

**Instituto de Educación Superior Tecnológico Público
"De las Fuerzas Armadas"**



TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO Y DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES EN EL ÁREA DE RESTAURANT DEL HOTEL
SEÑORIAL, DISTRITO YANACANCHA - CERRO DE PASCO, 2023**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

PRESENTADO POR:

GALVEZ GARCIA, Yudith Angela

LIMA, PERÚ

2025

A mi madre por creer en mí y apoyarme siempre en
cumplir mis metas y sueños, y a mi hijita por ser mi
inspiración y motivación en cada paso que doy.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a Dios, por darme valor, sabiduría y entendimiento en todas las cosas que pretendo realizar; y por hacer las cosas perfectas en el momento exacto.

A mi madre que desde siempre me alienta a seguir esforzándome por cumplir cada una de mis metas y ser una mejor persona con principios y valores, le agradezco tanto por ser mi fortaleza que me impulsa a seguir adelante y no rendirme.

Al Ing. Willy Medina por su paciencia y sus magníficas enseñanzas educativas que me permitieron terminar este proyecto. De igual forma agradezco a mi jefa de carrera la Mag. Mónica Gómez por ser una excelente profesional que nos ha inculcado siempre a ser los mejores hoteleros.

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatória.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice.....	v
Lista de figuras.....	vii
Lista de tablas.....	ix
Resumen.....	xi
Introducción.....	xiii
Capítulo I. Determinación del problema	
1.1 Formulación del problema.....	15
1.1.1. Problema general.....	16
1.1.2. Problemas específicos.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo general.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificación.....	17
Capítulo II. Marco teórico	
2.1 Estado de arte.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
2.2 Bases teóricas.....	23
Capítulo III. Desarrollo del trabajo	
3.1 Finalidad.....	33
3.2 Propósito.....	33

3.3 Componentes.....	33
3.4 Actividades.....	39
3.5 Limitaciones.....	46
Capítulo IV. Resultados	
4.1 Resultados.....	47
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones.....	87
Referencias	88
Apéndices	
Apéndice A Cronograma de atividades.....	92
Apéndice B Cronograma de presupuestos.....	93
Apéndice C Análisis FODA.....	94
Apéndice D Matriz FODA.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estilos principales de comunicación.....	26
Figura 2. Colaboradores correctamente seleccionados.....	52
Figura 3. Atención por parte de los colaboradores.....	53
Figura 4. Habilidades blandas a desarrollar.....	54
Figura 5. Colaboradores capacitados en atención.....	55
Figura 6. En que debe capacitarse el colaborador.....	56
Figura 7. Cómo recibir la atención.....	57
Figura 8. Características del colaborador.....	58
Figura 9. Uniformidad del colaborador.....	59
Figura 10. Atención con respeto y amabilidad.....	60
Figura 11. Cómo recibe el colaborador al comensal.....	61
Figura 12. Proceso de selección.....	62
Figura 13. Habilidades blandas.....	63
Figura 14. Capacitaciones.....	64
Figura 15. Capacitaciones para mejorar el desempeño.....	65
Figura 16. Capacitación en atención al cliente.....	66
Figura 17. Protocolo para brindar servicio al comensal.....	67
Figura 18. Necesidades a desarrollar para brindar un buen servicio.....	68
Figura 19. Servicio de calidad.....	69
Figura 20. Correcta uniformidad.....	70
Figura 21. Perfil del postulante.....	71
Figura 22. Los colaboradores pasaron un proceso de selección.....	71
Figura 23. Habilidades blandas que deba tener el colaborador.....	71
Figura 24. Los colaboradores reciben capacitaciones.....	72

Figura 25. En qué capacitar al colaborador para brindar un buen servicio.....	48
Figura 26. El establecimiento cuenta con un protocolo de atención.....	48
Figura 27. Flujograma proceso de selección.....	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de servicio en la restauración.....	24
Tabla 2. Características principales de una persona.....	27
Tabla 3. Cronograma de actividades componente 1 del objetivo 1.....	40
Tabla 4. Cronograma de actividades componente 2 del objetivo 1.....	41
Tabla 5. Cronograma de actividades componente 1 del objetivo 2.....	42
Tabla 6. Cronograma de actividades componente 2 del objetivo 2.....	43
Tabla. 7. Cronograma de actividades componente 1 del objetivo 3.....	44
Tabla 8. Colaboradores correctamente seleccionados.....	52
Tabla 9. Atención por parte de los colaboradores.....	53
Tabla 10. Habilidades blandas a desarrollar.....	54
Tabla 11. Colaboradores capacitados en atención.....	55
Tabla 12. En qué debe capacitarse el colaborador.....	56
Tabla 13. Cómo recibir la atención.....	57
Tabla 14. Características del colaborador.....	58
Tabla 15. Uniformidad del colaborador.....	59
Tabla 16. Atención con respeto y amabilidad.....	60
Tabla 17. Cómo recibe el colaborador al comensal.....	61
Tabla 18. Proceso de selección.....	62
Tabla 19. Habilidades blandas.....	63
Tabla 20. Capacitaciones.....	64
Tabla 21. Capacitaciones para mejorar el desempeño.....	65
Tabla 22. Capacitación en atención al cliente.....	66
Tabla 23. Protocolo para brindar servicio al comensal.....	67
Tabla 24. Necesidades a desarrollar para brindar un buen servicio.....	68

Tabla 25. Servicio de calidad.....	72
Tabla 26. Correcta uniformidad.....	72
Tabla 27. Cronograma de programa de capacitación.....	76

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación, cuyo título es *Propuesta de mejora del servicio y del desempeño de los colaboradores en el área de restaurant del Hotel Señorial, distrito de Yanacancha Cerro de Pasco, 2023*, tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora en el servicio y el desempeño de los colaboradores del área de restaurante del hotel Señorial, de tal manera que influya en cuanto a percepción de un buen servicio por parte del cliente. El presente trabajo tuvo un enfoque metodológico aplicado y mixto, porque responde a un diagnóstico para dar una solución al análisis obtenido. Para las bases teóricas se ha acogió de fuentes primarias que ha permitido establecer las posibles condiciones de mejora para el servicio del hotel, cabe indicar que la técnica que se utilizó fue la encuesta, para obtener datos medibles. Como resultado se elaboraron 3 cuestionarios para los comensales, los colaboradores y el dueño, el tamaño respectivo de la población fue de 244 comensales, 7 colaboradores y el dueño. Como resultado se encontró que el 100% de los colaboradores no pasaron por un proceso de selección, el 100% considera que deben pasar por un programa de capacitación para el desarrollo de competencias laborales y en la entrevista realizada al dueño indicó del establecimiento no cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente.

Palabras clave: Servicio, Hotel, calidad, restaurante hotelero

ABSTRACT

The objective of this research, entitled *Proposal for improving service and employee performance in the restaurant area of the Hotel Señorial, Yanacancha Cerro De Pasco district, 2023*, was to develop a proposal for improving service and employee performance in the restaurant area of the Hotel Señorial, in order to influence customers' perception of good service. This study took an applied and mixed methodological approach, as it responds to a diagnosis in order to provide a solution to the analysis obtained. Primary sources were used for the theoretical basis, which allowed the possible conditions for improving the hotel's service to be established. It should be noted that the technique used was a survey to obtain measurable data. As a result, three questionnaires were developed for diners, employees and the owner. The respective size of the population was 244 diners, seven employees and the owner. The results showed that 100% of the employees did not go through a selection process, 100% believe that they should undergo a training programme to develop job skills, and in the interview with the owner, he indicated that the establishment does not have a customer service protocol.

Key words: Service, Hotel, quality, Hotel restaurant

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de mejora del servicio y del desempeño de los colaboradores en el área de restaurant del hotel Señorial, ubicado en el distrito de Yanacancha Cerro de Pasco, realizado en el 2023, presenta como objetivo, elaborar una propuesta de mejora en el servicio y el desempeño de los colaboradores del área de restaurante del hotel.

El proceso de desarrollo del presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos que se describen a continuación:

Capítulo 1: Se determinó el título y la situación problemática que fue el de brindar un mal servicio y un mal desempeño por parte de los colaboradores. Por otro lado, se desarrolló el problema general y los específicos; asimismo, el objetivo general y los específicos. Por último, se hizo el desarrollo de la justificación siendo entre ellas, teórica, practica, social y metodológica.

Capítulo 2: Compuesta por los antecedentes internacionales y nacionales; asimismo, bases teóricas que fundamentaron este trabajo de aplicación profesional y fueron referidos al tema tratado, no debiendo tener una antigüedad mayor a cinco años.

Capítulo 3: Se determinó la finalidad y propósito como también los componentes, que son los resultados de los objetivos propuestos, por otro lado, las actividades que son las que debemos hacer para lograr el componente, y las limitaciones que afrontamos al buscar las propuestas.

Capítulo 4: Se halló el resultado y se observa la parte estadística, por un lado, siendo los más relevantes la encuesta a los comensales y colaboradores y la aplicación de una entrevista al dueño; por otro lado, presentamos las propuestas que fueron proceso de selección de personal, competencias laborales y un protocolo de atención y servicio.

Capítulo 5: En este apartado se desarrollaron las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, el cronograma y presupuesto.

Capítulo I

Determinación del problema

1.1. Formulación del problema

Bauza y Palomino (2022) brindar un buen servicio al cliente no es un mal gasto, es sin duda alguna una buena inversión, un 68% de los clientes se pierden por el trato indiferente que reciben y la pésima atención por parte de los colaboradores de ventas y de servicio. Si concluimos que el mal servicio al cliente es un riesgo, debemos empezar por definir que es un riesgo.

Sisa (2023), la definición del desempeño laboral es muy importante porque se basa en todo el sistema de individuos que componen la organización, El desempeño es el rendimiento que los colaboradores reflejan al momento de hacer las tareas que se les asignan. los colaboradores muestran cómo actúan, sienten y piensan, por lo tanto, juegan un papel en cómo el establecimiento sobrevive y prospera.

Wilcamango y Zeña (2023), la valoración del desempeño laboral consiste en una cuantificación del desarrollo de los colaboradores en la organización, conforme a sus obligaciones específicas, en base a los objetivos y propósitos que aspiran obtener, seguido de su destreza de crecimiento; este medio nos permite cualificar o estimar la evaluación, la excelencia y conocimientos de un colaborador, poniendo en adelante lo obtenido para el aumento de la organización.

El Hotel Señorial, está ubicado en el distrito de Yanacancha en la ciudad de Cerro de Pasco, capital minera del Perú a 4 330 m.s.n.m. El hotel cuenta con 55 habitaciones, tiene área de restaurante bastante amplio y acogedor, a su vez cuenta con el área de bar, recepción, lobby, sala de reuniones, entre otras. Estas áreas obligan al hotel a contratar el personal idóneo en brindar un excelente servicio de calidad y una buena experiencia, pues los servicios brindados no son lo que el comensal espera del hotel. Esto sucede porque no existe un protocolo de atención al cliente.

El área de restaurante del hotel cuenta con 7 colaboradores, durante el desarrollo de sus actividades podemos apreciar algunos inconvenientes del personal, siendo una de ellas el trabajo en equipo ya que se suelen causar problemas por la falta de comunicación, y por otro lado la falta de compromiso laboral y puntualidad por parte de los colaboradores, Asimismo, se observó que los comensales no están conformes con la atención, esto se genera por la falta de motivación de los colaboradores. Por lo cual, la satisfacción del cliente es la mejor información para saber si la organización y desempeño son los correctos.

1.1.1 Problema general

- ¿Cómo una propuesta de mejora del servicio y del desempeño de los colaboradores del área del restaurant impactara en el Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha en Cerro de Pasco?

1.1.2 Problemas específicos

- ¿Cómo un proceso de selección de los colaboradores del área de restaurante impactara en la mejora de nivel de satisfacción en los comensales por el servicio adquirido en el Hotel Señorial?
- ¿Cómo desarrollar competencias laborales en los colaboradores, impactara en el servicio del Hotel Señorial?
- ¿Cómo un protocolo de atención en el área de restaurante, impactara en el servicio del Hotel Señorial?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta de mejora en el servicio y el desempeño de los colaboradores del área del restaurante que impacte en el Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha en Cerro de Pasco.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un proceso de selección de los colaboradores del área de restaurante que impacte en la mejora del nivel de satisfacción en los comensales por el servicio adquirido en el Hotel Señorial.
- Desarrollar competencias laborales en los colaboradores, que impacte en el servicio del Hotel Señorial.
- Elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante, que impacte en el servicio del Hotel Señorial.

1.3. Justificación

La justificación de la presente investigación: Propuesta de mejora del servicio y del desempeño de los colaboradores en el área de restaurant del Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha en Cerro de Pasco, es la siguiente:

Justificación teórica. Se recopiló información teórica, procedimentales y de autores en relación al presente tema de investigación. Esta recopilación servirá también en el futuro a nuevas investigaciones sobre el tema. los diferentes estudios en hoteles que cuentan con el área de restaurante en condiciones similares tendrían información de propuesta de mejora que podría adaptarse en los futuros estudios hoteleros.

Justificación práctica. Con el presente proyecto se busca aportar una solución al problema expuesto, ya que el hotel no cumple con gran porcentaje de satisfacción de los comensales y turistas que suelen adquirir el servicio en el área de restaurante, esto debido al desempeño del colaborador. Nuestra propuesta mejoraría el desempeño de los trabajadores y la calidad del servicio brindado a los turistas y comensales que asisten al área de restaurante. De esta manera, el resultado de la presente propuesta optimizaría la satisfacción del comensal por tener un personal preparado.

Justificación social. Con este trabajo se busca beneficiar a los comensales que requieren adquirir un servicio de calidad y, de esa manera, se cumple con las expectativas que el cliente lo requiere; de tal forma salen beneficiados los colaboradores, al mejorar su desempeño y así mismo el propietario del hotel al fidelizar a sus clientes. Con esta investigación también se busca beneficiar a los proveedores de productos perecibles y no perecibles que ingresan al área de cocina para la preparación de los alimentos incrementando sus ingresos. Así brindando un servicio de calidad de tal forma que todos los grupos mencionados saldrían beneficiados al igual que el turismo.

Justificación metodológica. Para acercarnos al comensal, huésped o público objetivo y conocer su opinión, sobre la calidad de servicio percibido en el área del restaurante del Hotel Señorial, usaremos la técnica de la encuesta y fuentes secundarias; de tal manera que podemos brindar una alternativa de solución. Esta metodología podría servir de base para proyectos similares al nuestro.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Estado de arte

Este apartado está compuesto por los antecedentes internacionales y nacionales, los cuales guardan relación con la problemática planteada:

2.1.1. Antecedentes internacionales:

La investigación de Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) titulado *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador*. La investigación tuvo como propósito determinar la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles en el cantón Quevedo. La metodología que se empleó fue descriptiva. Por otro lado, se utilizaron métodos teóricos como el analítico sintético y el histórico lógico; los instrumentos que se aplicaron fueron entrevistas y cuestionarios, la información se procesó utilizando SPSS 22.0 para Windows versión 22.0. Finalmente se llegó a la conclusión de observar factores de motivación comunes, así como la influencia en el desempeño laboral y la competitividad de los hoteles objeto de estudio. El tema de investigación ayudará a contribuir por que la metodología establece procesos a partir de un enfoque basado en las competencias los cuales serán de apoyo para describir la propuesta.

De acuerdo a Grijalva (2021) en su tema de investigación: *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Fairis CA, de la ciudad de Ambato*. El objetivo fue determinar la incidencia de las habilidades del personal operativo en el desempeño laboral. La metodología fue mixta: cualitativo y cuantitativo, ya que se describieron cualidades. La relevancia está presente en la implementación de una propuesta que solucione los problemas relacionados con las competencias laborales y el desempeño. La revisión de este trabajo de investigación ayuda para corroborar que la motivación laboral y el desempeño laboral, son de mucha importancia para comprender los factores que influyen sobre las variables.

La investigación realizada por Fuenmayor (2023): *Estrategias de mejora en servicios gastronómicos para establecimientos de alimentación: Caso corporación para el desarrollo de turismo comunitario de Chimborazo*. El objetivo fue proponer estrategias de mejora en los servicios gastronómicos para optimizar la atención a los clientes en los establecimientos de alimentación. La metodología consiste fue un diseño no experimental. El alcance fue exploratorio. Las conclusiones determinaron que se llegó a identificar las nuevas tendencias para los establecimientos de alimentación. La mejora consistió en el uso de las redes sociales y las aplicaciones digitales para optimizar del servicio y atención a los clientes. Es fundamental

mencionar que este antecedente valida el tema a desarrollar, ya que en la actualidad esta temática es de gran interés y cuenta con el respaldo de varias investigaciones las cuales pueden aportar información valiosa, facilitando así su desarrollo.

El trabajo realizado por Villarreal (2020) titulada: *Calidad en el servicio de atención a clientes en restaurantes de la ciudad de Piedras Negras, Coahuila*. El objetivo principal determinar la opinión de los comensales que frecuentan los restaurantes del lugar en mención. La metodología fue la cuantitativa, descriptiva, de diseño no experimental. La muestra fue de 90 comensales. Se aplicó un cuestionario de 14 preguntas. La conclusión determinó que la carencia del buzón de sugerencias, es indispensable para conocer la opinión de los comensales, de esa manera se podría plantear mejoras. La investigación descrita anteriormente, será de gran utilidad ya que presenta un estudio enfocado al servicio y calidad requeridas en restaurantes.

Por otra parte, Dengle y Gaudencio (2020) en su artículo titulado: *Modelo de ecuación estructural del desempeño laboral entre empleados de restaurantes en la Región de Davao*, el objetivo fue identificar el modelo de mejor ajuste sobre los desempeños laborales entre los empleados de los diferentes restaurantes. La metodología aplicada es cuantitativa. La recolección de datos se realizó con un cuestionario. La muestra fue 403 empleados de los distintos restaurantes de servicio completo ubicados solo en la Región de Davao. La conclusión fue que se determinó el empoderamiento es un elemento importante para el desempeño de los empleados. El presente artículo sirve de apoyo, pues presenta información sobre el tema propuesto, y verifica explícitamente el mejor predictor del desempeño laboral entre los empleados.

2.1.2. Antecedentes nacionales:

Graos (2022) desarrolló la investigación: *El empowerment y el desempeño laboral en los colaboradores de los restaurantes de la ciudad de Huamachuco, 2022*. La finalidad fue determinar la relación que existe entre *empowerment* y el desempeño laboral en los colaboradores de los restaurantes, La metodología empleada fue cuantitativo. El diseño correlacional, no experimental. La conclusión relevante fue que existe correlación positiva y estadísticamente significativa. Esta investigación será de gran utilidad para trabajar el proyecto, ya que orienta para las soluciones de uno a más problemas respecto al desempeño laboral de los colaboradores del rubro de restaurante.

Según la investigación de Mayta (2021) con su tema: *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del área de restaurante de casa andina hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro entre los meses de diciembre y febrero del año 2020*. El objetivo fue determinar el nivel de afectación del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de restaurante. La metodología fue aplicada y se empleó el método hipotético deductivo, ya que se inicia con la observación del problema. Se concluyó determinando la influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores; además con la capacidad de la realización de los trabajadores. Se suma la identificación con la empresa, la supervisión y orientación oportuna de los encargados, la práctica de la comunicación efectiva; además, de la capacidad para usar adecuadamente los recursos tangibles e intangibles de los hoteles.

Teniendo en cuenta la investigación de Cabrera (2023) titulado: *Propuesta de mejora de la calidad de servicio para la satisfacción de los clientes de la microempresa restaurante turístico rinconcito huanuqueño EIRL, Huánuco 2023*. El objetivo fue determinar una propuesta de mejora de calidad de servicio para la satisfacción de los comensales. La metodología empleada fue cuantitativa, nivel transversal – descriptivo. La muestra fue de 73 comensales. Se aplicó un cuestionario de 20 preguntas. Las conclusiones determinaron que la mayoría los comensales casi siempre se encontraban cómodos con la apariencia de los colaboradores; sobre la fiabilidad, los colaboradores en algunas ocasiones tienen el conocimiento adecuado al realizar su trabajo; sobre la empatía, los colaboradores mostraban cortesía y amabilidad con la atención y en la expectativa respondieron que el tiempo de espera para la entrega de su pedido es el esperado. Finalmente, la propuesta de mejora de la calidad de servicio conlleva a la satisfacción de los clientes de la microempresa restaurante

La siguiente investigación de Rodríguez (2023) denominado: *Clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores en el Hotel Cesar, Jaén 2022*. El objetivo fue determinar el clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores. La metodología fue de tipo sustantiva. El diseño fue no experimental, transversal y correlacional, con un enfoque cuantitativo. La población y muestra fueron 10 trabajadores de la empresa. La recolección de datos se realizó a través de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se encuestó al 100% de la población que equivale a 10 trabajadores del hotel. La conclusión principal fue que de acuerdo al índice de Spearman existe una correlación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores. Los resultados

obtenidos de esta investigación podrían ser utilizados para implementar cambios y mejoras en el desempeño laboral.

La siguiente investigación de Moreno (2020) titulado: *Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes–pollerías Granja Chicken en Trujillo, 2019*. La finalidad fue determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores. La investigación es de tipo no experimental, transversal y descriptiva porque se brinda detalles (características - descripción) en base a la variable. En conclusión, el nivel de Desempeño laboral de los colaboradores fue “Muy Bueno” con un porcentaje de 76.87%. El resultado de la investigación se utilizará para aumentar información a nuestro tema, sobre la eficacia y el desempeño laboral al obtener datos específicos sobre la conducta, pensamientos y comportamientos del personal que labora, se podría tomar decisiones informadas y precisas para mejorar la situación de los colaboradores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Servicio

Abeleira (2020), afirmó que el servicio de restaurante es el proceso por el cual se atiende a los clientes que demandan una serie de atenciones y elaboraciones gastronómicas siempre buscando la satisfacción de sus necesidades; así como la atención e información que se brinda. El servicio de restauración empieza desde la entrada de los comensales al restaurante, debe ser fundamental la recepción y acogida.

2.2.1.1. Mejora de servicios. Existen deferentes conceptos sobre mejora de servicio: Según, Arguello (2022) expresó que la mejora del servicio es un factor primordial para cualquier establecimiento que quiera sobresalir en un mercado competitivo. Mediante la obtención de datos, los cursos de adiestramiento de los colaboradores, la estandarización de procedimientos y el uso de tecnología, se mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La mejora continua es la clave para mantenerse a la vanguardia y seguir ofreciendo experiencias muy buenas. Al poner más énfasis en la mejora del servicio, los establecimientos pueden formar vínculos sólidos con los clientes y así garantizar el éxito a largo plazo.

También Pérez (2020) manifestó que la mejora de servicios es una serie de actividades muy bien planeada, coordinada e interconectada para mejorar el establecimiento, de esta manera, no solo asegura la calidad, sino que el servicio que ofrece es en continua evaluación para crear más valor para el público cliente.

Por otro lado, Pérez (2020) detalló que se debe, verificar el cumplimiento de las metas del establecimiento; por lo tanto, es importante generar procedimientos de acuerdo con las necesidades del público objetivo, además del compromiso de los colaboradores.

2.2.1.2. Importancia de la mejora de servicio: Según, Arguello (2022) mencionó que la mejora del servicio es importante en la gestión empresarial para mejorar la calidad del servicio, la eficiencia y la satisfacción del cliente, el cual es fundamental para el éxito empresarial.

2.2.1.3. Tipos de servicio: Según, Mercado (2020) mencionó que es la manera para hacer llegar la comida preparada al comensal, tabla 1:

Tabla 1

Tipos de servicios en la restauración

a) Servicio a la inglesa	- Se inicia por la izquierda del comensal; además es un servicio que rápido y buena presentación. El camarero realiza el servicio con bandejas donde están depositados los alimentos. - El camarero debe tener mucha experiencia para evitar manchar al cliente. Además de excelente manejo de pinzas o tenazas y unas muñecas, brazos y antebrazos entrenados para la ocasión.
b) Servicio a la francesa	- El propio comensal es el que se sirve. Se muestra a la izquierda del comensal una fuente con los ingredientes y el propio comensal es quien elige la cantidad que debe llevar su plato. Se debe proporcionar una cuchara y un tenedor trincherero. Al comensal, para que los use en forma de pinza.
c) Servicio gueridòn o rusa	- Consiste en llevar un carrito a la mesa del cliente con la pieza preparada desde cocina, la cual se encuentra decorada y vistosa. - El encargado de la mesa la persona es el que procede a cortar las piezas. Se suele combinar con el servicio a la inglesa. - Es un servicio muy vistoso para el comensal por la elegancia, al momento de la preparación, por parte del camarero.
d) Servicio emplatado o americano	- Servicio ágil y sencillo, ya que todos los platos ya están preparados. Además, se realiza por el lado derecho del comensal.

Nota: tomado de Mercado 2020

2.2.2. Protocolo de atención en la restauración

Palomo (2023) indicó que el protocolo de atención es una disciplina cuyo objetivo es asentar los criterios y normas que aseguren un correcto y justo ordenamiento basados en la cortesía, el respeto y la educación.

Por otro lado, Abeleira (2020) sostuvo que el protocolo de atención aplicado en la restauración es importante, ya que la mayoría de eventos están relacionados con la misma., en el interviene el servicio de comida y bebida. Este servicio puede ser muy variado, desde un coctel de bienvenida, un vino de honor, un coffee-break o un banquete.

2.2.2.1. Proceso de servicio. Consiste en tener en cuenta las normas o protocolos para atender al comensal, el cual se inicia con la orden de prelación y el lugar que ocuparan los invitados. A este tipo de protocolo se le denomina protocolo ordinario, el cual es diferente al protocolo oficial que se desarrolla en todos los actos oficiales en los que participan miembros de las instituciones del Estado. Algunas de las normas son:

- Las damas siempre serán las primeras, antes que los caballeros.
- El adulto mayor, siempre tendrán la preferencia sobre los jóvenes.
- El homenajado, siempre será el primero en ser atendido.
- En los actos formales, siempre se tendrá en cuenta la categoría o cargo del comensal.
- En los banquetes siempre se debe alternar hombres y mujeres, así como evitar sentar a matrimonios juntos.

Palomo (2023) afirmó que no existe una única forma de vender un producto o servicio, pero el proceso que hay que seguir debe estar previamente programado, para saber lo que se quiere conseguir y como se quiere hacerlo. Es muy importante que el colaborador tenga en cuenta los siguientes elementos:

- Características del producto: la composición, la marca, los precios y duración.
- Características de la empresa: imagen de la empresa, normas internas de actuación.
- Características de los clientes: potencial de compras, poder adquisitivo, gustos, necesidades y preferencias.

Objetivos de venta de la empresa: fijados según el plan general de la empresa o negocio. Para conseguir el logro de la empresa primero debemos identificar a nuestro público objetivo, es decir, conocerlos bien, medir sus actitudes, saber cómo piensan y cuáles son sus valores. Para ello se desarrolló las siguientes habilidades sociales:

- Buscar un trato persona a persona: llevarse bien con los clientes no es convertirse en alguien simpático y popular a quien todo el mundo conoce. Tratar a los clientes con efectividad requiere de tratarles con mucho respeto, escuchando y aceptando lo que tengan que decir, y haciendo gala, en todo momento, de nuestra paciencia y buen hacer.
- Encontrar puntos en común: aunque no lo parezca, los seres humanos poseemos más cosas en común que cosas que nos separan. Por ello es necesario ser solidarios y buscar el equilibrio. Asertividad.
- Practicar la empatía: nadie escuchara nuestra opinión sobre nada si primero no nos tomamos la molestia de enterarnos de cuál es la suya.

2.2.3. Estilos de comunicación

Existen diversos estilos de comunicación y estos se definen según las habilidades sociales que utiliza el ser humano. Esto hace diferenciar tres estilos principales que se presentan a continuación:

Figura 1

Estilos principales de comunicación



Nota: tomado de Palomo (2023)

2.2.4. Desempeño de los colaboradores

Chiavenato (2021) indicó que una ventaja competitiva para las empresas, es el desempeño del colaborador, ya que está relacionada con las cualidades como la destrezas, cualidades y conocimientos.

Tabla 2

Características principales de una persona

a) Destrezas	- Habilidad y experiencia para ejecutar una actividad, ya sea de manera automática o inconsciente.
b) Cualidades	- Es la manera de ser de un individuo que, a la vez, son las características que lo distinguen y lo definen.
c) Conocimiento	- Capacidad para identificar, observar y analizar la información que le brinda su contexto y lo emplea para su beneficio.

Nota: tomado de Chiavenato (2023)

Es de vital importancia la proposición de Delgado y Marín (2020) cuando mencionaron que el desempeño laboral interviene en la sostenibilidad, más aún en un ambiente de crisis económica, lo que necesariamente requiere condiciones laborales diferentes, centradas en el desarrollo de competencias, compromiso y comportamiento ético, lo que necesita que el establecimiento desarrolle las habilidades y competencias de los colaboradores. Por lo que es imperioso considerar que los grupos etarios en la organización determinan una identidad propia, esta identidad se ve reflejado a través de la forma y el modo en que comparten valores, símbolos, costumbres y prácticas que interponen finalmente en el aporte que cada uno de estos grupos va a desarrollar en el establecimiento.

2.2.5. Importancia del desempeño laboral

Según, Polo (2020) planteó que la necesidad que el colaborador requiere conseguir es su bienestar para lograr la sostenibilidad, por eso se necesita que estén comprometidos con los principios y valores de la empresa. De esa manera se tendrá menor probabilidad que abandone el trabajo y se reduce el índice de rotación.

Así mismo Bohórquez (2020) afirmó que para lograr los objetivos de la empresa es necesario la relación que se desarrolla y consolida entre jefes y subordinados, ya que el trabajador es el recurso más valioso. La necesidad de conseguir que el colaborador, esté motivado y satisfecho, significa que se logrará una elevada eficiencia, fortaleciendo aspectos como: el respeto, la comunicación y el reconocimiento. Lo que finalmente aporta al logro de la misión y visión organizacional.

2.2.4.1. Proceso de selección del personal. Según, Charry (2020) señaló que la selección de los colaboradores es un procedimiento que tiene diversos puntos de vista y conceptos, es un proceso mediante el cual un establecimiento u organización se encarga de elegir a los trabajadores más idóneos y encontrar al candidato perfecto para un determinado puesto laboral, siendo este un proceso que permite identificar a candidatos potenciales. Dicha selección se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia las áreas de trabajo disponibles. A partir de esto se reciben los CV del personal a captar.

Es muy importante mencionar a Gonzáles (2022) donde indicó que todas las empresas proveedoras de turismo, tienen claro que para conseguir sus objetivos se tiene que seguir una serie de actuaciones y actividades, organizadas y coordinadas, y poner al frente a las personas más idóneas y capacitadas. Antes de realizar una selección de personal para un puesto determinado, es muy importante estudiar bien la naturaleza del trabajo.

2.2.6. Competencias laborales

Gonzáles y Pérez (2023) indicaron que la competencia laboral es la descripción de las grandes tareas indispensables que realiza un colaborador en su área de trabajo. Las competencias y habilidades profesionales por parte de los colaboradores identificados como los más importantes son los siguientes:

- Capacidad de organizar y planificar, saber administrar el tiempo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Habilidad para trabajar de forma autónoma y tomar decisiones.
- Habilidades interpersonales, saber relacionarse con otros miembros del establecimiento.
- Capacidad para influir y motivar a otros.
- Preocupación por la calidad por hacer las cosas bien.

Todos los seres humanos tienen talento y competencias o que no las tienen, también se afirmó que estas capacidades no se pueden desarrollar, se nace con talento o con unas ciertas competencias, o bien se adquieren en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista porque así lo quiso el destino. Si bien talento y competencia no son iguales, serán tratados de manera conjunta, enfocando en el talento necesario para tener éxito en distintos puestos de trabajo.

2.2.5.1. Programa de capacitación para competencias laborales. Anaya (2023) sostuvo que los dueños de una determinada empresa, tienen la obligación de proporcionar a sus colaboradores, y estos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados.

Capítulo III

Desarrollo del trabajo

3.1 Finalidad

El presente proyecto de investigación, propuesta de mejora del servicio y del desempeño de los colaboradores tiene por finalidad aportar una solución al problema expuesto que es el de mejorar la calidad de servicio y el desempeño de los colaboradores, ya que el Hotel no cumple con gran porcentaje de satisfacción por parte de los comensales y turistas que suelen adquirir el servicio en el área de restaurante y en parte todo ello es debido al desempeño que muestran los colaboradores. Nuestra propuesta mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores y así poder mejorar la calidad de servicio brindado para los turistas y comensales que acuden al establecimiento. De esta manera el resultado de la presente propuesta mejoraría la satisfacción del comensal por tener un personal mejor preparado.

3.2 Propósito

El propósito de la investigación radica en elaborar una propuesta de mejora en el servicio y el desempeño de los colaboradores del área del restaurante del Hotel Señorial, por lo cual consideramos lo siguiente:

- a) Establecer un proceso de selección de los colaboradores del área de restaurante que impacte en la mejora del nivel de satisfacción en los comensales por el servicio adquirido en el Hotel Señorial.
- b) Desarrollar competencias laborales en los colaboradores, que impacte en el servicio del Hotel Señorial.
- c) Elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante, que impacte en el servicio del Hotel Señorial.

3.3 Componentes

Los componentes son los resultados que se esperan obtener a partir de los tres objetivos específicos del presente proyecto de investigación y determinando los respectivos componentes y la metodología para lograrlos.

3.3.1 Objetivo específico 1:

Elaborar un proceso de selección de los colaboradores del área de restaurante que impacte en la mejora del nivel de satisfacción en los comensales por el servicio adquirido en el Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco.

a) Componente 1: Proceso de selección del personal del área de restaurante

Para la elaboración del proceso de selección del área de restaurante, primero se realizó una encuesta a los comensales acerca de que, si consideran que los colaboradores fueron correctamente seleccionados o no, así mismo se les preguntará a los colaboradores si pasaron por un proceso de selección, y por último se le preguntara al dueño, cual es el perfil que espera del postulante. En paralelo se revisarán fuentes secundarias buscando referentes acerca de cuál debiera ser el proceso de selección para un buen colaborador del área de restaurante. Con todo lo anterior elaboraremos un proceso de selección, figura 1:

Figura 2

Realizando la encuesta a colaborador 1



Figura 3

Realizando la encuesta a comensales 1



b) Componente 2: Flujograma de cómo es proceso de selección en restaurante.

Tomar como referente el flujograma de procesos de selección de personal en las áreas del restaurante de los hoteles.

3.3.2 Objetivo específico 2:

Desarrollar competencias laborales en los colaboradores, que impacte en el servicio del Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco.

a) Componente 1: listado de competencias blandas a desarrollar de colaboradores del área de restaurante.

Para la elaboración del listado de competencias blandas de colaboradores del área de restaurante, usaremos fuentes primarias donde se le preguntara al comensal acerca de que habilidades blandas debiera tener la persona que los atiende, así mismo se les preguntara a los colaboradores, que tipo de habilidades blandas creen que deban desarrollar. Simultáneamente

se revisará fuentes secundarias buscando referentes sobre cuales debieran ser las habilidades blandas de un colaborador del área de restaurante. Con todo lo anterior elaboraremos un listado de competencias blandas.

b) Componente 2: Programa de capacitación al personal del restaurante

Para lograr definir un Programa de capacitación para desarrollar competencias laborales en los colaboradores usaremos las fuentes primarias utilizando la técnica de encuestas, elaboraremos preguntas (uno para el comensal y otro para el colaborador) donde se le preguntará al comensal en que cree que debiera capacitarse los colaboradores para mejorar su atención y servicio hacia ellos, y al colaborador preguntarle en que debiera capacitarse para mejorar su desempeño.

Simultáneamente se revisará fuentes secundarias, buscando referentes de restaurantes similares que han desarrollado programas de capacitación para desarrollar competencias laborales en sus colaboradores. Con toda la metodología descrita para lograr el listado de habilidades blandas en el componente 1 y ahora en el componente 2, elaboraremos el programa de capacitación descrita en nuestra propuesta.

Figura 4

Realizando la encuesta a colaborador 2



Figura 5*Realizando la encuesta a comensal 2***3.3.3. Objetivo específico 3:**

Elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante, que impacte en el servicio del Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco.

a) Componente 1: Elaborar un protocolo de atención y servicio

Para lograr elaborar un protocolo de atención en el área de restaurante, usaremos las fuentes primarias utilizando la técnica de encuestas, elaborando dos cuestionarios (uno para el comensal y otro para el colaborador) donde se le pregunte al comensal sobre la manera de atención que le gustaría recibir el servicio, y a los colaboradores acerca de sus necesidades de que creen que requieren desarrollar para brindar una buena atención. Simultáneamente se revisará fuentes secundarias, buscando referentes de restaurantes similares que han desarrollado protocolos de atención y servicio para mejorar la atención que brindan sus colaboradores. Con todo lo anterior elaboraremos un protocolo de atención.

Figura 6

Realizando la encuesta a colaborador 3



Figura 7

Realizando la encuesta a comensal 3



3.4 Actividades

Para la realización de las actividades se creó un cronograma donde se detalla la fecha de inicio, duración en días y la fecha final.

3.4.1 *Objetivo específico 1:*

Elaborar un proceso de selección de los colaboradores del área de restaurante que impacte en la mejora del nivel de satisfacción en los comensales por el servicio adquirido en el Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha ubicado en Cerro de Pasco 2023.

a) Componente 1: Proceso de selección del personal del área de restaurante.

Listado de actividades:

- a) Encuesta a los comensales (Cuestionario pag. 48)
- b) Encuesta a los colaboradores (Cuestionario pag.50)
- c) Entrevista al dueño y administrador del hotel
- d) Aplicar las encuestas
- e) Análisis e interpretar los resultados.
- f) Buscar en fuentes secundarias referentes de restaurantes similares que hayan elaborado un proceso de selección para los colaboradores.
- g) Elaborar una propuesta de proceso de selección para los colaboradores de este establecimiento.

Tabla 3*Cronograma de las actividades componente 1 del objetivo 1*

COMPONENTE 1: Proceso de selección del personal del área de restaurante	Recursos	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha final
- Realizar una encuesta a los comensales (si considera que los colaboradores fueron bien seleccionados)	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Realizar una encuesta a los colaboradores ¿paso por un proceso de selección?	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Realizar una encuesta al dueño (perfil que espera del postulante).	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Aplicar las encuestas	Personas, movilidad	03/10/2023	7	10/10/2023
- Interpretar los resultados	Internet, computadora	10/10/2023	7	17/10/2023
- Buscar en fuentes secundarias referentes de restaurantes similares que hayan elaborado un proceso de selección para sus colaboradores.	Búsqueda de referentes de proceso de selección	17/10/2023	7	24/10/2023

b) Componente 2: Flujograma de cómo es proceso de selección en restaurante.

Listado de actividades.

- a) Se revisarán fuentes secundarias sobre restaurantes que hayan elaborado flujos de proceso de selección de persona.

Tabla 4

Cronograma de las actividades componente 2 del objetivo 1

COMPONENTE 2: flujograma de cómo es proceso de selección en restaurante	Recursos	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha final
- Se revisarán fuentes secundarias sobre restaurantes que hayan elaborado flujos de proceso de selección de personal.	Búsqueda en internet de referentes de flujos de proceso de selección	17/10/2023	7	24/10/2023

3.4.2 Objetivo específico 2:

Desarrollar competencias laborales en los colaboradores, que impacte en el servicio del Hotel Señorial, del distrito Yanacancha Cerro de Pasco.

- a) **Componente 1:** listado de competencias blandas a desarrollar de colaboradores del área de restaurante.

Listado de actividades:

- a) Realizar una encuesta a los comensales (Cuestionario Pag.48)
- b) Realizar una encuesta a los colaboradores. (Cuestionario Pag.50)
- c) Aplicar las encuestas.
- d) Análisis e interpretar los resultados.
- e) Buscar referentes en internet sobre cuales debieran ser las habilidades blandas de un colaborador.
- f) Elaborar un listado de habilidades blandas.

Tabla 5

Cronograma de actividades del componente 1 del objetivo 2

COMPONENTE 1: listado de competencias blandas a desarrollar de colaboradores del área de restaurante.		Recursos	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha final
- Realizar una encuesta a los comensales (¿Qué habilidades blandas debiera tener la persona que lo atiende)		Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Realizar una encuesta a los colaboradores (¿Qué tipo de habilidades blandas		Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023

crees que debes
desarrollar?).

- Aplicar las encuestas	Personas, movilidad	03/10/2023	7	10/10/2023
- Interpretar los resultados	Internet, computadora	10/10/2023	7	17/10/2023
- Buscar referentes en internet sobre cuales debieran ser las habilidades blandas de un colaborador.	Búsqueda en internet referentes habilidades blandas de un colaborador	17/10/2023	7	24/10/2023

b) Componente 2: Programa de capacitación al personal del restaurante.

Litado de actividades:

- Realizar encuestas a los comensales (Cuestionario pag.48)
- Realizar una encuesta a los colaboradores (Cuestionario Pag.50)
- Aplicar las encuestas.
- Análisis e interpretar los resultados.
- Buscar referentes en internet sobre programas de capacitación para el personal de restaurantes que tengan similitud al nuestro.
- Elaborar un programa de capacitación.

Tabla 6*Cronograma de actividades del componente 2 del objetivo 2*

COMPONENTE 2:				
Programa de capacitación al personal del restaurante.	Recursos	Fecha inicio	Duración en días	Fecha final
- Realizar encuestas a los comensales (¿en que debiera capacitarse el colaborador para recibir un buen servicio?).	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Realizar una encuesta a los colaboradores (¿En que debiera capacitarse para desarrollar su desempeño?).	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Aplicar las encuestas.	Personas, movilidad, dinero	03/10/2023	7	10/10/2023
- Interpretar los resultados.	Internet, computadora	10/10/2023	7	17/10/2023
- Buscar referentes en internet sobre programas de capacitación para el personal de un restaurante	Búsqueda en internet referentes a programas de capacitación	17/10/2023	7	24/10/2023

3.4.3 Objetivo específico 3:

Elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante, que impacte en el servicio del Hotel Señorial, del distrito de Yanacancha Cerro de Pasco.

a) Componente 1: Elaborar un protocolo de atención

Listado de actividades:

- a) Realizar encuestas a los comensales (Cuestionario Pag.48).
- b) Realizar una encuesta a los colaboradores (Cuestionario Pag.50).
- c) Aplicar las encuestas.
- d) Análisis e interpretar resultados.
- e) Se buscarán referentes en internet acerca de cómo elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante.
- f) Elaborar una propuesta de protocolo de atención y servicio al comensal.

Tabla 7*Cronograma de actividades del componente 1 del objetivo 3*

COMPONENTE 1: Elaborar un protocolo de atención y servicio al cliente	Recursos	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha final
- Realizar encuestas a los comensales (¿De qué manera le gustaría recibir el servicio de atención adquirido?).	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Realizar una encuesta a los colaboradores (¿Que necesidades crees que requieren desarrollar para brindar una buena atención a los clientes?).	Cuestionario en formulario google	19/09/2023	7	26/09/2023
- Aplicar las encuestas	Personas, movilidad, dinero	03/10/2023	7	10/10/2023
- Interpretar resultados	Internet, computadora	10/10/2023	7	17/10/2023
- Se buscarán referentes en internet acerca de cómo elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante.	Búsqueda en internet	17/10/2023	7	24/10/2023

3.5 Limitaciones

Las limitaciones son los factores externos que no se tuvieron en cuenta al inicio del trabajo, son límites que posee el presente proyecto. El desarrollo de la investigación tuvo las siguientes limitaciones:

- Los comensales que son los encuestados, pueden tener alguna duda con respecto a las preguntas que se le realizaran y no respondan de manera adecuada.
- Los comensales no dispondrán de tiempo suficiente para responder las encuestas.
- Algunos comensales resultarán ser personas de mal carácter y no se dejarán encuestar.
- Al momento de realizar la encuesta algunos comensales se incomodarán.
- En su mayoría los comensales se negarán a tomarse foto (prueba de encuestas).
- Los colaboradores que son los encuestados, no podrán contestar las preguntas con la objetividad necesaria.
- Los colaboradores al sentirse encuestados tienen ese miedo de perder su trabajo, en caso que no contesten de manera positiva.
- Algunos de los colaboradores podrían estar en tiempo de vacaciones.
- El dueño, quien resulta ser una persona bastante ocupado, se verá la necesidad de reprogramar la encuesta de un día a otro.
- Algunos referentes buscados en internet, no coincidían con el tema propuesto del proyecto.
- Una de las actividades tuvo poco desarrollo, ya que internet no se encontró la información suficiente que se deseaba.

Capítulo IV

Resultados

4.1. Resultados estadísticos

4.1.1 Técnica de encuestas

La técnica de encuesta será utilizada para recopilar información mediante el cuestionario previamente diseñado. Para la recolección de información se realizarán tres cuestionarios que estarán dirigido a tres poblaciones diferentes, las cuales son los comensales, los colaboradores y el dueño del hotel.

4.1.2 Modelos de las encuestas ejecutadas:

4.1.2.1 Encuesta a comensales:

a) Objetivos de la encuesta:

Conocer la opinión de los comensales acerca de:

- Si los colaboradores fueron correctamente seleccionados para ocupar el puesto.
- Qué habilidades blandas deben poseer los colaboradores que brindas el servicio.
- En qué deberían de capacitarse los colaboradores para mejorar la atención y el servicio.
- Cuál sería la mejor manera de atención que les gustaría recibir por parte de los colaboradores.

b) Población:

Comensales y huéspedes entre 20 a 60 años que visitan el Hotel Señorial en el distrito de Yanacancha, ubicado en la Provincia Pasco. Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI), la población anual en 2020 fue 2364.

c) Determinar el tamaño de la muestra:

Se encuestará a los comensales y huéspedes entre 20 a 60 años que visitan o se alojan en el Hotel. Por las mañanas entre las 8:00 a. m. hasta las 11:30 a. m. y por las tardes entre las 02:00 p. m. hasta las 07:00 p. m.; asimismo, las encuestas se realizarán de manera presencial y virtual, en la misma área de restaurante del Hotel Señorial en Cerro de Pasco. Los comensales deberán responder todas las preguntas planteadas, posteriormente se guardará el cuestionario para su respectiva revisión e interpretación.

d) Tamaño de muestra:

N:2364

Z: 1.65

P: 0.5

Q: 0.5

E: 5%

4.1.2.2 Encuesta dirigida a los colaboradores:

a) Objetivos de la encuesta:

Conocer la opinión de los colaboradores acerca de:

- Si pasaron por un proceso de selección para ocupar el puesto.
- Qué habilidades blandas deben desarrollar.
- En qué deberían capacitarse para mejorar su desempeño.
- Si realizan protocolos para desarrollar una buena atención y servicio al cliente.

b) Población:

La población corresponde a siete colaboradores que laboran en el área de restaurante del Hotel Señorial, ubicado en el distrito de Yanacancha provincia Pasco.

c) Determinar muestreo y tamaño de muestra:

Se encuestará a los siete colaboradores que laboran en el área de restaurante del Hotel Señorial, por las mañanas entre las 08:00 a. m. hasta las 11:30 a. m. y por las tardes entre las 02:00 p. m. hasta las 07:00 p. m.; además, las encuestas se realizarán de manera presencial y virtual, en la misma área de restaurante del Hotel Señorial en Cerro de Pasco. Los comensales deberán responder todas las preguntas planteadas, posteriormente se guardará el cuestionario para su respectiva revisión e interpretación.

d) Tamaño de muestra:

Como la población es pequeña, el tamaño de muestra será la misma que la población, en este caso serán los siete colaboradores del área de restaurante del Hotel Señorial.

e) Cuestionario dirigido a colaboradores

N.º	Preguntas
1	Usted pasó por un proceso de selección a) Si b) No
2	¿Qué tipo de habilidades blandas cree que deban desarrollar para atender mejor al cliente? a) Manejo del estrés b) Habilidades de comunicación c) Servicio al cliente d) Resolver problemas complejos e) Otros
3	¿Usted recibe capacitaciones? a) Si b) No
4	¿En qué cree que deba capacitarse para mejorar su desempeño? a) Trabajo en equipo y colaboración b) Resolución de problemas y toma de decisiones c) Atención a los detalles d) Conocimiento del producto o servicio
5	¿Usted recibe o recibió capacitación en atención al cliente? a) Si b) No
6	¿Usted sigue un protocolo al momento de brindar servicio a los comensales? a) Si b) No
7	¿Qué necesidades consideras desarrollar para brindar un buen servicio al cliente? a) Capacidad de empatía para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes. b) Comunicación asertiva c) Prestar atención a los detalles d) Otros
8	¿Usted cree que brinda un servicio de calidad a sus comensales? a) Si b) No
9	¿Usted labora correctamente uniformado? a) Si b) No

4.1.2.3 Entrevista dirigida al dueño:

a) Objetivos de la entrevista:

Conocer la opinión del dueño acerca de:

- ¿Cuál es el perfil del puesto de camarero esperado?
- ¿Qué habilidades blandas debe desarrollar el colaborador?
- ¿En qué debe capacitarse los colaboradores para mejorar su desempeño?
- ¿Qué tipo de protocolo debe desarrollar el colaborador para brindar un servicio de calidad?

b) Población:

La población viene a ser el dueño (1) del Hotel Señorial del distrito Yanacancha Provincia Pasco.

c) Determinar muestreo y tamaño de muestra:

Se entrevistará al dueño (1) del Hotel Señorial, para ello reservaremos una cita por las tardes entre las 02:00 p. m. hasta las 07:00 p. m.; la entrevista se realizará de manera presencial, en el mismo establecimiento hotelero. Se le brindará un cuestionario donde deberá responder todas las preguntas planteadas, posteriormente se guardará el cuestionario para su respectiva revisión.

d) Tamaño de muestra:

Como la población es pequeña el tamaño de muestra será la misma que la población, en este caso será el dueño (1) del Hotel Señorial.

e) Cuestionario dirigido al dueño:

N.º	Preguntas
1	¿Cuál es el perfil que espera del postulante?
2	¿Sus colaboradores pasaron por un proceso de selección?
3	¿Qué habilidades blandas cree usted que debe tener el colaborador que brinda el servicio?
4	¿Sus colaboradores reciben capacitaciones?
5	¿En qué cree usted que debe capacitarse el colaborador para brindar un buen servicio y atención?
6	¿El establecimiento cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente?

4.1.2 Análisis estadístico de encuesta a comensales

En las tablas y figuras que se presentan a continuación se puede observar los resultados que responden a los objetivos de la encuesta a los comensales que fueron extraídas a través del cuestionario para medir el nivel de mejora de servicios y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de restaurante del hotel Señorial.

Figura 2
Colaboradores correctamente seleccionados

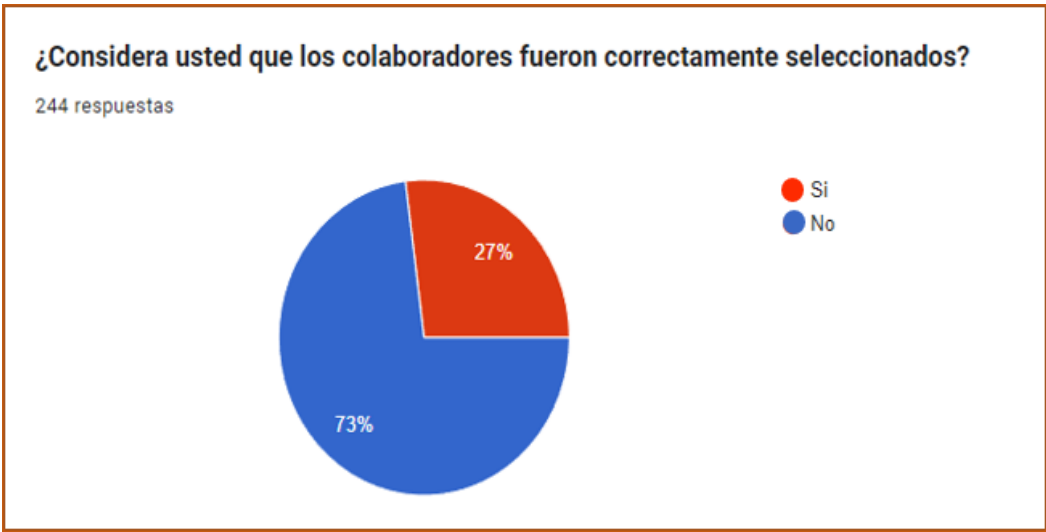


Tabla 8
Colaboradores correctamente seleccionados

¿Considera usted que los colaboradores fueron correctamente seleccionados?	
Si	27%
No	73%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 8, se puede apreciar que el 27% de los comensales encuestados consideraron que los colaboradores del área de restaurante fueron correctamente seleccionados, en tanto el 73% señalaron lo contrario. Por lo tanto, es necesario realizar un proceso de selección, ya que la percepción del 73% de los comensales alude a que no fueron correctamente atendidos por parte de los colaboradores.

Figura 3*Atención por parte de los colaboradores***Tabla 9***Atención por parte de los colaboradores*

¿Cree usted que fue atendido de manera correcta por parte de los colaboradores?	
Si	27%
No	73%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 9, se puede apreciar que el 27% de los comensales encuestados fueron atendidos de manera correcta por parte de los colaboradores. Por otro lado, el 73% de los comensales consideraron que no fueron atendidos de correctamente. Por tal motivo, se realizará el proceso de selección de personal para que se pueda brindar de manera correcta el servicio de calidad a los comensales.

Figura 4

Habilidades blandas a desarrollar

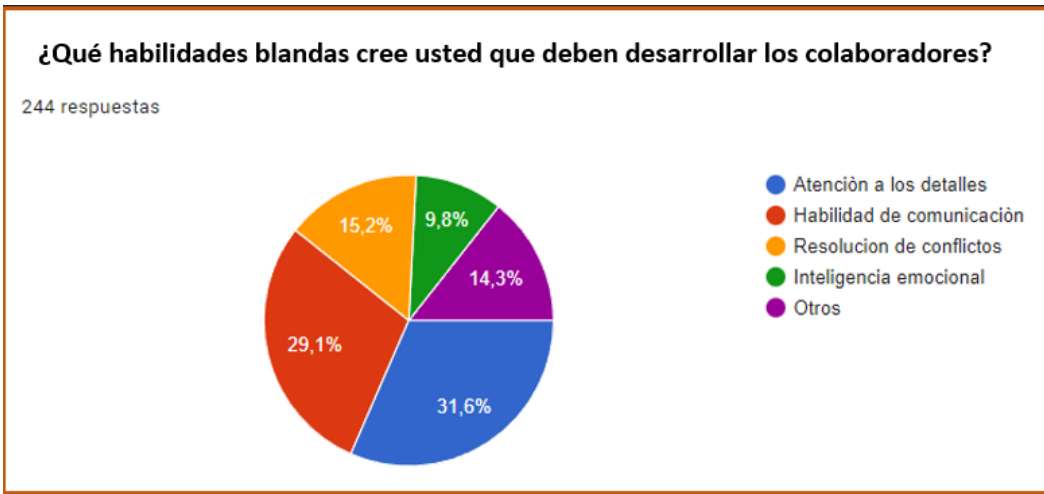


Tabla 10

Habilidades blandas a desarrollar

¿Qué habilidades blandas cree usted que deben desarrollar los colaboradores?	
Atención a los detalles	31%
Habilidades de comunicación	29,1%
Resolución de conflictos	15,2%
Otros	14,3%
Inteligencia emocional	9,8%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 10, se puede apreciar que el 31% de los comensales encuestados consideraron que la habilidad blanda que deben desarrollar los colaboradores es la atención a los detalles, el 29,1% consideró a las habilidades de comunicación, el 15,2% sostuvo la resolución de conflictos, el 14,3% consideró otros; por último, el 9,8% consideró la inteligencia emocional. Por ese motivo, se evidencia la necesidad de desarrollar un programa de capacitación donde los factores a considerar serán las habilidades blandas presentadas en la tabla 10.

Figura 5
colaboradores capacitados en atención



Tabla 11
colaboradores capacitados en atención

¿Considera usted que los colaboradores están capacitados para atenderlos?	
Si	26.2%
No	73,8%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 11 se puede apreciar que el 26,2% de los comensales encuestados en el área de restaurante consideraron que los colaboradores sí están capacitados para atenderlos. Por otro lado, el 73.8% consideraron que los colaboradores no están capacitados para la atención a los comensales. Por lo cual, existe la necesidad de desarrollar un programa de capacitación y así brindar un buen servicio para cumplir las expectativas de los comensales.

Figura 6

En que debe capacitarse el colaborador

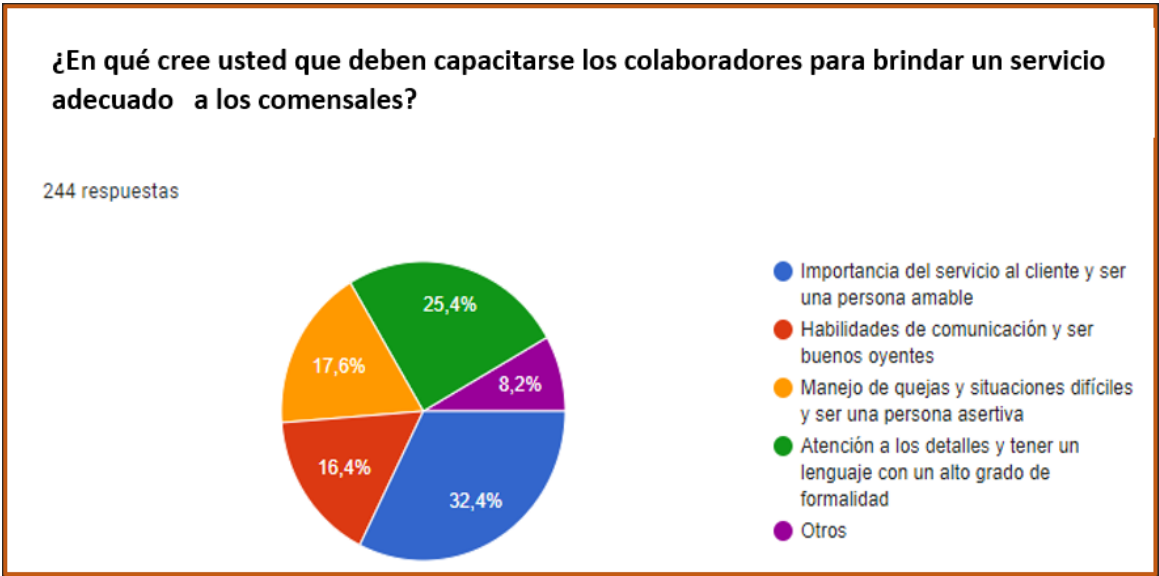


Tabla 12

En que debe capacitarse el colaborador

¿En qué cree usted que deben capacitarse los colaboradores para brindar un servicio adecuado a los comensales?	
Importancia del servicio al cliente y ser una persona amable	32,4%
Atención a los detalles y tener un lenguaje con un alto grado de formalidad	25,4%
Manejo de quejas en situaciones difíciles y ser una persona asertiva	17,6%
Habilidad de comunicación y ser buenos oyentes	16,4%
Otros	8,2%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 12 se aprecia que el 32,4% de los comensales encuestados respondieron que el colaborador debe capacitarse en importancia del servicio al cliente y ser una persona amable, seguido del 25,4% que respondió en atención a los detalles y tener un lenguaje con alto grado de formalidad; por otro lado, el 17,6% respondió el manejo de quejas en situaciones difíciles, además practicar la asertiva. Asimismo, el 16,4% respondieron conocer las habilidades de comunicación y ser buenos oyentes; por último, el 8.2% optaron por responder la alternativa otras opciones de temas de capacitación. Es así como se evidencia la necesidad de realizar un programa de capacitación para los colaboradores, según los resultados de los porcentajes obtenidos en la tabla 12.

Figura 7
Como recibir la atención

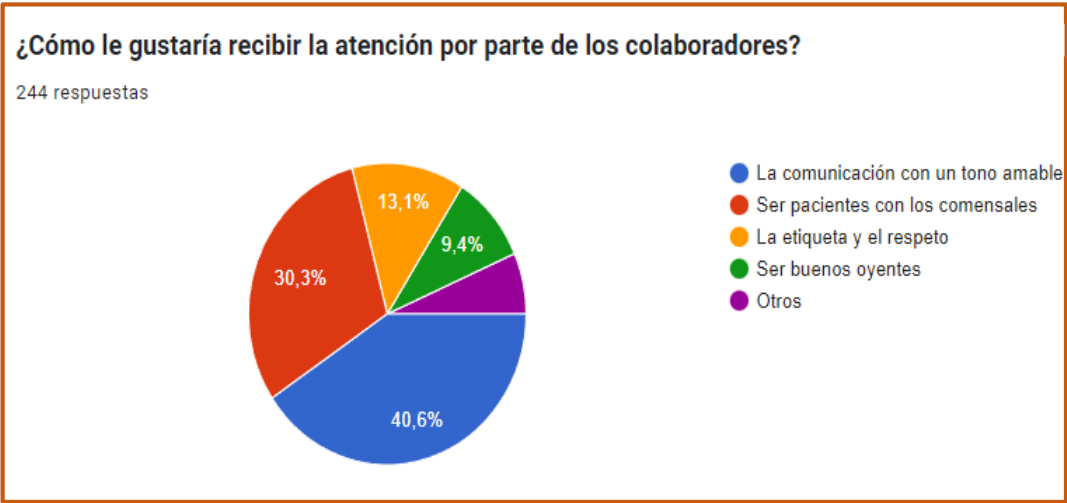


Tabla 13:
Como recibir la atención

¿Cómo le gustaría recibir la atención por parte de los colaboradores?	
La comunicación con un tono amable	40,6%
Ser pacientes con los comensales	30,3%
La etiqueta y el respeto	13,1%
Ser buenos oyentes	9,4%
Otros	6,6%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 12, se aprecia que el 40,6% de los comensales encuestados, le gustaría recibir la atención con una comunicación amable, seguidamente el 30,3% le gustaría que los colaboradores fueran pacientes con los comensales; por otro lado, el 13,1% optaron por la etiqueta y respeto; asimismo, el 6,6% marcaron la alternativa otros, y por último el 9,4% le gustaría que los colaboradores fueran buenos oyentes. Por lo tanto, para mejorar el servicio y cumplir con las expectativas del comensal, se necesita realizar un protocolo de atención al cliente.

Figura 8
Características del colaborador

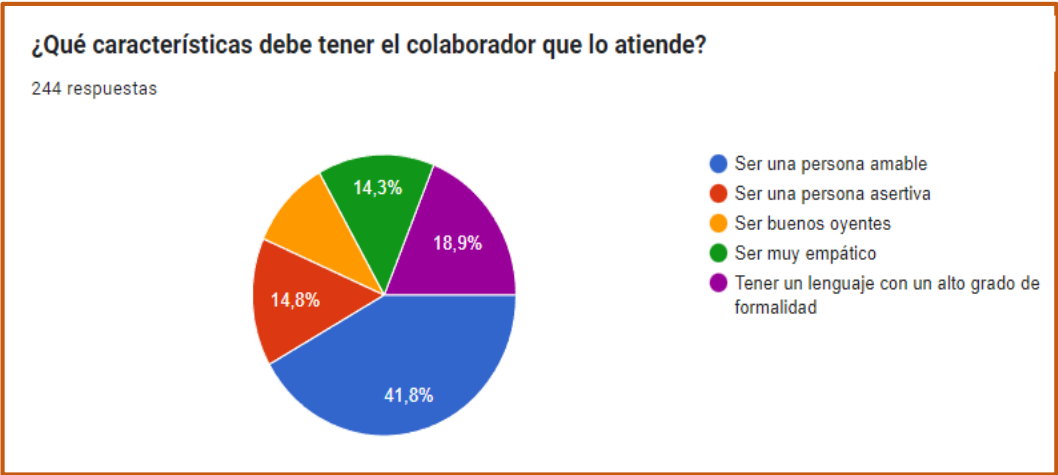
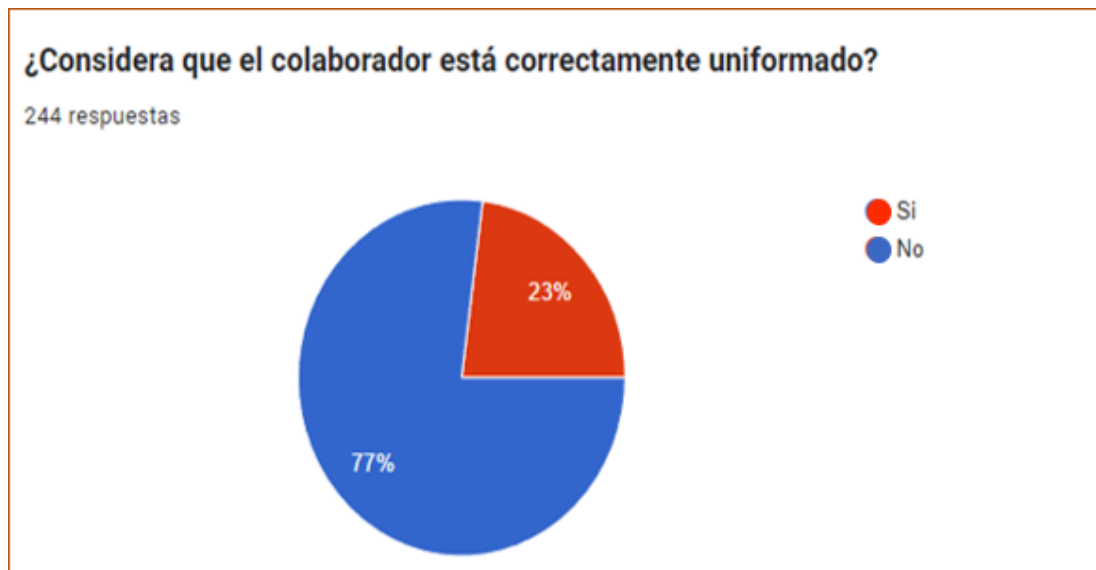


Tabla 14
Características del colaborador

¿Qué características debe tener el colaborador que lo atiende?	
Ser una persona amable	41,8%
Tener un lenguaje con alto grado de formalidad	18,9%
Ser una persona asertiva	14,8%
Ser muy empático	14,3%
Ser buenos oyentes	10,2%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 13, se aprecia que el 41,8% de los comensales encuestados consideraron que la característica que debe tener el colaborador es ser una persona amable, seguidamente del 18,9% consideró que la característica que debe tener el colaborador es de tener un lenguaje con alto grado de formalidad; por otro lado, el 14,8% optó por ser una persona asertiva, así mismo el 14,3% consideró la alternativa de ser muy empáticos, finalmente el 10,2% respondieron ser buenos oyentes. Para cumplir las expectativas del cliente y brindar un buen servicio es necesario realizar un protocolo de atención y servicio al cliente.

Figura 9*Uniformidad del colaborador***Tabla 15***Uniformidad del colaborador*

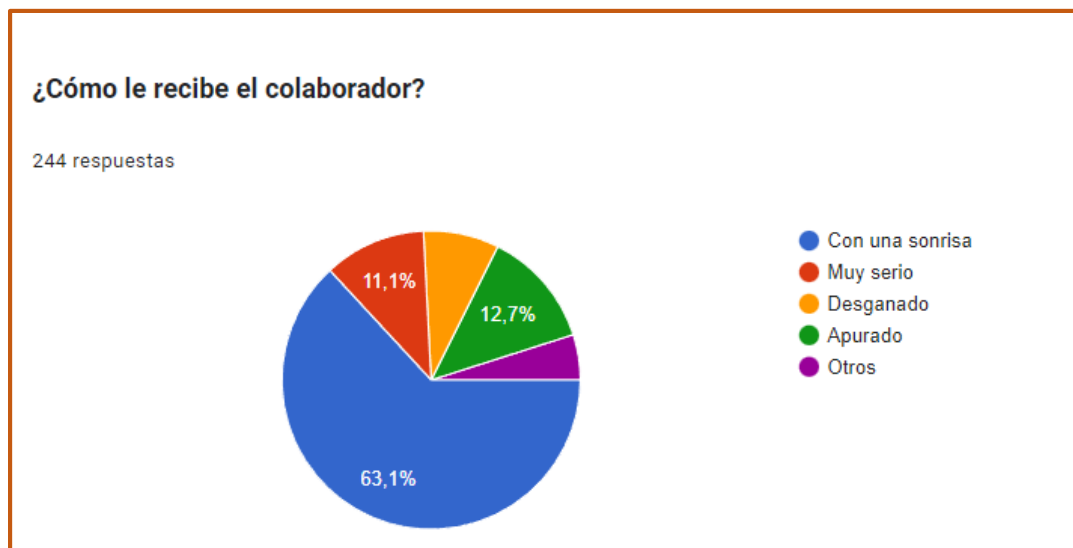
¿Considera que el colaborador está correctamente uniformado?	
Si	23%
No	77%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 14, se puede apreciar que el 23% de los comensales encuestados, consideraron que los colaboradores si están correctamente uniformado, por otro lado, el 77% consideró que los colaboradores no están correctamente uniformados. Por lo que existe la necesidad de desarrollar un protocolo de atención y servicio al cliente donde se mencione cómo es la correcta uniformidad del colaborador que labora en el área de restaurante.

Figura 10*Atención con respeto y amabilidad***Tabla 16***Atención con respeto y amabilidad*

¿El colaborador siempre lo atiende con respeto y amabilidad?	
Si	26,2%
No	73,8%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 15, se puede apreciar que el 26,2% de los comensales encuestados, respondieron que los colaboradores sí los atienden con respeto y amabilidad; por otro lado, el 73,8% respondieron que el colaborador no los atiende con respeto y amabilidad. Por lo tanto, se desarrollará un programa de capacitación donde los colaboradores aprendan criterios de servicio al cliente.

Figura 11*Como recibe el colaborador al comensal***Tabla 17***Como recibe el colaborador al comensal*

¿Cómo le recibe el colaborador?	
Con una sonrisa	63,1%
Apurado	12,7%
Muy serio	11,1%
Desganado	8,2%
Otros	4,9%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 16, se puede apreciar que el 63,1% de los comensales respondieron que el colaborador les recibe con una sonrisa, seguidamente el 12,7% respondieron que el colaborador los recibe apurado, por otro lado, 11,1% respondió que le recibieron muy serio; asimismo, el 8,2% consideraron que le recibieron desganado, finalmente el 4,9% de los comensales marcaron la alternativa de otros.

4.1.3 Análisis estadístico de encuesta a colaboradores

En las figuras y tablas que se presentan a continuación podemos observar los resultados que responden a los objetivos de la encuesta a los colaboradores que fueron extraídas a través del cuestionario para medir el nivel de mejora de servicios y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de restaurante del hotel Señorial.

Figura 12
Proceso de selección



Tabla 18
Proceso de selección

¿Usted pasó por un proceso de selección?	
No	100%
Si	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 17 se aprecia que el 100% de los colaboradores que fueron encuestados respondieron que, no pasaron por un proceso de selección. En tal sentido se evidencia desarrollar un proceso de selección de personal, para la mejora de servicio del área de restaurante.

Figura 13
Habilidades blandas

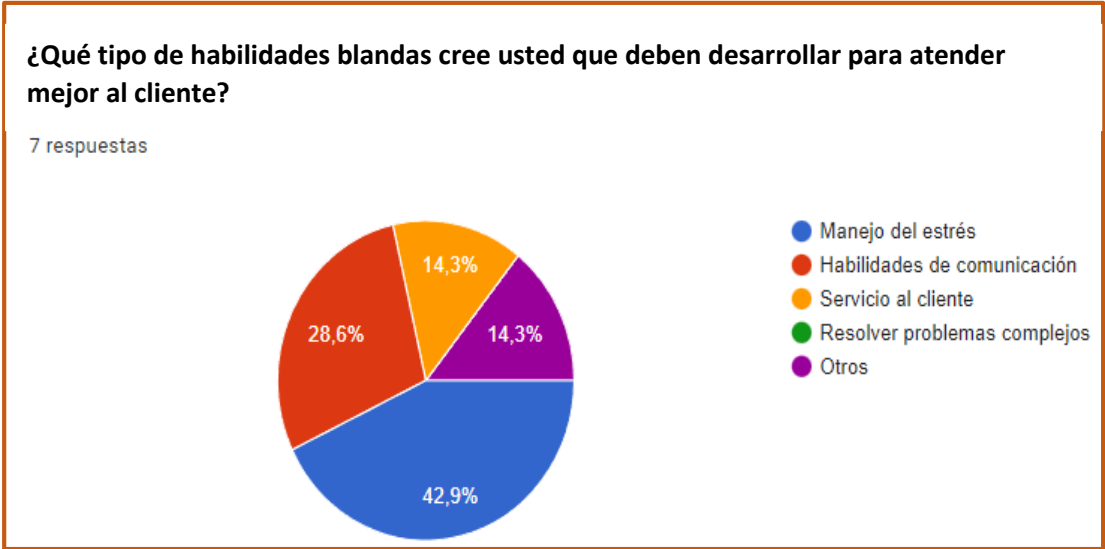


Tabla 19
Habilidades blandas

¿Qué tipo de habilidades blandas cree usted que deben desarrollar para atender mejor al cliente?	
Manejo de estrés	42,9%
Habilidades de comunicación	28,6%
Servicio al cliente	14,3%
Otros	14,3%
Resolver problemas complejos	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 18 se puede apreciar que el 42,9% de los colaboradores respondieron que la habilidad blanda que deba desarrollar para atender mejor al cliente, es el manejo de estrés, seguido por el 28,6% que respondió habilidades de comunicación, por otro lado, el 14,3% respondió servicio al cliente, por último, el 14,3% respondió la alternativa otros. En tal sentido, los factores a desarrollar en el programa de capacitación, vendrían hacer las habilidades blandas mencionadas.

Figura 14
Capacitaciones

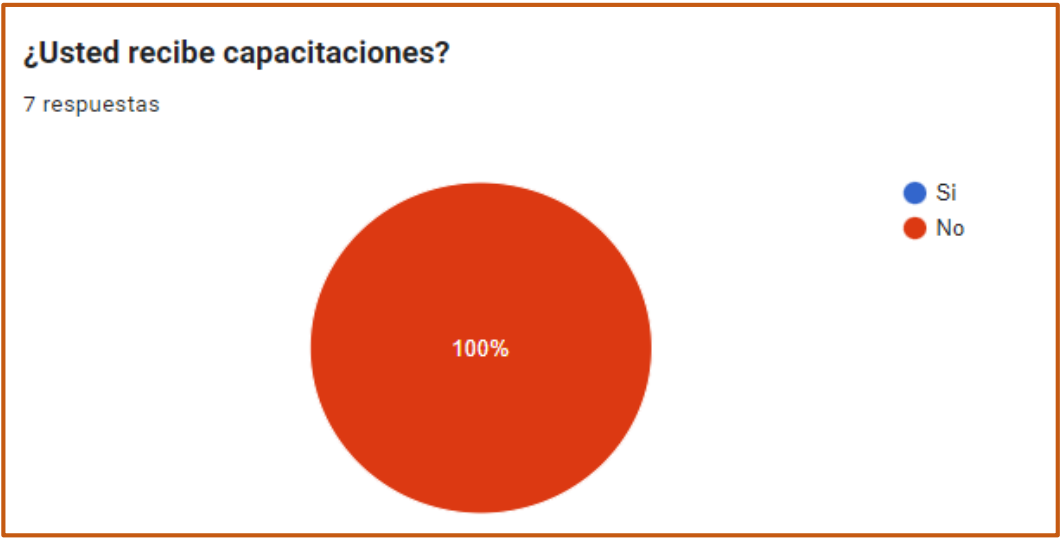


Tabla 20
Capacitaciones

¿Usted recibe capacitaciones?	
No	100%
Si	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 19 se puede apreciar que el 100% de los colaboradores encuestados, respondieron que no reciben capacitaciones. Esto evidencia la necesidad de desarrollar un programa de capacitación, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores; asimismo, mejorar el servicio a los comensales.

Figura 15
Capacitaciones para mejorar el desempeño



Tabla 21
Capacitaciones para mejorar el desempeño

¿En qué cree que debe capacitarse para mejorar su desempeño?	
Trabajo en equipo y colaboración	71,4%
Resolución de problemas y toma de decisiones	14,3%
Conocimiento del producto o servicio	14,3%
Atención a los detalles	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 20 se aprecia que el 71,4% de los encuestados respondieron que, para mejorar su desempeño debe capacitarse en trabajo en equipo y colaboración, seguidamente el 14,3% respondió resolución de problemas y toma de decisiones, por último, el 14,3% respondió conocimiento del producto o servicio. Es por ello que, en el temario de programa de capacitación se tendrá en cuenta los puntos ya mencionados anteriormente.

Figura 16

Capacitación en atención al cliente

Tabla 22

Capacitación en atención al cliente

¿Usted recibe o recibió capacitación en atención al cliente?	
No	100%
Si	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 21 podemos apreciar que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron que, no recibieron capacitación en atención al cliente. Se desarrollará un programa de capacitación donde el colaborador deberá aprender la correcta forma de atención al público para mejorar el servicio.

Figura 17

Protocolo para brindar servicio al comensal



Tabla 23

Protocolo para brindar servicio al comensal

¿Usted sigue un protocolo al momento de brindar servicio a los comensales?	
No	100%
Si	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 22 se puede apreciar que el 100% de los colaboradores encuestados, respondieron que no siguen un protocolo al momento de brindar servicio a los comensales. Por lo tanto, existe la necesidad de desarrollar un protocolo de atención y servicio al cliente, para mejorar el desempeño de los colaboradores y satisfacer las expectativas del comensal.

Figura 18

Necesidades a desarrollar para brindar un buen servicio



Tabla 24

Necesidades a desarrollar para brindar un buen servicio

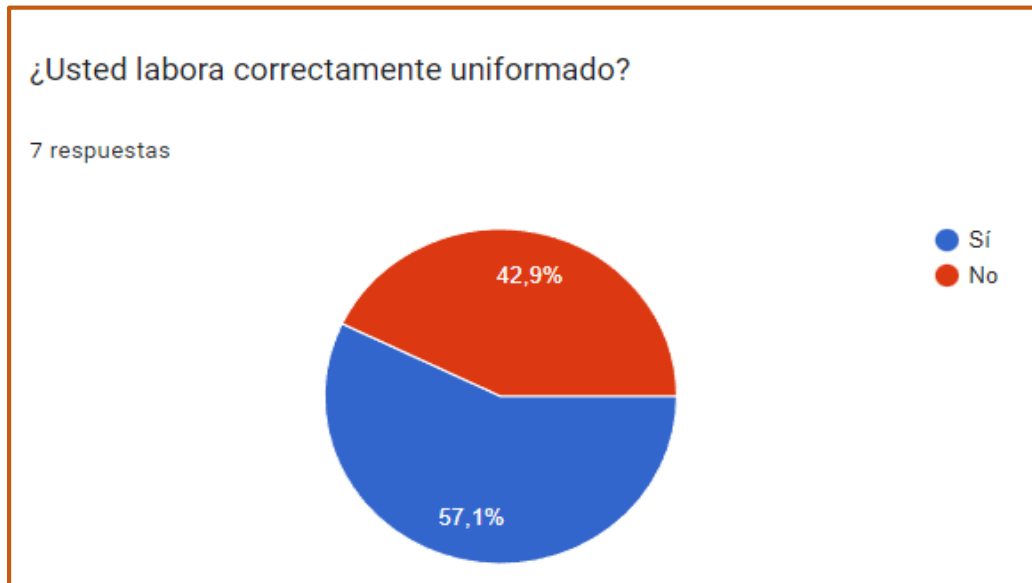
¿Qué necesidades consideras desarrollar para brindar un buen servicio al cliente?	
Capacidad de empatía para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes	85,7%
Prestar atención a los detalles	14,3%
Comunicación asertiva	0%
Otros	0%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 23 se puede apreciar que el 85,7% de los colaboradores respondieron que las necesidades que consideran desarrollar para brindar un buen servicio al cliente es la capacidad de empatía para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes. Por último, el 14,3%, respondió, prestar atención a los detalles. Por lo observado en las estadísticas, el gran porcentaje de los colaboradores requiere capacitarse en tener la capacidad de empatía para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes.

Figura 19*Servicio de calidad***Tabla 25***Servicio de calidad*

¿Usted cree que brinda un servicio de calidad a sus comensales?	
Si	57,1%
No	42,9%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 24 podemos apreciar que el 57,1% de los colaboradores encuestados, respondieron que si brindan un servicio de calidad a sus comensales. En tanto el 42,9% respondieron que no brindan un servicio de calidad. Por ese motivo, se evidencia desarrollar un protocolo de atención y servicio al cliente, para mejorar y brindar un servicio de calidad.

Figura 20*correcta uniformidad***Tabla 26***Correcta uniformidad*

¿Usted labora correctamente uniformado?	
Si	57,1%
No	42,9%
Total	100%

Interpretación: En la tabla 25 se puede apreciar que el 57,1% de los colaboradores encuestados respondieron que, si laboran correctamente uniformados. Por otro lado, el 42,9% respondieron que no laboran correctamente uniformados. En tal sentido, en el desarrollo de protocolo de atención y servicio al cliente, se hará mención de cómo sería la correcta uniformidad de un colaborador que trabaja en área de restaurante.

4.1.4 Análisis estadístico de la entrevista al dueño

En las figuras que se presentan a continuación podemos observar los resultados que responden a los objetivos de la entrevista al dueño, que fueron extraídas a través del cuestionario para medir el nivel de mejora de servicios y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de restaurante del hotel Señorial.

Figura 21

Perfil del postulante

¿Cuál es el perfil que espera del postulante?

1 respuesta

El perfil que espero de postulante, es que tenga la capacidad de ser responsable con sus tareas, con sus objetivos y con sus errores. Que tenga ganas de aprender al aportar creatividad e innovación, sobre todo que tenga mucha dedicación (voluntad de hacer las cosas bien).

Figura 22

Los colaboradores pasaron un proceso de selección

¿Sus colaboradores pasaron por un proceso de selección?

1 respuesta

No pasaron

Figura 23

habilidades blandas que debe tener el colaborador

¿Qué habilidades blandas cree usted que debe tener el colaborador que brinda el servicio?

1 respuesta

Las habilidades que todo colaborador debería tener es de atención a los detalles, habilidad de comunicación asertiva, deseos de aprender y estar a la vanguardia, capacidad analítica y de resolución de problemas y sobre todo trabajar en equipo.

Figura 24

Los colaboradores reciben capacitaciones

¿Sus colaboradores reciben capacitaciones?

1 respuesta

No reciben

Figura 25

En qué capacitar al colaborador para brindar un buen servicio

¿En qué cree usted que debe capacitarse el colaborador para brindar un buen servicio y atención?

1 respuesta

En primer lugar capacitación en atención y servicio al cliente, manejo de tecnologías y conocer las diferentes tipologías de clientes de cómo tratarlos.

Figura 26

El establecimiento cuenta con un protocolo de atención

¿El establecimiento cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente?

1 respuesta

No cuenta con un protocolo

4.2 Ejecución de los componentes

Los componentes son los resultados que se obtuvieron a partir de los tres objetivos específicos del presente proyecto de investigación.

4.2.1 Objetivo específico 1: Elaborar un proceso de selección de los colaboradores del área de restaurante que impacte en la mejora del nivel de satisfacción en los comensales por el servicio adquirido en el Hotel Señorial, Cerro de Pasco

4.2.2 Componente 1: Proceso de selección del personal del área de restaurante

Se realiza este proceso de selección de personal con el objetivo de elegir al candidato o personal más idóneo, que pueda cumplir con las funciones y tareas requeridas en el área de restaurante.

4.2.3 Componente 2: Flujograma de cómo es proceso de selección en restaurante

Se realiza el flujograma de proceso de selección con el objetivo de representar gráficamente de la secuencia de las actividades del proceso. Para ello, muestra el inicio del proceso, los puntos de decisión y el final del mismo.

PROPUESTA DE PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE RESTAURANTE DEL HOTEL SEÑORIAL

I. Introducción:

La finalidad del presente proceso de selección será encontrar al mejor talento que cumpla las características y requisitos del puesto de trabajo en el área de restaurante. Por eso, como paso previo a la contratación, el restaurante debe hacer un análisis detallado del puesto de trabajo, para determinar el perfil profesional del futuro empleado. Durante la búsqueda del candidato adecuado para el área de restaurante, los profesionales que realizan la selección deben tener en cuenta los siguientes puntos básicos:

- a) Experiencia: Es importante elegir a personas que tengan experiencia previa en el sector de la restauración o en puestos similares.
- b) Habilidades: Es importante considerar las habilidades técnicas y personales que son necesarias para el puesto de trabajo y buscar candidatos que reúnan esas habilidades.
- c) Actitud: Es importante elegir a personas que tengan una actitud positiva y proactiva y que estén dispuestas a trabajar en equipo.
- d) Adaptabilidad: Es importante elegir a personas que sean flexibles y capaces de adaptarse a un ambiente de trabajo dinámico y cambiante.

II. Alcance:

El siguiente proceso de selección de personal, involucra a todos los candidatos que se presenten por la vacante de mozos, así como los trabajadores que están involucrados en este proceso, que laboran en el área de restaurante del hotel Señorial. Es importante realizar una selección adecuada de personal para asegurar que el restaurante cuente con un equipo competente, motivado y comprometido que pueda ofrecer un servicio excepcional a los clientes. Este proceso empieza desde la solicitud del perfil y finaliza con la contratación del personal.

III. Desarrollo:

A continuación, se describirán los pasos a seguir para un buen proceso de selección para el personal que labora en el área de restaurante:

3.1. Identificar de la necesidad de contratar.

- a) Determinar cuál es el puesto de trabajo o rol que necesita cubrir
- b) Definir el perfil del candidato que ocupará el puesto de trabajo a cubrir, así como las tareas que desarrollará.

3.2. Publicar la oferta de trabajo.

- a) Describir la formación, la experiencia y las competencias técnicas y transversales deseadas que debería tener el candidato.
- b) Publicación en diferentes medios la necesidad de contratación

3.3. Preseleccionar a los candidatos.

- a) Revisión del currículum vitae (CV) y de la carta de presentación.
- b) Selección de los candidatos que cumplen con los requisitos y se descartan aquellos que no cumplen con los requisitos.

3.4. Pruebas de selección y entrevista.

- a) Aplicar pruebas para evaluar sus competencias.
 - Pruebas de conocimiento.
 - Pruebas médicas.
 - Test de personalidad.
 - aptitudes verbales
 - habilidades espaciales.
 - Dinámicas de grupo.
- b) Entrevista de trabajo

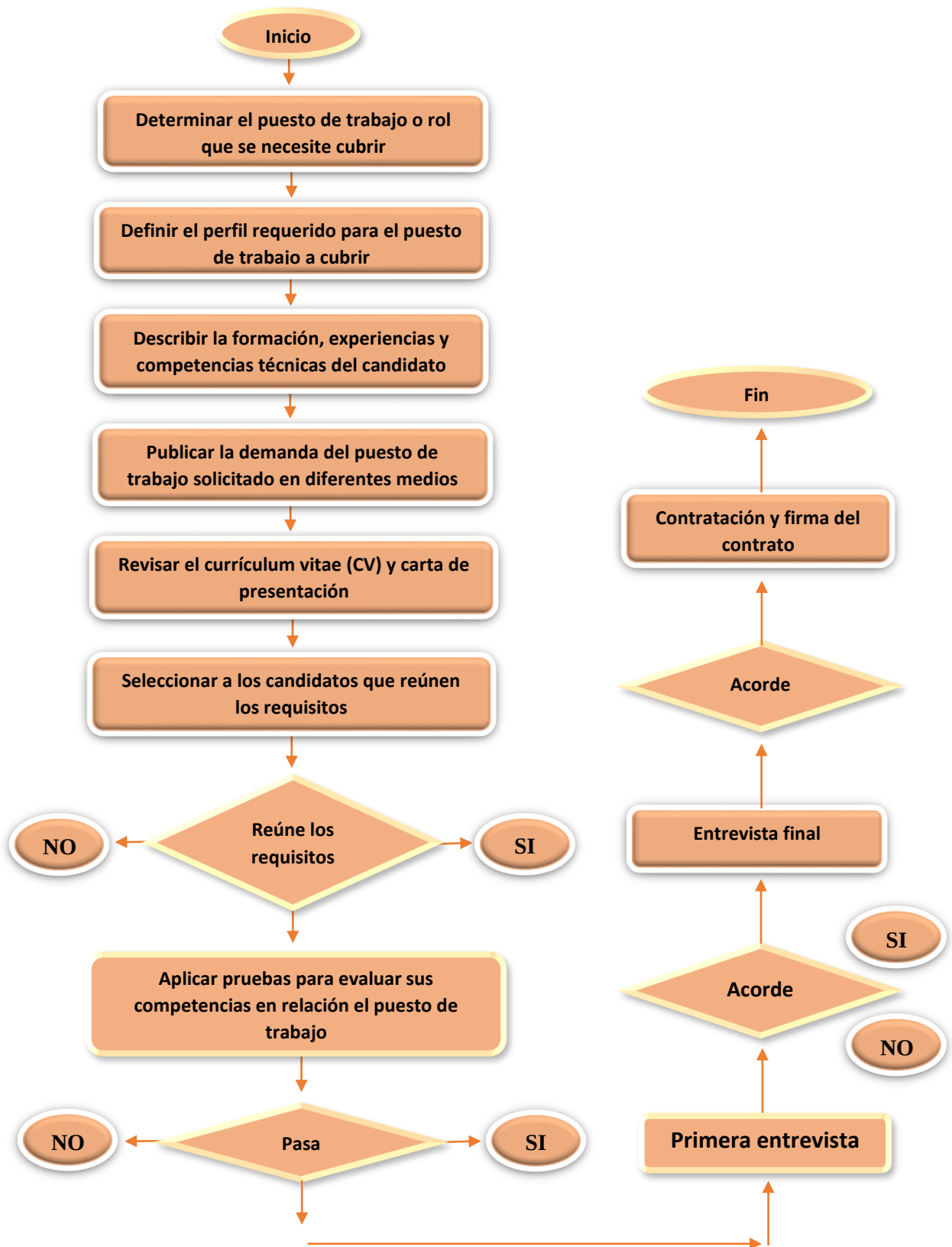
3.5. Selección final.

- a) Se presentan tres finalistas que han superado las fases anteriores y se convoca para realizar nuevas entrevistas.
- b) Contratación del personal
- c) Firma del contrato

IV. Flujograma del proceso de selección de personal

Figura 27

Flujograma proceso de selección



4.3 Objetivo específico 2: Desarrollar competencias laborales en los colaboradores, que impacte en el servicio del Hotel Señorial, Cerro de Pasco.

4.3.1 Componente 1: Listado de competencias blandas a desarrollar de colaboradores del área de restaurante

Se realiza este listado de competencias blandas con el objetivo de lograr que el colaborador pueda relacionarse exitosamente con otras personas a través del conocimiento y manejo de las emociones, conocido también como inteligencia emocional. Así mismo trabajar de manera efectiva en equipo y contribuir a la adaptabilidad al cambio.

A continuación, se presenta el listado de competencias blandas a desarrollar en los colaboradores del área de restaurante del hotel Señorial:

- 1) Atención a los detalles
- 2) Habilidades de comunicación asertiva
- 3) Manejo de estrés
- 4) Inteligencia emocional
- 5) Trabajo en equipo

4.3.2 Componente 2: Programa de capacitación al personal del área de restaurante

Se realiza el programa de capacitación con el objetivo de fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos del restaurante.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE RESTAURANTE DEL HOTEL SEÑORIAL

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del programa de capacitación al colaborador será realizar un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada, mediante el cual el personal va adquirir y desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modificará sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

II. ALCANCE

Este programa de capacitación está dirigido a todos los colaboradores que laboran en el área de restaurante del hotel Señorial.

III. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Temario

El siguiente temario está dividido en dos tipos, por un lado, están las habilidades blandas y por otro están las habilidades técnicas.

Habilidades blandas

- Atención a los detalles
- Habilidades de comunicación asertiva
- Manejo de estrés
- Inteligencia emocional
- Trabajo en equipo

Habilidades técnicas:

- Estándares del servicio de calidad en comedor
- Atención y servicio al cliente
- Estrategias para abordar quejas del cliente
- Manejo de situaciones difíciles de manera efectiva
- Servicio de atención en cada mesa
- Menú: la carta y maridaje

2. Cronograma

Tabla 27

Cronograma programa de capacitación

TEMARIO	MES	DURACIÓN	COSTO
a) Habilidades blandas			
- Atención a los detalles	Enero	4 horas	400 soles
- Habilidades de comunicación asertiva	Febrero	4 horas	400 soles
- Manejo de estrés	Marzo	4 horas	400 soles
- Inteligencia emocional	Abril	4 horas	400 soles
- Trabajo en equipo	Mayo	8 horas	800 soles
b) Habilidades técnicas			
- Estándares del servicio de calidad en comedor	Junio	4 horas	400 soles
- Atención y servicio al cliente	Julio	4 horas	400 soles
- Estrategias para abordar quejas del cliente	Agosto	8 horas	800 soles
- Manejo de situaciones difíciles de manera efectiva	Setiembre	4 horas	400 soles
- Servicio de atención en cada mesa	Octubre	4 horas	400 soles
- Menú: la carta y maridaje	Noviembre	4 horas	400 soles

3. Metodología

Es netamente práctica en ambientes laborales y en dinámicas donde participan todos los colaboradores del restaurante.

4. Evaluación

Finalizado el tiempo del programa de capacitación, se otorgará certificados de participación a todos los colaboradores que hayan asistido al 100% en las capacitaciones.

5. Certificación

El participante recibirá un certificado emitido por un instituto validado y denominado Capacitación para Mozos y Azafatas.

4.2.3 Objetivo específico 3: Elaborar un protocolo de atención y servicio en el restaurante, que impacte en el servicio del Hotel Señorial, Cerro de Pasco.

4.2.3.1 Componente 1: elaborar un protocolo de atención y servicio en el área de restaurante

Se realiza este protocolo de atención y servicio con el objetivo de establecer las pautas claras para que los colaboradores ofrezcan un servicio excepcional. Se detallará cómo deben interactuar con los clientes, incluirá planes para situaciones inesperadas y servirá como base para la capacitación del personal.

**PROPUESTA DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE
PARA COLABORADORES
DEL AREA DE RESTAURANTE DEL HOTEL SEÑORIAL**

I. Introducción

La finalidad del presente protocolo de atención y servicio será describir la forma en que los colaboradores deben interactuar con el cliente al momento de establecer contacto o dar seguimiento a las interacciones. Tal que evite situaciones conflictivas, o forme momentos memorables que permite que el cliente regrese y recomiende el restaurante del hotel Señorial.

Contiene la visión y criterios de la empresa con respecto a lo que es un buen servicio y garantiza una vinculación y comunicación eficaces. Tener un buen protocolo de atención y servicio al cliente, permitirá fortalecer la confianza en la empresa y fidelizar a los clientes.

II. Alcance

El siguiente protocolo de atención y servicio al cliente está dirigido a todos los colaboradores que laboran en el área de restaurante del hotel Señorial

III. Desarrollo

A continuación, se presenta el protocolo de atención y servicio al cliente en el área de restaurante:

Están divididos en 4 apartados:

- Protocolos durante la recepción del cliente.
- Protocolos para el servicio en mesa.
- Protocolos de trato al cliente.
- Protocolos de cierre del servicio.

1. Recepción del cliente:

- Al llegar los comensales, se les preguntará si tienen reserva o no.
- Siempre que sea posible, se atenderá a los clientes sin reserva por orden de llegada (en algunos casos es necesario saltarse esta regla; por ejemplo, si el comedor está muy lleno y en la cola hay una pareja esperando, puedes sentarlos a ellos antes que a un grupo de 8 personas).
- Una persona designada del servicio, ya sea uno de los camareros o el propio jefe de sala, acompañará a los clientes hasta su mesa.

- Una vez estén sentados, el camarero deberá llevarles la carta lo antes posible (ya sea una carta en formato físico tradicional o mediante un código QR).
- Al mismo tiempo que les deja la carta, el camarero tomará nota de las bebidas.
- A los clientes se les dejará unos minutos para revisar la carta.
- El camarero debe tomar nota de los pedidos de pie, evitando apoyarse en la mesa para escribir y manteniendo una postura recta.
- En caso de que el cliente le haga alguna pregunta respecto a la comida, el camarero deberá conocer bien la carta para ofrecerle una respuesta. Si no estuviera seguro, deberá ser transparente y anunciar que va a preguntarlo en cocina para prevenir riesgos.

2. Servicio en mesa:

Estos son los pasos a seguir para ofrecer un buen servicio en mesa:

- La bebida se servirá por el lado derecho del comensal.
- Al dejar los vasos y copas en la mesa, deben cogerse siempre por la base o el cuerpo, nunca poner los dedos cerca del borde.
- Si es el camarero quien sirve la bebida, deberá evitar el entrechocar del vaso o copa con la botella.
- A diferencia de las bebidas, los platos se servirán por el lado izquierdo del comensal siempre que sea posible (hay excepciones; por ejemplo, si una mesa está muy pegada a una pared y no queda espacio para maniobrar).
- Los cubiertos se cambiarán cada vez que el cliente termine un plato (el entrante, el plato principal).
- Si se cae algún cubierto, el camarero deberá acudir y retirarlo inmediatamente.
- A la hora de retirar los platos, el camarero los recogerá por la derecha.

3. Servir el vino

A la hora de servir correctamente el vino, los pasos son estos:

- El vino debe llevarse manteniendo la botella en vertical.
- Al llegar a la mesa, se presentará por el lado derecho al comensal que lo escogió. La etiqueta se mantendrá al frente, siempre a la vista del comensal.
- Se le pedirá al cliente que confirme si es la botella que ha elegido. Si da el visto bueno, el camarero procederá a destaparlo.
- El sacacorchos no debe perforar el corcho por completo, para evitar que caigan residuos en el vino.

- Se le ofrecerá al cliente la opción de degustarlo.
- La botella se cogerá por la base o por el centro, indiferentemente.
- Al servirlo, el pico de la botella no debe chocar contra la copa.
- La copa se llenará hasta un tercio como máximo, para que el cliente pueda degustar los aromas de la bebida.

4. Trato al cliente e imagen del personal

- Durante el servicio no usarán el móvil. Lo ideal es que lo dejen en las taquillas cuando se pongan el uniforme.
- Deberán estar siempre de pie y atentos a las necesidades de los clientes. En caso de tomarse un descanso, lo harán en un espacio fuera de la vista.
- Mantendrán una postura erguida, con las manos fuera de los bolsillos y sin apoyarse en paredes o en la barra.
- En caso de necesitar mover una silla o una mesa, lo harán siempre con la mano (y nunca empujándola con un pie, por ejemplo).
- Se dirigirán a los comensales con respeto y educación.
- En caso de conflicto (un cliente enfadado), mantendrán la calma y escucharán al cliente con atención para ofrecerle una solución al problema.

5. Cierre del servicio

La manera en la que termina el servicio también contribuirá a que el cliente se vaya con un buen sabor de boca.

- Por norma, la cuenta no se entregará antes de que el cliente lo pida (de lo contrario sentirá que lo estás “echando”).
- El camarero les preguntará a los clientes si han disfrutado de la comida y les dará pie a realizar cualquier comentario respecto al servicio.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La investigación concluyó al recolectar información de las encuestas aplicadas tanto a colaboradores, comensales y dueño; estas encuestas están basados a los tres objetivos específicos planteados donde indicaron lo siguiente:

a) Objetivo 1: Se planteó un proceso de selección al colaborador del área de restaurante del Hotel Señorial, ya que la percepción del 73% de los comensales encuestados indicaron que el personal no paso por un proceso de selección. Esto fue corroborado con el 100% de los colaboradores que afirmaron que no pasaron por un proceso de selección y en la entrevista al dueño reconoció que no hubo un proceso de selección.

b) Objetivo 2: Se elaboró un programa de capacitación para el desarrollo de competencias laborales y este fue sustentado por los resultados estadísticos que apuntaron a: El 31% de los comensales encuestados consideraron que la habilidad blanda que deba desarrollar los colaboradores es de atención a los detalles, el 29,1% consideró habilidades de comunicación, el 15,2% consideró resolución de conflictos, el 14,3% consideró otros, por último, el 9,8% consideró inteligencia emocional. Por lo que el programa de capacitación tiene que desarrollar, tanto habilidades blandas como habilidades técnicas que se muestran a continuación:

Habilidades blandas:

- Atención a los detalles
- Habilidades de comunicación asertiva
- Manejo de estrés
- Inteligencia emocional
- Trabajo en equipo

Habilidades técnicas:

- Estándares del servicio de calidad en comedor
- Atención y servicio al cliente
- Estrategias para abordar quejas del cliente
- Manejo de situaciones difíciles de manera efectiva
- Servicio de atención en cada mesa
- Menú: la carta y maridaje

c) Objetivo 3: Se planteó realizar un protocolo de atención y servicio al cliente para los colaboradores del área de restaurante del hotel Señorial, ya que los resultados

extraídos de las estadísticas indicaron que el 73% de los comensales encuestados consideraron que no fueron muy bien atendidos. Por otro lado, los colaboradores en un margen de 85,7% respondieron que las necesidades que consideran desarrollar para brindar un buen servicio al cliente son: capacidad de empatía para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes. Por último, el 14,3%, respondió, prestar atención a los detalles, y en la entrevista que se realizó al dueño indico que el establecimiento no cuenta con un protocolo de atención y servicio. Por lo tanto, hubo la necesidad de realizar un protocolo de atención y servicio al cliente basado en la utilización de fuentes secundarias.

5.2. Recomendaciones

Al concluir el presente trabajo de aplicación profesional, proponemos las siguientes recomendaciones basados en los resultados de los componentes de los tres objetivos específicos:

a) Para el proceso de selección de colaboradores se recomienda disponer de todos los documentos legales: contrato de trabajo, especificaciones, alta en la seguridad social, cuenta bancaria, etc. Lo mejor es elaborar un *check-list* con todo lo necesario y evitarse problemas de falta de documentación. Por otro lado, se recomienda hablar sobre el salario antes de finalizar el proceso de selección. Así se eliminarán dudas del candidato y dejar las cosas claras para no perder tiempo.

b) Para el programa de capacitación se recomienda que las capacitaciones tienen que estar referidas necesariamente a desarrollar habilidades blandas y habilidades técnicas para que sea integral. Asimismo, se recomienda que estas capacitaciones ya que serán de manera periódica, deben ser evaluados de una manera continua, también se sugiere que la evaluación sea amigable con compromisos de mejora.

c) Para el protocolo de atención y servicio al cliente se recomienda a los colaboradores ofrecer un buen servicio de atención ya que será impacto directo en los resultados, tanto para las ventas como para el crecimiento del restaurante. También se recomienda valorar al cliente, ofrecer un clima agradable y sobre todo fidelizarlos.

Referencias bibliográficas

- Abeleira, C.J. (2020). *Manual. Gestión de protocolo* (UF0043: Transversal). Certificados de profesionalidad. EDITORIAL CEP
- Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento humano. Argentina: Ediciones Granica. Ley Federal del Trabajo Comentada 2023*. México: Editorial Valdepeña, S.A. de C.V.
- Álvarez M. Paucar P. (2023). *El método de las 5s: su aplicación para la continua mejora de servicios*.
- Arguello, G. (2022). *Implementación de un plan de acción para la mejora de procesos relacionados con el área de alimentos y bebidas del hotel dann carlton Bucaramanga*.
- Báez, R., Zayas, A., Velázquez, S. y Lao, L. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23.
- Bauza, L. & Palomino, P. (2022). *Cómo evaluar y mejorar el servicio al cliente de su empresa: una guía de ayuda* (Vol. 33). Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
dehttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es.
- Cabrera Cecilio, N. (2023). *Propuesta de mejora de la calidad de servicio para la satisfacción de los clientes de la microempresa restaurante turístico Rinconcito Huanuqueño EIRL*, Huánuco 2023.
- Cayotopa, C. (2021). *La calidad de servicio para la satisfacción del cliente en el restaurante marakos 490 – Chiclayo*.
- Charry, V. (2020). *Selección de personal* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Fuenmayor, T. (2023). *Estrategias de mejora en servicios gastronómicos para establecimientos de alimentación: Caso Corporación para el Desarrollo de Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH)* (Doctoral dissertation).
- Grijalva, O. (2021). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Fairis CA, de la ciudad de Ambato* [Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano].

- González Molina, P. (2022). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. UF0077. Ed. 2022. España: Editorial Tutor Formación.
- González Acedo, J. C., Pérez Aroca, R. (2023). *Formación y orientación laboral 10.a edición 2023*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Graos, B. (2022). El empowerment y el desempeño laboral en los colaboradores de los restaurantes de la ciudad de Huamachuco, 2022.
- Marín, L., y Delgado, M. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159
- Mayta, R. (2021). *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del área de restaurante de casa andina hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro entre los meses de diciembre y febrero del año 2020*.
- Mercado, F.D. (2020). *Procesos de servicios en restaurante*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Moreno, N. (2020). *Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de restaurantes–pollerías" Granja Chicken" en Trujillo, 2019*.
- Palomo Martínez, M. (2023). *Atención al cliente 2.a edición 2023: CFGB*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Pérez, C. & Fol, O. (2021). *Taller de prácticas laborales y de seguridad social 2020*. México: Tax Editores.
- Polo, J., Fernández, M., Bargsted, M., Ferguson, L., Rojas, M. (2019). *The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. Universia Business Review*, (54),110-127. [fecha de Consulta 4 de enero de 2022]. ISSN: 1698-5117. www.redalyc.org/articulo.oa?id=43351179004
- Rodríguez Tiquillahuanca, H. J. (2023). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores en el Hotel Cesar, Jaén 2022*.
- Sambache, D. (2018). *Diseño del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 para el Laboratorio de Análisis de Alimentos, Aguas y Afines Labolab Cía. Ltda. Ltda. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador*.
- Sisa, T. (2023). *Factores determinantes del clima laboral que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa TEXCODI* [Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas].

- Wilcamango, G., & Zeña, B. (2023). *Gestión del talento humano y el desempeño de los colaboradores en la empresa Garcia Idrogo & Asociados EIRL, Chiclayo, 2020.*
- Villarreal, A. (2020). *Calidad en el servicio de atención a clientes en restaurantes de la ciudad de Piedras Negras, Coahuila.* <https://pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/825>

Apéndices

Apéndice A. Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt)

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	FECHA DE INICIO	DURACIÓN EN DÍAS	FECHA FINAL
CAPÍTULO I	8/08/2022	126	5/12/2022
- Título y situación problemática	8/08/2022	21	22/08/2022
- Problema general y problemas específicos	29/08/2022	14	5/09/2022
- Objetivo general y objetivos específicos	12/09/2022	14	19/09/2022
- Justificación	26/09/2022	21	10/10/2022
- Descripción técnica	17/10/2022	14	24/10/2022
- Diagrama de gantt (cronograma de actividades)	31/10/2022	14	7/11/2022
- Elaboración del presupuesto, recursos y materiales de modo financiamiento	14/11/2022	7	21/11/2022
- Presenta el perfil con la bibliografía, según las normas APA	21/11/2022	14	28/11/2022
- Presenta la redacción del proyecto final	5/12/2022	7	5/12/2022
CAPÍTULO II	7/07/2023	30	7/08/2023
- Antecedentes internacionales	7/07/2023	10	17/07/2023
- Antecedentes nacionales	17/07/2023	10	27/07/2023
- Bases teóricas	27/07/2023	10	7/08/2023
CAPÍTULO III	8/08/2023	28	5/09/2023
- Finalidad y propósito	8/08/2023	7	15/12/2023
- Componentes	15/08/2023	7	22/09/2023
- Actividades	22/09/2023	7	29/09/2023
- Limitaciones	29/09/2023	7	5/09/2023
CAPÍTULO IV	5/09/2023	70	14/11/2023
- Resultados estadísticos	5/09/2023	7	12/09/2023
- Encuesta a los comensales	12/09/2023	4	16/09/2023
- Encuesta a los colaboradores	16/09/2023	5	21/09/2023
- Entrevista al dueño	21/09/2023	5	26/09/2023
- Análisis estadísticos de encuesta a los comensales	26/09/2023	7	3/10/2023
- Análisis estadísticos de encuesta a los colaboradores	3/10/2023	7	10/10/2023
- Análisis estadísticos de entrevista al dueño	10/10/2023	7	17/10/2023
- Realización de los componentes	17/10/2023	7	24/10/2023
- Objetivo 1	24/10/2023	7	31/10/2023
- Objetivo 2	31/10/2023	7	7/11/2023
- Objetivo 3	7/11/2023	7	14/11/2023
CAPÍTULO V	14/11/2023	28	5/12/2023
- Conclusiones	14/11/2023	7	21/11/2023
- Recomendaciones	21/11/2023	7	28/11/2023
- Referencias	28/11/2023	7	5/12/2023
- Cronograma y presupuesto	5/12/2023	7	6/12/2023

Apéndice C. FODA – Hotel Señorial

TABLA FODA	
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
- Procesos integrados en la cadena de valor. - Ubicación céntrica y prestigio histórico. - Políticas establecidas en reservas check-out. Y check – in - Staff clasificado para cada área - Página web y presencia en redes sociales. - Reconocimiento de marca local. - Servicios básicos (habitaciones, restaurante, salones de eventos).	- Poca articulación con operadores turísticos internacionales. - Instalaciones que requieren modernización. - Alta rotación de personal. - Procesos aún manuales en reservas e inventarios. - Bajo uso de sistemas de gestión hotelera. - Publicidad tradicional con poco alcance digital. - Oferta restringida frente a competidores con servicios adicionales.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
- Alianzas con agencias de turismo y plataformas digitales. - Acceso a financiamiento para modernización. - Capacitación en idiomas y atención intercultural. - Certificaciones de calidad (ISO, Safe Travels). - Uso de apps móviles y check-in digital. - Crecimiento del turismo interno y campañas estatales. - Diversificación de servicios (spa, paquetes temáticos).	- Competencia de hoteles y Airbnb. - Nuevas construcciones modernas en la zona. - Dificultad para retener talento frente a cadenas internacionales. - Aumento de costos operativos. - Avance tecnológico acelerado. - Fluctuaciones del turismo por factores externos. - Cambio en preferencias hacia experiencias personalizadas y sostenibles.

Apéndice D. Matriz FODA – Hotel Señorial

MATRIZ FODA –Hotel Señorial	
Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
<i>Aprovechar fortalezas internas para sacar ventaja de oportunidades externas.</i>	<i>Reducir debilidades internas aprovechando oportunidades externas.</i>
• Usar el prestigio y ubicación céntrica (F–Infraestructura) para captar turistas mediante alianzas con agencias y plataformas digitales (O–Cadena de valor). • Capacitar al personal ya experimentado (F–RR.HH.) en idiomas y atención intercultural (O–RR.HH.) para atraer turismo extranjero. • Promocionar los salones de eventos y restaurante propio (F–Servicios) como parte de paquetes turísticos temáticos (O–Servicios).	• Modernizar instalaciones (D–Infraestructura) con financiamiento externo (O–Infraestructura). • Implementar sistemas de gestión hotelera y reservas en línea (D–Tecnologías) apoyándose en el crecimiento del turismo interno y plataformas digitales (O–Ventas y marketing). • Mejorar la fidelización del personal con programas de formación (D–RR.HH.) aprovechando capacitaciones y certificaciones internacionales (O–Operaciones).
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
<i>Usar fortalezas internas para minimizar amenazas externas.</i>	<i>Reducir debilidades internas y evitar amenazas externas.</i>
• Diferenciarse de Airbnb y hoteles (A–Cadena de valor) resaltando la tradición, ubicación céntrica y servicios completos (F–Infraestructura y Servicios). • Utilizar la marca reconocida localmente (F–Ventas y marketing) para mantener presencia frente a nuevas construcciones modernas (A–Infraestructura). • Mantener la reputación de calidad del servicio (F–RR.HH.) para contrarrestar la rotación de personal que ofrecen cadenas internacionales (A–RR.HH.).	• Renovar gradualmente las instalaciones antiguas (D–Infraestructura) para competir con hoteles modernos (A–Infraestructura). • Invertir en marketing digital y segmentado (D–Ventas y marketing) para compensar la pérdida de clientes por la competencia en plataformas como Airbnb (A–Cadena de valor). • Automatizar operaciones (D–Gestión) para reducir el impacto de costos operativos crecientes (A–Operaciones). • Ampliar servicios personalizados y sostenibles (D–Servicios) para responder a las nuevas preferencias del cliente (A–Servicios).

