por \$1.300.000, además el valor de la cotización de los muebles anterior \$249.680, da un total de \$1.549.680 siendo muy similar a la opción anterior. Esta es una opción de costo medio y de rápida implementación, dando solución a problemas urgentes percibidos como son el baño, camarín, guardarropía y despensa. Los beneficios otorgados por esta mejora no se verán reflejados directamente en los ingresos recibidos, pero mejorará las condiciones laborales actuales para el personal operativo, motivos por lo que en el presente genera desmotivación, afectando la calidad del servicio. Los procesos de utilización de materiales se verán optimizados, ya que se podrá tener mejor manejo de inventario, por lo que disminuirían los problemas asociados a esto, logrando mayor eficiencia.

5.3.2. Desarrollar un plan de comunicación

Varios de los problemas detectados tienen sus causas en deficiencias de la comunicación, ya sea entre el personal, administrativo y operativo, o de éstos con los usuarios.

Para mejorar este aspecto se propone **desarrollar un plan de comunicación**, donde se definirán las formas en las que el personal se debe relacionar con los usuarios, indicando como se deben realizar los registros de la información, el grado de formalidad y cuáles son los canales que se deben utilizar.

Del mismo modo se busca aumentar la eficiencia de la comunicación del personal administrativo con las trabajadoras, ya que al definir cuáles serán las formas oficiales de comunicación, se podrán estandarizar los mensajes, y los canales, de este modo se podrá comunicar de forma simple y clara información relevante para la realización del servicio, como son comunicar problemas ocurridos en el hostel por parte de las trabajadoras, o transmitir especificaciones, normas y protocolos asegurándose que todo el personal tenga claridad y conocimiento de éstas.

El impacto de esta medida es medio-alto, y se estima que implementarlo tiene un bajo costo, este se muestra en la **Figura 5-29**.



Figura 5-29 Puntaje clasificación Mejora Plan de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Plan de comunicación Hostel Mining

En el hostel existen diferentes involucrados en el funcionamiento del hostel, existen los usuarios y el cliente, estos son los que reciben y utilizan el servicio prestado en el hostel, y también está el personal administrativo y operativo, que hacen posible el servicio

prestado, en la siguiente **Figura 5-30** se muestra como están relacionados los interesados mencionados anteriormente.

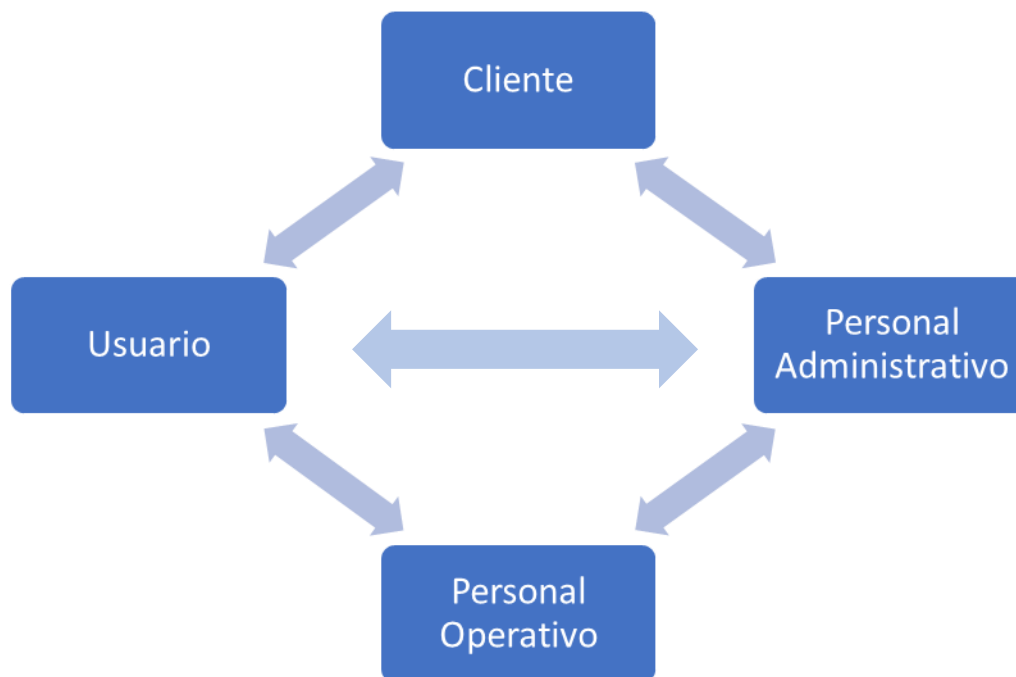


Figura 5-30 Diagrama relación de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Comunicación cliente personal administrativo

Esta interacción es fluida y actualmente se está conforme con la forma como se hace, se ocupan canales formales, vía mail, para comunicar información importante y relevante para el servicio entregado, para comunicar asuntos relacionados con el cotidiano e información urgente, se utiliza el llamado telefónico o mediante la aplicación whatsapp.

Comunicación entre el personal administrativo y el usuario

Actualmente no existe una forma directa de comunicación entre estos involucrados, generalmente se realiza mediante el libro de sugerencias y reclamos o sino mediante el personal operativo, cuando es necesario se fija una reunión entre la persona que está encargada del turno por parte de los trabajadores y el administrador, el objetivo de esto es comunicar algún problema existente que no se ha resuelto o informar al usuario algún cambio en el servicio. Para transparentar la información y hacer un registro confiable es favorable realizar un acta de estas reuniones.

Comunicación entre el personal administrativo y el personal operativo

En el presente existe una relación informal entre ambas partes, en la que se utiliza el llamado telefónico, la aplicación móvil whatsapp o de forma directa en el hostel, esto genera que no se tenga canales estandarizados por lo que no se logra una comunicación efectiva con todas las personas que son parte del personal operativo. El objetivo del plan en esta situación es generar una comunicación efectiva que permita transmitir información de forma rápida y confiable, para esto se propone utilizar canales dependiendo de la información que se quiera transmitir, para informar problemas ocurridos dentro del turno de trabajo se propone realizar de forma telefónica y después mediante la aplicación whatsapp para generar un registro de lo informado, para entregar indicaciones personales a cada trabajadora lo mejor sería hacerlo de forma presencial siguiendo una pauta en caso que sea para explicar las especificaciones de alguna labor.

Comunicación entre el personal operativo y usuarios

Esta se produce de forma presencial mientras el usuario está en el hostel, muchas veces de manera informal, por lo que se propone realizar un registro en una planilla estandarizada, en el **Anexo 6** se muestran algunas plantillas propuestas, esto con el fin de poder identificar y clasificar la información, facilitando el procesamiento de ésta, así se podrá responder de forma más rápida a lo requerido por el usuario.

Para aplicar esta nueva política es necesario reunir a todo el personal, capacitarlo y explicarles el objetivo de cada norma, esto demorará un par de semanas para ponerlo en marcha, se espera que después del primer mes se torne normal, logrando ser usado de forma correcta, logrando obtener resultados.

5.3.3. Definir cargos, funciones y especificaciones

Para lograr garantizar la calidad del servicio al usuario, es necesario estandarizar los servicios ofrecidos, disminuyendo la variabilidad de éstos, logrando altos desempeños siempre.

Se propone **definir los cargos** de forma clara que existen dentro de la empresa y **detallar las funciones** que deben desempeñar, de esta forma se hacen conocidas cuáles son las capacidades necesarias para desempeñarlos, dejando registro de éstas para transparentar y poner al alcance del personal la información. Se utiliza el organigrama definido anteriormente en el diagnóstico, el cual se puede observar en la **Figura 5-1**.

Para garantizar que el servicio se realice de buena forma se propone generar especificaciones claras, registrando cuál es el resultado esperado para cada actividad.

Mediante **protocolos específicos** se busca detallar la forma en la que se deben realizar las tareas y cuáles son los pasos que seguir para lograr un resultado excelente de la forma más eficiente posible.

En especial poner énfasis al servicio de mucama, ya que éste resultó evaluado negativamente por el usuario, por lo que se debe realizar un **manual** describiendo en qué consiste, paso a paso, la realización del servicio, siendo muy específico en las tareas a realizar, cómo se deben ejecutar, cuáles son los resultados que se deben obtener y cuáles son los insumos y herramientas necesarios para la realización.

Estas deben ser realizadas tomando en cuenta opiniones y recomendaciones del personal operativo, ya que la experiencia de campo es valiosa y así se puede integrar a las trabajadoras generando sentimientos de pertenencia.

Se debe asegurar que las especificaciones definidas se transmitan de forma que el personal las interiorice y las cumplan a cabalidad.

Los costos de implementar son bajos, pero hay que tener en cuenta como recibirán los cambios el personal operativo, ya que existe resistencia al cambio, más cuando se está acostumbrado a hacer las actividades de cierta forma, y el impacto se espera que sea alto, ya que para el cliente y los usuarios éste es un aspecto relevante del servicio. Otra consecuencia negativa es que se podrían evitar posibles problemas debido a los roles que cumplen los socios, ya que, al definir las funciones y los alcances de cada cargo, no deberían existir confusiones al respecto, de todas formas, se recomienda tener una comunicación fluida entre los socios para evitar conflictos entre ellos.

En la siguiente **Figura 5-31** se puede ver de manera gráfica los puntajes de la propuesta 3.



Figura 5-31 Puntaje clasificación Mejora Definir cargos, funciones y especificaciones.

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Propuesta para mejorar el registro de información

La forma en la cual se hacen los registros de la información es deficiente, actualmente se manejan pocos datos relevantes, y de forma muy precaria. No se tiene conocimiento de las horas de ingreso y salidas del personal por lo que no hay certeza de cuantas horas son las que realmente trabaja el personal. En relación con esto, la forma en la que se registran los consumos es poco amigable con el usuario y deficiente en el sentido de que no es confiable y se ocupa mucho tiempo en el registro de estos, cabe reiterar que los usuarios deben hacer registro firmando una hoja de consumo, el problema de esto es que existen posibilidades de que no firme o lo haga con errores. Al no ser confiable se puede prestar para confusiones y producir problemas.

Para mejorar este aspecto se propone utilizar un **hardware para lectura de huellas digitales** y un **software para el procesamiento de esta información**. De esta forma se

podrá registrar de forma confiable las llegadas y las salidas al hostal, y también los consumos de los usuarios, utilizándolo cada vez que consuman alguno de los servicios de alimentación que se ofrecen en el hostal.

Además, para mejorar la eficiencia de los procesos internos se propone cambiar algunas actividades generando **puntos de registro de información**, esto puede producir aumento de los tiempos de proceso, pero se busca hacer de la forma que interfiera lo menos posible. Lo que se desea es utilizar **planillas para el registro de la información**, estas deben estar diseñadas para una rápida implementación, que en una primera etapa se hará de forma física para una posterior etapa en la cual se digitalizara directa en el computador, lo que se busca **registrar es el ingreso de los huéspedes, el inventario, el registro del turno, y la minuta semanal**, en el **Anexo 6** se pueden observar con más detalle cada una de las planillas.

Con esto se logrará obtener información suficiente para poder realizar supervisión y control de las actividades más importantes del servicio.

Se estiman costos y tiempos relativamente bajos de implementación, y un impacto medio alto, en la **Figura 5-32** se presentan de forma gráfica los puntajes de la mejora.



Figura 5-32 Puntaje clasificación Mejora Registro de información.

Fuente: Elaboración propia

5.3.5. Propuesta de mejora para llevar control y supervisión de las actividades claves del servicio

Debido a que se detectó como problemática el escaso control y supervisión que existe de las actividades realizadas en el hostel para generar el servicio entregado, es que se propone realizar un **cuadro de mando integral o balanced scorecard**. Esta herramienta permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en indicadores tangibles, los cuales se derivan de la visión y estrategia de la organización. No considera sólo los tradicionales indicadores financieros, sino que además los complementa con indicadores que visualizan la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Se logra transformar un sistema de indicadores en un sistema de gestión (Kaplan y Norton, 2001).

El Hostel Mining no cuenta con ningún tipo de misión o visión, ni tampoco con objetivos estratégicos que sirvan de guía para la toma de decisiones por parte de los socios.

Por lo que antes de buscar KPI's (indicadores claves de rendimiento) es necesario proponer una **misión** y **visión**, en conjunto con **objetivos estratégicos** para el hostel, esto ya se realizó dentro del análisis estratégico, en el plan estratégico específicamente, generando nociones del escenario deseado para el hostel. Para esto se tomó en consideración la información entregada por los socios y la observación y experiencia vivida dentro del hostel.

Implementar los indicadores que se proponen a continuación generará un gran impacto en la organización, ya que permitirá medir y controlar aspectos claves de la organización, con esto se podrán tomar decisiones en base a lo observado en los indicadores, para lograr esto se estiman costos bajos, relacionados mayormente al tiempo dedicado a registrar y analizar la información. En la **Figura 5-33** se muestran de forma gráfica el nivel de impacto y costo de la propuesta.

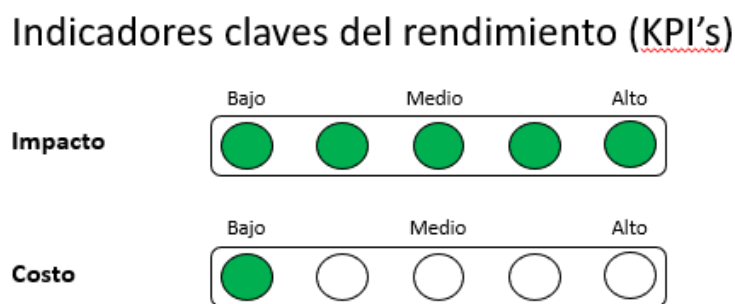


Figura 5-33 Puntaje clasificación Mejora Indicadores claves de rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

5.3.5.1. Indicadores claves del rendimiento (KPI's)

Los indicadores claves de rendimiento o "Key performance indicator" son aquellas métricas consideradas importantes para llevar un control y posterior gestión de aspectos claves de la organización. Estos indicadores claves de rendimientos deben estar ligados y basados en los objetivos estratégicos establecidos en el punto anterior. Se debe considerar que el indicador se relaciona con un objetivo estratégico, debe poseer una forma de medirlo y una meta establecida a lograr. Con los resultados del período analizado el indicador debe ser capaz de entregar información que permita poner en práctica un plan de acción adecuado. La organización estudiada no posee este tipo de indicadores, ya que **no cuentan con sistemas de gestión establecidos.**

A continuación, se presentan los indicadores propuestos para el Hostal Mining.

5.3.5.1.1. Perspectiva financiera

Objetivo: Reducir los gastos generales de la realización del servicio.

Indicador: Variación Gastos Generales

Este indicador clave de rendimiento se enmarca en la búsqueda de productividad y menores costos.

El grado de cumplimiento de este objetivo se expresa mediante el indicador de "gastos generales", el cual pretende medir la variación porcentual de los gastos generales, es decir, los gastos relacionados a la operación del servicio sin contar remuneraciones, con esto se espera tener un uso eficiente de los recursos utilizados en la realización del servicio, tanto de insumos como costos indirectos. Ya que se espera disminuir los gastos generales

sin disminuir la calidad percibida del servicio, sino todo lo contrario, también se busca aumentar la calidad percibida.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-28** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-29**.

Tabla 5-28 Indicador Variación gastos generales.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Variación Gastos Generales		
Objetivo	Disminuir los gastos generales		
Fórmula	$VGG_t = \left(\frac{GG_t - GG_{t-1}}{GG_{t-1}} \right) * 100$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
VGG_t	Indicador de variación de gastos generales del año t	Porcentaje [%]	Fórmula
GG_t	Gastos generales del año t	Moneda [\$]	Balance General
GG_{t-1}	Gastos generales del año anterior a t	Moneda [\$]	Balance General

Tabla 5-29 ejemplo indicador variación de gastos generales.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Variación Gatos Generales	Anual	Variación porcentual anual	-5%	

Objetivo: Mejorar la inversión, administración y utilización de los activos disponibles.

Indicador: **Porcentaje de las utilidades reinvertidas**

Este indicador clave de rendimiento se enmarca en la búsqueda de generar mejoras de los activos disponibles mediante la inversión de un porcentaje de las utilidades anuales.

El grado de cumplimiento de este objetivo se expresa mediante el indicador de “Porcentaje de las utilidades reinvertidas” el cual pretende garantizar la reinversión de las utilidades obtenidas en el año, con esto se espera realizar mejoras periódicas de los activos, con el fin de mejorar la administración y utilización de estos.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-30** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-31**.

Tabla 5-30 Indicador porcentaje de las utilidades reinvertidas.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Porcentaje de las utilidades reinvertidas		
Objetivo	Garantizar reinversión		
Fórmula	$UR_t = \left(\frac{RI_t}{U_t} \right) * 100$		
VARIABLES	Descripción	Unidad	Fuente
UR_t	Indicador de Porcentaje de las utilidades reinvertidas del año t	Porcentaje [%]	Fórmula
RI_t	Reinversión del año t	Moneda [\$]	Balance General
U_t	Gastos generales del año anterior a t	Moneda [\$]	Balance General

Tabla 5-31 Ejemplo indicador variación del porcentaje de las utilidades reinvertidas.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Porcentaje de las utilidades reinvertidas	Anual	Porcentaje anual	10%	

5.3.5.1.2. Perspectiva del cliente

Objetivo: Medir fidelidad en el cliente.

Indicador: **Fidelidad del cliente**

Lograr fidelizar el cliente significa que este está satisfecho con el servicio, y desea renovar la prestación del servicio anual, si está totalmente satisfecho este no reaccionará negativamente ante pequeños aumentos progresivos en el precio del servicio, tendrá un comportamiento inelástico ante la variación de precio.

El grado de cumplimiento de este objetivo se expresa mediante el indicador de “Fidelidad del cliente” el cual busca medir si el cliente renovó el servicio con la empresa desde el año anterior al actual, hasta el año actual. Esto comparando los años que lleva el cliente contratando el servicio hasta el año anterior al actual, con los años que lleva hasta el año actual.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-32** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-33**.

Tabla 5-32 Indicador fidelidad del cliente.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Fidelidad del cliente		
Objetivo	Medir fidelidad en el cliente		
Fórmula	$FC_t = \left(\frac{AC_t}{AC_{t-1}} \right)$		
VARIABLES	Descripción	Unidad	Fuente
FC_t	Indicador de Fidelidad del cliente del año t	Sin Unidad	Fórmula
AC_t	Años que lleva contratando el servicio de la empresa el cliente hasta el año t	Años [Años]	Registro interno
AC_{t-1}	Años que lleva contratando el servicio de la empresa el cliente hasta el año anterior a t	Años [Años]	Registro interno

Tabla 5-33 Ejemplo Indicador fidelidad del cliente.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Fidelidad del cliente	Anual	Fracción	>1	

Objetivo: Mejorar la percepción de satisfacción anual de los usuarios.

Indicador: Percepción de Satisfacción general del servicio entregado

EL principal objetivo de la organización es entregar un servicio con el que el usuario se sienta satisfecho y completamente conforme. Para esto es primordial medir que tan satisfechos están los usuarios con el servicio prestado y que percepción tienen de este, ya que así se podrá medir la calidad del servicio entregado.

El grado de satisfacción se mide mediante los resultados de la encuesta de satisfacción, por lo que se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-34** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-35**.

Tabla 5-34 Indicador percepción y satisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Percepción y satisfacción del usuario.		
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del usuario respecto al aspecto del servicio presentado en el enunciado.		
Formulas	$S_i = \frac{(X_i - 1) * 100}{C_{max} - 1}, \quad X_{ij} = \frac{\sum_{n=1}^N C_{ni}}{N}, \quad P_j = \frac{\sum_{n=1}^N IMP_{nj}}{N}, \quad CG = \frac{(W - 1) * 100}{C_{max} - 1},$ $W = \sum_{j=1}^J Y^j * P_j,$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
SG	Percepción y satisfacción general del usuario.	Porcentaje	Formula

S_i	Indicador de satisfacción para pregunta i del usuario, del criterio j	Porcentaje	Fórmula
W	Nota promedio ponderada entre todas las preguntas	Nota	Formula
X_{ij}	Nota promedio de la pregunta i, del criterio j	Nota	Fórmula
Y^j	Nota promedio entre las preguntas que pertenecen al criterio j	Nota	Fórmula
P_i	Importancia promedio que se le asigna al criterio j	Puntaje	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del usuario
C_{ni}	Calificación del usuario n en la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del usuario
N	Total de usuarios encuestados.	Usuarios	Encuesta percepción del usuario.
IMP_{ni}	Importancia que le da al criterio j el usuario n	Puntaje	Encuesta percepción del usuario.

Tabla 5-35 Ejemplo indicador percepción y satisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Percepción y satisfacción del usuario	Semestral	Porcentual	85%	80,2%

Objetivo: Mejorar la percepción de satisfacción anual de los usuarios, de cada aspecto preguntado.

Indicador: **Percepción de Satisfacción de cada aspecto del servicio entregado**

EL principal objetivo de la organización es entregar un servicio con el que el usuario se sienta satisfecho y completamente conforme. Para esto es primordial medir que tan satisfechos están los usuarios con cada uno de los aspectos del servicio prestado y que percepción tienen de este, ya que así se podrá medir la calidad del servicio entregado.

El grado de satisfacción se mide mediante los resultados de la encuesta de satisfacción, por lo que se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-36** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-37**.

Tabla 5-36 Indicador percepción y satisfacción del usuario para cada pregunta.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Percepción y satisfacción del usuario.		
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del usuario respecto al aspecto del servicio presentado en el enunciado.		
Formulas	$S_i = \frac{(X_i - 1) * 100}{C_{max} - 1}, X_i = \frac{\sum_{n=1}^N C_{ni}}{N}$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
S_i	Indicador de satisfacción para pregunta i del	Porcentaje	Fórmula

	usuario		
X_i	Nota promedio de la pregunta i	Nota	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del usuario
C_{ni}	Calificación del usuario n en la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del usuario
N	Total de usuarios encuestados.	Usuarios	Encuesta percepción del usuario.

Tabla 5-37 Ejemplo indicador y satisfacción del usuario para cada pregunta.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Percepción y satisfacción con la pregunta i del usuario	Semestral	Porcentual	85%	

Objetivo: Disminuir la cantidad de reclamos por problemas producidos en el hostel.

Indicador: Variación de la cantidad de reclamos

Con este indicador se busca identificar la cantidad de reclamos producidos por los usuarios, y compararlos con la cantidad realizados en el periodo anterior. El objetivo de esto es proponer una disminución de las problemáticas detectadas por el usuario, ya que estas generan efectos negativos en la percepción de la calidad del servicio entregado en el hostel.

Tomando en cuenta uno de los principios de la gestión de calidad, que buscar realizar las labores sin defectos, por lo que a largo plazo se espera que el número de problemas detectados por el usuario sea nulo.

Esta medición se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-38** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-39**.

Tabla 5-38 Indicador variación de la cantidad de reclamos.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Variación de la cantidad de reclamos		
Objetivo	Disminuir la cantidad de reclamos por problemas producidos en el hostel		
Fórmula	$VR_t = \left(\frac{CR_t - CR_{t-1}}{CR_{t-1}} \right) * 100$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
VR_t	Indicador de Variación de la cantidad de reclamos del semestre t	Porcentaje [%]	Fórmula
CR_t	Cantidad de reclamos del semestre t	Cantidad [Unidad]	Registro interno
CR_{t-1}	Cantidad de reclamos del semestre anterior a t	Cantidad [Unidad]	Registro interno

Tabla 5-39 Ejemplo indicador variación de la cantidad de reclamos.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Variación de la cantidad de reclamos	Semestral	Porcentual	-15%	

Objetivo: Disminuir tiempos de respuesta a los problemas detectados.

Indicador: Promedio de tiempos de respuesta y solución de los problemas

Cuando un usuario hace un reclamo o comunica al administrador algún problema producido en las instalaciones del hostel, espera ser escuchado y que se dé una rápida solución a este. Es por esto por lo que se propone medir el tiempo de respuesta entre que se realiza el reclamo y que se da solución de este por parte del personal administrativo u operativo.

Al medir el promedio de respuesta de todos los reclamos de un trimestre se espera determinar cómo evoluciona la forma en la que se busca solución a los problemas, esperando reducir estos tiempos, alcanzando desempeños óptimos.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-40** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-41**.

Tabla 5-40 Indicador promedio tiempos de respuesta y solución de los problemas.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Promedio tiempos de respuesta y solución de los problemas		
Objetivo	Disminuir tiempos de respuesta a los problemas detectados		
Fórmula	$TR_r = \frac{\sum_{n=1}^N TS_n}{N}$		
VARIABLES	Descripción	Unidad	Fuente
TR_r	Indicador de Promedio tiempos de respuesta y solución de los problemas del trimestre r	Tiempo [Hr]	Fórmula
TS_n	Tiempo de solución del problema n	Tiempo [Hr]	Registro interno
N_r	Cantidad de reclamos y problemas solucionados del trimestre r	Cantidad [Unidad]	Registro interno

Tabla 5-41 Ejemplo indicador promedio tiempos de respuesta y solución de problemas.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Promedio tiempos de respuesta y solución de los problemas	Trimestral	Horas	24	

5.3.5.1.3. Perspectiva de los procesos internos

Objetivo: Mejorar la gestión de inventario

Indicador: Variación de la cantidad de problemas identificados por las trabajadoras en relación con falta de insumos para realizar las labores programadas.

Con este indicador se busca identificar la cantidad de problemas producidos al personal operativo por la falta de insumos para realizar alguna tarea programada, y compararlos con la cantidad realizados en el periodo anterior. El objetivo de esto es proponer una disminución de las problemáticas de inventario, por falta de insumos, ya que estas generan problemas al personal operativo, afectando a la eficiencia de los procesos relacionados a estos.

Tomando en cuenta uno de los principios de la gestión de calidad, que buscar realizar las labores sin defectos, por lo que a largo plazo se espera que el número de problemas detectados por las trabajadoras sea nulo.

Esta medición se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-42** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-43**.

Tabla 5-42 Indicador variación de la cantidad de problemas de inventario.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Variación de la cantidad de problemas de inventario		
Objetivo	Disminuir la cantidad de problemas de inventario producidos en el hostel		
Fórmula	$VR_t = \left(\frac{CR_t - CR_{t-1}}{CR_{t-1}} \right) * 100$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
VPI_t	Indicador de Variación de la cantidad de problemas de inventario del semestre t	Porcentaje [%]	Fórmula
CPI_t	Cantidad de problemas de inventarios del semestre t	Cantidad [Unidad]	Registro interno
CPI_{t-1}	Cantidad de problemas de inventarios del semestre anterior a t	Cantidad [Unidad]	Registro interno

Tabla 5-43 Ejemplo indicador variación de la cantidad de problemas de inventario.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Variación de la cantidad de problemas de inventario	Semestral	Porcentual	-15%	

Objetivo: Asegurar la calidad de los servicios prestados en el hostel

Indicador: **Satisfacción con las especificaciones para la realización de las tareas**

El grado de satisfacción con las especificaciones se mide mediante los resultados de la encuesta de satisfacción de las percepciones, realizada a los administrativos y a las trabajadoras. Con esto se busca obtener la evaluación que le asigna el personal administrativo y operativo a las especificaciones de la calidad de cada servicio entregado en el hostel, por lo que se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-44** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-45**.

Tabla 5-44 Indicador percepción y satisfacción del personal de las especificaciones.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Percepción y satisfacción del personal de las especificaciones.		
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del personal respecto a las especificaciones para cada aspecto del servicio prestado		
Formulas	$E_i = \frac{(X_i - 1) * 100}{C_{max} - 1}, F_i = \frac{\sum_{n=1}^N C_{ni}}{N}$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
E_i	Indicador de satisfacción de las especificaciones para la pregunta i del personal	Porcentaje	Fórmula
F_i	Nota promedio de la pregunta i	Nota	Fórmula

C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.
CE_{ni}	Calificación del empleado n en la pregunta i	Nota	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.
N	Total de Empleados encuestados.	Trabajadores	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.

Tabla 5-45 Ejemplo indicador percepción y satisfacción de las especificaciones de cada pregunta.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Percepción y satisfacción de las especificaciones de la pregunta i del personal	Semestral	Porcentual	85%	

Objetivo: Mejorar comunicación entre los grupos que se relacionan en el hostel.

Indicador: Satisfacción con las especificaciones de las formas en las que se deben comunicar los grupos que se relacionan en el hostel.

El grado de satisfacción con las canales de comunicación se mide mediante los resultados de la encuesta de satisfacción de las percepciones, realizada a los administrativos y a las trabajadoras. Con esto se busca obtener la evaluación que le asigna el personal administrativo y operativo a las especificaciones de la calidad de las formas en

las que se comunican entre los grupos en el hostel, por lo que se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-46** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-47**.

Tabla 5-46 Indicador percepción y satisfacción de las formas de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Percepción y satisfacción de las formas de comunicación		
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del personal respecto las formas de comunicación internas		
Formulas	$E_9 = \frac{(X_i - 1) * 100}{C_{max} - 1}, F_9 = \frac{\sum_{n=1}^N C_{n9}}{N}$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
E_9	Indicador de satisfacción de las especificaciones para la pregunta 9 del personal	Porcentaje	Fórmula
F_9	Nota promedio de la pregunta 9	Nota	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta 9	Nota	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.
CE_{n9}	Calificación del empleado n en la pregunta 9	Nota	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.
N	Total de Empleados encuestados.	Trabajadores	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.

Tabla 5-47 Ejemplo indicador percepción y satisfacción de las especificaciones de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Percepción y satisfacción de las especificaciones de la pregunta 9 del personal	Semestral	Porcentual	85%	

5.3.5.1.4. Perspectiva de la formación y crecimiento.

Objetivo: Mejorar las especificaciones de los cargos y las tareas del personal de la empresa.

Indicador: Satisfacción con las especificaciones de los cargos y funciones del personal del hostel.

El grado de satisfacción con las especificaciones de los cargos y funciones del personal del hostel se mide mediante los resultados de la encuesta de satisfacción de las percepciones, realizada a los administrativos y a las trabajadoras. Con esto se busca obtener la evaluación que le asigna el personal administrativo y operativo a las especificaciones de los cargos y funciones, por lo que se propone realizarla de forma semestral para obtener la información necesaria y así tomar medidas si no se alcanzan el porcentaje de desempeño establecido.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-48** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-49**.

Tabla 5-48 Indicador percepción y satisfacción de los cargos y funciones.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Percepción y satisfacción de los cargos y funciones		
Objetivo	Determinar la percepción y satisfacción del personal respecto las definiciones de los cargos y funciones que se deben realizar en el hostel.		
Formulas	$E_7 = \frac{(X_7-1) \cdot 100}{C_{max}-1}, F_7 = \frac{\sum_{n=1}^N C_{n7}}{N}$		
VARIABLES	Descripción	Unidad	Fuente
E_7	Indicador de satisfacción de las especificaciones para la pregunta 7 del personal	Porcentaje	Fórmula
F_7	Nota promedio de la pregunta 7	Nota	Fórmula
C_{max}	Calificación máxima posible de la pregunta 7	Nota	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.
CE_{n7}	Calificación del empleado n en la pregunta 7	Nota	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.
N	Total de Empleados encuestados.	Trabajadores	Encuesta percepción del personal de las especificaciones de calidad.

Tabla 5-49 Ejemplo indicador percepción y satisfacción de las especificaciones de las funciones y cargos.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Percepción y satisfacción de las especificaciones de la pregunta 7 del personal	Semestral	Porcentual	85%	

Objetivo: Retener al personal calificado

Indicador: Rotación de personal

Para entregar un servicio de calidad, es necesario que el personal operativo esté capacitado y tenga experiencia trabajando en el hostel, por lo que se espera que el personal que realiza de buena forma el trabajo no renuncie.

El grado de cumplimiento de este indicador se medirá mediante la cantidad de retiros voluntarios, o renunciaciones que existan durante el año.

Si se logra retener al personal calificado y de buen desempeño, no existirán renunciaciones.

Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-50** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-51**.

Tabla 5-50 Indicador rotación del personal.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Rotación del personal		
Objetivo	medir el porcentaje de finiquitos debido a voluntad del trabajador respecto a la cantidad total de trabajadores durante un año		
Formulas	$RO_t = \frac{Ren}{N} * 100$		
Variabes	Descripción	Unidad	Fuente
RO_t	Indicador de Rotación del año t	Porcentaje	Fórmula
Ren	Renunciaciones realizadas en el año t	Cantidad	Registro interno
N	Total de Empleados	Trabajadores	Registro interno

Tabla 5-51 Ejemplo indicador rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Rotación del personal	Semestral	Porcentual	0%	

Objetivo: Mejorar las tecnologías de la información

Indicador: Tecnología

El grado de cumplimiento de este objetivo se expresa mediante el indicador de ‘Tecnología’, el cual pretende medir el porcentaje de la cantidad de tecnologías implementadas. Este indicador posee características mostradas en la **Tabla 5-52** y también se puede ver un ejemplo en la **Tabla 5-53**.

Tabla 5-52 Indicador tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Tecnología		
Objetivo	Mejorar las tecnologías de la información		
Fórmula	$T_t = \left(\frac{TI}{TT} \right) * 100$		
Variables	Descripción	Unidad	Fuente
T_t	Indicador de tecnología del año t	Porcentaje [%]	Fórmula
TI	Cantidad de tecnologías implementadas	Tecnología	Registro interno
TT	Cantidad total de tecnologías a implementar	Tecnología	Plan de mejoramiento de las tecnologías

Tabla 5-53 Ejemplo indicador de tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Periodicidad	Métrica	Meta	Resultado
Variación de la cantidad de problemas de inventario	Anual	Porcentual	25%	

5.3.6. Mapa de soluciones propuestas

Se presentan las propuestas agrupadas en la **Tabla 5-54**, donde se le asigna una sigla que identifica cada una, después se presenta el **Figura 5-34**, en el cual se muestra gráficamente el punto donde se clasifica cada propuesta, con esto es posible jerarquizar y dar prioridad a la puesta en marcha de las propuestas que generen un mayor impacto a menor costo.

Tabla 5-54 Soluciones propuestas.

Fuente: Elaboración propia

Sigla	Soluciones propuestas
S1	Infraestructura
S2	Plan de comunicación
S3	Definir cargos, funciones y especificaciones
S4	Registro de información
S5	Indicadores claves del rendimiento

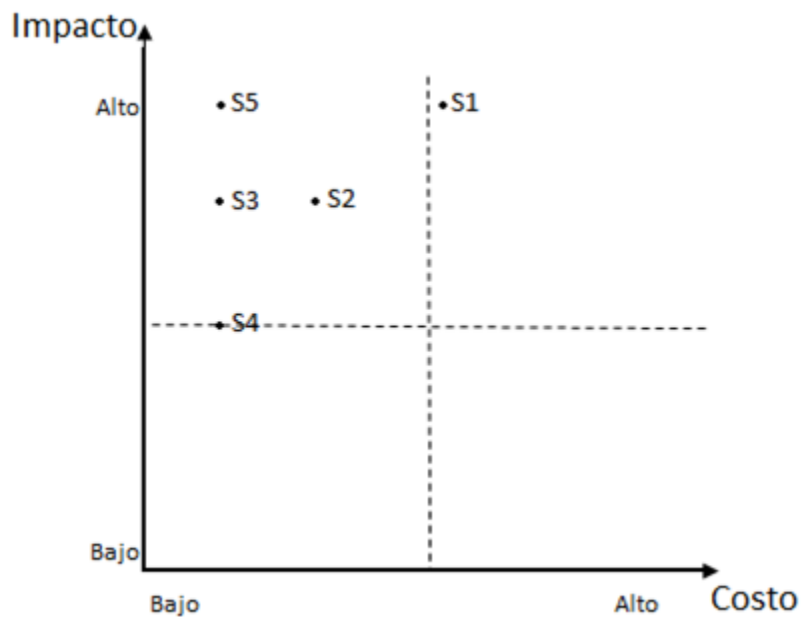


Figura 5-34 Mapa de soluciones propuestas.

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el **Figura 5-34** que la propuesta N° 5 genera un gran impacto a un bajo costo, también la propuesta N° 1 de mejorar la infraestructura genera un alto impacto, aunque a un costo más elevado, hay que recordar que es urgente solucionar la problemática de infraestructura.

Las propuestas de Definir cargos, funciones y especificaciones, la de Registro de información y el plan de comunicación se pueden realizar a bajos costos y obteniendo resultados positivos para la organización.

5.3.7. Propuestas de mejora de los procesos claves

Se presentan a continuación las propuestas de los procesos claves identificados con anterioridad, según propuestas de mejora realizadas en el apartado anterior

5.3.7.1. Servicio de alimentación

Para el servicio de alimentación se propone agregar tres nuevas actividades, estas tienen el objetivo de registrar información relevante del servicio prestado.

Las actividades agregadas son las siguientes:

1.- Tomar materiales y registrarlo

Con esta actividad se busca que la operaria luego de tomar todos los materiales necesarios para la preparación programada ingrese esta información a la plantilla de consumo de inventario, esta se puede revisar en el **Anexo 8.6**, así queda registro de lo realizado y luego el administrador podrá tomar esta información y actualizar el inventario, facilitando el control de este.

2.- Ingresar compras al inventario

Si el administrador realiza la compra de insumos ya que no existe la cantidad necesaria para que la operaria pueda realizar la preparación, después de llevarlos y entregarlos en el Hostal, debe hacer registro de lo que se ingresó al inventario en la plantilla de ingreso de insumos al inventario, véase el **Anexo 8.6**. Así podrá posteriormente actualizar el inventario con esta información, además de generar un registro de la actividad de compras realizadas por problemas de inventario.

3.- Registro de consumo

Al dirigirse el usuario al comedor para consumir alguna de las comidas que se sirven en este, ahora deberá hacer el registro de consumo colocando la huella digital en el sensor, así se generará automáticamente el registro del consumo para que después se haga la compilación mensual del consumo de casa usuario.

En la siguiente **Figura 5-35** se muestra el mapa de procesos propuesto.

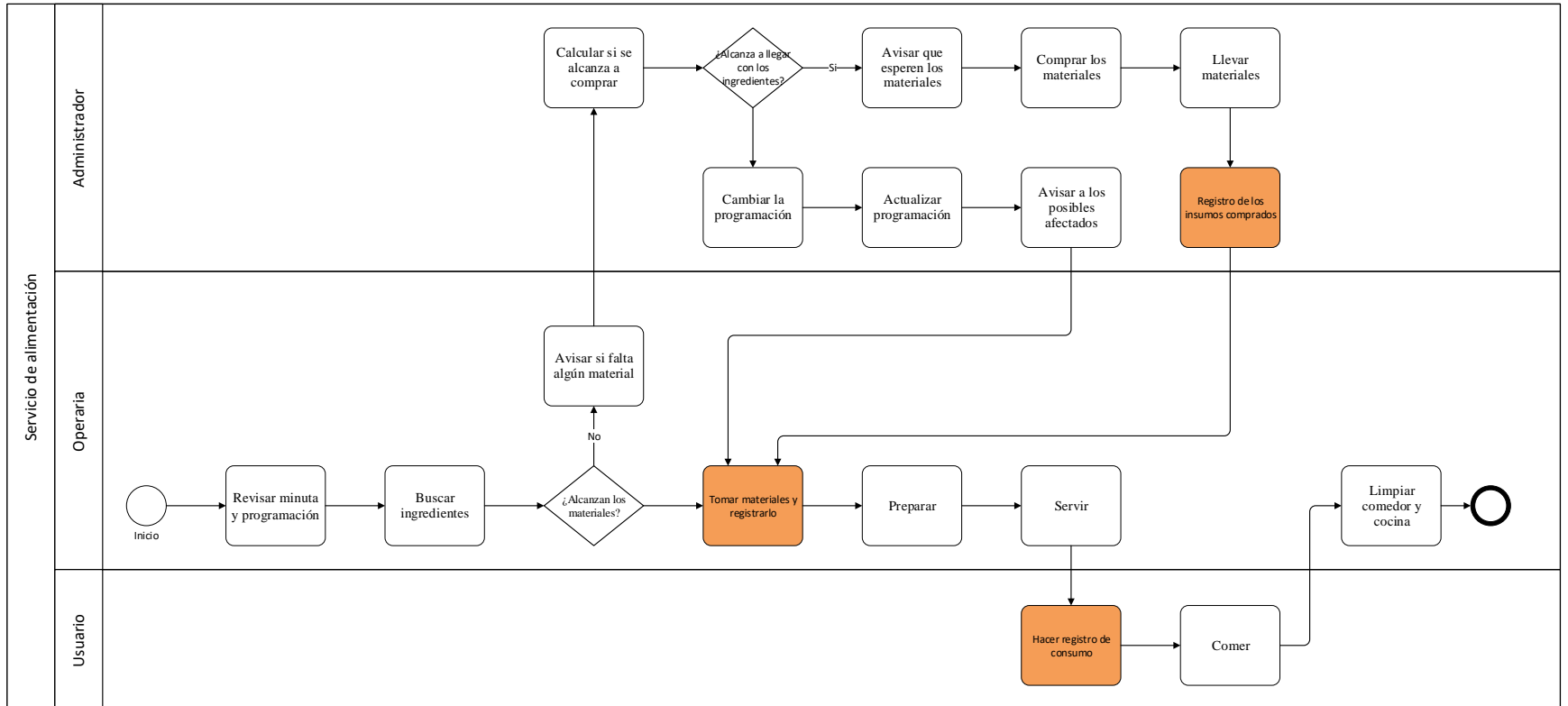


Figura 5-35 Mapa de procesos servicio de alimentación propuesto.

Fuente: Elaboración propia

5.3.7.2. Servicio de Limpieza

Para el servicio de Limpieza se propone actualizar la forma de realizar la limpieza de las áreas comunes y las habitaciones y baño según el manual de procedimientos realizado, en este se detalla que actividades son necesarias para realizar el proceso de limpieza y cuál es el desempeño que debe alcanzar, al hacerlo explícito no se generarían problemas por malos entendidos o por dejar a criterio de la trabajadora la forma en la que lo realizará, logrando estandarizar el servicio y lograr la satisfacción del usuario y el cliente en este aspecto. También se agrega una actividad nueva, esta tiene el objetivo de registrar información relevante del servicio prestado. Esta actividad es la siguiente:

1.- Registrar lo realizado

La operaria una vez realizada la limpieza debe hacer un chequeo de la lista de actividades del manual, así podrá verificar que se realizó todo lo necesario para lograr el proceso de la forma adecuada, con esto se busca estandarizar el proceso para garantizar la calidad prometida al cliente y el usuario logrando su satisfacción en este aspecto, ver ejemplo en **Anexo 8.7**.

También deberá registrar todos los insumos que utilizo, en la plantilla de consumo de insumos de limpieza del inventario, así queda registro de lo realizado y luego el administrador podrá tomar esta información y actualizar el inventario, facilitando el control de este.

En la siguiente **Figura 5-36** se muestra el mapa de procesos propuesto.

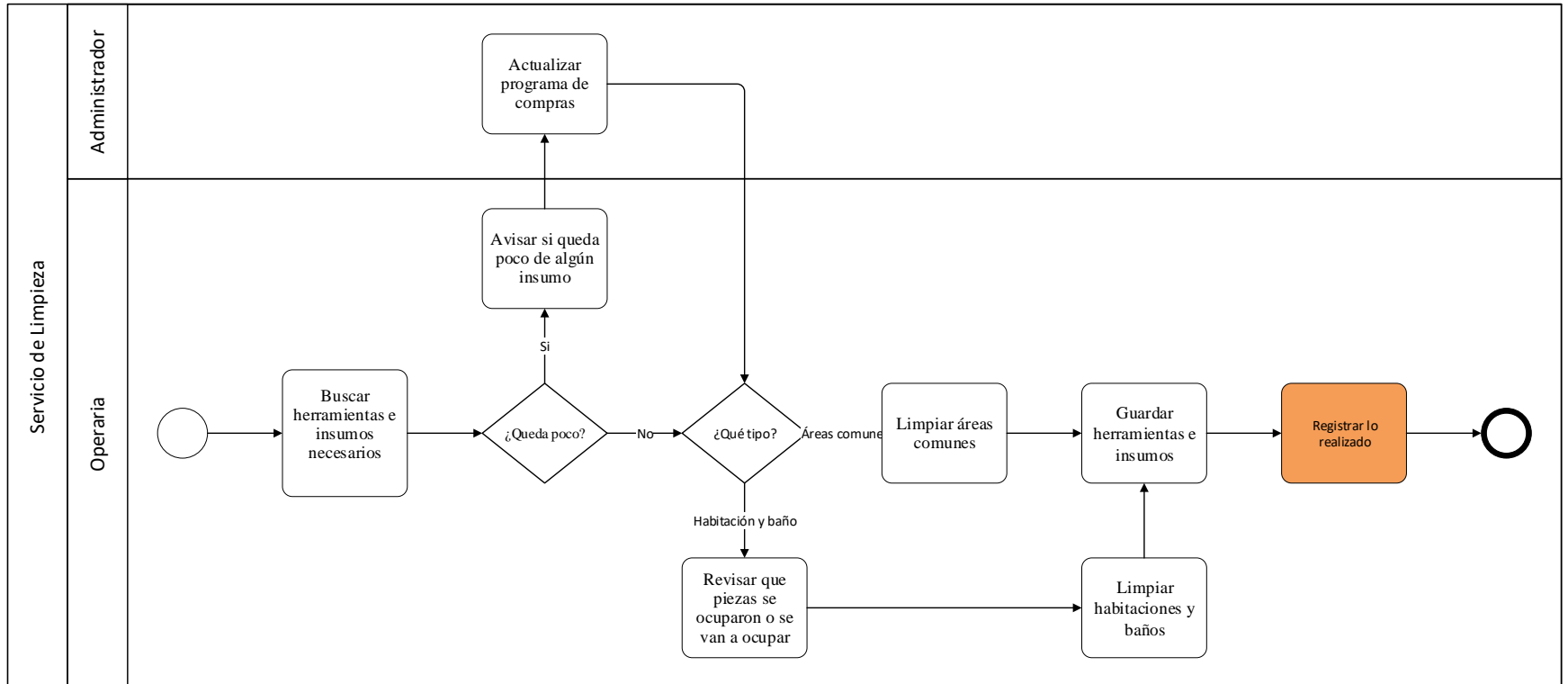


Figura 5-36 Mapa de proceso Servicio de Limpieza propuesto.

Fuente: Elaboración propia

5.3.7.3. Programación semanal

Para el proceso de la programación semanal se propone actualizar la forma en la que se hacen algunas actividades, en específico la actividad de programar las compras, actualmente se realiza de forma intuitiva según la experiencia del administrador. Se propone realizar una plantilla con los materiales necesarios para realizar las preparaciones, en este se detallara que es lo que se necesita y en qué cantidad para realizar una porción de la comida en cuestión, teniendo esto y la cantidad de usuarios a las que se les preparara, se puede tener los requerimientos de materiales para cada día de la semana, al contrastar esta información con el inventario se puede saber qué es lo que se debe comprar para cada día, de la misma forma se realiza el plan de requerimiento de materiales para los insumos de aseo. Al tener la información detallada esta se puede agrupar según el lugar donde se realiza la compra de estos y así generar una ruta optima semanal. Ver **Anexo 8.8** ejemplo del plan de requerimiento de materiales.

5.3.7.4. Control de inventario

Se propone actualizar las actividades ya que según las propuestas de mejora anteriores se generarán registros de los movimientos del inventario, por parte de las trabajadoras y el administrador, por lo que ahora se deberá llevar el control de inventario según estos registros y realizando tareas de la forma mencionada anteriormente. Se propone que con el inventario actualizado se contraste con lo que realmente está en existencias, así se podrá encontrar diferencias antes de generar problemas.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar el diagnóstico y el análisis del objeto de estudio, mediante la metodología elegida por el autor, resulta una experiencia compleja, pero satisfactoria dada las características de la empresa de servicios. El desafío deja en evidencia que en el Hostal Mining existen dificultades de distinto tipo, como también aspectos positivos que, a juicio de un observador neutral sin mayor conocimiento, pasan desapercibidos.

La organización da cuenta de una alta cantidad de ingresos percibidos, debido al contrato que actualmente tiene con la empresa FinningCat, lo cual se considera de manera positiva. Sin embargo, se detectan problemas en la estructura organizacional del Hostal, al no tener definidos formalmente los cargos que existen ni las funciones que cumplen cada uno de los integrantes de esta. Además, existe una circunstancia inusual, en la que parte de los socios toman roles administrativos como parte del personal de la organización, donde el equilibrio detectado se basa en la buena disposición de éstos y en acuerdos de palabra, esta situación se agrava con el descubrimiento de una falta de definición estratégica, lo que implica que no existen objetivos claros que den las directrices de funcionamiento a futuro, por lo que el funcionamiento está dado por la inercia de cumplir actividades operativas de corto plazo.

Los procesos principales de la prestación de servicio fueron observados y diagramados. Este diagnóstico permitió concluir que las actividades realizadas están secuenciadas de manera correcta y lógica, encontrando escasas situaciones donde realizar modificaciones en los procesos existentes. Los problemas detectados en los procesos se relacionan con los componentes de ellos como son los insumos con los que se cuenta para realizar las actividades, el rendimiento del personal, la capacidad disponible en cada punto,

la ausencia de indicadores de control y desempeño, un manejo y control de los costos y gastos, entre otros.

Los resultados de los instrumentos aplicados para medir la percepción de los servicios por parte del cliente y los usuarios indican que se tiene una evaluación positiva del servicio entregado en el hostel, pero existen márgenes en las actividades en las cuales se puede mejorar, específicamente en los que estos encuentran más relevantes.

Cabe destacar que para el personal del hostel los criterios más importantes del servicio coinciden con los de la teoría del ServQual que son la confiabilidad y la capacidad de respuesta, en cambio para el cliente y los usuarios no es así, lo cual discrepa de la teoría, ya que para ellos lo más importante son los elementos tangibles, además de la empatía para el cliente y la seguridad para los usuarios. Esto último se podría asociar tanto a las características personales de cada sujeto, como también a las características del sector industrial al cual pertenecen, sin embargo, se tendría que indagar más respecto al tema para conocer la causas que conducen a estos resultados.

La sugerencia de aspectos estratégicos como la misión, visión y objetivos marcan un punto relevante en este trabajo, debido a que la existencia de estos objetivos permite establecer indicadores que controlan y ayudan en la gestión de su cumplimiento, lo que implica beneficios para la organización. La existencia de eficiencia y eficacia debe ser una prioridad para la empresa, ya que generan ventajas competitivas que permiten la sustentabilidad de la organización, de ahí que es importante dar a conocer esta información a los responsables de la administración.

El trabajo culmina con la detección y análisis de las principales problemáticas que aquejan a la empresa y por tanto, a sus procesos y componentes. Las medidas o propuestas

de mejora que se dieron apuntan directamente a las problemáticas, por lo que su futura implementación contribuirá a tener una entidad con mejor calidad de servicio y mejores condiciones laborales para sus trabajadores.

La elaboración de la presente memoria implica retos como conocer en profundidad el funcionamiento y características de una empresa prestadora de servicios, ya que se vuelve complejo acceder a toda la información que se requiere para poder lograr mejoras en sus procesos. Esto se debe a causas como la ambigüedad existente en la empresa, producto principalmente de la falta de uso de herramientas en su funcionamiento y gestión, y por la inexistencia de fuentes formales de información. Es por esto que queda pendiente en esta investigación, efectuar un análisis cuantitativo de los procesos, donde se puedan evaluar los tiempos y la capacidad de los procesos con herramientas técnicas. También un análisis de los costos para proponer herramientas de gestión financieras, y que estas sean utilizadas para la toma de decisiones de los cargos administrativos.

Por otra parte, se valora positivamente la disposición de los participantes involucrados al momento de ser aplicadas las entrevistas y encuestas, además de la posibilidad que otorgaron, en especial los administrativos, de acceder a toda la información existente del Hostal. Esto enriqueció el desarrollo de la investigación, ya que, para lograr un adecuado funcionamiento de una empresa, es esencial conocer y considerar la opinión, intereses y perspectiva de cada una de las personas que forman parte del funcionamiento de éstas, ya sea usuarios, operarias, administrativos, etc.

A futuro la empresa debe tomar en cuenta las sugerencias realizadas y poner en práctica las medidas que se consideren óptimas. Los trabajos para la disminución de las problemáticas deben ser planificados y con miras a largo plazo, se debe buscar la mejora

continua de las condiciones brindadas al cliente, los usuarios y a los trabajadores del hostal.

7. CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda País (2018): “Cómo aminorar el impacto de la reforma tributaria en las pymes”. Diario El mostrador. Revisado el 08 de Julio de 2018, en: <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/06/11/como-aminorar-el-impacto-de-la-reforma-tributaria-en-las-pymes/>
- Albrecht, Karl (1994): “Todo el poder al cliente”. Madrid, España: Editorial Paidosl, 1da. Edición. 3.4
- Almeida Santos (2002): “Modelización de edificios de viviendas para la verificación automática de requisitos formales asociados a las normas generales de construcción. Un desarrollo basado en los estándares IFC y UML”. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla, España.
- Alonso G. (2008) Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor, Palermo Business Review | N° 2 | Argentina
- Alvez, P., Foti, P., Scalone, M. (2006). “Proyecto batuta. Generador de aplicaciones orquestadoras”. Facultad de Ingeniería. Universidad de la República, Uruguay.
- Banco Estado (2018): “Importancia de la reforma tributaria para las pymes”. Empresarios en Red. Revisado el 15 de Agosto de 2018, en: <https://www.empresariosenred.cl/novedades/noticias/importancia-de-la-reforma-tributaria-para-las-pymes>
- Banco mundial (2018): “El banco mundial en Chile, Chile panorama general”. Banco mundial. Revisado el 05 de Septiembre de 2018 en: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

- Banco Santander (2018): “Chile: Política y economía”. Banco Santander. Revisado el 05 de Septiembre de 2018 en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Barone, D., Jiang, L., Amyot, D. Y Mylopoulos, J. (2011). Reasoning with Key Performance Indicators. The Practice of Enterprise Modeling, LNCS (92), 82-96.
- BPMN (2006). Business Process Modeling Notation Specification, OMG.
- Carrasco C., Vega P., (2011). Una aproximación a las condiciones de trabajo en la gran minería de Altura. Cuadernos de Investigación N° 8, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile.
- Castillo, C. Y Lorenzana, T. (2010). Evaluation of business scenarios by means of composite indicators. Fuzzy Economic Review, 15(1), 3-20.
- Céspedes, M., Ramírez, M. (2014): “Experiencia de parentalidad en familias donde el padre, por su condición laboral como trabajador contratista de la Gran Minería, alterna periodos de presencia y ausencia en el hogar”. Tesis para optar al grado de Licenciada en Psicología y al Título de Psicóloga. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Facultad de Filosofía y Educación Escuela de Psicología. Chile
- Chase, Richard; Jacobs, Robert; y Aquilano, Nicholas (2009). Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministros. México: mcgraw Hill, 12 edición. 3.2, 3.2, 5.8.1, 5.8.2
- CODELCO, (2018): Corporación Nacional del Cobre de Chile. Revisado en : <https://www.codelco.com/andina>
- Concejo Competencias Mineras (2017): “Reporte CCM 2017”. Consejo de Competencias Mineras. Revisado el 01 de Septiembre en: https://dev.consejominero.cl/wp-content/uploads/2017/11/reporteccm_29-11.pdf

- Consejo Minero (2018): “Cifras actualizadas de la Minería”. Chile
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.
- Diario el Andino (2017): “Censo 2017: Provincia de Los Andes tiene una población de 110.602 habitantes”. Diario el Andino. Revisado el 25 de Mayo de 2018 en: <http://www.elandino.cl/2017/12/26/censo-2017-provincia-de-los-andes-tiene-una-poblacion-de-110-602-habitantes/>
- Diario Financiero (2018): “Larraín destaca reforma tributaria: “Es el Proyecto más centrado en mipyme en la historia tributaria de Chile””. Diario Financiero. Revisado en: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/larrain-destaca-reforma-tributaria-es-el-proyecto-mas-centrado-en-las/2018-08-27/122500.html>
- Dihigo, J. (1988). Efectos negativos del trabajo mental. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias
- Faundez, S. (2012): “desarrollo de una estrategia de negocios para FPR consltores y servicios de ingeniería E.I.R.L.. Tesis para optar al grado de magister en gestión y direccio de empresas. Universidad de Chile, Facultad de ciencias fisics y mateatica. Departamento de ingeniería industrial. Santiago, Chile.
- File:///C:/Users/jacob/Desktop/memoria/respaldo%20informacion%20que%20pueda%20ser%20relevante/reporteccm%20capital%20humano,%20fuerza%20de%20trabajo.pdf
- Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín (1999). La cadena de valor. IE business publishing.

- Glosario Nueva Encuesta Nacional de Empleo (2011) INE CHILE:
<http://www.ine.cl/docs/default-source/laborales/ene/antecedentes-metodologicos/glosario-nueva-encuesta-nacional-de-empleo.pdf?Sfvrsn=4>
- GOREVALPARAÍSO, (2018). <Http://www.gorevalparaiso.cl/economia.php>
- Guerras Martín, L. A. Y Navas López, J. E. (2015). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Cizur Menor: Thomson Reuters-Civitas.
- Guerrero, F. (2018): “Reforma tributaria y pymes”. Diario La tercera. Revisado en: <https://www.latercera.com/opinion/noticia/reforma-tributaria-pymes/50157/>
- Hammer, M. And Champy, J. (1993) Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. London: Nicholas Brealey.
- Innovación chilena, (2017): “CONOZCA ESPACIOPYME, EL NUEVO MERCADO DE TECNOLOGÍAS PARA LAS PYMES” Revisado en: <https://innovacionchilena.cl/conozca-espaciopyme-nuevo-mercado-tecnologias-las-pymes/>
- Jackson, S. (2009). Cult of Analytics Driving online marketing strategies using web analytics, New York, Estados Unidos de America: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Kaplan, R. Y Norton, D. (2001). Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para Implementar y Gestionar su Estrategia. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. Y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Lara López, J. Refugio (2002): La gestión de la calidad en los servicios Conciencia Tecnológica, núm. 19, abril, 2002, p.s Instituto Tecnológico de Aguascalientes Aguascalientes, México
- Lindhorst, C., Morel, J., Moreno, S., et. Al. (2017): “Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2017-2026. Diagnóstico y recomendaciones”, Consejo de Competencias Mineras. Consejo Minero. Innovum Fundación Chile. Santiago, Chile.
- López, M. (2011): “Diseño de un marco de referencia para la gestión del mantenimiento orientado al cumplimiento de estándares y a la aplicación de procesos E-maintenance”. Tesis Doctoral. Sevilla, España.
- Mallar, Miguel Ángel (2010): La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010. Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina.
- Mcleod, Raymond (2000). Sistemas de información gerencial, Pearson Educación,
- Michael E. Porter (1985), Competitive Advantage .New York: Free Press,.
- Minería chilena, (2018): “Cochilco mantiene proyección del precio del cobre 2018 – 2019”. Portal minero. Revisado en: <http://www.mch.cl/2018/04/20/cochilco-mantiene-proyeccion-del-precio-del-cobre-2018-2019/>
- Minería chilena, (2018): “Gobierno alista agenda ambiental” Portal minero. Revisado en: <http://www.mch.cl/2018/08/29/gobierno-alista-agenda-ambiental-mineria-foco-relaves-proteccion-glaciares/>

- Mintzberg, Henry, Quinn, James B. Y Voyer, John (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.
- Moreno Jiménez, Antonio y Severino Escolano Utrilla. (1992). Los servicios y el territorio. Editorial Síntesis, España.
- Mundo marítimo, (2018): “Cochilco mantiene proyección del precio del cobre de US\$3,06 la libra para 2018” Mundo Maritimo, Revisado en: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/cochilco-mantiene-proyeccion-del-precio-del-cobre-de-us306-la-libra-para-2018>
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2005). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 22. Ed. Rev. E ampl. São Paulo: Atlas.
- Olveira, (2018): “Chile avanza en reforma tributaria con menos impuestos a las pymes”. Diario El Cronista. Revisado en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Chile-avanza-en-reforma-tributaria-con-menos-impuestos-a-las-pymes-20180823-0071.html>
- Ospina, Beatriz; Sandoval, Juan; Aristizabal, Carlos; y Ramirez, Martha (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003a. Colombia: Revista de educación e investigación en enfermería, 1 edición. 5.5.1.1
- Parmenter, David (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning kpis (3ra edición). John Wiley & Sons. P. 99. ISBN 9781118925102.
- Payne, A., (1996). La esencia de la mercadotecnia de servicios. México: Prentice-Hall.

- Pérez, J., Ruiz, F., Piattini, M. (2007) Model driven engineering aplicado a business process management. Informe Técnico UCLM-TSI-002. Universidad Castilla la Mancha.
- Pizzo, M. (2014). “¿Para qué medimos la satisfacción del cliente?”. Gestiópolis Portal de Publicaciones del Conocimiento. Revisada en: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/para-que-medimos-la-satisfaccion-del-cliente.htm>
- Porter, Michel E. (1991) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.
- Quintero, Johana y Sánchez, José. (2006) La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. En: TELOS. Vol. 8, No. 3, pp. 377-389.
- Romero, Yadira, Ocampo (2014): “El sector servicios: revisión de los aportes para su teorización y estudio”. Tecsis-tecalt. Revisado en: <http://www.eumed.net/rev/tecsis-tecalt/n16/sector-servicios.html>
- Rossana Lucero (2018): “Banco Central sube proyección de crecimiento para 2019 hasta 4,5%, economía en julio se desacelera”. Diario Financiero. Revisado el 25 de Septiembre de 2018 en: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/banco-central-sub-proyeccion-de-crecimiento-para-2018-hasta-4-5-y/2018-09-05/083329.html>
- Ruiz-Fuentes, Daysi; Almaguer-Torres, Rosa Mercedes; Torres-Torres, Isabel Cristina; hernándezpeña, Alejandro Miguel (2014) La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos Ciencias Holguín, vol. XX, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 1-11 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba.

- Saavedra, O. (2013). Principios Básicos de la Dirección Estratégica y Data Mining. Valparaíso, Chile: Editorial USM.
- Sanzana, Santelices (2018): “Modificaciones de Piñera a normativas ambientales. Luz verde al mundo empresarial. Retroceso. Institucionalidad”. Diario Resumen. Revisado el 05 de agosto de 2018, en: <https://resumen.cl/articulos/modificaciones-de-pinera-a-normativas-ambientales-luz-verde-al-mundo-empresarial-retroceso-institucionalidad>
- SERNAGEOMIN (2017): “Anuario de la Minería de Chile”, Servicio Nacional de Geología y Minería. Ministerio de Minería. Gobierno de Chile. Chile
- Serra, (2018): “TECNOLOGÍA, UN PAPEL CADA VEZ MÁS IMPORTANTE EN EL SECTOR HOTELERO”. Rinco de la tecnología. Revisado en: <https://rincondelatecnologia.com/la-tecnologia-y-el-sector-hoteler/>
- Smith, H., Neal, D., Ferrara, L., Hayden, F. (2002). The Emergence of Business Process Management. CSC’s Research Services, Enero, 2002.
- Troncoso Caro, Juan (2000). Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. IICA.
- Tsai, Y. Y Cheng, Y. (2011). Analyzing key performance indicators (kpis) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review. Archives of Gerontology and Geriatrics, 55(1), 126-32.
- Uribe, C., Vera, S. (2016): “Conmutación De Trabajadores De La Región De Los Lagos Hacia La Ciudad De Puerto Montt”, Seminario de Tesina para Optar al Grado de Licenciado en Ciencias de la Administración. Universidad Austral de Chile Sede Puerto Montt Escuela de Ingeniería Comercial. Puerto Montt, Chile.

- Xiao He. (2007). A metamodel for the notation of graphical model the Annual International Computer Software and Applications Conference COMPSAC. Volume 1, pp. 219-224.
- Zairi, M. (1997) Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. Business Process Management Journal; 3(1): 64-80
- Zeithaml, Valarie; Parasuraman, A.; y Berry, Leonard (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, España: Coopers Lybrand Galgano, 1da. Edición.

3.3.2.3

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Precio servicios

A continuación, se presentan los precios de los servicios entregados en el Hostal Mining, estos se reajustan anualmente según el Índice de precios del consumidor (IPC).

Tabla 8-1 Precios servicios

Fuente: Contrato de servicio del Hostal Mining con Cliente Finning

Descripción del servicio	Valor Ch\$
Alojamiento – 22 personas v. unit.	10.500
Alimentación - Desayuno	1.500
Alimentación - Almuerzo	3.000
Alimentación – Cena con colación	3.500
Coffee Break	1.500

8.2. Anexo 2: Encuestas para medir la percepción de calidad

Se muestran las encuestas realizadas al cliente, a los usuarios, al personal administrativo y al personal operativo.

ENCUESTAS A CLIENTE Y USUARIOS

Encuesta sobre calidad del servicio prestado en el Hostal Mining

Basado en su experiencia como usuario de servicios de hospedaje y alimentación para trabajadores en hostales, residenciales y campamentos mineros, piense en el tipo de empresa de hospedaje y alimentación que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa a la que usted se sentiría complacido de contratar.

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas de servicios de hospedaje y alimentación para trabajadores en hostales, residenciales y campamentos mineros. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio mencionado anteriormente. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____ puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____ puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____ puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____ puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____ puntos

Se le pide al usuario llenar con la información requerida para complementar con estos datos el análisis de la calidad del servicio

Cargo que ocupa en la empresa cliente, FINNING	
Años en el cargo	
Comuna de procedencia	

El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre el Hostal Mining. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que el Hostal Mining posee las características descritas en cada declaración.

Encerrar con un círculo el número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que el Hostal Mining, tiene esa característica.

Encerrar el número 5 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración.

Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios.

No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del Hostal Mining.

Declaración		Muy en Desacuerdo					Muy De acuerdo
1	Las instalaciones del Hostal Mining funcionan de forma correcta, manteniéndose limpias y ordenadas.	1	2	3	4	5	
2	Los servicios de alimentación se entregan según la minuta programada, a las horas establecidas, y se respetan las porciones establecidas en el contrato.	1	2	3	4	5	
3	Los servicios de alojamiento permiten que las instalaciones se encuentren limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como las habitaciones y baño.	1	2	3	4	5	
4	No existen problemas en los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha).	1	2	3	4	5	
5	Si ocurre algún problema en las instalaciones, son escuchadas y resueltas por la administración.	1	2	3	4	5	
6	Existe disponibilidad por parte del Hostal Mining, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc).	1	2	3	4	5	
7	El personal posee las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5	
8	Existe un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5	
9	Existe buena comunicación entre el cliente y el administrador, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.	1	2	3	4	5	
10	El servicio entregado por el Hostal Mining es personalizado y toma en cuenta las preferencias de cada usuario.	1	2	3	4	5	

A continuación, puede escribir una opinión, sugerencia o descripción de problemáticas con respecto a los servicios entregados por el Hostal Mining.

Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder esta encuesta, será de mucha utilidad la información entregada, los resultados serán publicados en la Memoria de título.

ENCUESTAS A PERSONAL ADMINISTRATIVOS

Encuesta sobre calidad del servicio prestado en el Hostal Mining

Basado en su perspectiva como administrador de los servicios de hospedaje y alimentación se presentan el siguiente grupo de declaraciones que se refieren a lo que usted piensa sobre las especificaciones de calidad del Hostal Mining. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera el Hostal Mining, posee las características descritas en cada declaración. Se le solicita, encerrar con un círculo el número 1 si usted está fuertemente en desacuerdo con que el Hostal Mining tiene esa característica y encerrar el número 5 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del Hostal Mining.

Declaración		Muy en Desacuerdo					Muy de acuerdo
1	Existen protocolos con especificaciones detalladas sobre las actividades de aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.	1	2	3	4	5	
2	Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostel.	1	2	3	4	5	
3	Se entregan instrucciones claras y especificaciones de los resultados esperados de los procedimientos de las mucamas, indicando qué y cómo se deben realizar.	1	2	3	4	5	
4	Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha), con el fin de prevenir un mal funcionamiento.	1	2	3	4	5	
5	Existen protocolos y pasos a seguir en caso de que ocurra algún problema en las instalaciones, para ser recibidas y resueltas por la administración.	1	2	3	4	5	
6	Existen procedimientos formales, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc).	1	2	3	4	5	
7	Hay una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas de cocina y mucama, y procedimientos claros en relación con la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5	
8	Existen normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5	

9	Hay procedimientos formalmente establecidos para que cliente y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.	1	2	3	4	5
10	Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.	1	2	3	4	5

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas de servicios de hospedaje y alimentación para trabajadores. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio mencionado anteriormente. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____ puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____ puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____ puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____ puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____ puntos

El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la prestación del servicio del Hostal Mining. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera el Hostal Mining, posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, encerrar con un círculo el número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que el Hostal Mining, tiene esa característica y encerrar el número 5 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del Hostal Mining.

Declaración		Muy en Desacuerdo					Muy de acuerdo
1	Se mantienen limpias las dependencias del hostal y no se producen fallas en éstas.	1	2	3	4	5	
2	El servicio de alimentación se realiza según lo programado en la minuta semanal. (No ocurren problemas por falta de insumos o capacidades del personal).	1	2	3	4	5	

3	Se entrega un excelente servicio de mucama, en el cual, las instalaciones se encuentran limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como en las habitaciones y baño.	1	2	3	4	5
4	El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.	1	2	3	4	5
5	Si ocurre algún problema en las instalaciones, los usuarios usan los conductos establecidos para informarlas y la administración es capaz de resolverlas de forma eficiente.	1	2	3	4	5
6	La empresa, responde de excelente forma al entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc).	1	2	3	4	5
7	El personal demuestra tener las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5
8	Se genera un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5
9	Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el cliente para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.	1	2	3	4	5
10	Se entrega un servicio personalizado por parte del Hostal Mining a los usuarios, en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.	1	2	3	4	5

A continuación, puede escribir una opinión, sugerencia o descripción de problemáticas con respecto a los servicios entregados por el Hostal Mining.

Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder esta encuesta, será de mucha utilidad la información entregada, los resultados serán publicados en la Memoria de título.

ENCUESTAS A PERSONAL OPERATIVO

Encuesta sobre calidad del servicio prestado en el Hostal Mining

Basado en su perspectiva como trabajador de los servicios de hospedaje y alimentación, se presenta el siguiente grupo de declaraciones que se refieren a lo que usted piensa sobre las especificaciones de calidad del Hostal Mining. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que el Hostal Mining posee las características descritas en cada declaración.

Se le solicita, encerrar con un círculo el número 1 si usted está fuertemente en desacuerdo con que el Hostal Mining tiene esa característica y encerrar el número 5 si usted está fuertemente de acuerdo con la declaración. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios.

No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del Hostal Mining.

Declaración		Muy en Desacuerdo					Muy de acuerdo
1	Existen y son comunicados de forma clara los protocolos donde se detallan las especificaciones para hacer el aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostal.	1	2	3	4	5	
2	Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostal.	1	2	3	4	5	
3	Se entregan instrucciones claras de los procedimientos para las tareas de mucamas, indicando qué y cómo se debe realizar.	1	2	3	4	5	
4	Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha). Para saber qué requiere mantención y avisar a la administración.	1	2	3	4	5	
5	Existen protocolos y pasos a seguir para identificar problemas en las instalaciones y comunicarlos a la administración.	1	2	3	4	5	
6	Existen procedimientos formales para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc).	1	2	3	4	5	
7	Se entrega una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas relacionadas con mi cargo, y la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5	
8	Conozco las normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5	

9	Hay procedimientos formalmente establecidos para que el personal y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.	1	2	3	4	5
10	Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.	1	2	3	4	5

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas de servicios de hospedaje y alimentación para trabajadores. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio mencionado anteriormente. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____ puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____ puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____ puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____ puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____ puntos

El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la prestación del servicio del Hostal Mining. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera el Hostal Mining, posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, encerrar con un círculo el número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que el Hostal Mining, tiene esa característica y encerrar el número 5 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del Hostal Mining.

Declaración		Muy en Desacuerdo					Muy de acuerdo
1	Las dependencias del hostel son óptimas para realizar las tareas encomendadas por los administradores.	1	2	3	4	5	
2	Se puede realizar el servicio de alimentación sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.	1	2	3	4	5	
3	Se puede realizar siempre el servicio de aseo y limpieza sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.	1	2	3	4	5	
4	El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.	1	2	3	4	5	
5	Si ocurre algún problema en las instalaciones, debido a fallas o imprevistos, soy capaz de identificarlo y comunicarlo a la administración para que sean resueltas.	1	2	3	4	5	
6	Se avisa con anticipación cuando el cliente solicita algún servicio específico (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc) y se disponen de todos los insumos necesarios para realizar dicho servicio.	1	2	3	4	5	
7	Conozco y me siento capaz de realizar las tareas requeridas para el cargo, y no siento sobrecarga laboral.	1	2	3	4	5	
8	Se cumplen las normas internas para mantener un ambiente seguro para el usuario.	1	2	3	4	5	
9	Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el personal para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.	1	2	3	4	5	
10	Se entrega un servicio personalizado a los usuarios del Hostel Mining en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.	1	2	3	4	5	

A continuación, puede escribir una opinión, sugerencia o descripción de problemáticas con respecto a los servicios entregados por el Hostel Mining.

Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder esta encuesta, será de mucha utilidad la información entregada, los resultados serán publicados en la Memoria de título.

8.3. Anexo 3: Destalle y resultados de las sesiones de cada encuesta

Encuesta al cliente y a los usuarios

Sección 1

En la **primera Sección** se le pide al cliente y los usuarios que distribuya 100 puntos entre cinco criterios identificados en el modelo ServQual como criterios relevantes con los que el cliente y los usuarios generan la dimensión a evaluar. Esto permite hacer un promedio ponderado entre todos los puntajes obtenidos en las declaraciones presentadas en la sección de la **Tabla 8-2**.

Tabla 8-2: Sección 1 Cliente y Usuarios.
Fuente: Elaboración propia

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____	puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____	puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____	puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____	puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____	puntos

Sección 2

La siguiente sección como se muestra en la siguiente **Tabla 8-3**, se le pide al cliente y los usuarios información personal sobre el cargo que ocupa en la empresa que contrata los servicios entregados por el hostel, y el lugar del cual proviene, es decir, la comuna en la que tiene su hogar. Esto con el fin de tener información para determinar características del administrador de contrato y los alojados, con el cargo y los años que en el que esta se podrá obtener la rotación que hay en cada uno. Con la comuna se espera conocer desde donde viajan los alojados.

Tabla 8-3: Sección 2 Cliente y Usuarios.
Fuente: Elaboración propia

Cargo que ocupa en la empresa cliente, FINNING	
Años en el cargo	
Comuna de procedencia	

Respuestas Usuarios Sección 2

En la siguiente **Tabla 8-4** se muestra cuantas personas desempeñan un mismo cargo y cuantos años en promedio llevan en este.

Tabla 8-4: Sección 2 Respuestas Usuarios.
Fuente. Elaboración propia

Cargos	Cantidad en el cargo	Promedio de años en el cargo
Administrador de repuestos	1	3
Mecánico	1	3
Mecánico A	6	1
Soldador	5	5,4
Supervisor	1	5
Técnico	6	3,8
Técnico B	2	2,5
Técnico mecánico	3	3
Técnico senior	3	1,4
Total general	28	3

Se desprende de la tabla que los cargos con más gente son mecánicos A y técnicos. Siendo 6 personas que ocupan el cargo de Mecánico A, que en promedio son los que tienen menos años en el cargo y otras 6 realizan las labores de técnico. También se puede ver que los soldadores son en promedio los que más años llevan en la empresa.

En la siguiente **Tabla 8-5** se muestran los lugares a los que pertenecen los usuarios del hostel.

Tabla 8-5 Respuestas lugar de precedencia Usuarios.
Fuente: Elaboración propia

Etiquetas de fila	Cuenta de lugar
Cabildo	1
Calama	1
Cañete	1
Copiapó	1
Curicó	1
Illapel	1
Viña del Mar	1
La Calera	1
Limache	1
Llay Llay	1
Quilpué	2

Rancagua	2
San Antonio	1
San Felipe	1
San Fernando	1
Santiago	6
Valdivia	1
Vallenar	1
Valparaíso	1
villa alemana	2
Total general	28

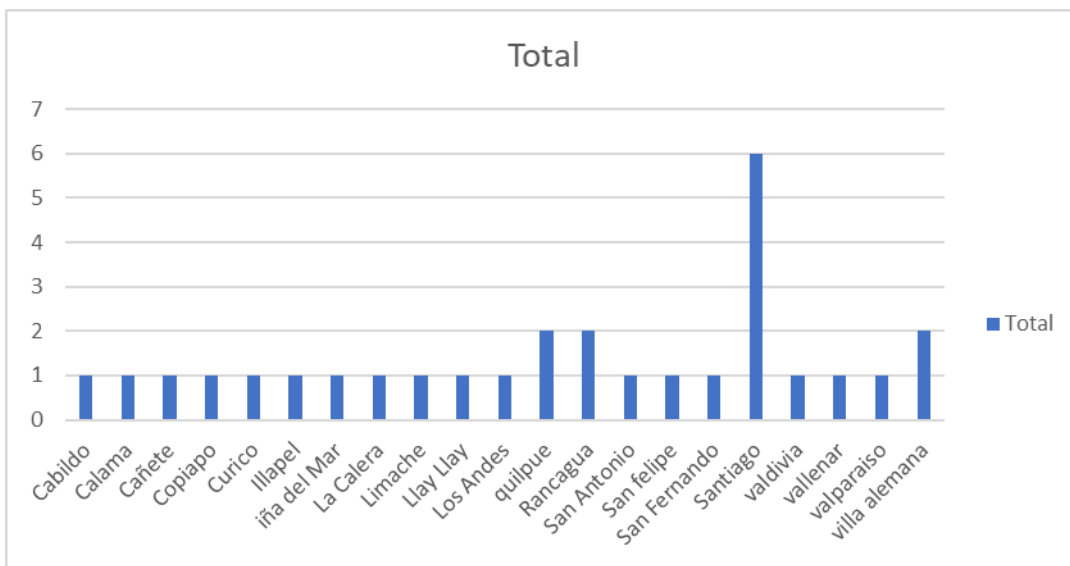


Figura 8-1 Histograma Respuestas procedencia usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

Sección 3

Tabla 8-6: Sección 3 cliente y usuarios.

Fuente: Elaboración propia

	Declaración	Muy en Desacuerdo				Muy De acuerdo
1	Las instalaciones del Hostal Mining funcionan de forma correcta, manteniéndose limpias y ordenadas.	1	2	3	4	5
2	Los servicios de alimentación se entregan según la minuta programada, a las horas establecidas, y se respetan las porciones establecidas en el contrato.	1	2	3	4	5
3	Los servicios de alojamiento permiten que las instalaciones se encuentren limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como las habitaciones y baño.	1	2	3	4	5
4	No existen problemas en los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha).	1	2	3	4	5
5	Si ocurre algún problema en las instalaciones, son escuchadas y resueltas por la administración.	1	2	3	4	5
6	Existe disponibilidad por parte del Hostal Mining, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.).	1	2	3	4	5
7	El personal posee las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5
8	Existe un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5
9	Existe buena comunicación entre el cliente y el administrador, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.	1	2	3	4	5
10	El servicio entregado por el Hostal Mining es personalizado y toma en cuenta las preferencias de cada usuario.	1	2	3	4	5

Respuestas Cliente Sección 3

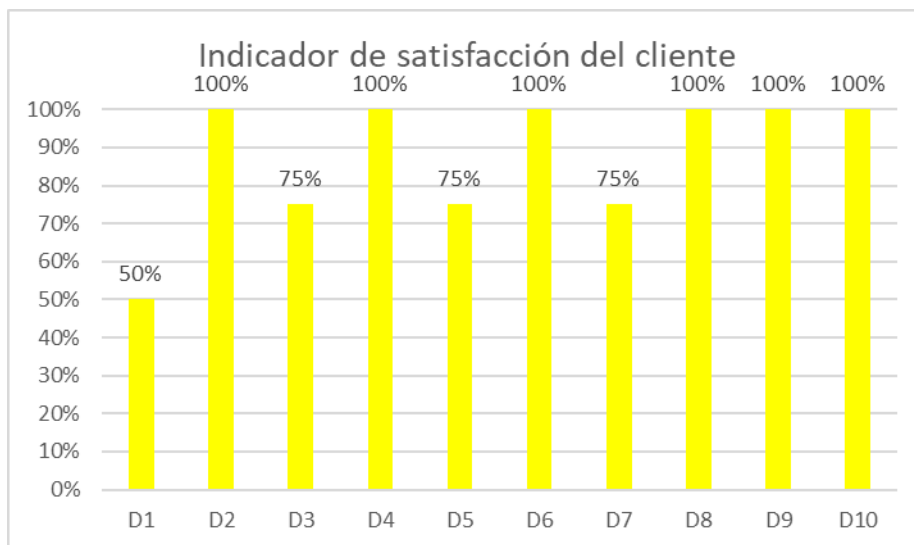


Figura 8-2 Indicador de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Respuesta Usuarios Sección 3

Pregunta 1

El enunciado de la declaración 1 “Las instalaciones del Hostal Mining funcionan de forma correcta, manteniéndose limpias y ordenadas.” Tenía como objetivo determinar la percepción de los elementos tangibles de la empresa, como se mantienen los diferentes espacios que hay en el hostel, si el usuario los encuentra limpios y ordenados. Factores de aspecto son el criterio que más afecta a la percepción de la calidad del servicio, por lo tanto, influyen de forma considerable en la opinión que tiene el usuario del hostel.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-7 Frecuencia respuestas declaración 1 percepción de los usuarios

Fuente: Elaboración propia

Declaración 1 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	1
2	1
3	12
4	10
5	5
N	29

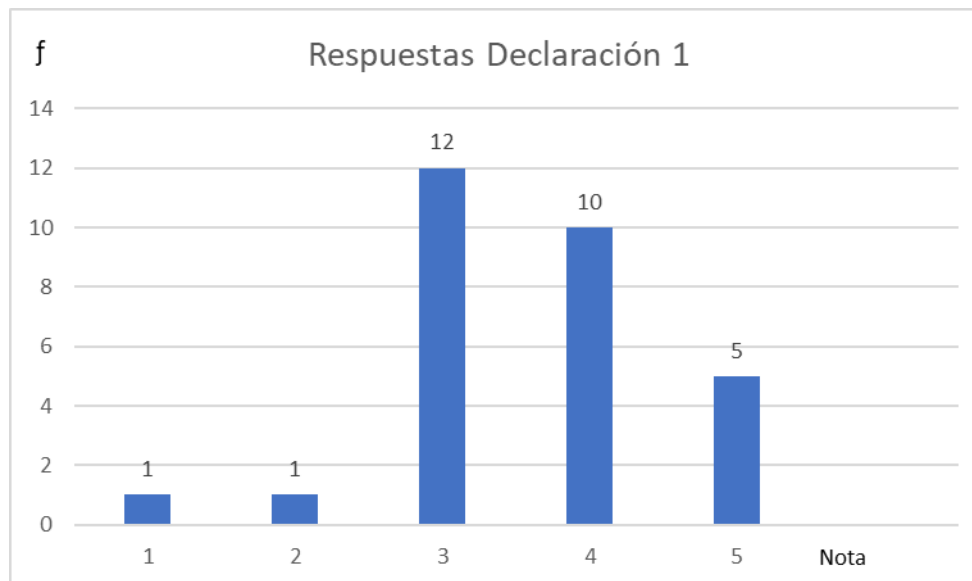


Figura 8-3 Histograma respuestas declaración 1 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 3,59 con una desviación estándar igual a 0,93 y una varianza igual a 0.86. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que en lo que implica la limpieza y orden en las dependencias, es suficiente, es decir, que se tiene la conformidad en este aspecto, pero determinan que existen márgenes para realizar mejoras. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 64,7%.

Hay que tener cuidado con este criterio, es importante e influyente en la percepción que el usuario tiene sobre la calidad del servicio, por lo tanto, es recomendable buscar la forma de mejorar este aspecto, reduciendo la variabilidad en el servicio entregado, para que no afecte negativamente en la percepción que tiene el usuario.

Pregunta 2

Con el anuncio de la Declaración 2 “Los servicios de alimentación se entregan según la minuta programada, a las horas establecidas, y se respetan las porciones establecidas en el contrato.” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de alimentación prestado en el Hostal, si es fiable el servicio, tanto en el cumplimiento de los horarios como las porciones entregadas. Se identificará si el servicio satisface la expectativa que el usuario tiene del servicio y en qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-8 Frecuencia respuestas declaración 2 percepción de los usuarios.
Fuente: Elaboración propia

Declaración 2 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	1
2	1
3	5
4	10
5	12
N	29

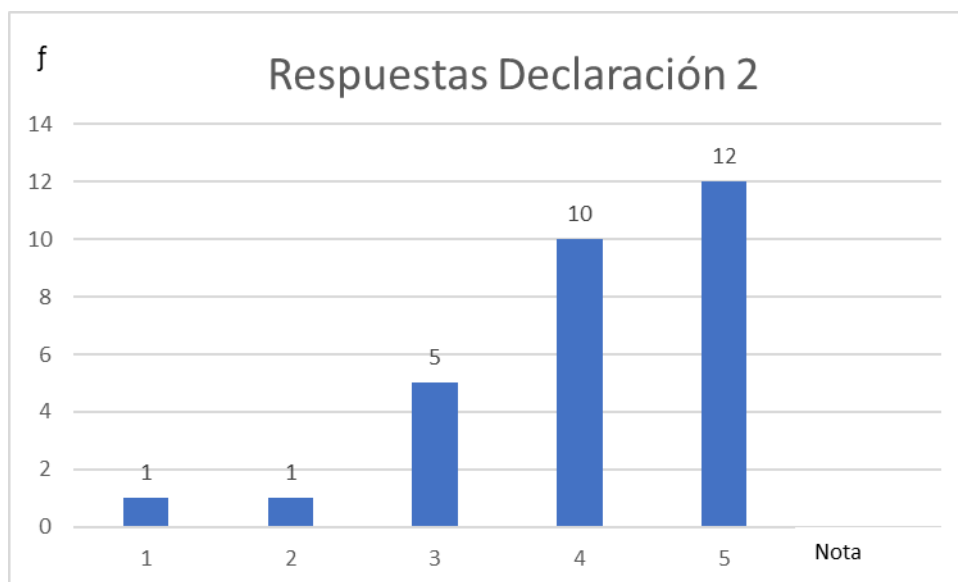


Figura 8-4 Histograma de respuestas declaración 2 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 4,1 con una desviación estándar igual a 1,01 y una varianza igual a 1,03. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que en lo que implica el servicio de alimentación, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 76,7%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 3

Con la Declaración 3 “Los servicios de alojamiento permiten que las instalaciones se encuentren limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como las habitaciones y baño.” Se busca identificar la percepción que el usuario tiene del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, si el servicio cumple con lo prometido, si el usuario encuentra las instalaciones limpias y ordenadas, en especial las habitaciones y los baños cuando llega a las dependencias. Se identificará si el servicio satisface la expectativa que el usuario tiene del servicio y en qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-9 Frecuencia respuestas declaración 3 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 3 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	8
3	3
4	12
5	6
N	29

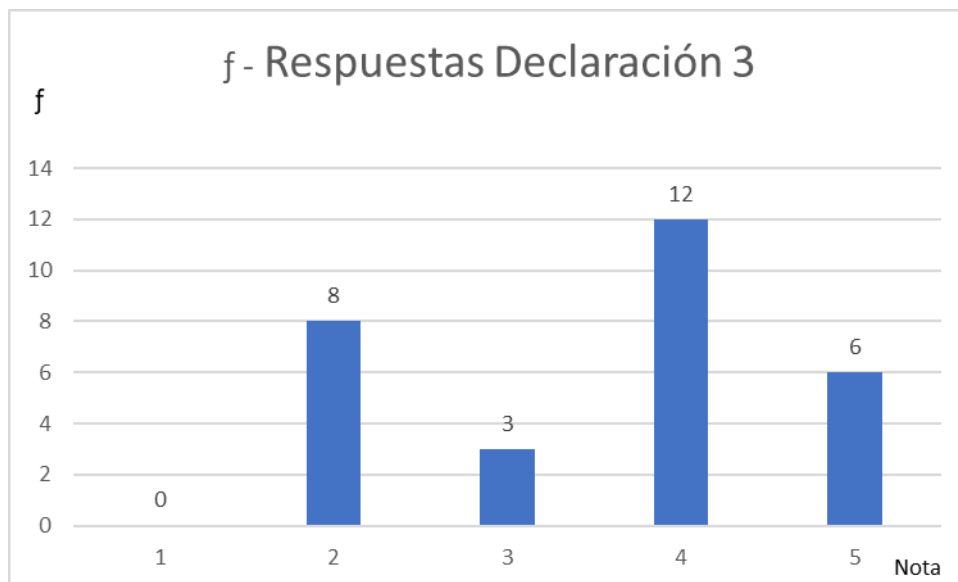


Figura 8-5 Histograma de respuestas declaración 3 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 3,55 con una desviación estándar igual a 1,1 y una varianza igual a 1,21. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que en lo que implica el servicio de mucamas, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero se podría mejorar. Los valores estadísticos indican una alta dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 63,8%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, debido a que el usuario siente que esta labor se realiza de buena forma, pero existen casos en los que se desea que el aseo sea más profundo en las piezas y baños. Es necesario generar una mejora en el servicio, para reducir la variabilidad, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario en el futuro.

Pregunta 4

Al hacer la Declaración 4 “No existen problemas en los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha).” Se busca identificar como el usuario percibe los servicios de apoyo, si funcionan de forma correcta, es decir, sin fallas ni problemas, determinando que tan conforme está el usuario con estos. Mostrando cómo se siente dentro del Hostal, si siente que tiene una buena experiencia al ser usuario de las dependencias de la empresa.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-10 Frecuencia respuestas declaración 4 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 4 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	1
2	1
3	4
4	9
5	14
N	29

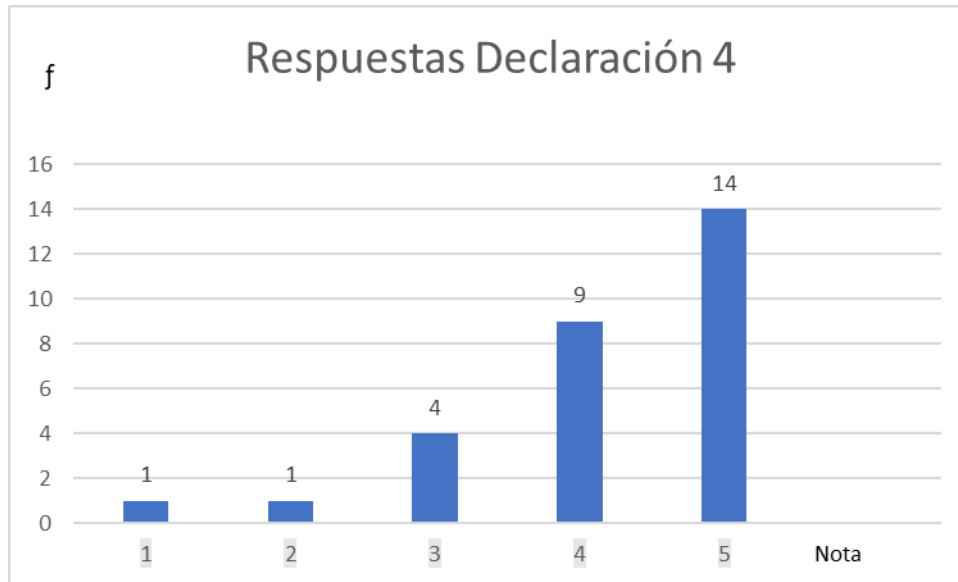


Figura 8-6 Histograma respuestas declaración 4 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 4,2 con una desviación estándar igual a 1,02 y una varianza igual a 1,04. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a los servicios de apoyo, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 79,3%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 5

El enunciado de la Declaración 5 “Si ocurre algún problema en las instalaciones, son escuchadas y resueltas por la administración.” busca que el usuario evalúe la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista, se sabrá si el usuario está conforme con la forma en que se comunican y resuelven los problemas por parte de la empresa.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-11 Frecuencia respuestas declaración 5 percepción de los usuarios.
Fuente: Elaboración propia

Declaración 5 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	4
3	4
4	16
5	5
N	29

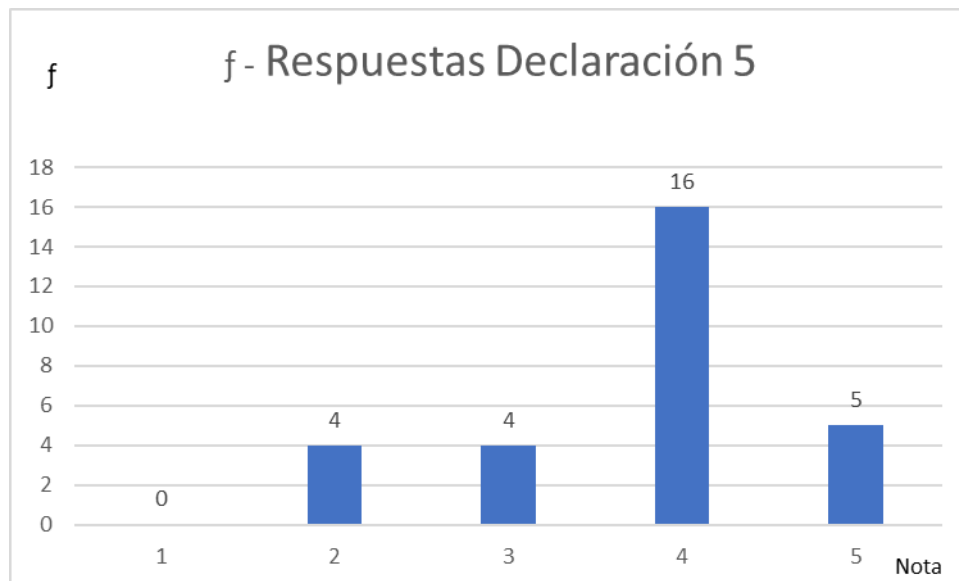


Figura 8-7 Histograma respuestas declaración 5 percepción de los usuarios.
Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 3,76 con una desviación estándar igual a 0,9 y una varianza igual a 0,8. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a la escucha y solución de los problemas, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero se pueden realizar mejoras en este sentido. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 69%.

En lo que respecta a la capacidad de respuesta del servicio entregado se califica como regular, pero no se debe confiar ni dejar de prestar atención en este sentido, buscando la forma de mejorar, ya que si esto empeora podrá generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 6

Con la declaración 6 “Existe disponibilidad por parte del Hostal Mining, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)” Se busca saber que tan satisfecho está el usuario respecto a la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que tan flexible es la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-12 Frecuencia respuestas declaración 6 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 6 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	1
3	2
4	12
5	14
N	29

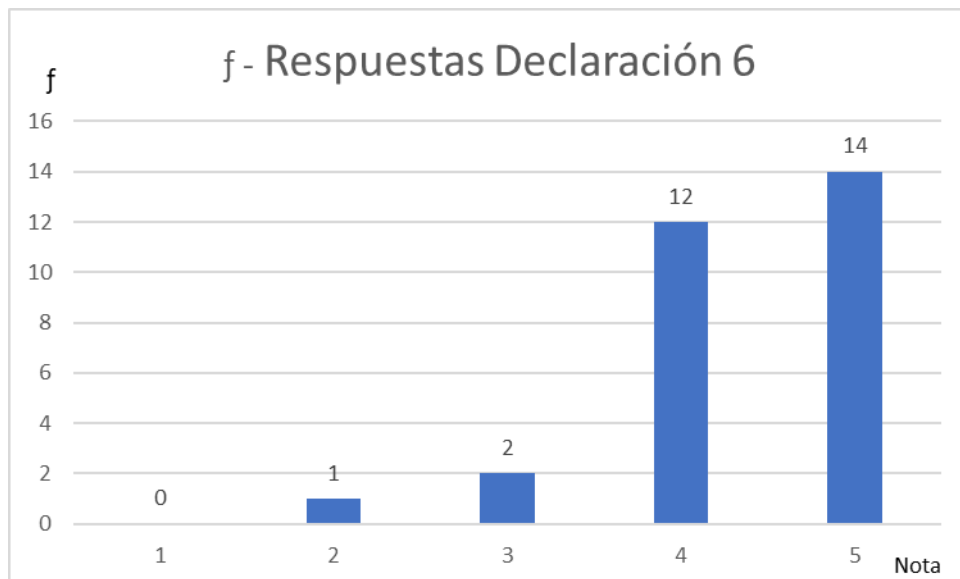


Figura 8-8 Histograma respuestas declaración 6 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 4,34 con una desviación estándar igual a 0,75 y una varianza igual a 0,57. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que es suficiente en lo que implica a la capacidad de respuesta cuando se solicitan servicios distintos a los entregados normalmente, tienen una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 83,6%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que generara una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 7

La Declaración 7 “El personal posee las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.” Busca obtener la percepción que tiene el usuario sobre las capacidades y el trato que tiene el personal de contacto, la confianza y seguridad que transmite cuando interactúa con los usuarios.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-13 Frecuencia respuestas declaración 7 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 7 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	1
3	3
4	4
5	21
N	29

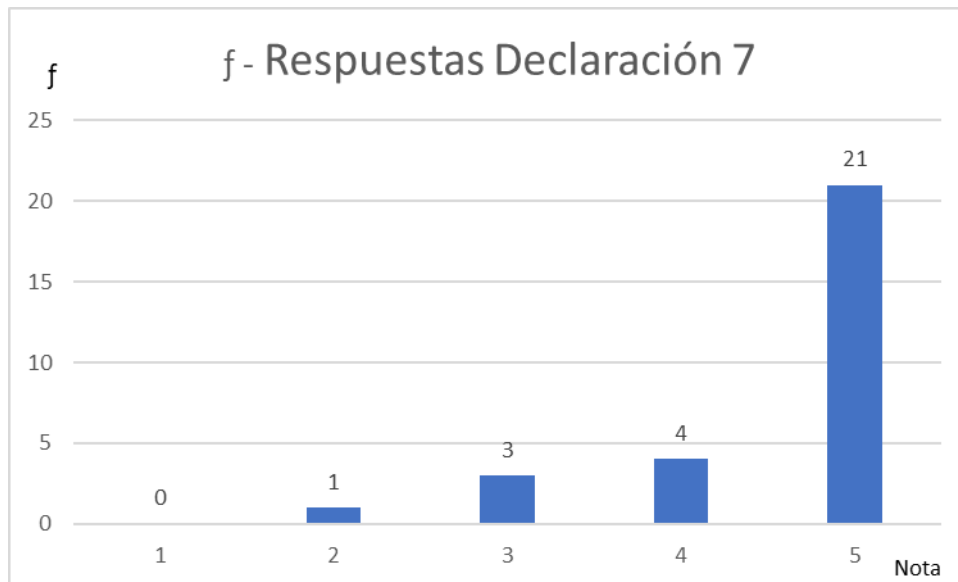


Figura 8-9 Histograma respuestas declaración 7 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 4,55 con una desviación estándar igual a 0,81 y una varianza igual a 0,66. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que el personal de contacto tiene las capacidades necesarias y tienen un buen trato al realizar el servicio, transmitiendo confianza y seguridad cuando interactúan con ellos, tienen una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 88,8%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que generara una percepción positiva del servicio por parte del usuario, hay que tener en consideración que este criterio, el de seguridad, es muy importante para generar la perspectiva global que tiene el usuario sobre la calidad del servicio.

Pregunta 8

El enunciado de la declaración 8 “Existe un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.” Busca determinar cómo se siente el usuario cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining, tanto su seguridad e integridad física y la de las pertenencias que deja en el hostal cuando va a trabajar.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-14 Frecuencia respuestas declaración 8 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 8 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	0
3	1
4	7
5	21
N	29

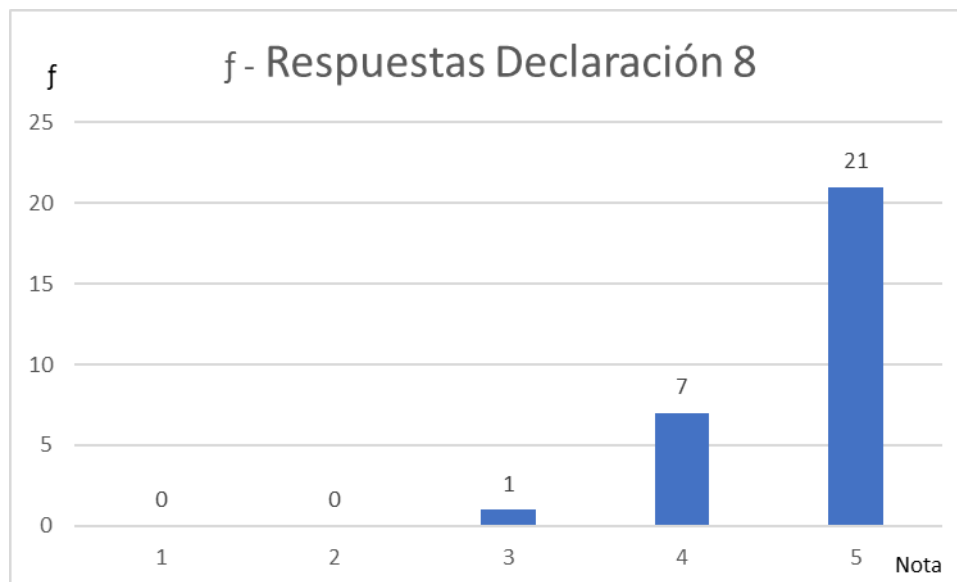


Figura 8-10 Histograma respuestas declaración 8 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 4,7 con una desviación estándar igual a 0,53 y una varianza igual a 0,28. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que es excelente el ambiente de seguridad que se genera en el hostal, sienten que no corren peligro su integridad física o la de sus pertenencias. Tienen conformidad total en este aspecto, sienten que, en este aspecto, se debe seguir haciendo como se hace hasta ahora. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 92,2%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como excelente, por lo que generará una percepción positiva del servicio por parte del usuario, hay que tener en consideración que este criterio, el de seguridad, es muy importante para generar la perspectiva global que tiene el usuario sobre la calidad del servicio.

Pregunta 9

Con la declaración 9 “Existe buena comunicación entre el cliente y el administrador, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.” Se espera obtener la percepción que tiene el usuario sobre los canales de comunicación que tiene el cliente con el administrador del hostel, que tan eficientes son al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa. Que tan conforme se siente con la forma en que comunica diferentes inquietudes, tanto con ser escuchados, como en recibir información en tiempos oportunos.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-15 Frecuencia respuestas declaración 9 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 9 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	2
3	8
4	11
5	8
N	29

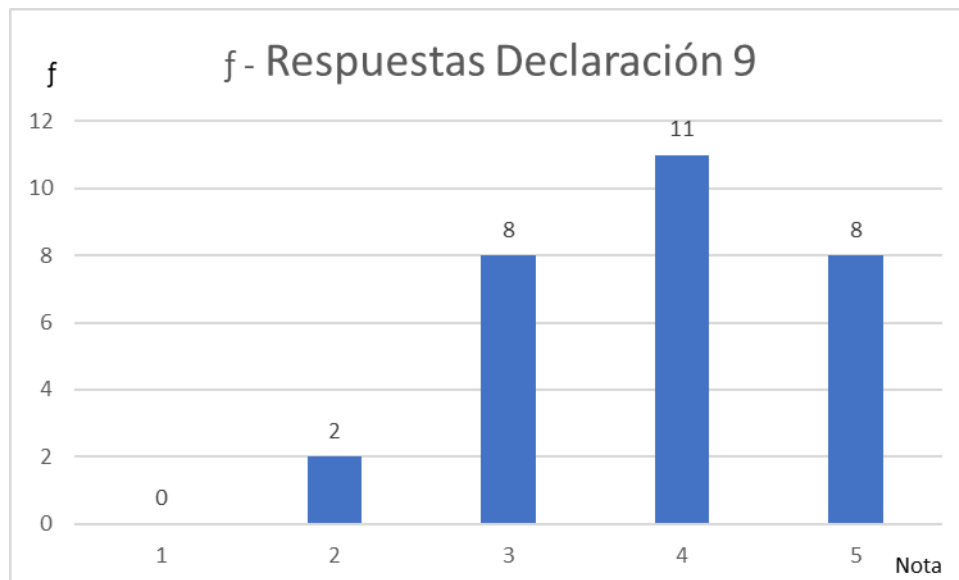


Figura 8-11 Histograma respuestas declaración 9 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 3,87 con una desviación estándar igual a 0,9 y una varianza igual a 0,81. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que es suficiente en lo que implica a los canales de comunicación, tanto para hacer llegar a la administración o recibir información de forma clara y oportuna. Tienen conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 71,6%.

Este aspecto relacionado a la empatía del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 10

El enunciado de la declaración 10 “El servicio entregado por el Hostal Mining es personalizado y toma en cuenta las preferencias de cada usuario.” Busca saber si el usuario se da cuenta que el servicio satisface sus necesidades particulares, en qué grado se toman en cuenta los gustos y preferencias cuando se presta el servicio, que tan personalizado es.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-16 Frecuencia respuestas declaración 10 percepción de los usuarios.
Fuente: Elaboración propia

Declaración 10 – Percepción usuarios	
Nota	F
1	0
2	2
3	4
4	17
5	6
N	29

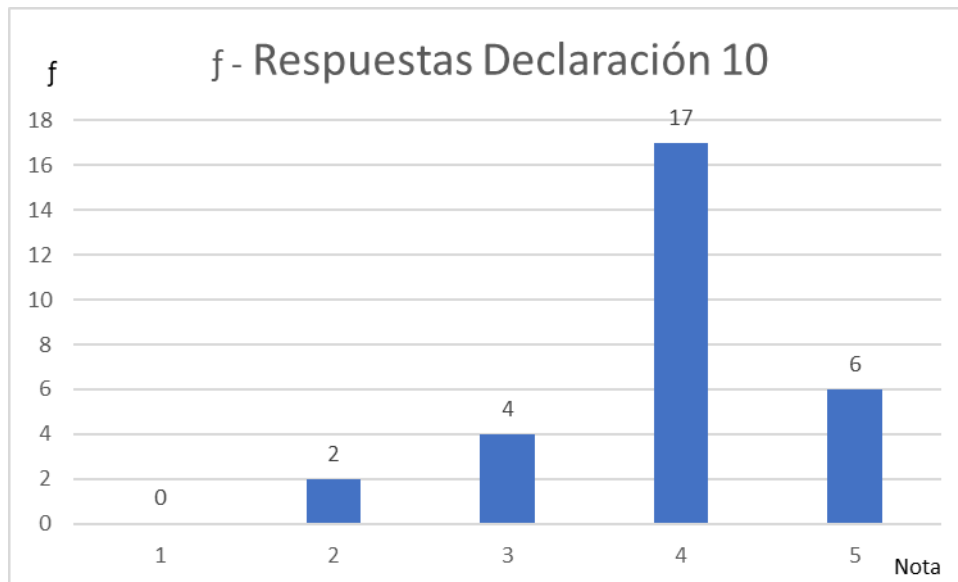


Figura 8-12 Histograma respuestas declaración 10 percepción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 29 respuestas fue de 3,93 con una desviación estándar igual a 0,79 y una varianza igual a 0,62. Estos valores indican que los usuarios del Hostal Mining encuentran que es suficiente en lo que implica tener en cuenta sus gustos y preferencias cuando se les entrega el servicio, específicamente en relación con las minutas. Tienen conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 73,3%.

Este aspecto relacionado a la empatía del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Encuesta al Personal Administrativo
Sección 1

Tabla 8-17 Sección 1 encuesta administrativos.
Fuente: Elaboración propia

Declaración		Muy en Desacuerdo				Muy de acuerdo
1	Existen protocolos con especificaciones detalladas sobre las actividades de aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.	1	2	3	4	5
2	Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostel.	1	2	3	4	5
3	Se entregan instrucciones claras y especificaciones de los resultados esperados de los procedimientos de las mucamas, indicando qué y cómo se deben realizar.	1	2	3	4	5
4	Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha), con el fin de prevenir un mal funcionamiento.	1	2	3	4	5
5	Existen protocolos y pasos a seguir en caso de que ocurra algún problema en las instalaciones, para ser recibidas y resueltas por la administración.	1	2	3	4	5
6	Existen procedimientos formales, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.).	1	2	3	4	5
7	Hay una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas de cocina y mucama, y procedimientos claros en relación con la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5
8	Existen normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5
9	Hay procedimientos formalmente establecidos para que cliente y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.	1	2	3	4	5
10	Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.	1	2	3	4	5

Respuestas Sección 1 Personal Administrativo

Pregunta 1

Con el enunciado de la declaración 1 “Existen protocolos con especificaciones detalladas sobre las actividades de aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.” Pretende evaluar la percepción que se tiene de las especificaciones que existen para realizar el servicio con respecto a los elementos tangibles, en específico a como se deben mantener las instalaciones, mirado desde la apariencia, es decir, para que las dependencias permanezcan limpias y ordenadas.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-18 Frecuencia de respuesta declaración 1 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 1- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	J
1	0
2	1
3	1
4	0
5	0
N	2



Figura 8-13 Histograma de respuesta declaración 1 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 2,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0.25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto a la limpieza y orden en las dependencias, es deficiente, es decir, que no se tiene una percepción negativa en este aspecto, ya que lo que existe en la actualidad no es formal y no hay una forma concreta de transmitirlo al personal operativo. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es de un 37,5%.

Es preocupante debido a que este criterio, es importante e influyente en la percepción que el usuario tiene sobre la calidad del servicio, por lo tanto, es recomendable buscar la forma de mejorar este aspecto, para que no afecte negativamente en la percepción que tiene el usuario y no generar problemas con el personal operativo.

Pregunta 2

Con la Declaración 2 “Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostal.” Se busca identificar la percepción que se tiene sobre las instrucciones que se dan para prestar el servicio de alimentación en el Hostal. Se identificará si el servicio cuenta con instrucciones claras para alcanzar las expectativas que se cree que tiene el usuario.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-19 Frecuencia de respuesta declaración 2 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 2- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	0
4	2
5	0
N	2

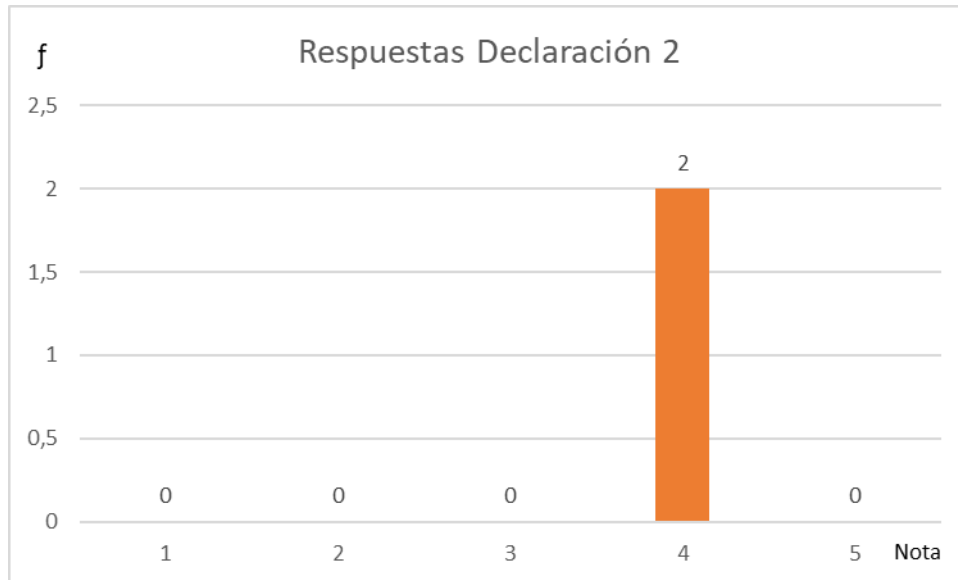


Figura 8-14 Histograma de respuesta declaración 2 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 0 y una varianza igual a 0. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto al servicio de alimentación es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es usuario es de un 75%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no debería generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario o problema con el personal operativo.

Pregunta 3

Con la Declaración 3 “Se entregan instrucciones claras y especificaciones de los resultados esperados de los procedimientos de las mucamas, indicando qué y cómo se deben realizar.” Se busca identificar la percepción que se tiene de los procedimientos del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, Si se detalla cómo mantener las instalaciones limpias y ordenadas, en especial habitaciones y baños.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-20 Frecuencia de respuesta declaración 3 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 3- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	1
3	0
4	1
5	0
N	2



Figura 8-15 Histograma de respuesta declaración 3 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 3 con una desviación estándar igual a 1 y una varianza igual a 1. Estos valores indican que los administradores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto al servicio de mucamas, es insuficiente, se tiene poca conformidad en este aspecto, y se deben buscar formas para mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es de un 50%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como deficiente, debido a que el administrativo siente que las normas y protocolos de este aspecto no están bien realizados, deseando que estos sean más claros y buscando alcanzar un mejor desempeño, logrando que el aseo sea más profundo en las piezas y baños. Es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario y se pueden producir problemas con el personal operativo.

Pregunta 4

La Declaración 4 “Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha), con el fin de prevenir un mal funcionamiento.” Busca identificar si existen protocolos para realizar revisiones preventivas al inventario y a los servicios de apoyo, para asegurar que el buen funcionamiento de estos y que complementen la experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostal Mining.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-21 Frecuencia de respuesta declaración 4 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 4- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	1
3	0
4	1
5	0
N	2



Figura 8-16 Histograma de respuesta declaración 4 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 3 con una desviación estándar igual a 1 y una varianza igual a 1. Estos valores indican que los administradores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto a realizar revisiones preventivas al inventario y a los servicios de apoyo, es insuficiente, se tiene poca conformidad en este aspecto, y se deben buscar formas para mejorar en este sentido. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es de un 50%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como insuficiente, debido a que el administrador siente que las normas y protocolos de este aspecto no están bien realizados, deseando que estos sean más claros y buscando alcanzar un mejor desempeño. Es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario y se pueden producir problemas con el personal operativo.

Pregunta 5

El enunciado de la declaración 5 “Existen protocolos y pasos a seguir en caso de que ocurra algún problema en las instalaciones, para ser recibidas y resueltas por la administración.” Se busca una evaluación de las instrucciones que aseguren la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-22 Frecuencia de respuesta declaración 5 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 5- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2



Figura 8-17 Histograma de respuesta declaración 5 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos de las instrucciones que aseguran la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista es buena, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es un 87,5%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio.

Pregunta 6

Declaración 6 “Existen procedimientos formales, para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)” Se busca saber si hay protocolos con instrucciones claras para realizar la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que asegure la flexibilidad de la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente, indicando pasos a seguir por parte del personal operativo.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-23 Frecuencia de respuesta declaración 6 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 6- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2



Figura 8-18 Histograma de respuesta declaración 6 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos de las instrucciones para realizar la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que asegure la flexibilidad de la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente, es adecuada, es decir, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es de un 87,5%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte de los administrativos.

Pregunta 7

Con la declaración 7 “Hay una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas de cocina y mucama, y procedimientos claros en relación con la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.” Con esto se espera obtener la percepción sobre las definiciones que existen de las capacidades necesarias, y el trato que debe tener el personal de contacto, para transmitir confianza cuando interactúa con los usuarios, es decir, si existe una descripción de cargo que sirva como pauta para el personal operativo.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-24 Frecuencia de respuesta declaración 7 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 7- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	1
4	1
5	0
N	2



Figura 8-19 Histograma de respuesta declaración 7 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 3,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos de las tareas necesarias para realizar el servicio, es suficiente, se tiene conformidad en este aspecto, pero se podrían mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es un 62,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, debido a que el personal administrativo siente que la descripción de cargos se realiza funciona pero no de la mejor forma, es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario en el futuro, teniendo en cuenta que este es un criterio relevante para la percepción que tiene el usuario acerca de la calidad del servicio, y se pueden producir problemas con el personal operativo.

Pregunta 8

Con el enunciado de la declaración 8 “Existen normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.” Se busca determinar si existen políticas en las que se indique que se puede o no hacer dentro de la empresa, para garantizar que el usuario se sienta seguro, tanto su integridad física como sus pertenencias cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-25 Frecuencia de respuesta declaración 8 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 8- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	1
4	1
5	0
N	2



Figura 8-20 Histograma de respuesta declaración 8 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 3,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y las políticas sobre seguridad para realizar el servicio, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es de un 62,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, debido a que el personal administrativo siente que la descripción de políticas alcanza para que se realice de buena forma, es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, para disminuir la variabilidad en este aspecto, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario en el futuro, teniendo en cuenta que este es un criterio relevante para la percepción que tiene el usuario acerca de la calidad del servicio, y se pueden producir problemas con el personal operativo.

Pregunta 9

Al plantear la declaración 9 “Hay procedimientos formalmente establecidos para que cliente y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.” Con esto se espera obtener la percepción que tiene el personal administrativo sobre los canales de comunicación que se tiene con el cliente, que tan formalmente definidos están al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-26 Frecuencia de respuesta declaración 9 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 9- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2



Figura 8-21 Histograma de respuesta declaración 9 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto a los canales de comunicación con el cliente son adecuados, es decir, se tiene alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 87,5%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte del usuario y no produce problemas con el personal operativo.

Pregunta 10

Con la declaración 10 “Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.” Se busca saber si existe la forma para conocer los gustos y preferencias del usuario, para entregar un servicio satisfaga sus necesidades particulares, logrando prestar un servicio personalizado.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-27 Frecuencia de respuesta declaración 10 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 10- percepción especificaciones de calidad personal administrativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	1
4	1
5	0
N	2



Figura 8-22 Histograma de respuesta declaración 10 sección 1 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 3,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administradores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las formas para conocer los gustos y preferencias de los usuarios, y utilizar esta información para realizar un servicio personalizado para cada uno, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de la calidad del servicio del personal administrativo es de un 62,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, debido a que el personal administrativo siente que la obtención y uso de los datos de los usuarios no se realiza de la mejor forma, es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio en el futuro por parte del usuario y se pueden producir problemas con el personal operativo.

Sección 2

En esta sección se le pide al personal administrativo que distribuya 100 puntos entre cinco criterios identificados en servqual como criterios relevantes con los que el usuario genera la dimensión a evaluar.

En la siguiente tabla se muestra cómo se presenta la sección mencionada con anterioridad a los usuarios del hostel. En la que se les presenta 5 declaraciones, cada una con el fin de evaluar la importancia relativa que le asignan los administrativos a cada uno de los criterios antes definidos y si estas coinciden con lo que piensan los usuarios de estas.

Tabla 8-28 Sección 2 encuesta administrativos.

Fuente: Elaboración propia

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____ Puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____ Puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____ Puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____ Puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____ Puntos

Resultado Sección 2 Personal Administrativo

Tabla 8-29 Puntaje promedio respuesta sección 2 personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

Criterio	Puntaje promedio	Desviación Estándar
Elementos tangibles	20	0
Confiabilidad	30	0
Capacidad de respuesta	25	5
Seguridad	15	5
Empatía	10	0

Sección 3

Tabla 8-30 Sección 3 encuesta administrativos.

Fuente: Elaboración propia

Declaración		Muy en Desacuerdo				Muy de acuerdo
1	Se mantienen limpias las dependencias del hostel y no se producen fallas en éstas.	1	2	3	4	5
2	El servicio de alimentación se realiza según lo programado en la minuta semanal. (No ocurren problemas por falta de insumos o capacidades del personal).	1	2	3	4	5
3	Se entrega un excelente servicio de mucama, en el cual, las instalaciones se encuentran limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como en las habitaciones y baño.	1	2	3	4	5
4	El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.	1	2	3	4	5
5	Si ocurre algún problema en las instalaciones, los usuarios usan los conductos establecidos para informarlas y la administración es capaz de resolverlas de forma eficiente.	1	2	3	4	5
6	La empresa, responde de excelente forma al entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.).	1	2	3	4	5
7	El personal demuestra tener las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5
8	Se genera un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5
9	Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el cliente para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.	1	2	3	4	5
10	Se entrega un servicio personalizado por parte del Hostel Mining a los usuarios, en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.	1	2	3	4	5

Resultado Sección 3 Personal administrativo

Pregunta 1

El enunciado de la declaración 1 “Se mantienen limpias las dependencias del hostel y no se producen fallas en éstas.” Tenía como objetivo determinar la percepción de los elementos tangibles de la empresa, cómo son y cómo se mantienen los diferentes espacios que hay en el hostel si los usuarios los encuentran limpios y ordenados cuando llegan al hostel. Factores de aspecto son el criterio que más afecta a la percepción de la calidad del servicio del usuario, por lo tanto, influyen de forma considerable en la opinión que tienen del hostel.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-31 Frecuencia de respuesta declaración 1 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 1- percepción del personal administrativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	0
4	2
5	0
N	2

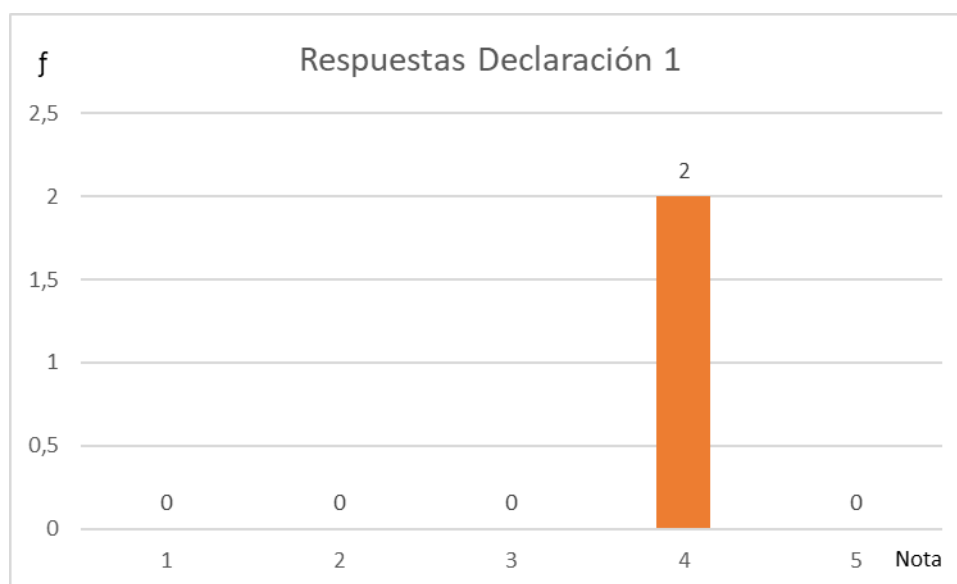


Figura 8-23 Histograma de respuesta declaración 1 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 0 y una varianza igual a 0. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica la limpieza y orden en las dependencias, es bueno, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción con el servicio entregado del administrativo es de un 75%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 2

Con el anunciado de la Declaración 2 “El servicio de alimentación se realiza según lo programado en la minuta semanal. (No ocurren problemas por falta de insumos o capacidades del personal).” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de alimentación prestado en el Hostal, si es fiable el servicio, tanto en el cumplimiento de los horarios como las porciones entregadas. Se identificará si el servicio satisface la expectativa que tiene el usuario del servicio y en qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-32 Frecuencia de respuesta declaración 2 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 2- percepción del personal administrativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	0
4	2
5	0
N	2



Figura 8-24 Histograma de respuesta declaración 2 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 0 y una varianza igual a 0. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica el servicio de alimentación, es bueno, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del personal administrativo es de un 75%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 3

Con la Declaración 3 “Se entrega un excelente servicio de mucama, en el cual, las instalaciones se encuentran limpias cuando el usuario las utiliza, ya sean las áreas comunes como en las habitaciones y baño.” Se busca identificar la percepción que el personal administrativo tiene del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, si el servicio cumple con lo prometido, si el usuario encuentra las instalaciones limpias y ordenadas, en especial las habitaciones y los baños.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-33 Frecuencia de respuesta declaración 3 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 3- percepción del personal administrativo	
Notas	f
1	0
2	0
3	0
4	2
5	0
N	2



Figura 8-25 Histograma de respuesta declaración 3 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 0 y una varianza igual a 0. Estos valores indican que el personal administrativo del Hostal Mining encuentran que en lo que implica el servicio de mucamas, es bueno, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del administrativo es de un 75%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 4

Al hacer la Declaración 4 “El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.” Se busca identificar como el personal administrativo percibe los servicios de apoyo, si funcionan de forma correcta, es decir, sin fallas ni problemas, y si se realiza una revisión de inventarios para prevenir problemas en estos.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-34 Frecuencia de respuesta declaración 4 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 4- percepción del personal administrativo	
Notas	f
1	0
2	0
3	1
4	0
5	1
N	2



Figura 8-26 Histograma de respuesta declaración 4 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 1 y una varianza igual a 1. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica al funcionamiento de los servicios de apoyo, es bueno, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del administrativo es de un 75%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 5

El enunciado de la Declaración 5 “Si ocurre algún problema en las instalaciones, los usuarios usan los conductos establecidos para informarlas y la administración es capaz de resolverlas de forma eficiente.” Se busca una evaluación por parte del personal administrativo de la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista, se sabrá si el personal administrativo cree que el usuario está conforme con la forma en que se comunican y resuelven los problemas por parte de la empresa.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-35 Frecuencia de respuesta declaración 5 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 5- percepción del personal administrativo	
Notas	<i>f</i>
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2



Figura 8-27 Histograma de respuesta declaración 5 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a la escucha y solución de los problemas, es muy buena, es decir, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del administrativo es de un 87,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que generara una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 6

Con la declaración 6 “La empresa, responde de excelente forma al entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)” Se busca saber desde la perspectiva del personal administrativo, que tan satisfecho cree que está el usuario respecto a la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que tan flexible es la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-36 Frecuencia de respuesta declaración 6 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 6 - percepción del personal administrativo	
Notas	f
1	0
2	0
3	0
4	0
5	2
N	2



Figura 8-28 Histograma de respuesta declaración 6 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 5 con una desviación estándar igual a 0 y una varianza igual a 0. Estos valores indican que el personal administrativo del Hostal Mining encuentran que es excelente en lo que implica a la capacidad de respuesta cuando se solicitan servicios distintos a los entregados normalmente, tienen conformidad total en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del personal administrativo es de un 100%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como excelente, por lo que hay que seguir haciéndolo igual que en la actualidad, el personal administrativo cree que generara una percepción muy buena del servicio.

Pregunta 7

La Declaración 7 “El personal demuestra tener las capacidades necesarias para realizar las tareas de cocina y mucama, y mantiene una actitud cordial y amable mientras presta el servicio al usuario.” Busca obtener la percepción que tiene el personal administrativo sobre las capacidades y el trato que tiene el personal de contacto, la confianza y seguridad que transmite cuando interactúa con los usuarios.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-37 Frecuencia de respuesta declaración 7 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 7- percepción del personal administrativo	
Notas	f
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2



Figura 8-29 Histograma de respuesta declaración 7 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que el personal administrativo del Hostal Mining encuentran que es bueno en lo que implica a las capacidades y el trato que tiene el personal de contacto, la confianza y seguridad que transmite cuando interactúan con ellos, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del usuario es de un 87,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 8

El enunciado de la declaración 8 “Se genera un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.” Busca determinar cómo cree, el personal administrativo, que se siente el usuario cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining, tanto su seguridad e integridad física y la de las pertenencias que deja en el hostel cuando va a trabajar.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-38 Frecuencia de respuesta declaración 8 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 8- percepción del personal administrativo	
Notas	<i>f</i>
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2

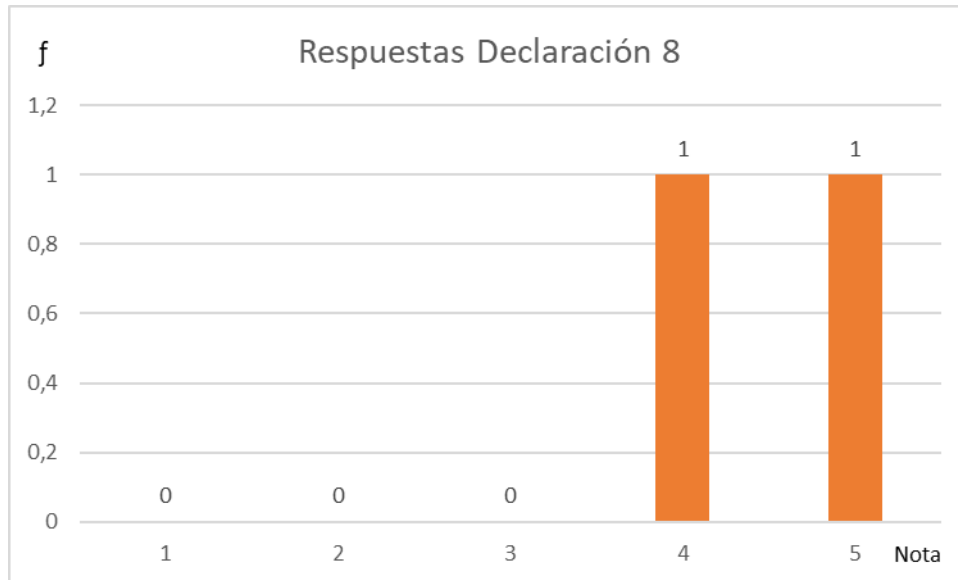


Figura 8-30 Histograma de respuesta declaración 8 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que los administrativos del Hostal Mining encuentran que es bueno el ambiente de seguridad que se genera en el hostel, siente que no corren peligro su integridad física o la de sus pertenencias es bueno, es decir, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del administrativo es de un 87,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 9

Con la declaración 9 “Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el cliente para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.” Se espera obtener la percepción que tiene el personal administrativo sobre los canales de comunicación que tiene el cliente con el administrador del hostel, que tan eficientes son al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa. Que tan conforme se siente con la forma en que comunica diferentes inquietudes, tanto con ser escuchados, como en recibir información en tiempos oportunos.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-39 Frecuencia de respuesta declaración 9 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 9- percepción del personal administrativo	
Notas	f
1	0
2	0
3	0
4	1
5	1
N	2



Figura 8-31 Histograma de respuesta declaración 9 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que el personal administrativo del Hostal Mining encuentran que es bueno en lo que implica a los canales de comunicación, tanto para hacer llegar a la administración o recibir información de forma clara y oportuna. Tienen una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del administrativo es de un 87,5%.

Este aspecto relacionado a la empatía del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que generara una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 10

El enunciado de la declaración 10:” Se entrega un servicio personalizado por parte del Hostal Mining a los usuarios, en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.” Busca saber si el personal administrativo se da cuenta que el servicio satisface las necesidades particulares de los usuarios, en qué grado se toman en cuenta sus gustos y preferencias cuando se presta el servicio, que tan personalizado es.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-40 Frecuencia de respuesta declaración 10 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 10- percepción del personal administrativo	
Notas	f
1	0
2	0
3	0
4	2
5	0
N	2



Figura 8-32 Histograma de respuesta declaración 10 sección 3 del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 2 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 0 y una varianza igual a 0. Estos valores indican que el personal administrativo del Hostal Mining encuentran que es suficiente en lo que implica a tener en cuenta los gustos y preferencias de los usuarios cuando se les entrega el servicio, tienen conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción del administrativo es de un 75%.

Este aspecto relacionado a la empatía del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Encuesta al Personal Operativo

Sección 1

Tabla 8-41 Sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración		Muy en Desacuerdo				Muy de acuerdo
1	Existen y son comunicados de forma clara los protocolos donde se detallan las especificaciones para hacer el aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.	1	2	3	4	5
2	Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostel.	1	2	3	4	5
3	Se entregan instrucciones claras de los procedimientos para las tareas de mucamas, indicando qué y cómo se debe realizar.	1	2	3	4	5
4	Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha). Para saber qué requiere mantención y avisar a la administración.	1	2	3	4	5
5	Existen protocolos y pasos a seguir para identificar problemas en las instalaciones y comunicarlos a la administración.	1	2	3	4	5
6	Existen procedimientos formales para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.).	1	2	3	4	5
7	Se entrega una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas relacionadas con mi cargo, y la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.	1	2	3	4	5
8	Conozco las normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.	1	2	3	4	5

9	Hay procedimientos formalmente establecidos para que el personal y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.	1	2	3	4	5
10	Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.	1	2	3	4	5

Resultado Sección 1 Personal Operativo

Pregunta 1

Con el enunciado de la declaración 1 “Existen y son comunicados de forma clara los protocolos donde se detallan las especificaciones para hacer el aseo y mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.” Pretende evaluar la percepción que se tiene de las especificaciones que se entregan por parte de los administrativos para realizar el servicio con respecto a los elementos tangibles, en específico a como se deben mantener las instalaciones, mirado desde la apariencia, es decir, para que las dependencias permanezcan limpias y ordenadas.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-42 Frecuencia de las respuestas de la declaración 1 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 1- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	1
3	2
4	1
5	0
N	4

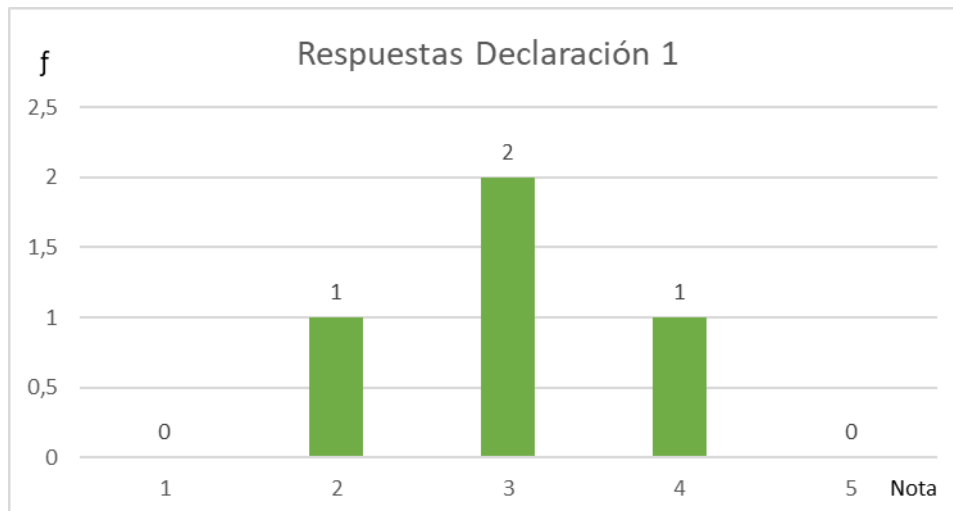


Figura 8-33 Histograma de las respuestas de la declaración 1 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3 con una desviación estándar igual a 0,71 y una varianza igual a 0.5. Estos valores indican que el personal operativo del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto a la limpieza y orden en las dependencias y la forma en las que se les comuniquen, es insuficiente, es decir, se tiene poca conformidad en este aspecto, las trabajadoras creen que se les comunica de manera informal y las instrucciones no son claras. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 50%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como deficiente, por lo que podría generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario o problemas con el personal administrativo.

Es preocupante debido a que este criterio, es importante e influyente en la percepción que el usuario tiene sobre la calidad del servicio, por lo tanto, es recomendable buscar la forma de mejorar este aspecto, para que no afecte negativamente en la percepción que tiene el usuario y no generar problemas.

Pregunta 2

Con la Declaración 2 “Se dan instrucciones claras sobre la programación de la minuta y la preparación de las distintas comidas entregadas en el hostal.” Se busca identificar la percepción que se tiene sobre las instrucciones que se dan para prestar el servicio de alimentación en el Hostal. Se identificará si el servicio cuenta con instrucciones claras para alcanzar las expectativas que tiene el usuario y la programación realizada por el administrador.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-43 Frecuencia de las respuestas de la declaración 2 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 2- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	0
4	3
5	1
N	4

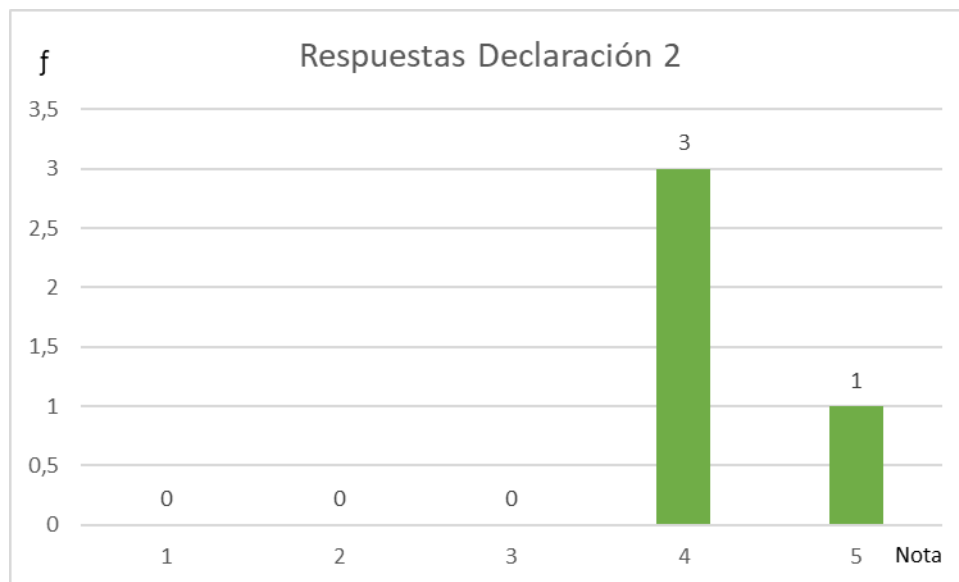


Figura 8-34 Histograma de las respuestas de la declaración 2 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4,25 con una desviación estándar igual a 0,43 y una varianza igual a 0,19. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto al servicio de alimentación es bueno, es decir, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 81,3%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que debería generar una percepción positiva del servicio por parte del usuario y no producir problemas con el personal administrativo.

Pregunta 3

Con la Declaración 3 “Se entregan instrucciones claras de los procedimientos para las tareas de mucamas, indicando qué y cómo se debe realizar.” Se busca identificar la percepción que se tiene de los procedimientos del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, si se detalla cómo mantener las instalaciones limpias y ordenadas, en especial habitaciones y baños.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-44 Frecuencia de las respuestas de la declaración 3 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 3- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	0
4	3
5	1
N	4

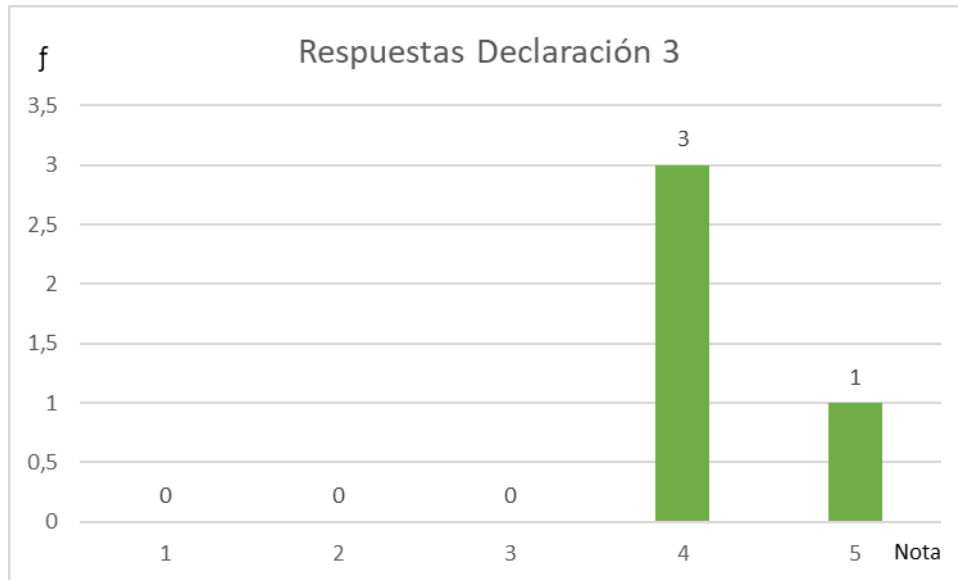


Figura 8-35 Histograma de las respuestas de la declaración 3 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4,25 con una desviación estándar igual a 0,43 y una varianza igual a 0,19. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto al servicio de mucamas, es bueno, es decir, se tiene una alta conformidad con la definición y como se dan a conocer las especificaciones de este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 81,3%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que debería generar una percepción positiva del servicio por parte del usuario y no producir problemas con el personal administrativo.

Pregunta 4

La Declaración 4 “Existe un protocolo de revisión periódica del inventario y los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha). Para saber qué requiere mantenimiento y avisar a la administración.” Busca identificar si existen protocolos para realizar revisiones preventivas al inventario y a los servicios de apoyo, para asegurar que el buen funcionamiento de estos y complementen la experiencia que tiene el usuario dentro de las instalaciones del Hostal Mining.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-45 Frecuencia de las respuestas de la declaración 2 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 4- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	1
3	1
4	1
5	1
N	4



Figura 8-36 Histograma de las respuestas de la declaración 4 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,5 con una desviación estándar igual a 1,12 y una varianza igual a 1,25. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto a realizar revisiones preventivas al inventario y a los servicios de apoyo, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una alta dispersión en las respuestas obtenidas, lo que podría significar que las especificaciones referentes a este aspecto son comunicadas de manera informal y no de la misma forma a

todas las trabajadoras. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 62,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, debido a que el personal operativo siente que las normas y protocolos de este aspecto están realizados, pero desean que estos sean más claros y que se busque alcanzar un mejor desempeño. Es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, ya que mantenerlo como esta puede generar en el futuro una percepción negativa del servicio por parte del usuario y se pueden producir problemas con el personal administrativo.

Pregunta 5

El enunciado de la declaración 5 “Existen protocolos y pasos a seguir para identificar problemas en las instalaciones y comunicarlos a la administración.” Se busca una evaluación de las instrucciones que aseguren la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-46 Frecuencia de las respuestas de la declaración 5 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 5- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	1
2	1
3	2
4	0
5	0
N	4

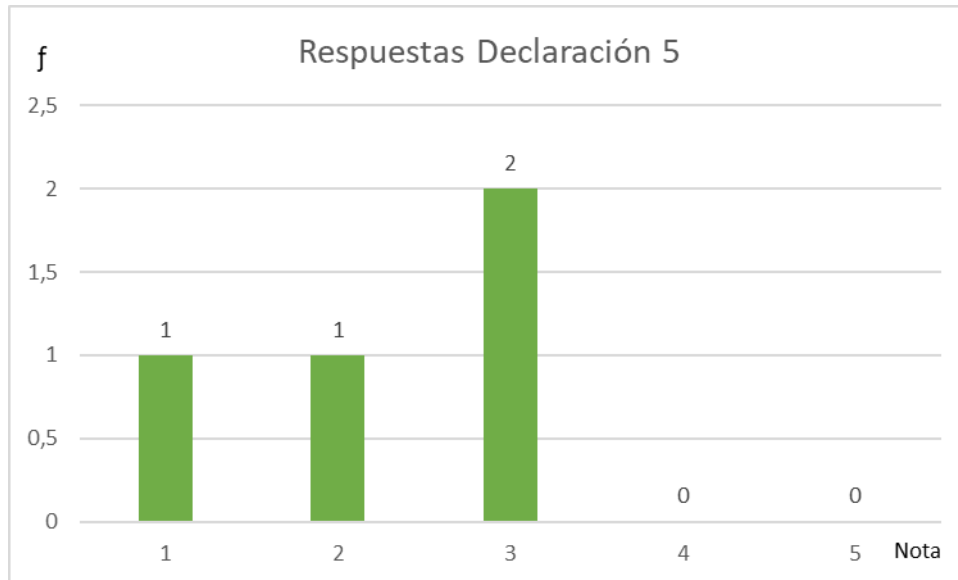


Figura 8-37 Histograma de las respuestas de la declaración 5 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 2,25 con una desviación estándar igual a 0,83 y una varianza igual a 0,69. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos de las instrucciones que aseguran la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista, es deficiente, es decir, por lo que se debe analizar y mejorar este aspecto. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 31,3%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como malo, por lo que genera una percepción negativa del servicio por parte del usuario o problemas con el personal administrativo.

Pregunta 6

Declaración 6 “Existen procedimientos formales para entregar servicios específicos pedidos por el cliente (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.)” Se busca saber si hay protocolos para realizar la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que asegure la flexibilidad de la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente, indicando pasos a seguir por parte del personal operativo.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-47 Frecuencia de las respuestas de la declaración 6 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 6- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	1
2	1
3	0
4	1
5	1
N	4



Figura 8-38 Histograma de las respuestas de la declaración 6 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3 con una desviación estándar igual a 1,58 y una varianza igual a 2,5. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos de las instrucciones para realizar la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, que asegure la flexibilidad de la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente, es deficiente, es decir, se tiene poca conformidad en este aspecto, encuentran que no hay pasos claros ni canales formales por los que se comuniquen las necesidades de los clientes, por lo que se debe mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una alta dispersión en las respuestas obtenidas, lo que se puede interpretar como que los

protocolos son informales y se les entregan o comunican de distinta forma a todas las trabajadoras. Finalmente, el indicador de percepción y satisfacción es de un 50%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como deficiente, por lo que podría generar una percepción negativa del servicio por parte del usuario o problemas con el personal administrativo.

Pregunta 7

Con la declaración 7 “Se entrega una descripción de las capacidades necesarias del personal para realizar las tareas relacionadas con mi cargo, y la actitud que debe tener mientras presta el servicio al usuario.” Con esto se espera obtener la percepción sobre las definiciones que existen de las capacidades necesarias, y el trato que debe tener el personal de contacto, para transmitir confianza cuando interactúa con los usuarios, es decir, si existe una descripción de cargo que sirva como pauta para el personal operativo.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-48 Frecuencia de las respuestas de la declaración 7 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 7- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	1
4	3
5	0
N	4

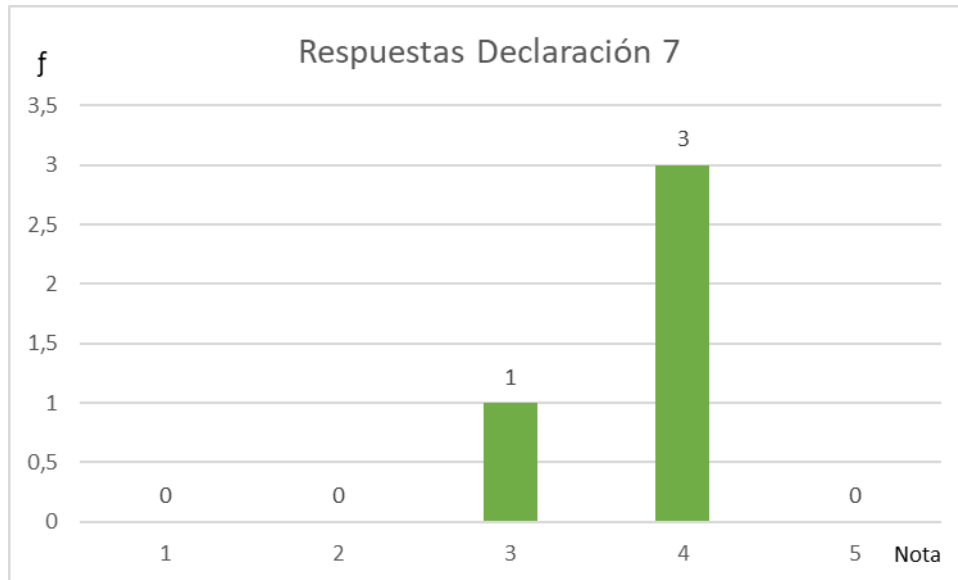


Figura 8-39 Histograma de las respuestas de la declaración 7 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,75 con una desviación estándar igual a 0,43 y una varianza igual a 0,19. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos de las tareas necesarias para realizar el servicio, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 68,8%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, debido a que el personal operativo siente que la descripción de cargos se realiza pero no de la mejor forma posible, es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio, ya que mantenerlo como esta puede generar una percepción negativa del servicio en el futuro por parte del usuario, teniendo en cuenta que este es un criterio relevante para la percepción que tiene el usuario acerca de la calidad del servicio, y se pueden producir problemas con el personal administrativo.

Pregunta 8

Con el enunciado de la declaración 8 “Conozco las normas internas para mantener un ambiente en el cual el usuario se siente seguro, tanto su integridad física como las pertenencias personales dejadas dentro de las instalaciones.” Se busca determinar si existen y son conocidas las políticas en las que se indique que se puede o no hacer dentro de la empresa, para garantizar que el usuario se sienta seguro, tanto su integridad física como sus pertenencias cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-49 Frecuencia de las respuestas de la declaración 8 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 8- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	1
3	1
4	1
5	1
N	4



Figura 8-40 Histograma de las respuestas de la declaración 8 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,5 con una desviación estándar igual a 1,12 y una varianza igual a 1,25. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y las políticas sobre seguridad para realizar el servicio, es suficiente, es decir, se tiene poca conformidad en este aspecto, y existen posibilidades de mejorar en este sentido, definiéndolas de mejor forma y dándolas a conocer al personal operativo de forma que estas queden claras. Los valores estadísticos hablan de una alta dispersión en las respuestas obtenidas, lo que se puede interpretar como que no se entregan de manera formal, por lo

que se les comunica de diferente forma a todas las trabajadoras. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 62,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, debido a que el personal administrativo siente que la descripción y la como se dan a conocer las políticas se realiza pero no de la mejor forma, es necesario generar una mejora en las especificaciones del servicio y buscar una forma de comunicarlas eficientemente, ya que mantenerlo como esta puede generar en el futuro una percepción negativa del servicio por parte del usuario, teniendo en cuenta que este es un criterio relevante para la percepción que tiene el usuario acerca de la calidad del servicio, y se pueden producir problemas con el personal administrativo.

Pregunta 9

Al plantear la declaración 9 “Hay procedimientos formalmente establecidos para que el personal y el administrador se comuniquen, ya sea para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio.” Con esto se espera obtener la percepción que tiene el personal operativo sobre los canales de comunicación que se tiene con el cliente y los administrativos, que tan formalmente definidos están al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-50 Frecuencia de las respuestas de la declaración 9 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 9- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	f
1	0
2	1
3	0
4	2
5	1
N	4

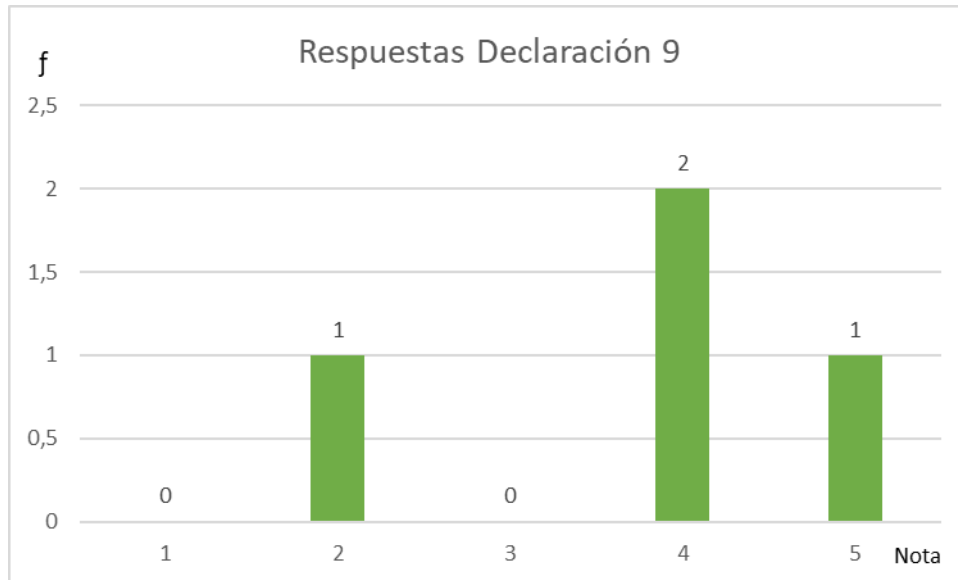


Figura 8-41 Histograma de las respuestas de la declaración 9 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,75 con una desviación estándar igual a 1,09 y una varianza igual a 1,19. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las especificaciones y protocolos con respecto a los canales de comunicación con el cliente son suficientes, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, por lo existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 68,8%.

Este aspecto de las especificaciones del servicio entregado se califica como suficiente, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario o problemas con el personal administrativos.

Pregunta 10

Con la declaración 10 “Hay procedimientos formales por los que se obtiene y se utiliza información del usuario, para entregarle un servicio personalizado que tome en cuenta las preferencias de cada uno.” Se busca saber si existe la forma para conocer los gustos y preferencias del usuario, para entregar un servicio satisfaga sus necesidades particulares, logrando prestar un servicio personalizado.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para las especificaciones para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-51 Frecuencia de las respuestas de la declaración 10 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 10- percepción especificaciones de calidad personal operativo	
Nota	F
1	0
2	0
3	1
4	2
5	1
N	4



Figura 8-42 Histograma de las respuestas de la declaración 10 sección 1 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 0,71 y una varianza igual a 0,5. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a las formas para conocer los gustos y preferencias de los usuarios, y utilizar esta información para realizar un servicio personalizado para cada uno, es bueno, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, y existen márgenes de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción de las especificaciones de calidad del personal operativo es de un 75%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, debido a que el personal operativo siente que la obtención y uso de los datos de los usuarios se realiza de buena forma, ya que mantenerlo como esta no genera una percepción negativa del servicio por parte del usuario y no se producen problemas con el personal administrativo.

Sección 2

En la siguiente tabla se muestra cómo se presenta la sección mencionada con anterioridad al personal operativo del hostel. En la que se les presenta 5 declaraciones, cada una con el fin de evaluar la importancia relativa que le asignan los trabajadores a cada uno de los criterios antes definidos.

Tabla 8-52 Sección 2 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

1	La apariencia de las instalaciones (áreas comunes como cocina, comedor, terraza, habitaciones, baño, etc.) y el aspecto del personal.	_____ puntos
2	La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.	_____ puntos
3	Disposición de la empresa para entregar a los clientes un servicio especificado para ellos.	_____ puntos
4	Conocimientos y trato amable de los empleados de la empresa, y su habilidad para transmitir confianza.	_____ puntos
5	Atención personalizada a los usuarios del servicio entregado por la empresa.	_____ puntos

Resultado Sección 2 Personal Operativo

En la siguiente tabla se muestra el promedio del puntaje obtenido de cada uno de los cinco criterios en las 2 encuestas realizadas.

Tabla 8-53 Promedio y desviación de las respuestas de la sección 2 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Criterio	Puntaje promedio	Desviación Estándar
Elementos tangibles	15	5
Confiabilidad	22,5	4,33
Capacidad de respuesta	22,5	4,33
Seguridad	20	0
Empatía	20	0

Sección 3

A continuación, se muestran en la figura, las declaraciones en conjunto a la escala en la que se registrara la respuesta del personal operativo.

Tabla 8-54 Sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración		Muy en Desacuerdo				Muy de acuerdo
1	Las dependencias del hostel son óptimas para realizar las tareas encomendadas por los administradores.	1	2	3	4	5
2	Se puede realizar el servicio de alimentación sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.	1	2	3	4	5
3	Se puede realizar siempre el servicio de aseo y limpieza sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.	1	2	3	4	5
4	El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.	1	2	3	4	5
5	Si ocurre algún problema en las instalaciones, debido a fallas o imprevistos, soy capaz de identificarlo y comunicarlo a la administración para que sean resueltas.	1	2	3	4	5
6	Se avisa con anticipación cuando el cliente solicita algún servicio específico (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.) y se disponen de todos los insumos necesarios para realizar dicho servicio.	1	2	3	4	5
7	Conozco y me siento capaz de realizar las tareas requeridas para el cargo, y no siento sobrecarga laboral.	1	2	3	4	5
8	Se cumplen las normas internas para mantener un ambiente seguro para el usuario.	1	2	3	4	5
9	Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el personal para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.	1	2	3	4	5
10	Se entrega un servicio personalizado a los usuarios del Hostel Mining en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.	1	2	3	4	5

Resultado Sección 3 Personal Operativo

Pregunta 1

El enunciado de la declaración 1 “Las dependencias del hostel son óptimas para realizar las tareas encomendadas por los administradores.” Tenía como objetivo determinar la percepción de los elementos tangibles de la empresa, como son, si son óptimos para realizar las labores y como se mantienen los diferentes espacios que hay en el hostel. Factores de aspecto son el criterio que más afecta a la percepción de la calidad del servicio, por lo tanto, influyen de forma considerable en la opinión que tiene el usuario del hostel.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-55 Frecuencia de las respuestas de la declaración 1 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 1- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	1
3	1
4	2
5	0
N	4



Figura 8-43 Histograma de las respuestas de la declaración 1 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,25 con una desviación estándar igual a 0,83 y una varianza igual a 0,69. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a lo óptimo dependencias, es insuficiente, es decir, se tiene poca conformidad en este aspecto, por lo que se debe mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 56,3%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como deficiente, por lo que generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 2

Con el anunciado de la Declaración 2 “Se puede realizar el servicio de alimentación sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.” Se busca identificar la percepción que se tiene del servicio de alimentación prestado en el Hostal, si es fiable el servicio, tanto en el cumplimiento de los horarios como las porciones entregadas. Se identificará según el personal operativo si el servicio satisface la expectativa que el usuario espera del servicio y en qué grado de conformidad se encuentra en la actualidad.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-56 Frecuencia de las respuestas de la declaración 2 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 2- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	0
4	1
5	3
N	4

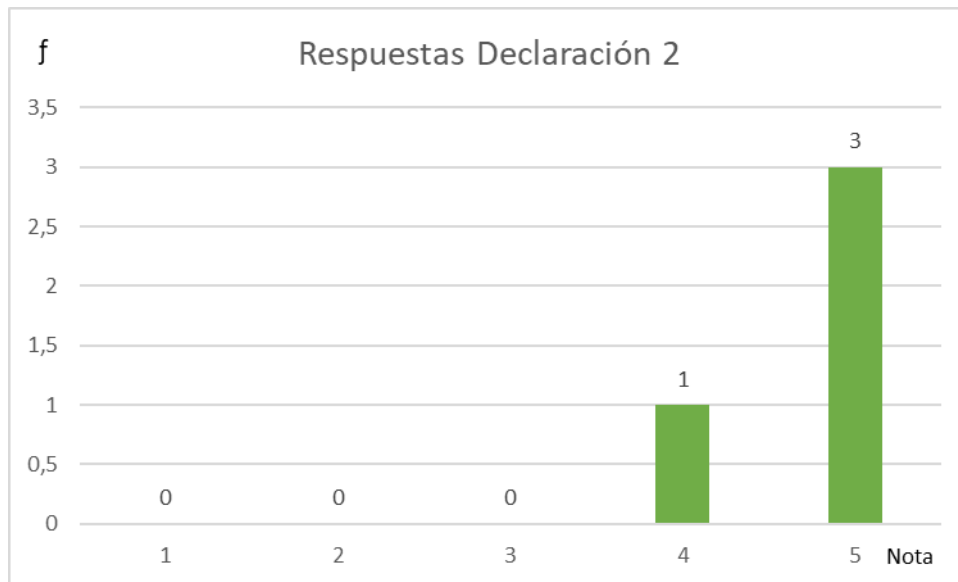


Figura 8-44 Histograma de las respuestas de la declaración 2 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4,75 con una desviación estándar igual a 0,43 y una varianza igual a 0,19. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica el servicio de alimentación, excelente, es decir, se tiene conformidad total en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 93,8%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como excelente, por lo que según el personal operativo hay que seguir haciéndolo igual que en la actualidad, el personal operativo cree que generara una percepción muy buena del servicio.

Pregunta 3

Con la Declaración 3 “Se puede realizar siempre el servicio de aseo y limpieza sin problemas, teniendo siempre los insumos necesarios con anterioridad.” Se busca identificar la percepción que el personal operativo tiene del servicio de Mucamas prestado en el Hostal, si el servicio cumple con lo prometido, si el usuario encuentra las instalaciones limpias y ordenadas, en especial las habitaciones y los baños.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-57 Frecuencia de las respuestas de la declaración 3 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 3- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	1
3	0
4	1
5	2
N	4

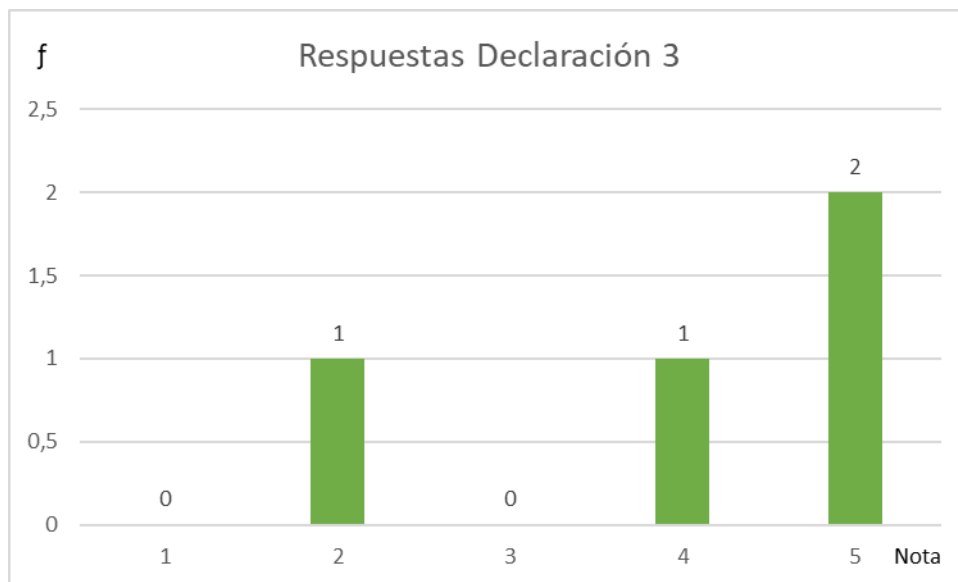


Figura 8-45 Histograma de las respuestas de la declaración 3 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4 con una desviación estándar igual a 1,22 y una varianza igual a 1,5. Estos valores indican que el personal operativo del Hostal Mining encuentran que en lo que implica el servicio de mucamas, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos indican una alta dispersión en las respuestas obtenidas, esto debido a que la percepción de una de las trabajadoras difiere mucho a la de las otras trabajadoras. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 75%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como bueno, por lo que no generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 4

Al hacer la Declaración 4 “El personal avisa con tiempo si va a existir una falla, ya sea de inventario o de los servicios de apoyo (tv con cable, aire acondicionado, internet, ducha) para tomar medidas y evitar que se genere un problema.” Se busca identificar como el personal operativo percibe los servicios de apoyo, si funcionan de forma correcta, y si se realiza una revisión de inventarios y los servicios de apoyo para prevenir problemas en estos.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-58 Frecuencia de las respuestas de la declaración 4 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 4- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	2
4	1
5	1
N	4

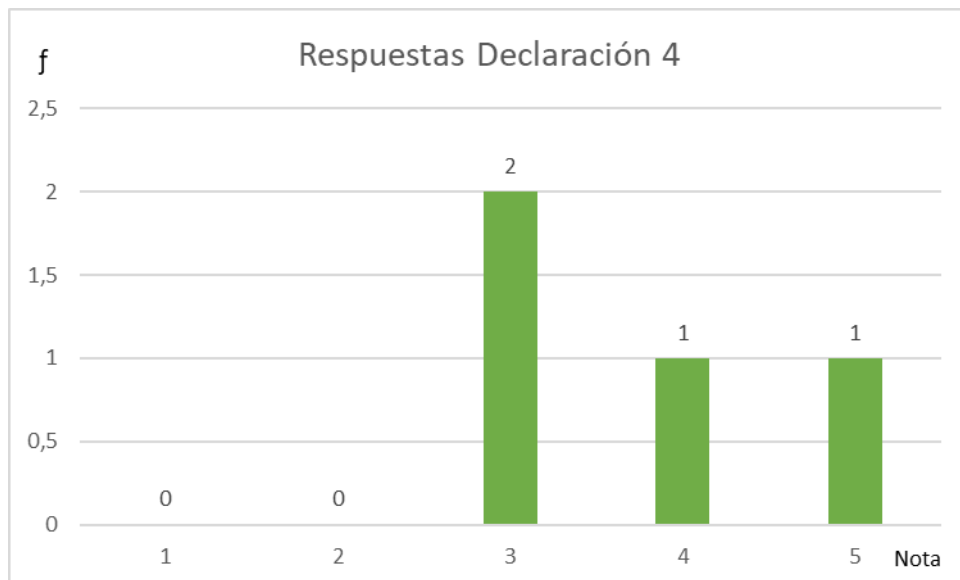


Figura 8-46 Histograma de las respuestas de la declaración 4 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,75 con una desviación estándar igual a 0,83 y una varianza igual a 0,69. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a los servicios de apoyo, es suficiente, es decir, se tiene conformidad en este aspecto, pero existen posibilidades de mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 68,8%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, por lo que no genera una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 5

El enunciado de la Declaración 5 “Si ocurre algún problema en las instalaciones, debido a fallas o imprevistos, soy capaz de identificarlo y comunicarlo a la administración para que sean resueltas.” Se busca una evaluación por parte del personal operativo la capacidad de respuesta de la empresa al momento de surgir alguna falla imprevista, se sabrá si el personal operativo cree que el usuario está conforme con la forma en que se comunican y resuelven los problemas por parte de la empresa.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-59 Frecuencia de las respuestas de la declaración 5 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 5- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	1
3	1
4	2
5	0
N	4

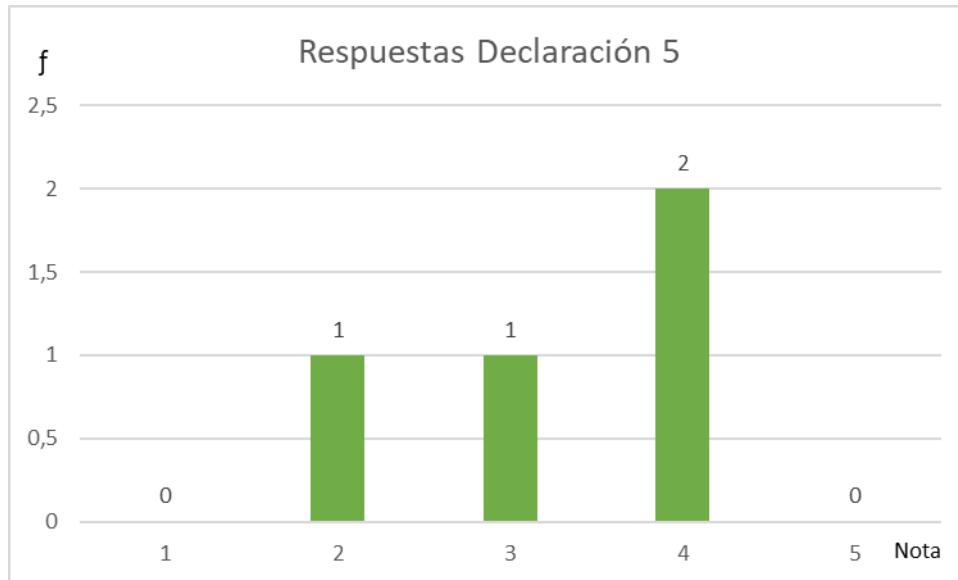


Figura 8-47 Histograma de las respuestas de la declaración 5 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,25 con una desviación estándar igual a 0,83 y una varianza igual a 0,69. Estos valores indican que las trabajadoras del Hostal Mining encuentran que en lo que implica a la escucha y solución de los problemas, es insuficiente, es decir, se tiene poca conformidad en este aspecto, por lo que se deben buscar mejoras en este sentido. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 56,3%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como deficiente, por lo que generara una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 6

Con la declaración 6 “Se avisa con anticipación cuando el cliente solicita algún servicio específico (como realizar reuniones y coffe break del cliente, hospedaje adicional para capacitaciones, etc.) y se disponen de todos los insumos necesarios para realizar dicho servicio.” Se busca saber desde la perspectiva del personal operativo, que tan satisfecho cree que está el usuario respecto a la prestación de servicios distintos a los que se prestan normalmente, y que tan bien comunica el administrador la necesidad que tiene el cliente, que tan flexible es la empresa a la hora de prestar el servicio al cliente.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-60 Frecuencia de las respuestas de la declaración 6 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 6- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	0
4	2
5	2
N	4

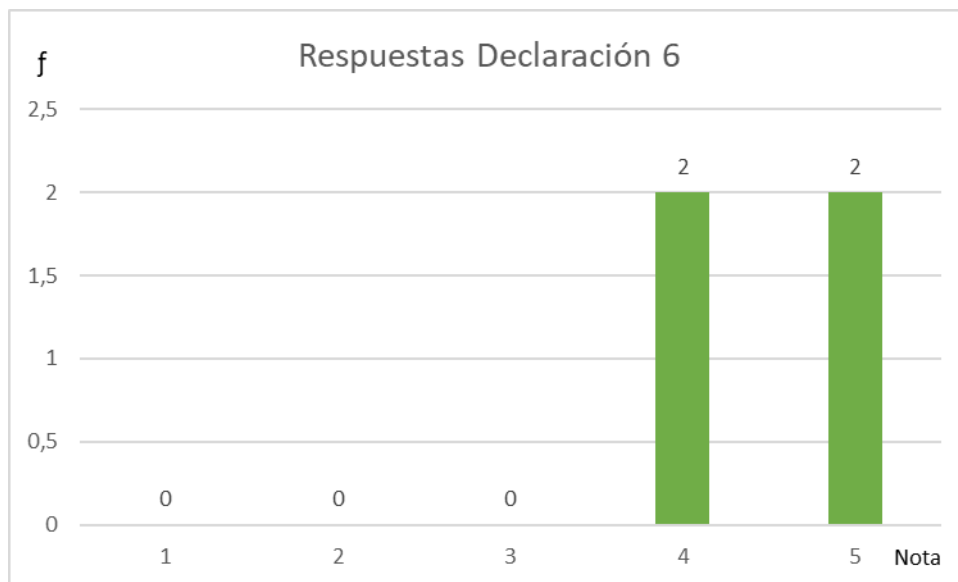


Figura 8-48 Histograma de las respuestas de la declaración 6 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,5 y una varianza igual a 0,25. Estos valores indican que el personal operativo del Hostal Mining encuentran que se responde bien cuando se solicitan servicios distintos a los entregados normalmente, tienen una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos indican una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 87,5%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 7

La Declaración 7 “Conozco y me siento capaz de realizar las tareas requeridas para el cargo, y no siento sobrecarga laboral.” Busca obtener la percepción que tiene el personal operativo sobre las capacidades y el trato que tienen, la confianza y seguridad que transmiten cuando interactúa con los usuarios.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-61 Frecuencia de las respuestas de la declaración 7 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 7- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	0
4	3
5	1
N	4



Figura 8-49 Histograma de las respuestas de la declaración 7 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4,25 con una desviación estándar igual a 0,43 y una varianza igual a 0,19. Estos valores indican que el personal operativo del Hostal Mining encuentran que está bien en lo que implica a las capacidades y el trato que tiene el personal de contacto, la confianza y seguridad que transmite cuando interactúan con ellos, se tiene una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos muestran una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 81,3%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

Pregunta 8

El enunciado de la declaración 8 “Se cumplen las normas internas para mantener un ambiente seguro para el usuario.” Busca determinar cómo cree, el personal operativo, que se siente el usuario cuando se encuentra en las dependencias del Hostal Mining y si se cumplen las normas que garantizan esto, tanto su seguridad e integridad física y la de las pertenencias que deja en el hostel cuando va a trabajar.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-62 Frecuencia de las respuestas de la declaración 8 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 8 - percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	1
3	1
4	0
5	2
N	4

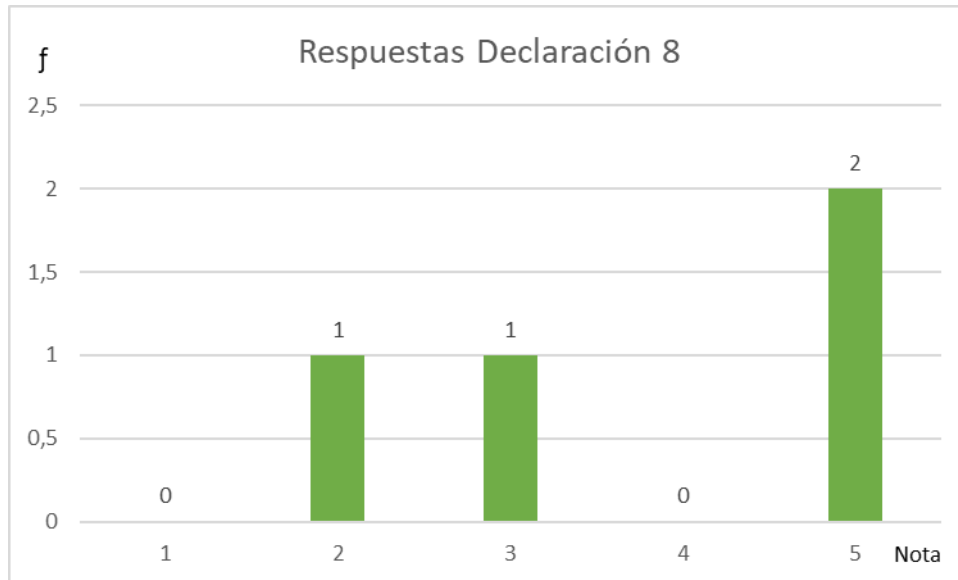


Figura 8-50 Histograma de las respuestas de la declaración 8 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,75 con una desviación estándar igual a 1,3 y una varianza igual a 1,69. Estos valores indican que los trabajadores del Hostal Mining encuentran que es bueno el ambiente de seguridad que se genera en el hostel, está conforme, pero encuentra que puede mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una alta dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 68,8%.

Este aspecto del servicio entregado se califica como suficiente, por lo que no genera una percepción negativa del servicio por parte del usuario, y también se puede concluir que no hay problemas con lo que se piensa de la seguridad.

Pregunta 9

Con la declaración 9 “Se utilizan canales establecidos entre el administrador y el personal para comunicar los problemas, o informar algún cambio con relación al servicio entregado.” Se espera obtener la percepción que tiene el personal operativo sobre los canales de comunicación que tiene el administrador con el trabajador del hostel, que tan eficientes son al momento de tratar de comunicar cambios en el servicio o problemas que ocurran en las dependencias de la empresa. Que tan conforme se siente con la forma en que comunica diferentes inquietudes, tanto con ser escuchados, como en recibir información en tiempos oportunos.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostel, los resultados se muestran según la frecuencia (*f*) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-63 Frecuencia de las respuestas de la declaración 9 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 9 - percepción del operativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	1
4	3
5	0
N	4



Figura 8-51 Histograma de las respuestas de la declaración 9 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 3,75 con una desviación estándar igual a 0,43 y una varianza igual a 0,19. Estos valores indican que el personal operativo del Hostal Mining encuentran que es suficiente en lo que implica a los canales de comunicación, tanto para hacer llegar a la administración o recibir información de forma clara y oportuna. Tienen conformidad en este aspecto, pero se puede mejorar en este sentido. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 68,8%.

Este aspecto relacionado a la empatía del servicio entregado se califica como suficiente, por lo que no genera una percepción negativa del servicio por parte del usuario.

Pregunta 10

El enunciado de la declaración 10 “Se entrega un servicio personalizado a los usuarios del Hostal Mining en los que tomen en cuenta sus gustos y preferencias.” Busca saber si el personal operativo se da cuenta que el servicio satisface las necesidades particulares de los usuarios, en qué grado se toman en cuenta los gustos y preferencias cuando se presta el servicio, que tan personalizado es.

En la siguiente tabla y gráfico, se presentan los resultados para el servicio entregado en el hostal, los resultados se muestran según la frecuencia (f) que obtuvo cada puntaje de la declaración analizada.

Tabla 8-64 Frecuencia de las respuestas de la declaración 10 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Declaración 10- percepción del personal operativo	
Notas	F
1	0
2	0
3	1
4	0
5	3
N	4



Figura 8-52 Histograma de las respuestas de la declaración 10 sección 3 encuesta al personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta declaración en las 4 respuestas fue de 4,5 con una desviación estándar igual a 0,87 y una varianza igual a 0,75. Estos valores indican que el personal operativo del Hostal Mining encuentran que es bueno en lo que implica a tener en cuenta los gustos y preferencias de los usuarios cuando se les entrega el servicio, tienen una alta conformidad en este aspecto. Los valores estadísticos hablan de una baja dispersión en las respuestas obtenidas. El indicador de percepción y satisfacción del servicio entregado por parte del personal operativo es de un 87,5%.

Este aspecto relacionado a la empatía del servicio entregado se califica como muy bueno, por lo que genera una percepción positiva del servicio por parte del usuario.

8.4. Anexo 4: Cotización habitación

Para lograr transformar la habitación se propone comprar dos muebles para despensa, un mueble que sirva de closet en el cual la trabajadora pueda guardar sus pertenencias, un mueble para guardar los artículos con los que se realiza el servicio de limpieza y una banca. En la siguiente **Tabla 8-65** se muestran los muebles escogidos, se realiza una búsqueda en internet para encontrar una buena opción. Los precios utilizados son de la página web de la tienda SODIMAC.

Tabla 8-65 Costo implementar habitación

Fuente: Elaboración propia.

Mueble	Cantidad	Precio	Costo
Despensa	2	\$ 66.900	\$ 133.800
Closet	1	\$ 38.990	\$ 38.990
Utilero	1	\$ 51.900	\$ 51.900
Banca	1	\$ 24.990	\$ 24.990
		Total	\$ 249.680

https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/3383326/Despensa-70,5x180,6x40,3-cm-Blanco/3383326

¿Qué estás buscando?

Despensa 70,5x180,6x40,3 cm Blanco Kit Parana
SKU: 338332-6 | Compartir

• Precio corresponde a tienda Sodimac Homecenter Cerrillos. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 66.900 C/U

Acumulas: 446 CMR Puntos

Cantidad: 1 [Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR
Costo Total Crédito: \$66.900
CAE: 0.00%

N° de cuotas: 1 | Valor cuotas: \$ 66.900

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio [Simular costo de despacho](#)

No disponible para retiro en tu tienda seleccionada [Ver tiendas disponibles](#)

Figura 8-53 Cotización despensa

Fuente: Sodimac.cl

https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/3383288/Utilero-61x160,6x31,8-cm-Blanco/3383288

¿Qué estás buscando?

Utilero 61x160,6x31,8 cm Blanco Kit Parana

SKU: 338328-8 | Compartir



Precio corresponde a tienda Sodimac Homecenter Cerrillos.
 El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 51.900 C/U

Acumulas: 346 CMR Puntos

Cantidad: 1

[Agregar al carro](#) [Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito	Nº de cuotas	Valor cuotas
\$51.900	1	\$ 51.900

CAE: 0.00%

Disponibilidad y métodos de entrega

- Disponible para despacho a domicilio [Simular costo de despacho](#)
- No disponible para retiro en tu tienda seleccionada [Ver tiendas disponibles](#)
- [Ver stock en tiendas](#)

Figura 8-54 Cotización utilero

Fuente: Sodimac.cl


https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/3219755/Dispensa-35x150x31,5-cm-Blanco/3219755

¿Qué estás buscando?

CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN | PISOS, PINTURAS Y TERMINACIONES | HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS | BAÑO Y COCINA | ELECTROHOGAR Y CLIMATIZACIÓN | MUEBLES Y ORGANIZACIÓN | DECORACIÓN E ILUMINACIÓN | AIRE LIBRE, JARDÍN Y Mascotas | AUTOMÓVIL | PROYECTOS E INSPERACIÓN

Dispensa 35x150x31,5 cm Blanco Favatex

MODELO: 16707 | SKU: 321975-5 | ★★★★★ 2.2 (8) | Compartir



Precio corresponde a tienda Sodimac Homecenter Cerrillos.
 El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 38.990 C/U

Acumulas: 259 CMR Puntos

Cantidad: 1

[Agregar al carro](#) [Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito	Nº de cuotas	Valor cuotas
\$38.990	1	\$ 38.990

CAE: 0.00%

Disponibilidad y métodos de entrega

- Disponible para despacho a domicilio [Simular costo de despacho](#)
- Disponible para retiro en tu tienda seleccionada [Ver tiendas disponibles](#)
- [Stock disponible en tiendas](#) [Ver stock](#)

Figura 8-55 Cotización dispensa

Fuente: Sodimac.cl

https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/3454045/juego-de-banqueta-+-2-pouf/3454045


¿Qué estás buscando?

CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN PISOS, PINTURAS Y TERMINACIONES HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS BARRIO Y COCINA ELECTROHOGAR Y CLIMATIZACIÓN MUEBLES Y ORGANIZACIÓN DECORACIÓN E ILUMINACIÓN AIRE LIBRE, JARDIN Y Mascotas AUTOMÓVIL

Juego de banqueta + 2 pouf Homy

SKU: 345404-5 | ★★★★★ [Comparar](#)

93 unidades disponibles en Cyber Day



● Precio correspondiente a tienda Sodimac Homecenter Cerrillos. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

cyber
HOMY

\$ 24.990 C/U

Acumulas: 100 CMR Puntos

Color Negro

Cantidad: 1 [+](#) [-](#) [Agregar al carro](#) [Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

N° de cuotas	Valor cuotas
1	\$ 24.990

Costo Total Crédito: \$24.990
CAE: 0.00%

Figura 8-56 Cotización Banqueta

Fuente: Sodimac.cl

8.5. Anexo 5: Planos Hostal Mining

A continuación, se presentan los planos de ambas plantas del hostel.

Panta 1° Piso:

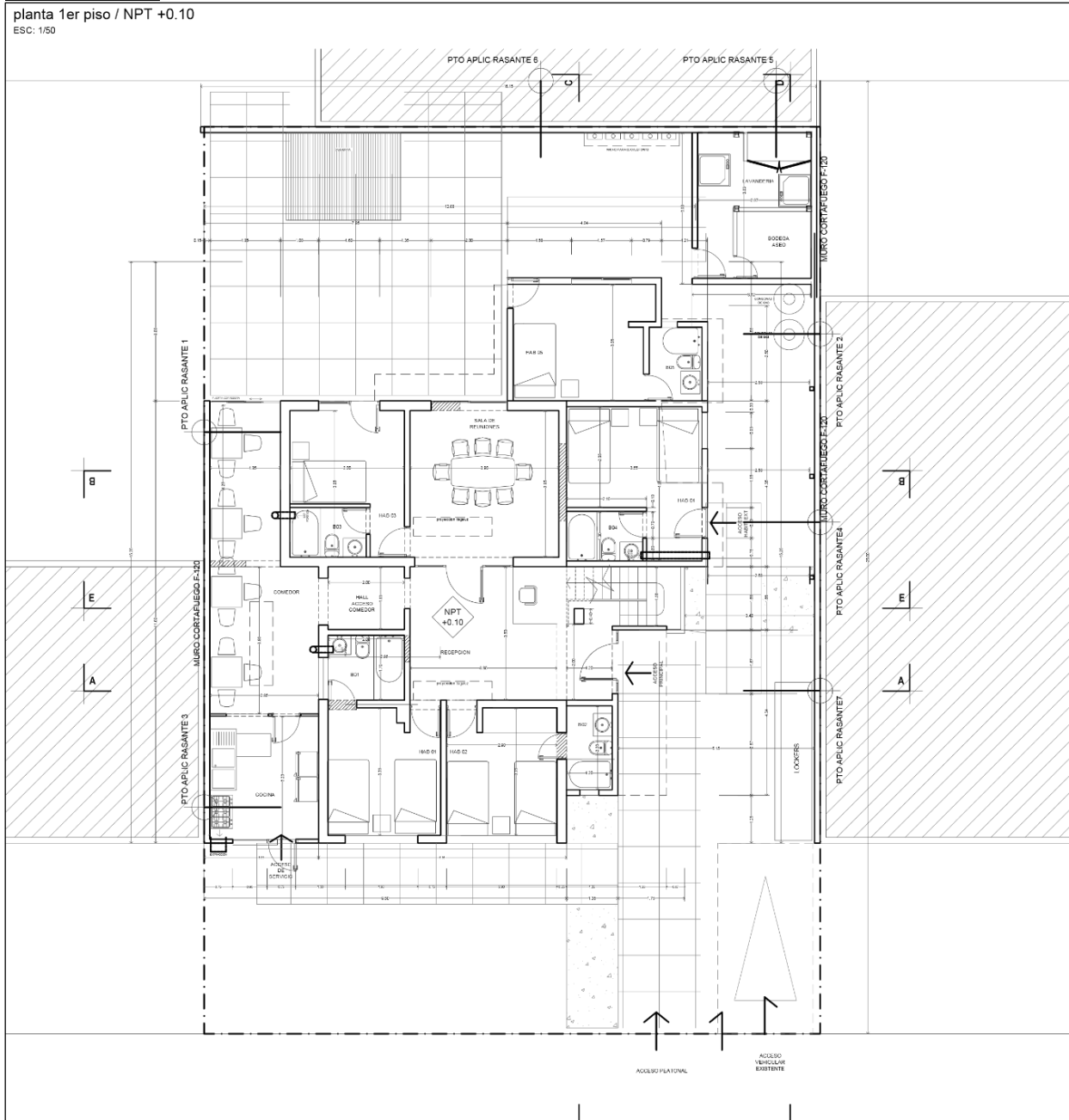


Figura 8-57 Plano 1° piso Hostal Mining

Fuente: Base de datos Hostal Mining

Panta 2° Piso:

planta 2do piso / NPT +2.80
ESC: 1/50

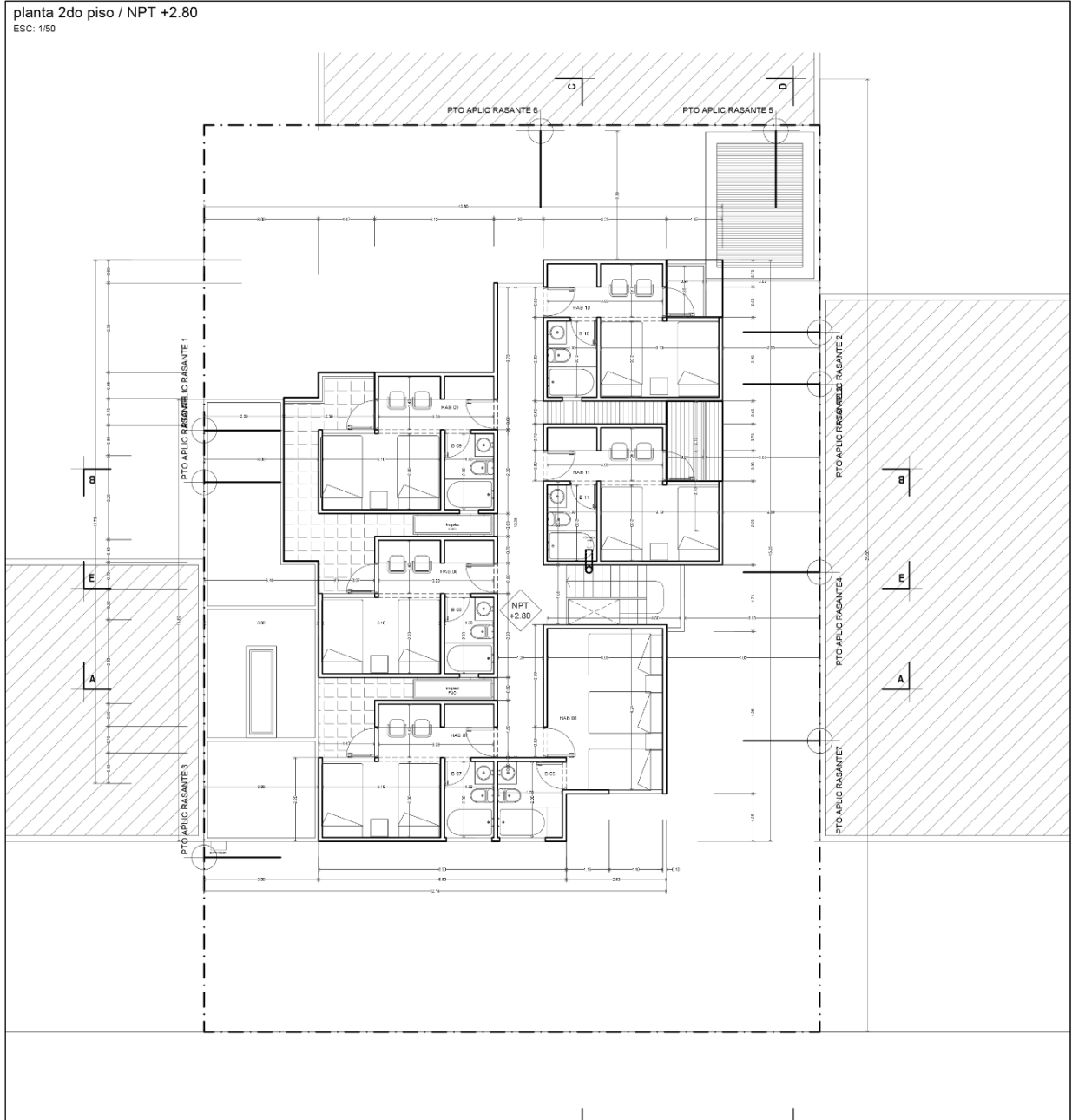


Figura 8-58 Plano 2° piso Hostal Mining

Fuente: Base de datos Hostal Mining

Plantilla de registro de turno

Lo que se propone es generar una lista de todo lo que debe hacer el personal operativo durante el turno de trabajo, esta funcionara mediante el sistema de “check list”, así al finalizar el turno podrá entregarlo de forma más eficiente, se asegurara la calidad al cliente y se podrá generar control a las actividades ya que la persona que recibe el turno deberá corroborar la información, así se evitarán malos entendidos, generando transparencia.

Plantilla de registro de minuta semanal

Se busca estandarizar la forma en la que se registra la minuta semanal, con esto se podrá revisar y dejar registros de cambios realizados y la causa de este cambio. A continuación, se muestra en la tabla un ejemplo de una minuta semanal.

	ALMUERZO o CENA	ENSALADA	POSTRE	SANDWICH (Desayuno)
MARTES	CARNE MECHADA / ARROZ CURRY	APIO/PALTA	COMPOTA MANZANA	QUESO/JAMON
MIERCOLES	POLLO ASADO /PAPAS FRITAS	POROTO VERDE / TOMATE	SEMOLA CON LECHE/SALSA CARAMELO	CHURRASCO /QUESO
JUEVES	CAZUELA DE VACUNO	VERDE (LECHUGA – APIO)	TUTTI FRUTI/YOGURT	MANTEQUILLA/SALAME
VIERNES	CHARQUICAN /HUEVO FRITO	BETARAGA /CEBOLLA	FRUTILLAS/CREMA	MERMELADA O MANJAR
SABADO	FIDEOS /SALSA BOLOGNESA	LECHUGA/ATUN/CHOCLO	JALEA/CREMA	HUEVO/CHORIZO
DOMINGO	COSTILLAR DE CERDO /PURE	ARVEJITAS/CEBOLLA	FLAN CHOCOLATE	CHURRASCO /PALTA
LUNES	BIFE A LO POBRE	ESPARRAGO/TOMATE	HELADO	HUEVO (CEBOLLA

8.7. Anexo 7: Procedimientos de trabajo

Para una mayor uniformidad en la realización de las actividades entre el personal y para que cada uno conozca cuáles son las tareas que se realizan en cada puesto, es conveniente que las actividades principales queden establecidas por escrito. Estos documentos pueden denominarse procedimientos o instrucciones de trabajo.

La estructura de estos procedimientos debe ser uniforme, manteniendo un mismo formato, e incluyendo la lista secuencial de tareas a realizar.

Los procedimientos estarán a disposición del personal encargado de realizar esas actividades.

Los procedimientos ayudan a estandarizar el servicio y proporcionan una mayor confianza a los empleados.

A continuación, se muestra en la Ilustración un ejemplo.

<i>Logotipo</i>	<i>PENSIÓN "EL MIRADOR"</i>
SERVICIO DE LIMPIEZA DIARIO	
Habitaciones:	
<input type="checkbox"/> Llamar a la puerta, y verificar que el cliente no está	
<input type="checkbox"/> Abrir las ventanas y airear la habitación	
<input type="checkbox"/> Vaciar ceniceros y Papeleras	
<input type="checkbox"/> Retirar ropa de cama, y toallas si el cliente lo dispusiese	
<input type="checkbox"/> Recoger la bolsa de ropa para la lavandería	
<input type="checkbox"/> Anotar cualquier desperfecto encontrado en la habitación y comunicarlo a mantenimiento	
<input type="checkbox"/> Hacer las camas	
<input type="checkbox"/> Barrer y quitar el polvo	
<input type="checkbox"/> Limpiar el cuarto de baño	
<input type="checkbox"/> Reponer elementos del baño: champú, gel, pastilla de jabón...	
<input type="checkbox"/> Fregar el Suelo	
Zonas Comunes:	
<input type="checkbox"/> Airear la estancia	
<input type="checkbox"/> Vaciar ceniceros y papeleras	
<input type="checkbox"/> Eliminar el polvo	
<input type="checkbox"/> Barrer el suelo	
<input type="checkbox"/> Fregar el Suelo	

8.8. Anexo 8: Ejemplo plan de requerimiento de materiales

Se muestran tablas a modo de ejemplo de cómo se puede generar el cálculo de materiales requeridos para la preparación de los alimentos.

Para elaborarlo se proponen seguir los siguientes pasos:

1.- Elaborar Minuta semanal

	ALMUERZO o CENA	ENSALADA	POSTRE	SANDWICH (Desayuno)
MARTES	CARNE MECHADA / ARROZ CURRY	APIO/PALTA	COMPOTA MANZANA	QUESO/JAMON
MIERCOLES	POLLO ASADO /PAPAS FRITAS	POROTO VERDE / TOMATE	SEMOLA CON LECHE/SALSA CAMELO	CHURRASCO /QUESO
JUEVES	CAZUELA DE VACUNO	VERDE (LECHUGA – APIO)	TUTTI FRUTI/YOGURT	MANTEQUILLA/SALAME
VIERNES	CHARQUICAN /HUEVO FRITO	BETARAGA /CEBOLLA	FRUTILLAS/CREMA	MERMELADA O MANJAR
SABADO	FIDEOS /SALSA BOLOGNESA	LECHUGA/ATUN/CHOCLO	JALEA/CREMA	HUEVO/CHORIZO
DOMINGO	COSTILLAR DE CERDO /PURE	ARVEJITAS/CEBOLLA	FLAN CHOCOLATE	CHURRASCO /PALTA
LUNES	BIFE A LO POBRE	ESPARRAGO/TOMATE	HELADO	HUEVO (CEBOLLA

2.- Calcular cantidades

Se arma una tabla de cálculo, ingresando la cantidad de cada insumo para la preparación y cuantas porciones se elaborarán, como se muestran en las tablas siguientes.

ALMUERZO				ENSALADA			
CARNE MECHADA/ ARROZ CURRY	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	APIO/PALTA	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	CARNE POLLO GANSO	160			APIO	100	120
	ZANAHORIA	30	32		PALTA	1/4 PALTA	
	CEBOLLA	30	32		ACEITE	1	
	AJO	-	-		LIMON	1/4 DE LIMON	
	PIMENTON	15	17		SAL	1	
	ALIÑO COMPLETO	-	-				
	LAUREL	1	-				
	ACEITE	5					
	SAL	2					
	ARROZ	80					
	AJO	-	-				
	ZANAHORIA	30	32				
	ACEITE	5					
	SAL	2					
POLLO ASADO/PAPAS FRITAS	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	POROTOS VERDES/TOMATE	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	POLLO TRUTRO ENTERO	200	-		POROTOS VERDES CONGELADOS	100	
	CEBOLLA	30	32		TOMATE	60	65
	AJO	20	22		SAL	1	
	PEREJIL	20	22		ACEITE	1	
	PIMIENTA	1					
	ACEITE	5	-				
	SAL	2	-				
	PAPAS	250	312				
	ACEITE	15					
	SAL	2					
CAZUELA DE VACUNO	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	VERDE	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	TAPAPECHO	140	-		LECHUGA	50	70
	ZAPALLO CAMOTE	100	112		APIO	50	70
	CHOCLO	125	140		ACEITE	2	
	POROTOS VERDES CONGELADO	40	-		LIMON	1/4 LIMON	
	ARROZ	30	-		SAL	2	
	ZANAHORIA	30	32				
	CEBOLLA	30	32				
	PIMENTON	10	12				
	AJO	-	-				
	ALIÑO COMPLETO	1	-				
	CILANTRO	10					
	ACEITE	5	-				
	SAL	2	-				
	AGUA	200 CC	-				
CHARQUICAN/HUEVO FRITO	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	BETARRAGA/CEBOLLA	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	PAPA	250	312		BETARRAGA	100	110
	ZAPALLO	100	133		CEBOLLA	30	32
	ZANAHORIA	35	38		ACEITE	2	
	CEBOLLA	15	17		LIMON	1/4 LIMON	
	CHOCLO CONGELADO	20			SAL	2	
	ARVEJAS CONGELADAS	20					
	ACEITE	5					
	SAL	2					
	OREGANO	1					
	PIMENTON	10	12				
	HUEVO	100					
	ACEITE	10					
FIDEOS CON SALSA BOLOÑESA	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	LECHUGA/ATUN/CHOCLO	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	TALLARINES	80			TOMATE	100	111
	TOMATE	60	65		ATUN	30	
	ACEITE	5			CHOCLO CONGELADO	30	
	SAL	2			ACEITE	2	
	CARNE MOLIDA	140			SAL	1	
	SALSA DE TOMATE	40					
	CEBOLLA	20	22				
	ZANAHORIA	30	32				
	PIMIENTO ROJO	10	12				
	ACEITE	5					
	SAL	2					
COSTILLAR DE CERDO/PURE	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	ARVEJITAS/CEBOLLA	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	COSTILLAR DE CERDO	300	-		ARVEJITAS CONGELADAS	90	
	AJO	5			CEBOLLA	30	32
	PEREJIL	10	-		LIMON	1/4 LIMON	
	CEBOLLA	40	42		SAL	1	
	VINO BLANCO	30	-		ACEITE	1	
	PIMIENTA	2	-				
	PAPAS	250	312				
	ACEITE	5					
	SAL	2					
	LECHE	30 CC					
	MANTEQUILLA	5					
	AGUA	180					
BIFE A LO POBRE	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto	ESPARRAGO/TOMATE	Alimentos	Gramos Neto	Gramos Bruto
	BISTEC DE LOMO	180	-		ESPARRAGO	100 (6 UD)	-
	PAPA	250	312		TOMATE	60	65
	CEBOLLA	35	38		SAL	1	
	HUEVO	50	-		ACEITE	1	
	ACEITE	15					
	PIMIENTA	1					
	SAL	2	-				
	AJO	-	-				
	CURRY	1,2					

3.- Teniendo los requerimientos y sabiendo la cantidad de porciones para cada una se calcula lo que se va a necesitar semanal de cada insumo, a continuación, se muestran tablas a modo de ejemplo.

Lista de alimentos		TOTAL DE RACIONES : 18			
ALIMENTO	CANTIDAD HOSTAL	ALIMENTO	CANTIDAD HOSTAL	ALIMENTO	CANTIDAD HOSTAL
CONGELADOS Y REFRIGERADOS		ABARROTES		PERECIBLES	
TAPAPECHO	3,3 KG	TALLARINES	1,8 KG O 5 PAQUETES DE 400 GR	CEBOLLA	5,9 KG
COSTILLAR DE CERDO	5,4 KG	ACEITE	1,6 LT	ZANAHORIA	3 KG
BISTEC LOMO	3,3 KG	SAL	700 GR	PIMENTÓN	1,2 KG
CARNE MOLIDA	3,3 KG	ARROZ	2 KG	PAPAS	23 KG
POLLO GANSO	3,3 KG	CURRY	1 BOLSITA DE 100 GR	TOMATE	3,6 KG
CHORIZO	360 GR	OREGANO	1 BOLSITA DE 100 GR	ZAPALLO CAMOTE	4,5 KG
PAPAS DUQUESAS	4 KG	PIMIENTA	1BOLSITA DE 100 GR	CILANTRO	1 RAMO
POLLO TRUTO ENTERO	18 UD	LAUREL	1 BOLSITA DE 100 GR	PEREJIL	1 RAMO
CHURRASCO	1,8 KG	ALIÑO COMPLETO	1 BOLSITA DE 100 GR	CHOCLO	6 CORONTAS
JAMON	540 GR	ESENCIA DE VAINILLA	18 CC	LECHUGA ESCAROLA	3,6 KG
QUESO	1 KG	CARAMELO	180 CC	LIMON	2 KG
SALAME	540 GR	JALEA (MARCA VIVO)	79,2 GR O 4 CAJAS DE 22 GR	ESPARRAGO	108 UD
MANTEQUILLA	270 GR	SEMOLA	450 GR	PALTA	9 PALTAS
HELADO DE FRUTILLA	3,6 LT	FLAN (MARCA VIVO)	288 GR O 4 CAJAS DE 80 GR	KIWI	1,5 KG
YOGURT	1,2 LT	ATUN	720 GR	APIO	3,7 KG
CHOCLO CONGELADO	1,5 KG	HUEVOS	90 UD	BETARRAGA	2 KG
ARVEJAS CONGELADAS	2,6 KG	VINO BLANCO	540 CC	FRUTILLAS	2,7 KG
POROTO VERDE CONGELADO	2,6 KG	AZUCAR	1 KG	PLATANO	1,7 KG
		CREMA ESPESA	360 CC	PERA	1,5 KG
		PAN	18 BATIDOS O 18 HALLULAS	MANZANA	2,4 KG
		MANJAR O MERMELADA	540 GR		
		LECHE	7 LT		
		SALSA DE TOMATE	720 GR		

4.- Contrastar las cantidades necesarias con las cantidades que hay en el inventario, la diferencia deberá ser comprada durante la semana.