



3. ANÁLISIS Y SITUACIÓN

3.1. Introducción

Como se ha expuesto en la presentación, sin pretensiones de restar generalidad al proyecto, el estudio se va a particularizar en las instalaciones, características y servicios del hotel 'El Fuerte', en Marbella. Eso facilitará profundizar en la organización interna del sector, consiguiendo así, información sólida para el trabajo a realizar.

Analizando la situación que se vive actualmente, se llegó a la conclusión de que en el panorama actual, el sector de la hotelería presenta limitaciones importantes respecto a la posibilidad de aumentar la cuota de mercado por reducción directa de los precios, debido a lo ajustado de los mismos.

El camino elegido para intentar enmendar estas limitaciones, fue centrarse, en una mejora de la calidad, que permita diferenciarse de los competidores a través de un servicio actual y personalizado, adaptable en la medida de lo posible a las características de cada cliente. En contra, de lo que estas empresas han venido haciendo hasta el momento, centrando sus esfuerzos en una mejora de las instalaciones y un aumento del número de servicios, lo que les impedía recortar gastos para reducir los precios.

De otra parte, el análisis realizado, nos dio cuenta de que muchas de las empresas del sector, con más de un establecimiento repartidos por distintos puntos de la geografía, a fecha del proyecto, suelen prestar servicio a sus clientes de forma independiente con respecto a la gestión de los mismos.

Esta gestión independiente de los clientes, actualmente ya no es admisible. Ya que los clientes que suelen acudir a los hoteles de la misma empresa



requieren las mismas condiciones de seguimiento, trato y calidad, independientemente del hotel en que se encuentren en ese momento. Además de que, por ejemplo, los clientes preferentes deberían tener condiciones especiales y particularizadas a su historial, en cada caso.

En este camino de cambio hacia una homogenización de la empresa, la dirección debe instar a todos sus establecimientos a una revisión profunda, y a un cambio de mentalidad, que permita pasar de centrarse en una mayor cantidad de servicio a hacerlo en la mayor calidad de éste. Es decir, se propone la implantación de un CRM a lo largo y ancho de estas empresas, que permita la integración de todos los establecimientos de la firma, en un único gran establecimiento hotelero. Compartiendo en todo momento y en los distintos lugares, la misma información sobre los clientes.

Todo esto supone profundas reflexiones sobre la modernización de los métodos de trabajo.

Para conseguir este cambio hará falta una política de sensibilización y de formación de todo el personal implicado, y un compromiso de cambio por parte de la dirección de la empresa. Se hace imprescindible un esfuerzo importante para mejorar el funcionamiento interno de los distintos departamentos implicados, con idea de mejorar su capacidad de servicio. Y cabe la posibilidad de que haya que contratar a personal adicional especializado para el mantenimiento del sistema.

Es muy importante, destacar que el éxito del nuevo sistema estará totalmente sujeto a la aceptación de las personas a las que va dirigido: los clientes. Por eso es fundamental, sobre todo al principio, justo tras su implantación, que el hotel disponga los distintos medios a su alcance para que el cliente tome conciencia de los nuevos cambios, sus ventajas y la mayor comodidad que se le ofrece con ellos; para habituarlo a su uso. Aquí jugarán, un papel fundamental, el contacto directo con los clientes, y el departamento de Reclamaciones e Incidencias, además de la aceptación de sugerencias de parte



de los clientes, para conocer los posibles fallos del cambio, lo que permitirá una adaptación y mejora constantes hasta conseguir satisfacer a la mayoría de los huéspedes.

El plazo marcado para llevar a cabo este proyecto de cambios en una empresa es de dos años, y el objetivo de este proyecto es realizar una primera aproximación a lo que debería ser el sistema de gestión de clientes que se desea en la empresa.

3.2. Metodología

A consecuencia del cambio de estrategia de la empresa, los diferentes establecimientos deben evaluarse a sí mismos y definir en que grado de implantación se encuentran, en el proceso de CRM, ya que en la mayoría de los casos, la importancia de una buena gestión de los clientes se ha relegado a los últimos lugares.

Como se ha expuesto en el capítulo introductorio al CRM, deberemos analizar los factores que afectan a las cinco dimensiones de la empresa: **Organización, Procesos de negocio, Sistemas, Personal y Formación**, a lo largo de las distintas fases del proyecto.

Estas cinco dimensiones deberán ser analizadas simultánea e interconectadamente. Recordemos que el éxito de una implantación CRM depende en un 75% de la Organización, los Procesos de negocio y del Personal y su Formación y, un 25% de los Sistemas empleados.

No hay que olvidar que el objetivo último que se pretende es conseguir una mejor gestión de los clientes, obteniendo la satisfacción y fidelidad de estos. Este hecho, conlleva introducir mejoras técnicas para posibilitar respuestas más rápidas y eficaces ante las demandas de los clientes. Pero, reducir la implantación



de un CRM a la renovación de los sistemas informáticos de la empresa llevará de forma irrevocable al fracaso del proyecto, al llegar a la siguiente igualdad:

Antigua organización + Sistemas nuevos = Antigua Organización Cara

Se expone a continuación, la forma en que se van a desarrollar las distintas fases.

Empezaremos analizando la situación inicial de que se parte, realizando una serie de entrevistas y reuniones de trabajo con los miembros de cada uno de los hoteles, previamente citados mediante las correspondientes comunicaciones. La información obtenida deberá ser estructurada para su mejor análisis, y de esta forma llegar a tener una clara imagen de la forma actual de trabajo, y del punto en que se encuentran cada una de las cinco dimensiones que se consideran vitales: Organización, Procesos de negocio, Sistemas, Personal y Formación.

Por último se definirá la situación futura, con los procesos CRM ya implantados, volviendo a supervisar la nueva forma de trabajo, y las mismas dimensiones.

Lógicamente **este análisis se centrará exclusivamente en la gestión de clientes y en su aplicación a un CRM.**

Como tarea a parte, además de alcanzar un sistema de trabajo totalmente integrado sobre los clientes, se planea diseñar y construir una herramienta informática de gestión que permita optimizar esta relación con los clientes. La determinación de llevar a cabo este sistema informático de gestión viene motivada como paso previo a la integración informática de toda la empresa.



Vemos un esquema que resume gráficamente las fases por las que discurrirá el proyecto:

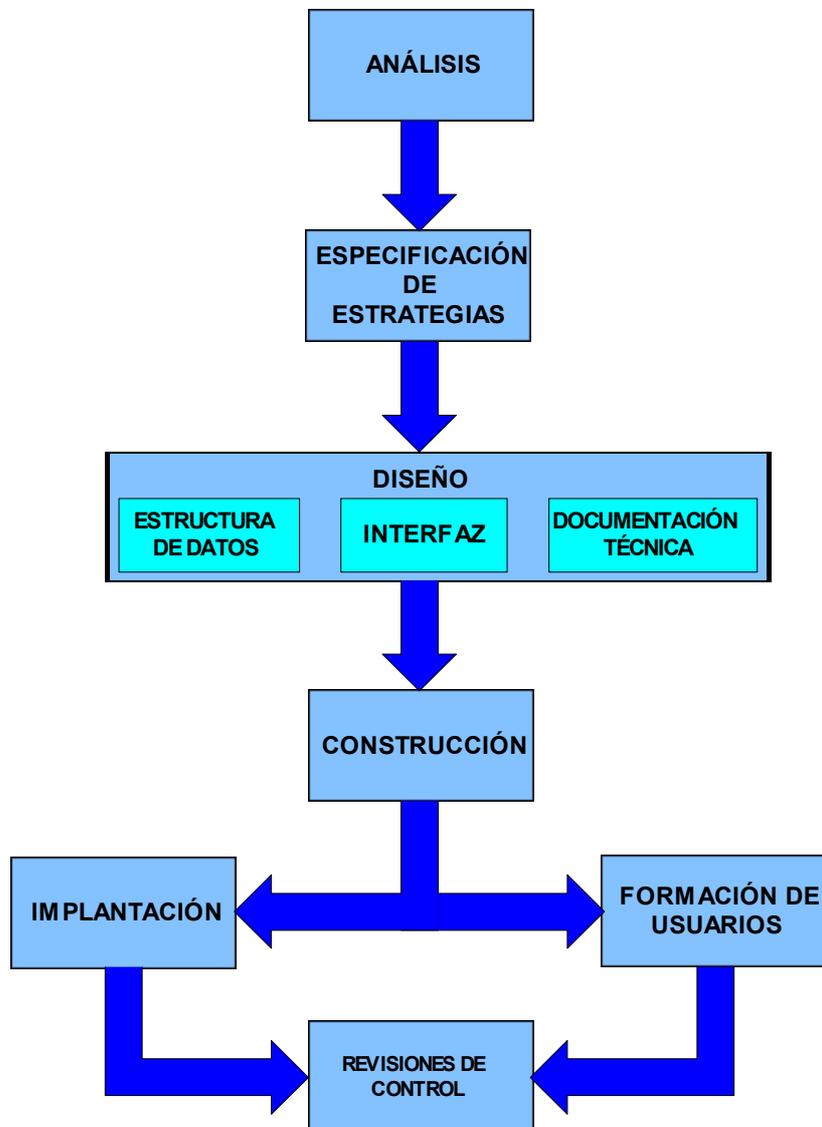


Figura 3.1.- Esquema de Fases del Proyecto.



3.3. Planificación y Entrevistas

Antes de comenzar el proceso de obtención de información dentro del hotel, hay que informar al personal de cual va a ser el objeto del proyecto, su alcance, quienes van a colaborar en él y mostrarle una planificación de fechas de reuniones de trabajo y entrevistas. Por otra parte, también se realizarán una serie de reuniones para el seguimiento del proyecto, de las que saldrán comunicados sobre la situación del proyecto a toda la empresa.

Y además de los riesgos contemplados en toda implantación CRM, ya tratados, hay que advertir a la empresa que deben contemplar también los siguientes:

- Se producirá una mayor informatización de los procesos implicados. Incluyendo aquellos que hasta la fecha se han hecho de forma manual, luego se requerirá una gran gestión del cambio.
- La inversión inicial para implantar el nuevo CRM puede tener un largo plazo de retorno. Por este motivo se ha de buscar un patrocinio de parte de la cúpula de la compañía. El proyecto puede condicionarse a este patrocinio.
- Como factores críticos de éxito deben señalarse, la necesidad de la total involucración de la directiva de la compañía que deberá coordinar a todos los establecimientos, y el compromiso del personal de cada uno de ellos.

Para captar la información necesaria, se escogió un grupo de personas, procedentes de los distintos establecimientos hoteleros de la empresa (habrá de hacerse así cuando sean varios), que en su conjunto representasen a todas las áreas departamentales del hotel tipo. Al hacerlo de esta forma, se contempla todo el funcionamiento cotidiano, pudiendo además discutir las posibles incidencias particulares que afectan a cada departamento.

Se realizaron tres reuniones con el responsable de clientes del hotel 'El Fuerte', así como con los responsables de la atención de consultas,



reclamaciones e incidencias por separado. Estas reuniones se celebraron en las seis primeras semanas de esta fase de análisis.

Las reuniones comienzan solicitando información acerca de sus métricas actuales y, de la información que se recoge, se constató que no se utilizaban métricas y se convino en facilitar la información recogida por los diferentes departamentos. La empresa solicitó que con esa información que actualmente manejaban, se definieran algunas métricas para usar a partir de ese momento, y otras futuras, para usarlas una vez se comience a almacenar información adicional.

La empresa solicita que, como parte del trabajo de mejora, se les entregue una completa documentación de todos los procesos futuros, su trazabilidad con el resto de procesos implicados y todo lo concerniente a las otras dimensiones.

Las dos partes convienen que la forma de trabajar de los empleados, debe variarse lo menos posible para facilitar el cambio, así como aprovechar al máximo posible los sistemas actuales, con objeto de reducir costes.

A continuación se les expuso la operativa de las entrevistas. Para poder realizar el análisis de las cinco dimensiones simultáneamente, se les solicitó que se centraran en la operativa de gestión de clientes, es decir, su forma de trabajar. A partir de esos Procesos, la implicación del resto de las dimensiones se traza de forma automática: Organización, Sistemas, Personal y Formación.

Realizando todo esto, conseguimos una visión estructurada de la forma de trabajo actual.



3.4. Definición de métricas de Servicios

Como paso previo al proceso de mejora que se va a emprender, se deben definir una serie de métricas o indicadores que permitan medir la situación actual y compararla con los resultados de la situación futura. Para esta definición de métricas se tendrán en cuenta varios aspectos:

- Tener claros los objetivos que se quieren lograr con el proyecto. Se deberán fijar una serie de objetivos y ver qué se necesita medir. Definir el nombre y propósito de la métrica.
- Establecer una serie de “Hitos”. Se deben fijar unos objetivos principales en función del tiempo que hay para llevarlos a cabo y de cómo afectan a los demás.
- Obtener los datos necesarios para poder calcular las métricas. Analizar los datos y comprobar si son de confianza o no, definir una frecuencia de recogida de datos y de cálculo de la métrica. Determinar el método de cálculo de la métrica y sus unidades.
- Indicar en qué procesos se realizan y su dificultad de medición.

Teniendo en mente estas ideas, y a partir de la información que se obtenga en las reuniones y entrevistas sobre los métodos de trabajo y sus procesos actuales, será conveniente identificar **oportunidades de mejora** en todo lo descrito anteriormente.



3.5. Situación Actual

Para comenzar a diseñar el nuevo proyecto, se preguntó acerca de los mapas de procesos actuales y de la documentación de sus entradas y salidas, departamentos implicados, personas y sistemas. En el caso de partida que tratamos, la respuesta fue que no se trabaja según proceso, no disponen de mapas de procesos, ni tienen documentada la información anterior. Nos comentan que existe una operativa de trabajo, según los departamentos, pero que no está documentada. No obstante, explicarán detalladamente como se realizan las distintas actividades, personas implicadas en estos momentos, sistemas existentes y relaciones entre departamentos.

En la situación actual de partida que tenemos, el hotel ya dispone de una herramienta de gestión, encaminada a la recogida de los datos de los clientes cuando se registran, y para su posterior consulta y modificación. Estos datos se almacenan en una base de datos local al hotel, sobre la que se apoya dicha aplicación, ubicada en un servidor central, en las mismas instalaciones del hotel. De modo que esos datos son totalmente independientes a los almacenados en cualquier otro establecimiento de la empresa, ubicado en cualquier otro punto de la geografía. Existe por tanto una total interconexión, en lo que a estos datos se refiere, entre los distintos hoteles de la compañía.

Además, dicha aplicación, junto con la base de datos que la soporta, tienen como único fin principal tratar los datos recogidos durante el registro. No teniendo ninguna vía informática de relación directa con la información asociada a cualquier tipo de reclamación o incidencia efectuada por los clientes, que se tratan por separado, y que se recogen en una base de datos diferente a la anterior, accesible solo desde los ordenadores del departamento de Reclamaciones e Incidencias. Posteriormente, a su resolución, se imprimen y se archivan en papel, en un fichero que recoge todas estas eventualidades (ya sí disponibles para todos los departamentos relacionados con el cliente, como material documental y de consulta).



Por otro lado, la empresa desarrolla en la actualidad una campaña de opinión a través de un cuestionario, que se facilita a los clientes en el momento de su entrada al hotel y que se recoge a su salida, con el fin de conocerlos mejor según los distintos segmentos. Hay que decir que esta actividad, junto con la situación de independencia (información sesgada) de las distintas fuentes de datos relativos a la gestión de clientes, comentada arriba, han sido los principales desencadenantes de este proyecto.

Actualmente, los formularios del cuestionario, se recogen a intervalos regulares de tiempo, y se pasan a otra empresa para que los procese y, posteriormente los devuelva junto con un informe de resultados. Estos informes son archivos Excel, en los que se recogen todas las opiniones de todos los cuestionarios, ordenadas de forma adecuada para una visión rápida de los datos.

El hecho de que sea una empresa externa a la compañía la que se encargue de procesar estos datos, tiene un coste para la empresa, que se desea evitar en el futuro con el uso de una nueva herramienta incluida en el software que se va a implantar a raíz del CRM. Además, al ser ficheros estáticos los que devuelve la empresa que trata los cuestionarios, y no una base de datos estructurada con un software para su tratamiento, hace que el proceso para obtener resultados verdaderamente útiles a partir de los sondeos, más allá de los que facilita la empresa o de los que se pueden apreciar de forma directa de las respuestas dadas por los clientes, sea lento y complejo.

La herramienta que se pretende desarrollar, y que se va a incluir en el software del proyecto, debería permitir manejar estos datos de forma más flexible, pudiendo combinar diferentes criterios para sacar conclusiones y realizar estadísticas acerca de esos datos, de forma rápida y eficaz, y sin tener que cambiar de aplicación. Serán, la misma aplicación y la misma base de datos que se empleen para los datos del cliente, las que permitan realizar todo esto, de forma que los resultados de las encuestas y los datos de los clientes sean totalmente compatibles. Pudiendo identificar unos a partir de los otros y viceversa.



Esto nos proporcionará una herramienta realmente poderosa, que permitirá un tratamiento totalmente personalizado de cada cliente, al tiempo que se optimizan los procesos de respuesta y resolución a las eventualidades planteadas por los clientes.

En el caso del hotel 'El Fuerte', lo que son las tareas de Reservas y Recepción por un lado, y las posibles Reclamaciones o Incidencias que pueden presentar los clientes, por otro, se tratan de forma independiente, siendo personas diferentes las que tratan cada una de esas tareas, y que pertenecen a lo que serían distintos departamentos dentro de la estructura del hotel. No existiendo ningún intercambio directo de información entre esos departamentos, que guardan sus datos en bases de datos diferentes e independientes, y utilizan herramientas informáticas distintas para gestionar su información.

En nuestro caso se suponen pues, tres estructuras de datos diferentes e independientes, una correspondiente a los datos de Reservas, Registro y Consulta Básica de los datos del cliente, otra correspondiente a las Reclamaciones e Incidencias y una última (actualmente sin base de datos) correspondiente a los datos de la nueva campaña que el hotel está introduciendo en su gestión (todo lo relativo a las opiniones que el cliente facilita a través de los cuestionarios). Con lo que no es ni rápido ni sencillo llegar a un acuerdo en el que se recojan de forma fiable todos los datos de los que dispone el hotel como historial de algún cliente, a la hora de realizar cualquier gestión sobre esa información.

Asimismo, dentro del hotel, existe una persona (ingeniero informático) encargada de la administración de todo el sistema informático (servidores, aplicaciones, bases de datos, equipos y demás).



3.5.1 Organización

En los hoteles pequeños, de media, suele bastar con un número reducido de empleados para llevar a cabo todas las tareas de gestión. Por contra, en establecimientos mayores, lógicamente por el mayor volumen de clientes que pueden alojar, y la mayor actividad diaria existente, es necesario que la plantilla del personal de trato con los clientes sea superior.

A pesar de todo, y de acuerdo con la información recibida, como era de esperar, los procesos básicos que se llevan a cabo, no varían mucho de un hotel a otro, y los datos necesarios en cada proceso, suelen ser también similares. Esto es un punto a favor a la hora de adaptar el proyecto a los distintos hoteles de la empresa, o incluso, si se piensa en extenderlo a establecimientos de dimensiones diferentes.

Aunque sí podrán existir pequeñas diferencias en la organización interna de tareas o empleados, en cuanto a la gestión de clientes se refiere.

Teniendo esto en cuenta, y dado que se está particularizando el proyecto para el caso del hotel 'El Fuerte', no se aprecia ninguna pérdida de globalidad importante, al adoptar como punto de partida, tal y como está previsto, la estructura departamental existente en este hotel. Una estructura en la que las tareas de gestión de clientes se reparten por departamentos, y dentro de ellos, entre los empleados que lo forman. No desempeñando todos las mismas tareas (lo contrario sería un caos).

Esta forma de organizar las tareas, puede ser reflejo de problemas añadidos en la gestión, siempre que no haya una buena administración y comunicación entre los departamentos, ya que los datos estarán repartidos. Sin embargo, esta estructura ordenada por departamentos y con un marcado reparto de funciones, presenta un control adecuado a la hora de conocer en qué punto del anillo de gestión se están produciendo posibles fallos.

Así, tomando este modelo de distribución, podemos decir, que en todos los casos, independientemente del tipo de establecimiento, se pueden distinguir tres



unidades principales (departamentos) en las que englobar todos los procesos que se llevan a cabo en la gestión interna de clientes. A saber:

1. **Dirección:** Responsable de la gestión del hotel como un todo, coordinando las actividades del resto de unidades departamentales, y llevando la administración externa del hotel.
2. **Recepción:** En este caso particular, engloba las funciones de reservas, recepción y conserjería. Es la unidad responsable de toda la gestión de toma de datos para realizar el registro y futuras gestiones o, en su caso, las reservas anticipadas, y de la captura y resolución de consultas básicas realizadas por clientes.
3. **Reclamaciones e Incidencias:** Responsable de toda la gestión de quejas realizadas por clientes y contratiempos en el servicio.

Actualmente, en el hotel 'El Fuerte', puede decirse que estas unidades gozan de un elevado grado de independencia en su gestión. Por lo que al no estar interconectadas, la información que cada departamento maneja sobre el cliente es prácticamente independiente. El hotel reconoce que con vistas al Back-Office de la compañía, esta distribución no es problemática, pero que de cara al Front-Office, no se pueden atender correctamente las necesidades de los clientes.

Por otro lado, existe otro proceso que se quiere integrar en la gestión, que es el control de las opiniones de los clientes por medio del cuestionario que se les entrega, sin tener que depender de los servicios de ninguna empresa externa, y pudiendo manejar los datos con flexibilidad, para poder adaptarlos a futuras campañas según su finalidad. Pudiendo sacar además las estadísticas necesarias a través de otra aplicación que, en este caso se sale del ámbito del proyecto, pero que también está en fase de desarrollo.

Esta labor, tampoco resulta sencilla de realizar, debido a que no se tiene un recurso común que recoja todos los datos de ellos, como pueden ser,



reclamaciones ejercidas, preferencias, motivos y vías más usuales de contacto con el hotel...

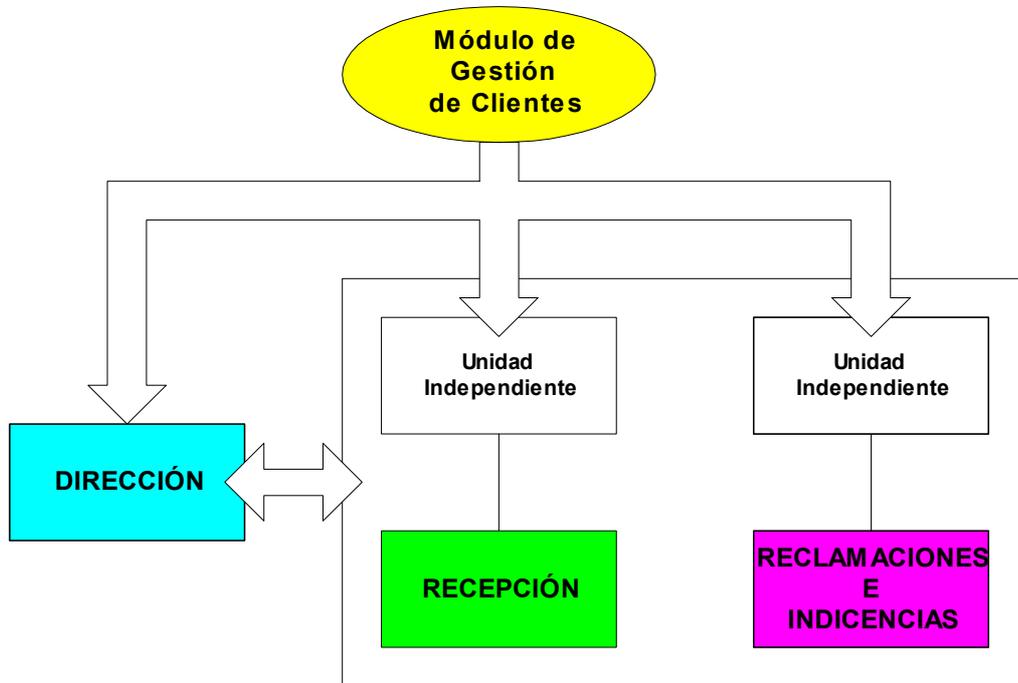


Figura 3.2.- Organización Tipo de los hoteles de estudio en la Situación de Partida.

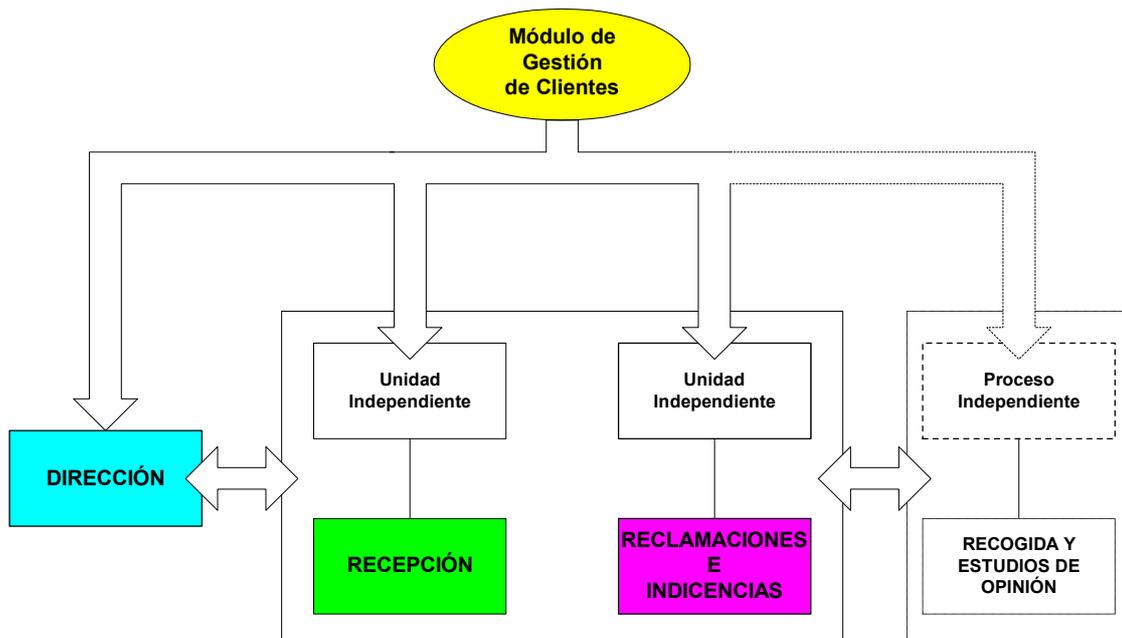


Figura 3.3.-Situación particular del hotel 'El Fuerte'.



3.5.2 Procesos y Sistemas Actuales

De la información recibida de los entrevistados, pueden deducirse una serie de actividades típicas desarrolladas en la gestión de clientes. A continuación se enumeran, y posteriormente se explica el proceso que se sigue en cada una de ellas, para su formalización, así como los medios y sistemas disponibles en la actualidad.

- a) Búsqueda de Clientes
- b) Creación del Registro de Cliente
- c) Consulta de información del Cliente
- d) Validación de datos
- e) Modificación/Actualización/Gestión de datos
- f) Baja de Cliente
- g) Reclamaciones e Incidencias
- h) Cuestionarios de Opinión (Actualmente no se contempla en el sistema).
- i) Estadísticas de Clientes según segmentos (Actualmente no se contempla en el sistema).

a) Búsqueda de Clientes

La búsqueda de clientes puede realizarse por dos medios. Manualmente a través de archivos en papel o a través de la aplicación de gestión existente, consultando la base de datos de clientes. La consulta se realiza a través del DNI o pasaporte.

Si el cliente aparece registrado, será identificado y se procederá a atender sus demandas.

Si la búsqueda no tiene éxito, un mensaje por pantalla advierte de ello, para que se actúe en consecuencia.



En cualquier caso, los archivos de clientes presentan un problema adicional en las búsquedas, y es que su información básica está recogida por duplicado e incluso puede ser distinta en algún caso, en el departamento de Recepción y en el departamento de Reclamaciones & Incidencias, si es que ese cliente presentó alguna. Esto es debido a que no se cuenta con una base de datos común ni ninguna aplicación unificada.

Una vez se realiza una búsqueda que reporta resultados, desde esa pantalla se pueden efectuar distintas acciones, según las demandas del cliente o según la gestión interna que se esté llevando a cabo.

En función de que se trate del departamento de Recepción o del departamento de Reclamaciones e Incidencias, Las más significativas son:

1.- En Recepción.

- Crear una nueva ficha de estancia para ese cliente, en caso de que éste desee alojarse.
- Hacer una consulta simple de los datos del cliente.
- Modificar los datos del cliente en caso de que hayan cambiado.
- Ver el historial de estancias del cliente.
- Verificar/Modificar/Anular una reserva.
- etc.

2.- En Reclamaciones e Incidencias.

- Registrar una reclamación realizada por el cliente.
- Dejar constancia de las incidencias significativas relativas al cliente.
- Consultar el historial de reclamaciones e incidencias que presenta el cliente.
- etc.



El personal hace constar el hecho de que debido a la desagregación de los departamentos, cuando un cliente desea realizar una reclamación, son demasiados los datos que éste debe facilitar, ya que si no ha realizado ninguna antes, no hay constancia del cliente en la base de datos del departamento correspondiente. Es como si el cliente tuviera que registrarse de nuevo para poder realizar estas gestiones.

En definitiva, que la no existencia de una base de datos común y bien gestionada, dificulta muchas tareas cotidianas, que de otro modo se verían enormemente agilizadas.

b) Creación del Registro de Cliente

Dentro de la creación de clientes, la empresa destaca las dos vías más habituales de contacto. La primera de ellas, ya sea directamente con el cliente o con la mediación de una agencia de viajes, mediante reserva telefónica o presencial, con antelación, y la segunda también presencial, pero justo en el momento de entrada al hotel.

Hasta el momento, el teléfono ha sido el medio más utilizado en las reservas.

Al recibir una petición de alojamiento, lo primero es comprobar si se trata de un cliente que ya figure como tal. Por tanto, previamente se realiza un proceso de búsqueda. De modo que lo primero que se solicita es el DNI o pasaporte, para comprobar si existe el cliente, y si es así se le abre directamente otra ficha de estancia, se comprueba que se trata de la persona que consta en el registro, repitiendo en voz alta el nombre y apellidos que se observan en la pantalla, y se hace lo mismo con la dirección y el teléfono de contacto, esperando la confirmación del cliente, si hay cambios, se pasará a editar los datos y a su modificación.



En cualquier caso, se abre una nueva ficha de estancia para efectuar el registro.

Si el cliente no está registrado, se le piden todos los datos para añadirlo a la base de datos de clientes. Y una vez efectuado el registro, se procede a abrir la ficha de la estancia.

El proceso habitual de creación del cliente se basa en recoger sus datos en un registro. Estos datos varían ligeramente en función de que se trate de una reserva o de una venta formal en el momento.

La hoja registro donde se recogen los datos de un cliente, en el caso de las reservas contempla los siguientes datos:

- Nombre.
- Apellidos.
- DNI o pasaporte.
- Teléfono de contacto.
- Fechas de comienzo y fin de la reserva.
- Y además, se pide el ingreso de una fianza en un número de cuenta que se indica en el momento de la reserva.
Este ingreso, si se está tratando directamente con el cliente, se comprueba una vez efectuado. Y en caso de que sea a través de una agencia, se gestionan los trámites acordados previamente.
- También se asigna un número de habitación al registro, aunque susceptible de cambio una vez el cliente esté en las instalaciones al llegar la fecha reservada.
- Observaciones

En el caso de que no se trate de una reserva, sino de que sea una venta inmediata, los datos recogidos en la hoja de registro son los mismos, salvo que ya



no es necesario el ingreso de la fianza, ya que se cobrará únicamente el conjunto de los servicios recibidos al término de la estancia en el hotel.

Y además, automáticamente se incluye el número de habitación correspondiente en el registro.

Las empresas han decidido que en ningún caso renuncian a la información que actualmente recogen, aunque sí están dispuestas a recopilar más información para tareas adicionales de gestión.

Dado que, hasta el momento la conexión en red de los Módulos de Gestión de Clientes de todos los establecimientos, a través de Internet, no ha sido contemplada, actualmente se da el caso de que un mismo cliente puede crearse en distintos hoteles de la empresa con distintas condiciones.

c) Consulta de información del Cliente

Como ya se ha dicho, la información básica de los clientes está recogida por duplicado en los departamentos de Recepción y de Reclamaciones & Incidencias, si es que éstas existieron. Por lo que cuando un cliente solicita información, en función de la información que solicite, podrá verse obligado o no, a dar nuevamente ciertos datos. Y evidentemente la complicación será mayor si la consulta implica a ambos departamentos a la vez.

Hay varios tipos de información a consultar. Puede que la necesidad de consulta provenga del propio cliente o del empleado del hotel.

De momento, pueden consultarse los datos personales por un lado, o las Reclamaciones e Incidencias por otro, pero de forma independiente. No se puede consultar una cosa a partir de la otra sin salir del sistema, debido nuevamente, a que son datos recogidos en bases de datos diferentes, y que usan aplicaciones



distintas. Por lo que para consultar ambas cosas en una sola consulta, habría que realizar dos accesos al sistema. Y además sería personal diferente el que lo hiciera. Ya que los departamentos implicados son independientes.

A continuación se describen las consultas más habituales:

- Consulta simple de datos.

Este tipo de consulta suele relacionarse con trámites internos del Back-Office del hotel, para acceder a algún dato de un cliente en un momento determinado, pero sin intención de realizar ninguna modificación al respecto. Estas acciones entran dentro del día a día de los departamentos, sin embargo, a veces ni siquiera estas consultas resultan fáciles de resolver, ya que existe el mismo problema de siempre, la duplicidad de información y en sitios diferentes.

- Confirmación de reservas.

Actualmente el cliente, a veces, se pone en contacto con el hotel para confirmar que su reserva sigue estando activa, antes de desplazarse. Para darle la información, se le debe pedir que proporcione al menos:

- Su DNI.
- Fecha de inicio de la reserva.
- Fecha de fin de la reserva.

- Información del Histórico del Cliente.

A veces los mismos empleados necesitan consultar una serie de datos acerca de las estancias anteriores de los clientes, ya archivadas. Y otras veces, esas consultas las realiza el propio cliente. Para efectuarlas con éxito, es necesario conocer o exigir al cliente que facilite, los siguientes datos:

- Su DNI.
- Fecha de Alta en la estancia a la que se refiere la consulta.



- Motivo de la consulta.
- etc.

Estas consultas son incluso más difíciles de responder que las anteriores, ya que combinan los registros actuales de cliente con los registros ya cerrados y con los posibles registros de incidencias correspondientes a esas estancias ya cerradas. Además ocurre que la mayoría de estas consultas se producen debido a la existencia de reclamaciones, no existiendo un criterio unificado y claro de cuándo está resuelta o no una reclamación o incidencia, entre los distintos departamentos.

Vemos pues, que el sistema de Front-Office deja muchas lagunas en el servicio al cliente.

- Información de Expedientes asociados a Incidencias.

En la reunión, esta información se considera como necesaria aunque actualmente no se contempla. Estos expedientes serían el equivalente a los informes internos de fallo o situación, reflejando el proceso de resolución de las incidencias. Pasarían a la aplicación de usuario que gestiona al cliente y de esta forma, podría consultarse dicha incidencia y su situación, en cada momento.

d) Validación de datos

Actualmente no se produce ningún proceso de validación de datos entre los recogidos por los dos departamentos operativos relacionados con los clientes, y por supuesto, tampoco con los datos del cuestionario de opinión que se desea introducir, ya que actualmente se trata como tarea a parte, fuera del sistema informático de gestión. De modo que si en uno de ellos se recoge algún dato con un formato distinto a como se hace en el otro, o si cambia algún dato referido al mismo cliente, a la larga dará lugar a problemas de gestión.



No existe ningún paso informatizado que haga esa validación, ya que las aplicaciones usadas en los departamentos son independientes.

Sin embargo, en cualquier tipo de gestión, es importante la existencia de un sistema que garantice la coherencia de los datos recogidos por ambos departamentos, al tiempo que permite validar el tipo de datos de entrada en función del tipo de campo que lo contiene (numéricos, alfanuméricos,...), como son por ejemplo los casos particulares del DNI o pasaporte, los teléfonos, la tarjeta de crédito,... (Esto último sí está presente, por supuesto en las aplicaciones actuales, pero de forma aislada en cada una).

Y También es importante, en los casos de demanda de alojamiento que se pueda comprobar, que en las fechas elegidas por el cliente, existen plazas disponibles en el establecimiento.

e) Modificación/Actualización/Gestión de datos

Dentro de la gestión de los datos de clientes, actualmente las labores de actualización se pueden realizar por vía telefónica, o de manera presencial, tanto en los momentos de realizar una reserva o una petición de alojamiento, como fuera de ellos, siempre que se considere necesario o que el cliente detecte algún fallo en sus datos.

Como paso previo a realizar las posibles modificaciones o actualizaciones, el personal encargado, debe proceder como se ha indicado en la sección de Búsqueda de Clientes. Y a partir de ahí, puede acceder a modificar los datos a través de los caminos que presenta la aplicación.

Actualmente, el problema surge al modificar o actualizar los datos del cliente en uno de los departamentos (Recepción ó Reclamaciones e Incidencias), ya que debido a la independencia de las estructuras de datos que manejan, los cambios en una de ellas no se ven reflejados en la otra, y por tanto se vuelve a



entrar en la problemática de la redundancia y diversificación de datos para un mismo cliente.

Se entra, por tanto, en un círculo vicioso que nunca acaba, ya que cuando se cree tenerlo todo estructurado, cualquier gestión puede dar lugar a nuevos fallos de inconsistencia. Y esto es lo que se pretende solucionar con la propuesta de futuro que se verá más adelante.

f) Baja de Cliente

Hay que distinguir entre “baja definitiva como cliente”, y “baja temporal como cliente en servicio”. La primera de ellas es cuando el cliente desea borrar sus datos de los ficheros del hotel, cancelando cuentas activas o servicios especiales negociados con antelación, este tipo de bajas normalmente solo se da con las empresas, aunque también se aplica a particulares en determinadas circunstancias; y la segunda, es la habitual, cuando un cliente abandona su estancia en el hotel, y entonces se le da la baja como huésped, liquidando los servicios, cerrando su registro y añadiéndolo a su ficha. En ambos casos, dada la independencia de los departamentos, el proceso implica demasiadas gestiones, más de las deseadas, y a veces más de un quebradero de cabeza para recopilar toda la información abierta hasta ese momento acerca del cliente.

g) Reclamaciones e Incidencias

Puede ser uno de los problemas principales de la gestión de clientes. La empresa ha facilitado los procedimientos a seguir ante las Reclamaciones e Incidencias, y qué consideran como tales.

Éstas, ya sean de un tipo u otro, implican la existencia de algún tipo de problema y generan un proceso de tramitación encaminado a su resolución. Normalmente son los empleados los que informan de ellas a través de la



comunicación interna del hotel, y hasta presentar su resolución, su tratamiento es exclusivamente por las vías de Back-Office.

En la actualidad, la gestión de Reclamaciones e Incidencias se resuelve utilizando la información del cliente que aparece en las bases de datos y dejando constancia de ellas en la misma estructura de datos del departamento. Y además, se redacta un informe utilizando una plantilla del programa Word del paquete Office. Pero no se produce ningún seguimiento de la reclamación. Durante la resolución del problema no se deja constancia alguna de su estado. Simplemente se aborda el problema y se resuelve.

Por eso, es deseo de la empresa, contar con un sistema flexible y eficaz que las gestione, dejando constancia de ellas y permitiendo consultar su estado en cada momento, de manera que a la vez proporcione a las personas involucradas capacidad suficiente en la elección y decisión de los trámites que deben realizarse, para hacer posible un trato más acorde con las características de cada cliente y de cada problema.

h) Cuestionario de Opinión

Actualmente, el proceso se está llevando a cabo de forma independiente, y en fase de pruebas, pero la empresa desea automatizarlo, y que se integre dentro del mismo paquete de gestión.

Una empresa externa, ajena al grupo hotelero, es la encargada de recopilar todas las opiniones emitidas por los clientes en los cuestionarios. Lo que implica un incremento de los costes de gestión, que desea evitarse en la medida de lo posible.

A continuación, se presentan las dos partes del cuestionario que se entrega a los clientes en el momento de registrarse en el hotel:



Hotel el Fuerte
Marbella

CUESTIONARIO - FRAGEBOGEN QUESTIONNAIRE - QUESTIONNAIRE

HABITACIÓN / ZIMMER / ROOM / CHAMBRE

FECHA / DATUM / DATE / DATE

3817

Con el fin de mejorar nuestro servicio al cliente, le agradeceríamos nos diera su opinión y sugerencias sobre los siguientes servicios. Pueden dejarlo después de rellenado en la mesa. Si nos facilita sus datos personales puede participar en un sorteo de una semana de estancia gratuita.

Muchas gracias. La Dirección

Um unseren Dienst am Kunden verbessern zu können, ist uns Ihre Meinung wichtig und darum bitten wir Sie, die folgenden Fragen zu beantworten.. Sie können den Fragebogen auf dem Tisch liegen lassen.. Wenn Sie Ihre persönlichen Daten angeben, können Sie eine Woche Gratisaufenthalt in unserem Hotel gewinnen..

Vielen Dank. Die Direktion

As we would like to improve our service to our clients, we would appreciate your opinions and suggestions about the following services. You can leave the form on the table after filling it in. If you give us your personal details you will participate in a prize draw for a free week's stay.

Thank you. The Management.

Pour améliorer le service a nos clients, nous vous serons reconnaissants de nous donner votre opinion et suggestions sur les services suivantes. Vous pouvez laisser le questionnaire rempli sur la table. Si vous nous informez de votre adresse, vous pouvez participer dans un tirage d'une semaine de logement gratuit.

Merci bien. La Direction.

Nombre y Apellidos
Vor- und Nachname
Name and surname
Prénom et nom _____

Dirección
Adresse
Address
Adresse _____

Cod. Postal/Ciudad
PLZ / Stadt
Zip code / City
Code Postal / Ville _____

País
Land
Country
Pays _____

¿ Como conoció el hotel? Wie sind Sie auf unser Hotel aufmerksam geworden?
How did you hear about our hotel? Comment avez vous connus l'hôtel?

Lo vi en un catálogo de vacaciones. Ich habe es in einem Urlaubskatalog gesehen. I saw it in a holiday brochure. Dans un catalogue de vacances.	<input type="checkbox"/>
Lo vi en una gufa de viajeros. Ich habe es in einem Reiseführer gesehen. I saw it in a travel magazin. Dans une guide de voyages.	<input type="checkbox"/>
Lo vi en Radio o TV. Ich habe es im Radio gehört / Fernsehen gesehen. I heard it on the radio / saw it on TV. Dans les millieux : Radio/TV.	<input type="checkbox"/>
Lo vi en Prensa / Revista. Ich habe es in Zeitungen / Zeitschriften gelesen. I saw it in Press / Magazines. Dans les millieux : Presse/Revues.	<input type="checkbox"/>
Lo vi en Internet. Ich habe es im Internet gesehen. I saw it on Internet. Dans Internet.	<input type="checkbox"/>
Lo vi en la revista del hotel. Ich habe es in der Hotelzeitung gelesen. I saw it in the hotel magazine. Dans la revue de l'Hôtel.	<input type="checkbox"/>
A través del club de amigos.. Durch den Club der Freunde. Through the hotel's friend's club. Par le Club d' Amis du Fuerte.	<input type="checkbox"/>
Alguien me lo recomendó. Jemand hat es mir empfohlen. It was recommended to me. Par une recommandation personnelle.	<input type="checkbox"/>
Estuve alojado anteriormente. Ich war schon einmal hier. I have stayed at the hotel before. J'etais logé avant.	<input type="checkbox"/>

Gestión Medioambiental

Umweltmaßnahmen
Environmental measures
Gestion de l'environnement

Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions

Die persönlichen Daten dieser Karte werden für eine automatisierte Datenverarbeitung (Gebrauch der Firmen der Gruppe Fuerte Hoteles, dem Verantwortlichen Fuerte Hoteles, S.L. in Hotel el Fuerte, Avda. del Fuerte, s/n, 29000 Marbella), wenn Sie von Ihrem Recht auf Zugang, Änderung, Löschung oder Widerruf Gebrauch machen möchten, wenden Sie sich bitte mit uns in Verbindung.

This personal information of our clients will be included in an automatic card index for the exclusive commercial use of the Fuerte Hotels group of companies, whose final responsibility belongs to Fuerte Hoteles S.L. (Hotel El Fuerte, Avda. del Fuerte, s/n, 29000 Marbella). If you wish to exercise your right of access, modification, cancellation, or opposition, you can do so by getting in contact with us.

Figura 3.4.-Parte delantera del cuestionario de opinión entregado a los clientes.



Los datos personales de nuestros clientes se incluirán en un fichero automatizado, para uso comercial exclusivo de las empresas del Grupo Fuerte Hoteles, cuyo último responsable es Fuerte Hoteles, S.L. (Hotel el Fuerte, Avda. el Fuerte, s/n, 29600 Marbella). Si desea ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, puede ponerse en contacto con nosotros. FM-012 • GC

Les données personnelles de nos clients seront inclus dans un fichier automatisé, pour usage commercial exclusif des entreprises du groupe Fuerte Hoteles, dont le responsable est Fuerte Hoteles S.L. (Hotel el Fuerte, Avda. el Fuerte, s/n, 29600 Marbella). Si vous voulez exercer votre droit d'accès, de rectifier, de canceler et d'opposition, veuillez nous contacter.

Nacionalidad Staatsangehörigkeit / Nationalité / Nationalité <input type="text"/>	
Edad Alter / Age / Âge 16-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> + 50 <input type="checkbox"/>	
Es su primera estancia en el hotel? Ist es Ihr erster Aufenthalt in diesem Hotel? Is it your first time in this hotel? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Volvería a este hotel en futuras vacaciones? Würden Sie dieses Hotel noch einmal für Ihren Urlaub wählen? Would you like to come back to this hotel for another holiday? Reviendrez vous a cet hôtel des futures vacances? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Bien Gut / Good Regular Befriedigend / Standard Mal Schlecht / Bad	
Cocina y Alimentación 	Küche Meals Cuisine Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Limpieza 	Sauberkeit Cleaning Propreté Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Habitación 	Zimmer Room Chambre Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Actuaciones musicales 	Musikdarbietungen Live Music Musique en direct Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Piscina y Jardín 	Garten und Pool Garden and Pool Jardin et piscine Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Centro Deportivo 	Sportzentrum Sportcenter Sport centre Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Amabilidad del Personal 	Freundlichkeit Kindness Amabilité Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Servicio en Recepción 	Rezeption Reception Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Servicio en el Restaurante 	Restaurant Restaurant Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Servicio en el Bar 	Service in der Bar Service at the bar Service au bar Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions
Servicio en el Restaurante Beach Club 	Rest. Beach Club Rest. Beach Club Rest. Beach Club Sugerencias Vorschläge / Suggestions / Propositions

Figura 3.5.-Parte posterior del cuestionario de opinión entregado a los clientes.



El cuestionario se centra en conocer las formas más habituales por las que los clientes tienen conocimiento del hotel y de sus servicios, así como en la valoración (Bien, Mal o Regular) que ellos hacen de la mayoría de esas instalaciones y servicios que se le ofrecen:

- Gestión medioambiental.
- Cocina.
- Limpieza.
- Habitaciones.
- Música.
- Jardines y piscinas.
- Centro deportivo.
- Grado de amabilidad en el trato recibido.
- Funcionamiento de la recepción del hotel.
- Restaurantes.
- Bares.
- Beach club.

También se desea conocer si el cliente estuvo antes en el hotel, y si en un futuro se plantearía la posibilidad de volver a alojarse allí. Estos dos puntos son un reflejo claro de la frecuencia con que los clientes repiten la experiencia, y del grado de satisfacción con el que abandonan el hotel.

Otros datos presentes en el formulario son de carácter personal, como: el nombre y los apellidos, la dirección, la franja de edad a la que pertenecen, etc. Encaminados ya a la identificación del cliente que emite las valoraciones. Actualmente esto se hace comparando los datos con los recogidos en el sistema cuando los clientes se dan de alta. Pero al no estar informatizada la gestión de los datos del cuestionario, esta tarea resulta a veces demasiado laboriosa. De hecho,



algunos formularios, al presentar cambios importantes en los datos con los ya recogidos, no son de utilidad para cumplir con su propósito, y simplemente se desechan.

i) Estadísticas de Clientes según segmentos

Actualmente esta actividad resulta compleja, ya que no se cuenta con los medios necesarios. Hasta ahora el hotel debe conformarse con los informes que le facilita la empresa subcontratada que procesa los cuestionarios. Sacar información más concreta, diferenciando los segmentos de clientes es más complicado de lo deseable. Se ha pedido que también se incluyan herramientas para esto en el paquete software que se va a desarrollar.

Seguidamente se muestra, como ejemplo, un extracto de archivo con la información que la empresa contratada para el control y gestión de opiniones, viene facilitando hasta el momento al hotel 'El Fuerte'. (Este extracto corresponde a los resultados del mes de Abril de 2005):



Hotel Fuerte Marbella																														
Mes de Abril 2005																														
														¿cómo conoció nuestro hotel?																
														EDAD																
														16-30 31-40 41-50 +50																
														1 vez volverá																
FECHA	NUM.	ME,AM	Bien: 2		Regular: 1			Mal: -1							Nacio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	16-30	31-40	41-50	+50	1 vez	volverá
			COC	LIMP	HAB	MUSICA	JARVIS	CIA	CIA	A	A	A	A																	
05/04/2005	3393	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	Ing	1															
	3394	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ale	1															
	3395	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ing	1															
	3396	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	Ing	1															
	3397	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ale	1				1											
	3398	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ale	1															
	3399	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	Ing	1															
	3400		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ale	1															
	3401																													
	3402	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	Esp								1								
	3403	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	Ing	1															
	3404	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ing																
	3405	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	Ing																
	3406	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp																
	3407	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	Ale	1															
	3408	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	Ing					1											
	3409	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Ale	1															
	3410	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	Ing	1															
	3411	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp	1															
	3412	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	Esp	1															
	3413	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	Esp																
	3414													Esp																
	3415	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp					1											
	3416	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	Ale	1															
	3417	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp																
	3418	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp																
	3419	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Esp																
	3420	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	Esp																
	3421	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Sca																
	3422	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Otr																
	3423	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	Ale																
	3424	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Otr																
	3425	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	Ale	1															
	3426	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Esp																
	3427	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	Esp																
	3428	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	Ale																
	3429	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	Ing																
	3430	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	Ing																
	3431	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	Ing																
	3432	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Otr																
	3433	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	Ale																
	3434	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	Por																
	3435	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Otr																
	3436	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	-1	Ale	1															
	3437	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	Ing																
	3438	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Ing																
	3439	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	Ale	1															
	3440	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp																
	3441	2	2	2	2	1	1	2	1	-1	1	1	1	Ale	1															
	3442	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	Ale	1															
	3443	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Ing	1															
	3444	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp	1															
	3445																													
	3446	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	Otr																
	3447	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	USA																
	3448	1	2	2	-1	1	2	1	1	-1	1	1	1	Ing																
	3449																													
	3450	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp																
	3451	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Esp																
	3452	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	Ing	1															

Figura 3.6.- Resultados de opinión del mes de Abril de 2005.



3.5.3 Personal asociado a los procesos

Tratamos aquí la dimensión del Personal, grupo humano que realiza las tareas anteriores de gestión.

Acudiendo de nuevo a la información proporcionada por la empresa, en todos los establecimientos, el grueso de las secciones de atención al cliente, está compuesto en la actualidad por tres departamentos:

- *Dirección.*
- *Recepción.*
- *Reclamaciones e Incidencias.*

Como inicialmente se acordó, el grupo de estudio y colaboración en el proyecto está compuesto por personal de los diferentes establecimientos. Aunque el número de personas por departamentos oscila de uno a otro, el número medio de personas que trabajan en la atención de clientes en cualquiera de los hoteles representados es el siguiente:

Departamento	Dirección	Recepción	Reclamaciones e Incidencias	Total
Personal	2	6	3	11

Luego el total de la media de personas trabajando en la atención al cliente es 11. Se asume a partir de este momento, que con vistas al proyecto presente, ésta va a ser la plantilla del hotel. Porque no se consideran el resto de servicios en el estudio que se va a hacer sobre la gestión de clientes y las opiniones de estos.



A este personal hay que añadir la figura de un administrador informático, que sí es único para todos los departamentos, con lo que serían 12 y no 11 el número de empleados.

Entrando en el detalle de los departamentos, analizamos las funciones realizadas actualmente, nº de personas dedicadas a la actividad, formación actual y conocimientos.

Departamento de Dirección.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Dirección	2	Control y Gestión del Módulo de relaciones con los clientes.	Universitaria, habituada a entornos informáticos.

Departamento de Recepción.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Atención directa al cliente	4	Trato directo con el cliente para recepción, reservas, resolver dudas, dar precios, gestionar habitaciones, etc. Por Teléfono o por contacto directo.	Estudios medios, conocimientos medios de Windows.
Atención indirecta al cliente	2	Trabajo interno de atención al cliente. Contacta con el Back-Office y con el departamento de Reclamaciones & Incidencias.	Estudios medios, conocimientos medios de Windows.



Departamento de Reclamaciones & Incidencias.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Atención directa al cliente	2	Trato directo con el cliente para resolver reclamaciones, gestionar las órdenes necesarias, etc. Por Teléfono, carta/fax o por contacto directo.	Estudios medios, conocimientos medios de Windows.
Atención indirecta al cliente	1	Trabajo interno de atención al cliente. Contacta con el Back-Office y con el departamento de Recepción.	Estudios medios, conocimientos medios de Windows.

Común a todos los departamentos y procesos que conllevan el mantenimiento de los sistemas.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Administrador Informático	1	Dedicado al mantenimiento del Hardware y Software de los departamentos implicados.	Universitaria, habituada a entornos informáticos, lenguajes de programación y mantenimiento de redes.



3.6. Situación Futura

A continuación se definirán, los futuros procesos de trabajo, los sistemas que se utilizarán y el personal que en un futuro debería estar presente en el conjunto. En definitiva, la forma en que deben quedar todas las tareas de gestión, tras implantar los cambios reflejados en este proyecto. Se sugiere llegar a una situación similar a la de partida, pero ahondando en aquellos puntos sensibles a oportunidades de mejora.

3.6.1 Organización Futura

En la organización inicial, se distinguían tres departamentos en relación al cliente: Dirección, Recepción y Reclamaciones e Incidencias.

Entre los problemas señalados en el estudio anterior se encontraba el hecho de que esos departamentos presentaban demasiada independencia entre ellos, en su forma de trabajo. Cada uno de ellos tenía operativa propia e independiente. Y además, presentaban cierto estancamiento en infraestructuras y sistemas, así como una secuenciación de tareas alejada de la optimización, mal diseñada y que necesita de un mayor uso de las nuevas tecnologías.

En la situación futura que se propone, la estructura de gestión global del cliente constará tan sólo de dos departamentos: un Departamento de Dirección y otro Departamento de Atención al Cliente.

El departamento de Dirección continuará funcionando de la misma forma, siendo el centro neurálgico de control y de relación con el exterior, aunque actuando también como nexo de unión entre el resto de procesos. Además, al igual que ocurre con cualquiera de las áreas funcionales del hotel, todo lo relacionado con la gestión del cliente debe verse reflejado en este departamento de Dirección.

El departamento de Atención al Cliente será una unificación de los departamentos anteriores de Recepción y Reclamaciones e Incidencias, y será donde se produzcan los cambios estructurales más notables. El objetivo es resolver las deficiencias existentes en la comunicación de datos entre los distintos



departamentos, al tiempo que se quieren integrar también los métodos necesarios para recoger los datos de la encuesta de opinión que se está desarrollando en estos momentos. Esto permitirá una mejor segmentación, distinguiendo desde los clientes preferentes a los clientes menos rentables, con el fin de poder usarla en futuras ofertas y campañas que el hotel dirija a sus clientes. Todo ello, funcionando bajo una misma aplicación, un mismo sistema de información y una misma base de datos, como si de un solo departamento se tratase, porque es esa la imagen que debe darse de cara al cliente, aunque luego, de cara al Back-Office, se multipliquen los departamentos. De modo que, aunque se trate de un solo departamento habrá un reparto de tareas más señalado que antes, quedando claramente diferenciadas las tareas que anteriormente ejecutaban los dos departamentos que lo integran.

Para este propósito, contaremos de forma más activa con las nuevas tecnologías. Y la infraestructura no constituirá un problema ya que, para el departamento de atención al cliente, debería producirse una disminución en el número de recursos necesarios, tanto humanos como materiales, con lo cual podrá aprovecharse el sistema ya existente, evitando gastos innecesarios.



La estructura de la nueva organización se presenta en el siguiente modelo:

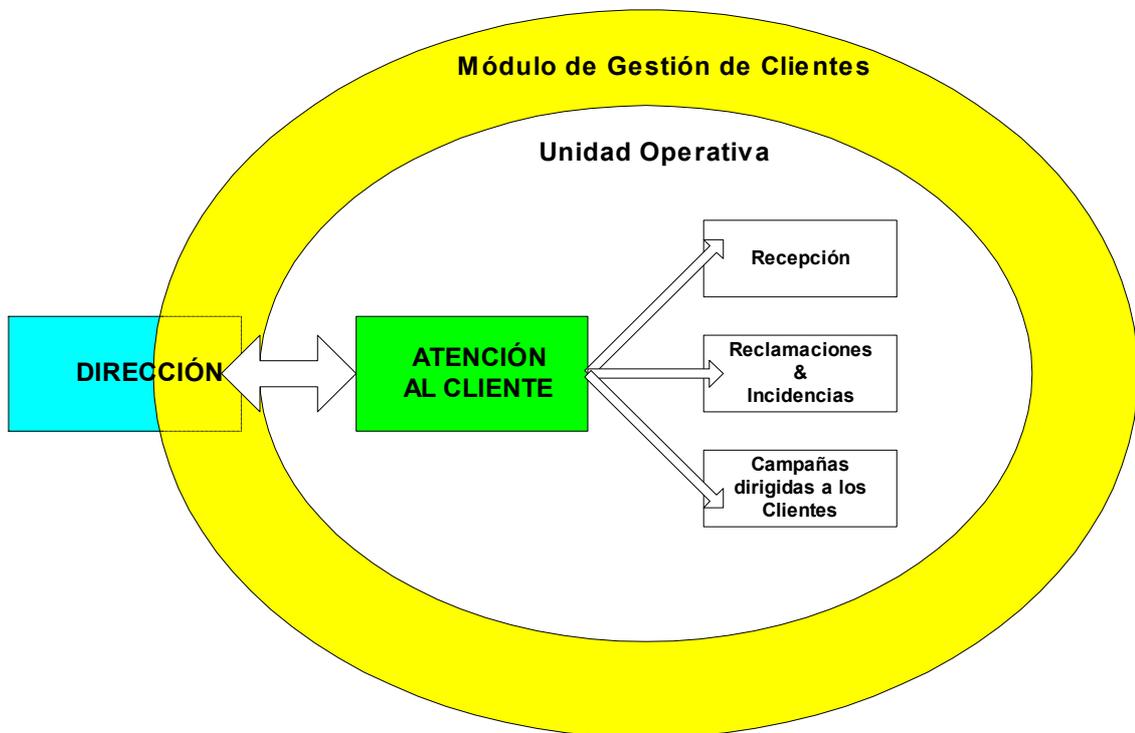


Figura 3.7.-Organización Futura en el hotel 'El Fuerte'.

3.6.2 Procesos y Sistemas Futuros

Tras las entrevistas, y después de realizar el análisis inicial de la situación de la empresa, puede decirse que se tienen ya los conocimientos suficientes sobre los procesos de gestión de clientes, sus problemas, puntos débiles, oportunidades de mejora que presentan y las posibles soluciones.

A raíz de esto, la solución relativa a los sistemas ha quedado como se expone a continuación:

Se deberá modificar la estructura actual de gestión de clientes, unificar la gestión de Recepción y la de Reclamaciones e Incidencias en un conjunto de



procesos directamente relacionados, definir una base de datos común que sea fácil de administrar, añadir los métodos de control de opiniones, e integrar todo esto con los diferentes canales de contacto cara al público. Usando para todo ello, la misma aplicación informática que se va a desarrollar.

Hay que comprobar también la capacidad que presentan los sistemas para adaptarse a los cambios y soportar el nuevo software, pero después del estudio preliminar, no parece que esto vaya a ser un problema. La necesidad de recursos tecnológicos, queda perfectamente cubierta con los equipos disponibles actualmente en los hoteles.

Vemos de nuevo pues, que es fundamental contar con el apoyo de las nuevas tecnologías, pero no sin tener antes un proyecto de trabajo bien definido y estructurado.

A continuación, se procede a describir la forma en que se desea que se desarrollen los distintos procesos, en la situación futura.

Los objetivos fundamentales son:

- Mostrar cómo se produce la interacción con los clientes y cómo deriva en el resto de actividades del departamento de atención al cliente.
- Realizar con éxito la recogida de datos en el menor tiempo posible, y evitando, cuando se pueda que el cliente tenga que facilitar de nuevo datos personales redundantes.
- Atender las consultas de los clientes de la forma más rápida y eficaz, tratando de obtener información adicional después de cada contacto.
- Gestionar las incidencias de la forma más rápida y eficiente posible, dando una clara imagen de control y dedicación a los clientes. Estas incidencias tienen en la mayoría de los casos, carácter interno.



- Es importante también, destacar que es objetivo fundamental del proyecto la buena integración y desarrollo de las tareas relativas a la recogida de opiniones tras recibir los cuestionarios. Se hará referencia a ello a lo largo de todos los capítulos, pero será en el apartado de diseño donde pueda verse de forma más clara el modo en que se llevará a cabo.

Cuando se trate de actividades ya descritas en la situación de partida, simplemente se hará hincapié en los cambios realizados, si los hay, y en cómo afectan al desarrollo de esa actividad.

a) Búsqueda de Clientes

En la nueva situación, las formas de buscar a un cliente siguen siendo las mismas. Manualmente en los archivos de papel o con la aplicación de gestión. La diferencia, es que la nueva aplicación que se desea diseñar, ofrecerá más posibilidades de búsqueda. Podrá usarse el DNI o pasaporte, el número de habitación, el primer apellido o la fecha de entrada entre otros. Esto debería dar una lista con los resultados que coincidan, de la cual se seleccionaría el registro que se desea, ya sea de un cliente que ya ha salido o de uno que aún permanece en las instalaciones. Y según el caso, podrá accederse a acciones diferentes relacionadas con el resto de epígrafes de esta sección.

Hay que señalar, que en la nueva línea de trabajo, si el cliente ya aparece registrado en la base de datos, al identificarlo, se desea que se indique, a través de un distintivo en pantalla, el estatus que ese cliente ha alcanzado en la compañía. De manera que pueda actuarse en consecuencia, en función de los privilegios que se otorguen en cada caso a los clientes.

Los estatus de clientes van en función del gasto medio y el número de estancias que un cliente haya realizado en cierto período de tiempo. Más adelante, se definirán los distintos estatus y los posibles privilegios que deberían aplicarse.



En caso de que una búsqueda no tenga éxito, la forma de proceder será exactamente la misma que en la situación de partida. Intentando además, que a la vista del personal del departamento, no varíe mucho el procedimiento con la nueva aplicación.

Ahora ya, se elimina tanto el problema de datos redundantes detectado en la situación inicial como el hecho de que cuando, en la situación inicial, un cliente realizaba por primera vez una reclamación o daba parte de una incidencia, debía facilitar, de nuevo, datos que ya constaban en la base de datos de recepción; ya que es una misma aplicación, sobre una misma base de datos, la que permite gestionar todas las tareas de relación con el cliente.

De modo que el nuevo departamento de Atención al Cliente, empleará los mismos datos tanto en las labores de Recepción, como en las de recogida y gestión de Reclamaciones e Incidencias. Aunque será personal diferente el dedicado a cada una de esas tareas.

Por lo que, al obtener resultados tras una búsqueda, desde una misma pantalla de la aplicación, desde cualquier terminal perteneciente a Atención al Cliente o a Dirección, podrán efectuarse las mismas acciones, también independientemente de que estén relacionadas con una u otra sección. Ya que se integra toda la actividad relativa al cliente en una sola fuente.

Será pues, tan solo el empleado que actúe, el que determine que esas acciones sean de un tipo u otro. De modo que ahora las mostramos dentro de una misma categoría, añadiendo algunas nuevas, que se pretenden introducir con el proceso de cambio:

- Crear una nueva ficha de estancia para ese cliente, en caso de que éste desee alojarse.
- Hacer una consulta simple de los datos del cliente.
- Modificar los datos del cliente en caso de que hayan cambiado.



- Ver el historial de estancias del cliente.
- Verificar/Modificar/Anular una reserva.
- Registrar una reclamación realizada por el cliente.
- Dejar constancia de las incidencias significativas relativas al cliente.
- Consultar el historial de reclamaciones e incidencias que presenta el cliente.
- Revisar el punto en el que se encuentra una reclamación para informar al cliente, viendo los pasos que ya se han dado.
- Y por supuesto, también se incluirá la gestión de las opiniones del cliente, intentando posibilitar su consulta desde cualquiera de las pantallas de la aplicación relacionadas con los datos anteriores del cliente.
- etc.

Se trata, en definitiva, de conseguir una buena gestión y centralización de la base de datos que soportará toda la información de clientes. Eso facilitará el resto de tareas.

b) Creación del Registro de Cliente

El procedimiento para crear el registro de un cliente, ya sea como nuevo cliente o para añadir una nueva ficha a su historial, será el mismo que se ha seguido hasta el momento, con las salvedades de que se hará usando la nueva aplicación software de gestión, y de que cuando se trate de un cliente de nueva creación se le van a pedir datos adicionales a los que se le solicitaban en la situación inicial. Esto último facilitará las labores de gestión y el correcto desarrollo de los nuevos procesos que se quieren introducir con el CRM, como por ejemplo, la campaña de los cuestionarios de opinión de los clientes, que permitirá una mejor segmentación de los mismos, para conseguir un trato más personalizado, acorde con los intereses tanto de los clientes como del hotel.



De modo que en la nueva situación, los datos que deben quedar recogidos en la hoja de registro son los siguientes:

1. Datos obligatorios:

- Nombre.
- Apellidos.
- DNI o pasaporte.
- Fecha de Nacimiento.
- Código postal.
- País.
- Y se asigna un número de habitación al registro. (susceptible de cambio una vez el cliente esté en las instalaciones, en los casos de reserva adelantada).
- Observaciones.

2. Datos opcionales:

- Dirección completa.
- Teléfono de contacto.
- Dirección de correo electrónico.
- Fax
- Nombre de la compañía (en caso de que la estancia esté vinculada a una empresa).
- Datos de la tarjeta de crédito/débito (en caso de que el pago vaya a hacerse en esas condiciones).

3. En los casos de reserva adelantada, en principio bastará con los mismos datos que en la situación inicial, y en las mismas condiciones. Añadiendo



además, el nombre de la compañía en caso de que la estancia se vincule a una empresa:

- Nombre.
- Apellidos.
- DNI o Pasaporte.
- Teléfono de contacto.
- Fechas de comienzo y fin de la reserva.
- Ingreso de una fianza.

Este ingreso, si se está tratando directamente con el cliente, se comprueba una vez efectuado. Y en caso de que sea a través de una agencia, se gestionan los trámites acordados previamente.

- En estos casos, el número de habitación asignado al registro es susceptible de cambio, cuando llegue el cliente en la fecha prevista.

Se han subrayado los datos que se han añadido en el nuevo sistema de gestión, y que antes no eran necesarios.

A partir de los datos recogidos, hay otros que se calcularán automáticamente y de forma interna en el sistema, que quedarán almacenados en la base de datos, para facilitar algunos procesos de la segmentación de clientes, pero que serán transparentes en el trato cotidiano con estos.

c) Consulta de información del Cliente

Tras los cambios, se seguirán contemplando las dos fuentes de consulta que existían anteriormente: el propio cliente y el hotel en sí mismo.



El proceso seguirá siendo el mismo, la ventaja ahora recaerá en que toda la información, ya sea de un tipo u otro, podrá consultarse de manera rápida y eficaz, desde un mismo terminal, sin necesidad de ir comparando datos en los casos en que se mezcle la información que antes pertenecía a uno u otro departamento. De modo que, a partir del historial de estancias de un cliente, podrá accederse sin problemas a su historial de reclamaciones e incidencias y viceversa.

Y además, en el caso particular de que sea el cliente el que solicite la información, sería suficiente con que facilitara, una sola vez, los datos relativos a la información que desea, ya que ahora, es una sola aplicación la que se encarga de todo, y por tanto, un solo acceso al sistema permitirá entrar en toda la estructura de datos.

Las tareas fundamentales seguirán siendo las mismas que en la situación inicial, pero ahora la estructura de datos común que se tiene, permitirá evitar los problemas que existían al principio, eliminando además algunos de los pasos que anteriormente eran necesarios.

Apoyado todo esto, por el mayor control en la evolución de las reclamaciones e incidencias, y en la mejor segmentación de los clientes, que permitirá conocer de inmediato, la situación de éste y el trato que debe recibir.

Otra funcionalidad añadida a la nueva herramienta de gestión, es la posibilidad que ahora se va a contemplar para poder consultar las opiniones que los clientes han dejado en cada una de sus estancias, y la posibilidad de ver los resultados que arrojan esas opiniones, en función de diferentes criterios de búsqueda.



d) Validación de datos

En la nueva forma de trabajo, se pretende seguir verificando la consistencia de los mismos datos que hasta el momento, así como de algunos más, para una mejor gestión tanto de las tareas que actualmente se desarrollan en el hotel, como de las nuevas tareas que se añadan en el proceso de cambio.

Ejemplo claro son los campos de los formularios de la aplicación relacionados con el cuestionario de opinión que se desea integrar en el sistema, o los campos que ahora se van a convertir en obligatorios a la hora de efectuar un registro.

La forma inicial de verificar todo esto, seguirá siendo la repetición al cliente de sus datos, esperando su confirmación, o solicitárselos directamente para ir confirmándolos en el sistema. Y una segunda verificación la realizará el sistema internamente a través de los algoritmos de verificación que controlan por ejemplo, los números de DNI, que un código postal sea correcto, o los dígitos de la tarjeta de crédito en función de la entidad emisora.

De nuevo, hay que destacar que, en esta nueva situación, al disponer de una base de datos común, ya no existe la necesidad de comprobar que los datos recogidos en tareas de recepción, sobre un cliente, sean los mismos que los recogidos al efectuarse las reclamaciones, o al gestionar las opiniones de ese cliente, ya que un cambio registrado en cualquiera de esas tareas, se refleja inmediatamente en el conjunto. De manera que todo queda recogido en un sistema de datos común.

e) Modificación/Actualización/Gestión de datos

Las vías de acceso para realizar estas labores, no van a cambiar con respecto a la situación de partida, ni tampoco el hecho de que se vean precedidas por un proceso de búsqueda en el sistema para acceder a los datos del cliente en cuestión.



La diferencia estará únicamente en que estas tareas tendrán que adaptarse al nuevo sistema de gestión y a la aplicación que permite manejarlo. Esta diferencia, es pues una ventaja más que una diferencia, ya que ahora se integrarán todas las tareas de modificación en la aplicación única. Así, volvemos a que, los cambios efectuados en una parte del sistema son compartidos por el resto de partes relacionadas, mezclando de esta forma todo el conjunto de datos del cliente, reclamaciones e incidencias y los resultados de las encuestas de opinión. Pudiendo actualizar una de las partes desde cualquiera de las otras.

Se mire como se mire, seguimos llegando a un sistema más estable y fácil de gestionar, y que además ofrece mayores posibilidades.

f) Baja de Cliente

En el modo de trabajo que se desea implantar, se intentarán automatizar y centralizar todas las gestiones implicadas en los procesos de baja, tanto de un tipo como de otro, para ahorrar esfuerzos, tiempo y dinero. Al tiempo que todo ello deriva en una mayor satisfacción del cliente hacia el servicio recibido.

En la fase de diseño se explican de forma detallada los pasos que se van a dar para realizar este tipo de bajas. Y en general se procurará mantener la forma en que se hace en la actualidad, pero siempre contemplando los cambios necesarios para la mejora del conjunto del sistema.

g) Reclamaciones e Incidencias

Teniendo en cuenta la situación de la que se parte, la forma básica de proceder ante estas situaciones, no va a cambiar sustancialmente. Fundamentalmente, la mejora va a consistir en incluir en el sistema un método de seguimiento del punto en que se encuentra la resolución de las reclamaciones e incidencias, integrándolo todo a su vez en la aplicación única que se desea implantar.



De modo que ahora, una vez se atienda la reclamación, se creará el informe en el sistema (debido a incidencia o reclamación). En dicho informe se especificará la fecha de la incidencia, se le asociará un código identificativo, de forma automática, y se recogerá un texto explicando el motivo.

Y posteriormente, a medida que se vaya avanzando en su resolución, se podrá acceder a esa incidencia por su código, para ir anotando los pasos que se van dando para corregirla.

Estos procedimientos, suelen ser repetitivos y pasan por tareas como informar al cliente, mantener un contacto directo con el Back-Office, etc.

Todo esto podrá ser usado y consultado luego, a través de la aplicación informática de gestión. Facilitando las tareas de Front-Office durante la atención al cliente.

h) Cuestionario de Opinión

Una vez implantada la aplicación, se actualizará e informatizará, y algunos de los campos presentes en el formulario podrían eliminarse. Es el caso de la dirección, el código postal, la edad, y la nacionalidad. Aunque los dos últimos tendrán una utilidad añadida para la elaboración de estadísticas.

El motivo es que pueden resultar redundantes, porque lo normal es que ya se hayan recogido a la hora de rellenar la ficha de entrada, y por tanto ya estarán almacenados.

Esto es debido a la estructura de datos que se quiere implantar, con la cual, al rellenar los campos de habitación y fecha de alta del formulario, deberá quedar identificada la estancia correspondiente y por tanto el cliente al que pertenecen dichas opiniones. Pudiendo acceder automáticamente a todos sus datos.

Sin embargo, esta redundancia puede ser una ayuda importante para comprobar los datos no obligatorios del cliente. Y por eso, no se eliminarán tampoco en la aplicación final. Únicamente se modificará un concepto por



considerarse de más utilidad a la hora de filtrar las estadísticas. Y es que la edad de un cliente que se refleje en los formularios de opinión, se va a mantener en el tiempo, con la idea de que se corresponda con la que tenía el cliente en el momento de rellenarlo. De modo que, no tiene porqué coincidir con la edad actual del cliente, que es el dato que realmente se guardará en su ficha (ya que lo que se va a manejar para esto es la fecha de nacimiento del cliente). Así podrán filtrarse aún más las estadísticas en función del rango de edades.

i) Estadísticas de Clientes según segmentos

Como ya se ha comentado, este proceso forma parte del proyecto de mejora que desea la empresa, pero esta cuestión se ha dejado como competencia a parte, a desarrollar en otro proyecto diferente, debido a la gran independencia que presenta con respecto al resto de tareas que se tratan en este proyecto.

No obstante, sí se ha contemplado en nuestro trabajo la automatización de algunas búsquedas que reportarán resultados directos a raíz de la información contenida en los cuestionarios.

Así, será fácil obtener el número de clientes de cierta nacionalidad, los que han gastado cierta cantidad, los que están comprendidos en cierto intervalo de edades, los que se han alojado en el hotel un número determinado de veces, etc. Pudiendo combinar todos estos criterios para obtener unos resultados estadísticos que nos lleven a una primera segmentación de clientes.

Y pudiendo asociar luego, dentro de esas búsquedas, las opiniones que cierto cliente arrojó sobre el hotel en cada una de sus estancias.



A continuación se presenta un esquema que ilustra los pasos seguidos para la construcción del nuevo modelo de procesos y su interacción con el resto de tareas que posteriormente, completarán las especificaciones funcionales del sistema:

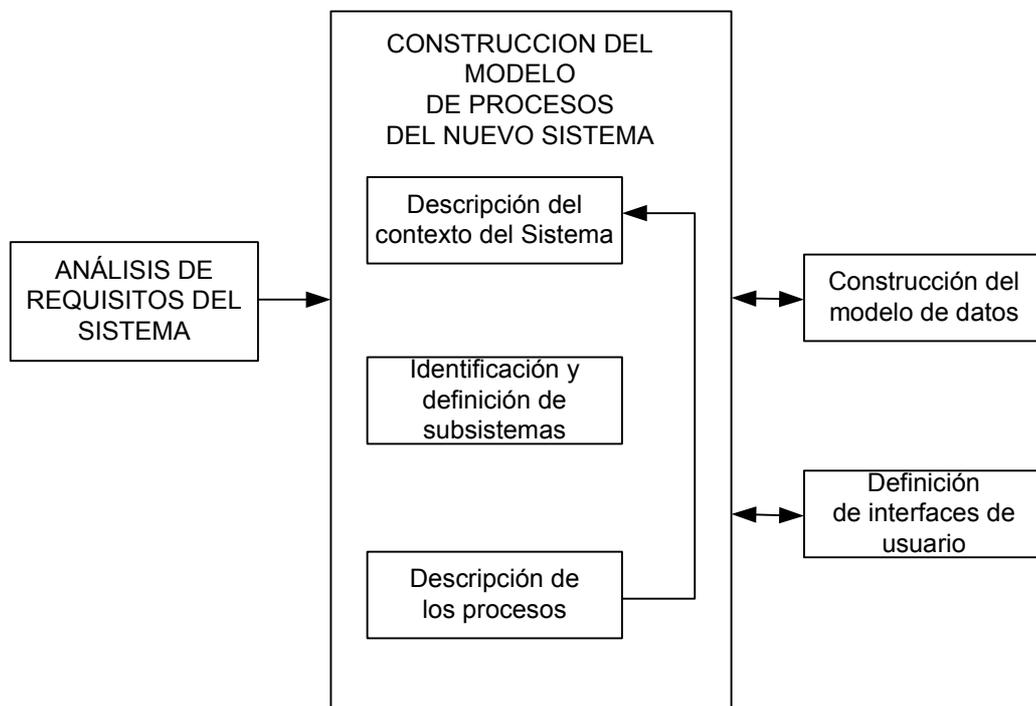


Figura 3.8.- Esquema de construcción del modelo de procesos del Nuevo Sistema.

3.6.3 Personal asociado a los procesos futuros

Como en todo proyecto emprendido en una empresa, el objetivo final es crear valor para la empresa, y en un futuro, para el accionista. Esto se consigue aumentando ingresos y reduciendo gastos.

Tras acometer una inversión de este tipo en Tecnología, antiguos puestos de trabajo ya no van a ser necesarios, por lo que la empresa podría prescindir de personal. Esto no sólo afectará a las personas que se vayan sino también a los que permanezcan en sus puestos, y según la filosofía CRM, **nuestros trabajadores son nuestros primeros clientes.**



En este caso se deberá actuar con transparencia exponiendo los motivos de la reducción de personal y tranquilizando al personal que siga con que no habrá nuevas reducciones. Con el personal sobrante se darán dos alternativas:

- A aquellas personas que puedan ser recolocadas en los puestos de nueva creación, se les dará una pequeña indemnización y un curso de formación para que desarrollen una actividad de semejante categoría profesional dentro de la empresa.
- Aquellas personas que abandonen la empresa, recibirán una indemnización y se contratará una agencia de colocación que les busque trabajos equivalentes.

Estas medidas no sólo son justas, sino que favorecerán el ambiente de trabajo de los que continúan. Para el personal que permanezca en sus puestos, se les explicará cual es la nueva estrategia de la empresa, su rumbo, posibles ventajas que puede traer el CRM y en que forma ellos podrían sacar ventaja.

Como ya se ha comentado, el departamento quedará constituido por dos secciones. En los hoteles, la relación con el cliente constará de una dirección y un departamento de atención al cliente.

Y como inicialmente acordamos, el grupo de estudio está compuesto por personal de diferentes establecimientos, por lo que el número de personas por departamentos oscila de uno a otro. El número medio de personas que compondrán el departamento de atención de clientes de los hoteles representados, a raíz de la implantación de los cambios, es el siguiente (tomando como referencia el caso base de las 12 personas que lo formaban inicialmente):

Departamento	Dirección	Atención al Cliente	Administrador Informático	Total
Personal	2	6	1	9



Luego la plantilla media del departamento de atención al cliente será ahora de 9 empleados, incluyendo ya la figura del administrador informático. Y como ya se ha dicho, asumimos a partir de este momento, que con vistas al proyecto presente, este va a ser el personal relacionado con la gestión de datos del cliente en el hotel. Ya que no se consideran, como parte del estudio, el resto de servicios ofrecidos en las instalaciones.

Entrando en el detalle del Módulo de Atención al Cliente, a continuación analizamos las funciones a realizar, nº de personas dedicadas a cada actividad, formación y conocimientos:

Departamento de Dirección.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Dirección	2	Control y Gestión del Módulo de relaciones con los clientes.	Universitaria, habituada a entornos informáticos. Y Buen conocimiento de la nueva aplicación CRM que se haya implantado.

El director de departamento continuará realizando las mismas funciones que realizaba hasta ahora.



Departamento de Atención al Cliente.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Atención directa al cliente	4	Trato directo con el cliente para recepción, reservas, resolver dudas y reclamaciones, dar precios, gestionar habitaciones y ordenes necesarias, etc. Por Teléfono, carta/fax o por contacto directo.	Estudios medios, conocimientos medios de Windows. Y Buen conocimiento de la nueva aplicación CRM que se haya implantado.
Atención indirecta al cliente	2	Trabajo interno de atención al cliente, y resolución de las posibles gestiones no contempladas en la aplicación. Contacta con el Back-Office y con los encargados de las labores de Recepción, Reclamaciones e Incidencias, que actúan de cara al público.	Estudios medios, conocimientos medios de Windows. Y Buen conocimiento de la nueva aplicación CRM que se haya implantado.

Común a todos los procesos que conlleva el mantenimiento de los sistemas.

Puesto	Nº Personas	Funciones	Formación
Administrador Informático	1	Dedicado al mantenimiento del Hardware y Software de todos los sistemas implicados.	Universitaria, habituada a entornos informáticos, lenguajes de programación, mantenimiento de redes, administración de Bases de Datos Access, conocimientos de SQL y aplicaciones CRM.



Calculando el porcentaje de recursos humanos dedicados a las actividades presentes respecto a las pasadas, tenemos:

Puesto	% Disminución de Recursos	Justificación
Dirección	0 %	Se mantiene a cargo de las mismas funciones, tan solo con algún ligero cambio.
Atención directa al cliente	33,33 %	Con la fusión de departamentos, el número de tareas repetitivas y los trámites necesarios disminuyen notablemente, por lo que el tiempo y esfuerzos necesarios serán menores. Pudiendo recortar en personal.
Atención indirecta al cliente	33,33 %	Al estar los sistemas integrados entre ambos departamentos, el Back-Office, y otras tareas, la necesidad de personal que sirve de enlace disminuirá y sólo tendrá que encargarse de tareas muy concretas.
Administrador del Sistema	0 %	Se debe mantener un número mínimo de personal en este cargo, y por tanto no existe disminución posible. Seguirá a cargo de las mismas funciones, aunque ahora quizás, tenga más peso la figura de este puesto, debido a la mayor integración tecnológica de todo el sistema.

Podría optarse por una reducción de personal aún mayor. Pero como es objetivo también del proyecto, en todas las tareas debe primar el factor 'Calidad' de atención. Y esa calidad requiere una disposición de personal constante.



3.7. Formación

El cambio cultural en la empresa puede comenzar siendo duro para el personal de la plantilla.

Cuando haya cambios difíciles de asimilar, podrán establecerse niveles de aprendizaje, para optimizar el rendimiento y el aprovechamiento de los cursos.

Estos cursos de formación permitirán que los usuarios pierdan el menor tiempo posible en habituarse al nuevo sistema, para volver a concentrarse en sus tareas habituales.

De modo que el gasto de formación de usuarios en proyectos de estas características, es una inversión que se recupera en un plazo razonable de tiempo. Dadas también las nuevas características tecnológicas que se añaden con el proyecto, y cuyos mayores beneficios económicos ya se han comentado.

Entre estas medidas de formación, inicialmente se proporcionará la documentación necesaria a los usuarios y se impartirán clases instructivas y prácticas con los equipos. No siendo en ningún caso, opciones excluyentes, sino complementarias.

De esta forma, independientemente del trabajo desarrollado, todo el personal del módulo de atención de clientes recibirá un curso de visión CRM y en función de sus puestos, un curso teórico-práctico acerca del uso de la aplicación y de su mantenimiento.

En esos casos, en una primera fase, se aprenderá a conocer el sistema y todas sus funcionalidades; una primera visita guiada del sistema puede captar la atención de todos. Y en una segunda fase, se llevarán a cabo ejemplos de procesos, resolviendo las dudas que vayan apareciendo, y por supuesto, observando la evolución del aprendizaje. No hay que olvidar, que el personal de la empresa debe ser un primer objetivo de atención.