



Conclusiones.

En este capítulo se presentan las conclusiones del proyecto, que se obtuvieron después del análisis de datos, así como también se presenta una propuesta de proceso de cotizaciones y contrato con grupos. Esto como continuación de la fase de mejora dentro de la metodología DMAIC que se utilizó para el proyecto six sigma en servicios.

Según los objetivos específicos que se establecieron al principio del proyecto, podemos decir que en su mayoría se han cumplido. Los ejecutivos de ventas tanto de cuentas comerciales como los de cuentas HOCASA, debido a la falta de un gerente en el área de grupos, tienen la responsabilidad de realizar los procesos que este tendría que llevar a cabo, a parte de sus responsabilidades que conlleva su puesto.

Los procesos que se tienen que llevar a cabo a falta de un gerente en el área, los realizan los ejecutivos de ventas, y son procesos que no están dentro del perfil establecido por el hotel y como consecuencia los procesos definidos no se realizan de manera correcta, debido a que existe dentro del proceso el involucramiento de más de tres personas y la saturación de cada una de ellas que realiza diferentes tareas.

El hotel tuvo una apertura precipitada, ya que, la operación del hotel cambió de una cadena a otra en un lapso de tiempo muy corto, lo que originó que la mayoría de los clientes internos siguieran teniendo la mentalidad y modo de trabajo de la marca anterior. La parte administrativa del hotel pertenece a la cadena pero de hoteles de otros estados, por lo cual se cree que no existe una lealtad hacia la marca por parte de los ejecutivos de ventas por el poco tiempo que lleva operando el hotel, sin embargo, no



hay una rotación en el departamento de ventas hasta este momento, por lo cual aún se puede crear esa fidelidad y lealtad hacia el hotel y a la marca.

El departamento de ventas necesita mucho del software de operación del hotel, para dar de alta las tarifas de su cartera de clientes y para marcar en este las especificaciones, los requerimientos de grupos, y el calendario de eventos para banquetes. Debido a la apresurada apertura del hotel, el sistema Opera con el que cuentan no está completo, teniendo como resultado la falta de una importante herramienta para realizar su trabajo dificultando la comunicación efectiva en el departamento de ventas.

Al no tener el departamento de ventas un software de operación que les facilite su trabajo y que dificulte una comunicación efectiva, esto perjudica en el área de grupos, ya que no se tiene una base de datos completa tanto de grupos definitivos, como de cancelados. Las bases de datos con las que cuentan, son solo las que llegan a subir a la Biblia de grupos, la cual es una tabla donde los grupos que cotizan se agregan para ver las fechas disponibles y el monto posible que dejaría este grupo, siguiendo con los grupos que son definitivos y dejando algunas veces los cancelados.

De acuerdo a la metodología DMAIC, en la fase de control se crean posibles soluciones, para este proyecto se dan dos propuestas de procesos para los ejecutivos de ventas tanto de cuentas comerciales como de cuentas HOCASA para la mejora de sus procesos en el área de grupos. Optimizando así el tiempo de respuesta y también involucrando en el proceso a menos personas en el contacto con el cliente.



Los puntos más importantes en esta propuesta de proceso son:

- El área de banquetes tendrá que hacer diferentes paquetes de menú, para distintos tipos de eventos en donde pondrá el precio de venta especificando lo que el paquete contiene y cuál sería el costo extra de algunos detalles. Esto con el propósito de que el ejecutivo de ventas a cargo de hacer una cotización de grupo pueda hacer por sí solo la cotización y no intervenga más que él, en el proceso.
- Crear un archivo de carpetas compartidas en Excel para poder modificar cada uno de los ejecutivos de ventas y de banquetes los eventos o grupos reservados por cada mes ya sean tentativos, definitivos o cancelados. Con el fin de tener una base de datos de clientes reales.
- La ejecutiva de ventas que realice el lead junto con el proceso de cotización y firma de contrato con el cliente del grupo, es quien se debe hacer responsable de todo el grupo, desde el manual, requerimientos del grupo, de recibir al grupo a su llegada al hotel, si requirió el cliente de salones, alimentos y bebidas banquetes se hará cargo hasta ese momento, al final de la estancia del grupo la ejecutiva de ventas los despedirá y revisará la cuenta maestra junto con el director de ventas.

En los siguientes dos diagramas de flujo se presentan lo que se sugiere y la forma en que tendrá que operar el departamento de ventas para agilizar y mejorar su operación en el área de grupos.

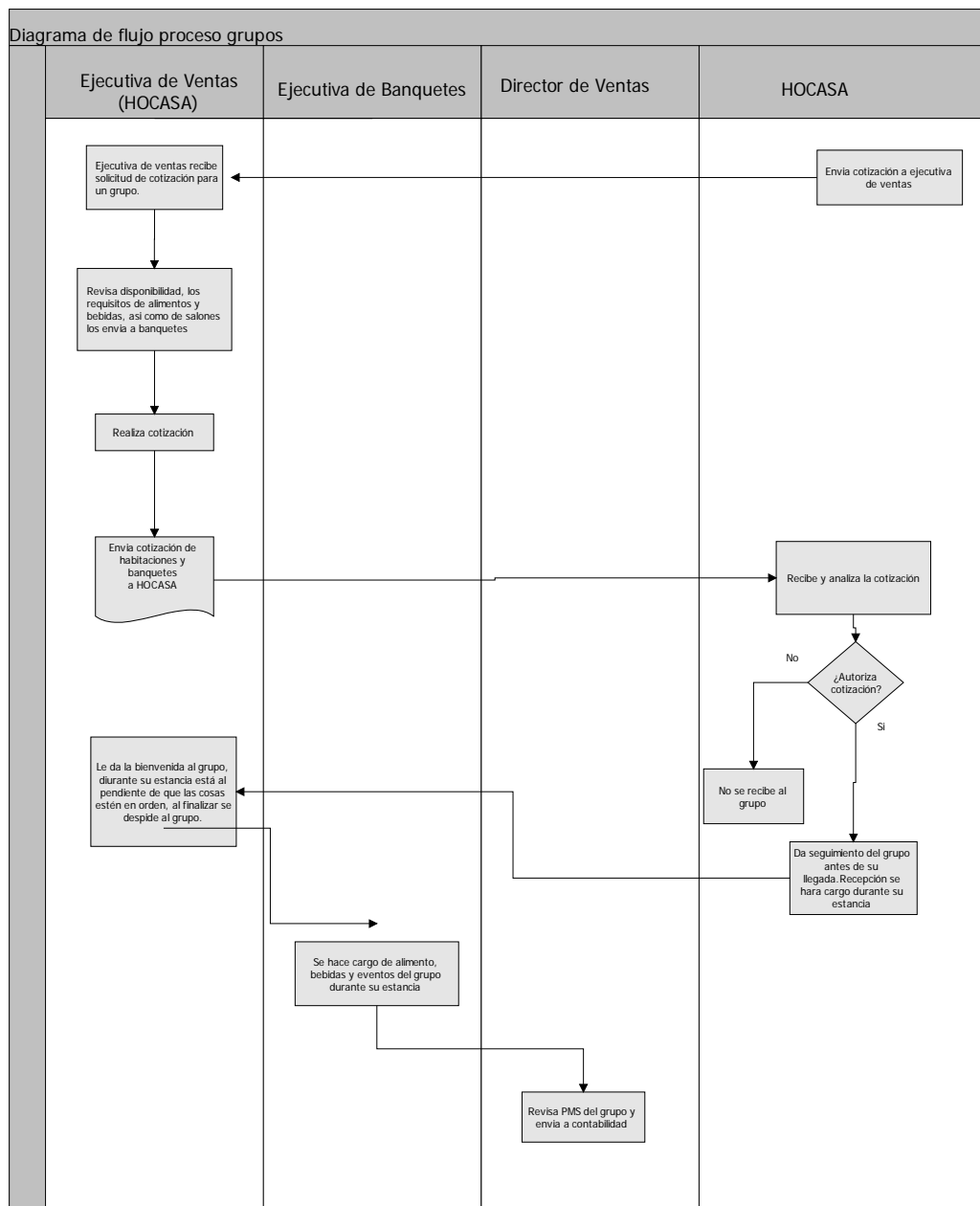


Tabla 2. Diagrama de Flujo para ejecutiva de cuentas HOCASA.

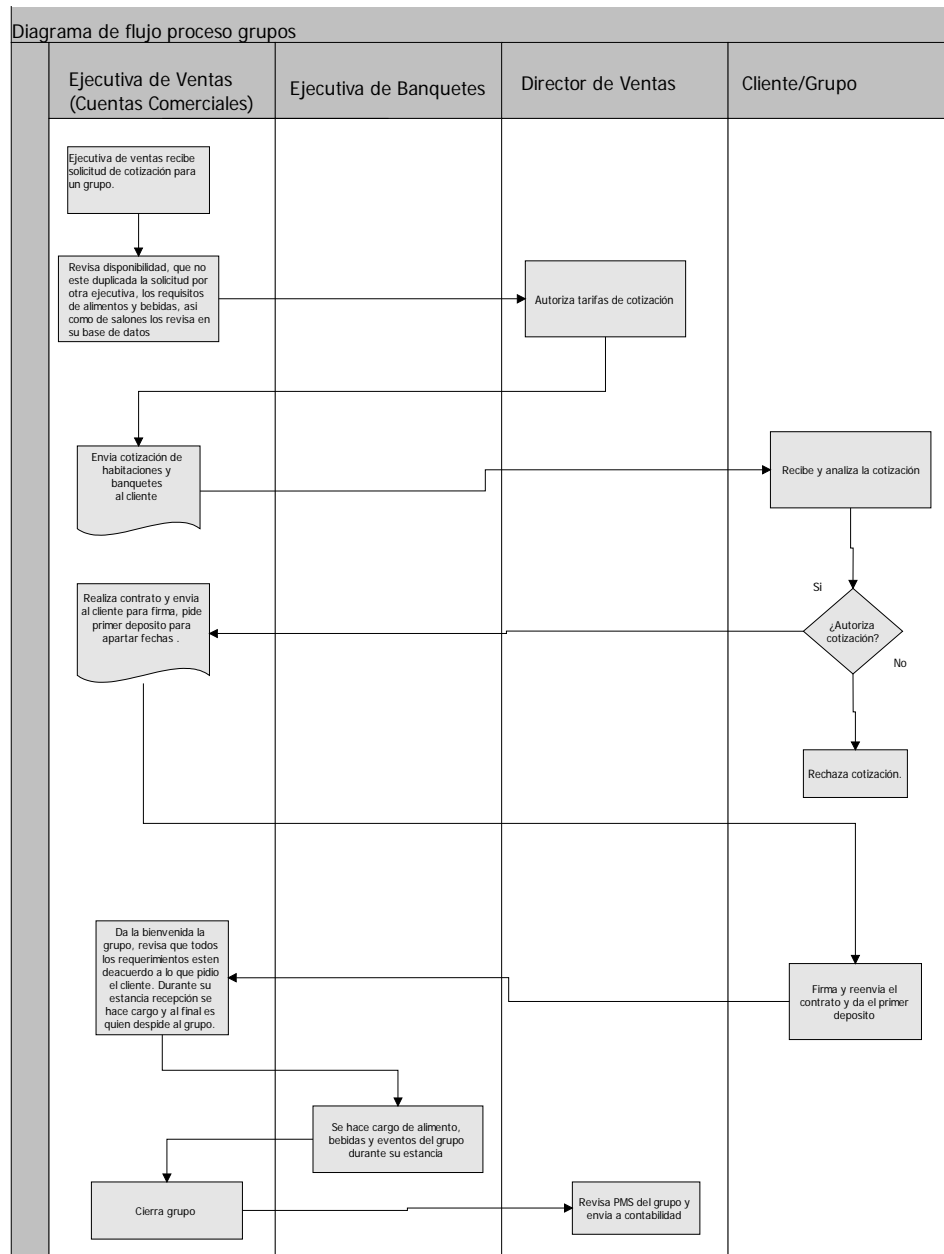


Tabla 3. Diagrama de flujo para ejecutiva de cuentas comerciales.

Para finalizar, el hotel tuvo buena disposición para ayudar con el proyecto, sin embargo, debido al poco tiempo de operación del hotel no se contó con una base de datos desde su arranque, sino que fue a partir del comienzo del año que tienen los datos



al corriente. El director de ventas se enfocó al área de grupos, puesto que, es donde estaba teniendo más pérdidas de todo el departamento de ventas.

Las ejecutivas de ventas no formaban parte de la cadena del hotel, por ello, se pudo constatar que les era un poco difícil adaptarse al perfil del puesto. Con esta propuesta de proceso se espera que se simplifique un poco los pasos y mejoren su comunicación entre departamentos.

En cuanto a las herramientas para poder llevar a cabo su trabajo, son un criterio muy importante el cual la cadena de estos hoteles, tiene que enfocar a la parte de la inversión hacia este nuevo hotel Camino Real Angelópolis, pues esto no solo está dificultando las tareas en el departamento de ventas, si no que se pudo observar que en la gran mayoría de los departamentos del hotel sufren de las mismas dificultades, teniendo como resultado una mal comunicación interna.

Se pudo observar en el transcurso del proyecto, que la falta de organización se debe a la apertura del hotel tan precipitada siendo esta una decisión poco acertada. En el departamento de ventas no se hizo un estudio de mercado, pues el enfoque que se le quiere dar al hotel Camino Real Puebla, Angelópolis es diferente al ya establecido del hotel Camino Real Puebla, Centro. No contando con una cartera de clientes se aventuraron a ser parte de un hotel más del estado de Puebla.

Como última fase de este proyecto el control no se llevará a cabo, se dejará como una propuesta abierta para el hotel, el llevar a cabo los procesos sugeridos, de ser así se puede dar seguimiento con una prueba piloto durante un periodo de tiempo y puede retomar el proyecto six sigma en servicios nuevos estudiantes interesados en el tema.