Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Modelo de Gestión de Calidad que permita la integración de los
procesos y la mejora continua de la calidad en las Mypes del sector
hotelero**

TESIS

Para optar por el título profesional de: Ingeniero Industrial

AUTOR

Mares Arévalo, Alonso Martín (0000-0002-0736-4304)

ASESOR

Shinno Huamaní, Miguel (0000-0002-1732-8788)

Lima, 11 de diciembre 2018

RESUMEN

La investigación inicia con la revisión de la literatura, en la cual se presentan algunos artículos científicos que describen los temas abarcados en la tesis. Estos temas sirven como base científica para que el lector entienda el desarrollo del trabajo.

Seguidamente, se presentó el sector sobre el cual se ha trabajado la investigación. Se identificó la generación de PBI en el sector servicios y, específicamente, en el sector de alojamiento. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a hoteles de 2 y 3 estrellas en varios distritos de Lima Metropolitana, con el objetivo de describir la situación actual del sector. A partir del diagnóstico se identificó que los hoteles del sector muestran poco interés en la mejora continua de sus procesos y en la calidad de los mismos.

En base al diagnóstico realizado, se ha diseñado un modelo de calidad basado en la gestión por procesos, con el fin de ordenar y estandarizar los procesos de los hoteles para lograr la mejora continua, permitiendo que sean más competitivas en el mercado de alojamiento.

Finalmente, se validó el modelo propuesto con la ayuda de expertos en temas de gestión por procesos y gestión de calidad, con el objetivo de ver el grado de cumplimiento del trabajo en relación a los criterios y dimensiones utilizadas en la matriz de validación.

Palabras claves: Gestión por procesos; Gestión de la calidad; Alojamiento; Hoteles; Mypes; Microempresas; Pequeña empresa; Modelo de calidad

Quality management model that allows the integration of processes and continuous improvement of quality in the hotel sector of MSEs

ABSTRACT

The research begins with the review of the literature, which presents some scientific articles that describe the topics covered in the thesis. These topics serve as a scientific basis for the reader to understand the development of the work.

Next, the sector on which the research was worked was presented. GDP generation was identified in the service sector and specifically in the housing sector. In addition, interviews with hotels 2 and 3 stars in several districts of Lima Metropolitana were conducted in order to describe the current situation of the sector. Based on the diagnosis, it was identified that hotels in the sector show little interest in the continuous improvement of their processes and their quality.

Based on the diagnosis made, a quality model based on process management has been designed, in order to organize and standardize the hotels processes to achieve continuous improvement, allowing them to be more competitive in the housing market.

Finally, the proposed was validated with the help of experts in process management and quality management, in order to see the degree of compliance of the work in relation to the criteria and dimensions used in the validation matrix model.

Keywords: Process management; Quality management; Housing; Hotels; MSEs; Micro companies; Small company; Quality model

Tabla de contenidos

Índice de tablas	vi
------------------------	----

Índice de figuras	vii
-------------------------	-----

CAPITULO 1: Marco teórico

1.1. Revisión de la literatura	1
1.1.1. Crecimiento del PBI	1
1.1.2. Sector Mype	4
1.1.3. Sector hotelero	7
1.1.4. Gestión por procesos	10
1.1.5. Calidad	12
1.2. Legislación y normativas	15
1.3. Casos de éxito	16
1.3.1. Gestión por procesos en Siemens AG	16
1.3.2. Gestión por procesos en instituciones hospitalarias	18
1.3.3. Gestión por procesos en hoteles	19
1.3.4. Diseño organizacional utilizando el enfoque a procesos aplicado en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas	21

CAPITULO 2: Diagnóstico de la situación actual

2.1. Descripción del sector	25
2.2. Análisis de la muestra	33
2.3. Información de entrevistas	36
2.4. Análisis de resultados	41
2.5. Hipótesis	55
2.5.1. Hipótesis general	55
2.5.2. Hipótesis específica	55
2.6. Flujograma de procesos general	56

CAPITULO 3: Desarrollo del modelo de Calidad

3.1. Planeamiento de Calidad	60
3.1.1. Objetivo	60
3.1.2. Alcance	61
3.1.3. Documentos a consultar	61
3.1.4. Definiciones	61

3.1.5. Responsabilidades	62
3.1.6. Procedimiento	63
3.1.7. SIPOC	66
3.1.8. Apéndices	67
3.1.9. Registros	68
3.2. Procesamiento y análisis de la información	73
3.2.1. Objetivo	73
3.2.2. Alcance	73
3.2.3. Documentos a consultar	73
3.2.4. Definiciones	73
3.2.5. Responsabilidades	74
3.2.6. Procedimiento	74
3.2.7. SIPOC	77
3.2.8. Apéndices	78
3.2.9. Registros	79
3.3. Diseño e implementación de mejoras	80
3.3.1. Objetivo	80
3.3.2. Alcance	80
3.3.3. Documentos a consultar	80
3.3.4. Definiciones	80
3.3.5. Responsabilidades	81
3.3.6. Procedimiento	81
3.3.7. SIPOC	84
3.3.8. Apéndices	86
3.3.9. Registros	86
3.4. Seguimiento y control	88
3.4.1. Objetivo	88
3.4.2. Alcance	88
3.4.3. Documentos a consultar	88
3.4.4. Definiciones	89
3.4.5. Responsabilidades	89
3.4.6. Procedimiento	89
3.4.7. SIPOC	92
3.4.8. Apéndices	93

3.4.9. Registros	94
------------------------	----

CAPITULO 4: Validación e impactos del modelo de Calidad

4.1. Importancia de los criterios y dimensiones de validación	95
4.2. Validación de Gestión por Procesos	98
4.2.1. Currículum de los expertos	98
4.2.2. Fichas de validación evaluadas por los expertos	100
4.2.3. Resumen de aportes de los validadores	104
4.3. Validación del proceso de Calidad	105
4.3.1. Currículum de los expertos	105
4.3.2. Fichas de validación evaluadas por los expertos	107
4.3.3. Resumen de aportes de los validadores	111
4.4. Validación de Mypes	113
4.4.1. Currículum de los expertos	113
4.4.2. Fichas de validación evaluadas por los expertos	114
4.4.3. Resumen de aportes de los validadores	116
4.5. Resumen general de resultados	117
4.6. Impactos del modelo	120
4.6.1. Impactos del modelo general	121
4.6.2. Impactos del modelo específicos de Calidad	124

CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones	127
5.2. Recomendaciones	130
5.3. Anexos	132
Bibliografía	133

Índice de tablas

Tabla 1	33
Tabla 2	35
Tabla 3	59
Tabla 4	96
Tabla 5	98
Tabla 6	100
Tabla 7	100
Tabla 8	101
Tabla 9	102
Tabla 10	102
Tabla 11	103
Tabla 12	107
Tabla 13	107
Tabla 14	108
Tabla 15	109
Tabla 16	109
Tabla 17	110
Tabla 18	114
Tabla 19	114
Tabla 20	115
Tabla 21	117
Tabla 22	118
Tabla 23	120
Tabla 24	121
Tabla 25	124

Índice de figuras

Figura 1	25
Figura 2	26
Figura 3	27
Figura 4	27
Figura 5	28
Figura 6	29
Figura 7	30
Figura 8	30
Figura 9	31
Figura 10	32
Figura 11	32
Figura 12	34
Figura 13	41
Figura 14	42
Figura 15	43
Figura 16	44
Figura 17	45
Figura 18	46
Figura 19	47
Figura 20	48
Figura 21	49
Figura 22	50
Figura 23	51
Figura 24	52
Figura 25	53
Figura 26	54
Figura 27	56
Figura 28	58
Figura 29	60

Figura 30	63
Figura 31	66
Figura 32	68
Figura 33	69
Figura 34	70
Figura 35	71
Figura 36	72
Figura 37	74
Figura 38	77
Figura 39	79
Figura 40	81
Figura 41	84
Figura 42	86
Figura 43	87
Figura 44	89
Figura 45	92
Figura 46	94
Figura 47	117
Figura 48	119

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de la literatura

1.1.1. Crecimiento del PBI

Según Emilio García-Vega (2011) indica que la competitividad es un aspecto muy importante dentro de un país. Asimismo, recalca que el éxito de una nación se ve reflejada en las circunstancias que apoyan al desarrollo de las empresas en un sector específico. También señala el logro del éxito internacional, haciendo referencia a aquellas empresas que brindan las condiciones y características necesarias para crear y mantener una ventaja competitiva. El autor presenta el concepto del “Diamante”, basado en 4 atributos que están relacionados fuertemente y que, además, estos revelan el entorno en el que compiten las empresas en un país en el desarrollo de una ventaja competitiva. De esta manera, los 4 atributos mencionados son los siguientes: las condiciones de los factores, referida a la mano de obra especializada y la infraestructura; las condiciones de la demanda, es decir, la naturaleza de la demanda interna o servicio del sector; los sectores afines y de apoyo, refiriéndose a las industrias proveedoras y relacionadas, las cuales pueden formar “clusters”; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las cuales hacen referencia a la creación, organización y gestión de empresas. Igualmente, el autor menciona 2 atributos más que suelen influir en las industrias: el azar y el Gobierno.

Según Waldo Mendoza Bellido (2013), la economía peruana ha tenido un considerable incremento del PBI per cápita a partir del 2002 hasta el 2012. Él afirma que el PBI per cápita en el 2012 se encontraba por encima del 66% del que se tenía en el 2002 y aparte es más del doble del que se logró en 1992. Asimismo, la tasa de inflación promedio en este período ha sido de 2.7% anual y el crecimiento acumulado del PBI per cápita registrado en los últimos diez años ha sido el mejor que se ha logrado obtener desde 1900.

El autor habla de un “milagro latinoamericano”, en el cual indica que el PBI per cápita de América Latina y el Caribe (ALC) en el 2012 se hallaba en un 32% mayor que el que se obtuvo en el 2002 y un 46% mayor que el PBI per cápita logrado en el año 1992. También señala que la tasa de inflación promedio de ALC fue de 6.8% durante los años 2002 hasta el 2012, comparado con el 121% registrado en la década de 1980 y con el 94% que se tuvo en la década de 1990. El autor denominó esto como un “milagro latinoamericano”, ya que, así como el Perú, esos 10 últimos años se logró el mejor crecimiento dentro de la historia contemporánea de América Latina y el Caribe.

Por otra parte, el autor menciona un factor exógeno, el cual lo denomina como “efecto buena suerte”. Este factor consistió en un contexto internacional que benefició a América Latina y el Caribe a partir de elevados términos de intercambio, crecimiento de la economía mundial, una tasa de interés en su más bajo nivel histórico y el ingreso masivo de capitales. Sin embargo, a pesar del auge para ALC en estos diez años, el Perú mostró, especialmente, un crecimiento mayor a los demás países del continente en mención, siendo el segundo país con el mayor crecimiento económico y el país con la menor inflación en este período de tiempo. Por tanto, Mendoza resalta que el “milagro peruano” no se dio en base a reformas estructurales, sino por las políticas macroeconómicas de corto plazo, las cuales significaron el determinante fundamental para el crecimiento económico del Perú.

Según Carlos Adrianzen (2012), el crecimiento económico ha tenido tres etapas. La primera comienza desde la post-guerra hasta mediados de la década de 1970; la segunda etapa fue de marcado deterioro y motivó a que la década de 1980 fuera descrita como “la década perdida”; y, por último, la tercera etapa que comenzó en 1990, reforzada por las

reformas parciales de mercado, así como la reaparición económica de China e India en el consumo de la economía global. Por otro lado, el autor menciona que, en concreto, el PBI aumenta el desarrollo humano por el gasto de las familias, los gobiernos y las organizaciones, como las ONG. Con el aumento en el crecimiento económico, las familias y los individuos probablemente aumenten los gastos con los ingresos incrementados, que a su vez conduce a un crecimiento en el desarrollo humano.

Según Enrique Solano (2011), el aporte de la inversión privada al crecimiento se ve de manera clara, así como la estrecha relación entre la inversión privada y el ahorro interno. También resalta que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destaca la mayor contribución del ahorro de las empresas en 1990 (en contraposición al ahorro de las familias) y la conformación del ahorro interno, refiriéndose a este punto como un determinante para el crecimiento. El autor logra concluir en que la promoción de la inversión privada y el ahorro interno requieren políticas monetarias adecuadas y climas de estabilidad, fiscales de crédito, tasas de interés e inflación, como las condiciones de mayor importancia. Además, sostiene que fomentar la inversión privada y el ahorro interno genera además un círculo virtuoso, pues el mayor crecimiento, que permite la mayor generación de empleo y disminución de la pobreza, facilita la mejora del ingreso disponible de las personas, lo cual contribuye a fomentar, con las políticas apropiadas, un mayor ahorro interno, con lo cual se obtendrá el crecimiento en la medida que se ha presentado en las últimas 2 décadas.

1.1.2. Sector MYPE

Según León Parra (2013), en Bolivia, las microempresas y el trabajo por cuenta propia abarcan el 80% de la población económicamente activa y aportan un aproximado del 20% del PBI del país. Además, de estos porcentajes el 63% proviene de las empresas informales. Sin embargo, el autor cuestiona estas cifras, ya que al ser un sector informal es más complejo registrar los datos de las empresas y cabe la posibilidad de existir información oculta acerca del aporte real de las microempresas informales. Con lo anterior, Parra indica que el problema de política pública y económica no recae netamente en cómo incrementar el aporte del PBI del sector informal, sino en identificar los lazos existentes entre las pequeñas empresas, talleres y negocios informales con las grandes empresas que utilizan a los trabajadores informales para permanecer “invisibles” ante el Estado. El autor concluye en que la empresariedad informal no es un problema, sino un reto para las personas que toman decisiones. Sostiene que las empresas informales no esperan a ser revividas ni se encuentran desintegradas de la sociedad, esperando a lo que el Estado pueda brindarles. Al contrario, este pequeño sector informal cuenta con un amplio capital social y económico que le permite desarrollarse y subsistir, al igual que aprovechar las redes sociales disponibles. Por tanto, las empresas informales aportan significativamente a la economía a nivel nacional, con el apoyo de las normativas extralegales, en los cuales los microempresarios crean sus propias normas para regular sus actividades.

Según Alfredo Sánchez-Castañeda (2014), el desempleo ha sido uno de los problemas más desafiantes dentro de la sociedad moderna con distintas particularidades, dependiendo de la época en la que se desarrolla. Menciona que muchos de los jóvenes de todo el mundo viven en las mismas condiciones, puesto que no cuentan con un empleo o,

si lo tienen, es precario o temporal, mayormente con pocas o nulas perspectivas de buscar un empleo por tiempo indeterminado. Igualmente, el autor señala que, según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se visualizó un incremento de la tasa de desempleo juvenil urbano de 14.2% a 14.5% entre el 2012 y 2013. Esto significa que había unos 6.6 millones de jóvenes desempleados en las áreas urbanas de la región en 2013. El desempleo juvenil supera en 2.25 veces la tasa de desempleo total y en 3.18 veces la tasa de desempleo de los adultos. Gran parte de sus empleos se encuentra en la informalidad y, además, se estima que los jóvenes que no trabajan ni estudian son cerca de 21.8 millones, es decir, alrededor del 20% de los jóvenes en edad de trabajar. En cambio, las mujeres jóvenes representan el 70% de los jóvenes que no estudian ni trabajan, siendo un aproximado de 15 millones de mujeres.

Según Sandra Campos (2008), los principales problemas que tienen las Mypes son desarticulación empresarial, limitadas capacidades gerenciales, escasas capacidades operativas, problemas de información, uso inadecuado de tecnología, dificultad de acceso al financiamiento, poca responsabilidad social empresarial, poca inserción en el mercado externo, entre otros. Estos problemas generan la informalidad, así como la baja productividad y competitividad. Por esto, Campos indica que muchas de las micro y pequeñas empresas trabajan solo para subsistir, mas no para desarrollarse y crecer. Entonces, mientras más demore aplicar solución a este problema, se estará postergando el desarrollo de las Mypes en el Perú. Con lo anterior, se deben realizar políticas de desarrollo, orientadas a ejercer una labor importante en materias de capacitación y asistencia técnica, así como la facilitación de recursos para impulsar nuevos emprendimientos. Así, la autora sostiene que el Perú ocupa el puesto 102 de 178 países

en facilidad para crear un nuevo negocio, lo cual demuestra que hay mucho por corregir para apoyar a las Mypes.

Según Beatrice Avolio y otros (2013), la labor que llevan a cabo las Mypes es de alta e indiscutible relevancia, no solo por su contribución a la generación de empleo, sino también por su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Asimismo, los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. También cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye a la formación del PBI.

Por otro lado, mencionan que las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad, dado que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas. Adicionalmente, la participación de las Mypes en el PBI ha sido del 42% y han representado el 98% del total de empresas en el Perú y el 80.96% de la población económicamente activa. Estos autores también señalan que son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las microempresas: (a) el desarrollo, (b) la motivación por el crecimiento, (c) las habilidades gerenciales para lograr dicho crecimiento, y (d) el acceso a los recursos y la demanda de mercado.

Según AVSI (2011), en el micronivel es necesario considerar la sostenibilidad de una empresa en función de la estructura del sector o del mercado en que opera y, en particular, de su relación con los proveedores y los consumidores a lo largo de la cadena de valor.

En el macronivel, hay una serie de esferas políticas que determinan directamente la competitividad e idoneidad del entorno, así como la sostenibilidad y el potencial de crecimiento de las empresas. El desarrollo de la MYPE, se basa en la capacidad emprendedora de las personas, las oportunidades que brinda el mercado y del entorno favorable para su desarrollo. En este contexto, se identifica, en el Perú, un conjunto de factores que pueden favorecer la generación y/o fortalecimiento de las Mypes. Dentro del entorno favorable se reconoce al conjunto de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que brindan servicios financieros y desarrollan programas de promoción para las micro y pequeñas empresas. Entre estas, se mencionan algunas a las que pueden acceder proyectos de emprendimientos productivos a nivel de micro y pequeña empresa.

1.1.3. Sector hotelero

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), en el primer trimestre de 2015, a nivel nacional, se registró una diferencia positiva de 22 mil 359 empresas, siendo la diferencia entre la cantidad de empresas creadas o activas y las dadas de baja. Asimismo, las actividades de alojamiento y servicios de comida (2 mil 418) registraron un saldo de 2 mil 418 empresas, ocupando el cuarto lugar en cantidad de empresas con saldo positivo. También, en el primer trimestre del 2015, se registró a las actividades de alojamiento y servicios de comidas en el quinto lugar de altas de empresas con actividades económicas con mayor concentración, teniendo un 7.4%. Sin embargo, en este primer trimestre se redujo la cantidad de empresas creadas en servicios de alojamiento y servicio de comidas respecto del 2014, teniendo una reducción de 27.9%, llegando a ser el cuarto sector con mayor porcentaje negativo del 2014 al 2015 (primer trimestre).

Igualmente, según la INEI (2015), las actividades de alojamiento y servicio de comidas, con un 9.3%, ocuparon el cuarto lugar entre las actividades que registraron una mayor variación porcentual de bajas de empresas en el primer trimestre del 2015 respecto del periodo similar del 2014. Por otro lado, en este primer periodo del 2015, el sector de alojamiento y servicio de comidas ocupó el quinto puesto en cantidad de empresas dadas de baja entre los 12 sectores.

Además, a nivel de Lima Metropolitana, las actividades de alojamiento y servicios de comidas ocuparon el cuarto lugar entre las actividades que presentan la menor variación de altas de empresas en el primer trimestre del 2015 respecto del mismo periodo en el 2014, con una variación de -31.7%. Igualmente, en cuanto a la cantidad de empresas dadas de baja a nivel de Lima Metropolitana, las actividades de alojamiento y servicios de comida tuvo un 3.8% de empresas dadas de baja y una variación positiva de 11.2% de bajas de empresas entre el primer trimestre de 2014 al 2015.

Según el Informe Técnico sobre Producción Nacional de INEI (2015), el sector alojamiento y restaurantes se incrementó en 2.44% por el resultado positivo de la actividad de alojamiento en 2.50% y de restaurantes en 2.44%. En el periodo enero-marzo de 2015 el sector alojamiento y restaurantes se incrementó en 2.89% por la mayor actividad de alojamiento en 2.12% y restaurantes en 3%.

Según la Asociación de Bancos del Perú (2015), el sector Alojamiento y Restaurantes es uno de los sectores que se ha visto favorecido por la mayor afluencia de visitantes foráneos y el incremento del turismo interno. Si bien en la actualidad dicha actividad pasa por una etapa de desaceleración, junto con el enfriamiento de la economía local y del

mundo, ésta no ha dejado de crecer, e incluso se aprecia un aceleramiento en la tasa de expansión de su PBI. Según información proporcionada por la INEI en julio del 2015, el sector registró un incremento anual de 3.82%, sustentado por el aumento de 3.33% del subsector Alojamiento y de 3.91% del subsector Restaurantes.

De igual manera, el subsector Alojamiento muestra elementos que han permitido que registren un mejor desempeño en los últimos meses del 2015. Por ejemplo, a pesar de los feriados de Fiestas Patrias del 2014, los cuales suelen representar un periodo bastante dinámico para la referida actividad, en julio de dicho año el subsector registró una reducción de 2.1%, mientras que durante julio del 2015 se observó un incremento de 3.33% del aporte económico del subsector. Más aún, la perspectiva para los siguientes meses se presenta alentadora, especialmente por la reunión de Gobernadores del FMI y el Banco Mundial, que congregó a visitantes de todo el mundo en octubre del 2015 y que llevó a que hoteles de 3, 4 y 5 estrellas participen y se beneficien de dicho evento ya desde varios meses atrás, de acuerdo a información de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA).

La Asociación de Bancos del Perú (2015) también afirma que es importante resaltar que el crecimiento del sector Alojamiento y Restaurantes fue apoyado por el financiamiento entregado por entidades bancarias privadas. Gracia a esto, se ha logrado la realización de inversiones hoteleras. Con respecto a cifras disponibles de agosto del 2015, el saldo de los créditos entregados por las entidades bancarias ascendió a 3 mil 154 millones de soles, el cual fue superior en 13.89% en comparación con el mismo mes en el año 2014. De igual forma, se destacó que, desde noviembre del 2014, el financiamiento al sector

hotelero ha registrado cifras de dos dígitos, lo cual manifiesta buenas expectativas para el crecimiento futuro del sector.

1.1.4. Gestión por procesos

Según Julia Hernández (2009), los sistemas hoteleros se caracterizan por tener una alta complejidad, debido a que estos ofrecen diversos tipos de servicios al mismo tiempo. Por tanto, las empresas deben analizar diferentes tipos de gestión, con el objetivo de mejorar y aumentar la satisfacción del cliente con la búsqueda del éxito del negocio. Sostiene que se debe buscar la aplicación de nuevas gestiones si las actuales no generan los resultados deseados, de manera que se respondan a las dinámicas actuales, facilitando a las empresas reaccionar ante cambios y, de esta forma, satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, los procesos son considerados elementos principales en una organización, pues estos definen lo que se hace y cómo se hace. La autora señala que la filosofía base en la cual se apoyan los enfoques modernos de gestión de la calidad es la gestión por procesos, la cual significa un requerimiento para las empresas que buscan la competitividad y el éxito mediante la calidad. Igualmente, Hernández indica que la aplicación de la ISO NC 9001-2001 para realizar un sistema de gestión de calidad orienta en el sentido de qué es lo que se debe hacer; no obstante, no indica cómo hacerlo. Por eso, la metodología de la gestión por procesos propone los procedimientos de cómo trabajar un sistema de gestión a través de ciertas técnicas.

Según Mariluz Llanes-Font y otros (2014), para lograr la transformación de una gestión en búsqueda de una mayor rentabilidad, es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a la satisfacción del cliente y otras partes interesadas y así lograr el reconocimiento de la empresa como un todo. Además, se busca obtener beneficios con la aplicación de la gestión por procesos, tales como el alineamiento e integración de los

resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficiencia y la eficacia, así como en la flexibilidad de los procesos y la contribución al desempeño coherente de la empresa. También señala que no se debe otorgar mayor importancia o relevancia a un sistema de gestión sobre otro, por lo cual todos los sistemas deben mantener un ritmo similar y que se encuentren integrados. La autora dice que el sistema de procesos organizacional es un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, adicionado al medio o entorno que lo contiene que por su grado de interacción con el ambiente se considera abierto y manifiesta algunas propiedades esenciales como: las características del entorno tienen un efecto sobre el comportamiento del sistema de procesos; ningún proceso es independiente o trabaja independientemente al sistema, ya que cada proceso está por al menos otro proceso; y el sistema de procesos no puede dividirse en subsistemas independientes, pues solo es posible hacer una división estructural de acuerdo a la estructura de desagregación, pero de manera funcional el sistema de procesos es indivisible.

Según Natalia Montoya (2011), la gestión por procesos supone desarrollar un sistema que ayude a medir y evaluar el resultado de los procesos y el funcionamiento de los mismos. De esta forma se logra identificar qué procesos deben ser mejorados o rediseñados estableciendo cuáles son las prioridades y así emprender las acciones necesarias. El control tiene tres componentes: una meta, la cual está establecida en el diseño del proceso, y especifica que se quiere lograr; las herramientas para medir los resultados, como, por ejemplo, el índice de defectos; y comparar los resultados obtenidos con la meta que se quiere alcanzar e implementar acciones correctivas. Al controlar, lo que se busca es corregir causas que afectan los procesos para evitar salidas defectuosas, estabilizar el proceso y lograr continuar con su mejora. Esta estabilización se logra encontrando

desviaciones, anomalías o inconformidades que se presenten. Cuando se controla un proceso, el gerente continúa con todos los procedimientos establecidos por el proceso, y si los resultados que éste entrega son satisfactorios, especialmente para el cliente, el gerente debe mantenerlo y realizar otra vez el ciclo de control. El ciclo de control tiene cuatro etapas: normalizar el proceso, ejecutar el proceso, comprobar y actuar. Si los resultados obtenidos por el proceso no son satisfactorios, no son competitivos o pueden ser mejores, se debe abandonar el control y empezar a mejorar el proceso.

1.1.5. Calidad

Según Thomas y Webb (2003), la implantación de sistemas de calidad formales, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente o ventajas percibidas en el mercado tiene poco o ningún impacto global sobre las PYMES. También parece haber una relación entre la certificación y el rendimiento del negocio. Otros estudios apuntan a que las ventajas de mercado eran de corto plazo, con poco beneficio obtenidos a largo plazo. La gran mayoría de las PYMES encuestadas consideró que las empresas de consultoría impulsaron la utilización de sistemas formales tales como la ISO 9000 sin que inicialmente se analizara si su aplicación sería beneficiosa para la empresa. Sólo el 4% de las empresas encuestadas había oído hablar de los cambios en la norma ISO 9000 y ninguno sabía lo que eran los cambios o el impacto que este sistema tendrían en sus operaciones. La mayoría consideró que los cambios se realizaron debido que la actual norma ISO 9000 estaba fundamentalmente defectuosa desde el principio. También citan la falta de control por parte de las PYME de sus propios gastos, costos, beneficios internos (o de otro tipo) y los resultados de la implementación de calidad, a pesar de que los costos externos son generalmente monitoreados.

Según Ariel Romero-Fernández (2015), en el caso de las empresas que brindan servicios, resulta aún más importante idear una estrategia en la que la calidad represente el papel primordial; sin embargo, en ocasiones esto se torna difícil, ya que la evaluación de lo ofertado prácticamente depende del momento de la prestación. Por ello, el éxito o el fracaso de estas organizaciones están asociados, en gran medida, a la empatía que se genera durante la interacción entre el cliente interno (prestador del servicio) y el cliente externo (receptor). Por tanto, las organizaciones deben enfocar la gestión hacia el cliente y no hacia el producto. En este sentido, la clave del éxito está en situar al cliente y sus necesidades como el centro de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos, a través del enfoque logístico, con la integración de todos los sistemas como una cadena de procesos continuos que se activan cuando el cliente demanda el producto-servicio.

Según Cristina Velasco y otros (2015), la implantación de un sistema de gestión de calidad (SGC) en un hospital presenta una serie de beneficios; como son la sistematización y estandarización de los procesos, maximización de los recursos, reducción de costos por errores, mejora de las relaciones con los proveedores, aumento de la satisfacción del paciente, de otros clientes internos (médicos y enfermeras de otros servicios del hospital) y del propio personal de la unidad, así como una mejora de la imagen y prestigio de la organización. Igualmente, antes de iniciar un proceso de implantación de un SGC, se debe plantear la voluntad de dar un importante paso cualitativo en el trabajo diario, que permita reflexionar sobre qué se hace, cómo se hace y qué se puede hacer para mejorar. Debe existir un espíritu de liderazgo de la persona que sea designada como coordinador del proceso y, especialmente, un compromiso de colaboración del resto de los integrantes del equipo, ya que un sistema está formado por todos y cada uno de los trabajadores, y todos deben tener un sentimiento real de

integración, sintiéndose como parte activa del sistema. Debe haber una actitud participativa, con implicación y responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes del equipo.

Según Alberto Zamora-Palma (2015), los sistemas de gestión de la calidad pasan por tres etapas fundamentales, que son: Etapa 1: «La empresa carga el sistema»; es la más difícil, sobre todo si el personal no fue debidamente sensibilizado porque el personal pregunta si tiene que hacer una gran cantidad de documentación después de terminar su trabajo y se cuestiona cuánto va a percibir de sobresueldo por realizarlo. Etapa 2: «La empresa camina al lado del sistema»; es el momento en que los empleados se han acostumbrado a realizar la documentación relacionada con el sistema y lo hacen sin darse cuenta de que pueden explotarla a su favor. Etapa 3: «La empresa se sube al sistema»; un sistema bien planeado y bien ejecutado puede llevar a la empresa a lograr más fácilmente los objetivos enfocados al cliente y el resto de sus objetivos operacionales, como los del sistema de gestión de la calidad.

Según Marcela Verde (2014), el sector servicio cada vez cobra más importancia en el área empresarial y en la economía. Si bien la producción ha sido y es claramente quien origina beneficios económicos directos, las empresas y organizaciones dedican gran parte de sus esfuerzos y de sus recursos a mejorar la calidad de los servicios. Estos se han convertido en un factor competitivo, aún a nivel industrial, ya que las ventajas tecnológicas no son tan significativas. Los servicios se están convirtiendo, en muchos países, en una parte importante de todo lo que se produce, consume y exporta. Por otra parte, muchas empresas utilizan el servicio para ser diferentes, para aumentar la productividad, fidelizar al cliente y transmitir mayor sensación de protección.

Según Jackelin Lima y María Colmenárez (2014), explica que los sistemas de gestión de calidad pueden ser aplicados en las empresas independientemente de su tamaño, sin embargo, es necesario garantizar el compromiso gerencial para óptimos resultados. Antes de iniciar un proyecto que involucre la calidad, es oportuno definir su prioridad en relación a otros que posea la organización. Esto permite definir los criterios que determinan su importancia y pertinencia en el contexto organizacional y transmitirlos de forma explícita al resto de miembros de la organización. Se busca lograr un mayor involucramiento de éstos en los programas y proyectos a ejecutar, ya que se entienden los beneficios organizacionales e impactos positivos en los productos y servicios. En el caso particular de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), elevar la productividad, requiere esfuerzo y una adecuada implementación de herramientas gerenciales. Los empresarios pueden recurrir a diversas opciones: implantar procesos de innovación, invertir en el recurso humano, mejorar las capacidades internas en materia de tecnología, establecer alianzas, reducir costos operativos, mejorar la calidad de los productos y servicios, entre otros. A la vez dichas opciones le permitirán adquirir ventajas competitivas. Otro factor clave para los gerentes de hoy en día es la toma de decisiones, entendida como una serie de etapas continuas, sistemáticas y conscientes desarrolladas en la organización a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1.2. Legislación y normativas

En esta sección se muestran las leyes y normas que contienen lineamientos o reglamentos que afectan a las Mypes. A continuación, se presenta el objeto de la Ley N° 28015 *“Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”*:

“La presente ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar

el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.”

En cuanto a esta ley, como se puede observar, se busca la promoción de la competitividad, desarrollo y formalización de las Mypes, con el objetivo de impulsar el alza de estas y permitir su desarrollo de una manera más accesible, ya que, para este tipo de empresas, especialmente, resulta más complicado la entrada y permanencia en el mercado, así como su propia subsistencia.

Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) presenta el *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*, el cual tiene como objeto lo siguiente:

“El presente Reglamento establece las disposiciones administrativas para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje del país; asimismo establece los órganos competentes en dicha materia.”

Con lo anterior, se busca el establecimiento de normas y lineamientos para la formación de empresas de alojamiento, con algunos requisitos para crear un establecimiento de alojamiento.

1.3. Casos de éxito

1.3.1. Gestión por procesos en Siemens AG

Según Michael Rohloff (2011), se aplicó la gestión por procesos en la grande empresa Siemens AG, la cual consistió en los siguientes pasos:

- Establecer metas: se identifican los objetivos de mejora de procesos y está de acuerdo en los objetivos, costos y beneficios para el proceso.
- Analizar los procesos “tal cual” e identificar palancas de mejora.
- Definir el proceso de destino incluyendo interfaces y plan de implementación.
- El “darse cuenta” implementa el proceso objetivo, evalúa y ajusta el proceso si es necesario.
- Revisión: abarca la evaluación y aprobación el desempeño del proceso y se identifica potenciales de mejora.

En general, la evaluación ayudó a las entidades objeto de estudio a aprender el uno del otro en términos de buen y bajo rendimiento mediante la comprensión de la actuación de una organización y las razones subyacentes. En el caso de Siemens, ayudó a identificar las mejores prácticas en la Gestión de Procesos del Negocio (GPN) dentro de la empresa, las cuales podrían ser adoptadas por otras unidades organizativas con el fin de mejorar el rendimiento. Por supuesto, esto depende de una cultura abierta y de la comunidad de la Gestión de Procesos del Negocio, que ve las oportunidades de este enfoque para compartir las mejores prácticas en oposición a un instrumento de clasificación pura. Esto fue apoyado por un entorno basado en la atención a los temas de la GPN sostenible durante un período de años debido al proceso de la iniciativa de gestión. El uso interno de la compañía de un método uniforme fue una ventaja adicional.

Otro efecto positivo adicional de la evaluación fue una mayor conciencia hacia la Gestión de Procesos del Negocio. La Evaluación de la Madurez de Gestión de Procesos es considerada, por la dirección y los trabajadores, como una parte importante del proceso de implementación de GPN en general para la empresa. Se resalta también la importancia de la coherencia de las actividades de la Gestión de Procesos del Negocio para el

rendimiento de la empresa. Por último, además de los resultados y beneficios para las unidades de la organización estudiada, la experiencia y el ciclo de valoración muestran que los enfoques estandarizados y bien estructurados de la evaluación de la gestión de la madurez del proyecto, basado en el modelo de madurez propuesto y la evaluación del proceso, puede transferirse con poco esfuerzo a otras organizaciones.

1.3.2. Gestión por procesos en instituciones hospitalarias

Según Arialys Hernández y otros (2013), se implementó la gestión por procesos mediante la aplicación de las siguientes fases y pasos:

Fase I: Caracterización y diagnóstico del sistema hospitalario

- Paso 1: Formación del equipo y planificación del proyecto
- Paso 2: Caracterización y clasificación del sistema
- Paso 3: Diagnóstico del sistema

Fase II: Análisis de los procesos hospitalarios

Esta fase se dedica a la identificación de los procesos que integran la organización, al análisis de sus relaciones, su representación en el mapa de procesos, y finaliza en la selección de aquellos a mejorar, con la conformación de los equipos de mejora.

Fase III: Mejora de los procesos

- Etapa 1: Diagnóstico del proceso
- Etapa 2: Mejora del proceso

Fase IV: Seguimiento y control

- Paso 1: Selección de indicadores

- Paso 2: Estimación de su peso relativo
- Paso 3: Confección del índice integral
- Paso 4: Determinación de la forma de evaluación
- Paso 5: Escala de evaluación del índice integral

La inserción de la gestión por procesos, a través del procedimiento desarrollado y sus herramientas, sirve de suma ayuda para el perfeccionamiento hospitalario de estas instituciones, lo cual se vislumbra en los dos ejemplos siguientes:

- ✓ Aumento de la calidad de vida dada por la disminución de la mortalidad (3.34%) y el incremento en la estancia de más de un año de los pacientes (43%), acompañado de un ascenso del 48% en el nivel de servicio en el Hogar de ancianos.
- ✓ Soluciones de mejora en sistema de información, informatización de historias clínicas, documentación y normativas, planificación de recursos en procesos priorizados, considerando las dificultades detectadas en el análisis del nivel de servicio (42%) y el índice integral IDhosp (60%) para el caso del hospital Gineco-Obstétrico.

1.3.3. Gestión por procesos en hoteles

Según Bojan Krstić y otros (2015), se aplicó la gestión por procesos en los diferentes procesos que se manejan en un hotel. A continuación, se presentan diagramas con las actividades implementadas correspondientes a cada proceso.

Proceso de Housekeeping:

Fuente: Autores del artículo

Proceso de suministro de insumos necesarios:

Fuente: Autores del artículo

Proceso de llegada y salida de huéspedes:

Fuente: Autores del artículo

Proceso de producción y servicio de alimentos y bebidas:

Fuente: Autores del artículo

Las ventajas del sistema de gestión de procesos de negocio de las empresas de hoteles en comparación con el modelo funcional de la estructura organizacional se reflejan en el desempeño de los procesos y las actividades de negocio que operan con un mayor nivel de eficiencia. Aumenta, en gran medida, la flexibilidad, capacidad de innovación y la velocidad del proceso de innovación de acuerdo a las exigencias de los clientes del hotel. Debido a que no hay límites entre los departamentos funcionales, los empleados reconocen cada vez más objetivos de la organización como sus objetivos personales, que finalmente resulta en su mayor contribución a la estrategia competitiva y a su más rápida realización. El marco propuesto para los procesos operativos promueve y hace hincapié en el trabajo en equipo y la cooperación. La Gestión por Procesos del Negocio centra toda su atención en los huéspedes del hotel, lo que conduce a su mayor satisfacción, la mejora de la productividad del trabajo y la rentabilidad.

1.3.4. Diseño organizacional utilizando el enfoque a procesos aplicado en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas

Según Iraida Rodríguez y otros (2012), la aplicación realizada en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI) demuestra la factibilidad de la metodología en las condiciones actuales y los resultados obtenidos avalan los procedimientos que la hacen funcional para Cuba y adaptable a objetivos similares en otros países. Seguidamente, se muestra el procedimiento realizado en este trabajo.

Fase I: Proyección estratégica

- Identificar clientes
- Definir necesidades de los clientes
- Identificar productos
- Definir misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias
- Definir modelo de la organización
- Determinar y clasificar los procesos
- Determinar competencias organizacionales

Fase II: Diseño de los procesos

- Elaborar mapa de procesos
- Determinar subprocesos y sus misiones
- Diseñar la documentación
- Definir flujo de los subprocesos
- Determinar competencias de subprocesos
- Determinar riesgos en los subprocesos
- Definir indicadores de los subprocesos

Fase III: Diseño del modelo de control de gestión

- Definir Modelo de Control de Gestión
- Determinar indicadores de Gestión
- Elaborar Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Elaborar Tableros de Control de los subprocesos
- Diseñar Sistema de Control de Gestión

Fase IV: Diseño de la estructura

- Definir categoría de la organización
- Determinar los cargos
- Diseñar los cargos por competencias
- Determinar la plantilla
- Diseñar la estructura organizativa

Fase V: Automatización

- Identificar aplicaciones de soporte
- Seleccionar aplicaciones
- Desarrollar aplicaciones
- Incorporar desarrollos a la medida
- Determinar información para el Portal

Fase VI: Implementación

- Definir objeto y cronograma
- Comprobar disponibilidad de recursos
- Ejecutar los elementos del diseño
- Controlar la implementación
- Ajustes al diseño

Los resultados obtenidos en la aplicación de la Metodología para el diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias laborales en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), se evalúan de satisfactorios, durante los 2 años de experiencia con que ya se cuentan. En todas las etapas se han alcanzado los objetivos propuestos. El enfoque de trabajo grupal, tanto en las etapas de diseño como de implementación, ha contribuido a la efectividad en los resultados alcanzados. La

metodología tiene sus bases en la mejora continua y, como proceso estratégico, este enfoque caracteriza la gestión, desarrollándose de forma sistemática el ajuste y mejoramiento de los procesos.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Descripción del sector

En la realidad actual del Perú, existe un desarrollo constante en distintos ámbitos como político, social, económico, entre otros. Este desarrollo se puede ver reflejado en el Producto Bruto Interno (PBI), el cual es uno de los indicadores más importantes de un país para medir su desarrollo económico, basado en la producción de bienes y servicios. El presente Proyecto de Investigación presentará un estudio de los procesos que se llevan a cabo en las micro y pequeñas empresas (Mypes) dentro del sector hotelero en Lima-Perú. La importancia de este proyecto recae la contribución económica que aporta este sector dentro del PBI en el Perú. Asimismo, el aporte que brinda el sector de servicios en el país es de gran importancia, ya que, como puede observarse en la figura 1 a continuación, las Mipymes del sector servicios colaboran con un 40% de la participación total del PBI de las Mipymes dentro del ámbito formal.

Mipyme formales,

Según sector económico, 2010 y 2014

Sector Económico	Mipyme 2010		Mipyme 2014		VAP ¹ 2010/ 2014
	Nº	%	Nº	%	
Comercio	547,651	45.8	720,299	45.2	7.1
Servicios	462,850	38.7	636,336	40.0	8.3
Manufactura	121,242	10.1	145,499	9.1	4.7
Construcción	31,898	2.7	49,150	3.1	11.4
Agropecuaria	22,202	1.9	23,879	1.5	1.8
Minería	6,375	0.5	13,530	0.8	20.7
Pesca	3,493	0.3	3,539	0.2	0.3
Total	1,195,711	100.0	1,592,232	100.0	7.4

¹ Variación anual promedio

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2010 y 2014.
Elaboración: PRODUCE - DEMI.

Figura 1: Población de Mipymes por sector

Además, el aumento de la formalidad de estas empresas despierta un mayor interés para la realización de una investigación acerca de su funcionamiento y así, lograr la estandarización y mejora de los procesos, con el objetivo de fomentar un crecimiento progresivo de estas empresas que son un aporte significativo para el país. A continuación, en la figura 2, se muestra el aumento de la formalidad de las Mypes en el tiempo.

Figura 2: Evolución de Mipymes entre el 2010 y 2014

Adicionalmente, la realización del estudio dentro de la ciudad de Lima brinda una base sólida en cuanto a la población de Mypes, puesto que en esta ciudad se halla una alta concentración de estas empresas. En la figura 3 se puede verificar la población de Mypes al año 2014, dividiendo a las empresas por su condición de micro, pequeña, mediana y grande empresa. Las Mypes conforman aproximadamente un 99.4% de las empresas formales en el Perú.

Empresas formales

Según estrato empresarial, 2014

Estrato empresarial ¹	N° de empresas	%
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
Total de Mipyme	1,592,232	99.5
Gran Empresa	8,388	0.5
Total de Empresas	1,600,620	100.0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

Figura 3: Población de empresas por Estrato empresarial en el 2014

Por otra parte, se han realizado muchos estudios acerca de las Mypes en distintos sectores.

Seguidamente, se presenta un cuadro con la población de Mypes, divididas por sector.

Mipyme formales en sector servicios

Según sección CIU, 2014

Sección	Descripción	Nº	%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	212,659	33.4
O	Otras activ. De servicios comunitarios, sociales y personales	151,911	23.9
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	122,649	19.3
H	Hoteles y restaurantes	110,425	17.4
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	20,549	3.2
M	Enseñanza(privada)	13,843	2.2
J	Intermediación financiera	3,091	0.5
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1,209	0.2
Total		636,336	100.0

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

Figura 4: Población de Mipymes formales en el sector servicios

Como puede visualizarse en el cuadro anterior, los sectores que predominan son los de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con un 33.4%; otras actividades de

servicios comunitarios, sociales y personales con un 23.9%; transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 19.3%; y Hoteles y Restaurantes con un 17.4%. Al existir actuales estudios e investigaciones dentro de los 3 primeros sectores mencionados, se llevará a cabo una investigación de alto impacto en el sector hotelero, el cual no posee recientes investigaciones que impliquen un desarrollo de su aporte económico en el Perú.

Igualmente, es importante saber las razones por las cuales se está realizando una investigación de hoteles de 2 y 3 estrellas, exclusivamente. En la figura 5 se puede observar que hay una predominancia clara en la oferta de hoteles de 2 estrellas, mientras que hay una diferencia mínima entre los hoteles de 3 a 5 estrellas; sin embargo, los que corresponden a 4 y 5 estrellas no forman parte de las Mypes, por lo cual, descartando aquellas opciones, los hoteles de 2 y 3 estrellas tienen una capacidad de oferta muchísimo mayor a los hoteles de 1 estrella. La clasificación de los hoteles para ser de 2 o 3 estrellas se presenta en el anexo 1 del presente trabajo.

Figura 5: Capacidad ofertada de hoteles, habitaciones y camas

Cabe mencionar que también es importante conocer cuál es la inclinación de la población extranjera respecto de los hoteles, ya que así se puede ver desde otro punto de vista, que existe una mayor preferencia a una cierta clasificación de hoteles. Esto repercute en una mayor demanda hacia los hoteles de cierto nivel y, por consiguiente, más utilidades para estos hoteles. En la figura 6 se visualiza que los hoteles de 3 estrellas predominan con una diferencia muy marcada, situándose luego los hoteles de 4 estrellas. Esto quiere decir que los extranjeros mayormente optan por hospedarse en servicios de alojamiento de calidad media-alta. Por lo tanto, al mejorar los procesos de los hoteles de 2 y 3 estrellas, se impulsará a incrementar los arribos de los extranjeros a estos hoteles.

Fuente: Mincetur 2014

Figura 6: Cantidad de arribos de extranjeros a hoteles

Por otro lado, a continuación, se mostrará los resultados generales de la situación actual mediante las encuestas realizadas acerca de la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Evaluación de resultados

Con respecto a la estadística anterior, se puede observar que el 83% de los hoteles entrevistados no aplica una evaluación de sus resultados, por lo cual, no se realiza un seguimiento posterior al servicio brindado. Dado esto, no existe búsqueda de mejoras para mejorar el servicio del hotel. Por otra parte, el 17% de hoteles sí realiza una pequeña evaluación de sus resultados, mas no se evalúa de manera correcta, pues generalmente estos hoteles solo observan el rendimiento del hotel y no plantean mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Misión, visión y objetivos planteados

Según la figura anterior, el 91% de los hoteles Mypes entrevistados no realizó un planteamiento de misión, visión y objetivos, lo cual es muy importante, porque sin estos datos, la misma empresa opera sin la búsqueda de metas. En otras palabras, los dueños no plantean objetivos ni lineamientos a seguir para cumplir a corto y largo plazo. Es así como muchos hoteles de 2 y 3 estrellas pueden tener éxito por las herramientas que tienen a su disposición; sin embargo, no existe un recorrido previamente planificado a seguir, por lo cual estas empresas fracasan.

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Utilización de indicadores

En cuanto a la utilización de indicadores, el 88% de los hoteles no plantea ningún tipo de indicadores para medir el rendimiento de sus operaciones. Este dato se considera crucial, ya que, al no tener una medición de actividades, no se puede detectar qué se está haciendo correcta e incorrectamente. El objetivo de los indicadores es dar a conocer el rendimiento de un proceso en un determinado aspecto, por eso es importante tener en cuenta que los hoteles carecen de esta importante herramienta de medición que es parte de la gestión por procesos y que debe implementarse.

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Ejecución de mejoras

En cuanto a la ejecución de mejoras, el 81% de hoteles no aplican mejoras en su servicio en general y es por esto que muchos hoteles de 2 y 3 estrellas se estancan en los mismos problemas y no generan un crecimiento propio. Las mejoras permiten solucionar problemas y mantener un continuo crecimiento en las empresas, en especial en las micro y pequeñas empresas, dado que cada mejora ayuda a mantener el desarrollo de las mismas.

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Gestión por procesos (análisis PDCA)

Para concluir con la gestión por procesos, la mayoría de hoteles no aplica ni un aspecto de esta estrategia, puesto que el 86% de las empresas Mypes no llega a implementar la gestión por procesos en sus operaciones. Esta estrategia de la Ingeniería Industrial tiene alta relevancia, tanto para pequeñas y grandes empresas, ya que permite realizar modelos ajustables al tamaño de las empresas y, además, la gestión por procesos organiza todas las actividades de los procesos estudiados para mejorar el rendimiento general, ya sea en manufactura o servicios.

2.2. Análisis de la muestra

En esta sección se explicará de dónde se obtuvieron los datos de la población de hoteles y cómo se delimitó esta información para llegar a la muestra especificada.

En primer lugar, la cantidad de hoteles y su información detallada se obtuvo a partir de una base de datos de la SUNAT. Con esta base de datos se observó la cantidad de hoteles de 2 y 3 estrellas dentro de Lima Metropolitana. A continuación, se presenta un cuadro para explicar adecuadamente lo procesado.

	Hoteles	
	2 Estrellas	3 Estrellas
Total	107	69
	176	
Cantidad MYPE formal	61	40
Total MYPES	101	
% de formalidad	57.01%	57.97%
% total de formalidad	57.39%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: Obtención de población total de hoteles de 2 y 3 estrellas

Como se puede visualizar en el anterior recuadro, se obtuvo una población total de 176 hoteles de 2 y 3 estrellas, de los cuales 107 pertenecen a la categoría de 2 estrellas y 69 permanecen dentro de las 3 estrellas. Esta es la cantidad de hoteles que están registrados como empresas formales. Sin embargo, para este estudio se necesita que los hoteles estén registrados tanto como empresas formales, como micro y pequeñas empresas. Para esto, se utilizó el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE). Dado esto, se halló que 61 de los 107 hoteles de 2 estrellas son Mypes y 40 de los 69 hoteles de 3 estrellas son Mypes, obteniendo un total de 101 hoteles formales y registrados como Mypes, por lo cual el 57.39% de los hoteles de 2 y 3 estrellas son Mypes formales. Cabe resaltar que el resto de hoteles pueden o no ser Mypes, pero no pueden considerarse en el estudio porque no se puede saber con certeza si esos hoteles cumplen los requisitos para ser Mypes.

Ahora, para la obtención de la muestra se utilizó la fórmula de cálculo de número de muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Fuente: Feedback Networks

Figura 12: Fórmula para hallar la muestra

En donde:

n: número de muestra

k: es una constante que depende del nivel de confianza asignado. El nivel de confianza es la probabilidad de que los resultados obtenidos sean correctos

p: es la proporción de individuos que posee las características evaluadas en el estudio

q: es la proporción de individuos que no posee las características evaluadas en el estudio

N: es el número de la población o universo

e: es el error muestral deseado y significa la diferencia del resultado obtenido preguntando a la muestra con el resultado obtenido preguntando a la población

Se reemplazarán las variables con los valores especificados en la siguiente tabla:

Variable	Valor	Argumento
N	101	Total de hoteles de 2 y 3 estrellas Mypes
k	1.44	Para un nivel de confianza del 85%
p	0.5	Valor estándar para maximizar la muestra
q	0.5	$q = 1 - p = 1 - 0.5 = 0.5$
e	0.05	Valor recomendable (estándar)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Razón de los valores utilizados

Aplicando la fórmula con los valores dados, el resultado es el siguiente:

$n = 68$ hoteles

Esto quiere decir que se necesitará una cantidad mínima de 68 hoteles para realizar el estudio correspondiente.

2.3. Información de entrevistas

En esta sección se mostrará el formato utilizado para las entrevistas a los hoteles de 2 y 3 estrellas, específicamente del área de calidad, con el objetivo de realizar un análisis posterior que permita tener una visión amplia de cómo funcionan los hoteles de Lima y cómo trabajan el aspecto de la calidad en sus procesos. A continuación, se presentan las preguntas realizadas durante las entrevistas.

Ficha técnica: Calidad

1. ¿Qué aspectos se toman con mayor consideración para la compra de los productos?

- a) Costos más bajos.
- b) Calidad del producto.
- c) Lo que prefieren los clientes.
- d) Confiabilidad con el proveedor.
- e) Proveedores con más fácil acceso.
- f) Tiempos de entrega.

2. ¿Qué características y actitudes debe adoptar todo el personal en relación al cliente?

- a) Empatía
- b) Respeto
- c) Servicial

- d) Amigable
- e) Dispuesto a resolver problemas
- f) Buen manejo de lenguaje formal

3. ¿Se hace una revisión periódica de las mejoras que deben realizarse en la calidad del servicio?

- a) Sí, existe una revisión periódica de las mejoras.
- b) No, las revisiones se realizan en momentos indefinidos o aleatorios.

4. ¿De qué depende que se lleven a cabo las mejoras de calidad en el servicio, de acuerdo a las revisiones?

- a) De la complejidad de la implementación de la mejora.
- b) Del tiempo disponible del hotel.
- c) Del costo de la mejora.
- d) De la importancia que el cliente atribuye a la mejora.

5. ¿Se realiza algún tipo de proceso para saber qué tan satisfecho estuvo el cliente durante su estancia?

- a) Se realizan encuestas escritas al finalizar el servicio.
- b) Se le pregunta al cliente personalmente acerca del servicio.

- c) Se le indica al cliente que puede manifestar sus recomendaciones en la página web.
- d) Las habitaciones presentan tarjetas, en las cuales los clientes pueden escribir sus comentarios y recomendaciones.
- e) No se realiza ningún proceso.

6. ¿Qué considera el hotel que es más importante mejorar continuamente?

- a) La infraestructura y apariencia del hotel.
- b) Mejorar la calidad del servicio del personal.
- c) Obtener mejores productos para el cliente.
- d) Reajustar los precios para acomodar al cliente.
- e) Expandir la cantidad de servicios que entrega el hotel.

7. Cuando detectan algún problema con el servicio o algún producto ¿de qué manera solucionan estos problemas?

- a) El personal está capacitado para responder a los posibles problemas.
- b) El personal no está capacitado y encuentra soluciones de manera reactiva.
- c) Si el personal no está preparado para una situación, busca otras maneras de solución/no busca más maneras de solución.
- d) Se recompensa al cliente de algún modo por el inconveniente causado.

8. Al haber un problema en la habitación ¿Mantienen al cliente en su habitación mientras el problema persiste?

- a) Usualmente cambian de habitación al cliente.
- b) Usualmente resuelven el problema sin desplazar al cliente de su habitación y solo lo desplazan si es necesario.

9. ¿De qué manera mejoran la apariencia interna y externa del hotel?

- a) Se compran mejores muebles cada cierto tiempo.
- b) Se pinta la fachada del hotel de otros colores.
- c) Solo se actualiza la pintura con el mismo color.
- d) Se añaden decoraciones en algunas ocasiones.
- e) Solamente se actualizan los muebles por deterioro.

10. ¿Los clientes han percibido problemas que el hotel no haya podido solucionar de manera rápida?

- a) Sí, muchas veces.
- b) Sí, pero es muy inusual.
- c) Nunca.

11. ¿El hotel realiza remodelaciones a los servicios extra que posee?

- a) Sí, cada cierto tiempo se remodela.
- b) No, se mantiene igual.

12. ¿A qué tipo de clientes se centra mayormente la calidad del hotel?

- a) Corporativos
- b) Familias
- c) Parejas
- d) Turistas

13. ¿Quién propone las mejoras de la calidad en general?

- a) El administrador
- b) El gerente
- c) Los recepcionistas
- d) Los empleados

14. ¿Existe un área dedicada a la calidad?

- a) Sí
- b) No, los mismos trabajadores del hotel contribuyen a mejorar la calidad.

2.4. Análisis de resultados

En esta sección se realizará un análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas que se llevaron a cabo en los hoteles de 2 y 3 estrellas dentro del estudio. Seguidamente, se presentan los resultados sobre una muestra de 69 hoteles:

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Aspectos para comprar productos en hoteles

Como se puede visualizar en la figura superior, el 55% de los hoteles entrevistados toman con mayor consideración los costos bajos al comprar los productos, bienes e insumos necesarios para brindar el servicio que se maneja. De igual manera, el 30% de los hoteles manifestaron brindar la mayor importancia a la calidad de los productos al comprarlos. También es importante resaltar que ninguno de los hoteles encuestados consideró como más relevante el criterio de “lo que prefieren los clientes”, ni el fácil acceso a los proveedores. Por tanto, muchos de los hoteles de 2 y 3 estrellas consideran que la calidad en los productos es importante; sin embargo, la “calidad” definida por ellos puede diferir en gran medida a lo que realmente deberían apuntar las empresas. Dicho esto, la calidad no debe ser definida por la empresa, sino por el cliente y en este punto los hoteles no

toman en cuenta que si compran sus productos en base a lo que prefieren los clientes, generarían un impacto positivo en un aspecto de sus servicios.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Actitudes que debe tomar el personal

Según la figura 16, el 29% de los hoteles indicó que la actitud más importante a tomar en cuenta en el personal es la de “la disposición para resolver los problemas”, así como una selección del 25% de los hoteles hacia la actitud servicial. Por otro lado, el 23% de los hoteles encuestados enfatizó la actitud de respeto en el personal. Asimismo, ningún hotel eligió la opción del manejo del lenguaje formal en el personal. En cuanto a estas actitudes, realmente no existe una “absoluta” que sea más importante que las demás, ya que todas se complementan entre sí, pero lo que se quiere lograr con esta pregunta es saber cuáles

de estas cualidades y actitudes quieren los micro y pequeños empresarios inculcar en sus trabajadores para un mejor servicio de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Revisiones periódicas o aleatorias

Con respecto a la figura 17, el 83% de los hoteles entrevistados indicaron que no realizan revisiones periódicas de la calidad, más bien son aleatorias. Este dato es muy importante, puesto que entre este alto porcentaje se encuentran tanto los hoteles que revisan alguna vez la calidad de su servicio, como aquellos que ni siquiera han revisado una sola vez la calidad que practican diariamente. Con lo anterior se observa que existe una escasa actitud de compromiso en verificar la calidad actual del servicio y, al no tomar conciencia de este aspecto, los hoteles no perciben las fallas que poseen en su servicio. Por esto, los errores que cometen los hoteles, se repiten constantemente y esto se distingue cuando los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio brindado, pues siempre hay fallas presentes, las cuales suelen tener una respuesta reactiva por parte de los hoteles. Este punto se

relaciona directamente con la mejora continua de la calidad, por lo cual los hoteles deben adquirir esta postura para mejorar la calidad antes de recibir las quejas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Dependencia de las mejoras de calidad

En cuanto a la figura 18, el 72% de los hoteles señaló que, para la realización de mejoras de calidad en el servicio, lo primero a tomar en consideración es el costo de la mejora. El 19% de los hoteles entrevistados informó que lo primero a evaluar antes de implementar una mejora es la complejidad requerida para realizarla; el 9% dijo que primero se debe evaluar qué tan importante es la mejora para el cliente; y ninguno de los hoteles encuestados señaló que el tiempo disponible sea importante para realizar mejoras. Aquí se tiene un punto crucial a la hora de la implementación de mejoras en la calidad de servicio, no solo en hoteles, sino en cualquier empresa que busca ser competitiva. Este punto mencionado es la importancia que el cliente atribuye a una mejora, debido a que si se realiza una mejora que el cliente considera muy importante, los resultados se verán reflejados rápidamente al brindar el servicio. En otras palabras, los clientes percibirán que lo que más esperaban del servicio se ha llegado a implementar, por tanto, la calidad

percibida por ellos se ajustará mucho más a la calidad esperada, generando un gran impacto positivo en la imagen del hotel y en sus utilidades.

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Detección del grado de satisfacción del cliente

Según la figura 19, el 52% de los hoteles encuestados señaló que no se realiza ningún procedimiento para determinar el grado de satisfacción de los clientes durante su estancia en el hotel. Asimismo, el 17% indicó que pedían a los clientes manifestar sus recomendaciones por la página web del hotel, así como el 16% mencionó que realizan encuestas escritas para determinar el grado de satisfacción del cliente. Por otro lado, tan solo el 10% de los hoteles pregunta personalmente a los clientes cómo se sintió con el servicio brindado; y, por último, el 4% coloca tarjetas en las habitaciones, en las cuales los clientes pueden manifestar sus quejas y recomendaciones de manera escrita. Con esta pregunta, se descubrió que más de la mitad de la muestra de hoteles no realizaba ningún procedimiento para saber qué tan satisfecho estuvo el cliente. Es crucial determinar este grado de satisfacción, pues en base a esto, los hoteles toman conciencia de las fallas y errores presentes en el servicio y con esto, mediante las revisiones de calidad,

implementar las respectivas mejoras del servicio entregado; sin embargo, los hoteles no pueden diagnosticar qué tan “bueno o malo” es el servicio si no emplean los procedimientos necesarios.

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Aspectos más importantes para la mejora continua

Con respecto a la figura 20, el 41% de los hoteles manifestó un mayor interés por mejorar continuamente la infraestructura y apariencia del hotel; el 39% reveló que es más importante mejorar la calidad del servicio. También, el 10% de los hoteles entrevistados señaló que obtener los mejores productos tiene mayor relevancia, así como otro 10% que informó la cantidad de servicios es lo más importante en un hotel, es decir, poco a poco aumentar la cantidad de servicios que ofrece el hotel. Por otra parte, ninguno de los hoteles consideró importante mejorar continuamente el reajuste de precios para mantener al cliente dentro del hotel. Aquí se puede contemplar que los hoteles de 2 y 3 estrellas están más interesados en mejorar la apariencia general del hotel, lo cual es importante, no solo por el hecho de cuidar la imagen “física” del hotel, sino también porque permite atraer a los clientes. Ver un hotel de buen aspecto y limpio llama la atención de los

clientes, no obstante, prestar demasiada atención a la apariencia no debe descuidar la calidad del servicio del personal, la cual debe permanecer en continua mejora, debido a que, finalmente, la calidad definida por el cliente se verá afectada principalmente por la atención y la capacidad de los empleados para brindar el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Maneras de solución de problemas

De acuerdo a la figura 21, el 62% de los hoteles entrevistados recalcó que su personal está capacitado para responder a los problemas que se pueden presentar en el hotel. Por otro lado, el 25% indicó que si existe algún problema que el personal no pueda resolver, inmediatamente se busca una solución para mantener satisfecho al cliente en la medida de lo posible. Asimismo, el 10% señaló que se recompensa al cliente por los problemas que no pudieron resolverse, lo cual no es lo óptimo, ya que el personal debe encontrarse capacitado para solucionar cualquier inconveniente sin la necesidad de “premiar” al cliente, puesto que esto genera un costo adicional al hotel. Por último, el 3% reveló que su personal no está debidamente capacitado para solucionar los problemas que usualmente pueden encontrar los clientes. En cuanto a la solución de los problemas de los

clientes, la mayoría de los hoteles indica que el personal está debidamente capacitado para resolver los problemas, pero es importante resaltar que no faltan esos momentos en que existen problemas que el trabajador no puede solucionar inmediatamente, por lo cual debe existir un plan de contingencia, con el objetivo de emplear una rápida y efectiva respuesta a los problemas inesperados.

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Cantidad de hoteles que mantienen/cambian la habitación del cliente

De acuerdo a la figura 22, el 61% de los hoteles entrevistados mantienen al cliente en su habitación mientras se resuelve el problema encontrado por el cliente, mientras que el 39% de los hoteles informó que usualmente trasladan al cliente de su habitación, principalmente por el hecho de que la solución al problema toma más tiempo del esperado y cambiando de habitación al cliente afectado puede evitar la incomodidad del mismo. Esta pregunta está fuertemente ligada al nivel de capacitación del personal, pues si este no está debidamente capacitado va a requerir más tiempo para solucionar los problemas presentados, por lo cual se tiene que recurrir al cambio de habitación por un tema de comodidad para los clientes. Por el contrario, cambiar de habitación al cliente no llega a

suponer una comodidad realmente, puesto que el simple hecho de trasladar al cliente genera una molestia en la mayoría de casos por el traslado de pertenencias y la cierta cantidad de tiempo invertido para este cambio. Incluso es posible que, si no hay habitaciones del mismo tipo disponibles, hay ocasiones en que el cliente puede ser trasladado temporalmente a una habitación de menor categoría (aunque usualmente se busca una habitación de categoría igual o mejor por temas de calidad).

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Mejoras en la apariencia de los hoteles

Seguidamente, observando la figura 23, se puede distinguir que el 33% de los hoteles pintan cada cierto tiempo el establecimiento con el mismo color, conservando la apariencia del hotel y empleando esta actualización de la pintura para no descuidar la apariencia, tanto interna como externa del hotel. Asimismo, el 26% de los hoteles señaló que compran nuevos muebles, ya que los actuales se deterioran después de un tiempo. El 25% manifestó que compran mejores muebles sin la necesidad de esperar al deterioro de los actuales, lo cual permite un cambio visual interno del hotel. Por otra parte, el 16% de los hoteles actualiza la apariencia del hotel pintando de otros colores el establecimiento. Esta última mejora posibilita dar variedad a la apariencia de los hoteles, debido a que se

entrega una imagen más vistosa para los clientes. Sin embargo, ninguno de los hoteles encuestados indicó añadir decoraciones nuevas, sino más bien mantienen las decoraciones que colocan desde un inicio. Como máximo se ordenan estas decoraciones y se colocan en otros lugares, lo cual suele cambiar, en cierto modo, la apariencia interna de los hoteles.

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Percepción de problemas sin solución

Según la figura 24, el 76% de los hoteles recalcó que es muy inusual que los clientes perciban problemas que el personal no pueda resolver, ya que estos casos resultan ser muy especiales, como la ausencia del personal de mantenimiento en días feriados, averías severas en termas, internet, entre otros. Además, el 20% reveló que nunca han presentado estas situaciones, pues indiferentemente de la cantidad de problemas encontrados, el personal fue capaz de solucionarlos, ya sea en un tiempo inmediato o con ciertas demoras. Por otro lado, el 4% de los hoteles informó que, en muchas ocasiones, el personal no fue capaz de solucionar los problemas o fallas encontradas por los clientes, lo cual significó

muchos descontentos para ellos. Este punto se relaciona directamente con la capacitación del personal y con los procedimientos para detectar el grado de satisfacción del cliente, puesto que los inconvenientes influyen en el grado de satisfacción del cliente (consecuencia) y estos son provocados por la falta de capacitación o deficiencia en la capacitación del personal (causa).

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Realización de remodelaciones a servicios extra

Con respecto a la figura 25, el 74% de los hoteles señaló que no existe una remodelación de los servicios adicionales que poseen (aparte del servicio de alojamiento), debido a que esta cantidad de hoteles no otorgó la importancia debida sus servicios adicionales y bastó con adquirir esos servicios como valor agregado; no obstante, estos con el tiempo se vuelven obsoletos y necesitan ciertas actualizaciones y/o remodelaciones para mantener la calidad de los servicios adicionales. Por el contrario, el 26% de los hoteles informó que

sí se realizan remodelaciones en los servicios adicionales, por tanto, mantienen una mejora continua de estos servicios y los proporcionan de una manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Tipo de cliente al que se dirige la calidad

Igualmente, al visualizar la figura 26, el 42% de los hoteles pertenecientes al estudio indicaron que la calidad del servicio va dirigida principalmente a los clientes turistas, ya sea de proveniencia nacional o internacional. Esto se debe, en gran parte, a que la mayoría de clientes de hoteles suelen ser turistas, ya que son ellos los que más buscan lugares en donde hospedarse, ya sea por unas cuantas horas, como por 3 días, una semana o más tiempo, dependiendo de cada cliente turista. Por otra parte, se tiene presente un 26% tanto de hoteles que dirigen su calidad de servicio a corporativos, como de hoteles que direccionan la calidad de sus servicios para un entorno más familiar. Para los corporativos, los servicios hoteleros van más direccionados a un trato formal y servicios que contribuyan a un ambiente de trabajo adecuado, como una sala de reuniones, una cafetería, escritorios amplios en los cuartos, entre otros. En cambio, para un entorno familiar, el trato del personal es más amigable y menos formal, buscando la entrega de

servicios útiles para familias, como internet Wi-fi, DVD para ver películas, servicios de comida, ambientes coloridos, entre otros. Cabe resaltar que el 5.8% de hoteles dirige su calidad a las parejas, lo cual no suele ser común porque usualmente las parejas se hospedan en hostales por una cantidad determinada de horas (menos de 1 día en la mayoría de casos) y buscan hostales por precios más bajos. Por lo tanto, muy pocos hoteles dirigen su calidad a las parejas, pues estas concurren con más frecuencia en épocas especiales a los hoteles, pero el resto de tiempo no llega a ser un tipo de cliente muy frecuente.

Fuente: Elaboración propia

Figura 25: Personal que propone las mejoras de calidad

Pasando a la figura 27, se puede observar que el 55% de los hoteles indicó que el administrador propone las mejoras de calidad. Además, el 28% mencionó que los mismos recepcionistas proponen las mejoras de calidad del hotel; el 17% manifestó que el Gerente (o dueño) propone todas las mejoras que deben llevarse a cabo. Por el contrario, ninguno de los hoteles señaló que los empleados (housekeeping, mantenimiento, entre otros) plantean las mejoras de calidad. Esta pregunta, particularmente, tiene especial

importancia porque al ver que en ningún hotel los empleados expresan posibles mejoras de calidad, se desperdicia un alto potencial de mejora. Lo anterior se debe a que los empleados son quienes están más conectados con los servicios brindados, ya que proporcionan todo lo que se necesita para un servicio apropiado y, además, son quienes están en constante contacto con los clientes y se aseguran de que el servicio sea el mejor posible. Dado esto, los empleados son los más indicados para detectar fallas, errores y problemas con los servicios entregados y se debe infundir una disposición de mejora continua en todos ellos para que no presenten una inadecuada actitud, ya sea de temor o desinterés. Lograr esto definitivamente concluirá en mejoras del servicio y, posteriormente, en un aumento de la competitividad.

Fuente: Elaboración propia

Figura 26: Existencia de un área de Calidad en hoteles

Respecto de la última pregunta de las encuestas en el área de calidad hotelera, se puede visualizar que en la figura 28, la totalidad de los hoteles entrevistados indicó que no poseen un área dedicada a la calidad. Esto es crucial para el presente estudio, ya que ningún hotel de 2 o 3 estrellas (dentro de la muestra) mostró importancia a la calidad ni a

la mejora continua de esta, y es de suma relevancia fomentar la creación de un área de calidad, por más pequeña que sea (1 o 2 personas). Asimismo, no solo se habla de la creación de un área de calidad, sino que las personas que la compongan presenten un grado de conocimientos mínimos acerca de calidad hotelera, pues dedicando un área especial para este ámbito propiciará la mejora continua mediante revisiones, propuestas y discusiones sobre lo que debe o no realizarse. En general, la calidad del servicio brindado aumentará y fomentará una actitud competitiva frente al mercado hotelero.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Con respecto al presente trabajo, mediante la información obtenida de manera general, involucrando a las diferentes áreas del sector hotelero y con la revisión de la literatura analizada, se propone la siguiente hipótesis general:

“Diseñando un modelo de procesos estandarizados en las Mypes del sector hotelero, con la aplicación de técnicas de Ingeniería Industrial, se incrementará la competitividad y las oportunidades de crecimiento en los hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima Metropolitana.”

2.5.2. Hipótesis específica

Según el análisis elaborado a partir del sector MYPE, así como el sector hotelero y el estudio de este por medio de las entrevistas y sus resultados desarrollados, se expone la siguiente hipótesis específica:

“Mediante la implementación de un modelo de Calidad para la estandarización mediante la gestión por procesos, se incrementará el grado de satisfacción del cliente, permitiendo el desarrollo de las Mypes del sector hotelero.”

2.6. Flujograma de procesos general

Fuente: Elaboración propia

Figura 27: Flujograma de procesos general

En cuanto al flujograma general de procesos de los hoteles, se puede observar que todo el flujo comienza con la solicitud de servicio realizada por el cliente, luego los recepcionistas atienden esta solicitud por medio de una reserva, la cual requiere de los lineamientos comerciales y de la disposición de materiales, proveniente del pronóstico desarrollado por el área de PCP. Seguidamente, housekeeping debe confirmar que la habitación solicitada se encuentre limpia y esté lista para usar, para después registrar el check-in del cliente (registro de entrada), el cual se debe realizar cuando el cliente ingresa al hotel físicamente. Asimismo, se le brinda al cliente una asistencia durante su estadía.

momento en que el personal del hotel está pendiente de lo que el cliente requiera y, si es necesario, se brindará al cliente el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias para informar acerca de cualquier inconveniente. Al finalizar la estancia del cliente, el recepcionista registra el check-out y el cliente sale del hotel, finalizando así el proceso general del servicio.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD

En el presente capítulo, se desarrollará el modelo propuesto de calidad con todos los detalles necesarios para establecer un mayor nivel competitivo en el sector hotelero de 2 y 3 estrellas en Lima Metropolitana.

Debido a que el sector de estudio recibirá modelos propuestos correspondientes a cada área implicada, es necesario establecer las relaciones entre las áreas, con el objetivo de mostrar qué elementos y/o documentación va a requerir y va a entregar cada una de las áreas.

Fuente: Elaboración propia, basada en la opinión de la autora Julia Hernández (punto 1.1.4 del trabajo)

Figura 28: Diagrama relacional del modelo general propuesto

En la figura 26 se muestra el diagrama relacional entre todas las áreas trabajadas en este proyecto. Para el caso de calidad, se requerirá 1 salida de otro proceso: el Plan Estratégico, correspondiente al área de Planeamiento y Control, para el desarrollo del Plan de Calidad. El desarrollo del diagrama relacional se llevó a cabo basado en la opinión de la autora Julia Hernández (citada en el capítulo 1, punto 1.1.4 del presente trabajo), debido a que ella menciona la alta complejidad de los sistemas hoteleros al tener muchos servicios en simultáneo a disposición de los clientes. La autora sostiene lo siguiente: “...las empresas deben analizar diferentes tipos de gestión, con el objetivo de mejorar y aumentar la satisfacción del cliente con la búsqueda del éxito del negocio...”. Dado esto, para lograr el éxito del sector hotelero mype, se ha visto necesario diseñar el diagrama relacional y así visualizar las interacciones entre los procesos dentro de los hoteles. A continuación, se detallan las salidas respectivas del diagrama relacional, resumida en la tabla de la figura 27.

PROCESO RESPONSABLE	SALIDAS	NÚMERO
Planeamiento y Control	Pronóstico de la demanda	1
Planeamiento y Control	Plan estratégico	2
Gestión de Costos	Presupuesto para el área	3
Gestión de la Calidad	Revisiones de la Gestión de la Calidad	4
Gestión Comercial	Ventas	5
Gestión Logística	Materiales	6
Mantenimiento	Estado de equipos y materiales	7
Todos	Información de actividades	8
Gestión Logística	Inventario	9
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Solicitud de mantenimiento	10
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Registro de entradas y salidas	11
Gestión de Costos	Registro de asignación de Gestión de Costos	12
Gestión de RRHH	Reporte de personal	13
Gestión de la SST	Plan de Gestión de la SST	14
Mantenimiento	Plan de Mantenimiento	15
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Registro de reservas	16
Mantenimiento	Asistencia a las capacitaciones	17
Gestión Comercial	Lineamientos del plan Gestión Comercial	18
Gestión Comercial	Sistema de Gestión del Servicio Post-venta	19
Gestión Comercial	Datos de los clientes	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Detalle de las salidas del diagrama relacional

Para desarrollar el modelo propuesto, primero se va a presentar el mapa de procesos específico del área de Calidad, en el cual se muestran todos los procesos estratégicos, claves y de apoyo que existen actualmente, sumados a los nuevos procesos que se van a implementar en el modelo propuesto. A continuación, se muestra el mapa de procesos:

Fuente: Elaboración propia

Figura 29: Mapa de procesos del área de Calidad

Como puede visualizarse en la figura 28, se tienen 4 procesos comprendidos entre estratégicos, claves y de apoyo. Dado esto, en la actualidad, el sector Mype hotelero solo maneja 2 procesos claves de manera parcial, ya que en ambos procesos existen ciertas actividades que se llevan a cabo y otras que no se aplican, pero que se están desarrollando en el modelo propuesto. En cambio, se puede apreciar otros 2 procesos (un estratégico y uno de apoyo), los cuales son completamente nuevos en el sector, pues nunca se han aplicado en los hoteles del presente estudio.

3.1. Planeamiento de Calidad

3.1.1. Objetivo

El Planeamiento de Calidad tiene como propósito alinear los objetivos específicos de la calidad del hotel con los objetivos a nivel global del hotel, es decir, que lo que se va a buscar con las mejoras de la calidad tiene que alcanzar lo que busca el negocio, cumpliendo los lineamientos generales propuestos por el encargado del Planeamiento y Control del hotel. Entonces, los objetivos del proceso son:

- ✓ Formular lineamientos específicos de calidad.
- ✓ Alinear los lineamientos propuestos con el Planeamiento del hotel.
- ✓ Actualizar el Plan de Calidad en base al grado de satisfacción del cliente.
- ✓ Definir niveles mínimos de calidad cuando sean necesarios en los lineamientos.

3.1.2. Alcance

El Planeamiento de Calidad abarca todo lo que se refiere a objetivos de la calidad, ya sea a corto o largo plazo, los cuales deben estar alineados al Planeamiento del hotel. Además, este procedimiento será realizado por el administrador, con la ayuda del dueño para brindarle el Plan Estratégico y los recepcionistas, quienes entregarán los respectivos registros. Cabe resaltar que el Plan de Calidad tiene como alcance todo el servicio brindando durante la estancia del cliente en el hotel. El servicio de post-venta pertenece al proceso del área Comercial.

3.1.3. Documentos a consultar

- ✓ Plan Estratégico
- ✓ Registro de quejas, sugerencias y ocurrencias
- ✓ Reporte del grado de satisfacción del cliente

3.1.4. Definiciones

- ✓ Plan Estratégico: Documentos que contienen todos los lineamientos y objetivos del hotel.
- ✓ Registro de quejas, sugerencias y ocurrencias: Documento en el cual se registran las quejas y sugerencias de los clientes, así como las ocurrencias que se presencien en el hotel.
- ✓ Registro del grado de satisfacción del cliente: Documento que muestra el grado de conformidad del cliente en relación al servicio en un determinado periodo de tiempo.
- ✓ SIPOC: Es una herramienta de la gestión por procesos que identifica todos los elementos relevantes en la mejora de un determinado proceso.
- ✓ Flujograma: Es la representación gráfica de un proceso, en la cual se identifica un conjunto de actividades que siguen una secuencia o un flujo.
- ✓ G.S.: Grado de satisfacción
- ✓ QSyO: Quejas, sugerencias y ocurrencias
- ✓ MO: Mano de obra
- ✓ MAT: Materiales
- ✓ MET: Métodos o metodologías
- ✓ MAQ: Máquinas o equipos
- ✓ MED: Medición
- ✓ MA: Medio ambiente

3.1.5. Responsabilidades

- ✓ Dueño del hotel: Se encargará de proporcionar el Plan Estratégico al Administrador del hotel, así como recibir el Plan de Calidad actualizado periódicamente.
- ✓ Administrador del hotel: Se encargará de solicitar el Plan Estratégico al dueño del hotel, así como de revisar los objetivos de este plan y su comparación con las quejas, sugerencias, ocurrencias y el grado de satisfacción del cliente, proporcionadas por los recepcionistas. Asimismo, el administrador actualizará el Plan de Calidad y mantendrá informado al Dueño enviándole las respectivas actualizaciones del mismo.
- ✓ Recepcionistas: Se encargarán de proporcionar las quejas, sugerencias y ocurrencias registradas, así como el grado de satisfacción del cliente.

3.1.6. Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

Figura 30: Flujograma de procesos del Plan de Calidad

- a) Solicitar Plan Estratégico: En primer lugar, se debe solicitar el Plan Estratégico, pues este documento es estrictamente necesario para la realización y actualización del Plan de Calidad.
- b) Revisar objetivos de calidad: Luego, es esencial revisar el Plan Estratégico, pues éste contiene los objetivos estratégicos que busca el dueño con el negocio. La idea de este proceso es conocer qué busca exactamente el hotel a corto y a largo plazo. Por ejemplo, para los hoteles que pertenecen al sector A, los clientes más frecuentes son turistas y corporativos, por lo cual, los objetivos de la calidad deben apuntar a cumplir y/o superar las expectativas de este tipo de clientes.

Para los turistas se debe buscar un ambiente más acogedor, dirigiendo la atención al cliente a un trato amigable. Se debe tomar en cuenta el manejo de otros idiomas, principalmente inglés y una rápida capacidad de respuesta. Para los corporativos se debe apuntar a un ambiente tranquilo y con espacios para el trabajo, así como servicios requeridos para reuniones de trabajo, dependiendo del tamaño del hotel. Por otro lado, la atención al cliente debe ser más formal y cordial, tomando en cuenta al tipo de cliente al que se dirige el hotel.

Desde otro punto de vista, para el sector B, al ser hoteles de alta rotación, lo que más se busca es que todos los servicios básicos estén disponibles en el momento preciso en que los clientes lleguen al hotel. Para esto, debe haber un plan dirigido a tener todo listo y que a la vez no existan fallas en el servicio básico brindado. Si bien estos hoteles no entregan la debida importancia a la calidad, es relevante indicar que el enfoque más apropiado recae en reducir el error y atender servicialmente al cliente.

Con respecto a la clasificación de hoteles en los sectores A y B, no se ve una correlación directa y absoluta con la clasificación oficial de 2 y 3 estrellas de los

hoteles mypes, ya que en ambos sectores hay hoteles de ambas clasificaciones. Sin embargo, lo que se ha podido observar es que en el sector A (en el que predomina el turismo y los negocios) suele haber más hoteles de 3 estrellas. En cambio, en el sector B (en el que predomina la alta rotación de clientes), suele haber más hoteles de 2 estrellas.

- c) Comparar quejas, sugerencias y ocurrencias con el grado de satisfacción del cliente: Después de haber revisado los objetivos de calidad del hotel, es necesario elaborar una comparación entre las observaciones del cliente y el grado de satisfacción del mismo, puesto que, en base a esta comparación, se formulará el Plan de Calidad, así como sus posteriores actualizaciones, tomando en cuenta también las revisiones de los objetivos estratégicos.

Por ejemplo, si el caso fuera que exista una alta cantidad de quejas por problemas de agua caliente y esto genera que el grado de satisfacción no sea el deseado, se deberá resaltar todo objetivo relacionado a la mejora de la calidad del mantenimiento de equipos (en este caso las termas eléctricas, a gas, tuberías, etc.), pues se deben priorizar ciertos objetivos que afecten directamente al grado de satisfacción del cliente. Se debe recordar que el grado de satisfacción del cliente es un indicador que parametriza y mide la eficacia de la calidad en general de los servicios brindados en los hoteles.

- d) Actualizar el Plan de Calidad: Según lo revisado en los pasos anteriores, se debe evaluar si es necesario actualizar el Plan de Calidad. Si ese es el caso, se deben registrar todos los objetivos y lineamientos en dicho documento. Igualmente, se deben registrar los cambios realizados en el Registro de Actualizaciones del Plan de calidad. Cabe resaltar que estos registros deben tener copias de seguridad y es

recomendable mantenerlo organizado en una computadora y también de forma escrita (manual).

- e) Enviar y recibir Plan de Calidad: Una vez que se ha actualizado el Plan de Calidad, debe ser enviado al Dueño y, de ser posible, explicar brevemente los cambios realizados, fomentando así la comunicación y lo que se pretende buscar respecto a la mejora continua de la calidad en el hotel.

3.1.7. SIPOC

Fuente: Elaboración propia

Figura 31: SIPOC del Planeamiento de Calidad

- ✓ Entradas: A este proceso ingresa el Plan Estratégico, proporcionado por el dueño; el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias; y el reporte del grado de satisfacción del cliente, entregados por los recepcionistas.

- ✓ Salidas: Después de llevar a cabo el proceso, lo que se obtiene como salida es el registro del Plan de Calidad, el cual se entregará al dueño para su revisión y aprobación.
- ✓ Recursos: Se obtendrán los recursos necesarios, los cuales son los materiales, como lapiceros, papeles, Post-it, entre otros materiales de oficina y, además, se necesitará por lo menos una computadora para registrar los documentos digitalmente. Si no se tuviera una computadora, se puede trabajar inicialmente de manera manual.
- ✓ Factores críticos: Las tres actividades mostradas en el SIPOC afectan directamente a la metodología, ya que el planteamiento de objetivos y lineamientos de calidad dependen netamente de cómo lo evalúa el administrador, tomando como base al Plan Estratégico.
- ✓ Indicadores: El indicador propuesto para este proceso es la tasa de cumplimiento de objetivos de calidad, ya que es esencial mantener un control de cuántos objetivos se están cumpliendo en relación al total de objetivos de calidad planteados. Asimismo, la medición del cumplimiento de los objetivos de la calidad permitirá ver si el Plan de Calidad propuesto está dando resultados positivos. Si no diera los resultados deseados, será necesario actualizar el plan, con el fin de direccionarlo a los objetivos de calidad que tiene el hotel. Cabe resaltar que este indicador se medirá anualmente. El semáforo planteado se basa en la ISO 9001:2015, pues el indicador solo está en verde cuando se obtiene el 100% del cumplimiento de objetivos. Según el inciso 6.2.1 de la norma, los objetivos deben ser medibles y ser objeto de seguimiento. Por lo tanto, si el semáforo se muestra amarillo o rojo, se debe evaluar si es necesario modificar el

objetivo o realizar alguna acción correctiva para llegar a la meta en el siguiente período.

- ✓ **Controles:** Se controlará las actualizaciones o cambios en el Plan de Calidad, mediante el registro de actualizaciones del Plan de Calidad, con el objetivo de saber qué cambios se hicieron y cuándo se realizaron, pues es importante para tomar decisiones cuando aparezca un incremento o disminución del grado de satisfacción del cliente.

3.1.8. Apéndices

No aplican al proceso actual.

3.1.9. Registros

Nombre del hotel:	Código:
Categoría:	Versión:
Última fecha de actualización:	Página:
Realizado por:	
Lineamientos de calidad:	
Objetivos específicos de calidad:	
Comentarios:	
Aprobador por:	Firma:

Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Registro del Plan de Calidad

Nombre del hotel:		Código:
Categoría:		Versión:
Última fecha de actualización:		Página:
Realizado por:		
Fecha de actualización	Cambios realizados	
Comentarios:		
Aprobador por:		Firma:

Fuente: Elaboración propia

Figura 33: Registro de Actualizaciones del Plan de Calidad

Nombres y apellidos:	
Edad:	DNI:
Fecha:	
Queja Sugerencia Ocurrencia	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Detalle:	
Firma:	

Fuente: Elaboración propia

Figura 34: Registro de quejas, sugerencias y ocurrencias

Inicio del periodo:	Fin del periodo:												
<u>Grado de satisfacción del cliente</u> Excelente: Muy bueno: Bueno: Regular: Malo: Pésimo:													
Puntaje: <table> <tr> <td>Excelente:</td> <td>5</td> <td>Regular:</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno:</td> <td>4</td> <td>Malo:</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Bueno:</td> <td>3</td> <td>Pésimo:</td> <td>0</td> </tr> </table>		Excelente:	5	Regular:	2	Muy bueno:	4	Malo:	1	Bueno:	3	Pésimo:	0
Excelente:	5	Regular:	2										
Muy bueno:	4	Malo:	1										
Bueno:	3	Pésimo:	0										
Puntaje promedio:													
Grado de satisfacción más frecuente:													

Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Reporte del grado de satisfacción del cliente

1. Nombre: Tasa de cumplimiento de objetivos de calidad
2. Objetivo: Mantener un cumplimiento de objetivos de calidad al 100%
3. Fórmula de Cálculo: $\frac{\text{Cantidad de objetivos de calidad cumplidos}}{\text{Cantidad total de objetivos de calidad}} \times 100$
4. Nivel de Referencia: <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> 100% de los objetivos cumplidos </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 50% y 99% </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 50% </div>
5. Responsable de Gestión: Administrador
6. Fuente de Información: Registro del Plan de Calidad
7. Frecuencia de Medición: Anual (diciembre)
8. Frecuencia de Reporte: Anual (enero)
9. Responsable del Reporte: Administrador
10. Usuarios: Dueño
11. Observaciones:

Fuente: Elaboración propia, basada en el inciso 6.2 de la ISO 9001:2015 (norma internacional)

Figura 36: Indicador de tasa de cumplimiento de objetivos de calidad

3.2. Procesamiento y análisis de la información

3.2.1. Objetivo

El procesamiento y análisis de la información busca la agrupación de la información obtenida a partir de los clientes, la cual luego es priorizada de acuerdo a la cantidad de datos agrupados. Por tanto, los objetivos de este proceso son los siguientes:

- ✓ Tener agrupada la información del cliente para un óptimo análisis.
- ✓ Conocer qué problemas predominan en el servicio del hotel.
- ✓ Establecer prioridades de acuerdo al cliente y a los objetivos del hotel.

3.2.2. Alcance

El procesamiento y análisis de la información abarca la identificación de los problemas que existen en el hotel, así como la organización de los mismos para establecer prioridades y que, de esta forma, el administrador sepa qué problemas debe superar el hotel con mayor urgencia.

3.2.3. Documentos a consultar

- ✓ Registro de quejas, sugerencias y ocurrencias
- ✓ Registro del Plan de Calidad

3.2.4. Definiciones

- ✓ Registro del Plan de Calidad: Documento que contiene los lineamientos y objetivos de la calidad en el servicio brindado en el hotel, los cuales deben estar alineado a los objetivos centrales planteados en el Plan Estratégico.

3.2.5. Responsabilidades

- ✓ **Recepcionistas:** Se encargan de proporcionar el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias al Administrador para el respectivo análisis del mismo.
- ✓ **Administrador:** Se encarga de agrupar la información obtenida en el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias. Asimismo, identificará los problemas predominantes y priorizará los problemas a combatir.

3.2.6. Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Flujograma de procesos del Procesamiento y análisis de la información

- a) Solicitar y enviar quejas, sugerencias y ocurrencias: Se debe solicitar el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias a los recepcionistas. En caso haya registros utilizados por los clientes, los recepcionistas deben proporcionar los mismos al Administrador para realizar el procesamiento y análisis de la información.

- b) Agrupar datos relacionados: Una vez que el Administrador tenga en su posesión los registros de quejas, sugerencias y ocurrencias, debe agrupar la información de estos registros. Para efectuar la agrupación, primero se deben separar los registros en 3 grupos iniciales: uno corresponde a las quejas, otro a las sugerencias y el último a las ocurrencias. Luego de haber realizado la respectiva separación, se volverán a agrupar los registros en subgrupos. Para emplear la unión de elementos, se debe tomar en cuenta las similitudes o aspectos en común de los registros. Por ejemplo, se agruparán los registros que tengan por concepto quejas sobre equipos y máquinas, otro grupo puede comprender a la atención al cliente, así como temas de los ambientes del hotel, productos que ofrece el hotel, entre otros. De esta manera, con el avance del tiempo y la continua atención a los clientes, se adquirirán nuevos conceptos en los registros, los cuales deben ser atendidos por el hotel, a favor de incrementar la calidad del servicio ofrecido, tanto a corto y largo plazo, dependiendo del tipo de problemas que se requieran atender.

Una forma simple y efectiva de realizar la agrupación de registros es escribiendo en breves palabras el tema o concepto de cada registro en un papel (puede ser Post-it) y al final se tendrá un número de papeles equivalente a la cantidad de registros de quejas, sugerencias y ocurrencias. Al tener los papeles escritos, se agrupan en una mesa o una pequeña pizarra, en base a características similares, de manera que se pueda visualizar con amplia visión lo que solicita el cliente.

- c) Identificar problemas predominantes: Teniendo la información de los registros agrupada, se debe identificar qué problemas se presentan con mayor frecuencia a la hora de brindar el servicio en el hotel. Debido a la realización de la agrupación de registros, la visualización de los problemas predominantes es muy sencilla,

pues solamente se cuentan los papeles o registros y se consideran predominantes a aquellos problemas que se repiten más que otros.

- d) Establecer prioridades: Una vez que se han identificado los problemas que predominan en el hotel, se deben establecer prioridades, puesto que no siempre el problema más frecuente es el más importante, en especial cuando existen muchos problemas con una frecuencia muy similar, lo cual dificulta la priorización de los mismos.

Cabe resaltar que no todos son problemas, específicamente, debido a que los registros, muy aparte de las quejas, también muestran sugerencias y ocurrencias. Por lo tanto, lo usual es entregar prioridad a las quejas, ya que estas denominan los aspectos negativos en la calidad del servicio brindado, en cambio, las sugerencias no necesariamente son puntos negativos, sino son elementos que el cliente recomienda que se debe mejorar o, incluso, implementar en el hotel para incrementar la calidad entregada. Por otro lado, las ocurrencias también deben evaluarse, pues estas comprenden hechos que sucedieron durante su estancia en el hotel (pueden ser registradas tanto por los clientes o por el personal del hotel) y se deben solucionar para que en el futuro no ocurran nuevamente.

De igual manera, la priorización de problemas va a depender de los objetivos y lineamientos planteados en el Plan de Calidad, ya que los problemas que afecten directamente a los objetivos de la calidad deben tener mayor prioridad y que así se puedan tomar acciones sobre éstos.

3.2.7. SIPOC

Fuente: Elaboración propia

Figura 38: SIPOC de Procesamiento y Análisis de la información

- ✓ Entradas: A este proceso ingresa el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias para la identificación, agrupación y priorización de problemas.
- ✓ Salidas: Del proceso salen los problemas priorizados, ya que después del análisis hecho por el administrador, en base a la cantidad de problemas que se registraron en el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias, se obtienen aquellos aspectos del hotel que se requieren mejorar con mayor prioridad.
- ✓ Recursos: Al igual que en el anterior proceso y en todos los procesos diseñados, los recursos que se necesitan son los materiales (papeles, lápices, lapiceros, etc.) y una computadora para el registro de la documentación.
- ✓ Factores críticos: Las tres actividades que se muestran en el SIPOC afectan a la metodología, puesto que éstas se llevan a cabo a partir de la metodología especificada en los procedimientos. El método es el factor crítico común en este

caso, debido a que éste dicta cómo debe realizarse el análisis de la información obtenida a través de los clientes del hotel. Asimismo, la actividad de establecer prioridades afecta al factor medición, debido a que las prioridades se miden a partir de la cantidad de problemas repetidos y agrupados.

- ✓ Indicadores: En este proceso no se han planteado indicadores, ya que no se han visto relevantes para el estudio.
- ✓ Controles: En cuanto a los controles, se ha planteado el registro de problemas priorizados, el cual tiene el objetivo de mostrar todos los problemas encontrados en orden prioritario, de manera que se puede guardar en un documento todos los resultados del análisis realizado.

3.2.8. Apéndices

No aplican al proceso actual.

3.2.9. Registros

Nombre del hotel:	Código:
Categoría:	Versión:
Última fecha de actualización:	Página:
Realizado por:	
Problema:	Cantidad encontrada:
Comentarios:	
Aprobador por:	Firma:

Fuente: Elaboración propia

Figura 39: Registro de problemas priorizados

3.3. Diseño e implementación de mejoras

3.3.1. Objetivo

El objetivo del diseño e implementación de mejoras es identificar todas las posibles mejoras que se pueden considerar para solucionar los problemas críticos del hotel, de modo que se hace un análisis de cada una de las opciones disponibles para, finalmente, hacer una evaluación de cuál de las mejoras es la más conveniente aplicar. En resumen, los objetivos de este procedimiento son los siguientes:

- ✓ Identificar todas las alternativas disponibles para la solución de problemas.
- ✓ Evaluación minuciosa de alternativas mediante pros y contras.
- ✓ Implementar la alternativa más conveniente.

3.3.2. Alcance

El diseño y la implementación de mejoras abarcan todo el conjunto de actividades dedicadas a la evaluación de alternativas para, posteriormente, proceder a la implementación de la mejora seleccionada. Cabe destacar, que toda la evaluación es realizada por el administrador del hotel.

3.3.3. Documentos a consultar

- ✓ Registro de problemas priorizados

3.3.4. Definiciones

- ✓ Registro de problemas priorizados: Documento en el cual se registran todos los grupos de problemas encontrados en el registro de quejas, sugerencias y ocurrencias. Este registro contiene los problemas ordenados de mayor a menor prioridad.

3.3.5. Responsabilidades

- ✓ Administrador: Se encarga de realizar toda la evaluación de las alternativas que él mismo ha propuesto. De igual manera, se encarga de llevar a cabo la implementación de las mejoras que, previa evaluación, se han seleccionado.

3.3.6. Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

Figura 40: Flujograma de procesos de Diseño e implementación de mejoras

- Verificar que las prioridades estén establecidas: Para comenzar a buscar soluciones a los problemas y mejoras a la calidad del hotel, es necesario comprobar que ya existen prioridades establecidas. Para ello, el administrador revisará el registro de problemas priorizados, el cual ya debe estar llenado. Si el registro no estuviera llenado o estuviera incompleto, el administrador debe encargarse de regresar al proceso de “Procesamiento y análisis de la información” para completar el registro de problemas priorizados, pues éste es esencial para empezar a buscar soluciones y mejoras. En caso de que el administrador verifique

que los problemas han sido priorizados correctamente, se debe continuar a la siguiente actividad.

- b) Identificar posibles mejoras: Ahora que los problemas fueron priorizados, el administrador debe realizar un listado de todas las posibles mejoras que puede considerar para atacar a los problemas a los que se les atribuyó mayor prioridad. Este listado debe comenzar como una lluvia de ideas, la cual consistirá en colocar en un papel (manual o digitalmente) todas las soluciones y mejoras que pueda imaginar el administrador. En esta actividad, el administrador puede comunicarse con los demás empleados del hotel, como los recepcionistas, y así enriquecer las ideas adquiridas. Por ejemplo, si el problema con mayor prioridad fuera la atención al cliente, el administrador deberá considerar soluciones a esta problemática, como: pequeñas capacitaciones de atención al cliente, motivaciones al personal, recompensar a los empleados más serviciales, entre otras posibles soluciones.
- c) Identificar pros y contras de alternativas: Una vez que se han considerado todas las posibles mejoras, el administrador deberá colocar en otro papel los pros y contras de cada una de las alternativas consideradas anteriormente. Esto es muy importante, ya que el administrador comienza la evaluación de soluciones al pensar qué aspectos positivos y negativos ocasionará cada alternativa. Es recomendable resaltar aquellos aspectos positivos y negativos que se consideren los más impactantes para el hotel, con el objetivo de mejorar la evaluación de alternativas.
- d) Seleccionar mejora alternativa: En este paso, al tener las alternativas con sus respectivos impactos positivos y negativos, se debe seleccionar cuál es la alternativa que se implementará en el hotel. Para realizar esta selección, el

administrador debe observar cada alternativa y contar cuántos pros y contras tiene cada una de ellas. Luego, se elegirá la opción con mayor cantidad de pros y menor cantidad de contras y para ello, se sumará la cantidad de pros y se le restará el total de contras por alternativa, así la alternativa con mayor puntaje será la seleccionada. Sin embargo, ¿qué sucede si existe más de una alternativa seleccionada? Es decir, si más de una solución tiene el máximo puntaje hallado. Para estos casos, se deberá realizar un conteo adicional, pero solo tomando en cuenta los pros y contras resaltados (con mayor impacto) y este conteo se realizará de la misma manera que el conteo realizado anteriormente. En otras palabras, se sumarán todos los pros resaltados y se le restará el número total de contras resaltados. La alternativa con mayor puntaje será seleccionada y en caso de que aún exista más de una alternativa seleccionada después del segundo conteo, se deberá elegir la mejora a criterio del administrador; sin embargo, se recomienda que en estos casos se discuta la elección con el personal del hotel para una óptima evaluación.

- e) Coordinar implementación con el área relacionada: Después de tener la certeza de cuál mejora se llevará a cabo, el administrador deberá comunicar al personal involucrado directamente cómo se implementará la mejora. Por ejemplo, si una de las mejoras fuera realizar un plan de mantenimiento, el administrador conversará con el encargado del mantenimiento del hotel (ya sea propio del hotel o un tercero), para que el encargado de mantenimiento conozca lo que va a realizar a partir de la implementación. Seguidamente, el administrador deberá informar al resto del personal la mejora o solución que se llevará a cabo, con la finalidad de fomentar la comunicación y así mantener informados a todos los empleados sobre lo que ocurre en el hotel.

- f) Implementar mejora: A continuación, luego de haber realizado todas las actividades anteriores, el administrador deberá llevar a cabo la mejora. Se debe tener en cuenta que algunas mejoras se pueden aplicar más rápido que otras, por lo tanto, este proceso a veces puede demandar más tiempo de lo esperado, en especial si las mejoras a implementar tienen un nivel de complejidad más alto. En cualquier caso, los resultados se verán reflejados en el reporte del grado de satisfacción del cliente, el cual se revisará periódicamente.

3.3.7. SIPOC

Fuente: Elaboración propia

Figura 41: SIPOC de Diseño e implementación de mejoras

- ✓ Entradas: Al presente proceso ingresan los problemas priorizados, los cuales han sido documentados en el registro de problemas priorizados.
- ✓ Salidas: De este proceso se obtiene una salida, la cual es la mejora implementada, ya que después de todo el proceso de evaluación, el administrador debe

implementar la mejora o solución dentro del tiempo que se requiera para su correcta aplicación.

- ✓ Recursos: Al igual que en todos los procesos diseñados, los recursos que se necesitan son los materiales (papeles, lápices, lapiceros, etc.) y una computadora para el registro de la documentación.
- ✓ Factores críticos: La actividad 2 (identificar pros y contras de alternativas) afecta al método y a la medición, ya que al reconocer los pros y contras se debe seguir el procedimiento establecido y se valoriza a cada mejora planteada (la valorización se explica en los procedimientos).
- ✓ Indicadores: En este proceso se ha propuesto un indicador relevante al estudio, el cual es la tasa de resolución de problemas, puesto que con este indicador se busca saber qué porcentaje del total de problemas encontrados se ha podido solucionar. Cabe mencionar que la medición de este indicador es anual.
- ✓ Controles: Con respecto a los controles, se ha diseñado un registro de evaluación de soluciones, en el cual se documenta cada mejora planteada con sus respectivos pros y contras. También se resaltan aquellos pros y contras que el administrador considera más importantes, pues generarían mayor impacto en los resultados que se visualizarán en el servicio del hotel.

3.3.8. Apéndices

No aplican al proceso actual.

3.3.9. Registros

Nombre del hotel:		Código:
Categoría:		Versión:
Última fecha de actualización:		Página:
Realizado por:		
Mejora:		
Pros:	Contras:	
Comentarios:		
Aprobador por:		Firma:

Fuente: Elaboración propia

Figura 42: Registro de evaluación de soluciones

1. Nombre: Tasa de resolución de problemas
2. Objetivo: Lograr la resolución de problemas anuales en un 80%
3. Fórmula de Cálculo: $\frac{\text{Cantidad de problemas resueltos}}{\text{Cantidad total de problemas}} \times 100$
4. Nivel de Referencia: <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div>Mayor a 70%</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div>Entre 50% y 70%</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div>Menor a 50%</div> </div>
5. Responsable de Gestión: Administrador
6. Fuente de Información: Registro de problemas priorizados y registro de evaluación de soluciones
7. Frecuencia de Medición: Anual (diciembre)
8. Frecuencia de Reporte: Anual (enero)
9. Responsable del Reporte: Administrador
10. Usuarios: Dueño
11. Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

Figura 43: Indicador de tasa de resolución de problemas

3.4. Seguimiento y control

3.4.1. Objetivo

El objetivo del seguimiento y control es verificar que todos los documentos e indicadores sean pertinentes en relación a los objetivos de la calidad del hotel. Asimismo, este proceso busca comparar el grado de satisfacción del cliente en diferentes momentos para detectar si este incrementa o disminuye en consecuencia de las mejoras implementadas. Así, los objetivos son los siguientes:

- ✓ Verificar la existencia de documentación pertinente.
- ✓ Verificar la existencia de indicadores pertinentes.
- ✓ Determinar si las mejoras implementadas han generado un incremento en el grado de satisfacción del cliente.

3.4.2. Alcance

El proceso de seguimiento y control abarca todas las actividades relacionadas a verificar la pertinencia de documentos e indicadores, para mantener un control de los procedimientos y de todos los elementos necesarios para mejorar continuamente la calidad del servicio. Asimismo, aparte de la verificación de pertinencia, se verifica la efectividad de las mejoras con la revisión del incremento o disminución del grado de satisfacción del cliente. Todas estas actividades de control son realizadas por el administrador.

3.4.3. Documentos a consultar

- ✓ Registro del grado de satisfacción del cliente

3.4.4. Definiciones

- ✓ G.S.: Grado de satisfacción
- ✓ Reporte de incremento en el grado de satisfacción del cliente: Documento en el cual se registra el incremento o disminución del grado de satisfacción del cliente en un periodo determinado de tiempo.

3.4.5. Responsabilidades

- ✓ Administrador: Se encarga de controlar toda la documentación e indicadores establecidos, así como de verificar si éstos son pertinentes para cumplir con los objetivos de calidad del hotel.
- ✓ Recepcionistas: Se encargan de proporcionar el reporte del grado de satisfacción del cliente y otros documentos al administrador del hotel cuando se requiera.

3.4.6. Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

Figura 44: Flujograma de procesos de Seguimiento y control

- a) Verificar existencia de indicadores pertinentes: En primer lugar, el administrador debe revisar los indicadores que están establecidos en los procesos de calidad en el hotel y, asimismo, verificar que éstos sean pertinentes. La cuestión a realizar aquí es ¿cómo determinar si un indicador es pertinente o no? Para resolver esta duda, el administrador deberá ver si los valores que entrega este indicador ofrecen algún aporte a la mejora continua en el hotel. En otras palabras, los indicadores son pertinentes cuando permiten realizar una toma de decisiones que resulte en un beneficio para el hotel. Si los indicadores establecidos no entregan ningún aporte al hotel, entonces su medición no es relevante.
- b) Establecer indicadores pertinentes: Si el administrador identifica ciertos indicadores que no son relevantes, se deben eliminar. Por otro lado, el administrador podrá plantear nuevos indicadores si lo encuentra necesario. Por ejemplo, si un hotel presenta una cantidad considerable de quejas por diversos motivos, un indicador relevante sería la tasa de clientes con quejas, pues de esta manera se mediría el porcentaje de clientes que han presentado quejas del total de clientes atendidos. Este indicador permitiría al hotel estar alerta cuando el porcentaje es alto, por el cual se podrán tomar una serie de decisiones para solucionar los problemas que ocurren en el hotel.
- c) Verificar existencia de documentación: Seguidamente, el administrador debe revisar la existencia de la documentación. Para ello, la documentación comprende a todos los reportes y registros que se manejen en los procesos relacionados a calidad.
- d) Realizar documentación: Esta actividad se realizará en caso de que no exista documentación o se necesite la creación de un documento nuevo que sea relevante para mejorar la calidad. Dado esto, la documentación también deberá ser

pertinente, puesto que, al igual que los indicadores, la documentación debe apoyar a la toma de decisiones que se realiza en el hotel.

- e) Actualizar documentación: Si la documentación ya está establecida, el administrador deberá actualizarla cuando sea necesario. La actualización de documentos se refiere a realizar cambios en los formatos establecidos en caso se requiera. Además, se recomienda que el administrador coordine con el dueño del hotel, pues es necesario que el dueño esté al tanto de los cambios realizados para evitar inconvenientes en el futuro.
- f) Comparar el grado de satisfacción del cliente actual con el anterior: A continuación, el administrador deberá revisar el reporte del grado de satisfacción del cliente actual y lo comparará con el reporte anterior con un intervalo trimestral (de preferencia). Esta comparación es muy importante, pues permitirá al administrador controlar el incremento o la disminución del grado de satisfacción del cliente en cada periodo de tiempo.
- g) Documentar comparación del grado de satisfacción del cliente: Luego de realizar la comparación entre el grado de satisfacción actual y anterior del cliente, se debe documentar en el reporte de incremento en el grado de satisfacción del cliente, debido a que, con este reporte, el administrador podrá verificar si las mejoras de calidad implementadas reflejan un incremento o disminución en la satisfacción del cliente.

3.4.7. SIPOC

Fuente: Elaboración propia

Figura 45: SIPOC de Seguimiento y control

- ✓ Entradas: A este proceso ingresa el registro del grado de satisfacción del cliente para su comparación entre periodos, así como la documentación y registros de indicadores para su revisión.
- ✓ Salidas: Las salidas de este proceso corresponden los documentos de las comparaciones realizadas entre periodos del incremento o disminución del grado de satisfacción del cliente. Asimismo, salen de este proceso los indicadores y documentación actualizada (siempre y cuando se hayan necesitado actualizarse).
- ✓ Recursos: Al igual que en todos los procesos diseñados, los recursos que se necesitan son los materiales (papeles, lápices, lapiceros, etc.) y una computadora para el registro de la documentación.

- ✓ Factores críticos: La actividad 3 afecta al factor máquina, debido a que toda la documentación e indicadores, al estar registrados en una computadora, se deben revisar desde dicho medio: sin embargo, si no se tuviera una computadora, se puede realizar esta revisión en los documentos manuales. Asimismo, esta actividad afecta al factor medición, puesto que en ésta se ve involucrada la medición numérica del grado de satisfacción del cliente.
- ✓ Indicadores: En este proceso no se han planteado indicadores, ya que no se han visto relevantes para el estudio.
- ✓ Controles: Con respecto a los controles, se ha planteado el reporte de incremento del grado de satisfacción del cliente, el cual es importante, ya que mide el cambio del grado de satisfacción del cliente, permitiendo al administrador verificar si las mejoras de calidad ofrecieron resultados positivos o negativos.

3.4.8. Apéndices

No aplican al proceso actual.

3.4.9. Registros

Nombre del hotel:	Código:
Categoría:	Versión:
Última fecha de actualización:	Página:
Realizado por:	
Puntaje: Excelente: 5 Regular: 2 Muy bueno: 4 Malo: 1 Bueno: 3 Pésimo: 0	
Puntaje anterior del grado de satisfacción:	Fecha anterior:
Puntaje actual del grado de satisfacción:	Fecha actual:
Porcentaje (%) de cambio en el grado de satisfacción:	
Comentarios:	
Aprobador por:	Firma:

Fuente: Elaboración propia

Figura 46: Reporte de incremento del grado de satisfacción del cliente

CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN E IMPACTOS DEL MODELO DE CALIDAD

En este capítulo se presentará la validación brindada por expertos en el tema y los impactos del modelo de calidad propuesto en los diferentes factores encontrados. La validación permitirá apoyar al presente proyecto mediante opiniones y aportes entregados por profesionales, tanto en temas de calidad, Gestión por Procesos y Mypes. A continuación, se mostrará toda la información relacionada a la validación y, posteriormente, la información analizada respecto a los impactos del modelo.

4.1. Importancia de los criterios y dimensiones de validación

En esta sección se mostrarán los criterios y dimensiones utilizadas en la matriz de validación, así como la importancia de cada uno de estos.

CRITERIO	IMPORTANCIA
CLARIDAD	La propiedad y entendimiento del lenguaje utilizado en el proyecto permite que los micro y pequeños empresarios comprendan fácilmente toda la información brindada en el trabajo.
ORGANIZACIÓN	La información debe estar ordenada, de tal manera que el lector encuentre lógica en la secuencia de los capítulos y su contenido.
ACTUALIDAD	Es necesario evaluar si el proyecto aborda algunas tecnologías actuales, así como la evaluación de si las metodologías utilizadas están actualizadas.
UTILIDAD	Determinar si el modelo de calidad es útil para el sector es muy importante, pues permitirá verificar, en primera instancia, si todo lo

	desarrollado mejorará la situación actual de las Mypes del sector hotelero.
PERTINENCIA	El desarrollo del proyecto es importante, pero lo que siempre se debe de buscar es la demostración de la hipótesis especificada a través del modelo propuesto.
SUFICIENCIA	El contenido abordado en el proyecto debe ser suficiente para que los micro y pequeños empresarios puedan aplicar el modelo de calidad utilizando la metodología especificada.
ANÁLISIS	Cada variable, aspecto y característica de la metodología debe haber sido analizada correctamente y con la profundidad adecuada para el desarrollo del proyecto.
ESTRATEGIA	Todos los datos obtenidos, la metodología empleada y el análisis realizado debe responder a los objetivos de la investigación.
APLICACIÓN	El proyecto de investigación debe presentar la situación actual del sector y determinar si las condiciones permitirán que el modelo propuesto de calidad sea aplicado correctamente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Importancia de criterios de validación

DIMENSIONES	IMPORTANCIA
ECONOMÍA	El modelo debe permitir que los hoteles de 2 y 3 estrellas sean más rentables. Además, se debe observar si el modelo fomentará el crecimiento económico del sector. Adicionalmente, es importante verificar que el modelo sea factible económicamente para las Mypes.

OPERACIONES	Se identifica qué tan flexible es el modelo propuesto para que pueda ser realizado por las Mypes hoteleras. Asimismo, éste permitirá que aumente el porcentaje de ocupabilidad y optimizará las formas de trabajo de los empleados.
CLIENTE	Para el modelo propuesto, es primordial tener un enfoque hacia el cliente. Por eso, se debe verificar si el modelo fidelizará a los clientes, reducirá el nivel de quejas con respecto al servicio, incrementará la cantidad de cliente, es decir, el porcentaje del mercado y si el modelo permitirá disminuir los problemas encontrados por los clientes en los hoteles.
PERSONAL	Cabe mencionar que el modelo propuesto ofrecerá nuevos conocimientos al personal de los hoteles. Además, se verificará la medida en la cual se involucra al personal dentro del crecimiento de los hoteles, así como la comunicación con clientes internos (del propio hotel) y externos (huéspedes). Por último, se verificará si el modelo permite medir la productividad de los empleados.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Es importante mencionar que se debe identificar si el modelo permitirá mejorar los servicios para la sociedad, así como fomentar oportunidades de trabajo. Adicionalmente, se verificará si el modelo propuesto ha tomado en cuenta a las partes externas al hotel al desarrollar los procedimientos y, finalmente, si se alcanzará la sostenibilidad del sector

	estudiado y se volverá competitivas a las Mypes hoteleras de 2 y 3 estrellas.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Importancia de dimensiones de validación

4.2. Validación de Gestión por Procesos

4.2.1. Currículum de los expertos

Mayra Moreno

Trayectoria académica:

Ingeniera Industrial (Universidad de Holguín, República de Cuba, 1987), Master en Educación Superior (Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1998), Doctora en Ciencias Pedagógicas (Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 2003), Postdoctoral (en la Facultad de Educación de la Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil, 2006). Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín.

Experiencia en investigaciones:

Ha obtenido importantes logros en el campo de la Didáctica y en el de la Gestión de la Calidad Organizacional, campos en los que ha dirigido proyectos de investigación Ramal y Territorial, el primero financiado por la ONN (Oficina Nacional de Normalización) sobre un modelo y una estrategia didáctica para la formación en gestión de la calidad en la carrera de Ingeniería Industrial y en postgrado y el proyecto territorial en la temática de Gestión Total de la Calidad en organizaciones cubanas con el enfoque de la norma ISO

9001 de sistemas de gestión de la calidad, obteniendo importantes resultados en diferentes empresas de la provincia Holguín y el más destacado y con mayores impactos positivos resultó ser la aplicación de dicho proyecto en la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos, Trasvases (ESI DIP, Trasvases, Obra Hidráulica del Siglo XXI en Cuba).

María Eugenia Colmenárez

Trayectoria académica y profesional:

- Doctorado en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
- Experiencia en Gestión por Procesos en MIPYMES y premio a la Excelencia en Mejora de Procesos dentro de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Profesora en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Experiencia en investigación en Gestión de Calidad y Mejora de Procesos (2005-2011).
- Publicación de artículos científicos. Entre ellos: Gestión de Calidad y toma de decisiones en Pyme's del sector de medios impresos regionales del estado Lara, Venezuela.

4.2.2. Fichas de validación evaluadas por los expertos

María Eugenia Colmenárez

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
CLARIDAD	El lenguaje es apropiado y comprensible					X
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
UTILIDAD	El modelo propuesto es útil para mejorar la situación actual			X		
PERTINENCIA	La propuesta cumple con demostrar la hipótesis especificada				X	
SUFICIENCIA	El contenido abordado en el proyecto es suficiente			X		
ANÁLISIS	Descompone adecuadamente las variables				X	
ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación				X	
APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse en la actualidad					X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Ficha de validación por criterios (María Eugenia Colmenárez)

VALIDACIÓN POR COMENTARIOS
El resumen podría abordar mayor contenido, pero en lo que se refiere a los temas de servicio y calidad se halla profundidad en la investigación. Se muestra la Atención de servicio al cliente, en este contenido se observa un "Muy buen enfoque".

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Ficha de validación por comentarios (María Eugenia Colmenárez)

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ECONOMÍA	Considera que el modelo propuesto mejorará la rentabilidad de las mypes hoteleras.				X	
	Considera que el modelo propuesto maximizará el tiempo de vida de las mypes hoteleras.			X		
	Considera que el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico.				X	
	Considera que el modelo propuesto es factible económicamente para las mypes hoteleras.					X
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede ser realizado por las mypes hoteleras.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá aumentar los porcentajes de ocupabilidad de las mypes hoteleras.			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso del trabajo de los empleados de las mypes del sector.				X	
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá incrementar la cantidad de clientes y el porcentaje del mercado.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir los problemas detectados por los clientes.					X
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa.				X	
	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa establecer una comunicación efectiva con los clientes internos y externos.		X			
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.		X			
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Considera que el modelo propuesto permitirá desarrollar mejores servicios para la sociedad.					X
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas.		X			
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta a las partes externas al elaborar sus procesos.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Ficha de validación por dimensiones (María Eugenia Colmenárez)

Mayra Moreno

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
CLARIDAD	El lenguaje es apropiado y comprensible				X	
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
UTILIDAD	El modelo propuesto es útil para mejorar la situación actual				X	
PERTINENCIA	La propuesta cumple con demostrar la hipótesis especificada				X	
SUFICIENCIA	El contenido abordado en el proyecto es suficiente				X	
ANÁLISIS	Descompone adecuadamente las variables			X		
ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación				X	
APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse en la actualidad				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Ficha de validación por criterios (Mayra Moreno)

VALIDACIÓN POR COMENTARIOS
La validadora Mayra Moreno no ha dejado comentarios textuales sobre el modelo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Ficha de validación por comentarios (Mayra Moreno)

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ECONOMÍA	Considera que el modelo propuesto mejorará la rentabilidad de las mypes hoteleras.			X		
	Considera que el modelo propuesto maximizará el tiempo de vida de las mypes hoteleras.			X		
	Considera que el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico.			X		
	Considera que el modelo propuesto es factible económicamente para las mypes hoteleras.			X		
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede ser realizado por las mypes hoteleras.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá aumentar los porcentajes de ocupabilidad de las mypes hoteleras.			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso del trabajo de los empleados de las mypes del sector.			X		
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio.			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá incrementar la cantidad de clientes y el porcentaje del mercado.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir los problemas detectados por los clientes.				X	
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa.				X	
	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa establecer una comunicación efectiva con los clientes internos y externos.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.			X		
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Considera que el modelo propuesto permitirá desarrollar mejores servicios para la sociedad.				X	
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas.			X		
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta a las partes externas al elaborar sus procesos.			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas			X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Ficha de validación por dimensiones (Mayra Moreno)

4.2.3. Resumen de aportes de los validadores

En primer lugar, María Eugenia Colmenárez ha indicado que el modelo propuesto es “excelente” en los criterios de claridad, organización y aplicación, es decir, el modelo tiene un lenguaje claro y entendible, además es toda la información está correctamente ordenada y las condiciones actuales del sector, sumado a lo desarrollado en el modelo de calidad, permitirán que el proyecto sea completamente aplicable a las Mypes hoteleras. Por otro lado, los menores puntajes de los criterios corresponden a “bueno” en actualidad, utilidad y suficiencia, por lo cual, María Eugenia evidenció que el proyecto requiere mayor actualización en sus tecnologías y metodologías, además de ser útil en cierta medida. Además, la validadora indicó que la información abordada era suficiente hasta cierto punto.

Por otra parte, María Eugenia cree que es excelente el enfoque dado hacia el cliente y que el modelo de calidad es totalmente realizable por la poca inversión necesaria en su aplicación. También habría un involucramiento directo de los empleados con el hotel y el nivel de los servicios de la sociedad incrementaría. Contrariamente, la validadora ha colocado un puntaje “regular” a la mejora de la comunicación con clientes internos y externos, la medición de la productividad de los empleados y en brindar mayores oportunidades de trabajo. Asimismo, María Eugenia brindó un breve comentario, en el cual menciona que el resumen que recibió pudo tener mayor contenido: sin embargo, el trabajo realizado presenta un fuerte enfoque hacia el cliente, siendo lo que más resalta del proyecto de investigación.

Luego, la validadora Mayra Moreno, ha puntuado como “muy bueno” casi todos los criterios de validación, excepto por el criterio de análisis, el cual lo ha calificado como “bueno”. Por tal motivo, ella cree que el modelo necesita analizarse con mayor

profundidad, respecto de todas las variables encontradas. En lo que se refiere a las dimensiones de la validación, Mayra indicó que la dimensión personal es la que se refleja con más fuerza en el trabajo. En contraparte, ella cree que la dimensión más débil de la investigación recae en el desarrollo económico del sector.

4.3. Validación del proceso de Calidad

4.3.1. Currículum de los expertos

Alberto Zamora Palma

Formación académica:

Licenciatura: Médico Cirujano, UNAM, Universidad Nacional Autónoma de México, 1984 a 1989.

Experiencia profesional en Gestión de Calidad:

Más de 100 ponencias en congresos, cursos y talleres Nacionales e Internacionales relacionados con la Anatomía Patológica y Patología Clínica, Medicina Transfusional, Sistemas de Gestión de la Calidad y Herramientas de la Calidad.

Integrante del Grupo de Trabajo de Laboratorios Clínicos ISO/TC 212 IMNC (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación) Para la traducción e Implementación de Requisitos de la norma ISO 15189:2003 en México. “Medical Laboratories-Particular Requirements for Quality and Competency” IMNC (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación). México Distrito Federal 2003.

Integrante del Padrón Nacional de Evaluadores (EMA), Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), Codificación: ETLC-020-LE, desde 2004, participando en la evaluación para Acreditación por la Norma ISO 15189 del Sistema de Gestión de la Calidad de más de 20 Laboratorios Clínicos de México.

Diseño, desarrollo y Promoción de la Guía Latinoamericana para la Mejora de la Calidad, Bioética y Relevancia Médica de los Laboratorios Clínicos (PROMECAL) Rev. Latinoam Patol Clin Med Lab 2013; 60 (3): 141-165.

Marcela Verde

Títulos obtenidos:

- Licenciada en Bibliotecología y Documentación en la Escuela de Bibliotecología de la Universidad Nacional de Córdoba. Año 2002.
- Bibliotecaria en la Escuela de Bibliotecarios de la Universidad Nacional de Córdoba. Año 1986.
- Perito Mercantil en la “Escuela Superior de Comercio Jerónimo Luis de Cabrera”. Año 1981.

Experiencia en Gestión de Calidad:

- Taller sobre servicios de calidad en la gestión. ICDA- Universidad Católica de Córdoba. Octubre de 2011.
- ¿Quién es quién? Sistemas de Gestión de Calidad en Bibliotecas. ABUC. Córdoba. Noviembre de 2009.
- Simposio electrónico: Evaluación y Calidad en Bibliotecas. Sociedad Argentina de Información. 1 al 31 de agosto de 2002.
- Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en bibliotecas. Córdoba, mayo de 2012.

4.3.2. Fichas de validación evaluadas por los expertos

Alberto Zamora

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
CLARIDAD	El lenguaje es apropiado y comprensible				X	
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
UTILIDAD	El modelo propuesto es útil para mejorar la situación actual				X	
PERTINENCIA	La propuesta cumple con demostrar la hipótesis especificada				X	
SUFICIENCIA	El contenido abordado en el proyecto es suficiente				X	
ANÁLISIS	Descompone adecuadamente las variables					X
ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación					X
APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse en la actualidad					X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Ficha de validación por criterios (Alberto Zamora)

VALIDACIÓN POR COMENTARIOS
<p>Es muy importante mantener en todo momento a lo largo del trabajo el enfoque de procesos, definirlos y entenderlos perfectamente, ya que forman la base del plan de la calidad. Al respecto, considero fundamental en su elaboración utilizar el modelo AMEF, e incluir al menos dos procesos por nivel en el mapa de procesos. También es necesario empezar por definir el concepto de satisfacción y la métrica para alcanzar el nivel esperado por los usuarios. Definir claramente y no mezclar los conceptos de queja, error, falla o No Conformidad, que son la base del AMFE. Por último mencionar que el trabajo es interesante y adecuado para un sector exigente como el hotelero, donde la ejecución efectiva del plan de calidad, redundará ciertamente en mejores beneficios para los clientes y por lo tanto para los accionistas. COMENTARIO ADICIONAL: En 1998. Tuve la oportunidad de acudir al Congreso Latinoamericano de Patología Clínica en Lima, Perú, me hospedé en el Hotel Gran Bolívar, lamentablemente fue evidente que en aquella época no utilizaban ninguna de las herramientas de calidad actuales, mi estancia no fué satisfactoria. bajo este antecedente y los datos que incluyes en tu trabajo, creo que habrá una gran aportación al sector hotelero peruano. Saludos cordiales y un gran abrazo. Dr. Alberto Zamora Palma.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Ficha de validación por comentarios (Alberto Zamora)

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ECONOMÍA	Considera que el modelo propuesto mejorará la rentabilidad de las mypes hoteleras.				X	
	Considera que el modelo propuesto maximizará el tiempo de vida de las mypes hoteleras.				X	
	Considera que el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico.				X	
	Considera que el modelo propuesto es factible económicamente para las mypes hoteleras.					X
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede ser realizado por las mypes hoteleras.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá aumentar los porcentajes de ocupabilidad de las mypes hoteleras.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso del trabajo de los empleados de las mypes del sector.				X	
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá incrementar la cantidad de clientes y el porcentaje del mercado.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir los problemas detectados por los clientes.				X	
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa.				X	
	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa establecer una comunicación efectiva con los clientes internos y externos.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.				X	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Considera que el modelo propuesto permitirá desarrollar mejores servicios para la sociedad.				X	
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas.				X	
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta a las partes externas al elaborar sus procesos.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Ficha de validación por dimensiones (Alberto Zamora)

Marcela Verde

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
CLARIDAD	El lenguaje es apropiado y comprensible				x	
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				x	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			x		
UTILIDAD	El modelo propuesto es útil para mejorar la situación actual				x	
PERTINENCIA	La propuesta cumple con demostrar la hipótesis especificada				x	
SUFICIENCIA	El contenido abordado en el proyecto es suficiente	x				
ANÁLISIS	Descompone adecuadamente las variables					x
ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación					x
APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse en la actualidad	x				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Ficha de validación por criterios (Marcela Verde)

VALIDACIÓN POR COMENTARIOS
<p>Las acciones que se emprendan en pro de mejorar la calidad de los servicios al cliente, muy probablemente brinden resultados positivos, para el cliente, para la empresa y su rentabilidad y para los empleados, quienes estará más a gusto realizando su tarea. Considero que se presenta un modelo sencillo, que requiere una mínima capacitación para quien necesite aplicarlo. Propone metodologías de análisis de problemas, o de causas, bastante simples e intuitivos. Debería incluirse una sección donde se detalle el significado de las siglas, por ejemplo en la matriz de factores críticos se deduce que se ha utilizado el método de las 5M, pero hay 6 M y no se explica a que corresponde. De igual manera no queda claro que son los números y las X. No se adjunta la bibliografía que apoya las sentencias expresadas, tal vez por ser un resumen, igualmente considero importante que en una tesis, se fundamente con apoyatura bibliográfica, las afirmaciones realizadas, como por ejemplo lo expresado en las primeras oraciones de la introducción. Por otra parte considero, en lo personal, que la calidad no es un proceso que deba encararse desde una parte de una empresa, sino que debe ser una manera de gestionarla en su conjunto, desde la confección del plan estratégico en adelante. Claro que para ello las empresas deben tener cierta madurez, cierto involucramiento y preparación con los principios de la calidad, tal vez esta propuesta sea una manera de iniciar a las empresas de este sector en los principios básicos de la calidad, es decir la atención de los clientes, para pasar luego a la calidad en todos y cada uno de los procesos, productos y servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Ficha de validación por comentarios (Marcela Verde)

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ECONOMÍA	Considera que el modelo propuesto mejorará la rentabilidad de las mypes hoteleras.					x
	Considera que el modelo propuesto maximizará el tiempo de vida de las mypes hoteleras.					x
	Considera que el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico.					x
	Considera que el modelo propuesto es factible económicamente para las mypes hoteleras.					x
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede ser realizado por las mypes hoteleras.				x	
	Considera que el modelo propuesto permitirá aumentar los porcentajes de ocupabilidad de las mypes hoteleras.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso del trabajo de los empleados de las mypes del sector.				x	
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá incrementar la cantidad de clientes y el porcentaje del mercado.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir los problemas detectados por los clientes.				x	
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa.		x			
	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa.				x	
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa establecer una comunicación efectiva con los clientes internos y externos.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.	x				
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Considera que el modelo propuesto permitirá desarrollar mejores servicios para la sociedad.					x
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas.	x				
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta a las partes externas al elaborar sus procesos.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas					x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Ficha de validación por dimensiones (Marcela Verde)

4.3.3. Resumen de aportes de los validadores

Según Alberto Zamora, los criterios que más se evidenciaron en la investigación son el análisis, estrategia y aplicación. Esto quiere decir que el modelo propuesto de calidad presenta un análisis profundo de todas las variables que surgen de este, como el grado de satisfacción del cliente, las quejas, sugerencias y ocurrencias, entre otros. Asimismo, este validador, según su evaluación, señala que la investigación cumple con los objetivos propuestos, permitiendo que los clientes puedan percibir un aumento de la calidad del servicio con la implementación de este modelo de calidad. Además, Alberto Zamora indicó que actualmente existen condiciones completamente favorables para la aplicación del modelo propuesto.

Por otro lado, en cuanto a las dimensiones dentro de la validación, se tiene un mayor puntaje promedio en la dimensión del personal, pues el validador evidenció un excelente enfoque en el involucramiento del personal en el crecimiento de los hoteles, así como en una mejora total de la comunicación con clientes internos y externos. El menor puntaje otorgado se visualiza en la dimensión del cliente, aunque tiene un puntaje promedio de 4 puntos (muy bueno), por lo cual se prueba que el modelo tiene un buen planteamiento al tener puntajes que oscilan entre 4 y 5 puntos. Adicionalmente, el Dr. Zamora ha brindado un breve comentario acerca de la importancia de estar siempre enfocado en la Gestión por Procesos, con el fin de entender todos los procesos de un sector y así poder mejorarlos. Asimismo, el validador indicó que sería muy interesante y de gran aporte implementar un AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), pues en el presente modelo se trabaja mucho con los errores y quejas de los clientes. Igualmente, Alberto Zamora sugirió y recomendó el planteamiento de 2 procesos como mínimo por nivel en el mapa de procesos propuesto.

Por parte de la validadora Marcela Verde, se ha calificado con mayor puntaje en los criterios de análisis y estrategia, debido a que en el trabajo se ha visualizado un alto nivel de profundidad en el análisis de las variables que se desglosan del modelo propuesto y, además, se ha demostrado el cumplimiento de los objetivos propuestos. Contrariamente, la validadora ha calificado con un puntaje “deficiente” a los criterios de suficiencia y aplicación, ya que ha brindado unos comentarios acerca de lo necesario que es obtener más información del resumen enviado. Es decir, ella consideró que el resumen no contiene la información necesaria para evaluar el modelo propuesto. Asimismo, también indicó que en el resumen no se evidencia la teoría necesaria para verificar que las condiciones actuales del sector hotelero de Lima puedan permitir la aplicación del modelo propuesto de calidad.

Por el lado de las dimensiones, Marcela Verde ha señalado que el enfoque hacia la parte económica es excelente, por lo cual, el modelo propuesto podrá apoyar en gran medida al aspecto económico del sector hotelero, permitiendo su desarrollo económico en general, tomando en cuenta también que el modelo no requiere grandes inversiones de dinero. Por el contrario, la validadora ha calificado con un puntaje promedio de 3 puntos (bueno) la dimensión del personal, haciendo hincapié en que el modelo no permitirá medir la productividad de los empleados, ni ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal. Adicionalmente, Marcela Verde ha ofrecido un comentario sobre el modelo, en el cual indica que el enfoque hacia la mejora de la calidad del servicio muy posiblemente pueda mejorar en el sector hotelero, pero resalta principalmente que el resumen necesita más información acerca de las siglas, bibliografía y aclarar las 6M del Sipoc. De igual manera, menciona que la investigación va a ayudar a que las empresas del sector hotelero puedan empezar con los principios básicos de la calidad para después aplicar todos los conocimientos necesarios para mejorar a las Mypes hoteleras.

4.4. Validación de Mypes

4.4.1. Currículum de los expertos

Beatrice Avolio

Grados y certificaciones:

Beatrice Avolio es Doctora en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Doctora en Administración de Negocios por Maastricht School of Management, The Netherlands. Magíster en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Perú, y Licenciada en Administración de Empresas y Contabilidad por Universidad del Pacífico, Perú.

Experiencia:

En relación con su experiencia profesional, ha sido Analista Financiero en Southern Perú Ltd., Jefa del Área Académica de Finanzas, Contabilidad y Economía e Investigadora Contratada de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Es especialista en gestión financiera y administrativa en empresas, en planificación financiera, elaboración y ejecución de proyectos, y en planificación financiera y análisis de riesgo.

4.4.2. Fichas de validación evaluadas por los expertos

Beatrice Avolio

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
CLARIDAD	El lenguaje es apropiado y comprensible				x	
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				x	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				x	
UTILIDAD	El modelo propuesto es útil para mejorar la situación actual				x	
PERTINENCIA	La propuesta cumple con demostrar la hipótesis especificada				x	
SUFICIENCIA	El contenido abordado en el proyecto es suficiente				x	
ANÁLISIS	Descompone adecuadamente las variables				x	
ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación				x	
APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse en la actualidad				x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Ficha de validación por criterios (Beatrice Avolio)

VALIDACIÓN POR COMENTARIOS
El modelo de planeamiento estratégico es aplicable a cualquier sector y tamaño de empresa. Sugiero incluir también el Balanced Scorecard como parte de las herramientas de control en el modelo a implementarse

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Ficha de validación por comentarios (Beatrice Avolio)

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ECONOMÍA	Considera que el modelo propuesto mejorará la rentabilidad de las mypes hoteleras.					x
	Considera que el modelo propuesto maximizará el tiempo de vida de las mypes hoteleras.					x
	Considera que el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico.					x
	Considera que el modelo propuesto es factible económicamente para las mypes hoteleras.					x
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede ser realizado por las mypes hoteleras.				x	
	Considera que el modelo propuesto permitirá aumentar los porcentajes de ocupabilidad de las mypes hoteleras.				x	
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso del trabajo de los empleados de las mypes del sector.				x	
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá incrementar la cantidad de clientes y el porcentaje del mercado.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir los problemas detectados por los clientes.					x
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa.					x
	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa establecer una comunicación efectiva con los clientes internos y externos.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.					x
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Considera que el modelo propuesto permitirá desarrollar mejores servicios para la sociedad.					x
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas.					x
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta a las partes externas al elaborar sus procesos.					x
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas					x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Ficha de validación por dimensiones (Beatrice Avolio)

4.4.3. Resumen de aportes de los validadores

En cuanto a la validación de Beatrice Avolio, se ha calificado a todos los criterios como “muy buenos”, ya que se ha evidenciado que, en general, el modelo propuesto cumple con todos los criterios, pero podría mejorarse aún más, debido a que la validadora ha señalado que sería apropiado trabajar un Balanced Scorecard, con el fin de enlazar los objetivos y estrategias de las empresas hoteleras a su desempeño. Con respecto a la validación por dimensiones, todas las dimensiones tienen un promedio de 5 puntos (excelente), excepto la dimensión de las operaciones, la cual tiene un puntaje promedio de 4 (muy bueno). Beatrice Avolio ha considerado que se necesita un poco más de flexibilidad para aplicar el modelo propuesto de calidad al sector hotelero. Tampoco asegura que el modelo vaya a incrementar completamente la ocupabilidad de los hoteles de 2 y 3 estrellas, ni que se optimice el uso del trabajo de los empleados.

4.5. Resumen general de resultados

En esta sección se va a mostrar los resultados generales de la validación de todos los expertos. A continuación, se presentará un cuadro resumen de los puntajes por criterios de cada validador y su respectivo gráfico con los promedios por criterio.

	Criterio								
	Claridad	Organización	Actualidad	Utilidad	Pertinencia	Suficiencia	Análisis	Estrategia	Aplicación
Mayra Moreno	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Alberto Zamora	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Beatrice Avolio	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Marcela Verde	4	4	3	4	4	1	5	5	1
María Eugenia Colmenárez	5	5	3	3	4	3	4	4	5
Promedio	4.2	4.2	3.6	3.8	4	3.2	4.2	4.4	3.8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Cuadro resumen de validación por criterios

Fuente: Elaboración propia

Figura 47: Gráfico resumen de validación por criterios

Respecto de la validación por criterios, en la figura 68, se puede visualizar que el mejor promedio obtenido sobre los 5 validadores pertenece a la estrategia con un puntaje de 4.4 puntos. Lo anterior quiere decir que la investigación ha logrado cumplir en gran medida con los objetivos propuestos, los cuales corresponden a enfocarse en el cliente para que este perciba un buen servicio de calidad durante su estancia en el hotel, logrando que los

clientes puedan salir satisfechos del hotel y conformes con el servicio entregado. Asimismo, los expertos han calificado con el menor puntaje promedio al criterio de suficiencia, es decir, ellos han considerado que el resumen brindado no contiene la información suficiente para entender todo el proyecto de investigación, pero que sí ofrece una idea general concreta de lo que trata el modelo de calidad propuesto. Es por esta razón que los expertos han indicado en ciertas ocasiones que les gustaría tener más información sobre el trabajo realizado, pues no logran visualizarlo en su totalidad en el resumen. Por otro lado, otros criterios mejor puntuados son la claridad y organización, debido a que el documento ha sido valorado como muy ordenado en la información brindada y se ha visto claridad en la expresión de ideas y la explicación del modelo.

Seguidamente, se mostrará el cuadro y gráfico resumen de la validación por dimensiones:

	Dimensión				
	Economía	Operaciones	Cliente	Personal	Responsabilidad social
Mayra Moreno	3	3.33	3.5	3.75	3.25
Alberto Zamora	4.25	4.33	4	4.50	4.25
Beatrice Avolio	5	4	5	5	5
Marcela Verde	5	4.33	4.75	3	4
Maria Eugenia Colmenárez	4	3.67	5	3.25	3.75
Promedio	4.25	3.93	4.45	3.90	4.05

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cuadro resumen de validación por dimensiones

Fuente: Elaboración propia

Figura 48: Gráfico resumen de validación por dimensiones

En cuanto a la validación por dimensiones, se puede ver que en la figura 70 se muestran las 5 dimensiones que han sido evaluadas por los expertos. Con dicha información, se aprecia que el mejor promedio obtenido por todos los expertos corresponde a la dimensión del cliente, puesto que el trabajo de investigación se ha enfocado claramente en la calidad del servicio que ofrecen los hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas de Lima Metropolitana y en que los clientes estén satisfechos con el servicio mencionado. Básicamente, los esfuerzos realizados dan lugar a un incremento progresivo de la calidad, basándose en atacar los errores, quejas y sugerencias recurrentes en cada hotel. Por el contrario, el menor puntaje obtenido en las dimensiones corresponde a la dimensión del personal, lo cual significa que el modelo aporta en menor medida al desarrollo del personal dentro de los hoteles, al involucramiento de estos dentro del desarrollo de la empresa y, además, que no se evidencia claramente una relación directa del modelo propuesto con la medición de la productividad de los empleados específicamente.

4.6. Impactos del modelo

En esta sección, se explicará el impacto que genera tanto el modelo general de todos los procesos, como el modelo específico del proceso de calidad. Para esto, se va a utilizar la Matriz de Leopold, cuya función es calificar el impacto del proceso y la importancia del impacto hacia el determinado stakeholder o interesado. A continuación, se presenta la leyenda de la Matriz de Leopold.

Impacto	Importancia
3: Totalmente beneficioso	3: Alta
2: Beneficioso	2: Media
1: Ligeramente beneficioso	1: Baja
0: Neutro	Impacto (-3:3) Importancia (1:3)
-1: Ligeramente perjudicial	
-2: Perjudicial	
-3: Totalmente perjudicial	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Tabla leyenda - Matriz de Leopold

En la figura 71 se puede ver claramente que la parte superior de cada celda de la Matriz de Leopold significa el impacto del modelo (de -3 a 3) y la parte inferior de cada celda significa la importancia del impacto del modelo en el stakeholder (de 1 a 3).

4.6.1. Impactos del modelo general

Propuestas del Proyecto Stakeholders – Factor de impacto		Modelo de SSO	Modelo de Calidad	Modelo de PCP	Modelo Comercial	Modelo de Gestión de Pedidos y Alojamiento	Modelo Logístico	Modelo de Costos	Modelo de Mantenimiento	Modelo de RRHH	Promedio
Mypes	Económico	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2.3
		1	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8
	Operativo	1	3	3	2	3	3	1	2	3	2.3
		3	3	3	2	3	3	2	3	3	2.8
	Tecnológico	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1.0
		1	1	2	2	2	1	3	2	2	1.8
Clientes	Fidelización	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1.8
		1	3	2	3	3	1	1	3	3	2.2
	Satisfacción	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2.2
		2	3	2	3	3	1	1	3	3	2.3
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1.7
		0	1	2	2	1	2	2	3	2	1.7
	Bienestar Social	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1.4
		2	2	1	2	3	1	2	2	3	2.0
Sociedad	Ambiental	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1.1
		2	2	0	2	1	2	0	2	1	1.3
	Responsabilidad Social	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1.3
		2	2	2	2	2	2	1	1	2	1.8
	Empleo	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2.1
		1	1	2	2	2	2	2	2	3	1.9
Estado	Económico	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2.4
		3	3	2	3	3	2	3	3	3	2.8
	Legal	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1.8
		3	2	2	2	3	2	2	1	2	2.1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Matriz de Leopold general

Impacto en las Mypes:

Aquí se puede visualizar que el modelo, en promedio, impacta con un valor mayor a 2 en los factores económico y operativo, pues con el modelo general propuesto se logrará un impacto positivo en la economía de las Mypes y en las formas de trabajo, las cuales cambiarán, ya que los procesos estarán documentados y medidos para un mejor desempeño general de los hoteles. Por otra parte, el modelo general impactará de una manera ligeramente beneficiosa, ya que no se han utilizados tecnologías tan avanzadas, sino más bien se utilizó un enfoque en procedimientos actualizados, con el fin de evitar inversiones fuertes. La importancia de los impactos en los factores económico y operativo son primordiales para un cambio en la mentalidad de los micro y pequeños empresarios,

lo cual logrará un cambio para basar su gestión en los procesos. Adicionalmente, el impacto al factor tecnológico llega a ser menos importante, porque en un sector de Mypes se prefiere invertir menos dinero y optar por procedimientos útiles.

Impacto en los clientes:

Con respecto al impacto en los clientes, el modelo general, en promedio, impacta un poco más en el factor de satisfacción que en el factor de fidelización, lo cual significa que el modelo tiene efectos positivos en estos factores. Además, es muy importante el impacto en estos factores, ya que un enfoque en el cliente permitirá mejorar continuamente en cualquier empresa y, adicionalmente, las pequeñas empresas deben tomar más en cuenta estos factores para obtener el éxito en sus operaciones.

Impacto en los trabajadores:

El impacto del modelo general en los trabajadores supera al puntaje de 1 (ligeramente beneficioso), dado que no se beneficia en gran medida al crecimiento laboral o al bienestar social: sin embargo, sí se evidencia un impacto beneficioso en enseñar cómo trabajar con procedimientos documentados, permitiendo que se pueda mejorar continuamente a las Mypes y a sus trabajadores. Por otra parte, existe una importancia media en que se logre un impacto en los trabajadores, pues no es el factor más importante en la implementación del modelo general: sin embargo, es importante que los trabajadores se acostumbren a nuevas formas de trabajo.

Impacto en la sociedad:

El modelo general impacta de manera ligeramente beneficiosa en los factores ambiental y responsabilidad social, pues el sector hotelero no ofrece demasiados beneficios para la sociedad en general, sino que existe un enfoque directo en los clientes del hotel. Por esta razón, cada modelo específico no se ha centrado principalmente en los impactos que se

genera a la sociedad. En contraparte, el modelo general afecta con más fuerza en los empleos, pues muchos de los modelos contienen procedimientos que fomentan el trabajo, ya sea con relación a los proveedores, nuevos métodos de contratación, entre otros.

Impacto en el Estado:

El modelo general impacta al Estado en los factores económico y legal, pero en mayor medida al económico, ya que los procedimientos y la mejora en base a la Gestión por Procesos permite que las Mypes del sector hotelero mejoren su situación económica, lo cual no solo les concede la subsistencia en el mercado, sino también permite aumentar la competencia del mercado actual. En el aspecto legal no se evidencia un impacto tan beneficioso por el hecho de que las leyes y normas no afectan a muchos de los modelos propuestos en la investigación. Más que nada la parte legal influye en los requisitos mínimos para que un hotel sea formal, ya sea como Mype y como hotel de 2 o 3 estrellas, según las normas legales. Por otro lado, es muy importante el impacto del modelo general hacia el factor económico del Estado, debido a que el aumento de la economía de este sector significará un aumento del PBI que aporta el sector hotelero (servicios).

4.6.2. Impactos del modelo específico de Calidad

Propuestas del Proyecto Stakeholders – Factor de impacto		Modelo de Calidad	Promedio
Mypes	Económico	2	2 2.3
		3	
	Operativo	3	
		3	
	Tecnológico	1	
		1	
Clientes	Fidelización	2	2.5 3
		3	
	Satisfacción	3	
		3	
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1	1 1.5
		1	
	Bienestar Social	1	
		2	
Sociedad	Ambiental	1	1 1.7
		2	
	Responsabilidad Social	1	
		2	
	Empleo	1	
		1	
Estado	Económico	2	1.5 2.5
		3	
	Legal	1	
		2	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Matriz de Leopold específica de calidad

Impacto en las Mypes:

En promedio, el modelo propuesto de calidad impacta positivamente en el Estado y el mayor impacto se da en el factor operativo, ya que la implementación de un modelo de calidad requiere de una serie de procedimientos y esfuerzos que debe seguir el personal del hotel, incluyendo empleados, al administrador y al dueño de la empresa. Se requiere de hacer un seguimiento continuo a la calidad del servicio ofrecido al cliente y así lograr llevar a cabo un nuevo modelo para mejorar la calidad del servicio en los hoteles. Existe un bajo impacto tecnológico, puesto que no se hace uso de tecnologías avanzadas para la

implementación del modelo, más bien se utilizan herramientas de muy bajo costo, lo cual hace más accesible poner en marcha el modelo.

Impacto en el cliente:

El impacto en el cliente es el más importante para el modelo propuesto, pues al ser un proceso de calidad, todos los esfuerzos se han centrado en “la satisfacción del cliente” y es por eso que se obtiene un impacto promedio de 2.5 del modelo hacia el cliente y una importancia de 3 (alta). Por otro lado, el modelo propuesto impacta en mayor medida en el factor satisfacción que en la fidelización, pues todo el procedimiento del modelo adquiere las quejas, sugerencias y ocurrencias para transformarlas en mejoras para los problemas más recurrentes. Todo esto tiene como objetivo aumentar el grado de satisfacción del cliente.

Impacto en los trabajadores:

El impacto en los trabajadores llega a ser el menos importante de todos los impactos evaluados, pues el modelo de calidad trabaja mucho los errores del hotel y las quejas de los clientes, mas no trabaja demasiado en los mismos trabajadores. Uno de los pocos aspectos que se debe tener en cuenta para los trabajadores es la costumbre, es decir, acostumbrar a todos los empleados del hotel para que tengan el conocimiento de cómo realizar los procedimientos y hacerles seguimiento a los mismos, en busca de la mejora continua de la calidad del servicio. Cabe resaltar que, aunque el impacto en los trabajadores sea menor, se debe tener en cuenta el importante rol que desempeñan ellos para brindar el servicio del hotel. Por lo tanto, la alta dirección debe entregar los esfuerzos necesarios en los empleados para que su trabajo sea mejor progresivamente.

Impacto en la sociedad:

El modelo impacta positivamente de manera leve en la sociedad, pues en los factores ambiental, responsabilidad social y empleo, los procedimientos de calidad no influyen mucho, excepto en la apariencia visual del hotel, o sea que el ambiente se vea limpio y sea un lugar saludable para los clientes. Es por esta razón que el modelo de calidad no afecta tanto a la sociedad, sino que impacta más a los clientes directos del hotel.

Impacto en el Estado:

La implementación del modelo no requiere de grandes inversiones, solamente necesita de la compra de materiales de bajo costo que puede permitirse una Mype hotelera. Por eso, la inversión no llegará a ser un problema para la Mype y esto permitirá que los hoteles mejoren económicamente al fidelizar a ciertos clientes, producto de la mejora de la calidad del servicio. La mejora económica significará un incremento del desarrollo de las Mypes hoteleras y, por consiguiente, aumenta el aporte económico del sector de servicios, por lo cual una mejora en la calidad representa posibles mejoras de la situación económica en las empresas dedicadas al servicio. El impacto en el factor legal no es muy fuerte, pues el modelo de calidad no interfiere mayormente en las leyes y normas, pero sí es de mediana importancia para tener en cuenta en la implementación de mejoras.

Dado todo lo expuesto en el presente capítulo, gracias a la validación realizada por los expertos, se ha visto el alto potencial que tiene el modelo propuesto de calidad para que este sea implementado en los hoteles de 2 y 3 estrellas de Lima Metropolitana. Los validadores brindaron algunos comentarios que expresan la simpleza del modelo y el buen enfoque al cliente que se tiene para mejorar la calidad del servicio entregado. Asimismo, en el capítulo se analizó la importancia e impactos del modelo hacia diferentes stakeholders, siendo el cliente el más impactado positivamente.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se brindarán las conclusiones y recomendaciones que parten de la investigación realizada. En la parte de conclusiones se da información relevante obtenida a partir del desarrollo del diagnóstico de la situación actual, el desarrollo del modelo de calidad y de la validación e impactos del modelo. Por otro lado, las recomendaciones brindarán los siguientes pasos que se deben realizar para continuar con la investigación.

5.1. Conclusiones

- ✓ La situación actual de los hoteles de 2 y 3 estrellas de Lima Metropolitana demuestra deficiencias claras en lo que se refiere a la calidad del servicio entregado, puesto que estos hoteles no manejan documentación de sus procesos y no mantienen procedimientos establecidos formalmente para desarrollar sus actividades. Asimismo, la Alta Dirección no define niveles de calidad ni mide la satisfacción del cliente, elemento crucial para determinar si la calidad del servicio es adecuada y, además, para medir qué tanto mejora la calidad del servicio en un periodo de tiempo.
- ✓ Una de las razones por las cuales los hoteles no mejoran su calidad de servicio es la alta prioridad que se le otorga a los costos bajos. En el diagnóstico de la situación de los hoteles se ha observado que la mayoría de hoteles adquieren productos por su bajo costo y no establecen un balance entre el costo y la calidad. Es por eso que cada hotel debe evaluar su capacidad económica para establecer montos destinados a productos que compre el hotel, tomando en cuenta no solo el bajo costo, sino también la calidad de los productos adquiridos, pues estos también influyen en la percepción de calidad de los clientes.

- ✓ Muchos de los hoteles no prestan atención a las mejoras que deben realizar constantemente para aumentar la calidad del servicio. Por eso, los hoteles realizan revisiones aleatorias de las mejoras, es decir, no hay un seguimiento continuo, éstas se hacen en cualquier momento que el hotel considere necesario. No hay documentación para registrar las mejoras realizadas y se observa una alta desorganización para llevar a cabo un control adecuado de la calidad. Es importante establecer revisiones de la calidad de manera periódica y propiciar su realización en todos los trabajadores de los hoteles, con el objetivo de mejorar las formas de trabajo y adquirir una visión completa de qué es lo que necesita mejorar el hotel en su servicio.

- ✓ Como se ha mencionado anteriormente, los hoteles priorizan, principalmente, los bajos costos. Entonces, al realizar mejoras, se toma con mayor consideración aquellas soluciones o mejoras que cuesten menos para el hotel. Al ser Mypes, las empresas no poseen un presupuesto muy alto para conseguir mejoras de la mejor calidad en el mercado, pero sí es necesario que las empresas establezcan un equilibrio entre lo que se necesita, su importancia y su costo. Cabe destacar que la evaluación de soluciones siempre debe estar respaldada por el dueño del hotel, pues la comunicación entre trabajadores y la Alta Dirección es primordial para estandarizar los conocimientos sobre la calidad y los errores que presentan los hoteles en sus actividades del día a día.

- ✓ Por otro lado, es muy importante que los hoteles tengan controlado el tema de las quejas de los clientes. En el diagnóstico se ha observado que un gran porcentaje de los hoteles encuestados no realiza ningún tipo de proceso para verificar qué tan

satisfechos estuvieron sus clientes durante su estancia en el hotel. Cabe resaltar que una empresa debe tomar en cuenta las opiniones y comentarios de sus clientes frente al servicio, pues esto permitirá identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. En una empresa dedicada al servicio, como lo es un hotel, el enfoque al cliente es primordial cuando se busca mejorar la calidad del servicio. Lo anterior permite demostrar que los hoteles de 2 y 3 estrellas pueden ser capaces de captar la atención de clientes, debido a que si se controlan constantemente las quejas de clientes y se toman en cuenta sus sugerencias, ellos percibirán un mejor servicio y se podrá fidelizar a estos clientes, con el fin de que ellos opten por regresar a tomar un servicio de buena calidad a un menor precio, por ser un hotel de 2 o 3 estrellas.

- ✓ Además, los hoteles, aparte del servicio de alojamiento, en muchas ocasiones, poseen servicios adicionales. El problema en este aspecto es que la mayoría de los hoteles no mejora dichos servicios. En las entrevistas realizadas, los hoteles indicaron que no remodelan sus servicios adicionales, es decir, no muestran importancia en mejorar la calidad de la totalidad de servicios ofrecidos. Este problema es muy común actualmente, ya que los hoteles descuidan parte de su servicio y no actualizan ni mejoran otros aspectos del servicio. Los clientes utilizan el servicio del hotel y perciben que ciertas características son buenas, pero que otras se hallan muy descuidadas. Hay que recordar que cuando una parte del servicio falla, se reduce el grado de la calidad percibida por el cliente y esto puede ser un factor determinante para que el cliente no regrese al hotel y opte por “mejores” opciones.

- ✓ Por otro lado, se ha observado que, en ninguno de los hoteles del estudio, los empleados proponen mejoras en el servicio. Se resalta este punto, debido a que es inadecuado que los empleados no propongan ideas de mejora. Es de gran importancia que los empleados participen en la proposición de posibles mejoras de calidad, puesto que ellos son los que están presentes en las actividades del día a día en los hoteles y ellos son quienes presencian todos los comportamientos y actitudes de los clientes frente al servicio brindado. Por esto, la Alta Dirección debería interactuar con sus empleados para discutir sobre posibles mejoras que puedan haber encontrado los empleados sobre un aspecto del servicio, debido a que existe la posibilidad de que la Alta Dirección no haya percibido dicha mejora.

- ✓ Finalmente, se debe resaltar que ningún hotel posee un área de calidad o una persona dedicada exclusivamente a mejorar la calidad del servicio ofrecido. Esto trae un impacto muy grande en la satisfacción del cliente, pues no existe, formalmente, formas ni procedimientos para incrementar la calidad de los hoteles. Por lo tanto, las quejas y sugerencias de los clientes no se tomarán en cuenta adecuadamente y los hoteles no podrán enfocarse en mejorar los problemas señalados por sus huéspedes. Dado esto, si no existe un área o persona que se dedique a desarrollar la calidad del servicio del hotel, no habrá procedimientos para evaluar los problemas que perciben los clientes, ni tampoco una evaluación de soluciones para determinar qué mejoras puede realizar el hotel.

5.2. Recomendaciones

- ✓ La presente investigación se centró en el diseño de un modelo de calidad, mas no se ha implementado el modelo, ya que no es el objetivo de la investigación. Por

esta razón, el siguiente paso para realizar una investigación que continúe a este estudio es la implementación del modelo de calidad diseñado en los hoteles que pertenecen a la muestra de esta investigación. Con la implementación del modelo se podrán medir los resultados obtenidos y, de esta manera, se podrán comparar los resultados con lo propuesto en este estudio, comprobando en la realidad el éxito del modelo.

- ✓ Al momento de realizar el diagnóstico de la situación actual de un sector de Mypes, se recomienda tener buenas habilidades para saber llegar a los empleados, administradores o dueños de las empresas, con el objetivo de facilitar el hecho de poder concretar entrevistas que enriquezcan futuras investigaciones. Se resalta este hecho, ya que en la investigación se tuvo dificultades con muchas Mypes hoteleras para obtener entrevistas con ellos, en especial porque en estas empresas, generalmente, los empleados tienen una mentalidad cerrada, es decir, no aceptan el cambio y desconfían de personas ajenas a la empresa.

5.3. Anexos

Anexo 1:

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

— En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hotel.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
Habitaciones					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

(1) Definición contenida en el Reglamento.

Fuente: Decreto Supremo N° 001-2015 MINCETUR

Link: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf

Bibliografía

- Emilio Humberto Garcia-Vega. (11/02/2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 5, 112-143
- Carlos M. Adrianzen Cabrera. (septiembre 2012). ¿Hacia atrás? Observaciones sobre los patrones de crecimiento económico nacional 1960-2011. Revista de Economía y Derecho, 9 - 36, 1 -31.
- Waldo Mendoza Bellido. (semestre julio-diciembre 2013). Milagro peruano: ¿buena suerte o buenas políticas? Economía, Vol. XXXVI, 35-90.
- Enrique Solano Morales. (junio del 2011). Panorama actual de la inversión privada en el Perú. Revista de Economía y Derecho, 8, 31-41.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2013). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (Mypes). Abril 20, 2016, de CENTRUM Católica Sitio web: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/21741>
- Campos, S. (2008). Mype, ¿Mucha y Poca Esperanza? Abril 18, 2016, de Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) Sitio web: www.comexperu.org.pe/media/files/revista/abril08%5Cbandejalegal.pdf
- Centro de Apoyo al Sector Empresarial. (2011). Formulación de Proyectos productivos para Mypes. Abril 20, 2016, de Universidad Católica Sedes Sapientiae Sitio web: www.fondoitaloperuano.org/wp-content/uploads/2012/01/Formulaci%25C3%25B3n-de-proyectos-productivos-para-MYPE.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk

- Parra Bernal, León Darío (2013). La empresarialidad informal como un reto de política económica: el caso de La Paz y El Alto, Bolivia. *Estudios Gerenciales*, 29, 485-492.
- Alfredo Sánchez-Castañeda. (2014). Los jóvenes frente al empleo y el desempleo: la necesaria construcción de soluciones multidimensionales y multifactoriales. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 19, 133-162.
- INEI. (2015). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015. Informe técnico N°1, 1, 1-57.
- MONTROYA, N. & AGUILAR, M. (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. 2011, de Escuela de Ingeniería de Antioquia Sitio web: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1111/1/ADMO0677.pdf>
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264.
- Julia A. Hernández Oliva. (2009). La gestión por procesos vinculada con la NC ISO 9001-2001 en un hotel. *Retos Turísticos*, 8, 10-15.
- Thomas, A. J., & Webb, D. (2003). Quality systems implementation in welsh small- to medium-sized enterprises: A global comparison and a model for change. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 217(4), 573-579.
- Romero-Fernández, A., & Chávez-Yepez, H. F. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3), 5-10.
- Velasco Gimeno, C., Cuerda Compés, C., Puerta, A. A., Frías Soriano, L., Cambor Álvarez, M., Bretón Lesmes, I., & ... García-Peris, P. (2015).

Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. *Nutrición Hospitalaria*, 32(3), 1386-1392.

- Zamora-Palma, A. (2015). Evaluación de tres directrices para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. *Revista Latinoamericana De Patología Clínica Y Medicina De Laboratorio*, 62(1), 11-15.
- Verde, M. (2014). La percepción del personal de las bibliotecas respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. *Información, Cultura Y Sociedad*, (31), 67-83.
- Lima Delgado, J. V., & Colmenárez Lima, M. E. (2014). GESTIÓN DE CALIDAD Y TOMA DE DECISIONES EN PYME's DEL SECTOR DE MEDIOS IMPRESOS REGIONALES DEL ESTADO LARA, VENEZUELA. *Compendium*, 17(32), 27-53.
- Mincetur. (2012). Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú. 2016, de Mincetur Sitio web: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf
- Jose Miguel Vega (2013). Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú. 2016, de SemanaEconomica.com Sitio web: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/171156-cadenas-internacionales-de-hoteles-planean-inversiones-en-el-peru/>
- Ministerio de la Producción. (2014). Las MIPYME en cifras 2014. 10/04/2016, de Ministerio de la Producción Sitio web: <http://www.produce.gob.pe/reMype/data/Mype2014.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2011). Mype 2011. 10/04/2016, de Ministerio de la Producción Sitio web: <http://www.produce.gob.pe/reMype/data/Mype2011.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (NIVEL 14), 1994 - 2014. 10/04/2016, de Instituto Nacional de Estadística e Informática Sitio web: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- MINTRA. (2015). Beneficios laborales de una Micro Empresa. 10/04/2016, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web: http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?__page=2&codTema=56&tip=20
- MINCETUR. (2015). PERU 2015: CAPACIDAD OFERTADA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO COLECTIVO CLASIFICADO Y CATEGORIZADO. 10/04/2016, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Sitio web: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac_Cat.asp?ano=2015
- Feedback Networks. (2013). Calcular la muestra correcta. 10/04/2016, de Feedback Networks Sitio web: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>