

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL
SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO.
CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS “MELANY’S”. 2019.**

TESIS PRESENTADO POR:

- **Br. Carrasco Andrade, Gabriela Fernanda**
- **Br. Huamán Olarte, Nay Ruth**

Para optar al Título Profesional de: LICENCIADA EN ADMINISTRACION

ASESOR: Dr. Daniel Alejandro Linares Santos

CO-ASESOR: Mgt. Federico Moscoso Ojeda

CUSCO – PERU

2021

DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen del Carmen y a la Virgen Inmaculada por ser faro de luz y esperanza.

A mi madre: Edi Carolina, quien me enseñó el verdadero significado del amor, y esta día a día a mi lado alentándome a seguir adelante y dándome todo por verme feliz.

A mi padre: Jorge Luis, quien a pesar de las adversidades siempre está ahí,

enseñándonos con el ejemplo a seguir adelante y no rendirnos.

A mis abuelos: Diego Zenón (Q.E.P.D.) y Gladis Aydee, quienes velaron y cuidaron de mí cuando más lo necesité.

A mis hermanos: Maicol, Jorge Luis y Piero, quienes me cuidan y apoyan incondicionalmente.

A mis tíos: Abner, Dina, Jaime, Enrique y Gladis, su inspiración hace que día a día desee superarme cada vez más.

Gabriela.

Esta tesis se la dedico a:

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres: Ángel y Juana, por haberme dado la vida.

A mi segunda madre, Teresa por brindarme su amor y sus cuidados.

A mis hermanas: Margot y Anghely, por ser mi alegría e inspiración.

Al Dr. Daniel Alejandro Linares Santos (Q.E.P.D.) por su exigencia.

A Patricia: Por haberme apoyado cuando más lo necesitaba.

A mis verdaderos amigos, por valorar y cuidar la amistad que tenemos.

Nay Ruth

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a la Virgen Carmen y a la Virgen Inmaculada por ser guías en mi camino, y por permitirme disfrutar de este momento lleno de dicha y felicidad.

A mi atesorada madre por jamás dejarme caer y siempre creer en mí.

A mí querido padre por enseñarme a no rendirme jamás.

A mis hermanos; Maicol por siempre estar dispuesto a ayudar y facilitar el camino para finalizar exitosamente este proyecto, y a Koki y Piero que con sus pequeños detalles me alentaron a seguir.

A mis queridos tíos Abner, Dina, Enrique y Jaime, por su apoyo, ayuda desinteresada y soporte necesario para concluir este proyecto.

A nuestro querido asesor Dr. Daniel Alejandro Linares Santos (Q.E.P.D.) por dejarnos lecciones de coraje y ayudarnos a enfrentar las adversidades del camino siempre con la mirada en alto.

A mi amiga y compañera de equipo Nay Ruth por la persistencia y el empeño que puso para la culminación de este gran proyecto.

A mí, por no desfallecer y siempre encontrar una salida cuando el camino se veía oscuro, por mi tiempo, dedicación y perseverancia.

Gabriela.

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis objetivos.

A todos mis docentes de la universidad por los conocimientos transmitidos en el desarrollo de mi formación profesional.

A mi mamita Juana por darme la vida y enseñarme el bien. Y gracias a ella soy la buena persona que soy. Y a mi segunda madre; Teresa, por brindarme su amor, su cariño y sus cuidados casi toda mi niñez.

A mi padre, por mostrarme el camino hacia la superación y enseñarme el valor del esfuerzo y la honestidad.

A mis hermanas, Margot y Anghely, por ser mi inspiración y mis fuerzas para seguir adelante y culminar este proyecto.

Agradezco a Patricia A. por haberme apoyado cuando mas lo necesitaba.

Agradezco a mis verdaderos amigos, que en los momentos difíciles de mi vida siempre me apoyaron y me brindaron su tiempo para escucharme y darme sus consejos para seguir adelante.

A mi amiga y compañera de equipo Gabriela que, entre risas, bromas, enojos, desacuerdos culminamos con éxito este gran proyecto.

A mí, por persistir y no rendirme en todo lo que me propongo.

Nay Ruth

INDICE DE CONTENIDO

PRESENTACION.....	XVI
INTRODUCCION.....	XVII
1. CAPITULO I: SITUACION PROBLEMÁTICA.....	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	8
1.2.1. Problema general	8
1.2.2. Problema específico	8
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivo específico	8
1.4. Hipótesis de la investigación.....	8
1.4.1. Hipótesis general.....	8
1.4.2. Hipótesis específica	9
1.5. Justificación e importancia.....	10
1.5.1. Justificación metodológica:	10
1.5.2. Justificación práctica:.....	11
1.5.3. Importancia:	11
1.6. Delimitación de la investigación.....	12
1.6.1. Alcances de la investigación.....	12
1.6.2. Limitaciones de la investigación.....	12
1.7. Operacionalización de la variable de estudio.....	13
1.8. Metodología de la investigación	15
1.8.1. Tipo de investigación.....	15
1.8.2. Nivel de la investigación.....	16
1.8.3. Método de investigación.....	18
1.9. Obtención de la información.....	19
1.9.1. De fuentes primarias	19
1.9.2. De fuentes secundarias.....	23
1.10. Técnicas e instrumentos de investigación	23
1.10.1. Técnicas	23

1.10.2. Instrumentos.....	24
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	26
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.1.1. A nivel internacional.....	26
2.1.2. A nivel nacional	27
2.2. MARCO TEORICO.....	29
2.2.1. Fundamentos teóricos del Lean Management.....	29
2.2.2. Gestión de procesos / modelo de valor	34
2.2.3. Modelos de gestión empresarial: del tradicional al Lean Management.....	35
2.2.4. Técnicas del Lean Management.....	37
2.2.5. Fundamentos teóricos del sector hotelero.....	56
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	60
2.3.1. Metas organizacionales (F 1.1).....	60
2.3.2. Gestión de procesos (F 1.2)	62
2.3.3. Flujo de trabajo (F 1.3)	67
2.3.4. Parámetros de calidad (F 1.4)	69
2.3.5. Ambiente de trabajo (F 1.5).....	70
2.3.6. Empoderamiento de equipo - Empowerment (F 1.6).....	72
2.3.7. Comunicación efectiva (F 1.7).....	73
2.3.8. Atención al cliente (F 1.8)	74
2.3.9. Servicio de post – venta (F 1.9)	77
3. CAPITULO III: DESCRIPCION DE LA UNIDAD DE ANALISIS	79
3.1.1. Descripción de la unidad de análisis.....	80
3.1.2. Direccionamiento estratégico del Hotel de tres estrellas Melany’s	83
3.1.3. Diseño organizacional.....	84
3.1.4. Eslabones y procesos de la cadena de valor.....	85
3.1.5. Recursos organizacionales	85
4. CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	91
4.1. PARA EL PROBLEMA ESPECIFICO DE NIVEL DESCRIPTIVO UNIVARIABLE (SIN HIPOTESIS)	91

4.1.1. ENCUESTA 1: APLICADA A LOS COLABORADORES DEL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO	92
4.1.2. GUIA DE OBSERVACION: APLICADA AL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO.....	110
4.2. PARA LA HIPÓTESIS GENERAL	121
4.2.1. ENCUESTA 2 Y 3: APLICADAS A COLABORADORES Y HUÉSPEDES DEL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S RESPECTIVAMENTE.	121
5. CAPITULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION	178
5.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL HOTEL MELANY'S	178
5.1.1. Relación entre los resultados y las técnicas Lean.	180
5.2. FASES DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT	183
5.2.1. Fase 1: Metas Organizacionales.....	184
5.2.2. Fase 2: Gestión de procesos.....	188
5.2.3. Fase 3: Flujo de trabajo.....	211
5.2.4. Fase 4: Parámetros de calidad.....	224
5.2.5. Fase 5: Ambiente de trabajo	228
5.2.6. Fase 6: Empoderamiento de equipo (Empowerment).....	248
5.2.7. Fase 7: Comunicación efectiva	256
5.2.8. Fase 8: Atención al cliente.....	260
5.2.9. Fase 9: Servicio post-venta	261
5.3. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION LEAN EN EL HOTEL MELANYS.....	263
6. CONCLUSIONES	266
7. RECOMENDACIONES.....	268
8. BIBLIOGRAFÍA	270
9. ANEXOS	277

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 REGIÓN CUSCO: INFRAESTRUCTURA HOTELERA SEGÚN CATEGORÍA 2016	3
TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	13
TABLA 3: NÚMERO DE COLABORADORES DEL HOTEL MELANY'S.....	20
TABLA 4 HUÉSPEDES DEL HOTEL MELANY'S EN EL AÑO 2019.	20
TABLA 5: SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA REPRESENTACIÓN DEL VSM.....	51
TABLA 6 CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE	59
TABLA 7 CARACTERÍSTICAS DE LOS 10 HOTELES DE TRES ESTRELLAS SELECCIONADOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO.	79
TABLA 8 SERVICIOS OFRECIDOS POR EL HOTEL MELANY'S EN EL ESTABLECIMIENTO	82
TABLA 9 SERVICIOS OFRECIDOS POR EL HOTEL MELANY'S EN LA HABITACIÓN.....	82
TABLA 10 ANÁLISIS FODA DEL HOTEL MELANY'S	87
TABLA 11: CADENA DE VALOR DEL HOTEL MELANY'S	85
TABLA 12 CONOCIMIENTO DEL LEAN MANAGEMENT	92
TABLA 13 CONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE LAS HERRAMIENTAS DEL LEAN MANAGEMENT.	93
TABLA 14 OBJETIVO DE LA EMPRESA BASADO EN EL ENFOQUE LEAN.....	94
TABLA 15 CONOCIMIENTO DE LAS FUENTES DE DESPERDICIOS BÁSICOS.....	95
TABLA 16 ACCIONES PARA EVITAR QUEJAS Y RECLAMOS.....	96
TABLA 17 ESTÁNDARES PARA LA OPERACIÓN DE CADA PROCESO	97
TABLA 18 PROCESO FORMAL DE RETROALIMENTACIÓN PARA COLABORADORES	98
TABLA 19 TRABAJO EN EQUIPO	99
TABLA 20 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS – INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	100
TABLA 21 PROCESOS DE TRABAJO FRENTE A LA SOLUCIÓN INMEDIATA DE PROBLEMAS.....	102
TABLA 22 EXCESO DE STOCK E INVENTARIO	103
TABLA 23 COLABORADORES MULTIFACÉTICOS	104
TABLA 24 MANTENIMIENTO PREVENTIVO	105
TABLA 25 USO DEL TAKT TIME.....	106
TABLA 26 FLEXIBILIDAD EN LOS SERVICIOS	107
TABLA 27 CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES Y DEL TALENTO HUMANO	108
TABLA 28 RESPUESTAS OPORTUNAS FRENTE A LAS SOLICITUDES.....	110
TABLA 29 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	111
TABLA 30 USO DEL KANBAN	112
TABLA 31 ORGANIZACIÓN EN LAS ÁREAS DE TRABAJO.....	113
TABLA 32 ORDEN	114
TABLA 33 LIMPIEZA	115
TABLA 34 ESTANDARIZACIÓN	116
TABLA 35 VSM EN LOS HOTELES	117
TABLA 36 USO DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN VISUAL.....	118
TABLA 37 USO DE CONTROLES VISUALES	119
TABLA 38 LIDERAZGO EN HOTELES	120

TABLA 39 MISIÓN	122
TABLA 40 VISIÓN	123
TABLA 41 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	125
TABLA 42 ESLABONES Y PROCESOS	126
TABLA 43 DESCRIPCIÓN DE ESLABONES Y PROCESOS	127
TABLA 44 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: PROCESO DE RESERVA.....	129
TABLA 45 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: PROCESO DE RECEPCIÓN.....	130
TABLA 46 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: SERVICIO DE LIMPIEZA	131
TABLA 47 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: SERVICIO DE BAR Y RESTAURANTE.....	133
TABLA 48 DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN EN CADA PROCESO.....	134
TABLA 49 LÍMITES DE TOLERABILIDAD Y VARIABILIDAD	135
TABLA 50 ADQUISICIONES	137
TABLA 51 TECNOLOGÍA.....	138
TABLA 52 RR.HH. ADSCRITOS	140
TABLA 53 INFRAESTRUCTURA	141
TABLA 54 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN.....	142
TABLA 55 DIAGRAMA DE ESLABONES Y PROCESOS	144
TABLA 56 VALUE STREAM MAPPING	145
TABLA 57 JIT	147
TABLA 58 KANBAN	148
TABLA 59 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	149
TABLA 60 CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE.....	151
TABLA 61 CLIMA LABORAL	152
TABLA 62 LAS 5 S`S: UBICACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA.....	153
TABLA 63 LAS 5 S`S: ESTANDARIZACIÓN Y DISCIPLINA	154
TABLA 64 AYUDAS VISUALES.....	156
TABLA 65 TPM – MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL.....	157
TABLA 66 LIDERAZGO: INFLUENCIA SOBRE OTRAS PERSONAS	158
TABLA 67 LIDERAZGO: TOMA DE DECISIONES.....	160
TABLA 68 MOTIVACIÓN	161
TABLA 69 CÍRCULOS DE MEJORA Y CALIDAD.....	162
TABLA 70 REDES EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN	164
TABLA 71 TIEMPO DE RESPUESTA A SOLICITUDES	165
TABLA 72 CAPACIDAD DE RESPUESTA A SOLICITUDES.....	167
TABLA 73 PROFESIONALIDAD EN LA ATENCIÓN.....	168
TABLA 74 SIMPATÍA Y CORTESÍA.....	169
TABLA 75 ASERTIVIDAD Y EMPATÍA.....	171
TABLA 76 CREDIBILIDAD Y FIABILIDAD	172
TABLA 77 ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO	174
TABLA 78 VERIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	175

TABLA 79 INCORPORACIÓN DE DEMANDAS DE LOS CLIENTES	176
TABLA 80 RELACIÓN ENTRE RESULTADOS Y LAS TÉCNICAS LEAN	180
TABLA 81 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL HOTEL MELANY'S	187
TABLA 82 PROPUESTA DE DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN DE CADA PROCESO Y ESTABLECIMIENTO DE LOS LÍMITES DE TOLERABILIDAD Y VARIABILIDAD.....	201
TABLA 83 PROPUESTA DE PERFIL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EL CARGO - ADMINISTRADOR	206
TABLA 84 PROPUESTA DE PERFIL, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO - CONTADOR	206
TABLA 85 PROPUESTA DE PERFIL, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO - ENCARGADO DE CAFETERÍA Y RESTAURANTE	207
TABLA 86 PROPUESTA DEL PERFIL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO - RECEPCIONISTA	207
TABLA 87 PROPUESTA DEL PERFIL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO - TRASLADISTA	208
TABLA 88 PROPUESTA DEL PERFIL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO - ENCARGADO DE LIMPIEZA.	208
TABLA 89 PROPUESTA DEL PERFIL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO - AUXILIAR DE LIMPIEZA.....	209
TABLA 90 PROPUESTA DEL PERFIL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO - MANTENIMIENTO.....	209
TABLA 91 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MELANY'S	214
TABLA 92 TIEMPO TOTAL DEL VALOR AGREGADO Y NO AGREGADO.....	214
TABLA 93 PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S: INVOLUCRAMIENTO LABORAL	228
TABLA 94 PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S: SUPERVISIÓN	229
TABLA 95 PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S: ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	229
TABLA 96 PROPUESTA DE CONTROL VISUAL POR UBICACIÓN PARA EL HOTEL MELANY'S.....	241
TABLA 97 PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE ÁREAS QUE DEBEN ESTAR EN MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL PARA EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S	244
TABLA 98 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DEL TPM PARA EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S	245
TABLA 99 PROPUESTA DE PASOS A SEGUIR PARA EL MODELO DEL EMPOWERMENT PARA EL HOTEL MELANY'S.....	251
TABLA 100 PROPUESTA DE MOTIVACIÓN POR PUNTOS PARA EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S	254
TABLA 101 PROPUESTA DE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL HOTEL MELANY'S	258

TABLA 102 PROPUESTA DE MECANISMOS PARA LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE PARA EL HOTEL MELANYS'S	259
TABLA 103 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT PARA EL HOTEL MELANY'S.....	263
TABLA 104 REQUISITOS TÉCNICOS MÍNIMOS OBLIGATORIOS PARA UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE CLASIFICADO COMO HOTEL.....	289
TABLA 105: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	296

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PRINCIPIOS BÁSICOS DEL LEAN MANAGEMENT	32
FIGURA 2: PASOS DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICA HOSHIN KANRI	41
FIGURA 3: ELEMENTOS DEL VSM	49
FIGURA 4: EQUIPO FUNCIONAL VALUE STREAM MAPPING	53
FIGURA 5: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL VSM.	54
FIGURA 6: LOGO DEL HOTEL MELANY'S	81
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DEL HOTEL MELANY'S	84
FIGURA 8: CONOCIMIENTO DEL LEAN MANAGEMENT	92
FIGURA 9: CONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE LAS HERRAMIENTAS DEL LEAN MANAGEMENT.....	93
FIGURA 10: OBJETIVO DE LA EMPRESA BASADO EN EL ENFOQUE LEAN.....	94
FIGURA 11: CONOCIMIENTO DE LAS FUENTES DE DESPERDICIOS BÁSICOS	96
FIGURA 12: ACCIONES PARA EVITAR QUEJAS Y RECLAMOS	97
FIGURA 13: ESTÁNDARES PARA LA OPERACIÓN DE CADA PROCESO.....	98
FIGURA 14: PROCESO FORMAL DE RETROALIMENTACIÓN PARA COLABORADORES.....	99
FIGURA 15: TRABAJO EN EQUIPO	100
FIGURA 16: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS – INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	101
FIGURA 17: PROCESOS DE TRABAJO FRENTE A LA SOLUCIÓN INMEDIATA DE PROBLEMAS.....	102
FIGURA 18: EXCESO DE STOCK E INVENTARIO.....	103
FIGURA 19: COLABORADORES MULTIFACÉTICOS	104
FIGURA 20: MANTENIMIENTO PREVENTIVO	105
FIGURA 21: USO DEL TAKT TIME	106
FIGURA 22: FLEXIBILIDAD EN LOS SERVICIOS	108
FIGURA 23: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES Y DEL TALENTO HUMANO	109
FIGURA 24: RESPUESTAS OPORTUNAS FRENTE A LAS SOLICITUDES	110
FIGURA 25: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	111
FIGURA 26: USO DEL KANBAN	112
FIGURA 27: ORGANIZACIÓN EN LAS ÁREAS DE TRABAJO.....	113
FIGURA 28: ORDEN	114
FIGURA 29: LIMPIEZA	115
FIGURA 30: ESTANDARIZACIÓN	116
FIGURA 31: VSM EN LOS HOTELES	117
FIGURA 32: USO DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN VISUAL.....	118
FIGURA 33: USO DE CONTROLES VISUALES	119
FIGURA 34: LIDERAZGO EN HOTELES	120
FIGURA 35: MISIÓN.....	122
FIGURA 36: VISIÓN	124
FIGURA 37: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	125
FIGURA 38: ESLABONES Y PROCESOS	127

FIGURA 39: DESCRIPCIÓN DE ESLABONES Y PROCESOS	128
FIGURA 40: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: PROCESO DE RESERVA	129
FIGURA 41: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: PROCESO DE RECEPCIÓN.....	131
FIGURA 42: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: SERVICIO DE LIMPIEZA	132
FIGURA 43: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS: SERVICIO DE BAR Y RESTAURANTE.....	133
FIGURA 44: DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN EN CADA PROCESO.....	134
FIGURA 45: LÍMITES DE TOLERABILIDAD Y VARIABILIDAD	136
FIGURA 46: ADQUISICIONES.....	137
FIGURA 47: TECNOLOGÍA.....	139
FIGURA 48: RR.HH. ADSCRITOS	140
FIGURA 49: INFRAESTRUCTURA	142
FIGURA 50: ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN.....	143
FIGURA 51: DIAGRAMA DE ESLABONES Y PROCESOS.....	144
FIGURA 52: VALUE STREAM MAPPING	146
FIGURA 53: JIT	147
FIGURA 54: KANBAN	148
FIGURA 55: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.....	150
FIGURA 56: CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE.....	151
FIGURA 57: CLIMA LABORAL	152
FIGURA 58: LAS 5S`s: UBICACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA.....	154
FIGURA 59: LAS 5 S`s: ESTANDARIZACIÓN Y DISCIPLINA	155
FIGURA 60: AYUDAS VISUALES.....	156
FIGURA 61: TPM – MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL.....	157
FIGURA 62: LIDERAZGO: INFLUENCIA SOBRE OTRAS PERSONAS.....	159
FIGURA 63: LIDERAZGO: TOMA DE DECISIONES	160
FIGURA 64: MOTIVACIÓN	161
FIGURA 65: CÍRCULOS DE MEJORA Y CALIDAD.....	163
FIGURA 66: REDES EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN	164
FIGURA 67: TIEMPO DE RESPUESTA A SOLICITUDES	166
FIGURA 68: CAPACIDAD DE RESPUESTA A SOLICITUDES.....	167
FIGURA 69: PROFESIONALIDAD EN LA ATENCIÓN.....	169
FIGURA 70: SIMPATÍA Y CORTESÍA	170
FIGURA 71: ASERTIVIDAD Y EMPATÍA.....	171
FIGURA 72: CREDIBILIDAD Y FIABILIDAD.....	173
FIGURA 73: ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO.....	174
FIGURA 74: VERIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	176
FIGURA 75: INCORPORACIÓN DE DEMANDAS DE LOS CLIENTES	177
FIGURA 76: PROPUESTA DEL MODELO DEL LEAN MANAGEMENT PARA EL HOTEL MELANY’S ...	182
FIGURA 77: FASES DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL LEAN MANAGEMENT PARA EL HOTEL MELANY’S	183

FIGURA 78: PROPUESTA DE LA CADENA DE VALOR PARA EL HOTEL MELANY'S	189
FIGURA 79: PROPUESTA DE PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO PARA EL HOTEL MELANY'S	191
FIGURA 80: PROPUESTA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO PARA EL HOTEL MELANY'S	192
FIGURA 81: PROPUESTA DEL PROCESO DE ALIANZAS CORPORATIVAS PARA EL HOTEL MELANY'S	193
FIGURA 82: PROPUESTA DEL PROCESO COMERCIAL (PUBLICIDAD Y MERCADEO) PARA EL HOTEL MELANY'S	194
FIGURA 83: PROPUESTA DEL PROCESO DE MEJORAS LOCATIVAS PARA EL HOTEL MELANY'S	195
FIGURA 84: PROPUESTA DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE RESTAURANTE PARA EL HOTEL MELANY'S	196
FIGURA 85: PROPUESTA DE GESTIÓN DE LOS CLIENTES PARA EL HOTEL MELANY'S	197
FIGURA 86: PROPUESTA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES PARA EL HOTEL MELANY'S	198
FIGURA 87: PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL MELANY'S	199
FIGURA 88: PROPUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE ATENCIÓN PARA EL HOTEL MELANY'S.....	200
FIGURA 89: PROPUESTA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES PARA EL HOTEL MELANY'S	202
FIGURA 90: RESUMEN DE OPINIONES DEL HOTEL MELANY'S.....	204
FIGURA 91: COMENTARIOS DE CLIENTES DEL HOTEL MELANY'S.....	204
FIGURA 92: PROPUESTA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PARA EL HOTEL MELANY'S	210
FIGURA 93: INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL MELANY'S	211
FIGURA 94: PROPUESTA DEL DIAGRAMA DE ESLABONES Y PROCESOS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO PARA EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S.....	212
FIGURA 95: VALUE STREAM MAPPING ACTUAL EN EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S...	215
FIGURA 96: PUNTOS A MEJORAR EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN CON EL VALUE STREAM MAPPING	217
FIGURA 97: PROPUESTA DEL VALUE STREAM MAPPING FUTURO PARA EL HOTEL MELANY'S ...	218
FIGURA 98: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL JIT PARA EL HOTEL MELANY'S.....	220
FIGURA 99: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA KANBAN PARA EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S EN EL ÁREA DE RESTAURANTE.....	224
FIGURA 100: PROPUESTA ACTUAL DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE PARA EL HOTEL MELANY'S	227
FIGURA 101: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA 5 S'S PARA EL HOTEL MELANY'S	231
FIGURA 102: PROPUESTA DE DISEÑO DE LA TARJETA ROJA PARA EL HOTEL MELANY'S	239
FIGURA 103: PROPUESTA DE DISEÑO DE LA TARJETA VERDE PARA EL HOTEL MELANY'S.....	240
FIGURA 104: PROPUESTA DE SEÑALES Y RÓTULOS PARA EL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S	242
FIGURA 105: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL TPM PARA EL HOTEL MELANY'S.....	244

FIGURA 106: PROPUESTA DE LA HOJA DE CONTROL PARA LOS EQUIPOS Y ACCESORIOS.....	246
FIGURA 107: PROPUESTA DE LISTA DE CHEQUEO PARA EL HOTEL MELANY'S	247
FIGURA 108: PROPUESTA DEL MODELO DE EMPOWERMENT PARA EL HOTEL MELANY'S	250
FIGURA 109: PROPUESTA DE CARTA DE COMPROMISO PARA LA FASE DE RECLUTAMIENTO DEL HOTEL MELANY'S	251
FIGURA 110: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO PARA EL HOTEL MELANY'S ...	253
FIGURA 111: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA CIRCULAR PARA EL HOTEL MELANY'S	257

PRESENTACION

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO Y SR. ASESOR

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, ponemos a vuestra consideración el trabajo de investigación intitulado **“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS “MELANY’S”. 2019”** para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado cumpliendo con las normas de investigación establecidas y tomando en consideración los elementos del proceso de investigación. De esta manera el trabajo se realizó con el fin de diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el Sector de Hoteles de Tres Estrellas del Distrito del Cusco. Caso Hotel de Tres Estrellas “MELANY’S”.

La presente tesis, es el reflejo de los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y la consolidación de las experiencias adquiridas en el ámbito laboral.

INTRODUCCION

La globalización y competitividad que caracterizan a los mercados actuales, han favorecido a que la calidad percibida por el cliente se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, añadiendo así valor a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un modelo de gestión por excelencia que favorezca la mejora continua del mismo. La administración del sector hotelero es una de las más complejas, pues mezcla varios servicios para la satisfacción del cliente durante su estadía, es por ello que este sector necesita implementar un nuevo modelo de gestión que le permita añadir valor a sus servicios, logrando así la excelencia.

El sector hotelero en la ciudad del Cusco ha ido creciendo exponencialmente en los últimos años, lo que ha generado el nacimiento de varios hoteles de emprendedores cusqueños, los mismos que hoy en día compiten con distintas cadenas hoteleras de talla nacional e internacional aplicando un modelo de gestión tradicional. Muchos de estos emprendedores cusqueños desconocen sobre la implementación del nuevo modelo de gestión que les permitirá estar a la altura de las exigencias y requerimientos de los consumidores, y por ende alcanzar el mayor nivel de competitividad posible.

El modelo de gestión Lean permite que los hoteles locales cumplan con todas y cada una de las exigencias de los consumidores, que básicamente se definen en llevar a cabo aquello y solo aquello que es preciso para entregar al cliente; lo que este desea, como lo desea, y en la cantidad y momento en que lo desea; con el máximo ajuste a sus especificaciones (calidad), con el mínimo consumo de recursos (coste) y con la máxima rapidez de respuesta (tiempo). Es por todo ello que el modelo de gestión Lean se considera como un modelo de gestión competitiva por excelencia.

En este entender, el presente trabajo de investigación intítulado **“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL SECTOR DE HOTELES DE**

TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS “MELANY’S”. 2019”, tiene como objetivos: describir y analizar el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco y diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco, caso Hotel de tres estrellas Melany’s. Esta investigación ha sido desarrollada en los siguientes capítulos que se describen a continuación:

CAPITULO I: Contiene la formulación del problema, así como objetivos, hipótesis, justificación e importancia, delimitación, operacionalización de la variable de estudio, metodología de la investigación, obtención de la información y técnicas e instrumentos de investigación.

CAPITULO II: Se presentan los antecedentes de la investigación; así como el marco teórico y conceptual, ambos relacionados con la gestión Lean Management, que aborda temas como: Gestión de Procesos y modelo de valor, kaizen, Hoshin Kanri, JIT, Empowerment, Modelos de gestión empresarial del tradicional al Lean Management y herramientas de soporte para el Lean Management (Value Stream Mapping, Las 5 S’s, Ayudas visuales, TPM – Mantenimiento Productivo Total y Kanban). Y la normativa para hoteles.

CAPITULO III: Se desarrolla la descripción de la unidad de análisis: Hotel de tres estrellas Melany’s

CAPITULO IV: Contiene los resultados de la investigación, se presentan y analizan los resultados de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación.

CAPITULO V: Se encuentra la propuesta de implementación del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco, caso hotel de tres estrellas Melany’s lo

que permitirá responder a los deseos cambiantes de los clientes con gran agilidad, alta calidad y bajo coste.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos que completan este trabajo de investigación.

CAPITULO I: SITUACION PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción del problema

El sistema empresarial en los últimos años ha crecido exponencialmente, convirtiéndose en un entorno complejo y muy dinámico. El modelo de gestión adoptado por una empresa para gestionar sus procesos es de gran importancia estratégica para la misma y más aún en estos tiempos que la economía global ha sido afectada por la enfermedad del COVID-19. Su objetivo básico debe ser, la satisfacción de bienes y servicios que cumplan los deseos del cliente, que los costos sean bajo y la calidad se buena, de tal manera se obtenga una alta competitividad.

Esta es la filosofía del Lean Management, que es la base de lo que hoy, donde el objetivo primordial es crear un valor para el cliente de manera óptimo con los recursos determinados, disminuyendo la pérdida de eficiencia en los procesos de producción y optimizar el tiempo de producción. Este modelo tiene como origen en la empresa de Toyota, el cual se extendió a diferentes ámbitos de trabajo como el área de ventas, administración, finanzas, etc, donde se realiza los procesos para la productividad. Aunque todavía este modelo de gestión no es muy conocido en nuestro medio.

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010):

Los sistemas de gestión desarrollados a principios del siglo XX, como los sistemas tradicionales planteados por Henry Fayol, todavía son muy utilizados en la actualidad, aunque se halla lejos de lo que se considera como excelencia en gestión, ya que su eficiencia y competitividad es baja. Este modelo tradicional se caracteriza por: Su enfoque hacia la producción; optimizar los procesos operación a operación, de forma independiente,

maximizando la productividad de cada una de ellas, generando así desequilibrio entre puestos y por ende stock entre los mismos; lotes de producción y transferencias grandes; producción con enfoque push (producción basada en la capacidad de cada proceso) sobre las previsiones, tendencia a la disposición funcional; trabajadores especialistas que operan siempre en actividades de su especialidad; calidad con tendencia a ser controlada al final del proceso; mantenimiento de máquinas y equipamientos gestionados por reacción ante incidencias.

En comparación con la gestión tradicional mencionada en el párrafo anterior, el Lean Management cumple con todas y cada una de las exigencias de lo que se considera como excelencia en gestión. Este nuevo modelo se caracteriza por: Su enfoque hacia el cliente; gestión del proceso en flujo, unidad a unidad o en pequeños lotes; stock minimizado y controlado; formación polivalente del personal; producción con enfoque pull (producción basada en la demanda) minimización de movimientos y transporte innecesario; máxima rapidez de respuesta acorde a las necesidades; mínimo consumo de recursos productivos y calidad controlada y garantizada por cada proceso. (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

De acuerdo a (Minaya V., 2013) “la cantidad de empresas en Perú que implementan Lean pueden ser contadas con los dedos de la mano. Estas empresas son las más reconocidas en el mercado como Kimberly Clark, BHS Group, Grupo Gloria, Lindley, BCP, Graña y Montero, Sodimac y Alicorp. La mayoría más enfocadas en implementar TPM (Mantenimiento Productivo Total) y 5S como actividades necesarias y fundamentales para mejorar sus actividades y solucionar los problemas que tienen actualmente, pero no como modelo Lean. Las empresas antes mencionadas aplican diversas herramientas del Lean por separado, pero como estrategia y filosofía de largo plazo solo BHS Group (Bosch)”.

En la ciudad del Cusco, este modelo de gestión no es empleado como filosofía. No obstante, de lo citado en el párrafo anterior logramos deducir que las únicas empresas que aplican algunas herramientas Lean en su modelo de gestión son BCP y Graña y Montero.

A su vez, somos concientes que un elemento importante del turismo en la ciudad del Cusco es el servicio de alojamiento, ya que, favorecen las visitas de turistas tanto nacionales como extranjeros, debido a la necesidad de hospedaje que cubren. En este sector de la economía cusqueña, el servicio de alojamiento en los últimos años ha crecido a grandes pasos, transformándose en un medio complejo y dinámico.

De acuerdo a la (DIRCETUR, 2017)

Tabla 1

Región Cusco: Infraestructura Hotelera según categoría 2016

CATEGORIA	NUMERO DE				N° HABIT / ESTABL.	N° CAMAS / ESTABL.
	ESTABL.	%	HABIT.	CAMAS		
5*****	12	0.94	1,125	2,037	94	170
4****	11	0.86	1,023	1,948	93	177
3***	78	6.1	2,796	5,485	36	70
SUBTOTAL>3***	101	7.9	4,944	9,470	49	94
2**	106	8.29	1,997	3,533	19	33
1*	43	3.36	695	1,193	16	28
S/C	1,018	79.59	13,306	25,609	13	25
SUBTOTAL<3***	1167	91.24	15998	30335	13.7	25.9
ALBERGUE	11	0.86	149	418	14	38
(*) TOTAL	1279	100	21091	40223	16.49	31.44

Fuente: Base de datos MINCETUR-DIRCETUR CUSCO

En la tabla N° 1, observamos que la cantidad de establecimientos de hospedaje inscritos en el año 2016 de acuerdo a la DIRCETUR Cusco llego a 1,279 establecimientos, con 21,091 habitaciones y 40,223 camas. De los que 78 son establecimientos que poseen la categoría de tres estrellas y representa el 6.1% del total, con 2,796 habitaciones y 5,485 camas.

Es necesario mencionar, que en estos tiempos es de suma importancia concentrarse en atender al cliente; pues, este debe se el objetivo principal de una organización empresarial excelente, es decir, usar el Lean Management como un modelo de gestión competitiva por excelencia. (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) Define:

Al Lean Management o gestión Lean o ajustada (en versión traducida) o, también Lean Manufacturing o Lean Production (al referirse al mundo industrial), “es un modelo de gestión que se ajusta totalmente a los criterios de excelencia. Que consiste, en llevar a cabo aquello y solo aquello que es preciso para entregar al cliente, lo que este desea exactamente, en la cantidad que desea y justo cuando lo desea, a un precio competitivo”. (p. 93)

De lo antes dicho, podemos señalar que el modelo de gestión seleccionando por una organización empresarial para gestionar sus procesos es de suma importancia para la organización. Su principal objetivo, debe ser una gestión hondamente eficiente, que pueda brindar a sus clientes los servicios y productos que más les sean de provecho y conseguirlos con la máxima calidad y a un costo y tiempo de respuestas mínimos.

A su vez el Lean Management “se trata de producir lo justo en el momento propicio, evitando el derroche de tiempo, energía y por ende dinero. La aplicación de la filosofía LEAN produce aumentos beneficiosos a la productividad, capacidad y efectividad de los procesos, así como ahorros por reducción de la cantidad de inventarios, necesidad de espacio, optimización de los plazos de entrega de los productos al cliente intermedio y final” (Hernandez & Vizán, 2013)

En función de lo antes mencionado podemos indicar que, una filosofía Lean bien aplicada resulta beneficiosa para la organización en la mayoría de sus áreas, ya sea en la productividad, en lo operacional, en lo administrativo, logística, personal, así también como finanzas. En definitiva, alcanzar el mayor nivel de competitividad posible.

En este sentido, los hoteles de la ciudad del Cusco y como caso particular el Hotel MELANY'S, tienen la oportunidad de implementar el Lean Management como modelo de gestión para alcanzar el mayor nivel de competitividad posible.

En función a todo lo mencionado hemos identificado las siguientes situaciones problemáticas:

- a) Los colaboradores tienen poca claridad respecto a las metas organizacionales del hotel, (misión, visión y objetivos estratégicos).
- b) Despilfarro de recursos en el proceso de atención que no aportan valor al cliente.
- c) Los clientes no reflejan un alto grado de satisfacción al finalizar su estadía en el hotel.
- d) Las distintas áreas del hotel no tienen comunicación efectiva, lo que ocasiona que la capacidad y tiempo de respuesta a solicitudes se vean afectadas.
- e) Los colaboradores se limitan a participar en la toma de decisiones del hotel, pues sienten que sus aportes y/o sugerencias no serán tomadas en cuenta; lo que ocasiona que sientan que no son totalmente responsables de sus actividades y áreas de trabajo.
- f) El hotel no realiza mantenimiento preventivo dentro de sus instalaciones.

Diagnóstico:

En la situación actual del Hotel Melany's, de acuerdo a la guía de observación aplicada, hallamos que los colaboradores poseen poca claridad con respecto a las metas organizacionales del hotel, debido a ello, consideramos que su direccionamiento estratégico no tiene un rumbo fijo,

en el que todos colaboren para avanzar y cumplir con las metas y objetivos establecidos. Por otro lado, los colaboradores se limitan a participar en la toma de decisiones del hotel, pues sienten que sus aportes no son tomados en cuenta, por ende no se sienten identificados con la organización, lo que ocasiona que sientan que no son totalmente responsables de sus actividades y áreas de trabajo. También hallamos que las distintas áreas del hotel carecen de comunicación efectiva, lo que ocasiona que la capacidad y tiempo de respuesta a solicitudes se vean afectadas de forma negativa; además de ello, hallamos que dentro del hotel Melany's, existe despilfarro de recursos durante el proceso de atención al cliente; sumándose a ello se encuentra la falta de mantenimiento preventivo, lo que genera que alguna instalación, equipo y/o accesorio falle para recién darle la atención que es debida. Es en base a todo ello que concluimos que, al finalizar el proceso de atención al cliente, éste no se encuentre completamente satisfecho con su experiencia durante su estadía.

En base al diagnóstico presentado, se ha determinado como problema general: ¿Cómo diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco - Caso Hotel de Tres Estrellas Melany's. 2019? debido a que con una propuesta de implementación del Lean Management, se ayuda a mejorar las debilidades de todas las áreas de la empresa, llegando así a todos los integrantes vinculados al hotel, como el área administrativa, colaboradores y clientes. Dándole un mayor protagonismo al cliente (interno y externo).

Pronostico:

Primero, la falta de una propuesta de implementación del Lean Management en el Hotel Melany's traerá varios problemas en el futuro, como: no brindar servicios acordes a la necesidad del mercado, dando lugar a actividades que no aportan valor para el cliente, costos más elevados en los procesos, tiempos de atención más prolongados, poca flexibilidad en el servicio y poca

motivación a sus empleados; consiguiendo así clientes y empleados insatisfechos. Con la implementación de este modelo de gestión, el hotel aprovechará sus recursos óptimamente y las grandes oportunidades de crecimiento que se podrían alcanzar.

Segundo, el conocimiento de la propuesta de implementación del Lean Management beneficiará en el futuro al Hotel Melany`s, quien implementaría este modelo de gestión para establecer las metas organizacionales, implementar la gestión por procesos, diagramar y administrar el flujo de trabajo, establecer los parámetros de calidad, optimizar el ambiente de trabajo, empoderar a los equipos de trabajo, establecer comunicación efectiva con el mercado, optimizar la atención al cliente y establecer el servicio de post venta.

Control de Pronóstico:

Es importante que en la organización del Hotel Melany`s, cambien su manera de pensar, se enfoquen en las necesidades del cliente generando más valor para él y sepan que el modelo de gestión del Lean Management les permitirá ser una empresa más competitiva.

Para medir los resultados que reflejen la mejora del Hotel Melany`s de tres estrellas de la ciudad del Cusco, se deben utilizar dos indicadores, los que serán: rentabilidad y eficacia.

- a) Rentabilidad: Es un indicador que nos permitirá medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos.

- Fórmula Matemática de Rentabilidad:

$$\mathbf{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversion}} \times 100\%$$

- b) Eficacia: Es un indicador que nos permitirá medir el grado de cumplimiento de una tarea o el grado de satisfacción del cliente con relación a los pedidos.

- Fórmula Matemática de Eficacia:

$$\mathbf{Eficacia} = \frac{\text{Resultado alcanzado} * 100}{\text{Resultado previsto}}$$

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's de la ciudad del Cusco - 2019?

1.2.2. Problema específico

¿Cuál es el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen los colaboradores en el Sector de Hoteles de Tres Estrellas de la ciudad del Cusco?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's de la ciudad del Cusco – 2019.

1.3.2. Objetivo específico

Describir y analizar el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen los colaboradores en el Sector de Hoteles de Tres Estrellas de la ciudad del Cusco.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

Para diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's de la ciudad del Cusco – 2019, se deben: Establecer las metas organizacionales, implementar la gestión por procesos, diagramar y administrar el flujo de trabajo, establecer los parámetros de calidad del sistema, optimizar el ambiente de trabajo, empoderar a los equipos de

trabajo, establecer comunicación efectiva con el mercado, optimizar la atención al cliente y establecer el servicio de post venta.

Según (Sanchez & Reyes, 2015): “La hipótesis en la investigación tecnológica es aquella que responde a problemas técnicos, aprovechándose del conocimiento teórico científico producto de la investigación básica. Asimismo, organiza reglas técnicas cuya aplicación posibilita cambios en la realidad”.

Del mismo modo, (García Cordova, 2005) señala que: “La investigación tecnológica tiene como fin obtener un conocimiento para lograr modificar la realidad en estudio, vinculando la investigación y la transformación”.

En base a las ideas antes mencionadas, se establece que la hipótesis en una investigación tecnológica es la solución tentativa a un problema concreto, son los fundamentos que establecen y encaminan los pasos a seguir para cambiar la realidad orientado por los objetivos de la investigación hacia el camino deseado.

1.4.2. Hipótesis específica

No requiere de hipótesis por ser un problema descriptivo – univariable; no se dispone de información, por consiguiente, no se establecen hipótesis.

Los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) afirman: Que las hipótesis a nivel descriptivo, se utilizan para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar. Pero cabe comentar que no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis de esta clase o que sean afirmaciones más generales. (p. 108)

Asu vez, tambien observan que hay preguntas que no se traducen en hipotesis. Ello puede deberse a que es dificil establecerlas, ya que no se dispone de informacion al respecto (p. 116)

Por otro lado, (Galan Amador, 2009) dice: “No todas las investigaciones llevan hipótesis, según sea su tipo de estudio investigaciones de tipo descriptivo no las requieren, es suficiente plantear algunas preguntas de investigación”.

Por ende, se concluye que los estudios para investigar requieren preguntas para responder en el trabajo de investigacion, sin embargo no en todas las investigaciones se presentan hipótesis, esta ultima se puede formular durante el trabajo y en algunos donde existe 02 variables.

1.5. Justificación e importancia

1.5.1. Justificación metodológica:

Desde el punto de vista metodológico, en la presente investigación con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y generar un importante aporte para futuras investigaciones y al mismo tiempo de referencia para otros trabajos de investigación concernientes con el tema, se acude al uso de procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta, así como la aplicación de instrumentos de investigación como el cuestionario.

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio, 2014) Plantean interrogantes para definir la justificación metodológica, las mismas que son:

¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿contribuye a la definición de un concepto, variable o relación entre variables?, ¿pueden lograrse con ella mejoras en forma de experimentar con una o más variables?, ¿sugiere como estudiar más adecuadamente una población? (p. 40)

1.5.2. Justificación práctica:

Para definir la justificación práctica (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio, 2014) “en su libro Metodología de la investigación formulan interrogantes, las mismas que son: ¿ayudara a resolver algún problema real?, ¿tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos?” (p. 40).

En este sentido, la presente investigación se orienta a diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el sector de Hoteles de tres estrellas y en especial del Hotel “MELANY’S” puesto que:

“Lean Management no es solo una manera más eficiente de gestionar la empresa y sus procesos; es una nueva forma de pensar, planificar y decidir, basada en el cliente como objetivo principal y centrada en todo lo que genera valor desde el punto de vista del cliente”. (Cuatrecasas Arbos L. , 2010).

Así, de esta manera, plantear un innovador sistema de gestión a los propietarios, a su vez exponer las ventajas de Lean; con el fin de sugerir mejoras viables para su desarrollo y crecimiento, mejora en los procesos organizacionales, y que sea de utilidad para la toma de decisiones y así mejorar en el sistema de gestión integral de la organización.

1.5.3. Importancia:

(Bernal, 2014) Afirma que:

Desde el punto de vista de la gestión hotelera, “Lean aporta un enfoque muy útil, que no es otro que ofrecer valor para el cliente, ejecutar las actividades en un proceso de creación de valor, siguiendo un flujo en el que los errores sean mínimos y se añada siempre valor”.

Hay dos principios más que son importantes en Lean: el concepto de Pull, donde es la demanda del cliente en que marca el nivel de producción o servicio a trabajar (es decir, producir bajo demanda), y el concepto de perfección, que implica que cada proceso está diseñado para incluir mejoras continuas o mantenimiento preventivo.

Una de las ventajas de Lean es el uso de herramientas suplementarias, ajustadas para la gestión visual, la organización de espacios de trabajo, el estudio de los desperdicios de cada proceso, el mapeo de los flujos de valor, y otras tareas, que bien empleadas y más aún en estos tiempos de inestabilidad económica causados por la enfermedad del covid-19, extienden los beneficios de la metodología Lean en cualquier espacio empresarial, primordialmente en el sector hotelero.

La gestión Lean Management, se realiza en la desigancion de tareas a los colaboradores y que estos cumplan con los mandatos, asi mismo intervienen las ideas y sugerencias de todos los trabajadores, mejorando de tal manera la getsion de la producción.

1.6. Delimitación de la investigación

1.6.1. Alcances de la investigación

- **Ámbito geográfico:** Ciudad del Cusco
- **Temporalidad:** La investigación tendrá una duración de un año.
- **Unidades de análisis:** Los hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco; direccionamiento estratégico, diseño organizacional, procesos, tecnología, recursos empresariales e infraestructura del hotel “MELANY’S”.

1.6.2. Limitaciones de la investigación

- **Limitaciones Teóricas:** La investigación no presenta limitaciones teóricas.

- **Limitaciones Metodológicas:** La investigación no presenta limitaciones metodológicas.
- **Limitaciones Prácticas:** La investigación no representa limitaciones de agentes externos como son los permisos de la organización, acceso a la información y el tiempo para la experimentación.

1.7. Operacionalización de la variable de estudio

Tabla 2

Operacionalización de la variable de estudio

VARIABLE	DEFINICION	FACTORES	INDICADORES
V 1. LEAN MANAGEMENT	El modelo de gestión Lean o Lean Management consiste, ante todo, en llevar a cabo aquello y solo aquello que es preciso para entregar al cliente, lo que este desea exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones (calidad), con el mínimo consumo de recursos productivos (coste) y con la máxima rapidez de respuesta (tiempo) (Cuatrecasas Arbos L. , 2010).	F 1.1. METAS ORGANIZACIONALES	I 1.1.1.: Misión
			I 1.1.2.: Visión
			I 1.1.3.: Objetivos Estratégicos
		F 1.2.: GESTION DE PROCESOS	I 1.2.1.: Eslabones y Procesos
			I 1.2.2.: Descripción de eslabones y procesos
			I 1.2.3.: Identificación de los puntos críticos de los procesos
			I 1.2.4.: Determinación de los estándares de operación en cada proceso
			I 1.2.5.: Establecimiento de los límites de tolerabilidad o variabilidad
			I 1.2.6.: Adquisiciones
			I 1.2.7.: Tecnológica
			I 1.2.8.: RR.HH. adscritos
			I 1.2.9.: Infraestructura
			I 1.2.10.: Administración por excepción
		F 1.3.: FLUJO DE TRABAJO	I 1.3.1.: Diagrama de Eslabones y Procesos
			I 1.3.2.: Value Stream Mapping
			I 1.3.3.: JIT/ KANBAN
		F 1.4.: PARAMETROS DE CALIDAD	I 1.4.1.: Especificaciones Técnicas
			I 1.4.2.: Calidad percibida por el cliente
		F 1.5.: AMBIENTE DE TRABAJO	I 1.5.1.: Clima laboral
I 1.5.2.: Las 5 S`s			
I 1.5.3.: Ayudas visuales			
I 1.5.4.: TPM – Movimiento Productivo Total			

		F 1.6.: EMPODERAMIENTO DE EQUIPO (EMPOWERMENT)	I 1.6.1.: Liderazgo
			I 1.6.2.: Motivación
			I 1.6.4.: Círculos de Mejora y Calidad
		F 1.7.: COMUNICACIÓN EFECTIVA	I 1.7.1.: Redes efectivas de comunicación
			I 1.7.2.: Tiempo de respuesta a solicitudes
			I 1.7.3.: Capacidad de respuesta a solicitudes
		F 1.8.: ATENCION AL CLIENTE	I 1.8.1.: Profesionalidad en la atención
			I 1.8.2.: Simpatía y cortesía
			I 1.8.3.: Asertividad y empatía
			I 1.8.4.: Credibilidad y fiabilidad
			I 1.8.5.: Elementos tangibles del servicio
		F 1.9.: SERVICIO DE POST – VENTA	I 1.9.1.: Verificación de la satisfacción con el servicio
			I 1.9.2.: Incorporación de demandas de los clientes

Fuente: Elaboración propia

1.8. Metodología de la investigación

1.8.1. Tipo de investigación

1.8.1.1. En cuanto a su finalidad

El trabajo de investigación es de tipo APLICADA. Según (Horna, 2015) indica que:

El interés de la investigación aplicada es práctico, “pues sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada normalmente identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico” (p. 235).

A su vez (Best, 1983) indica que:

La investigación aplicada, guiada por el ánimo de la investigación fundamental, ha colocado la atención en la resolución de problemas más que en la formulación de conjeturas. Este tipo de investigaciones se centra en los resultados inmediatos del grupo de estudio.

1.8.1.2. En cuanto al diseño de la investigación

La investigación que se realizará será NO EXPERIMENTAL, pues no se manipulará deliberadamente la variable. Según (Hernandez, 2001) dice:

La investigación no experimental es la que se ejecuta sin manipular intencionadamente las variables. Es decir, es la investigación en la que no hacemos variar deliberadamente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es tomar fenómenos tal y como se encuentran en su contexto habitual, para luego analizarlos. (p. 148)

A su vez (Kerlinger, 1979) indica que “la investigación no experimental o *ex post – facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a o sujetos o a las condiciones” (pág. 116).

1.8.1.3. En cuanto a la naturaleza de los datos manejados

El trabajo de investigación será MIXTO (cuantitativa y cualitativa), ya que (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) definen que:

El objetivo del enfoque mixto no es sustituir a la investigación cuantitativa ni tampoco a la investigación cualitativa, sino usar las fortalezas de los dos tipos de investigación fusionándolas y tratando de mermar sus debilidades mas resaltantes. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (p. 534)

1.8.1.4. En cuanto a la prolongación en el tiempo del estudio

El presente trabajo de investigación será de tipo TRANSVERSAL. De acuerdo a (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio, 2014) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.(pág. 187).

1.8.2. Nivel de la investigación

El nivel de la investigación se dividirá en dos partes importantes, las mismas que son:

1.8.2.1. Tecnológica o Técnico – Prescriptivo:

La investigación tecnológica, para (Garcia Cordoba, 2007) tiene como fin:

Conseguir un conocimiento para poder transformar el escenario en estudio, enlazando la investigación y la transformación, la misma que trata de ir “de las ideas a las acciones” para forjar bienes o servicios y así hacer mas fácil la vida del hombre.

Por otra parte, (Gamboa Villafranca, 1986) menciona que: “la investigación tecnológica busca una aplicación práctica de los conocimientos que sean útiles a la realidad, para lograr una solución factible de las problemáticas abordadas”.

Es por ello por lo que usualmente está elacionada a un área de ejecución en particular, usualmente con un idioma propio, especializado y utilitario.

1.8.2.2. Descriptiva – Analítica:

a) Descriptiva

De acuerdo a (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio, 2014):

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Dicho de otra manera, solo intenta medir o recoger datos de forma independiente o conjunta de los conceptos o variables en cuestión. Por consiguiente, los estudios descriptivos tratan de señalar propiedades y características significativas de cualquier fenómeno que se estudie. (p. 92)

b) Analítica

De acuerdo a (Corporation, Grupo Morzing, 2011) El método analítico es:

La desmembración de un todo, es decir, desintegrándolo en sus partes o elementos para así observar las causas, la naturaleza y las consecuencias. El método analítico es la observación y análisis de un hecho singular. Es importante saber la naturaleza del caso que se estudia para entender su particularidad. Este método nos concede saber más del objeto en cuestión,

por lo que luego se puede: exponer, hacer analogías, entender mejor su conducta y finalmente, establecer nuevas teorías.

1.8.3. Método de investigación

1.8.3.1. Método Hipotético - Deductivo:

En el desarrollo de esta investigación se optó por el método HIPOTETICO-DEDUCTIVO, el mismo que viene de una verdad general hasta encontrar el conocimiento específico.

El método hipotético – deductivo es aquel procedimiento que persigue el investigador para formar de su investigación una práctica científica. El método hipotético - deductivo posee muchos pasos fundamentales: como por ejemplo la observación del acontecimiento a estudiar, la formación de una hipótesis para poder exponer dicho acontecimiento, la deducción de resultados o ideas más esenciales que la misma hipótesis, y por último la comprobación de la realidad de los enunciados deducidos cotejándolos con la pericia.

Por otro lado, (Perez, 1998) indica que:

Este método, es simplemente una idea, es decir, no un acontecimiento; una conjetura que funciona, es decir, tomamos la lógica de su marcha y así, conseguir ciertas consecuencias. Lo que realmente importa, es que esas consecuencias sean comparables de forma experimental. “Lo relevante no es si las hipótesis son cuantitativas o cualitativas o, incluso verosímiles. Lo único realmente relevante es que se puedan deducir de ellas, consecuencias con las que sea posible imaginar experimentos que muestren si se dan en la realidad o no”. (p. 60)

A su vez (Rodriguez & Perez, 2017) en la revista EAN, dicen que:

En este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. Incluso, cuando la hipótesis se arriba a predicciones empíricas contradictorias, las conclusiones que se derivan son muy importantes, pues ello demuestra la inconsistencia lógica de partida y se hace necesario reformularla (pág. 27).

1.9. Obtención de la información

1.9.1. De fuentes primarias

Para el desarrollo de la presente investigación, nuestras unidades de observación y análisis son todos los colaboradores, clientes y procesos del hotel de tres estrellas Melany's. los mismos que detallaremos a continuación.

a) Colaboradores

Para determinar el número de colaboradores se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia a la investigación; ya que el número de colaboradores de acuerdo a la planilla del hotel es de 10 personas. Las que de acuerdo a su área de trabajo se detallan a continuación:

Tabla 3:*Número de colaboradores del hotel Melany's*

Área	Cargo dentro del área	Nº de colaboradores dentro del área
Administración	Administrador	1
Operaciones	Recepcionistas	4
Operaciones	Trasladista	1
Limpieza	Conserje	1
Limpieza	Auxiliares de limpieza	2
Alimentos y bebidas	encargado de cafetería	1
Total		10 colaboradores.

Fuente: Elaboración propia en base a planilla del hotel Melany's.**b) Clientes**

Conforme a la base de datos de huéspedes que contrataron los servicios del hotel Melany's, se tuvieron 3460 huéspedes en el año 2019.

Tabla 4*Huéspedes del hotel Melany's en el año 2019.*

AÑO 2019	Nº HUESPEDES NACIONALES Y EXTRANJEROS	PORCENTAJE %
Enero	178	5.14%
Febrero	242	6.99%
Marzo	243	7.02%
Abril	257	7.43%
Mayo	320	9.25%
Junio	506	14.62%
Julio	395	11.42%
Agosto	399	11.53%
Septiembre	348	10.06%
Octubre	282	8.15%
Noviembre	147	4.25%
Diciembre	143	4.13%
TOTAL	3460	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos del hotel Melany's

Se utiliza la fórmula del muestreo probabilístico para obtener la muestra de la población, cuando el universo es finito, es decir contable. Sabiendo que nuestra población es de 3460 huéspedes

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Justificación y valores de la fórmula:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población. En este caso de huéspedes que fueron clientes en el año 2019 del hotel Melany's, los que equivalen a 3460 huéspedes.

Z: Confianza de las respuestas que se obtendrán de los huéspedes encuestados. No muchos huéspedes dispondrán de tiempo para completar la encuesta, es por eso que se elige un 95% de confianza. Que equivale al 1.96.

p: Porcentaje de huéspedes encuestados que respondan la encuesta. Que equivale al 50%

q: Porcentaje de huéspedes encuestados que no responderán la encuesta. Que equivale al 50%.

E: Es la representación del límite permitido como error en las respuestas del huésped encuestado, es igual al 5%.

Según lo mencionado anteriormente, se resuelve la operación de la siguiente manera.

$$n = \frac{3460 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(3460 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3322.984}{9.6079}$$

$$n = 345.86$$

$$n = 346 \text{ huéspedes}$$

c) Procesos

La cadena de valor del hotel Melany's cuenta con 12 procesos, los mismos que están clasificados en tres grupos y se detallan a continuación:

➤ **Procesos estratégicos**

- ✓ Sistema de dirección
- ✓ Planificación estratégica

➤ **Procesos operativos**

- ✓ Comercialización
- ✓ Reservas
- ✓ Recepción
- ✓ Restauración
- ✓ Estancia
- ✓ Limpieza
- ✓ Facturación y despedida

➤ **Procesos de apoyo**

- ✓ Mantenimiento
- ✓ Gestión de colaboradores
- ✓ Gestión de proveedores

Por conveniencia a la investigación, como muestra se toma el proceso de recepción, ya que se considera que este proceso es la primera real impresión que el cliente tiene del hotel y está desarrollada dentro de la propuesta planteada.

1.9.2. De fuentes secundarias

Las fuentes que usaremos serán:

- LEAN MANAGEMENT: La gestión competitiva por excelencia
- ✓ Autor: Lluís Cuatrecasas Arbos.
- ✓ De este libro obtendremos: Diferenciación de los métodos tradicionales y el Lean Management, conceptos clave y características de este enfoque de gestión y finalmente el proceso de implantación progresiva en 7 etapas de Lean Management.
- CLAVES DE LEAN MANAGEMENT
- ✓ Autor: Lluís Cuatrecasas Arbos
- ✓ El libro enseña como implantar la gestión de Lean Management partiendo de una gestión tradicional.
- DECRETO SUPREMO N° 001-2015-MINCETUR: Obtendremos la información del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
- RESOLUCION MINISTERIAL N° 005-2019-VIVIENDA: Obtendremos la información de los requisitos y/o condiciones generales de habitabilidad y funcionalidad para el establecimiento de hoteles.

1.10. Técnicas e instrumentos de investigación

1.10.1. Técnicas

En la presente investigación se eligieron como técnicas a la encuesta y a la observación.

De acuerdo a (Lopez & Fachelli, 2015)

La encuesta se considera en primera instancia como técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación

anticipadamente construida. La recogida de datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto. (pág. 8)

Por otro lado, (Campos & Lula, 2012) definen la observación como:

Una técnica por medio de la cual se crea una vinculación concreta y constante entre el investigador y el hecho o fenómeno, y que tiende a ceñirse a la lógica de las formas, procedimientos, relaciones e inter relaciones que se suscitan dentro de la realidad estudiada. (pág. 52)

A su vez (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) definen a la observación como “el método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y sub categorías”.

La información obtenida con estas técnicas servirá para obtener los datos necesarios con los que se podrá diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's

1.10.2. Instrumentos

Para la presente investigación se tomarán como instrumentos al cuestionario y a la guía de observación; por ende, se redactó un cuestionario dirigido a nivel gerencial, otro dirigido a colaboradores y un tercero dirigido a clientes; por último, se redactó una guía de observación para ayudar con la objetividad de la investigación.

Para (Chasteauneuf, 2019 citado en Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014; pág.217) un cuestionario consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Deben ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

Para (Campos & Lula, 2012) la guía de observación es:

El instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación: también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o un fenómeno. (pág. 56)

CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *A nivel internacional*

- a) (Sepulvera, 2008) en su tesis : APLICACIÓN DE LEAN MANAGEMENT AL CICLO DE MADURACIÓN EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL, en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile – Santiago de Chile. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. El autor tuvo como objetivo “identificar un proceso interno del ciclo de maduración de la empresa ITT Fluid Technology S.A”., "determinar el flujo de valor y eliminar todas las actividades que no estén organizadas en él, con la finalidad de desarrollar su eficiencia y hacer un aporte al progreso de la competitividad de la organización”.

Llegó a la conclusión que; el nivel que presenta la empresa es alta el cual ayuda a tener un buen posicionamiento, mejorando la fidelización y recobrar su cartera de clientes. Enfatiza dos puntos en el tratamiento de la metodología. Como primer punto, el valor de la implicación de las personas, lo cual está intrínsecamente congruente con la capacidad de comunicación y de relaciones interpersonales que deben caracterizar a los líderes y promotores de los equipos Lean. Y, como segundo punto, realizar un seguimiento de los indicadores que vayan rigiendo la labor del equipo de trabajo y de cuyo estudio vayan naciendo ideas de desarrollo que aseguren la continuación y sostenibilidad de los resultados. Por último, señala que para que la gestión Lean sea exitosa, es importante cambiar el perfil de autoridad por el de liderazgo en las

organizaciones y certificar que exista predisposición a escuchar las ideas de los colaboradores para así, usarlas si son aprovechables.

- b)** (Arriola Arruti, 2018) en su tesis *IMPLANTACION DE HERRAMIENTAS LEAN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS*, en la Escuela de Ingenierías Industriales de la Universidad de Valladolid – España. Tesis para optar al título de Master en Logística. Se proponieron como objetivo implementar el Lean en una organización del sector servicios, examinando la organización y el desempeño de las herramientas de mucha más utilidad. En la investigación se llega a la conclusión que, ya seleccionadas las herramientas, implantadas y ya en uso. Se ha logrado que las personas involucradas las conozcan y valoren su importancia, así como también el progreso que se conlleva en los distintos procesos de la organización. Este elemento favorecerá el involucramiento de las personas para dar impulso al avance del uso de estas metodologías en la empresa. Las herramientas implantadas ayudaron a eliminar o disminuir las debilidades que se hallaron en el diagnóstico situacional de la organización. El cambio más relevante se ha hallado tras la implementación del TPM, esta herramienta ha ayudado a obtener toda la documentación indispensable en caso de una falla o avería.

2.1.2. A nivel nacional

- a)** (Pedraza Cariga, 2017) en su tesis *LEAN MANAGEMENT PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA S.R.L. HUÁNUCO 2017*, en la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Huánuco. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniera de Sistemas e Informática. Se

propuso como objetivo encontrar la mejora que proporciona el Lean Management respecto a la atención al cliente de la organización Distribuidora Copacabana S.R.L.; por la que concluye lo siguiente: el lean Management enriquece la atención al cliente de la compañía distribuidora Copacabana S.R.L. en base a que parte de su desarrollo se realizan las siguientes funciones bajo la orientación sistémica en la organización: “sesiones de capacitación en temas de gestión y atención al cliente. Puesta en marcha de las 5’s, diagramación de procesos y mejoramiento de la performance general de las áreas vinculadas a la atención al cliente, gracias a la optimización de actividades – procesos; creación conjunta con la dirección general de la empresa del ADN empresarial, compuesto por la misión, visión, valores y el Balanced Scorecard”, todo esto puesto en pleno conocimiento de la compañía. A través de la motivación constante, el liderazgo apropiado y el invaluable apoyo de la alta dirección. El Lean Management promueve una gestión organizacional veloz y efectiva, a través de técnicas eficaces, las que examinan el rendimiento general de la compañía. La gestión por procesos enriquece la atención al cliente de la compañía distribuidora Copacabana S.R.L. ya que, por medio del diagnóstico realizado, pláticas y entrevistas con los colaboradores de la empresa y con los altos directivos, se puede hacer el diagrama de procesos.

- b)** (Espinoza Carvallo, 2018) en su tesis APLICACIÓN DEL LEAN MANAGEMENT PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO MIGUEL CERVANTES, PUENTE PIEDRA, 2018, en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Cesar Vallejo – Lima. Tesis para optar al título Profesional de

Ingeniera Industrial. Se puso como objetivo “determinar de qué manera la implementación del Lean Management mejora la calidad del servicio en el área administrativa del Colegio Miguel de Cervantes”. Concluyó que, La implementación del Lean Management si permitió enriquecer la calidad de servicio, como se había pronosticado en el objetivo general. La implantación de la gestión Lean facultó a enriquecer el registro de documentos conformes del 41.18% al 71.43%, desde el principio de la implementación, lo que demuestra una mejora importante con respecto al diagnóstico. La implantación del Lean Management propicio la mejora con respecto al cumplimiento sobre tiempo de respuesta del 50.42% al 78.99%, lo mismo que permitirá proporcionar un deseable servicio a los clientes.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. *Fundamentos teóricos del Lean Management*

(Cuatrecasas Arbos L. , 2010) indica:

Lean Management o gestión Lean, es un tipo de gestión que se adapta fielmente a los conceptos de excelencia. Estos criterios fueron propuestos después de un análisis de los propósitos y diseños del Sistema de Producción de Toyota, en el que se apoya el Lean Management, ya una vez comprobado que “los conceptos que subyacen tras estos objetivos y planteamientos, son los que están determinando que comportamientos empresariales pueden hoy considerarse ajustados a la excelencia y altamente competitivos”. (p. 93)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2006)

Lean Management es actualmente, la orientación de la gestión de los procesos de una compañía que puede tomarse como más eficiente y avanzada, tal como se ha podido comprobar de sobremanera por los éxitos de las compañías que los emplean. En

consecuencia, además de necesitar una compañía correcta y flexible, una imperturbable decisión de implementarlo, una gran predisposición a mantener la mente abierta y una cultura de hacer bien las cosas bajo los parámetros de la calidad total, la implementación efectiva del Lean Management es más que un grupo de técnicas que se pueden aplicar de forma independiente, como equivocadamente se ha intentado con frecuencia.

(Hernandez & Vizán, 2013) En su libro *Lean Manufacturing: Conceptos, Técnicas e Implantación* dice que:

La metodología esbelta o también reconocida globalmente por “administración Lean” trata sobre la utilización de técnicas, diseños y herramientas para planear, controlar y gestionar con el fin de alcanzar excelencia en una organización mediante: el servicio de alta calidad para el cliente, la ejecución de modelos que consienten ajustar los procesos a las necesidades del cliente (ritmo de trabajo que necesita cada uno de los clientes). Es producir lo exacto en el momento adecuado, evadiendo la pérdida de tiempo, energía y por consiguiente dinero. La implantación del modelo LEAN promueve aumentos provechosos para la productividad y efectividad de los procesos, así como ahorros por disminución del número de inventarios, necesidad de áreas despejadas, optimización en los intervalos de entrega de los productos finales al cliente.

El enfoque Lean Management es un modelo, una estrategia o una forma de administrar que persigue optimizar y encuadrar los engranajes de todos los colaboradores de una organización (enfoque holístico o de sistemas), de tal forma que toda la empresa funcione de manera mucho más eficaz y eficiente. Concurrentemente se relaciona esta expresión al proceso de producción, sin embargo se puede extender a todo el funcionamiento general de la empresa. El Lean Management se fundamenta en hacer un análisis al detalle en todas

las áreas de la compañía, detectando fallos para luego solucionarlos, logrando así, el progreso de la organización sin la necesidad de inversión. Este modelo envuelve a toda la compañía, lo que quiere decir a todos los colaboradores involucrados, a todas las áreas, así como a todos los factores que participan en los diferentes procesos organizacionales. Por ende, es una disciplina que permite desarrollar un análisis sistémico de la organización. Así mismo, permite hacer un cotejo con los resultados de los ciclos anteriores y corroborar de esta forma las consecuencias que han dado los cambios hechos en periodos anteriores. Lean Management, impulsa el trabajo en equipo, en base de que todos los colaboradores se identifican como parte importante del proceso y reconocen que su labor es necesaria para todo el equipo de colaboradores así como para la organización en general. El enfoque Lean no es algo pasajero o esporádico dentro de la compañía, al contrario, es una variación que debe absorberse como un profundo cambio en la actitud de todos, si se quiere que sea permanente y sostenible a lo largo del tiempo. El enfoque Lean, basado en técnicas y herramientas de gestión, más la contribución de la reflexión y la filosofía de sistemas (enfoque holístico) favorece al incremento del valor agregado en el desempeño que hacen los colaboradores. El enfoque Lean necesita una variación cultural en de la organización, acompañada de un elevado compromiso en la alta dirección, para de esta manera, asegurar su implantación acertada y a tiempo.

2.2.1.1. Principios básicos y características de Lean Management

Según (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

A travez del Lean Management se alcanzan productos y servicios con la rapidez esperada y a un bajo costo, pues, se eluden las actividades innecesarias al máximo, durante todo el “flujo de valor” de dichos productos y servicios. (p. 93)

(Cuatrecasas Arbos L. , 2010) también indica que para alcanzar sus objetivos, la implementación del Lean Management dispone de dos elementos fundamentales:

En primera instancia está la anulación de los llamados despilfarros o waste. Los despilfarros poseen una función sumamente importante, como factor que permite disminuir el costo, sin la necesidad de trabajar en grandes lotes para alcanzar economías de escala. La supresión de los despilfarros es el elemento que reemplaza a la economía de escala dentro del Lean Management, por eficiencia con respecto al costo, lo cual permite generar pequeños lotes de forma mas eficiente y, por claro está, adecuarse al volumen solicitado por la demanda.

En segunda instancia se encuentra la flexibilidad pues, el Lean Management pretende, generar el producto o servicio solicitado por el consumidor en la volumen requerido y en el momento solicitado. Esto demanda un método productivo muy flexible, sin el que sería bastante difícil lograr los objetivos planteados.

La figura 1 presenta los cuatro principios fundamentales de este modelo de gestión.

Figura 1:

Principios básicos del Lean Management



Fuente: (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

Como se observa, los principios básicos del Lean Management se alinean a las pautas que demanda la excelencia empresarial, sin consumir recursos innecesariamente, los que son:

- a) **Valor:** Que se refiere a diseñar y dar al cliente el producto o servicio que espera y solicita exactamente.
- b) **Flujo de valor:** Que se refiere a determinar el grupo de procesos que propiciarán que el valor llegue hasta el consumidor, de manera rápida y directa.
- c) **Flujo de actividades:** Que son las actividades que integran los procesos que integran el flujo de valor tratando que agreguen valor.
- d) **Pull:** Luego de tener el producto correcto, encaminado al cliente a través del flujo de valor adecuado, con procesos que no utilicen recursos no necesarios, para que así finalicemos la actividad correspondiente, solo a la medida que se haya comprobado una pedido real.

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010):

A estos principios, se le puede adicionar un quinto “la mejora continua” (también visible en la figura 1), ya que dificultosamente se podrá lograr valor, flujo de actividades ideales y flujo de valor a la primera (consiguiendo con ello el pull ideal).

La organización debe insistir en los cuatro principios las veces que sea necesario, para de esta manera mejorarlos cada vez más. Pudiendo llamarse “la mejora que no acaba nunca”.

2.2.1.2. Pilares del modelo de gestión Lean

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) El Lean Management se edifica a raíz de dos pilares, que son: Just in Time y Jidoka e indica que:

El JIT es una metodología para la dirección y gestión de procesos fundamentados en la supresión de los desperdicios, así como también la eliminación de los obstáculos a la flexibilidad, pretendiendo dar mayor importancia al papel del colaborador. Las directrices

infundidas en el JIT van más allá de la gestión en el ambiente productivo, desarrollan su influencia al control de la administración, y forman asimismo como una nueva perspectiva de Management; su flexibilidad y dinamismo han derivado en la necesidad de nuevas técnicas de gestión económica de los procesos y en específico en la fijación del costo del producto o servicio alcanzado.

Y el pilar JIDOKA, trata de impedir que los trabajadores cometan errores (mediante los sistemas POKA-YOKE), que reconozcan su propia tarea y, en caso de ser necesario, que detengan también la línea, tocando un botón y pueda así procederse a solucionar el problema suscitado.

2.2.2. *Gestión de procesos / modelo de valor*

2.2.2.1. Gestión de procesos

(Cuatrecasas Arbos L. , 2010) indica que:

Los procesos están compuestos por actividades que, de forma continua, van completando etapas a la elaboración del producto que proyectan. Si un proceso debe aportar valor añadido a un producto dado, cada etapa del mismo debería hacerlo también. El objetivo de cada proceso debe ser cada vez más perfecto, en los que cada actividad aporte una parte del valor que, posteriormente, se pretenda obtener para los clientes, de tal manera que ningún proceso se repita. (p. 37)

En este entender consideramos que, se analiza las actividades que conlleva los proceso de producción y diferenciar los que aportan o no valor, para luego optimizar dicho proceso, obteniendo así una buena eficiencia y competitividad en la producción.

A su vez (Bravo, 2011) define que:

La gestión por procesos es una disciplina de gestión que apoya a la orientación de la organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, optimizar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. El objetivo de la gestión de procesos es ampliar la productividad en las organizaciones y adicionar valor para el usuario. (p. 9)

2.2.2.2. Valor añadido para el cliente

La cadena de valor de acuerdo a **(Cuatrecasas Arbos L. , 2010)** es:

La producción de cualquier bien o servicio se encuentra normalmente afín a la producción de otro, por medio de la llamada cadena de valor. En ella, los materiales, los factores y proceso es resultado de cada producto, de forma que el producto output es parte del input del siguiente producto. Los procesos que componen la cadena de valor no solo serán los de producción, sino también los de comercialización, distribución y servicios. El conjunto de todos ellos aportara el valor añadido total, aportado por cada uno. (p. 41)

2.2.3. Modelos de gestión empresarial: del tradicional al Lean Management

2.2.3.1. Gestión basada en el modelo tradicional (gestión en masa)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010):

El modelo de gestión basado en la producción masiva a principios del siglo XX usada profusamente a lo largo del mismo, responde a unos criterios simples, aunque su implementación involucró una gran dosis de racionalización y mejora de productividad.

Aplicado primeramente a la producción industrial, el modelo de gestión en masa fue ampliándose a los servicios y a todo tipo de procesos, a lo largo del siglo pasado. De manera que, será el punto de inicio para evolucionar hacia los modelos ajustados a los criterios de excelencia contemporáneos, a él nos referimos como el modelo tradicional. Fundamenta

su eficiencia y competitividad en operar con una escasa gama de productos y componentes fuertemente estandarizados, procesados en amplios lotes de producción que se mueven entre operaciones por medio de grandes lotes de transferencia para así, alcanzar el máximo de economías de escala y, con ello, un coste bajo unitario.

Este modelo de gestión basa su competitividad en la productividad de todos los elementos que forman el sistema: máquinas de gran capacidad y con más nivel de automatización posible y personal especializado en operaciones concretas. Esto también es aplicado en las organizaciones empresariales puesto que también pueden utilizar máquinas de automatización y personal especializado. (pag. 77)

Concluyentemente, la productividad de los equipos y personas con las que se opera, forman la base del modelo tradicional. No obstante, sabemos que, actualmente, la competitividad exige de otros aspectos como calidad, rapidez y flexibilidad para mantener un buen nivel. Por lo que, cada vez es más difícil mantener la competitividad con este modelo de gestión.

Desventajas inmediatas del modelo de gestión tradicional

- Inestabilidad del flujo debido a la tendencia a maximizar la productividad puesto a puesto, pero también debido a la rigidez que implica la utilización de personal especializado que no se mueve de determinado tipo de operación.
- Stock en proceso
- Dificultad en producir una variedad elevada de productos.
- Colas al ingreso de las operaciones.
- Tiempo de entrega de cada lote de producción muy largo, sobre todo por el propio tamaño del lote de producción y por el de los lotes de transferencia, las colas y las esperas derivadas de las acumulaciones de stock.

2.2.3.2. Gestión basada en el modelo lean

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010):

Las particularidades del modelo de gestión, en este caso la eficiencia y la competitividad se darán, de manera opuesta al modelo tradicional.

En el modelo lean, se gestiona el proceso en flujo, unidad a unidad o en lotes pequeños, para lo que será beneficioso una disposición en flujo con las operaciones lo más posible cercanas; para solucionar los problemas que sobrelleva el proceso, será conveniente nivelarlo o balancearlo, emparejando el tiempo total de las tareas de los diferentes puestos de trabajo . (pág. 86)

El nivelarlo, junto al hecho de mover el producto en lotes pequeños (uno a uno), tendrá como resultado la reducción del stock a cuotas muy cercanas a su eliminación.

A continuación mencionamos los aspectos que se tienen que reconocer en un modelo de gestión que suponga una progreso positivo desde el modelo tradicional, en búsqueda de la excelencia y el acercamiento a los criterios del Lean Management:

1. Orientar la gestión al proceso, no por operaciones autónomos.
2. Poner a disposición las operaciones de proceso en orientación hacia el cliente.
3. Equilibrar el proceso.
4. Ajustar el ritmo a lo planeado: demandará mejoras en los cuellos de botella.
5. Disminución del stock.

2.2.4. Técnicas del Lean Management

2.2.4.1. Empowerment

Según (Terry, 1996)

Empowerment personal es uno de los factores primordiales para la efectividad de la dirección de organizaciones. Lo que quiere decir, la efectividad aumenta cuando el poder y control se comparten. Aun así, cabe resaltar que esta herramienta no es un posima mágica que actuando sola será capaz de cambiar a un individuo.

La designación de tareas no es sinónimo del abandono de responsabilidades, el encargado de la designación debe supervisar, ser tomador de decisiones donde sus colaboradores no puedan y ser quien guíe las actividades que están sucediendo en las diferentes áreas, fomentar y promover el trabajo en equipo, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente utilizando la comunicación para un óptimo logro de los objetivos de la empresa.

2.2.4.1.1. Pasos de Aplicación de la Técnica

De acuerdo a (Terry, 1996) Para involucrar a las personas hacia el empowerment existen tres elementos fundamentales a mejorar:

- El primer elemento hace referencia a las relaciones que guarda con su gente, quienes deben poseer dos particularidades importantes: primero deben ser efectivas para la consecución de los objetivos establecidos; segundo, deben ser sólidas, lo que quiere decir, que perduren en el tiempo y su existencia no dependa de un estado de ánimo.
- El segundo elemento radica en la disciplina. Fomenta la organización, para que la gente pueda desempeñarse bajo un régimen estructurado y organizado; a su vez, también fomenta la definición de funciones, roles y responsabilidades.
- Como tercer punto se encuentra el compromiso, el que debe ser adecuado y firme en todos los niveles, propiciado por los líderes y personajes de cambio. A su vez, esto involucra la energía de acción, la persistencia y la lealtad.

Para implementar el sistema del empowerment en una organización es preciso que exista un cambio en la cultura laboral, para esto, es ineludible aprender a trabajar en equipo.

2.2.4.2. Kaizen

(Imai, 2001) Padre de la filosofía Kaizen. En su libro Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa indica:

El “Kai” significa, en japonés, cambio y “Zen” para mejorar: en sí, mejora continua. La filosofía del mejoramiento continuo no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas. Kaizen, explica porque las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo.

En otras palabras Kaizen es la incansable indagación de un camino mejor, la cotidiana búsqueda de la perfección. Para la mejora continua, es vital perseguir la mejora de procesos; el Kaizen, destaca el valor de los procesos, pues estos deben ser enriquecidos antes de producirse los resultados concluyentes, lo que implica provocar un cambio cultural, en el que los altos mandos y colaboradores comiencen a redefinir su forma de pensamiento, para ubicar donde la empresa propicia desperdicios y por ende, eliminar esos procesos. La mejora continua sostiene un cambio en el ambiente laboral a través del sistema aprendiendo/haciendo, lo que resulta en la reducción de inventarios, fortalece la productividad usando correctamente la mano de obra (en ocasiones a través de la reubicación de colaboradores que no agregan valor en algunas áreas) y la reducción del tiempo muerto en los equipos. Al suprimir y deshacerse de los desperdicios se florece la administración, la productividad y disminuyen los costos; ocasionando así que el empresario otorgue a sus consumidores productos con calidad, a tiempo y al costo que lo requieren.

2.2.4.3. Hoshin Kanri

Según (Velazquez Vargas, 2018)

El modelo toma del idioma chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por tanto, el conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”. El HOSHIN KANRI se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones “efecto de cascada” mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

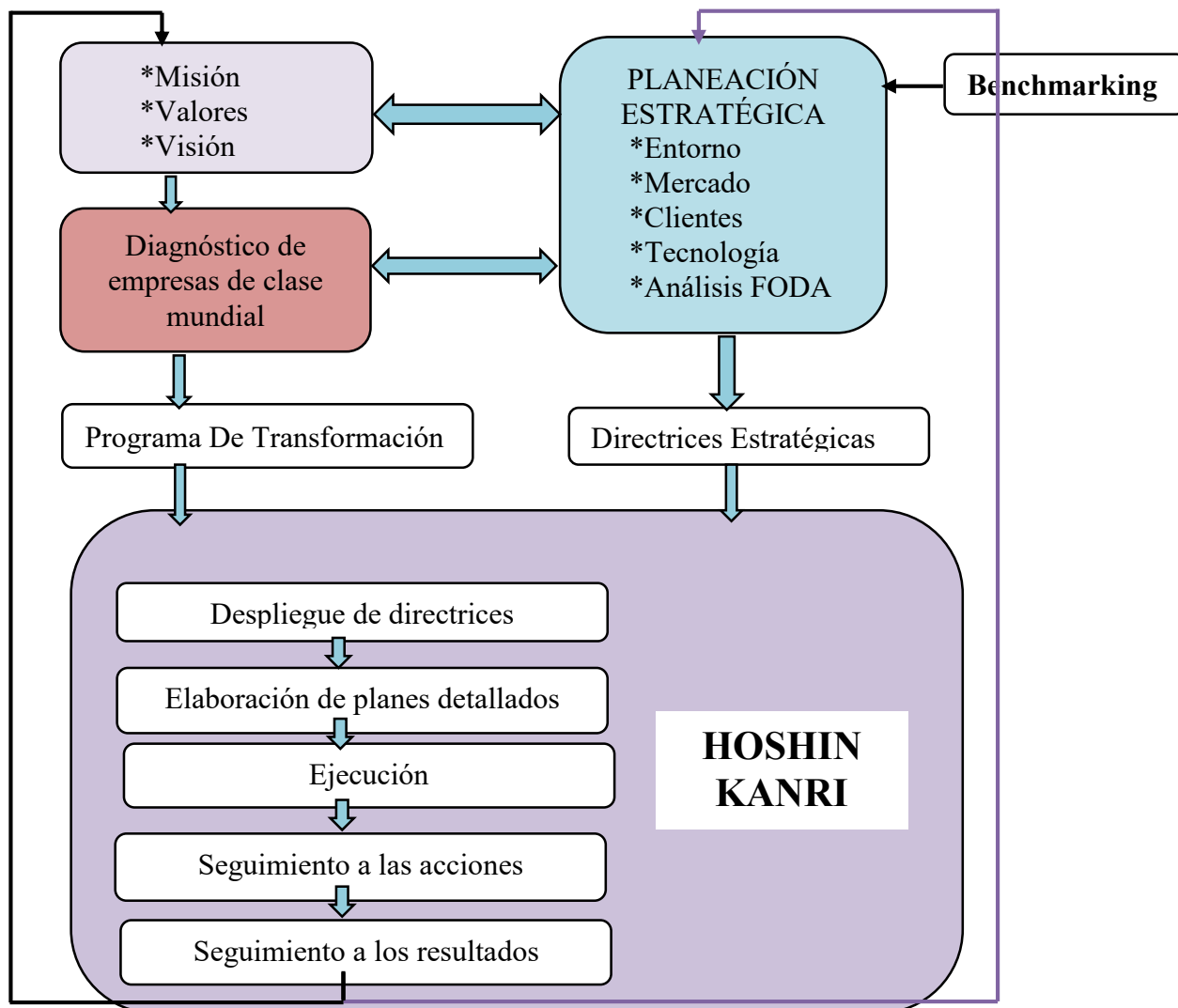
2.2.4.3.1. Los objetivos de la técnica:

De acuerdo a (Velazquez Vargas, 2018) los objetivos de la técnica son:

- Involucrar a todos los colaboradores de la organización con dirección a los objetivos clave, usando formas indirectas en lugar de presión directa, forjando la impresión de convencimiento y necesidad.
- Involucrar todas las funciones, ya sean de mejora en base a los objetivos clave coordinando todos los esfuerzos y recursos o habituales.
- Reformar eficazmente los objetivos clave y las actividades en base a los cambios del entorno.

2.2.4.3.2. Pasos de Aplicación de la Técnica

El modelo genérico del Hoshin Kanri de acuerdo a (Akao, 2004) es el siguiente:

Figura 2:*Pasos de aplicación de la técnica Hoshin Kanri*

Fuente: (Akao, 2004)

2.2.4.4. Justo A Tiempo (JIT)

De acuerdo a (ASISGE S.A.S., s.f.)

Justo a Tiempo es una filosofía como una herramienta, la misma que pretende contestar con premura al requerimiento de un cliente, esto involucra una sincronización entre las áreas tanto operativas como administrativas, así como los elementos internos y externos de la empresa. Todos estos factores persiguen hallar y suprimir todas y cada una de las anomalías (vale decir, desperdicios en las funciones de las áreas de la empresa así en el área de operaciones como en el área administrativa) que surjan dentro del proceso, por medio del orden de procesos y sistemas, el despliegue de la cultura de trabajo, disciplina y estándares.

A su vez (ASISGE S.A.S., s.f.) Indica que: algunos objetivos que se buscan cumplir con el desarrollo de la metodología JIT son los siguientes:

- Responder e identificar antes los requerimientos logísticos así como las necesidades de los consumidores.
- Relacionar los costos con la calidad para conseguir el mejor resultado.
- Disminuir todos los elementos que originen desperdicio.
- Establecer alianzas inquebrantables entre proveedor y cliente.
- Utilizar eficazmente los equipos de producción al tope de sus capacidades y oportunidades.

El JIT cuenta con tres componentes básicos para la eliminación de desperdicios:

1. La integración de todos los colaboradores a nivel general de la organización.
2. La sincronización entre todas las actividades y los mecanismos de trabajo, creando su propio equilibrio.
3. El flujo estable de todos los procesos productivos y sistemas.

Los beneficios que se han estandarizado en el momento en que se despliega esta metodología son: la disminución en el tiempo de elaboración, el incremento de la productividad, la disminución en

el costo de calidad, la disminución en los precios de materia prima comprada, la disminución de inventarios y la disminución en el tiempo de entrega.

Sin embargo, también se tienen obstáculos que pueden llegar a limitar el desarrollo de la metodología como: miedo a lo desconocido, obstinación inicial de los colaboradores y resistencia de la administración a desechar técnicas operacionales a las que están acostumbrados.

2.2.4.4.1. Herramienta de apoyo para el JIT: KANBAN

De acuerdo a (Clery Aguirre , 2001)

El Kanban es una metodología de origen japonés que significa “tarjeta enumerada” o “tarjeta de identificación”. Esta técnica sirve para cumplir los requerimientos de material en un patrón basado en las necesidades de producto terminado o embarques, que son los generadores de la tarjeta de Kanban, y que se enviarían directamente a las máquinas para que procesen solamente la cantidad requerida.

El sistema Kanban funciona bajo ciertos principios, como: Participación completa de los colaboradores, mejora continua, flexibilidad en la mano de obra, eliminación del despilfarro así como organización y visibilidad.

La etiqueta Kankan tiene datos que sirven como solicitud de trabajo (esta es su función principal), dicho de otra forma, es un medio de orientación automático que nos brinda información de lo que se tiene planeado producir, en la cantidad requerida, a través de qué medios y cómo trasladarlo.

2.2.4.5. Las 5 S's

(Cuatrecasas, 2010) Indica que:

Los procesos en cuya implantación se pretende llevar a cabo bajo los principios de la gestión Lean y, por tanto, basándose en evitar actividades y consumo de recursos innecesarios, ven muy favorecidos sus objetivos, si parten de una buena organización que les evite perder tiempo en buscar, recoger y preparar elementos necesarios (materiales, herramientas, etc.). Ello se puede conseguir en grado sumo, mediante la implantación de un programa 5 S, cuya aportación a la mejora de la eficiencia es directa y total; en efecto, como se verá, este programa presupondrá organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina, (y actitudes) estas que favorecen el ahorro de recursos y actividades inútiles y que, desde luego, suponen eficiencia. Los sistemas productivos en los que esta aplicado el JIT, no rendirían adecuadamente, si no tuvieran a si mismo implantados de forma sistemática un programa 5 S.

Según (Vargas Rodriguez, 2004) Las actividades básicas de un programa 5 S son cinco, correspondientes a otras tantas palabras que en la fonética japonesa comienzan con "S". Son las siguientes:

Primera S: SEIRI

Esta etapa se refiere a la selección y organización de lo significativo para la producción de la empresa. La organización corresponde al principio de "Justo a Tiempo" de "solo lo que se necesita, en la cantidad que se necesita y solo cuando se necesita". Cuando se realiza la selección se toma en cuenta la realización de inventarios sobre las cosas provechosas, la entrega de un listado sobre los equipos o herramientas que no son útiles, así como el

desechar los objetos poco provechosos o inútiles, cada una de estas acciones se realizan en el área de trabajo respectiva.

Segunda S: SEITON

Seiton lleva como significado “organizar” pues, se fundamenta en un sitio para cada una de las cosas y cada una de las cosas en su sitio. Una vez se hayan organizado los componentes que conforman el área de trabajo, deben organizarse de forma en que sea fácil encontrar ágilmente el lugar de cualquier objeto. La importancia del orden radica en eliminar muchos tipos de desperdicios, resaltando de entre ellos el tiempo, tanto en actividades de producción como administrativas.

Para realizar la organización nos podemos guiar por tres criterios importantes basados en: eficacia, que corresponde a disminuir el tiempo perdido; calidad que corresponde a que los objetos no se maltraten, no puedan deteriorarse, no se golpeen y no puedan mezclarse; finalmente se encuentra la seguridad que corresponde a que los objetos no se caigan, que no se muevan y sobre todo que no estorben.

Tercera S: SEISO

Seiso lleva como significado “limpieza”. Ya que plantea que todos los componentes que se encuentran en el área de trabajo deben estar siempre limpios. Se considera que una de las funciones de un trabajador productivo es la limpieza, pues, con las nuevas tendencias en la gestión de mantenimiento en la actualidad ha pasado a ser el denominado TPM (Movimiento Productivo Total).

La importancia de la limpieza en el lugar de trabajo radica en dos factores: el conservar el lugar de trabajo en condiciones en la que todos logren trabajar a gusto y el conservar

abosultamente todo en óptimas condiciones, de tal modo que todo esté listo para su uso en cualquier momento.

Mejorar el ánimo del personal así como su eficiencia, encontrar a simple vista los defectos o imperfecciones, disminuir el índice de errores, mejorar el estado y la condición del equipo y mobiliario, y finalmente reducir los índices de pérdida de información y documentos son los beneficios que se obtienen al realizar la limpieza del área de trabajo.

Cuarta S: SEIKETSU

Seiketsu lleva como significado “estandarización”, que se logra al mantener apropiadamente las tres primeras S’s (selección, organización y limpieza). Esta fase se orienta a preservar aquello que se ha logrado al aplicar los estándares establecidos en la práctica de las tres primeras S’s. El SEIKETSU está estrechamente vinculada con la formación de hábitos para mantener el área de trabajo en perfectas condiciones.

No volver a antiguas e indeseables condiciones después de una campaña de orden y limpieza, mantener siempre organizados aquellos lugares destinados al almacenamiento, evitar dejar cosas innecesarias en las áreas de trabajo y no retroceder en lo logrado con la implantación de las tres primeras S’s, son los beneficios que se logran con la estandarización.

Quinta S: SHITSUKE

La quinta S significa “disciplina” pues, corresponde a la pericia de conservar adecuadamente los procedimientos. Los mismos que se procura alcanzar por medio del respeto hacia los demás, respeto hacia las normas del lugar de trabajo, utilizando la indumentaria adecuada correspondiente a sus funciones, arraigando la costumbre de limpieza y transformando estos detalles en hábitos reflejos.

Mantener un determinado comportamiento es uno de los beneficios que nos permite alcanzar la quinta S; es así que la implantación de las cuatro primeras S's sin disciplina hará que estas se deterioren rápidamente.

Los beneficios que la quinta S permite alcanzar son:

2.2.4.6. Ayudas Visuales

De acuerdo a (Venegas Sosa, 2005)

Los controles visuales se vinculan estrechamente con los estándares para los procesos, este tipo de control se representa por gráficos ya sea color, numeración y fácil de identificar, y luego se puede evaluar si esta estandarización es normal o anormal; el control visual tiene como objetivos informar un tema mediante ejemplos fáciles y prácticos para la vista; ejemplo:

No hay presencia de un manual para la construcción del sistema de ayuda visual, lo que nos lleva a definir uno en especial, el cual dependerá de la organización en donde se encuentra desplegándose el Lean Management y sus técnicas, dentro de las técnicas que utiliza las 5 S's encontramos a las ayudas visuales, ya que para la segunda y tercer S's (limpieza y organización) son necesarios elementos de controles visuales. Los más usados dentro de estos elementos son:

- **Tarjetas de color:** Estas tarjetas de color pueden ser establecidas con diferentes códigos para diversas situaciones, logrando obtener una infinidad de usos en las organizaciones, por ejemplo una codificación de color rojo puede representar un estado crítico de algún producto, el amarillo una inspección, etc; otro ejemplo, son las áreas administrativas y servicios en el cual se usa las tarjetas para los clientes, documentos de identificación, etc.

- **Señalización:** Este tipo de señales como son los de seguridad y limpieza ayudan a la empresa a identificar y localizar las áreas de mejor manera y que los clientes y personal puedan desempeñara sus actividades de una manera optima, también se usa para la identificación de áreas estratégicas como son de operación y de equipos que la empres requiere.
- **Mapa 5S's:** Con este tipo de ayuda, mejora la identificación de las áreas por medio de un croquis donde se indica los equipos de limpieza asi como de las herramientas, la elbaoracion del croquis dependerá de las necesidades de información que requira la empresa asi como de sus preferencias.

2.2.4.6.1. Herramientas de apoyo para las ayudas visuales: VALUE STREAM MAP (VSM)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) EL VALUE STREAM MAPPING es:

Una herramienta que se basa en la representación visual de la situación actual y la ideal a alcanzar en un proceso productivo, en el cual se implementa un sistema de manufactura esbelta, donde el objetivo es eliminar aquello que no es necesario en el proceso de manufactura, como puede ser el exceso de materia prima o inventario hasta pasos que se realicen de más.

El VSM, tiene un papel muy importante ya que el Lean Management se fundamenta en la resaltar el flujo completo, partiendo desde el abastecimiento hasta el cliente, valiéndose de las herramientas de gestión visual.

A continuación, presentaremos un par de términos que se deben conocer:

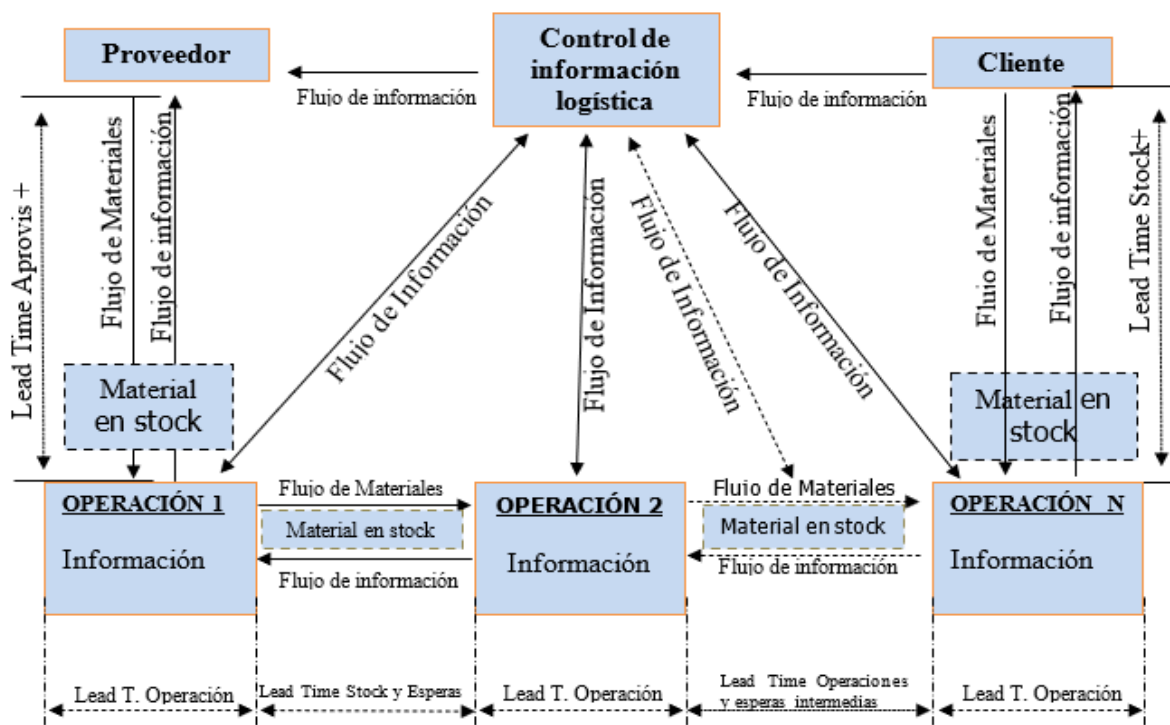
- **Valor agregado:** Para (AR & al-Asharaf, 2012). “Es un procedimiento, material o sub ensamble que agrega algo que los clientes consideran valor de compra. Si un proceso

requiere de materiales, mano de obra, entre otros recursos; y no agrega valor, este puede ser considerado como un desperdicio”

- **Desperdicios:** Para (Jones & Womack, 2012) es “Aquello que no genera valor al producto”. Pudiéndose identificar siete tipos principales de desperdicios, los mismos que son: sobreproducción, transportes, inventarios, movimientos, defectos, re-procesos y esperas.

Figura 3:

Elementos del VSM



Fuente: (Cuatrecasas Arbos L., Lean Management: La gestión competitiva por excelencia, 2010)

En la figura se puede visualizar un flujo de trabajo que inicia con el proveedor, seguidamente se encuentran las áreas de trabajo a mapear (todas y cada una resaltando toda la información de interés) o las operaciones, finalmente se halla el cliente; vale decir, el flujo íntegro del servicio o producto. Por otro lado, el cliente manda solicitudes al área de producción y logística, la

organización, que por su lado envía solicitudes al proveedor, finalizando de esta forma el recorrido del circuito.

Simbología del VSM

Según (Strategos, 2018) “Los símbolos de VSM no están estandarizados y hay muchas variaciones. También se puede crear símbolos para aplicaciones especializadas”. No son los únicos, pero si son los más utilizados:

- Símbolos de proceso.
- Símbolos de materiales.
- Símbolos de información.
- Símbolos generales
- Símbolos de VSM extendidos.

Tabla 5:

Simbología utilizada en la representación del VSM

SIMBOLO	DENOMINACION	REPRESENTACION
	Proveedor y cliente	Representa a los clientes y a los proveedores
	Proceso de producción.	Representa a cada uno de los procesos de producción
	Información del proceso	Recoge toda la información del proceso como tiempo de ciclo, número de operarios, número de turnos, etc.
	Línea de tiempo	Se representan los tiempos que añaden y no añaden valor al proceso
	Flujo de información Manual y electrónica	Representa como fluye la información
	Flujo de materiales (push)	Representa como fluyen los materiales entre procesos
	Flujo de materias primas y producto terminado (pull)	Representa como fluyen las materias primas y el producto terminado.
	Burbujas Kaizen	Representan problemas encontrados en el proceso que requieren una acción de mejora
	Transporte	Representa el transporte
	Inventario	Representa los niveles de inventario. Estos niveles pueden convertirse a tiempo, mediante el tiempo de ciclo o el tiempo de takt.

Fuente: (Cuatrecasas Arbos L. , Lean Management: La gestión competitiva por excelencia, 2010)

Objetivos del VSM

(Cuatrecasas Arbos L. , 2010) indica que:

El factor fundamental del VSM, es hallar oportunidades de mejora que generen el cambio a la implementación lean, razón por la que la situación inicial (mapa actual) puede ser

utilizada como diagnóstico de tal situación, para a partir de aquí iniciar el mapa de la situación a la que se proyecta llegar (mapa futuro).

Con todo ello los objetivos del VSM según (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) son:

- Crear una fuente singular en donde este plasmada la información tanto documentada como gráfica de todo lo que sucede en el proceso, para poder contemplar los flujos de materiales, información y producto.
- Establecer las pautas para formar un sistema de información único que admita generar las órdenes de producción correctamente y enriquecer la eficiencia de todo el sistema.
- Establecer prioridades en el kaizen hallando desperdicios o waste a lo largo del despliegue de todo el proceso, vale decir aquello que interrumpa el flujo.
- Reducir enormemente el lead time (tiempo de espera de una orden), reduciendo como consecuencia la cantidad de producto en curso, esto a través de establecer una referencia para la ubicación de materiales y su movimiento.
- Analizar el diagnóstico actual de la empresa para así poder ver el flujo de materiales procesos e información, definiendo nuevas prioridades en las actividades de mejora continua, estableciendo las pautas a poner en marcha.
- Crear del VSM, un instrumento “vivo” en cual pueda renovarse en todo momento.

Elaboración del VSM

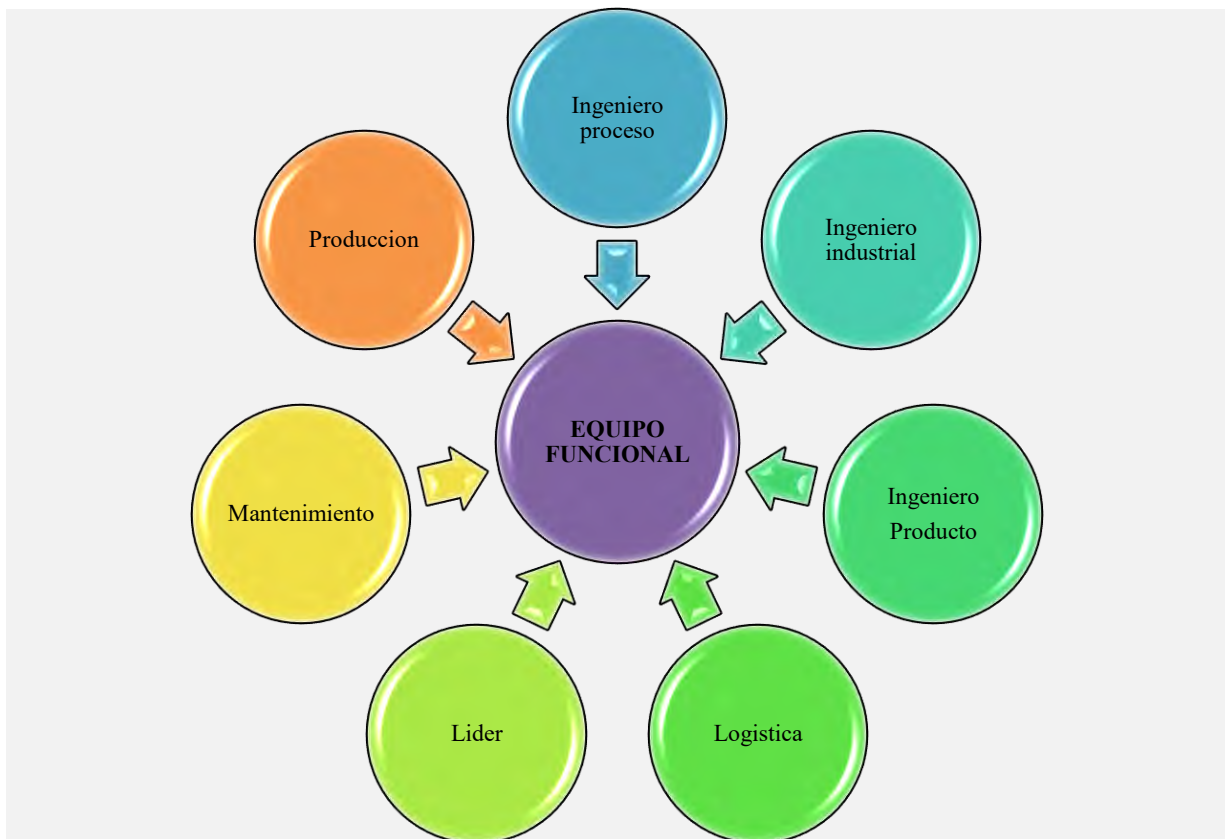
Para su elaboración, según (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

Se selecciona un producto o una familia de producto con unos procesos definidos, para los que se llevará a cabo el VSM y se procederá a:

- Crear una unidad de trabajo de carácter funcional a la que se le designará un líder del equipo y será conformado por colaboradores familiarizados con el servicio o producto ofertado y con adiestramiento sobre la preparación de VSM.

Figura 4:

Equipo funcional Value Stream Mapping



Fuente: (Cuatrecasas Arbos L. , Lean Mapping: La gestion competitiva por excelencia, 2010)

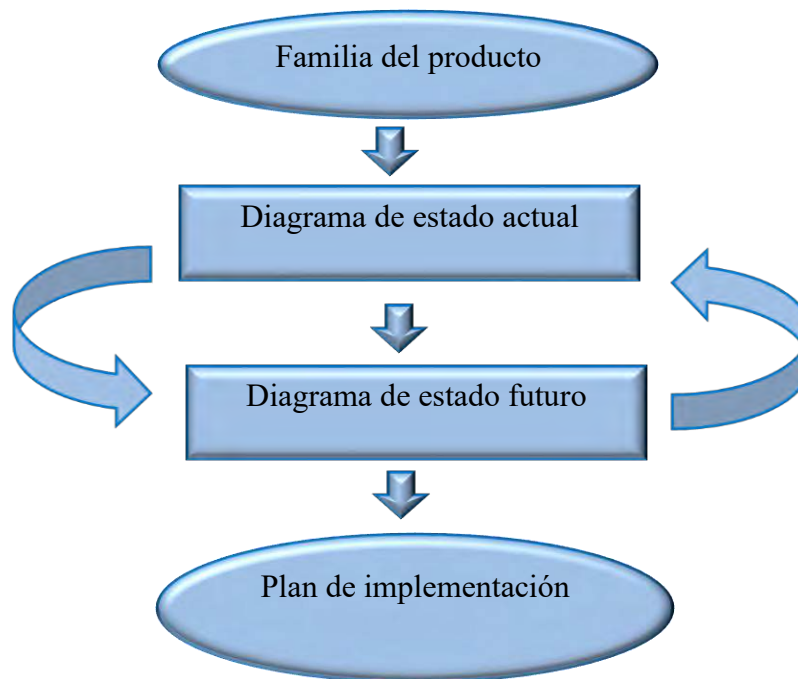
- Estudiar el comportamiento de la demanda, y por lo tanto, la suma de componentes que sean equivalentes a la demanda final del servicio o producto, para así obtener un histórico de producción diaria y/o semanal y un pronóstico de la demanda semanal o mensual.

- Plasmar el flujo del proceso en un mapa, resaltando las fases, seguidas por las particularidades de dichas fases y el componente de estudio; también se realizará, el mapa del flujo de material, que detallará etapa a etapa como avanza el material, el inventario intermedio establecido y cómo termina el material y cada cuanto tiempo llega al cliente final; así mismo, finalmente se hará el mapa del flujo de información.
- Observar el mapa con información del stock en cada etapa, la determinación y control de la producción y el tiempo total de proceso.

En resumen, mostraremos la siguiente figura:

Figura 5:

Plan de implementación del VSM.



Fuente: Elaboración propia.

Ventajas y desventajas del VSM

2.2.4.7. Mantenimiento Productivo Total (TPM)

(Cuatrecasas Arbos & Torrell Martinez, 2010) Define el TPM como:

Una estrategia integrada por varias actividades sistemáticas que ya implantadas contribuyen a enriquecer la competitividad de una empresa de productos o servicios. El TPM ayuda a establecer capacidades competitivas por medio de la eliminación rigurosa y ordenada de las fallas y carencias de los sistemas operativos. A su vez, el TPM consiente marcar diferencia de una organización con relación a su competencia por medio del gran impacto en la mejora en los tiempos de atención, disminución de los costos, confiabilidad de los suministros, el conocimiento adquirido por los colaboradores y sobre todo la calidad de los productos y servicios finales.

En otras palabras el TPM es un sistema orientado a lograr: cero incidentes, cero defectos, cero averías y cero paros.

Todas las acciones antes mencionadas tienen como finalidad guiar a la empresa hacia el logro de productos y servicios de alta calidad, con costos mínimos, con alta confianza de los colaboradores en el trabajo por el conocimiento adquirido y reflejando la imagen de una organización excelente, en la que se busca eficiencia a nivel de todas las áreas de la empresa.

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) “La obtención de las cero perdidas se debe lograr a través de la promoción de trabajo en grupos pequeños, comprometidos y entrenados para lograr los objetivos personales y de la empresa”.

Características

Según (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) las características significativas del TPM son:

- Tareas de mantenimiento en cada una de las fases del periodo de vida del equipo.
- Profunda colaboración de todos los colaboradores de la organización.
- Se considera como una estrategia general de la organización, en vez de un sistema generado para mantener equipos.

- Esta direccionado al enriquecimiento de la efectividad general de las operaciones, en vez de solo brindar atención a conservar los equipos funcionando.
- Significativa participación de los colaboradores involucrados en el área de operaciones y producción para el cuidado y subsistencia de todos los recursos físicos y equipos.

2.2.4.7.1. Beneficios del TPM

El TPM ayuda a una determinada empresa a ser competitivo mediante la reducción de costos y mayor producción a travez de una calidad buena, y la fidelización de los proveedores, los cuales son los que son encaragados de los suministros.

Beneficios con respecto a la organización

- ✓ Perfeccionamiento de calidad del ambiente de trabajo.
- ✓ Óptimo control de las operaciones.
- ✓ Aumento de la moral del empleado.
- ✓ Genera una cultura de responsabilidad, respeto y disciplina por las normas.
- ✓ Aprendizaje continuo.
- ✓ Eficacia en las redes de comunicación.

Cuando el TPM entra en funcionamiento los beneficios que esta herramienta presenta sale a flote, como son: la colaboración de trabajadores mas armoniosa y escucha de ideas por parte del equipo técnico.

2.2.5. Fundamentos teóricos del sector hotelero

Sabemos que el turismo está íntimamente ligado con el rubro hotelero. Como se sabe la actividad turística se encuentra en crecimiento en estos últimos años.

De acuerdo a (Perú, 2019)

Durante el 2017, el sector turismo movió US\$ 8.135,8 millones en el Perú, logrando una participación de 3,8% del Producto Bruto Interno.

Sin embargo, la contribución total del sector (que incluye también el impacto directo en otros servicios y actividades comerciales) llegó a US\$ 20,838 millones y al 9,8% del PBI, cifra superior a lo registrado en el 2016.

2.2.5.1. Definición en centros de alojamiento

De acuerdo a (Ucha, 2014).

“A aquellas empresas, lugares, que justamente prestan servicios de alojamiento a turistas o personas que se hayan de viaje por alguna razón más allá del viaje de placer se las denomina generalmente como hotelería u hostelería, según el lugar en el cual se encuentre”.

“En cuanto a las definiciones y tipologías existe cierta homogeneidad o parecido en el mundo. Para las categorías cada país mantiene sus propias normas siempre manteniendo los ejes centrales dados por la Organización Mundial del Turismo (OMT). En tal contexto y con referencia a los servicios de alojamiento, la (OMT, 2006) se pronunció de la siguiente manera”: “El termino alojamiento se refiere a los servicios prestados por establecimientos comerciales a los visitantes, siendo normalmente la categoría más importante la de hoteles y establecimientos asimilados.”

“En cuanto al Perú existe el reglamento de establecimientos de hospedaje que brinda la normatividad y reglamentación entorno a los alojamientos de todo tipo, dentro del país. Este reglamento es diseñado por la autoridad más importante en esta materia que es el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR, 2015) que define al establecimiento de hospedaje de la siguiente manera”:

2.2.5.2. Reglamento de establecimientos de hospedaje

Conforme a lo establecido por (MINCETUR, 2015) se muestra dos reglamentos establecidos de la siguiente forma: en el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) se halla todo lo concerniente sobre la infraestructura, y todo lo referido al equipamiento, servicios y personal se encuentra en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

Por ende, las empresas de hospedaje solicitarán al MINCETUR, su categorización y/o clasificación, cumpliendo con cada uno de los requisitos establecidos respecto a equipamiento, infraestructura, personal y servicio.

De acuerdo al (MINCETUR, 2015) en su reglamento de Establecimientos de hospedaje se señalan las siguientes menciones mínimas.

- **INFRAESTRUCTURA:** Se deberá cumplir con lo establecido en el artículo 5 de la Norma Técnica A.30-Hospedaje del numeral III.1-Arquitectura, del título III de Edificaciones, que se encuentra dentro del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).
- **EQUIPAMIENTO:**
 - A. El establecimiento deberá contar con teléfono de uso común, el que también puede ser el teléfono de recepción y/o celular dependiendo de la zona en la que se halla el establecimiento, este último para uso especial del huésped.
 - B. El establecimiento de hospedaje deberá tener un botiquín de primeros auxilios, este tendrá que estar acorde a lo establecido por el Ministerio de Salud.
 - C. El establecimiento de hospedaje tendrá que contar con sistemas que les permita obtener agua fría y caliente durante todo el día, el mismo que no podrá ser habilitado por el huésped.
- **SERVICIOS:**

- A. El establecimiento de hospedaje esta en la obligación de hacer la limpieza diaria de sus habitaciones y de todos sus ambientes de uso.
- B. El establecimiento de hospedaje esta en la obligación de ofrecer el servicio de custodia de equipaje.
- C. Con respecto al cambio de sábanas y toallas deberá ser regular por lo que el huésped tendrá la facultad de solicitar que no se le cambien regularmente, esto siguiendo criterios ambientales y otros.

2.2.5.3. Clase y categorías de hospedaje:

De acuerdo a (MINCETUR, 2015) en el REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE - DECRETO SUPREMO N°001-2015 , donde se clasifica de la manera siguiente:

Tabla 6

Clasificación y categorización de Establecimientos de Hospedaje

CLASE	CATEGORÍA
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart Hotel	Tres a cinco estrellas
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	

Fuente: (MINCETUR, DECRETO SUPREMO N°001-2015, Normas Legales, 2015)

- a) **Hotel:** Establecimiento de hospedaje que desarrolla sus actividades en el área total de un edificio o en una parte del mismo, pero completamente independizado, siendo una estructura homogénea.
- b) **Apart-Hotel:** Hospedaje que está compuesto por departamentos, los mismos que integran una unidad de explotación y administración.

- c) **Hostal:** Establecimiento que desarrolla sus actividades en la totalidad de una edificación o parte de la misma completamente independizada, gozando de una estructura homogénea. Esta no podrá ser categorizada de 1 a 5 estrellas.
- d) **Albergue:** Es una locación que tiene por objetivo brindar el servicio de alojar a un grupo de personas que tienen interés similares o parecidos, los cuales son alojados en la misma habitación.

2.2.5.4. Requisitos técnicos específicos para establecimientos de hospedaje

De acuerdo al (MINCETUR, 2015) en el artículo 7 “hospedajes clasificados y categorizados”, se indica:

Las construcciones de los establecimientos de hospedaje que estén interesados en categorizarse y clasificarse ante la autoridad competente, deberán cumplir con lo establecido en los Anexos 1, 2, 3 o 4 de la presente Norma Técnica, y del mismo modo con la norma en temas de establecimientos de hospedaje que fue aprobada por la entidad competente.

Para efectos de esta investigación presentamos los requisitos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje clasificado como hotel. (Ver anexo N° 06)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Metas organizacionales (F 1.1)

Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. Según (Chiavenato, 2000)

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procurar

dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas (p. 31)

(Etzioni, 1967) Menciona que:

Los objetivos organizacionales son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción (p. 13-35).

2.3.1.1. Misión (I 1.1.1.)

Según (Chiavenato, 2009)

La misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a entender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. (p. 64)

2.3.1.2. Visión (I 1.1.2)

De acuerdo a (Chiavenato, 2009)

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. A su vez, la visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan

en la organización querrían que fuese. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? (pág. 69-70).

2.3.1.3. Objetivos Estratégicos (I 1.1.3)

Según los autores (Martinez & Milla, 2005) establecen que:

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción.

2.3.2. Gestión de procesos (F 1.2)

La gestión es fundamental debido a que es indispensable en los procesos de ventas, administración o varias áreas que requieren su colaboración.

Según (DeToro & McCabe, 2019) la gestión de procesos es una “estructura de gestión orientada a los procesos, en los que el gerente, el equipo y los realizadores son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados”.

2.3.2.1. Eslabones y Procesos (I 1.2.1)

De acuerdo a (Monterroso, 2000)

Los eslabones o áreas de una empresa deben entender que todos tienen que ir dirigidos hacia el cumplimiento de un objetivo general que comparten todos, por tal motivo hacen

parte de un mismo sistema. Teniendo en cuenta que cada eslabón de la cadena puede estar constituido por redes de empresas proveedoras y/o distribuidoras, podemos decir que la lucha por la supervivencia en el mercado se dará entre cadenas integradas, productor y distribuidores.

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

Los Procesos están constituidos por actividades que, de forma sucesiva, van añadiendo etapas a la obtención del producto que pretenden. Si un proceso debe aportar valor añadido a un producto dado, cada etapa del mismo debería hacerlo también. Este objetivo, poco menos que ideal, debería ser la meta a alcanzar progresivamente por un sistema productivo cada vez más excelente (en el Lean Management esto será una exigencia): procesos cada vez más perfectos, en los que cada actividad aporte una parte del valor que, finalmente, se pretenda obtener para los clientes.

2.3.2.2. Descripción de eslabones y procesos (I 1.2.2)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

La actividad desarrollada por las organizaciones empresariales y la actividad de carácter productivo en particular, se plasman en procesos sujetos a una organización y planificación y a los que se aplicaran los medios y recursos adecuados. Estos procesos, constituidos por un conjunto de actividades coordinadas, se gestionarán con la determinación correcta de medios y los métodos más adecuados, con los que ha de obtenerse el objeto de dichos procesos, con la máxima productividad y calidad y el mínimo tiempo y costo. Al objeto de un proceso lo llamaremos siempre producto, aunque, en realidad, pueda ser realmente un producto físico, pero también un servicio, una documentación, información, etc.

Según (Camacho, 2012)

La cadena de suministro, es una secuencia de eslabones (procesos) que tiene como objetivo principal el satisfacer competitivamente al cliente final; así mismo, cada eslabón produce y elabora una parte del producto que es elaborado, agrega valor al proceso. Se puede inferir que, si algún proceso o eslabón de la cadena falla, el producto final no se entregara en las condiciones ideales al cliente, por lo que es necesario que todo el sistema fluya en armonía para que el propósito se lleve a cabo.

2.3.2.3. Identificación de los puntos críticos de los procesos (I 1.2.3)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

En la elección de los procesos siempre hay una proporción mayor o menor de condicionantes. Estos pueden ser de carácter interno, que vienen impuestos por el equipamiento ya instalado, pero también por limitaciones debidas a la tecnología disponible, limitaciones financieras o contractuales. Asimismo, pueden darse también condicionantes externos que nos lleven a elegir entre los sistemas disponibles para abordar los procesos, debiéndolo hacer en función de objetivos clave, tales como cantidad, calidad, coste, prestaciones y tiempo preciso.

2.3.2.4. Determinación de los estándares de operación en cada proceso (I 1.2.4)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010)

Deben tenerse en cuenta los puntos de vista de todos los involucrados y cuestionar la necesidad de cada una de las actividades.

La idea es elevar la eficiencia del proceso, eliminando todas las actividades innecesarias, y buscar la secuencia más lógica, con el fin de mantener la tarea lo más sencilla posible, siempre y cuando se asegure el cumplimiento del objetivo.

2.3.2.5. Establecimiento de los límites de tolerabilidad o variabilidad (I 1.2.5)

Según (Padron Robaina, 2002) “los procesos están sujetos a cierto grado de variabilidad natural. No importa lo perfectamente que pueda estar diseñado un proceso, siempre existirá cierta variabilidad natural en las características de la calidad de un bien o un servicio”.

2.3.2.6. Adquisiciones (I 1.2.6)

Según (BusinessDictionary, 2019)

El proceso de adquisición a menudo forma parte de la estrategia de una empresa debido a que la habilidad de comprar ciertos materiales determinará si continuarán las operaciones.

Un negocio no podrá sobrevivir si su precio de adquisición es mayor a la ganancia que genera al vender el producto real.

2.3.2.7. Tecnología (I 1.2.7)

La (Real Academia de la Lengua Española, 2006) define a la tecnología como:

Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Siendo la tecnología la aplicación de la ciencia para la resolución de problemas determinados.

Por ende, podemos determinar que la tecnología esta compuesta por un grupo de conocimientos ordenados, los mismos que nos conceden crear soluciones practicas para todos aquellos problemas o situaciones que se os puedan presentar.

2.3.2.8. RR.HH. adscritos (I 1.2.8)

De acuerdo a (Chiavenato, 2009):

Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen como llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores,

asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas.

Por ende, podemos deducir que el modo como se denomine a una persona que trabaja para una determinada organización influirá directamente en cuán valorada se sienta la persona dentro de la organización.

2.3.2.9. Infraestructura (I 1.2.9)

Según (International Strategy for Disaster Reduction, 2022):

La infraestructura puede ser definida como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen funcionamiento de una sociedad y su economía. Los distintos componentes de la infraestructura de una sociedad pueden existir ya sea en el sector público o privado, dependiendo como son poseídos, administrados y regulados. La infraestructura puede ser física o social (pág. 2).

2.3.2.10. Administración por excepción (I 1.2.10)

Según (Mercado, 2002) indica que:

La administración por excepción es un sistema de identificación y comunicación que tiene por objetivo emitir una señal cuando no se requiere dicha atención.

El propósito principal de este sistema es hacer más sencillo el proceso de administración en sí mismo; pues, permite que el gerente sepa a ciencia cierta los problemas que requieren de su atención, e impide que se ocupe de los que son atendidos por su equipo de trabajo.

La filosofía de la administración por excepción está enraizada en los principios de la delegación de autoridad, el ámbito de control y la división de trabajo.

2.3.3. *Flujo de trabajo (F 1.3)*

Para (Hollingsworth, 1995):

Un diagrama de flujo de trabajo ofrece un panorama gráfico del proceso de negocio. Mediante símbolos y formas estandarizados, el flujo de trabajo muestra de forma detallada como se completa el trabajo de principio a fin. A su vez, muestra quién es responsable del trabajo en qué punto del proceso. Un análisis del flujo de trabajo puede ayudar a definir, estandarizar e identificar áreas críticas del proceso.

De la misma forma los flujos de trabajo son útiles para ayudar a los empleados a entender sus funciones y el orden en el cual se perfecciona el trabajo y para crear más unidad dentro de diferentes departamentos. Con sus orígenes en la industria manufacturera, los flujos de trabajo ahora se usan en una variedad de industrias, desde el gobierno hasta las finanzas y el comercio.

2.3.3.1. **Diagrama de Eslabones y Procesos (I 1.3.1)**

Según (Chiavenato, 2006):

Es un diagrama que representa el flujo de actividades o la secuencia de rutinas. Un diagrama de eslabones y procesos indica la secuencia del proceso a diagramar, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Por otro lado, contribuye a reconocer las necesidades, la comunicación eficaz, identificar riesgos, la toma rápida de decisiones y al análisis e interpretación de datos.

Según (Gomez Cejas, 1997) un diagrama de Procesos debe ser:

- **Sintético:** que se define como la representación que se realice de un proceso o un sistema, el mismo que se recomienda ser presentado en pocas hojas o preferentemente en una sola.

- **Simbolizado:** que trata del involucramiento de la simbología pertinente a los diagramas de procesos y sistemas, posee como particularidad limitar anotaciones extensas, confusas en su interpretación y repetitivas.

2.3.3.2. Value Stream Mapping (I 1.3.2)

De acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010).

El VALUE STREAM MAPPING es una herramienta que se basa en la representación visual de la situación actual y la ideal a alcanzar en un proceso productivo, en el cual se implementa un sistema de manufactura esbelta, donde el objetivo es eliminar aquello que no es necesario en el proceso de manufactura, como puede ser el exceso de materia prima o inventario hasta pasos que se realicen de más

2.3.3.3. JIT/KANBAN (I 1.3.3)

2.3.3.3.1. *JIT*

El JIT para (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) es:

Una filosofía para la gestión. Es un concepto para la dirección de procesos basado en la eliminación de los desperdicios y, también, de las barreras a la flexibilidad (de máquinas y otros equipamientos y trabajadores especializados, en particular), y pretende, asimismo, dar protagonismo al papel de la persona.

En fin, el JIT se basa en la incorporación del tiempo como un factor relevante para obtener una mayor ventaja competitiva, reducir costes y mejorar la productividad. (p. 132)

2.3.3.3.2. *KANBAN*

Por otro lado, el KANBAN de acuerdo a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) es:

“Un sistema de transmisión de órdenes de producción y órdenes de recogida de materiales y productos de los proveedores y líneas de producción correspondientes dentro de un proceso productivo, en la clase, cantidad y momento que se precisan”. Existen dos clases de tarjeta (pág. 238)

- **Tarjeta o kanban de producción:** indica cantidad que debe ordenarse que produzca el proceso anterior.
- **Tarjeta o kanban de movimiento o de transporte:** indica la cantidad a enviar al proceso siguiente.

2.3.4. Parámetros de calidad (F 1.4)

(Deming, 1989) Indica que:

Calidad es traducir las necesidades futuras e los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede ser definida solamente en términos del agente.

Por ende, Los parámetros pueden utilizarse para evaluar diferentes aspectos de la calidad de una determinada base. Estos parámetros de calidad dan a conocer el grado de similitud entre los valores de la base y los valores reales.

2.3.4.1. Especificaciones Técnicas (I 1.4.1)

(Global Negotiator, 2022) indica que la especificaciones técnicas “son los documentos en los cuales se definen las normas, requisitos, exigencias y procedimientos a ser empleados y aplicados”, estas especificaciones técnicas son las que deben cumplir un producto o servicio.

2.3.4.2. Calidad percibida por el cliente (I 1.4.2)

De acuerdo a (Diccionarios, 2012) Calidad percibida es “la calidad que un consumidor o usuario cree que tiene un producto un servicio”, que puede o no coincidir con la calidad objetiva, ya que tiene que ver con la percepción, un criterio completamente subjetivo.

2.3.5. Ambiente de trabajo (F 1.5)

(Chiavenato, 2007) Definió al ambiente de trabajo o microambiente como:

Es el ambiente específico que cada organización posee, del cual obtiene sus entradas y en él que coloca sus salidas o resultados. De tal forma que en el ambiente de trabajo se encuentran las entradas y las salidas del sistema; es decir, por un lado, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios) y por otro lado los clientes o consumidores. Sin embargo, en el ambiente de trabajo de la organización también se encuentran sus competidores y las entidades reguladoras que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. (p. 28-29)

2.3.5.1. Clima laboral (I 1.5.1.)

(Chiavenato, 2007) Indica que el clima laboral se refiere al:

Ambiente que existente entre los miembros de la organización. Está intimamente relacionado con el grado de motivación de los colaboradores e indica de forma específica las cualidades motivacionales del ambiente organizacional. Por ende, es favorable cuando brinda la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer tales necesidades.

2.3.5.2. Las 5 S's (I 1.5.2.)

(Cuatrecasas Arbos L. , 2010) indica:

El programa 5 S contribuye de forma directa al enriquecimiento de la eficiencia; esta herramienta presupondrá organización (Seiri), orden (Seiton), limpieza (Seiso), estandarización (Seiketsu) y disciplina (Shitsuke); los mismos que benefician al ahorro de recursos y a la reducción de actividades inútiles que desde luego, suponen eficiencia.

2.3.5.3. Ayudas visuales (I 1.5.3)

De acuerdo a (Feld, 2002) “su finalidad es la de generar un ambiente de trabajo agradable, fomentando así la productividad y calidad de las actividades que se desarrolla. Como ayudas visuales se pueden tener mapas, rótulos, fichas y formatos que pueden utilizarse en múltiples áreas”.

A su vez, (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) dice que: “las ayudas visuales también ayudan a la gestión, al control y a la mejora de procesos. Podemos mencionar las siguientes ayudas visuales de soporte a la implantación Lean”. (pág. 341)

- Value Stream Mapping (VSM): también llamado mapa de flujo de valor
- Informe A3

“Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización. Un control visual es un estándar representado mediante un elemento gráfico físico, de color o numérico y muy fácil de ver. La estandarización se transforma en gráficos y estos se convierten en controles visuales”.

2.3.5.4. TPM – Mantenimiento Productivo Total (I 1.5.4.)

(Cuatrecasas Arbos & Torrell Martinez, 2010) definen el TPM como:

El TPM es un sistema orientado a lograr: Cero accidentes, cero defectos, cero averías, cero paros.

“Su importancia se refleja en proveer todos los medios necesarios para la conservación de los elementos físicos de una empresa, para que operen con la máxima eficiencia, seguridad y

economía. En el mantenimiento existen dos objetivos fundamentales, el que se considera más importante es el de conservar el servicio que prestan maquinarias, equipos o instalaciones y en segundo plano la conservación y cuidado de los mismos elementos”.

2.3.6. Empoderamiento de equipo - Empowerment (F 1.6)

(García Prado, 2014) explica que empoderamiento es:

Darles a los colaboradores el poder de su puesto de trabajo, busca delegar la capacidad de actuación, de modo que sientan que son responsables y capaces de las actividades que desarrollan, deja a un lado las jerarquías basadas en estructuras en forma de pirámide, en las que los trabajadores no participan en la toma de decisiones, limitándose las mismas a los niveles directivos de la empresa. Mediante el sistema de Empoderamiento, se aprovecha al máximo el nivel de los recursos técnicos y humanos de la empresa, además de la información necesaria, ya que los miembros de la compañía cuentan con los medios, responsabilidades y capacidades necesarias para alcanzar los objetivos de la misma. (p. 16-17)

2.3.6.1. Tipo de Liderazgo (I 1.6.1)

Según (Chiavenato, 2006) indica que “el liderazgo es un autoridad ejercida sobre otras personas de forma individual o grupal en diferentes situaciones, orientada a alcanzar objetivos de diferentes aspectos mediante la comunicación” (p.104).

2.3.6.2. Motivación (I 1.6.2.)

Según los autores (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1962):

La motivación es la búsqueda de las metas determinadas por el ser humano en la que gasta sus recursos para poder alcanzarlos, por naturaleza la persona busca poder y estatus temiendo la exclusión social y los factores que van en contra de su autoestima (p. 17).

2.3.6.3. Círculos de Mejora y Calidad (I 1.6.3.)

(Thompson, 1984) Define círculo de calidad como:

Grupo reducido en cantidad que desarrollan controles de calidad espontáneo en un mismo taller. Este grupo lleva a cabo permanentemente control de calidad, control recíproco y mejoramiento con participación de todos los miembros dentro del taller manejando diversas técnicas de control de calidad.

De acuerdo a Edwar Deming citado en (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) indica que los círculos de mejora continua o también llamado (Círculo PDCA, del inglés Plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es:

La continuidad de la mejora en cuestión de calidad enmarcada en cuatro pasos.

Obtener un calidad superior con todas las exigencias necesarias y reduciendo al mínimo los desperdicios brindando al cliente un producto o servicio acorde a sus necesidades (pág. 106).

2.3.7. Comunicación efectiva (F 1.7)

(Verderber & Verderber, 2005) indican que:

Establecer mecanismos que garanticen una correcta comunicación es la base de la comunicación efectiva. No se requiere solo de conocer el asunto si no de hacer que el mensaje se entienda, primando de esta manera la comprensión del receptor y que a través de la retroalimentación el mensaje sea un éxito. Esto es una visión compartida orientada hacia el mismo objetivo, tanto organizacional y personal, siendo muy importante y fundamental los elementos de interacción en esta construcción (pág. 50).

2.3.7.1. Redes efectivas de comunicación (I 1.7.1)

Según los autores (Traverso Holguin, Williams Flores, & Palacios Bauz, 2007):

Las llamadas redes de comunicación efectivas son de origen formal e informal, son las direcciones que toman los mensajes para llegar hasta su receptor tomando determinados caminos por cuales se transmiten. Esto se da en un ámbito organizacional donde estas redes combinan distintas direcciones que toma la información de forma ascendente, descendente y horizontal (pág. 39).

2.3.7.2. Tiempo de respuesta a solicitudes (I 1.7.2)

De acuerdo a (CogniFit, 2019) “Es el tiempo que se toma en la reacción ante una eventualidad dando respuesta inmediata gracias a la capacidad de detectar, procesar y responder desde el momento de su percepción”.

2.3.7.3. Capacidad de respuesta a solicitudes (I 1.7.3)

Según (Frias R, 2008) la capacidad de respuesta a solicitudes es: “la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio rápido y oportuno”.

Dar un servicio eficiente, sin tiempos desperdiciados ni esperas es una buena Capacidad de respuesta.

2.3.8. Atención al cliente (F 1.8)

(kotler & Armstrong, 2009) Indican que el servicio al cliente es un “conjunto de actividades intangibles que a través de la interacción entre el cliente y el colaborador se obtiene el producto en el momento y lugar exacto satisfaciendo las exigencias de los mismos y asegurando su eficiencia”.

2.3.8.1. Profesionalidad en la atención (I 1.8.1)

De acuerdo al (ISMI, 2019)

La profesionalidad dentro de la organización implica conocer profundamente todos los aspectos de los servicios prestados en la empresa por parte de los colaboradores, para de

esta manera lograr un asesoramiento, orientación y resolución de imprevistos de la manera más eficaz manteniendo así una relación satisfactoria entre el cliente y la organización.

2.3.8.2. Simpatía y cortesía (I 1.8.2)

2.3.8.2.1. Simpatía

Para (Smith, 2009) la simpatía puede entenderse como:

Un aspecto psicológico y emocional en la que podemos ubicarnos en la posición de la otra persona, este proceso se da través de una perspectiva imparcial, respetuosa y con valores que identificamos por medio de los sentimientos que transita desde una posición de criterios subjetivos hacia la madurez.

En el trato hacia las personas no debe de ser frío ni distante, mostrar siempre una cordialidad y entusiasmo en todo momento para responder a las necesidades del cliente.

2.3.8.2.2. Cortesía

De acuerdo a (ISMI, 2019) el concepto de cortesía significa:

El trato cortés de parte de todos los colaboradores de la organización desde el personal de seguridad hasta el más alto nivel jerárquico de la empresa incluyendo a los diferentes departamentos fundados en la misma, sin importa el tipo de trabajo y presión al que estén sometidos. La empresa siempre tiene que respetar las propiedades del cliente, y quienes mantienen un contacto directo tienen que mantener una apariencia adecuada conforme los estatutos internos los refieran.

2.3.8.3. Asertividad y empatía (I 1.8.3)

2.3.8.3.1. Asertividad

Es la forma de transmitir las ideas y mensajes de una manera apropiada, concisa y clara. Dar a entender el mensaje asertivamente conserva las buenas relaciones personales y

organizacionales. La importancia de la comunicación asertiva es que dentro de la organización se genera un alto grado de confianza y participación, desde la gerencia hasta los puestos en los que se tiene contacto directo con el cliente.

2.3.8.3.2. Empatía

(Sanchez T. , 2014) Indica que: la empatía es una respuesta primitiva por contagio emocional, reflexiva e imaginativa en la que podemos suponer cosas que no son ciertas de otro requiriendo de esta manera un esfuerzo de conocimiento.

Es la capacidad de ponerse en la posición del cliente, responder de la mejor manera ante sus necesidades y que se sienta plenamente comprendido y satisfecho por el interés prestado por parte del colaborador y la organización, generando así mejores relaciones comerciales entre empresa y cliente

2.3.8.4. Credibilidad y fiabilidad (I 1.8.4)

2.3.8.4.1. Credibilidad

De acuerdo a (ISMI, 2019)

La credibilidad radica en la confianza del cliente hacia el personal, ya que aunque el cliente no sepa exactamente porqué, “cree” en lo que dicen y hacen los colaboradores de la organización; ya que es sabido que los colaboradores tienen siempre las mejores intenciones hacia los clientes. Por ejemplo, la personalidad del personal que establece contacto (regular o esporádico) con los clientes; la sinceridad y equidad de las soluciones que se dan a los problemas de los clientes; la ausencia de “venta a presión”; y similares, representa la reputación e imagen de la empresa.

2.3.8.4.2. Fiabilidad

(ISMI, 2019) Indica que:

La empresa que logra un alto nivel de fiabilidad es aquella que ofrece un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega el servicio correcto desde el primer momento (lo hace bien a la primera vez); cumple siempre las promesas que hace; entrega siempre el servicio en las fechas y momentos prometidos; si se equivoca admite su error y hace todo lo que sea necesario (y algo más) para dejar satisfecho al cliente.

2.3.8.5. Elementos tangibles del servicio (I 1.8.5)

De acuerdo a (ISMI, 2019)

Los elementos tangibles del servicio significan, por ejemplo, preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos; cuidar la apariencia del personal; prestar especial atención a la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio.

2.3.9. Servicio de post – venta (F 1.9)

Para (Valenzuela & Torres, 2008) el servicio postventa es: “Gestionar relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva de valor y rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible con el tiempo” (pág. 67)

Por otro lado (Escudero, 2016) dice que: “La calidad del servicio postventa es tan importante como la calidad del producto. Un excelente servicio postventa nunca compensará la calidad mediocre de un producto, sin embargo, un mal servicio post venta puede anular todas las ventajas asociadas a un producto” (pág. 182)

2.3.9.1. Verificación de la satisfacción con el servicio (I 1.9.1)

De acuerdo a la norma (ISO9001, 2015) se establece que:

Como una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener dicha información

La medición de la calidad es fundamental para conocer el desarrollo del producto, pero también es indispensable conocer las debilidades y fortalezas que hace posible la calidad, de tal manera se mejore continuamente esta misma.

2.3.9.2. Incorporación de demandas de los clientes (I 1.9.2)

Dice (Walther, 1997) que:

El valor de la postventa está en detectar y satisfacer las necesidades, sin embargo, no tendrá valor alguno si la empresa no actúa hasta el final, el solo conocimiento de las necesidades sin dar respuesta solo servirá para dañar las relaciones de negocio con los clientes.

En este sentido (Walther, 1997) opina que:

Cada persona de la organización puede jugar un papel muy importante al determinar las necesidades de los clientes, aun empleados que nunca interactúan con los clientes pueden contribuir a reconocer sus propias necesidades personales cuando están actuando como clientes y sugerir la forma de incorporarlas en las ofertas de la empresa.



CAPITULO III: DESCRIPCION DE LA UNIDAD DE ANALISIS

Nuestra unidad de análisis corresponde al Hotel de tres estrellas Melany's; sin embargo, para responder a la pregunta específica y determinar el nivel de conocimiento y empleo que tienen los colaboradores en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco, se seleccionaron 10 hoteles elegidos por conveniencia a la investigación, dentro de los cuales se encuentra el hotel Melany's que será descrito con mayor detalle más adelante por ser este nuestro caso de estudio en particular. A continuación, se detalla algunas características en común de estos 10 hoteles.

Tabla 7

Características de los 10 hoteles de tres estrellas seleccionados de la ciudad del Cusco.

Nº	NOMBRE Y LOGO	UBICACION	REPRESANTANTES LEGALES	TELEFONO	SERVICIOS OFRECIDOS
1	MELANY'S Hotel 	Huayruropata N° 1228 - Wanchaq	Marco Baca Cazas.	(084) 224682	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel para no fumadores • Wi-Fi • Aparcamiento fuera del establecimiento • Caja fuerte • Seguridad las 24 horas • Guarda equipajes • Cambio de divisas • Restaurante • Café/Té en el vestíbulo • Sala de Tv • Servicio de traslado • Fax/fotocopias • Lavandería de autoservicio • Limpieza en seco • Aire acondicionado • Calefacción • Minibar • Televisor LCD • Teléfono
2	Misters Inkas Hotels Inn Palace Exclusive 	Av. Manco Capac N° 420 - Wanchaq	Matamoros Huaranca Katherine	(084) 242026	
3	Awki's Dream hotel 	Calle Collacalle N° 310 - 312 – Cusco	Zereceda Vasquez Amandina	(084) 221521	
4	Ferre Cusco Hotel 	Av. Huayruropata N°1708 – Wanchaq	Peláez Medina Jorge Luis	(084) 232548	
5	Chaski Hotel 	Av. Infancia N° 443 - Wanchaq	Astocaza Deza Sonia Yanina	(084) 257063	
6	Inkarri Cusco Hotel 	Collacalle N° 204 – Cusco	Zeballos Carlos	(084) 242692	
7	Hotel Agustos 	Calle hipolito unanue N°155 – wanchaq	Ugarte de Arce Betty Marcela	(084) 222712	
8	Hotel Rumi Punku 	Choquechaca N° 339 – Cusco	Bejar Torres Anibal Humberto	(084) 221102 084-236957	

9	Sueños del Inka Hotel		Calle Warankallki N° 185 – Cusco	Quispe Céspedes Rosa María	(084) 242299
10	Hotel Siete Ventanas		Calle siete ventanas N° 207 – Cusco	Zereceda Vasquez Celia	(084) 241917

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que en la tabla anterior se muestra información sobre: ubicación, representantes legales, contactos y similitudes en los servicios e instalaciones que se ofrece en cada uno de estos hoteles.

De este grupo de 10 hoteles de 3 estrellas de la ciudad del Cusco, optamos por el Hotel Melany's para la descripción específica de la unidad de análisis, porque tenemos mayor accesibilidad a la información que necesitamos recabar para la presente investigación. Y así plantear una propuesta de implementación de la gestión Lean de manera específica.

3.1. Diagnostico del hotel de tres estrellas Melany's

3.1.1. Descripción de la unidad de análisis

Nuestra unidad de análisis está compuesta por el hotel de tres estrellas Melany's, el que detallaremos a continuación:

HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S

- RAZON SOCIAL : Inversión Hotelera Melany's S.A.C.
- NOMBRE COMERCIAL : Hotel Melany's
- RUC. : 20490494473
- DOMICILIO FISCAL : Av. Huayruropata N° 1228 – Cusco - Wanchaq
- ACTIVIDAD ECONOMICA : 55104 – Hoteles, campamentos y otros.
- REPRESENTANTE LEGAL : Marco Baca Cazas.
- TELEFONO : (084) 224682

- WEBSITE : <http://es.hotels.com/ho1060578464/hotel-melanys-cusco-peru/>

Figura 6:

Logo del Hotel Melany's



Fuente: Página de Facebook: <https://www.facebook.com/Hotel-Melanys-120238738055077/>

Melany's, hotel de tres estrellas con 9 años de experiencia en el sector hotelero. Se encuentra en Cusco, a 1,7 km de la estación central de autobuses y a 1,9 km del Q'oricancha. La propiedad dispone de 48 habitaciones de diferentes tipos, las mismas que son: habitaciones individuales con vista a la montaña, habitaciones dobles estándar, habitaciones dobles, habitaciones triples básicas, habitaciones dobles con vista a la montaña con una o dos camas y habitaciones hipo alérgicas; cada una de estas cuenta con tv, una máquina de café y una despensa para la estancia agradable en cusco. Cada habitación disfruta de vista a la ciudad, así como de un baño privado. Adicionalmente a ello, el hotel Melany's incluye en su atención los siguientes servicios:

Tabla 8*Servicios Ofrecidos por el Hotel Melany's en el establecimiento*

SERVICIOS EN EL ESTABLECIMIENTO	
Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desayuno continental gratuito todos los días. ✓ Servicio a la habitación con horario limitado. ✓ Café y té en las áreas comunes. ✓ Restaurante ✓ Cafetería ✓ Cortesía de bienvenida.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de recepción las 24 horas ✓ Asistencia turística y asistencia para la compra de entradas. ✓ Resguardo de equipaje. ✓ Servicios de conserje. ✓ Servicio de tintorería y lavandería.
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ascensor ✓ Caja de seguridad en la recepción ✓ Terraza
Idiomas hablados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Español ✓ Inglés

Fuente: Elaboración propia en base a <https://www.hoteles.com/ho1060578464/hotel-melanys-cusco-peru>

Tabla 9*Servicios ofrecidos por el Hotel Melany's en la habitación*

SERVICIOS EN LA HABITACIÓN	
Para que duermas bien	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cortinas blackout ✓ Ropa de cama de alta calidad.
Para que te refresques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baño privado. ✓ Ducha tipo lluvia. ✓ Solo ducha. ✓ Artículos de tocador gratuitos.
Para que te diviertas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Televisión de pantalla plana 35 pulgadas. ✓ Canales de televisión Premium

Mantente conectado	✓ WiFi gratuito
	✓ Teléfono
	✓ Escritorio
Mas	✓ Limpieza de habitaciones diaria.

Fuente: Elaboración propia en base a <https://www.hoteles.com/ho1060578464/hotel-melanys-cusco-peru>

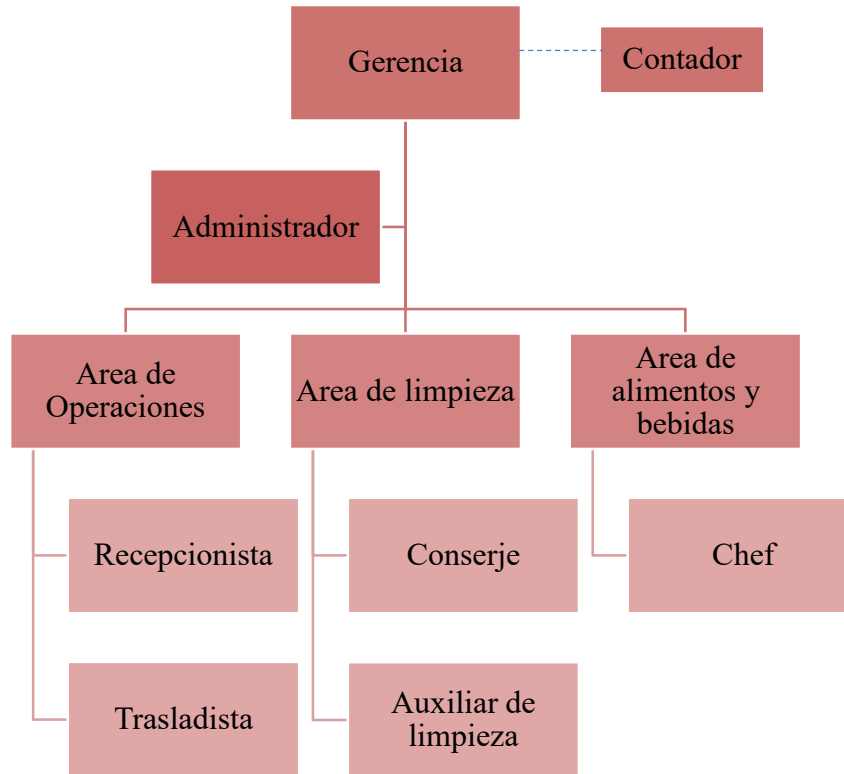
3.1.2. *Direccionamiento estratégico del Hotel de tres estrellas Melany's*

- **Misión:** “Ofrecer un servicio de calidad y confort en el mercado de servicio hotelero de alimentos, proveyendo a nuestros clientes productos de alta calidad”.
- **Visión:** Ser la empresa hotelera líder en su categoría, contribuyendo al desarrollo sostenible del turismo en nuestra región.
- **Valores:**
 - * **Honestidad:** “calidad humana que encierra el compromiso de la verdad dentro y fuera de la empresa”.
 - * **Respeto:** “reconocimiento de los intereses y sentimientos mutuos, base de la relación social de forma interna y externa de la entidad”.
 - * **Lealtad:** “fidelidad y compromiso al cliente, a la empresa y a los colaboradores”.

3.1.3. Diseño organizacional

Figura 7:

Organigrama del Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa

➤ Nivel Superior

- Gerencia
 - ✓ Administrador
 - ✓ Contador

➤ Nivel Intermedio

- Área de Operaciones
- Área de limpieza
- Área de alimentos y bebidas

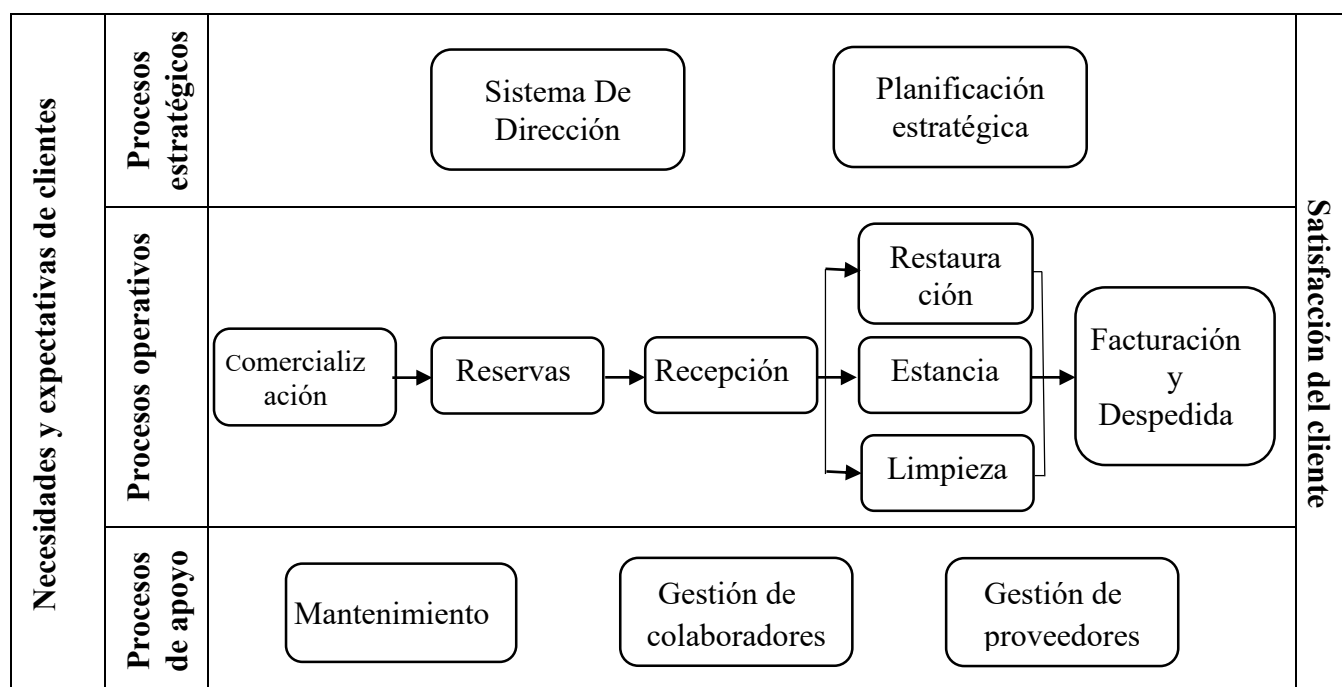
➤ Nivel Operativo

- Recepcionista
- Trasladista
- Conserje
- Auxiliar de limpieza
- Chef

3.1.4. *Eslabones y procesos de la cadena de valor*

Tabla 10:

Cadena de Valor del hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por la empresa.

3.1.5. *Recursos organizacionales*

3.1.5.1. **Talento humano**

El hotel Melany's cuenta con la colaboración de 10 personas, las que están distribuidas en diferentes áreas del hotel. Esto se detalla a continuación.

- 1 administrador

- 4 recepcionistas (1 turno mañana, 1 turno tarde, 1 turno noche y 1 apoyo)
- 1 trasladista
- 1 conserje
- 2 auxiliares de limpieza
- 1 encargado de cafetería

3.1.5.2. Recursos tecnológicos

El hotel Melany's cuenta con equipos y maquinas utilizados por la organización, para brindar un mejor servicio a su distinguida clientela; los que se detallan a continuación.

- Sistema de compras y reservas en línea.
- Ascensor eléctrico.
- Sistema de seguridad (cámaras de vigilancia).
- Caja fuerte.
- Sistema de agua caliente.
- Sistema de calefacción.
- Máquina de café
- Fax y fotocopiadora
- Tv cable.
- WiFi.
- Lavadoras.
- Lustra pisos

3.1.5.3. Recursos financieros

El hotel Melany's tiene amplia capacidad crediticia, la que se pueden utilizar en la financiación de actividades actuales o nuevas inversiones.

3.1.5.4. Recursos materiales

Las instalaciones del hotel Melany's están ubicadas en Av. Huayruropata 1228, las que son propias de la empresa. Cuenta con una construcción de 10 pisos, 48 habitaciones, 1 garaje, 1 sala de recepción y un salón de eventos.

3.1.6. Análisis FODA del Hotel Melany's

Tabla 11

Análisis FODA del Hotel Melany's

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hotel de tres estrellas con instalaciones propias. ✓ Precios accesibles en el mercado. ✓ Años de experiencia en el mercado. ✓ Ubicación cercana a los lugares de interés. ✓ Capacidad de adaptación de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene un modelo de gestión tradicional. ✓ Sus colaboradores no están direccionados hacia un solo objetivo común. ✓ Cuentan con suministros de abastecimientos deficientes. ✓ Cuenta con un proceso inadecuado de atención. ✓ Los colaboradores realizan transporte y movimientos innecesarios. ✓ Cuenta con exceso de stock e inventario. ✓ Falta de respuesta oportuna a necesidades actuales del consumidor. ✓ Falta de planificación ✓ Falta de comunicación entre departamentos ✓ Falta de gestión de mantenimiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar promociones y publicidad mediante redes sociales. ✓ Alianzas con agencias de turismo. ✓ Recomendaciones de clientes. ✓ Ubicación en una ciudad turística reconocida. ✓ Apoyo económico a empresas por parte del estado. ✓ Definir el plan estratégico de la directiva. ✓ Aplicación de las herramientas Lean 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Declaración de emergencia sanitaria mundial (pandemia) ✓ Impacto negativo en el sector turismo (pandemia) ✓ Incremento de hoteles tres estrellas. ✓ Incertidumbre a viajar por miedo al contagio (covid19) ✓ Cambio de normativas respecto a la atención

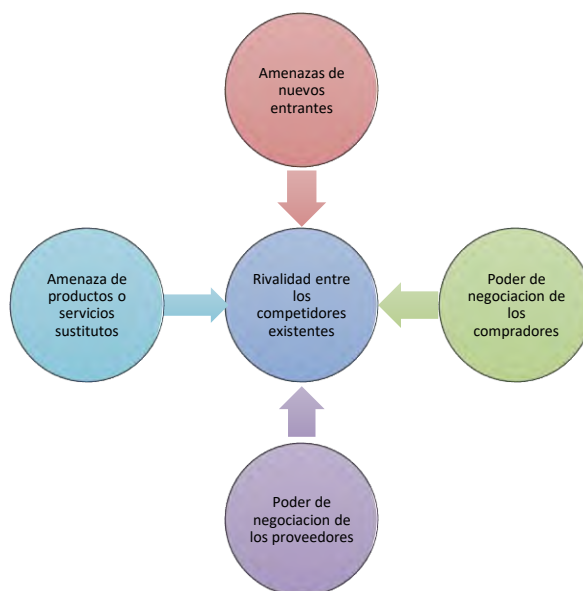
Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados del Hotel Melany's

3.1.7. Analisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter en el hotel de tres estrellas Melany's

Después de haber detallado aspectos importantes del hotel de tres estrellas Melany's, se procederá a realizar el diamante de Porter, que nos permitirá analizar el nivel de competencia y rivalidad del hotel de tres estrellas Melany's en el sector hotelero.

Figura 8:

Las cinco fuerzas de Porter que dan forma a la competencia del sector



Fuente: (Porter, 2008)

- 1) Poder de negociación de los compradores:** Para este sector tenemos identificados dos tipos de clientes: agencias de viajes y turistas.

Para el caso de las agencias de viaje se considera que estas tienen un mayor poder de negociación, debido a que son ellos los que recomiendan un hotel al turista o consumidor final y deben asegurar la calidad del servicio, para que el cliente quede satisfecho y recomiende a otros sus servicios.

Por otro lado, el turista que hace por sus medios una reserva tiene un poder de negociación medio - bajo, ya que los precios y condiciones del hotel ya están establecidos de acuerdo a su servicio.

Sin embargo, el hotel Melany's puede diferenciarse, por la variedad en sus tipos de habitaciones, la diversificación en sus precios y además, brindar un excelente servicio y de calidad.

2) **Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad competitiva del hotel Melany's es elevada, ya que compite con hoteles de diferentes categorías de manera indirecta, y de manera directa con hoteles de su misma categoría, quienes poseen más años de experiencia en el mercado y con altos estándares de calidad; por su parte, el hotel de tres estrellas Melany's lleva 9 años de experiencia en el servicio, pero al ofrecer servicios similares, se hace latente la fuerte competencia, generando así limitaciones en la rentabilidad del sector. El hotel Melany's como empresa está en una etapa de crecimiento, conlleva pocos años brindando el servicio de hospedaje en comparación con sus competidores quienes llevan muchos años más en el rubro; sin embargo, sigue siendo competitiva.

Se puede afirmar que hay una diversidad de competencia, en diferentes categorías y especializaciones. Según los datos obtenidos del Mincetur, los establecimientos de hospedaje registrados en la categoría de tres estrellas dentro de la ciudad del Cusco son en total 78.

3) **Amenazas de los nuevos entrantes:** Teniendo en cuenta que las barreras para que nuevos entrantes puedan competir con el hotel Melany's son varias; se considera que existe un nivel bajo respecto a la amenaza de nuevos entrantes; dentro de estas barreras se considera: la poca disponibilidad de terrenos y/o casas en venta, los mismos que a su vez demandan

considerables cantidades de dinero, la experiencia y el reconocimiento que el hotel Melany's y los hoteles existentes ya tienen con su marca, así como una ubicación privilegiada en su infraestructura; la inversión elevada que demanda iniciar un negocio en el sector hotelero con categoría de 3 estrellas; estas barreras son las que aventajan al Hotel Melany's sobre nuevos entrantes.

4) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores representan un poder de negociación media para el hotel Melany's, ya que por su categoría podemos encontrar una gran variedad de proveedores en nuestro medio, sin depender de la exclusividad de ninguno, eso nos da facilidad de poder negociar y cambiar con facilidad de proveedor el cual se ajuste a nuestras demandas y necesidades. También conllevamos unas fuertes relaciones laborales con ellos lo cual nos permite contar con su disponibilidad inmediata.

5) Amenazas de productos sustitutos

Las amenazas más recurrente en un hotel de 3 estrellas y específicamente el Hotel Melany's son las constantes ofertas de alojamiento que lanzan otros hoteles con mejor ubicación. También alojamientos Air Bnb suponen un producto sustituto ya que representa una atractiva alternativa a cualquier hotel de cualquier categoría, sin embargo no representa una amenaza hacia la retabilidad del hotel Melany's.

3.1.8. Modelo de Gestión Del Hotel Melany's

De acuerdo a los datos obtenidos con la guía de observación (anexo 8) realizada en las instalaciones del hotel melany's, podemos determinar que el modelo de gestión utilizado es el tradicional; ya que, se enfoca hacia un objetivo final, generalmente basándose en experiencias anteriores para resolver incidencias y problemas dentro de la atención al cliente.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.2. PARA EL PROBLEMA ESPECIFICO DE NIVEL DESCRIPTIVO UNIVARIABLE (SIN HIPOTESIS)

Los instrumentos seguidamente detallados nos ayudaran a describir y analizar cuál es el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen los colaboradores en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco. La muestra del sector de hoteles de tres estrellas, fue determinada por conveniencia a la investigación, la misma que estuvo conformada por 10 hoteles, los que se mencionan a continuación:

- Hotel Melany's
- Mister Inkas Hotel Inn Palace Exclusive
- Awki's Dream Hotel
- Ferre Cusco Hotel
- Chaski Hotel
- Inkarry Cusco Hotel
- Hotel Agustos
- Hotel Rumi Punku
- Sueños del Inka Hotel
- Hotel Siete Ventanas

3.2.1. ENCUESTA 1: APLICADA A LOS COLABORADORES DEL SECTOR DE HOTELERÍA DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO

3.2.1.1. Comprensión del enfoque lean

Pregunta 1: La administración conoce los conceptos del Lean Management.

Tabla 12

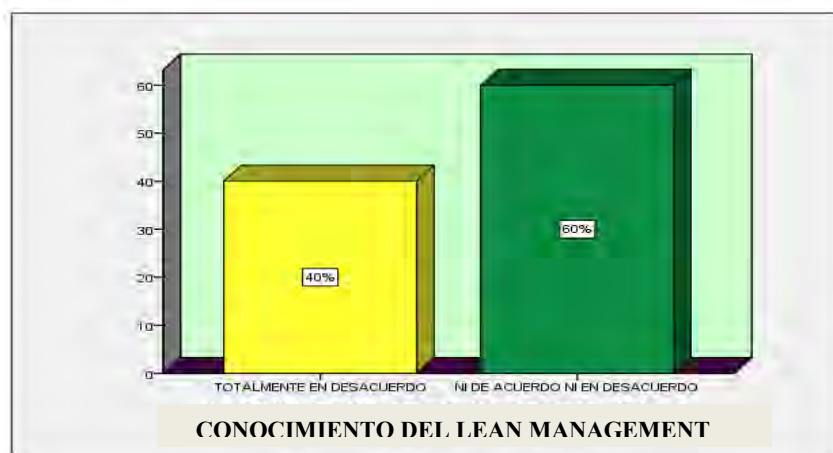
Conocimiento del Lean Management

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 9:

Conocimiento del Lean Management



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar en la figura el 60% de colaboradores encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% están totalmente en desacuerdo con respecto al conocimiento sobre los conceptos del Lean Management.

Por consiguiente, podemos determinar que las distintas administraciones de los hoteles seleccionados no saben o desconocen sobre los conceptos del Lean Management.

Pregunta 2: La administración conoce las herramientas de Lean Management y las practica.

Tabla 13

Conocimiento y práctica de las herramientas del Lean Management.

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	50,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50,0%
Total	10	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 10:

Conocimiento y práctica de las herramientas del Lean Management



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 50% están totalmente en desacuerdo y el 50 % no está de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al conocimiento y practica de las herramientas del Lean Management.

En consecuencia, podemos determinar que las distintas administraciones de los hoteles seleccionados no conocen ni practican las herramientas del lean Management.

Pregunta 3: ¿Ud practica el enfoque lean en su empresa? Considerando que este tiene como objetivo principal entregar al cliente el servicio exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones, con el mínimo consumo de recursos y con la máxima rapidez de respuesta.

Tabla 14

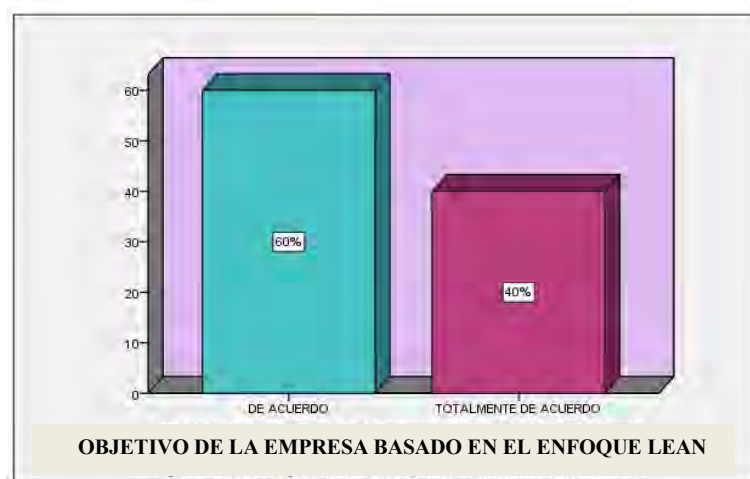
Objetivo de la empresa basado en el enfoque Lean

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	60%
Totalmente de acuerdo	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 11:

Objetivo de la empresa basado en el enfoque Lean



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 60% está de acuerdo mientras que el 40% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente, la totalidad de los colaboradores encuestados afirman practicar el enfoque Lean en su hotel; es decir, todos los hoteles seleccionados tienen como objetivo principal entregar al cliente el servicio exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones, con el mínimo consumo de recursos y con la máxima rapidez de respuesta.

Pregunta 4: ¿Ud conoce las siete fuentes de desperdicios básicos? (sobreproducción, sobreprocesamiento o proceso inadecuado, stocks o inventario, transporte y movimientos innecesarios, movimientos innecesarios de las personas, tiempos de espera, insuficiencia o defectos en el nivel de calidad).

Tabla 15

Conocimiento de las fuentes de desperdicios básicos

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
De acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 12:

Conocimiento de las fuentes de desperdicios básicos



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como podemos apreciar el 50% está en desacuerdo, el 40% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está de acuerdo. Por lo tanto, podemos determinar que la mayor parte de colaboradores desconocen sobre las siete fuentes de desperdicios básicos; lo que nos hace entender que estos hoteles no aprovechan óptimamente sus recursos generando así pérdidas.

Pregunta 5: Frente a quejas y reclamos que el cliente manifiesta, se cuenta con acciones para evitar que se presenten nuevamente.

Tabla 16

Acciones para evitar quejas y reclamos

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	6	60%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 13:*Acciones para evitar quejas y reclamos*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como podemos apreciar el 60% está de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 10% está totalmente de acuerdo. En consecuencia, podemos afirmar que tan solo un poco más de la mitad de hoteles cuentan con acciones para evitar quejas y reclamos recurrentes, hecho que los posiciona en ventaja frente a los hoteles que no cuentan con estas acciones.

Pregunta 6: Se han desarrollado e implementado estándares para la operación de cada proceso.

Tabla 17*Estándares para la operación de cada proceso*

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	50%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 14:

Estándares para la operación de cada proceso



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como podemos apreciar el 50% está totalmente en desacuerdo, el 30% está en desacuerdo, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el último 10% está de acuerdo. Lo que nos lleva a inferir que la gran mayoría de hoteles no desarrollan ni implementan estándares para la operación de sus procesos y por consecuencia generan insatisfacción en sus clientes, pues realizan sus actividades sobre la marcha desperdiciando tiempo y recursos.

Pregunta 7: Existe un proceso formal para que los colaboradores reciban retroalimentación de problemas encontrados por los clientes.

Tabla 18

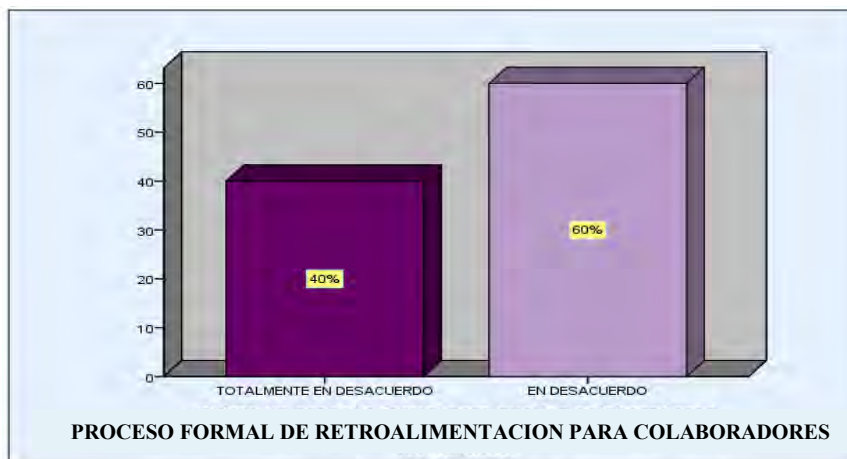
Proceso formal de retroalimentación para colaboradores

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 15:

Proceso formal de retroalimentación para colaboradores



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 60% está en desacuerdo y el 40% está totalmente en desacuerdo.

En síntesis, ningún hotel realiza un proceso formal para que los colaboradores reciban retroalimentación de problemas encontrados por los clientes, corriendo el riesgo de repetir el error; perjudicando así su imagen, credibilidad y confianza.

Pregunta 8: El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.

Tabla 19

Trabajo en equipo

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	80%
Totalmente de acuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 16:*Trabajo en equipo*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 80% está de acuerdo y el 20 % está totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo.

Es decir, todos los hoteles promueven, buscan y estimulan el trabajo en equipo en todas sus áreas o niveles. Esto ayuda a la fluidez de los procesos, a la rápida solución de problemas de manera coordinada y a una efectiva toma de decisiones.

Pregunta 9: Los colaboradores se sienten comprometidos e involucrados al identificar problemas y ofrecer ideas. Hay una recompensa y un sistema de reconocimiento por las acciones de mejora con éxito.

Tabla 20*Identificación de problemas – incentivos y recompensas*

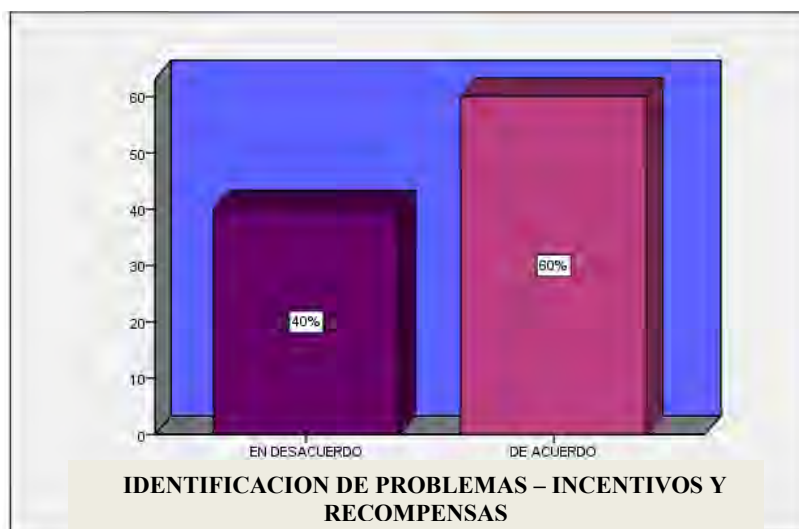
ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	40%
De acuerdo	6	60%

Total	10	100%
-------	----	------

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 17:

Identificación de problemas – incentivos y recompensas



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis.

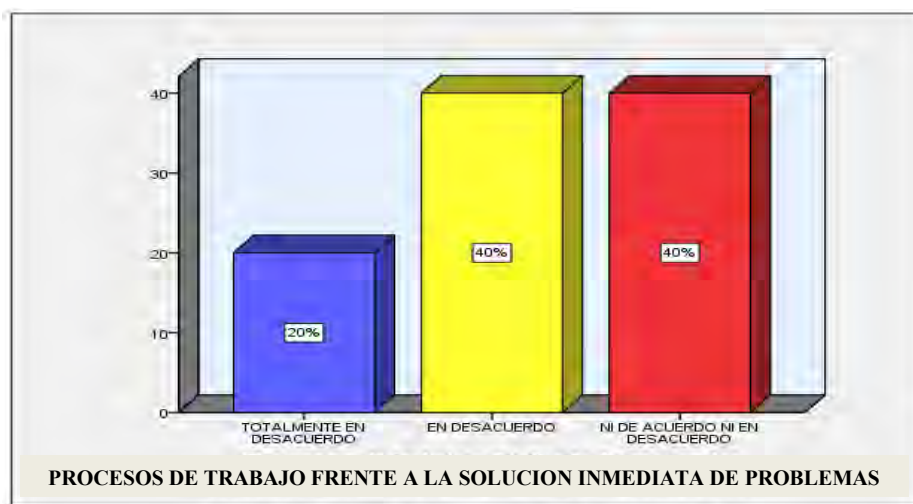
Como se puede apreciar el 60% está de acuerdo y el 40% está en desacuerdo.

Es decir, la mayoría de hoteles cuenta con un sistema de recompensas e incentivos que permite a sus colaboradores sentirse comprometidos e involucrados al identificar y dar solución a problemas cotidianos; lo que permite que los colaboradores se sientan motivados y tengan mejor desenvolvimiento en sus funciones.

Pregunta 10: Los procesos de trabajo están diseñados para poder identificar de manera inmediata los defectos en el momento y lugar donde se manifiesten; para así, solucionarlos al instante.

Tabla 21*Procesos de trabajo frente a la solución inmediata de problemas*

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	4	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
Total	10	100%

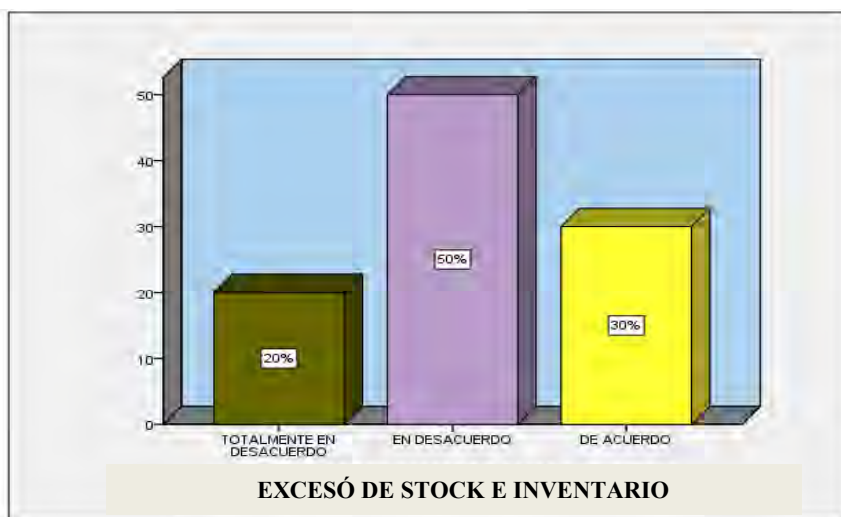
Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1**Figura 18:***Procesos de trabajo frente a la solución inmediata de problemas***Fuente:** Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1**Interpretación y análisis**

Como se puede apreciar el 40% está en desacuerdo, el otro 40% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el último 20% de los hoteles encuestados está totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, se infiere que la totalidad de hoteles encuestados no consideran dentro de sus procesos la alternativa de solucionar errores de manera inmediata; hecho que los perjudica directamente haciéndolos perder tiempo y dinero extra.

Pregunta 11: La empresa tiene exceso de Stock e inventario.

Tabla 22*Exceso de stock e inventario*

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	5	50%
De acuerdo	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1**Figura 19:***Exceso de stock e inventario***Fuente:** Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1**Interpretación y análisis**

Como se puede apreciar el 50% está en desacuerdo, el 30% está de acuerdo y el 20% de los hoteles encuestados están totalmente en desacuerdo. Por ende, podemos afirmar que un 70% evita tener exceso de stock e inventario en sus instalaciones, lo cual es bastante beneficioso para ellos, pues así evitan mermas y desperdicios. Sin embargo, existe una parte de hoteles que aún disponen de espacios (que bien podrían aprovecharse para otras actividades) para stock e inventarios.

Pregunta 12: Están los empleados capacitados y entrenados para poder trabajar en cualquiera de las áreas o funciones.

Tabla 23

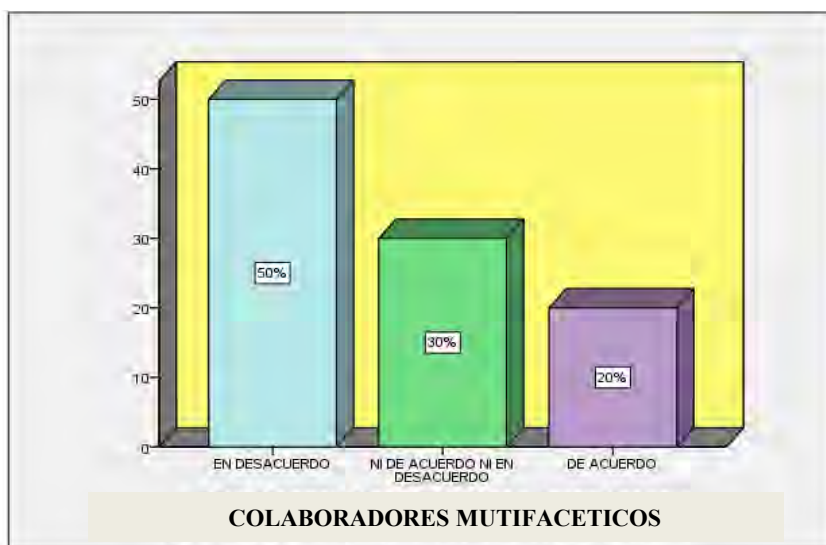
Colaboradores multifacéticos

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 20:

Colaboradores multifacéticos



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 50% de los hoteles encuestados está en desacuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está de acuerdo. Es decir que existe una pequeña minoría que capacita y entrena a sus empleados para poder asumir el cargo de cualquier puesto. Lo que resulta

siendo bastante beneficioso para esta pequeña minoría en cuestión, ya que de lo contrario ante cualquier falta o imprevisto de algún colaborador todo un proceso se vería perjudicado, afectando así directamente la imagen de la empresa.

Pregunta 13: Se realiza mantenimiento preventivo periódicamente para que las máquinas, equipos y herramientas estén en buenas condiciones y se garantice su óptimo funcionamiento.

Tabla 24

Mantenimiento preventivo

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	60%
De acuerdo	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 21:

Mantenimiento preventivo



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 60% de los hoteles encuestados están en desacuerdo y el 40% está de acuerdo. Lo que indica que la mayor parte de hoteles no realiza mantenimiento preventivo en sus instalaciones, arriesgando así, la garantía del proceso y por ende, afectando directamente a la satisfacción de sus clientes tanto como a la imagen del hotel.

Pregunta 14: ¿Se ha utilizado takt time como base de referencia para establecer un intervalo entre ciclo y ciclo de producción o servicio? Considerando que Takt Time significa que tan seguido se debe producir un producto o servicio, basado en las necesidades para cumplir los requerimientos del cliente.

Tabla 25

Uso del Takt Time

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	50%
En desacuerdo	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 22:

Uso del Takt Time



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 50% de los hoteles encuestados está totalmente en desacuerdo y el 50% está en desacuerdo. Lo que indica que ningún hotel encuestado realiza takt time que le sirva como base de referencia para establecer un intervalo entre ciclo y ciclo de producción o servicio, lo que nos hace entender que ellos producen de acuerdo a lo que creen que es conveniente sin considerar las necesidades y requerimientos exactos de los clientes; generando así mermas y desperdicios en los productos o servicios que no fueron utilizados.

Pregunta 15: El proceso de servucción es suficientemente flexible para permitir cambios en los servicios ofrecidos, en función a satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 26

Flexibilidad en los servicios

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	20%
De acuerdo	7	70%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 23:*Flexibilidad en los servicios*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 70% de hoteles encuestados está de acuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente, la mayoría de los encuestados indica que su proceso de servucción se flexibiliza de acuerdo a las necesidades de sus clientes en pro de su satisfacción. No obstante, existe una minoría que aún conserva un proceso de servucción rígido, en el cual el cliente debe adaptarse a ellos y no al revés como indica la filosofía lean.

Pregunta 16: La administración conoce la capacidad de sus instalaciones y de su talento humano.

Tabla 27*Conocimiento de la capacidad de las instalaciones y del talento humano*

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	80%
Totalmente de acuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 24:

Conocimiento de la capacidad de las instalaciones y del talento humano



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 80% de los hoteles encuestados están de acuerdo y el 20% están totalmente de acuerdo. Por ende, todos los hoteles encuestados conocen tanto la capacidad de sus instalaciones como la de su talento humano; lo que hace de estas, organizaciones consientes al momento de atender a sus clientes.

3.2.2. GUIA DE OBSERVACION: APLICADA AL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO.

3.2.2.1. FACTOR 1.3.: FLUJO DE TRABAJO

* INDICADOR 1.3.3.: JIT

Pregunta 1: ¿La respuesta es oportuna frente a las solicitudes del cliente?

Tabla 28

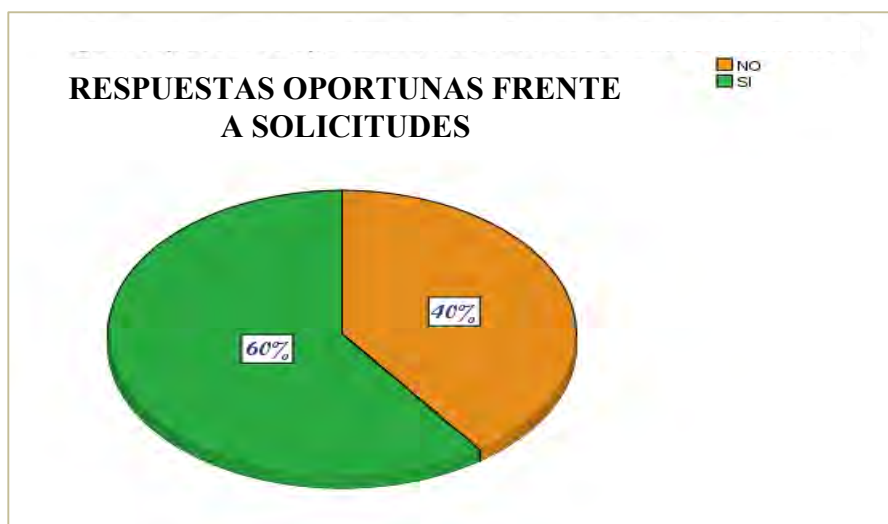
Respuestas oportunas frente a las solicitudes

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	4	40%
SI	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 25:

Respuestas oportunas frente a las solicitudes



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

Se puede observar que el 60% de los hoteles tuvo una respuesta oportuna frente a las solicitudes de sus clientes; mientras que el otro 40% demora más a la hora de atender dichas solicitudes.

Por lo tanto, tan solo un poco más de la mitad de hoteles visitados demostraron responder oportunamente a las solicitudes de sus clientes, lo que trajo como consecuencia la finalización del proceso en el tiempo indicado. Sin embargo, existe un grupo de hoteles que tomo más tiempo del tolerable para responder a una solicitud, lo que trajo como resultado tiempos de espera y demoras extras que dilataron los tiempos del proceso.

Pregunta 2: ¿Los clientes reflejan un alto grado de satisfacción al ser atendidos?

Tabla 29

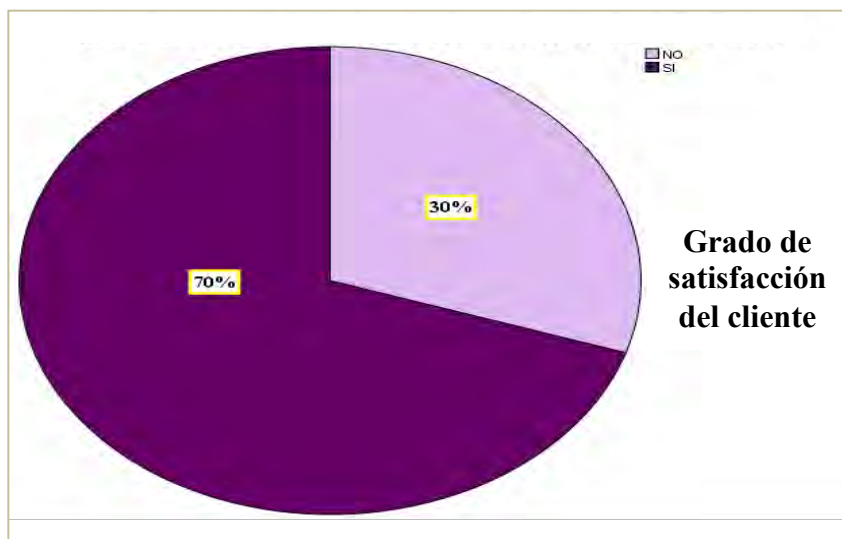
Grado de satisfacción del cliente

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	3	30%
SI	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 26:

Grado de satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

Se puede observar que en el 70% de los hoteles visitados, los clientes demostraron satisfacción a la hora de ser atendidos; sin embargo, existió un 30% de hoteles, en los que sus clientes reflejaron insatisfacción al momento de recibir la atención solicitada. Por ende, los clientes que recibieron la mejor atención recomendarán y guardarán una muy buena imagen de su hotel, cosa que no podemos afirmar del otro grupo.

* INDICADOR 1.3.3. Kanban

Pregunta 3: ¿Utilizan tarjetas para el control de sus stocks e inventarios?

Tabla 30

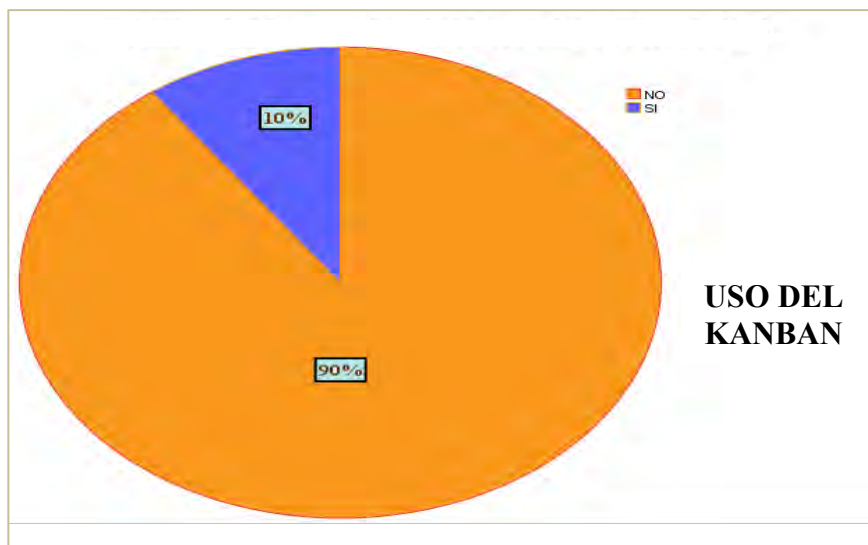
Uso del kanban

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	9	90%
SI	1	10%
Total	10	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 27:

Uso del kanban



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

En el gráfico se aprecia que el 90% de los hoteles visitados no utiliza una tarjeta de control en los stocks e inventarios, mientras que solo el 10% si la utilizan. Por lo que podemos inferir que aquellos hoteles que no utilizan dichas tarjetas no poseen el control de sus insumos, percatándose de faltantes o sobrantes ya sobre la marcha del proceso, ocasionando perdida y despilfarro en la organización.

3.2.2.2. FACTOR 1.5.: AMBIENTE DE TRABAJO

* INDICADOR 1.5.2.: 5 S's

Pregunta 4: ¿Las áreas de trabajo están debidamente organizadas con los materiales necesarios?

Tabla 31

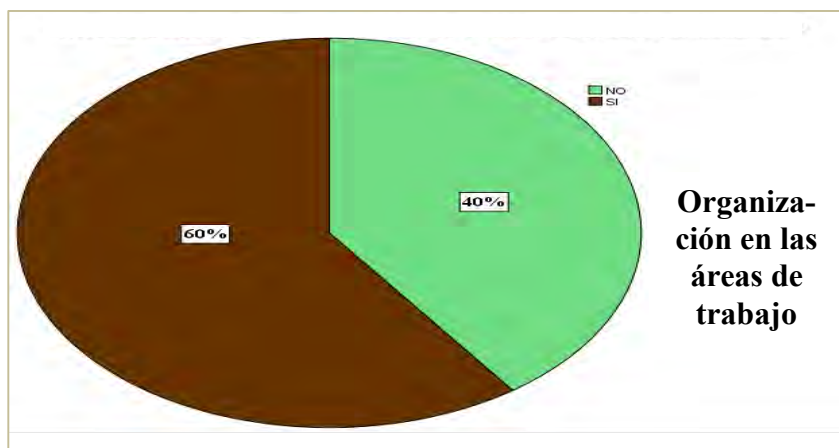
Organización en las áreas de trabajo

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	4	40%
SI	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 28:

Organización en las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

En el grafico se aprecia que el 60% de los hoteles visitados si organizan debidamente sus áreas de trabajo con los materiales necesarios, mientras que en el otro 40% no se observó organización. Por ende, se pudo percibir que mientras mayor organizada se encuentra un área de trabajo determinada mejor será el desempeño de los colaboradores, así como la fluidez del proceso que se desee llevar a cabo. No obstante, un área poco organizada traerá como consecuencias inconvenientes sobre la marcha del cualquier proceso que se desee realizar.

Pregunta 5: ¿Las áreas de trabajo se encuentran ordenadas?

Tabla 32

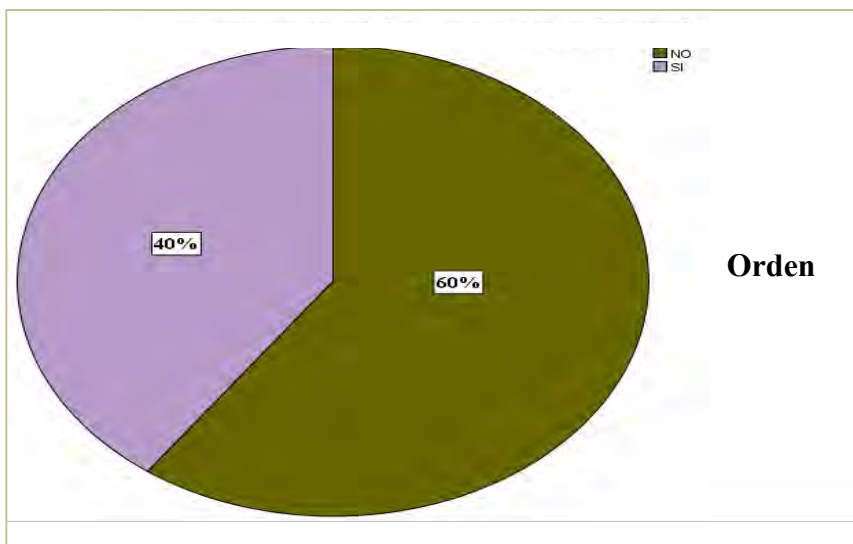
Orden

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	6	60%
SI	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 29:

Orden



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

Se puede observar que en el 40% de los hoteles mantienen el orden en sus áreas de trabajo, mientras que en el 60% no. Por lo tanto, aquellos hoteles que no mantienen el orden en su área de trabajo pierden tiempo y recursos al ejecutar cualquier proceso. Por otro lado, el grupo minoritario de hoteles mantiene el orden adecuado en su lugar de trabajo, lo mismo que favorece al ahorro de recursos y elimina actividades inútiles.

Pregunta 6: ¿Las áreas de trabajo están aseadas?

Tabla 33

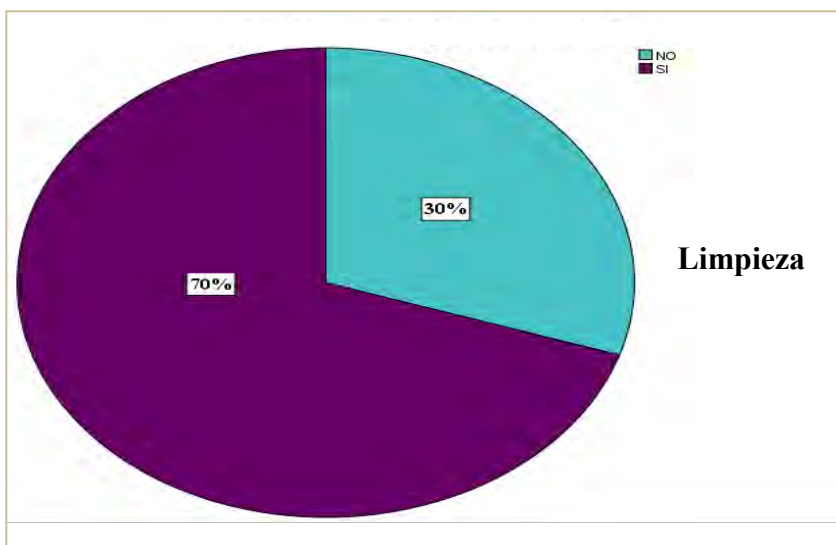
Limpieza

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	3	30%
SI	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 30:

Limpieza



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

En el gráfico se observa que el 70% de los hoteles visitados presento limpieza en sus áreas de trabajo, mientras que el otro 30% de hoteles no. Por ende, existe un importante porcentaje de hoteles que presta mucha atención a la limpieza de sus instalaciones, lo que significa que su imagen y buena impresión que desean causarles a sus clientes como organización es importante para ellos; sin embargo, también existe otro grupo de hoteles que descuidan este aspecto, poniéndolos en desventaja frente al resto.

Pregunta 7: ¿Se detecta cuando algo no funciona o no está ubicado correctamente?

Tabla 34

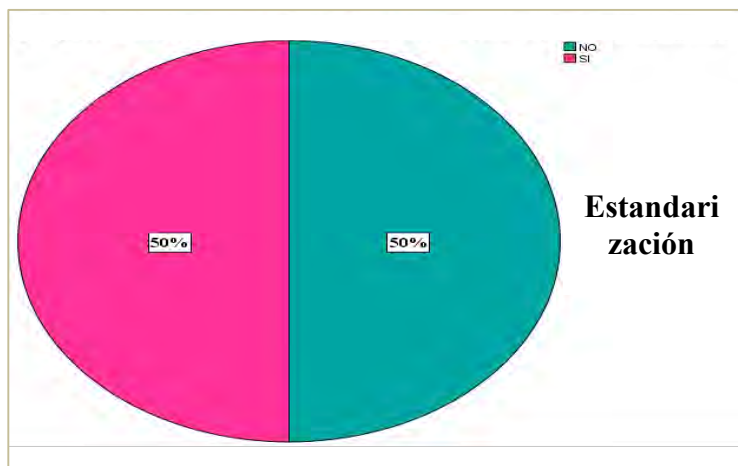
Estandarización

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	5	50%
SI	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 31:

Estandarización



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

Se puede apreciar que en el 50% de hoteles visitados no se detecta cuando algo no funciona o no está ubicado correctamente, mientras que en el otro 50% sí. Lo que indica que la mitad de hoteles aplica estándares para conservar su lugar de trabajo en perfectas condiciones, con el objetivo de atender las necesidades de sus clientes y rebasar sus expectativas. Sin embargo, la otra mitad de hoteles visitados no presta el debido cuidado en aspectos como limpieza, orden y disciplina, lo que ocasiona el riesgo de dar una mala atención e impresión a sus clientes, perjudicando así su imagen.

* INDICADOR 1.5.3.: AYUDAS VISUALES

Pregunta 8: ¿La organización cuenta con un mapa de flujo de valor o VSM, que pueda ser observado por todos los trabajadores?

Tabla 35

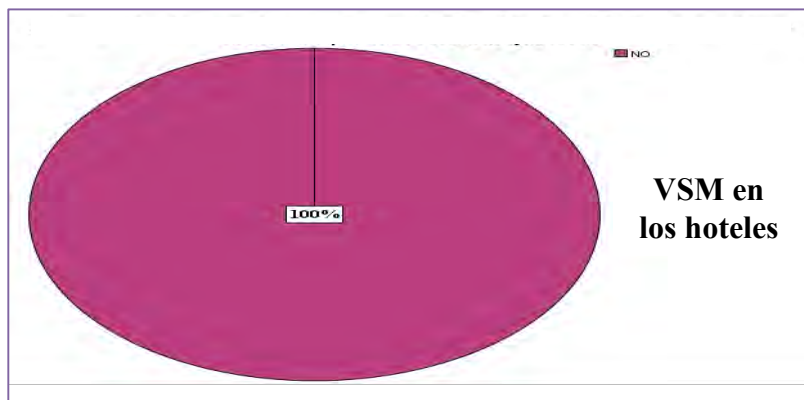
VSM en los hoteles

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	10	100%
SI	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 32:

VSM en los hoteles



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

En el gráfico podemos apreciar que el 100% de los hoteles visitados no cuenta con un mapa de flujo de valor. Por ende, esto trae como consecuencia a colaboradores no enfocados en el proceso, dispersos en sus actividades perdiendo así, valioso tiempo que podría ser muy bien aprovechado dentro de la organización, adelantando tareas u ocupándose de más solicitudes del cliente.

Pregunta 9: ¿Se observa sistemas de administración visual (cronogramas de actividades, horarios, responsables, etc.)?

Tabla 36

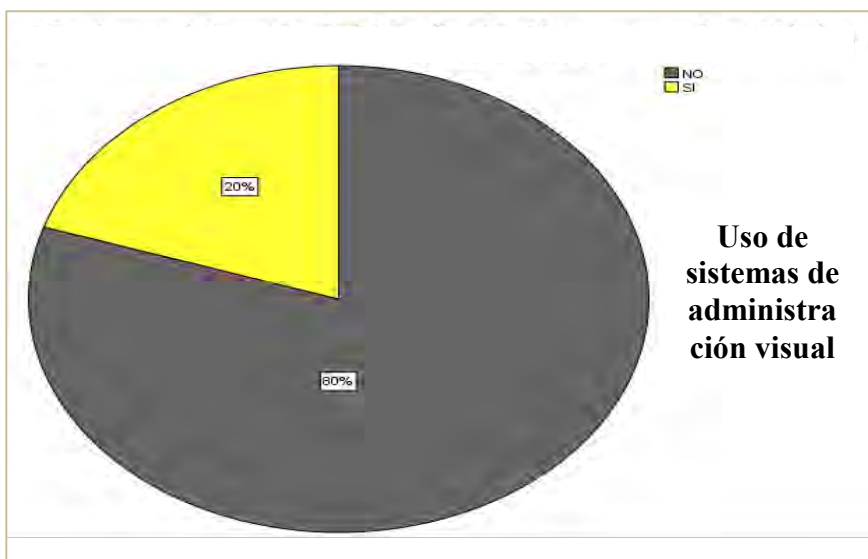
Uso de sistemas de administración visual

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	8	80%
SI	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 33:

Uso de sistemas de administración visual



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

En el grafico se observa que el 80% de los hoteles visitados no utiliza sistemas de administración visual, mientras que el otro 20% si lo hace. En consecuencia, la parte minoritaria tiene bien definido su cronograma de actividades, a los responsables de cada tarea, los horarios establecidos y si existe o no algún suceso importante para el que deben prepararse; lo cual ayuda enormemente a que los procesos fluyan con normalidad y naturalidad. Sin embargo, el grupo más grande de hoteles que no utilizan este tipo de sistema de administración visual se exponen a errores y desavenencias dentro de sus actividades.

Pregunta 10: ¿Usa algún tipo de controles visuales en sus instalaciones (letreros, señaléticas de seguridad, etc.)?

Tabla 37

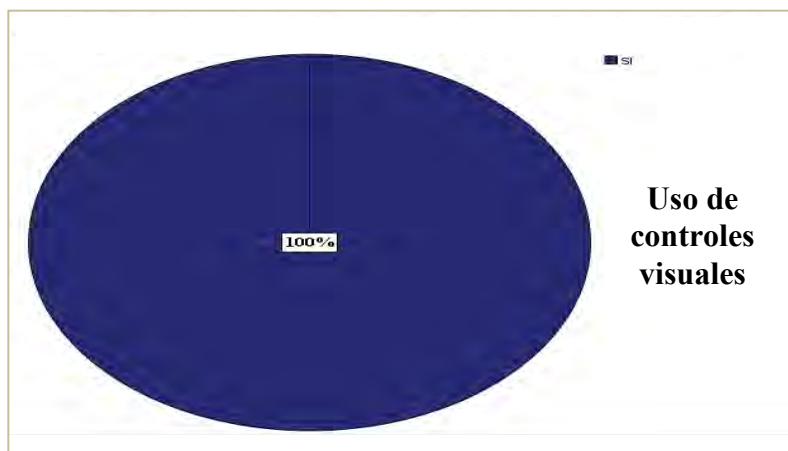
Uso de controles visuales

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	0	100%
SI	10	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 34:

Uso de controles visuales



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, se observó que el 100% de hoteles visitados sí usan controles visuales en sus instalaciones; lo que quiere decir que se usan recursos tales como letreros, señaléticas, etc., cumpliendo así, con las normas establecidas por defensa civil y brindando a sus clientes un ambiente seguro y acogedor.

3.2.2.3. Factor 1.6.: Empoderamiento de equipo (Empowerment)

* INDICADOR 1.6.1.: Liderazgo

Pregunta 11: ¿Los colaboradores muestran seguridad y autonomía en su área de trabajo?

Tabla 38

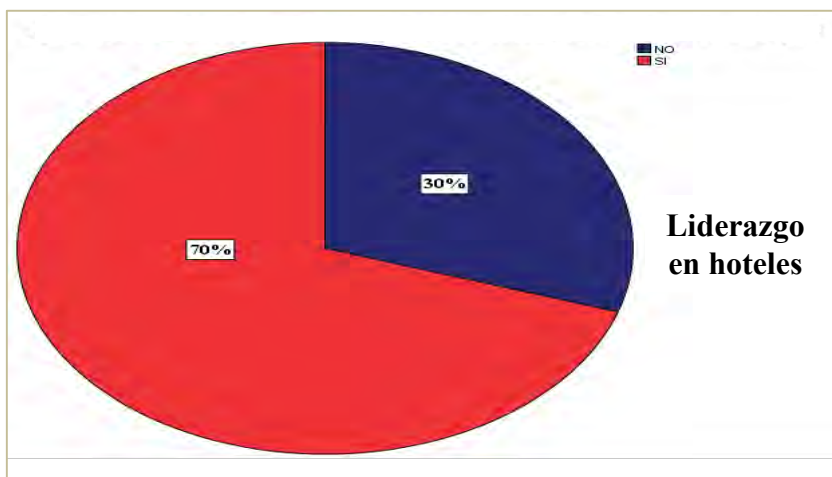
Liderazgo en hoteles

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	3	30%
SI	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Figura 35:

Liderazgo en hoteles



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la guía de observación.

Interpretación y análisis

En el grafico podemos apreciar que en el 70 % de hoteles visitados los colaboradores si muestran seguridad y autonomía en su área de trabajo, mientras que en el otro 30% no. Por ende, los hoteles del porcentaje más alto, demuestran que brindan a sus colaboradores autoridad en su área de trabajo y confían en su juicio para poder resolver problemas al instante, creando en ellos un vínculo más cercano con la organización, haciéndolos sentir parte importante de la misma, cosa que para el otro grupo de hoteles será difícil si continúan por el mismo sendero.

3.3. PARA LA HIPÓTESIS GENERAL

En concordancia al desarrollo con la filosofía lean, se utilizaron dos encuestas, cada una fue aplicada a colaboradores y clientes del hotel Melany's respectivamente, esto para poder identificar el diagnostico situacional de la unidad de análisis. Adicionalmente a ello, de los 12 procesos con los que cuenta la cadena de valor del hotel Melany's, se seleccionó el proceso de recepción por conveniencia a la investigación; para a partir de allí, diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco - Caso hotel de tres estrellas Melany's – 2019.

3.3.1. ENCUESTA 2 Y 3: APLICADAS A COLABORADORES Y HUÉSPEDES DEL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S RESPECTIVAMENTE.

3.3.1.1. FACTOR 1.1.: METAS ORGANIZACIONALES

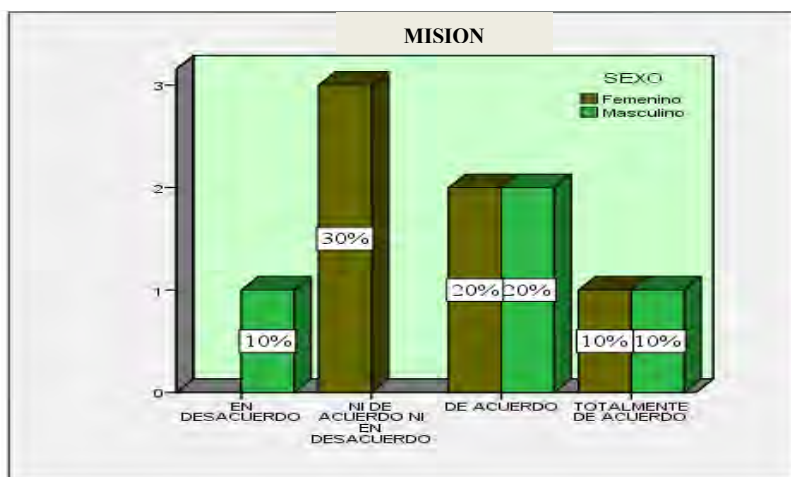
*** INDICADOR 1.1.1.: Misión**

Pregunta 1: Dentro de la organización, se tiene correctamente detallada la misión que rige el buen desarrollo de la empresa.

Tabla 39*Misión*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	0	1	1
%	0%	10%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	3
%	30%	0%	30%
De acuerdo	2	2	4
%	20%	20%	40%
Totalmente de acuerdo	1	1	2
%	10%	10%	20%
Total	6	4	10
	60%	40%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 36:*Misión*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que el 40% del total de encuestados está de acuerdo con que la misión esté correctamente detallada para el buen desarrollo de la empresa, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está totalmente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo. Lo que indica que, un poco más de la mitad de trabajadores conocen y están de acuerdo con la

misión del hotel; siendo esto muy importante pues, conocer la misión ayudará al hotel a cumplir con su razón de ser. Sin embargo, existe un porcentaje de colaboradores que no conoce o no está de acuerdo con esta misión, lo cual podría representar atraso y un grupo dividido.

* **INDICADOR 1.1.2.: Visión**

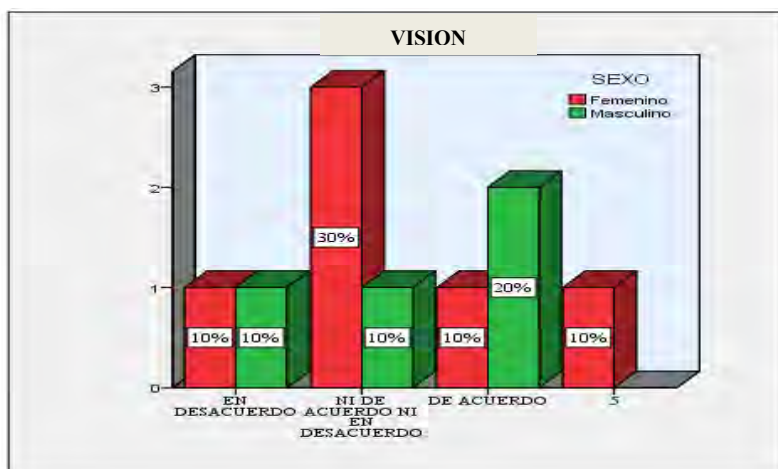
Pregunta 2: Dentro de la organización, se tiene correctamente detallada la visión, que rige el buen desarrollo de la empresa.

Tabla 40

Visión

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	1	1	2
%	10%	10%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	4
%	30%	10%	40%
De acuerdo	1	2	3
%	10%	20%	30%
Totalmente de acuerdo	1	0	1
%	10%	0%	10%
Total	6	4	10
	60,0%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 37:*Visión*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que el 40% del total de encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la visión esté correctamente detallada para el buen desarrollo de la empresa, el 30% está de acuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, un porcentaje mayoritario no considera que la visión del hotel este bien detallada, lo que resulta preocupante; pues, la visión es aquello que la organización quiere llegar a ser y si los colaboradores no se identifican con este mismo objetivo, muy difícilmente la organización podrá alcanzar sus metas.

* **INDICADOR 1.1.3.: Objetivos Estratégicos**

Pregunta 3: Dentro de la organización, se tienen correctamente detallados los objetivos estratégicos que rigen el buen desarrollo de la empresa.

Tabla 41

Objetivos estratégicos

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	1 10%	2 20%	3 30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 20%	2 20%	4 40%
De acuerdo	2 20%	0 0%	2 20%
Totalmente de acuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 100%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 38:

Objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que el 40% del total de encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% está en desacuerdo, solo el 20% está de acuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto, gran parte de los colaboradores no considera que los objetivos estratégicos estén bien detallados, mientras que existe un pequeño porcentaje que cree que si lo están. Esta es una situación preocupante para el hotel, pues demuestra que los colaboradores no están totalmente de acuerdo sobre qué es lo que la organización debe lograr.

3.3.1.2. FACTOR 1.2.: GESTION DE PROCESOS

* INDICADOR 1.2.1.: Eslabones y procesos

Pregunta 4: Las diferentes áreas en las que se divide el hotel están orientadas hacia un objetivo general.

Tabla 42

Eslabones y procesos

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	2 20%	2 20%	4 40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 30%	1 10%	4 40%
De acuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Total	6 100%	4 100%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 1

Figura 39:*Eslabones y procesos*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 40 % de los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo mientras que el otro 40% no está de acuerdo ni en des acuerdo y solo el 20 % está de acuerdo. Lo que demuestra que las áreas del hotel no están orientadas a lograr un mismo objetivo y, por ende, no existe alineación organizacional dentro del hotel.

* INDICADOR 1.2.2.: Descripción de eslabones y procesos

Pregunta 5: ¿Cómo califica Ud. el servicio que recibió?

Tabla 43*Descripción de eslabones y procesos*

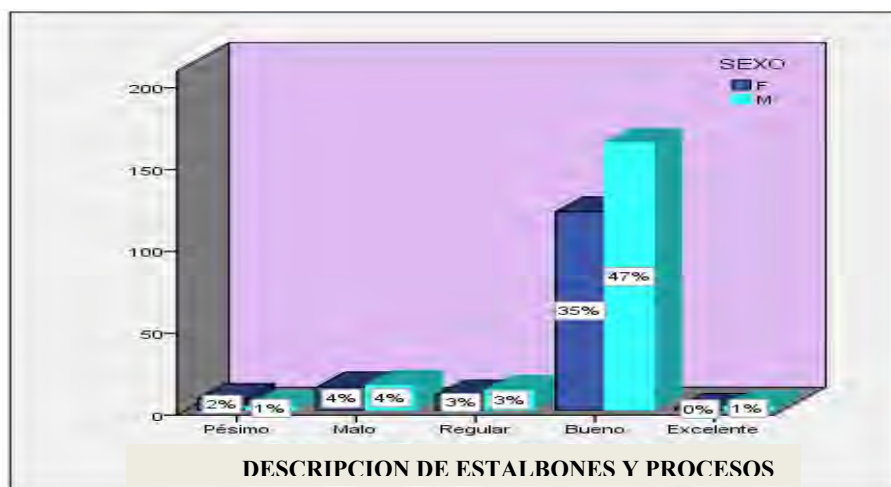
ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	7 2%	2 0,6%	9 2,6%
Malo	14 4%	15 4,3%	29 8,4%
Regular	9 2,6%	12 3,5%	21 6,1%

Bueno	121 35%	163 47,1%	284 82,1%
Excelente	1 0,3%	2 0,6%	3 0,9%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 40:

Descripción de eslabones y procesos



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Podemos apreciar que el 82 % de los encuestados manifiestan que es bueno, mientras que el 8% dice que es malo, el 6% dice que es regular, 3% de dice que es pésimo, y tan solo el 1% dice que es excelente. Por consiguiente, tenemos un porcentaje bastante alto que muestra aceptación en cuanto al servicio que ha recibido en el hotel Melany's; sin embargo, dentro de la filosofía lean esto no es suficiente, pues el hotel debe ir mejorando continuamente, enfocándose siempre en el cliente; y así, en un futuro conseguir que el 100% de sus clientes consideren que su servicio es excelente.

* **INDICADOR 1.2.3.: Identificación de los puntos críticos de los procesos**

Pregunta 6: De acuerdo a su experiencia con el servicio brindado ¿Cómo califica Ud. el proceso de reserva que recibió?

Tabla 44

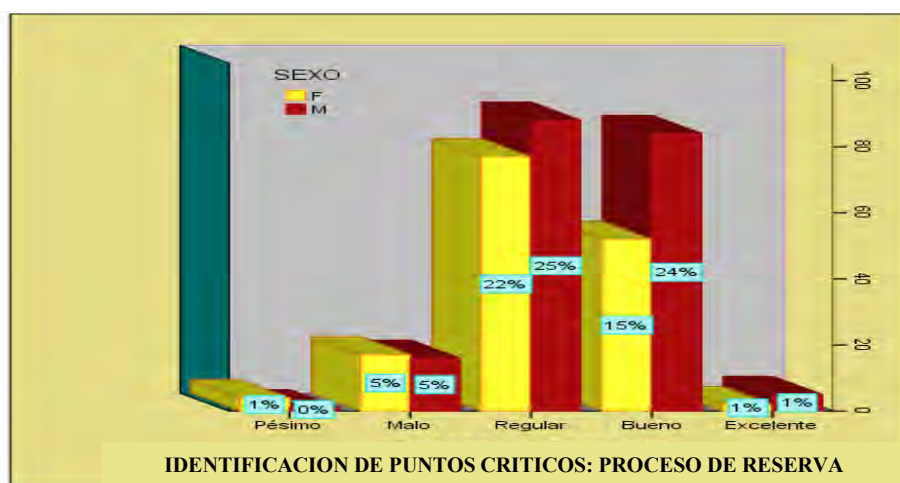
Identificación de los puntos críticos: Proceso de reserva

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	4 1,2%	1 0,3%	5 1,4%
Malo	17 4,9%	16 4,6%	33 9,5%
Regular	77 22,3%	88 25,4%	165 47,7%
Bueno	52 15,0%	84 24,3%	136 39,3%
Excelente	2 0,6%	5 1,4%	7 2,0%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 41:

Identificación de los puntos críticos: Proceso de reserva



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 47% de los huéspedes dice que el proceso de reserva del hotel Melany's es regular, el 39% dice que es bueno, el 10% dice que es malo, el 1 % dice que es pésimo y tan solo el 2% de los huéspedes dicen que es excelente. Por consiguiente, hallamos disconformidad por parte de un poco más de la mitad de los clientes quienes expresan no estar satisfechos con el proceso de reservas.

Pregunta 7: De acuerdo a su experiencia en el hotel ¿Cómo califica Ud. el servicio de recepción que recibió durante su estadía?

Tabla 45

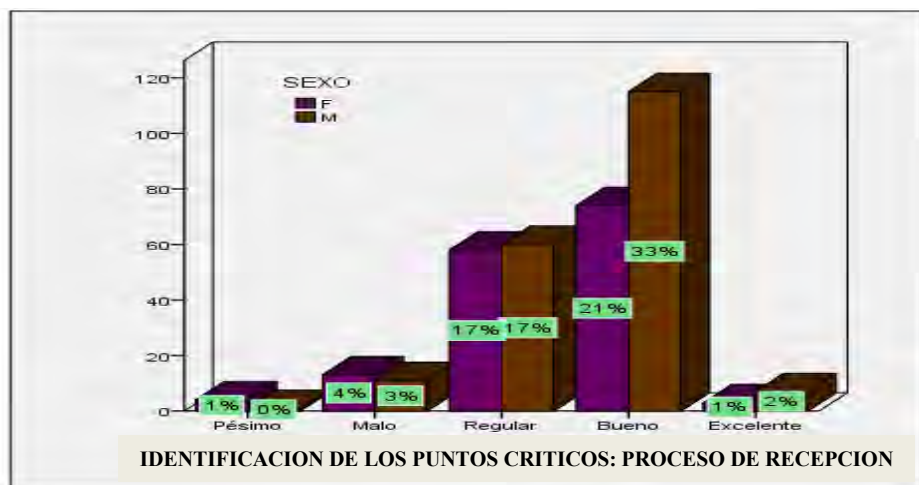
Identificación de los puntos críticos: Proceso de recepción

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	4 1,2%	1 0,3%	5 1,4%
Malo	13 3,8%	11 3,2%	24 6,9%
Regular	58 16,8%	60 17,3%	118 34,1%
Bueno	74 21,4%	115 33,2%	189 54,6%
Excelente	3 0,9%	7 2,0%	10 2,9%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 42:

Identificación de los puntos críticos: Proceso de recepción



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 54% de los huéspedes manifiesta que el proceso de recepción en el hotel Melany's es bueno, el 34% dice que es regular, el 7% dice que es malo, el 3% dice que es excelente y el 1% de los huéspedes indica que es pésimo. Por consiguiente, hallamos que un poco más de la mitad de los clientes se encuentran conformes con el proceso de recepción; sin embargo, existe un importante 42% entre regular, malo y pésimo que no se hallan conformes. Lo que resulta preocupante pues este proceso es el primer contacto directo entre el cliente y el hotel.

Pregunta 8: De acuerdo a su experiencia en el hotel ¿Cómo califica Ud. el servicio de limpieza que recibió durante su estadía?

Tabla 46

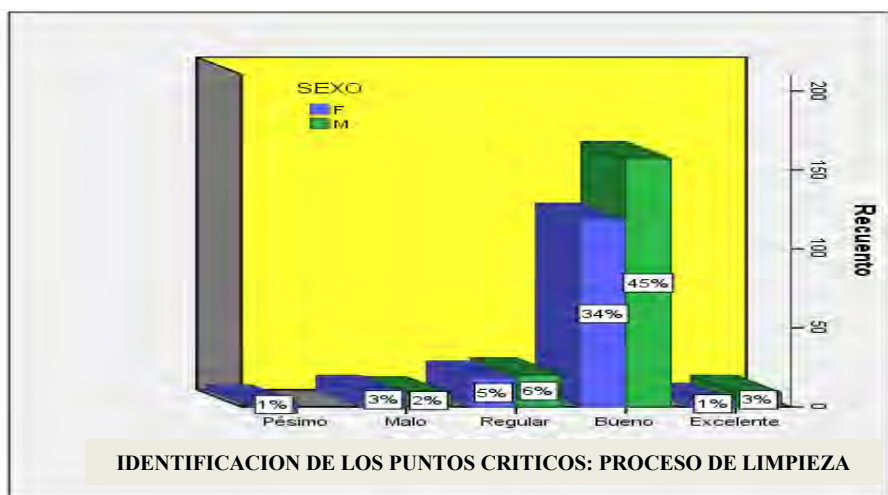
Identificación de los puntos críticos: Servicio de limpieza

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	3 0,9%	0 0%	3 0,9%
Malo	9 2,6%	8 2,3%	17 4,9%

Regular	18	20	38
	5,2%	5,8%	11%
Bueno	118	157	275
	34,1%	45,4%	79,5%
Excelente	4	9	13
	1,2%	2,6%	3,8%
Total	152	194	346
	43,9%	56,1%	100,0%

Figura 43:

Identificación de los puntos críticos: Servicio de limpieza



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar, el 79% de huéspedes encuestados manifiesta que el servicio de limpieza en el hotel Melany's es bueno, el 11% dice que es regular, el 4% indica que es excelente mientras que el 1% dice que es malo. Por ende, hallamos un considerable porcentaje de huéspedes que se encuentran conformes con el proceso; sin embargo, también hay huéspedes que califican al proceso entre regular, malo y pésimo, y esto considerando los principios de la filosofía lean se debe mejorar, pues la limpieza es parte importante en todos los procesos.

Pregunta 9: De acuerdo a su experiencia en el hotel ¿Cómo califica Ud. el servicio de bar y restaurant que recibió durante su estadía?

Tabla 47

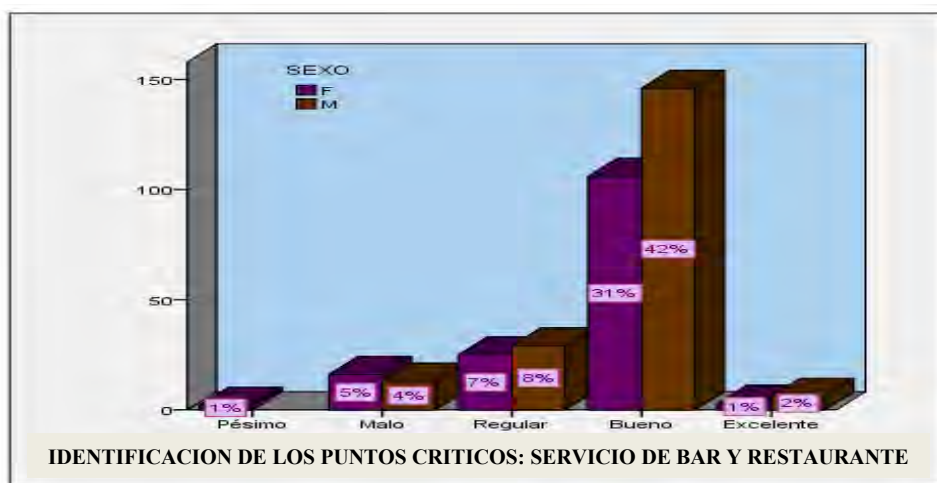
Identificación de los puntos críticos: Servicio de bar y restaurante

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	2 0,6%	0 0,0%	2 0,6%
Malo	16 4,6%	13 3,8%	29 8,4%
Regular	25 7,2%	29 8,4%	54 15,6%
Bueno	106 30,6%	146 42,2%	252 72,8%
Excelente	3 0,9%	6 1,7%	9 2,6%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 44:

Identificación de los puntos críticos: Servicio de bar y restaurante



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 73% de huéspedes dice que el servicio de bar y restaurant en el hotel Melany's es bueno, el 9% dice que es malo, el 3% dice que es excelente mientras que y el 1% dice que es pésimo. Por ende, el proceso de bar y restaurant tiene gran aceptación entre los clientes; sin embargo, aún existe un pequeño porcentaje de los mismos que falta conquistar, lo cual se logrará siguiendo los fundamentos del Lean Management.

* INDICADOR 1.2.4.: Determinación de los estándares de operación en cada proceso

Pregunta 10: Todos los procesos operacionales del servicio que brinda, están estandarizados para el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 48

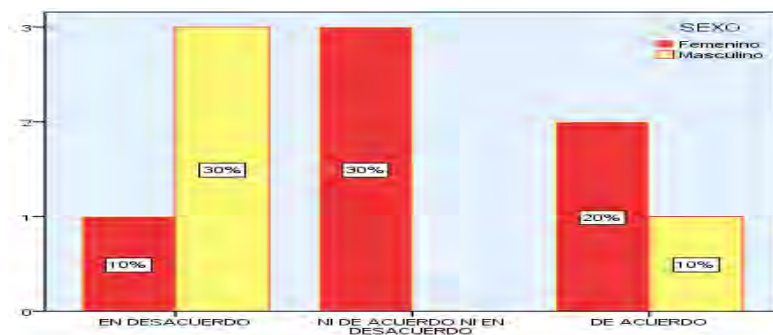
Determinación de los estándares de operación en cada proceso

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	1 10%	3 30%	4 40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 30%	0 0%	3 30%
De acuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 45:

Determinación de los estándares de operación en cada proceso



DETERMINACION DE LOS ESTANDARES DE OPERACION EN CADA PROCESO

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Como se puede apreciar el 40% de los colaboradores están en desacuerdo, el 30% que es un grupo conformado solo por mujeres no están de acuerdo ni en des acuerdo y solo el 30% de ellos están de acuerdo. Por consiguiente, entendemos que existe un grupo muy grande que coincide en considerar que los procesos operacionales del servicio que brinda el hotel no están estandarizados para el cumplimiento de sus objetivos; lo cual coincide y se refuerza con los resultados en preguntas anteriores. De mantenerse esto así, los objetivos que el hotel pretende alcanzar se verán cada vez más lejanos.

* **INDICADOR 1.2.5.: Establecimiento de los límites de tolerabilidad o variabilidad.**

- ✓ **Pregunta 11: ¿Cuán conforme se encuentra Ud. con el servicio brindado en comparación con el servicio ofrecido?**

Tabla 49

Límites de tolerabilidad y variabilidad

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	11 3,2%	7 2,0%	18 5,2%
Malo	13 3,8%	13 3,8%	26 7,5%
Regular	36 10,4%	40 11,6%	76 22,0%
Bueno	91 26,3%	130 37,6%	221 63,9%
Excelente	1 0,3%	4 1,2%	5 1,4%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 46:*Límites de tolerabilidad y variabilidad*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

En el gráfico se aprecia que 64% de huéspedes dice que el servicio brindado en comparación al servicio ofrecido es bueno, el 22% manifiesta que es regular, el 8% dice que es malo, el 5% dice que es pésimo y solo el 1% dice que es excelente. Por lo tanto, podemos determinar que los niveles de tolerabilidad y variabilidad es elevado, pues existe un grupo mayoritario que manifiesta su aceptación por el servicio pese a las desavenencias que se hayan podido dar durante su estadía. Sin embargo, también existe un grupo minoritario que resulta ser más exigente y es ese nivel de exigencia que el servicio brindado debe satisfacer.

* **INDICADOR 1.2.6.: Adquisiciones**

Pregunta 12: La empresa posee una estrategia de compra en las adquisiciones que realiza.

Tabla 50

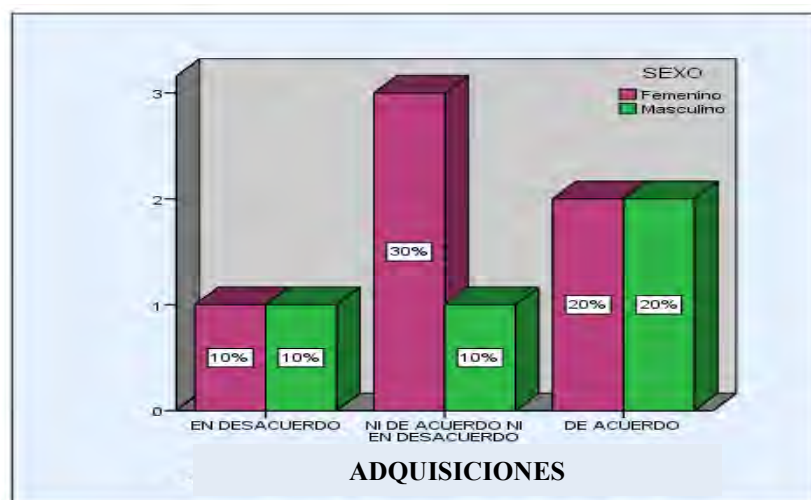
Adquisiciones

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 30%	1 10%	4 40%
De acuerdo	2 20%	2 20%	4 40%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 47:

Adquisiciones



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 40% de los colaboradores están de acuerdo con las estrategias de compra en las adquisiciones que realiza el hotel Melany's, el 40% ni de acuerdo ni en des acuerdo,

mientras que el 20% están en desacuerdo. Por ende, la mayor parte de colaboradores no consideran que el hotel tenga alguna estrategia de compra a la hora de adquirir sus insumos; lo que nos hace entender que adquieren sus productos según mejor les parezca, sin planificar futuras necesidades de los clientes ni aplicar el Kanban.

* **INDICADOR 1.2.7.: Tecnología**

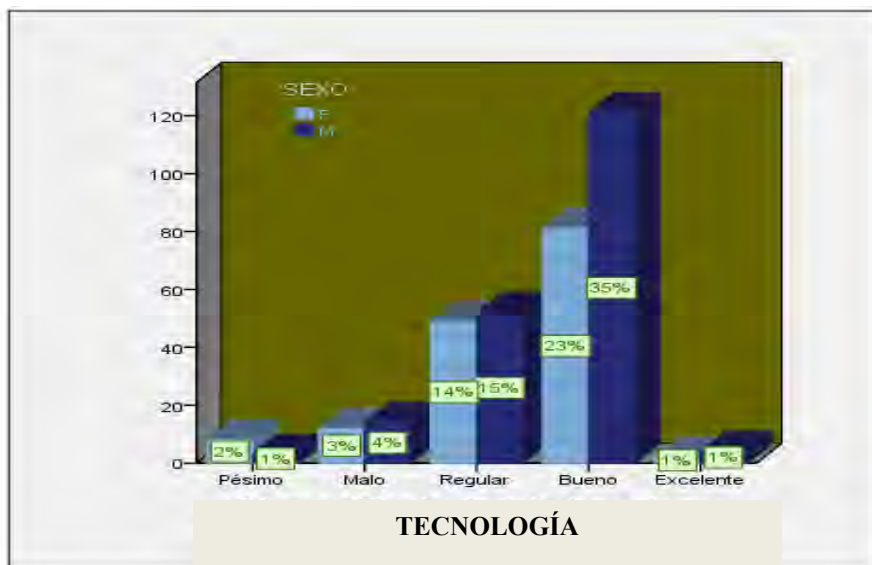
- ✓ **Pregunta 13: De acuerdo a su experiencia con el servicio brindado. ¿Cómo califica las instalaciones termo-hidráulicas, wifi, tv cable, teléfono, ventilación y/o climatización, video vigilancia, ascensores que percibió?**

Tabla 51

Tecnología

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	8 5,3%	3 1,5%	11 3,2%
Malo	12 7,9%	14 7,2%	26 7,5%
Regular	49 32,2%	52 26,8%	101 29,2%
Bueno	81 53,3%	121 62,4%	202 58,4%
Excelente	2 1,3%	4 2,1%	6 1,7%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 48:*Tecnología*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 58% de huéspedes dice que las instalaciones termo-hidráulicas, wifi, tv cable, teléfono, ventilación y/o climatización, video vigilancia y ascensores es bueno, el 29% manifiesta que es regular, el 7% dice que es malo, el 3% de los encuestados dice que es pésimo y solo el 2% dice que es excelente. Por consiguiente, la mayoría de los encuestados manifiesta tener una buena experiencia con las instalaciones tecnológicas dentro del hotel; sin embargo, tan solo un 2% las califico como excelentes y es a este nivel de calificación que el hotel debe aspirar con un 100% de sus clientes.

* **INDICADOR 1.2.8.: RR.HH. Adscritos**

Pregunta 14: Consideras que eres importante para cumplir las metas y objetivos de la organización.

Tabla 52

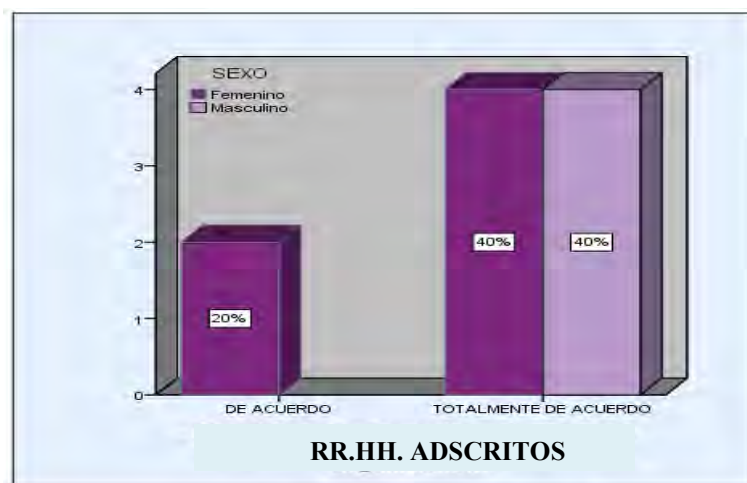
RR.HH. Adscritos

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
De acuerdo	2 20%	0 0%	2 20%
Totalmente de acuerdo	4 40%	4 40%	8 80%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 49:

RR.HH. Adscritos



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 80% del total de encuestados están totalmente de acuerdo con que ellos son importantes para que la organización pueda cumplir las metas y objetivos, mientras 20% de representado por mujeres están de acuerdo. Por consiguiente, todos los colaboradores de alguna

u otra forma manifiestan sentirse importantes para cumplir las metas y objetivos del hotel; ellos saben la importancia de sus cargos y responsabilidades y son conscientes que las funciones que desarrollan día a día contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos del hotel.

* **INDICADOR 1.2.7.: Infraestructura**

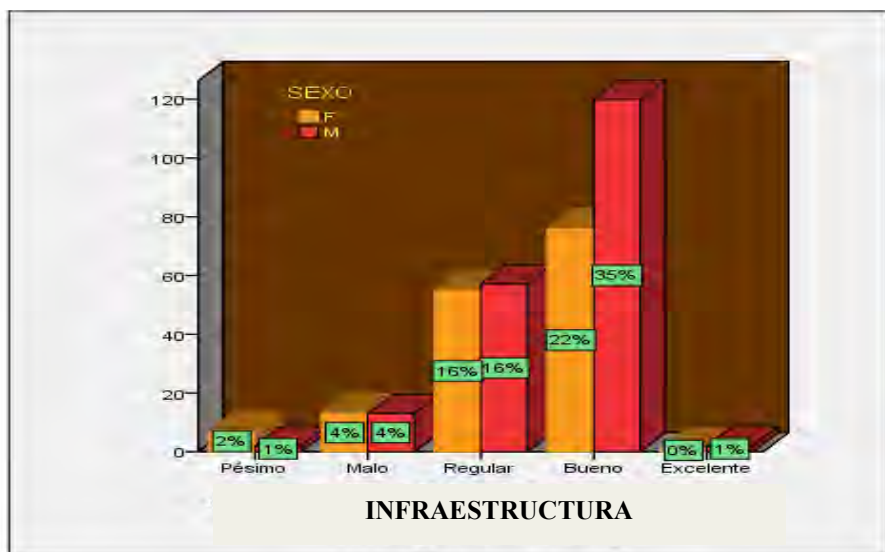
- ✓ **Pregunta 15: De acuerdo a su estadía en el hotel. ¿Cómo califica Ud. la infraestructura del mismo (distribución de áreas comunes, cocina y habitaciones)?**

Tabla 53

Infraestructura

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	7 4,6%	2 1%	9 2,6%
Malo	13 8,6%	13 6,7%	26 7,5%
Regular	55 36,2%	57 24,4%	112 32,4%
Bueno	76 50,0%	120 61,9%	196 56,6%
Excelente	1 0,7%	2 1,0%	3 0,9%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 50:*Infraestructura*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 57% de los huéspedes encuestados dicen que la infraestructura del hotel es buena, el 32% manifiesta que es regular, el 8% indica que es mala, el 3% dice que es pésima y solo el 1% dice que es excelente. Por consiguiente, la mayoría de los clientes encuestados expresa aceptación por la infraestructura del hotel; esto incluye: una construcción sólida y segura, distribución de ambientes, asignación de espacios e identificación de zonas seguras.

* **INDICADOR 1.2.10.: Administración por excepción**

Pregunta 16: A Ud. le delegan autoridad o asignan a un responsable por área de trabajo con el que se puede coordinar en casos que merezcan atención especial.

Tabla 54*Administración por excepción*

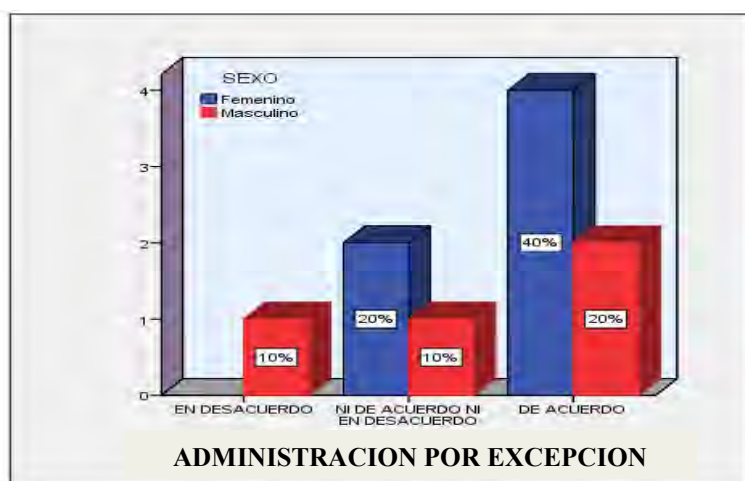
ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	0 0%	1 10%	1 10%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
De acuerdo	4 40%	2 20%	6 60%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 51:

Administración por excepción



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 60% de encuestados manifiesta estar de acuerdo en poder identificar autoridad dentro de su área de trabajo, el 30% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo. Por ende, la mayoría de colaboradores expresa reconocer su autoridad dentro de su área de trabajo o contar con alguien con quien coordinar en casos de atención especial; ellos conocen sus funciones y son capaces de tomar decisiones a la hora de solucionar problemas, demostrando así liderazgo y autonomía, lo cual respalda los resultados obtenidos en la guía de observación (factor 1.6.).

3.3.1.3. FACTOR 1.3.: FLUJO DE TRABAJO

* INDICADOR 1.3.1.: Diagrama de eslabones y procesos

Pregunta 17: En su área de trabajo existen diagramas de procesos que le ayuden a saber cuáles son sus funciones.

Tabla 55

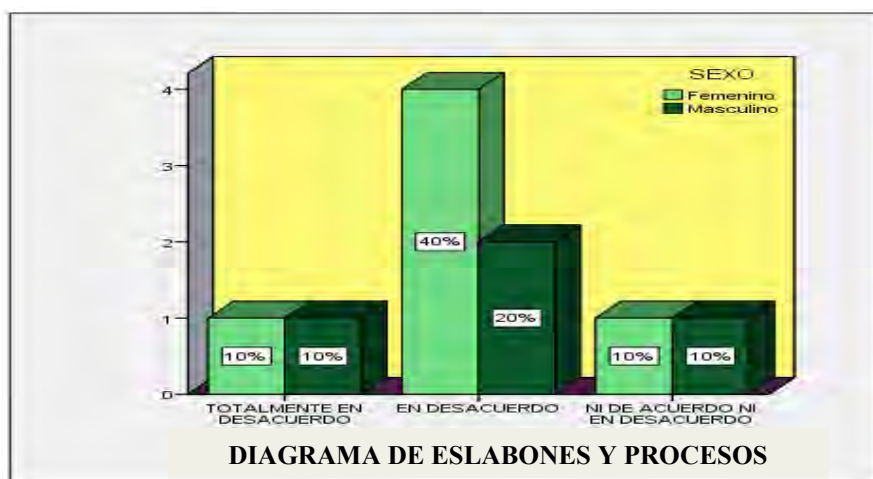
Diagrama de eslabones y procesos

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
En desacuerdo	4 40%	2 20%	6 60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 52:

Diagrama de eslabones y procesos



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 60% de los colaboradores manifiesta estar en desacuerdo en cuanto a la existencia de los diagramas de procesos que les ayude a saber cuáles son sus funciones, un 20% está totalmente en desacuerdo mientras que otro el 20% no están de acuerdo ni en des acuerdo. En síntesis, la totalidad de colaboradores encuestados manifiesta no contar con diagramas de procesos dentro de sus áreas de trabajo que les ayuden a saber cuáles son sus funciones; a pesar de ellos tener en mente y reconocer sus funciones diarias, contar con un diagrama de procesos que guie su accionar dentro de su área de trabajo ayuda a eliminar errores, tiempos muertos y evitar despilfarros, representando para los colaboradores gran ayuda y soporte a la hora de concretizar sus funciones.

* INDICADOR 1.3.2.: Value stream mapping

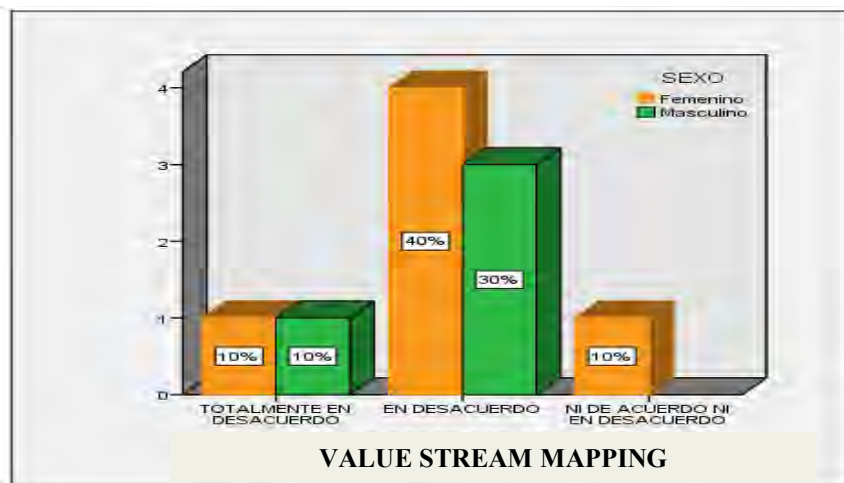
Pregunta 18: Dentro de la organización se aplica el Value stream mapping, que se basa en la representación visual de la situación actual e ideal a alcanzar dentro un proceso de servucción.

Tabla 56

Value Stream Mapping

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
En desacuerdo	4 40%	3 30%	7 70%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 53:*Value Stream Mapping*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos en cuanto a la aplicación del Value Stream Mapping en el hotel Melany's, el 70% está en desacuerdo, el 20% están totalmente en desacuerdo y el 10% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Por ende, la totalidad de colaboradores encuestados manifiestan no contar con una representación visual de la situación actual e ideal a alcanzar dentro del proceso de servucción. Utilizar el Value Stream Mapping representa un gran aporte y motivación a todos los colaboradores para alcanzar objetivos planteados por el hotel.

* **INDICADOR 1.3.3.: Jit/Kanban**

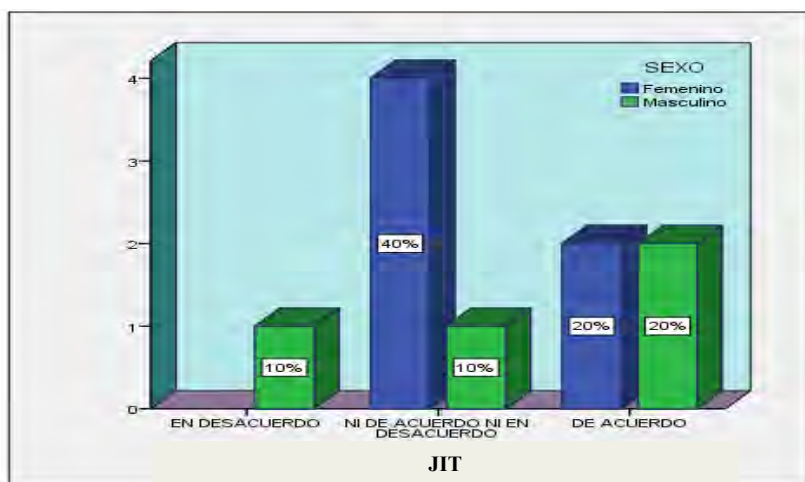
✓ Jit

Pregunta 19: En la organización, dentro del proceso de atención al cliente se aplica algún parámetro de tiempos límites.

Tabla 57*Jit*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	0 0%	1 10%	1 10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 40%	1 10%	5 50%
De acuerdo	2 20%	2 20%	4 40%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 54:*Jit*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 50% de los colaboradores manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 40% manifiesta estar de acuerdo y el 10% está en desacuerdo. Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados expresa no aplicar ningún parámetro de tiempos límites dentro del proceso de atención al cliente; ellos toman el tiempo que ven por conveniente al momento de prestar algún servicio, lo cual genera dilatación de tiempo dentro del proceso que

podría ser utilizado de forma más productiva y tener como resultado a un cliente mucho mas satisfecho.

✓ Kanban

Pregunta 20: Dentro de su área de trabajo aplica Ud. KANBAN, que es un sistema de transmisión de órdenes de producción y de recojo de materiales en la clase, cantidad y momento en el que se precisan, para gestionar los requerimientos de la empresa.

Tabla 58

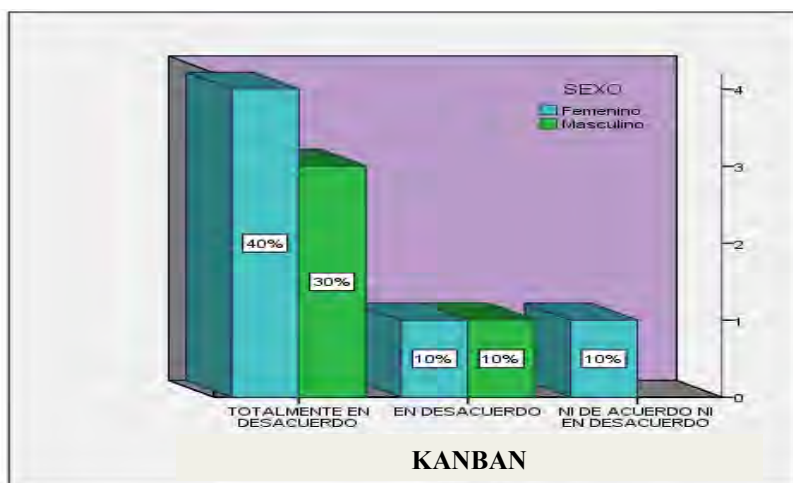
Kanban

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	4 40%	3 30%	7 70%
En desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 55:

Kanban



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 70% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por ende, la totalidad de colaboradores manifiesta no utilizar ningún sistema de órdenes de producción y recojo de materiales que le permita gestionar los requerimientos del hotel en la clase, medida y momento en el que se necesitan; por consiguiente, la falta de utilización del kanban dentro de los procesos del hotel propiciara la descoordinación en insumos, materiales y producción, ocasionando que estos se encuentren en niveles muy elevados o demasiado bajos, generando así, situaciones conflictivas, perdidas y despilfarros.

3.3.1.4. FACTOR 1.4.: PARAMETROS DE CALIDAD

* INDICADOR 1.4.1.: Especificaciones Técnicas

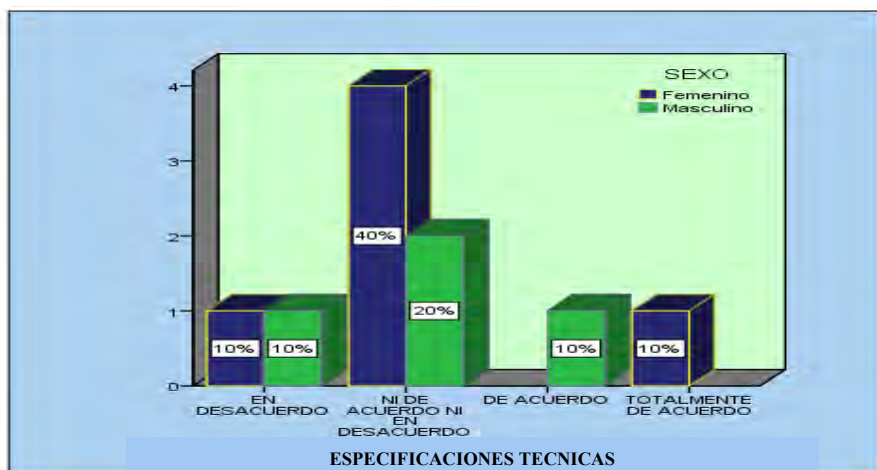
Pregunta 21: La organización cuenta con documentos en los que estén plasmados todos los requisitos, normas, exigencias y procedimientos planteados para el cumplimiento de la calidad del servicio que brindan.

Tabla 59

Especificaciones técnicas

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 40%	2 20%	6 60%
De acuerdo	0 0%	1 10%	1 10%
Totalmente de acuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 56:*Especificaciones técnicas*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 60% de los colaboradores no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% manifiesta estar en desacuerdo, el 10% está de acuerdo mientras que el otro 10% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente, la gran mayoría de colaboradores encuestados expresan no tener o no saber sobre la existencia de algún documento en el que estén plasmados los requisitos, normas, exigencias y procedimientos planteados para el cumplimiento de la calidad del servicio, aspecto que juega en contra del hotel, pues los colaboradores necesitan estar informados sobre la existencia de este tipo de documentos para poder sentirse respaldados y protegidos ante cualquier eventualidad, así ellos realizarán su trabajo con mayor confianza y comodidad.

* INDICADOR 1.4.2.: Calidad percibida por el cliente

Pregunta 22: De acuerdo a su experiencia. ¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio brindado?

Tabla 60*Calidad percibida por el cliente*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	9	5	14
	2,6%	1,4%	4%
Malo	12	13	25
	3,5%	3,8%	7,2%
Regular	48	50	98
	13,9%	14,5%	28,3%
Bueno	81	121	202
	23,4%	35,0%	58,4%
Excelente	2	5	7
	0,6%	1,4%	2%
Total	152	194	346
	43,9%	56,1%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 57:*Calidad percibida por el cliente*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos con respecto a la calidad del servicio en general dentro del hotel Melany's; el 58% de los clientes encuestados dice que es buena, el 28% manifiesta que es regular, el 7% dice que es mala, el 4% dice que es pésima, tan solo el 2 % dice que es excelente. Por

consiguiente, la mayoría de los clientes encuestados expresa que percibió una buena atención con respecto a la calidad del servicio en general; sin embargo, existe una minoría considerable que no quedó conforme al respecto, hecho que se debe pulir y mejorar siguiendo los principios y utilizando las herramientas que la filosofía Lean ofrece para obtener una organización excelente.

3.3.1.5. FACTOR 1.5.: AMBIENTE DE TRABAJO

* INDICADOR 1.5.1.: Clima laboral

Pregunta 23: Ud. se siente cómodo en su entorno laboral

Tabla 61

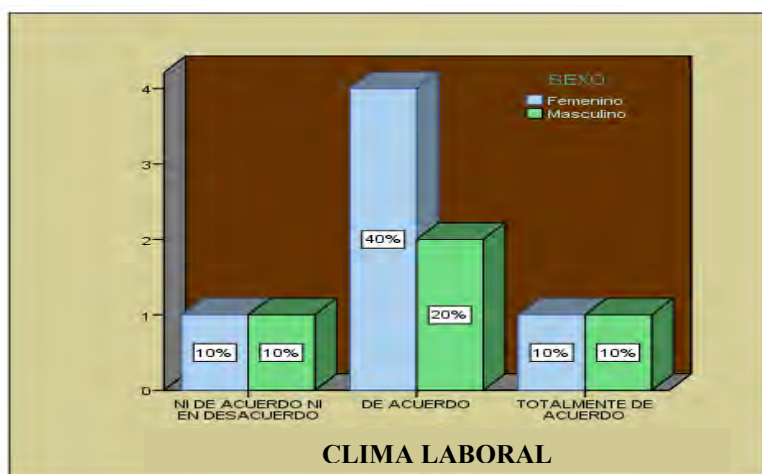
Clima laboral

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
De acuerdo	4 40%	2 20%	6 60%
Totalmente de acuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 58:

Clima laboral



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 60% de colaboradores encuestados está de acuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y solo el 20% está totalmente de acuerdo. Por ende, la mayoría de colaboradores encuestados manifiestan sentirse cómodos dentro de su clima laboral; lo cual es bastante beneficioso para el hotel pues, un colaborador cómodo dentro de su organización es un trabajador feliz que se esmera en realizar bien su trabajo; sin embargo, también existen quienes manifestaron sentirse no tan cómodos, lo que se considera preocupante pues, esto podría afectar a los demás.

✓ INDICADOR 1.5.2.: Las 5 S's

* LAS 5 S's: Ubicación, Orden y Limpieza

Pregunta 24: La ubicación de sus herramientas de trabajo, el orden en general y la limpieza de su lugar de trabajo, le facilita el desarrollo de sus funciones.

Tabla 62

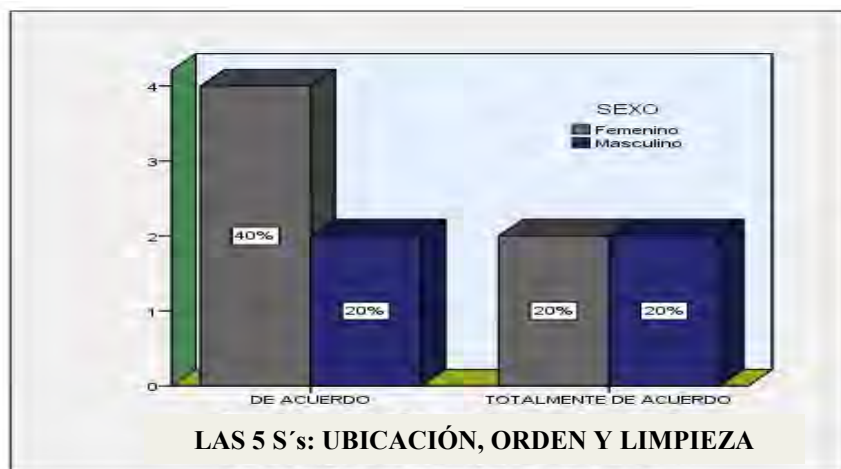
Las 5 S's: Ubicación, orden y limpieza

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
De acuerdo	4 40%	2 20%	6 60%
Totalmente de acuerdo	2 20%	2 20%	4 40%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 59:

Las 5S's: Ubicación, orden y limpieza



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 60 % de los colaboradores encuestados están de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo. Lo que significa, que la totalidad de colaboradores sienten que la ubicación de sus herramientas de trabajo, el orden y limpieza les facilita el desarrollo de sus funciones en el hotel Melany's. Siendo este un aspecto que se debe aplaudir y seguir mejorando día a día aplicando la técnica de las 5 S's.

* 5 S's: Estandarización y Disciplina

Pregunta 25: Ud. actúa por convicción propia y sigue lo acordado por todos los miembros de la organización.

Tabla 63

Las 5 S's: Estandarización y disciplina

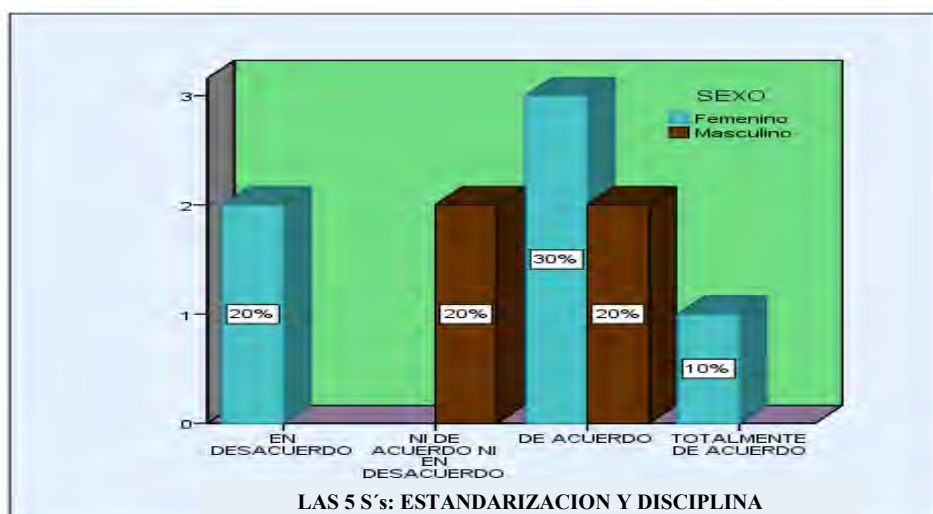
ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	2 20%	0 0%	2 20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0 0%	2 20%	2 20%

De acuerdo	3 30%	2 20%	5 50%
Totalmente de acuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 60:

Las 5 S's: Estandarización y disciplina



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 50% de los colaboradores encuestados manifiestan estar de acuerdo, el 20% están en desacuerdo, el 20% no están de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 10% está totalmente de acuerdo. Por ende, la mayor parte de la población afirma actuar por convicción propia siguiendo lo acordado por todos los miembros del hotel; sin embargo, existe una minoría considerable que confiesa no hacerlo, por lo cual aplicar la técnica de las 5 S's es lo ideal para estandarizar todos los procesos a seguir.

✓ **INDICADOR 1.5.3.: Ayudas visuales**

Pregunta 26: Ud. encuentra ayudas visuales que le faciliten la ubicación de sus herramientas de trabajo.

Tabla 64

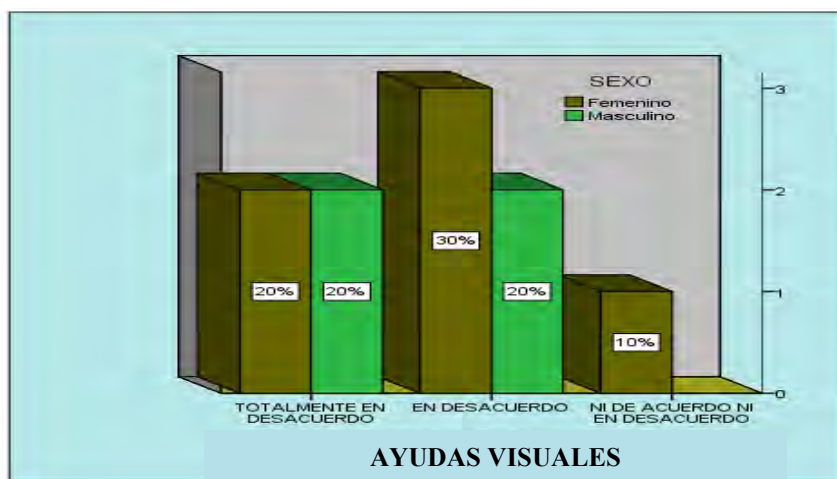
Ayudas visuales

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	2 20%	2 20%	4 40%
En desacuerdo	3 30%	2 20%	5 50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 61:

Ayudas visuales



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 50% de colaboradores encuestados están en desacuerdo, el 40% de colaboradores están totalmente de en desacuerdo y el 10% no están de acuerdo ni en

desacuerdo. Por ende, la totalidad de los colaboradores encuestados expresa no contar con ayudas visuales que les facilite la ubicación de sus herramientas de trabajo, la aplicación de la herramienta de ayudas visuales será de gran ayuda y propiciara el orden dentro del hotel.

✓ **INDICADOR 1.5.4.: TPM – Mantenimiento Productivo Total**

Pregunta 27: El hotel realiza mantenimiento preventivo dentro de sus instalaciones para lograr cero accidentes, cero defectos y cero averías.

Tabla 65

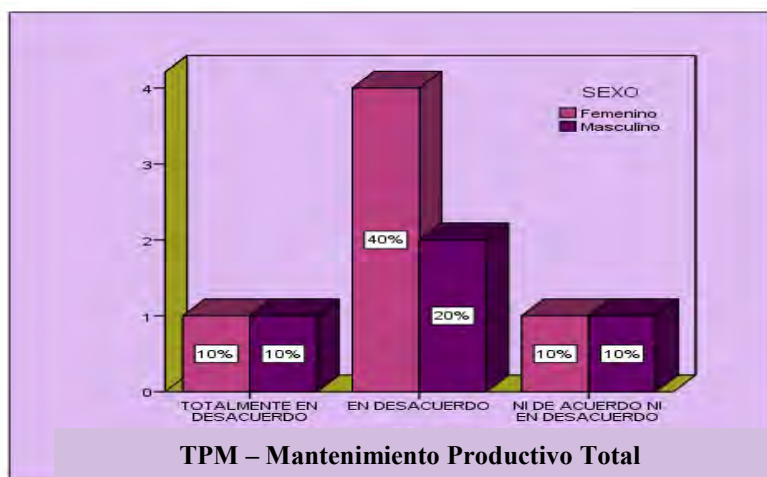
TPM – Mantenimiento Productivo Total

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
En desacuerdo	4 40%	2 20%	6 60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 62:

TPM – Mantenimiento Productivo Total



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 60 %de los colaboradores encuestados manifiesta que está en desacuerdo, el 20% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por consiguiente, la totalidad de los colaboradores encuestados reconoce no realizar mantenimiento preventivo dentro de sus instalaciones evitando así lograr cero accidentes, cero defectos y cero averías; lo que nos da a entender que el hotel espera que algo falle para arreglarlo, poniendo en riesgo la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

3.3.1.6. FACTOR 1.6.: EMPODERAMIENTO DE EQUIPO (EMPOWERMENT)

* INDICADOR 1.6.1.: Liderazgo

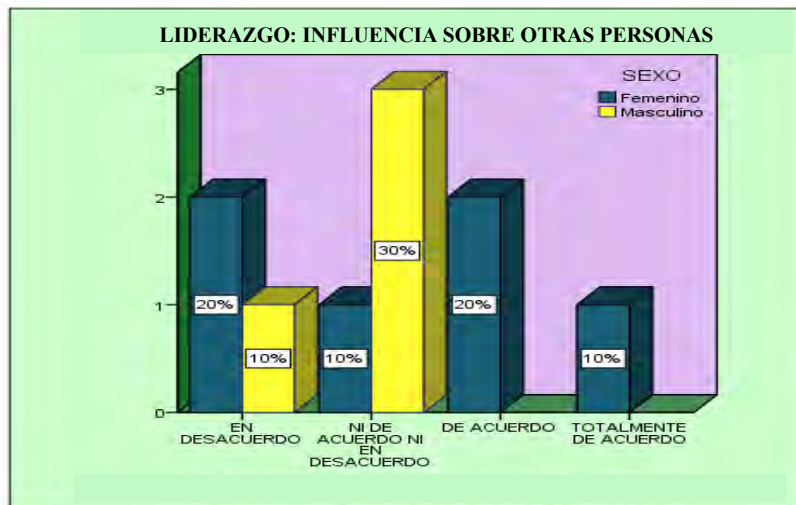
Pregunta 28: Ud. considera que su opinión influye en las decisiones de las otras personas.

Tabla 66

Liderazgo: Influencia sobre otras personas

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	3 30%	4 40%
De acuerdo	2 20%	0 0%	2 20%
Totalmente de acuerdo	1 10%	0 0%	1 10%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 63:*Liderazgo: Influencia sobre otras personas*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

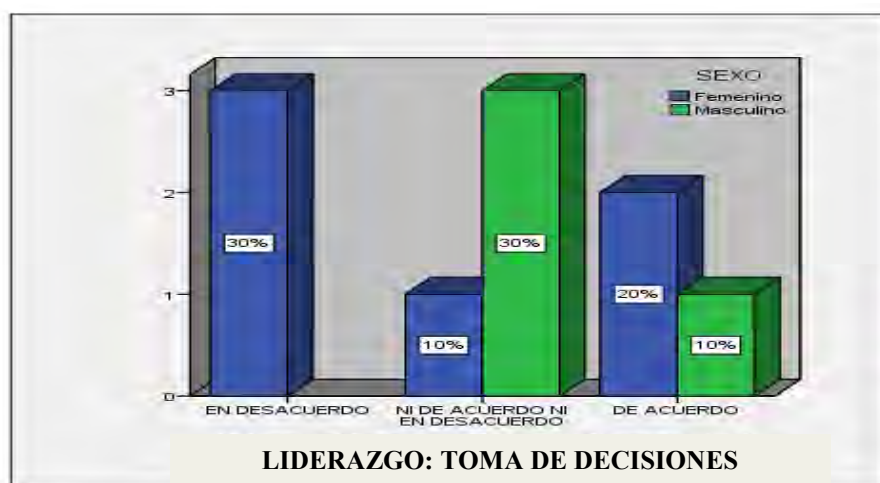
Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 40% de colaboradores encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% están en desacuerdo, el 20% (representado por un grupo de solo mujeres) está de acuerdo, mientras que el 10% (otro grupo representado por solo mujeres) está totalmente de acuerdo. Por ende, se observa que la parte mayoritaria de colaboradores encuestados manifiestan no sentir que su opinión influya sobre las decisiones de sus compañeros de trabajo, lo que refleja falta de liderazgo e inseguridad; sin embargo, existe un grupo minoritario conformados solo por mujeres, que asegura sentir que su opinión si tiene influencia sobre sus compañeros de trabajo.

Pregunta 29: Ud. considera que tiene poder y control en su puesto laboral para tomar decisiones con respecto a sus funciones

Tabla 67*Liderazgo: Toma de decisiones*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	3 30%	0 0%	3 30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	3 30%	4 40%
De acuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2**Figura 64:***Liderazgo: Toma de decisiones***Fuente:** Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 40% de los colaboradores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de los colaboradores están en desacuerdo y solo el 30% están de acuerdo. Por ende, la mayoría de colaboradores considera no tener poder y control en su puesto laboral para tomar decisiones con respecto a sus funciones, lo cual se respalda con los resultados de la pregunta anterior y se vuelve a confirmar la falta de liderazgo dentro del hotel Melany's; sin embargo, existe

un grupo minoritario quienes expresan sí tener ese poder dentro de su puesto laboral, por lo que podemos afirmar que son pocas las personas líderes dentro del hotel.

✓ **INDICADOR 1.6.2.: Motivación**

Pregunta 30: Ud. recibe incentivos, premios o reconocimientos por su esfuerzo y dedicación en su labor diaria por parte del hotel.

Tabla 68

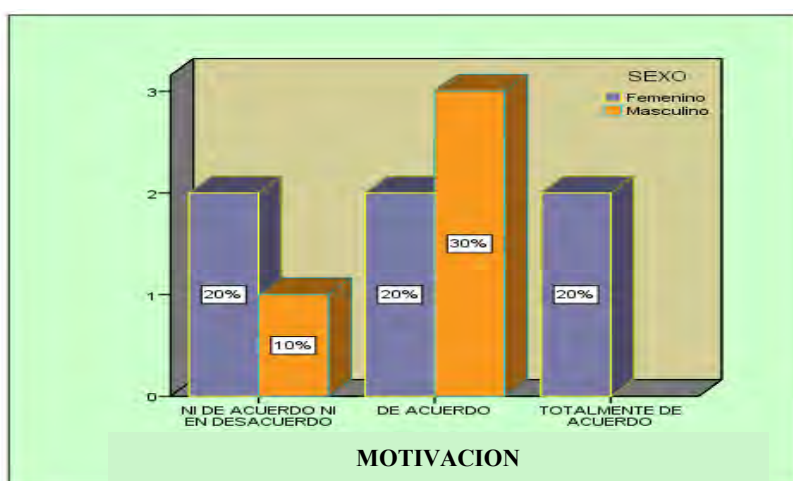
Motivación

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
De acuerdo	2 20%	3 30%	5 50%
Totalmente de acuerdo	2 20%	0 0%	2 20%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 65:

Motivación



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 50 % está de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el último 20% está totalmente de acuerdo. Por ende, la mayoría de colaboradores encuestado manifiesta recibir premios e incentivos en reconocimiento a su buen desempeño por parte del hotel Melany`s; este aspecto es muy importante, ya que con esta forma de recompensa logran motivar a los trabajadores para desarrollar con más esmero sus funciones en pro del hotel.

✓ INDICADOR 1.6.3.: Círculos de mejora y calidad

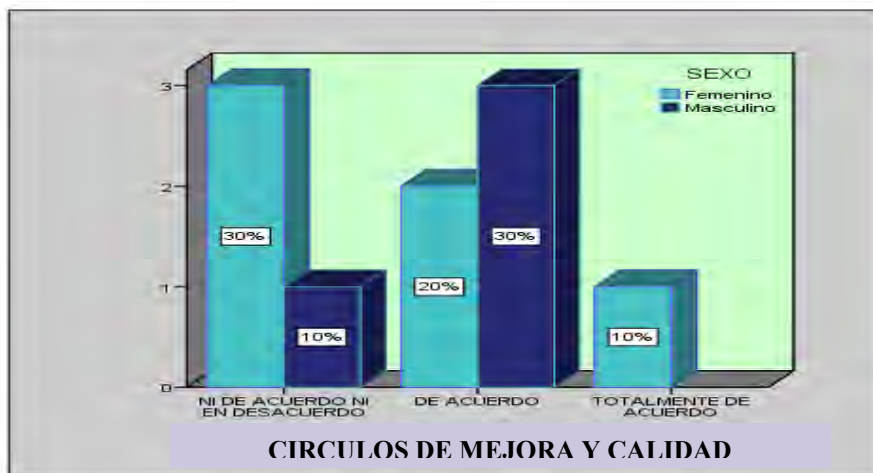
Pregunta 31: Dentro de la organización se realizan talleres participativos con sus compañeros de trabajo, para buscar soluciones a problemas detectados y así obtener una mejora integral en los servicios ofertados.

Tabla 69

Círculos de mejora y calidad

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 30%	1 10%	4 40%
De acuerdo	2 20%	3 30%	5 50%
Totalmente de acuerdo	1 10%	0 0%	1 100%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 66:*Círculos de mejora y calidad*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 50% de los colaboradores encuestados están de acuerdo, el 40% no están de acuerdo ni en desacuerdo, y solo el 10% están totalmente de acuerdo. Por ende, la mayoría de los colaboradores encuestados manifestaron realizar talleres participativos junto con sus compañeros de trabajo, para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas. Estos talleres participativos ayudaran al hotel a obtener una mejora integral en los servicios ofertados; traduciéndose esto en mejor atención, clientes satisfechos, mejora en los procesos, reducción de costos, etc.

3.3.1.7. FACTOR 1.7.: COMUNICACIÓN EFECTIVA

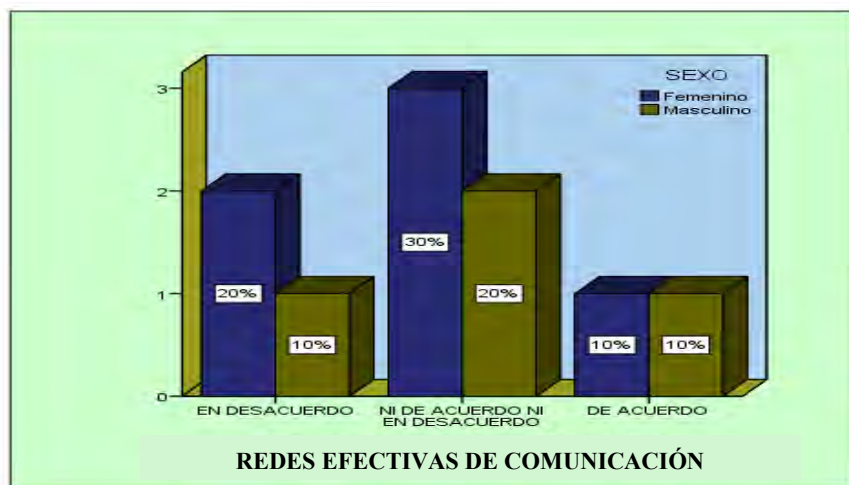
* INDICADOR 1.7.1.: Redes efectivas de comunicación

Pregunta 32: Dentro de su entorno laboral la comunicación es clara y efectiva entre su área de trabajo y las otras áreas del hotel, de modo que no se generen confusiones, dudas o interpretaciones erróneas.

Tabla 70*Redes efectivas de comunicación*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 30%	2 20%	5 50%
De acuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 67:*Redes efectivas de comunicación*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 50% de los colaboradores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% está en desacuerdo y solo el último 20% está de acuerdo. Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados manifestaron no tener comunicación clara y efectiva entre su área de trabajo y las otras áreas del hotel; lo que puede traer como consecuencia

confusiones en los procesos, dudas, malos entendidos y pérdida de tiempo a la hora de realizar un servicio.

* **INDICADOR 1.7.2.: Tiempo de respuesta a solicitudes**

Pregunta 33: ¿Cómo valora el tiempo de respuesta que los colaboradores dedicaron para la atención de sus solicitudes?

Tabla 71

Tiempo de respuesta a solicitudes

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	11 3,2%	7 2,0%	18 5,2%
Malo	19 5,5%	19 5,5%	38 10%
Regular	51 14,7%	51 14,7%	102 29,5%
Bueno	67 19,4%	109 31,5%	176 50,9%
Excelente	4 1,2%	8 2,3%	12 3,5%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 68:*Tiempo de respuesta a solicitudes*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 51% de los clientes encuestados dice que es bueno, el 30% dice que es regular, el 10% manifiesta que es malo, el 5% de clientes considera que es pésimo y el último 3% dice que es excelente. En consecuencia, tan solo un poco más de la mitad de clientes encuestados considera que el tiempo de respuesta que los colaboradores dedicaron para la atención a sus solicitudes fue el adecuado; lo que nos hace entender que hay una cantidad considerable de clientes que no quedaron satisfechos con el tiempo que los colaboradores utilizaron para atender sus solicitudes; esto definitivamente mejoraría con la aplicación del Value Stream Mapping que es una de las herramientas incluidas en la filosofía Lean.

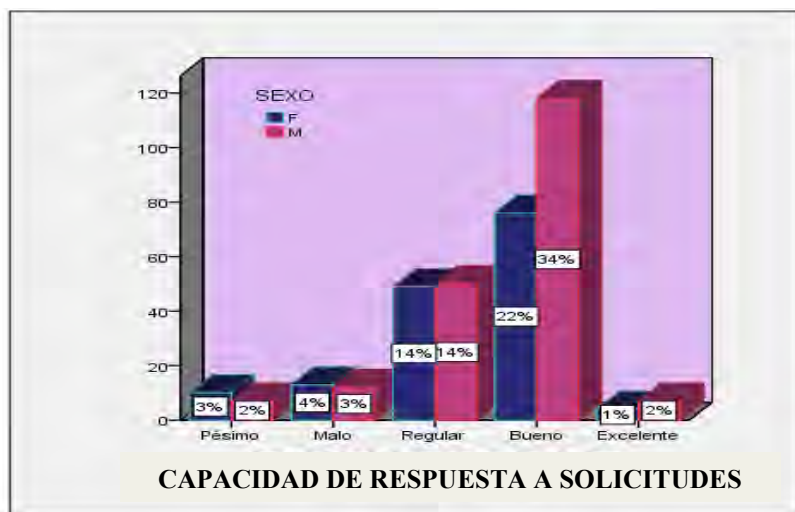
* INDICADOR 1.7.3.: Capacidad de respuesta a solicitudes

Pregunta 34: ¿Cómo valora la capacidad de respuesta (disponibilidad y voluntad) que los colaboradores tuvieron para atender sus solicitudes?

Tabla 72*Capacidad de respuesta a solicitudes*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	10 2,9%	7 2,0%	17 4,9%
Malo	13 3,8%	12 3,5%	38 7,2%
Regular	49 14,2%	50 3,5%	99 28,6%
Bueno	76 22,0%	118 34,1%	194 56,1%
Excelente	4 1,2%	7 2,0%	11 3,2%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 69:*Capacidad de respuesta a solicitudes*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 56% de clientes encuestados considera que es buena, el 28% dice que es regular, el 7% dice que es mala, el 5% manifiesta que es pésima y el último 3% considera que es excelente. Por consiguiente, tan solo un poco más de la mitad de clientes

encuestados expresaron estar conformes con la capacidad de respuesta que los colaboradores tuvieron para atender a sus solicitudes; no obstante, existe un grupo considerable de clientes que expresaron no estar satisfechos con la atención que recibieron, aspecto que se debe mejorar para velar por la satisfacción del cliente y la excelencia del hotel.

3.3.1.8. FACTOR 1.8.: ATENCION AL CLIENTE

* INDICADOR 1.8.1.: Profesionalidad en la atención

Pregunta 35: Califique Ud. el nivel de conocimiento de los colaboradores que lo atendieron con respecto a sus funciones asignadas.

Tabla 73

Profesionalidad en la atención

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	9 2,6%	5 1,4%	14 4%
Malo	11 3,2%	12 3,5%	23 6,6%
Regular	66 19,1%	69 19,9%	135 39%
Bueno	60 17,3%	98 28,3%	158 45,7%
Excelente	6 1,7%	10 2,9%	16 4,6%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 70:*Profesionalidad en la atención*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 45% de clientes encuestados manifiesta que es bueno, el 39% dice que es regular, el 6% dice que malo, el 5% dice que es excelente y el último 4% dice que es pésimo. Por consiguiente, solamente la mitad de clientes encuestados expresan estar conformes con el nivel demostrado de conocimiento que tienen los colaboradores con respecto a sus funciones asignadas. La otra mitad manifiesta no estar conforme, lo que resulta preocupante pues se pone en juego la imagen del hotel, así como la satisfacción del cliente.

* INDICADOR 1.8.2.: Simpatía y cortesía

Pregunta 36: ¿Cómo valora Ud. la amabilidad de los colaboradores al momento de brindar el servicio?

Tabla 74*Simpatía y cortesía*

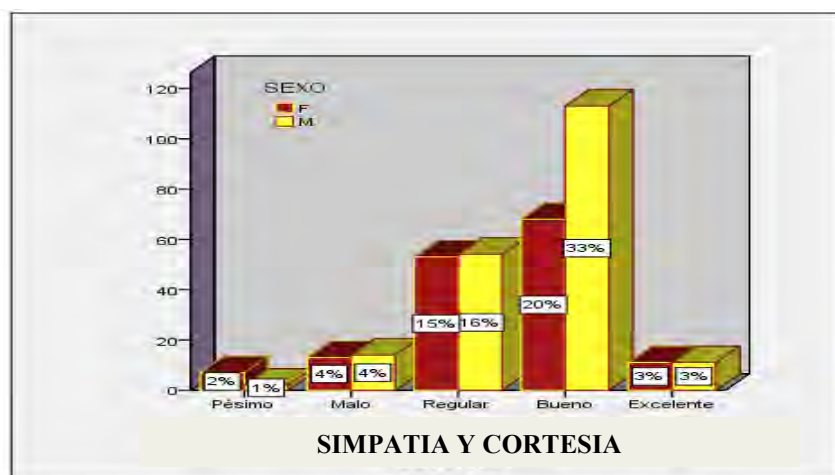
ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	7	2	9

	2%	0,6%	2,6%
Malo	13	14	27
	3,8%	4%	7,8%
Regular	53	54	107
	15,3%	15,6%	30,9%
Bueno	68	113	181
	19,7%	32,7%	52,3%
Excelente	11	11	22
	3,2%	3,2%	6,4%
Total	152	194	346
	43,9%	56,1%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 71:

Simpatía y cortesía



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 53% de los clientes encuestados dice que es buena, el 31% dice que es regular, el 8% dice que es mala, el 6% dice que es excelente, mientras que el último 3% de los clientes dice que es pésima. En consecuencia, la mayoría de clientes encuestados manifestó estar conforme con la amabilidad de los colaboradores al momento de brindarles un servicio; sin embargo, existe una cantidad considerable de clientes que no se manifestaron conformes con la

amabilidad demostrada por parte de los colaboradores, generando como consecuencia una mala experiencia para el cliente, quien es la parte fundamental del hotel.

* **INDICADOR 1.8.3.: Asertividad y empatía**

Pregunta 37: ¿Cómo valora Ud. la empatía y asertividad de los colaboradores al momento de atender sus necesidades?

Tabla 75

Asertividad y empatía

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	10 2,9%	6 1,7%	16 4,6%
Malo	12 3,5%	13 3,8%	25 7,2%
Regular	64 18,5%	68 19,7%	132 38,2%
Bueno	61 17,6%	97 28,0%	158 45,7%
Excelente	5 1,4%	10 2,9%	15 4,3%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 72:

Asertividad y empatía



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 46% de los clientes encuestados dice que es buena, el 38% manifiesta que es regular, el 7% dice que es mala, el 5% considera que es pésima, mientras que el último 4% dice que es excelente. Por ende, la mitad de clientes encuestados manifestaron aceptación con la empatía y asertividad que los colaboradores les brindaron al momento de atender sus necesidades; sin embargo, la otra mitad de clientes creen que la asertividad y empatía con la que se les atendió no fue del todo buena o excelente; es decir, existe una notoria polarización de los clientes, por lo que se debe capacitar con mayor frecuencia a los colaboradores.

* INDICADOR 1.8.4.: Credibilidad y fiabilidad

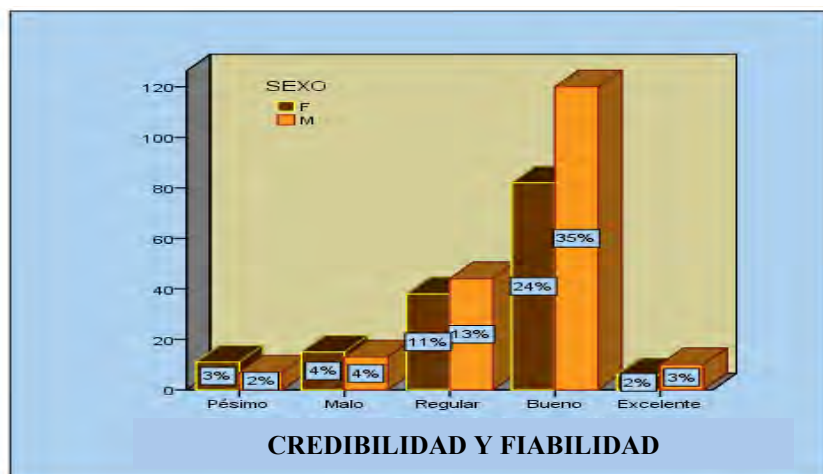
Pregunta 38: ¿Cómo percibió Ud. que el hotel cumplió con sus expectativas, respecto al nivel de credibilidad y fiabilidad que se esperaba?

Tabla 76

Credibilidad y fiabilidad

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	11 3,2%	7 2,0%	18 5,2%
Malo	15 4,3%	13 3,8%	28 8,1%
Regular	38 11,0%	44 12,7%	82 23,7%
Bueno	82 23,7%	120 34,7%	202 58,4%
Excelente	6 1,7%	10 2,9%	16 4,6%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 73:*Credibilidad y fiabilidad*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 59% de clientes encuestados manifiesta que es bueno, el 24% dice que es regular, el 8% dice que es malo, el 5% de los huéspedes dice que es pésimo, mientras que el 5% dice que es excelente. Por consiguiente, la mayoría de clientes encuestados expresan que el servicio que recibieron en cuanto a términos de credibilidad y fiabilidad fue el que esperaban; es decir, los clientes creyeron en que todo lo que los colaboradores hicieron y dijeron fue para su bienestar personal y buena estadía en el hotel; por otro lado, obtuvieron lo acordado por parte del hotel y la entrega de un servicio correcto desde el primer momento.

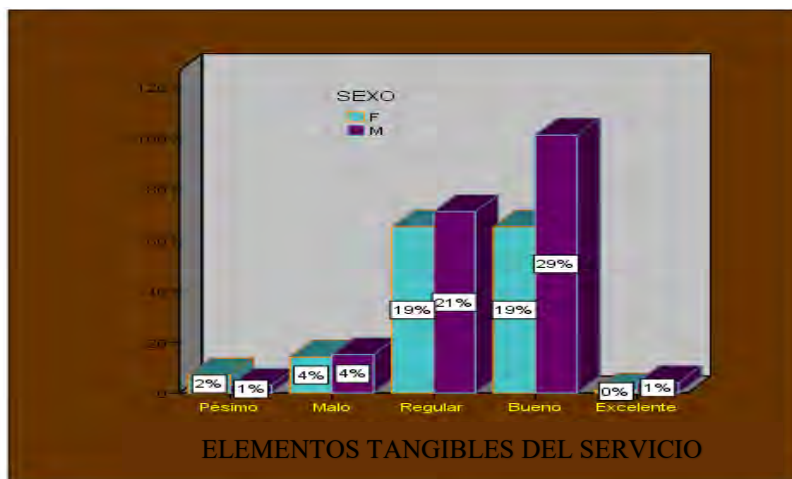
* INDICADOR 1.8.5.: Elementos tangibles del servicio

Pregunta 39: La presentación general del hotel (infraestructura, instalaciones, presentación del personal, equipos e instrumentos) cubrió sus expectativas.

Tabla 77*Elementos tangibles del servicio*

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Pésimo	7 20%	3 0,9%	10 2,9%
Malo	14 4,0%	15 4,3%	29 8,4%
Regular	65 18,8%	71 20,7%	136 39,5%
Bueno	65 18,8%	101 29,2%	166 48,0%
Excelente	1 0,3%	4 1,1%	5 1,3%
Total	152 43,9%	194 56,1%	346 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Figura 74:*Elementos tangibles del servicio*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 3

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 48% de los clientes encuestados dicen que la presentación general del hotel (infraestructura, instalaciones, presentación del personal, equipos e instrumentos) es buena, el 40% dice que es regular, el 8% dice que es mala, el 3% de los clientes dice que es

pésima y el último 1% dice que es excelente. Por ende, aproximadamente la mitad de clientes encuestados se manifiestan conformes con respecto a los elementos tangibles del servicio; lo que significa que consideran que los colaboradores se preocupan por la apariencia de las instalaciones físicas del hotel, así como de los equipos e instrumentos al igual que de su propia presentación personal; la otra parte de clientes encuestados manifiesta lo contrario.

3.3.1.9. FACTOR 1.9.: SERVICIO DE POS - VENTA

* **INDICADOR 1.9.1.: Verificación de la satisfacción del servicio**

Pregunta 40: El hotel realiza servicio post – venta.

Tabla 78

Verificación de la satisfacción del servicio

ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
Totalmente en desacuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
En desacuerdo	3 30%	2 20%	5 50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 75:*Verificación de la satisfacción del servicio*

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 50% de los colaboradores encuestados está en desacuerdo, el 30% manifiesta estar totalmente en desacuerdo y el último 20% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por consiguiente, la totalidad de colaboradores encuestados manifiesta no realizar servicio post venta; es decir, el hotel no se preocupa por medir la percepción de la calidad una vez finalizado el servicio, en consecuencia, tampoco identifica cuales son los aspectos sobre los que deberá trabajar para lograr mejoras.

✓ INDICADOR 1.9.2.: Incorporación de demandas de los clientes

Pregunta 41: La empresa toma en consideración las demandas sugeridas por el cliente.

Tabla 79*Incorporación de demandas de los clientes*

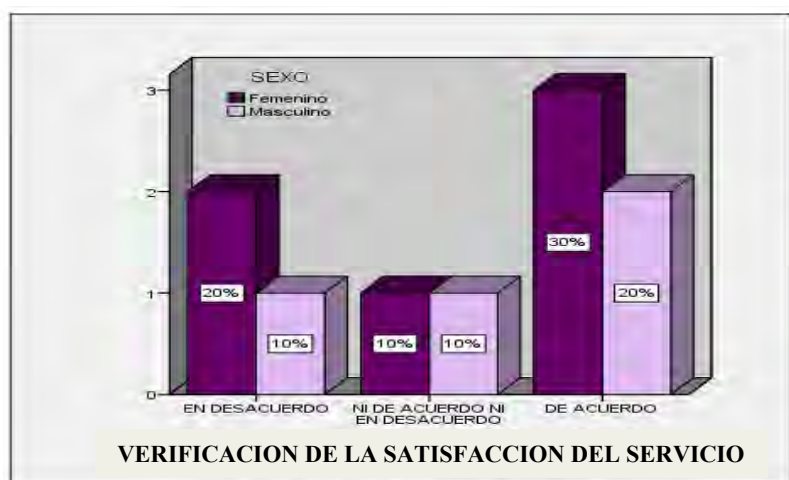
ESCALA	SEXO		TOTAL
	Femenino	Masculino	
En desacuerdo	2 20%	1 10%	3 30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1 10%	1 10%	2 20%

De acuerdo	3 30%	2 20%	5 50%
Total	6 60%	4 40%	10 100%

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Figura 76:

Incorporación de demandas de los clientes



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de la encuesta 2

Interpretación y análisis

De acuerdo a los datos obtenidos, el 50% de los colaboradores encuestados está de acuerdo, el 30% se encuentra en desacuerdo y el último 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por consiguiente, la mitad de colaboradores encuestados manifiesta si tomar en consideración las demandas sugeridas por el cliente, lo que significa que el hotel incluye estas sugerencias en sus servicios, pues de no hacerlo el conocimiento de tales demandas solo servirá para dañar las relaciones de negocio con los clientes.

CAPITULO V: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

4.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL HOTEL MELANY'S

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se realizaron visitas al hotel de tres estrellas Melany's, visitas en las que pudimos verificar: metas organizacionales, gestión de procesos, flujo de trabajo, parámetros de calidad, ambiente de trabajo, empoderamiento de equipo, comunicación efectiva entre las áreas, atención al cliente, servicio post-venta. Luego de un análisis se pudieron identificar los siguientes problemas:

Problema 1: Los colaboradores tienen poca claridad respecto a las metas organizacionales del hotel, (misión, visión y objetivos estratégicos).

Problema 2: Poseen una gestión basada en el modelo tradicional.

Problema 3: El hotel carece de herramientas de ayuda visual que optimice el tiempo de espera en la atención al cliente (interno y externo).

Problema 4: El hotel carece de documentos formales en los que estén plasmados todos los requisitos, normas, exigencias y procedimientos para el cumplimiento de la calidad del servicio que brindan.

Problema 5: El hotel no realiza mantenimiento preventivo dentro de sus instalaciones.

Problema 6: El hotel está basado en una estructura piramidal, lo que ocasiona que: los colaboradores se limiten a participar en la toma de decisiones del hotel y sientan que no son totalmente responsables de sus actividades y áreas de trabajo.

Problema 7: Las distintas áreas del hotel no tienen comunicación efectiva, lo que ocasiona que la capacidad y tiempo de respuesta a solicitudes se vea afectada.

Problema 8: Poco interés de los colaboradores para mejorar la atención.

Problema 9: El hotel no realiza servicio post-venta.

Problema 10: El hotel no toma en consideración las demandas sugeridas por el cliente.

Los colaboradores del hotel que laboran en las distintas áreas, requieren de capacitación constante para poner en práctica los siguientes conceptos:

Lean Management es un conjunto de técnicas para la mejora continua de una empresa sin distinción del tamaño, sector y del producto o servicio que preste; el fin de Lean es buscar la satisfacción del cliente, ya que el cliente es el eje de cualquier negocio y consiste en brindarle al cliente lo que desea, cómo lo desea, en la cantidad que lo desea y en el momento que lo desea.

La metodología ágil o también conocida mundialmente por “administración Lean” consiste en la utilización de unas técnicas, modelos y herramientas de planificación, control y gestión con la finalidad de lograr la excelencia dentro de una empresa u organización, a través de un desempeño de alta calidad al cliente, mediante la aplicación de modelos que permiten ajustar las actividades y procesos a las necesidades de los clientes (ritmo de trabajo propio que demanda cada cliente). Se trata de producir lo justo en el momento propicio, evitando el derroche de tiempo, energía y por ende dinero. La aplicación de la filosofía LEAN produce aumentos beneficiosos a la productividad, capacidad y efectividad de los procesos, así como ahorros por reducción de la cantidad de inventarios, necesidad de espacio, optimización de los plazos de entrega de los productos al cliente intermedio y final.

4.1.1. Relación entre los resultados y las técnicas Lean.

Tabla 80

Relación entre resultados y las técnicas Lean

TECNICAS LEAN	GESTIÓN POR PROCESOS	KAIZEN	JIT	EMPOWERMENT	TPM	AYUDAS VISUALES	KANBAN	HOSHIN KANRI
Los colaboradores tienen poca claridad respecto a las metas organizacionales del hotel, (misión, visión y objetivos estratégicos).								X
Poseen una gestión basada en el modelo tradicional.	X		X					
El hotel carece de herramientas de ayuda visual que optimice el tiempo de espera en la atención al cliente (interno y externo).						X		
El hotel carece de documentos formales en los que estén plasmados todos los requisitos, normas, exigencias y procedimientos para el cumplimiento de la calidad del servicio que brindan.			X		X			
El hotel no realiza mantenimiento preventivo dentro de sus instalaciones.					X	X		
El hotel está basado en una estructura piramidal, lo que ocasiona que: los colaboradores se limiten a participar en la toma de decisiones del hotel y sientan que no son totalmente responsables de sus actividades y áreas de trabajo.				X				
Las distintas áreas del hotel no tienen comunicación efectiva, lo que ocasiona que la capacidad y tiempo de respuesta a solicitudes se vea afectada.	X		X					
Poco interés de los colaboradores para mejorar la atención				X				
El hotel no realiza servicio post-venta.	X	X						
El hotel no toma en consideración las demandas sugeridas por el cliente.		X						

Fuente: Elaboración propia

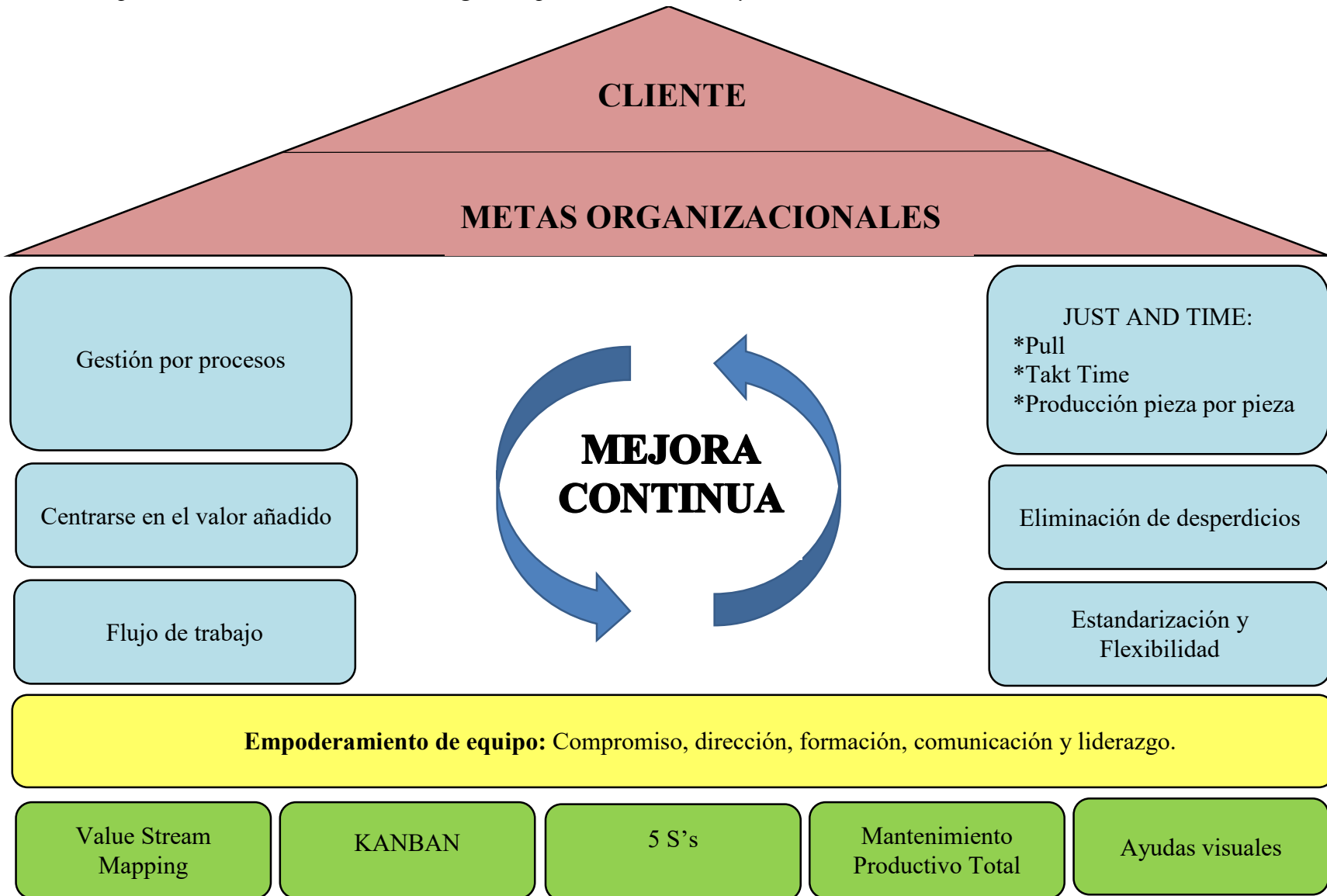
Como se ha podido determinar, las técnicas que logran solucionar los problemas encontrados en el Hotel de tres estrellas Melany's son las siguientes:

- Gestión por procesos
- Kaizen
- JIT
- Empowerment
- Mantenimiento productivo total - TPM
- Ayudas visuales
- Kanban
- Hoshin Kanri

A las técnicas antes mencionadas agregaremos una técnica que es base para una implementación Lean.

- 5 S's

Propuesta del Modelo del Lean Management para el Hotel Melany's

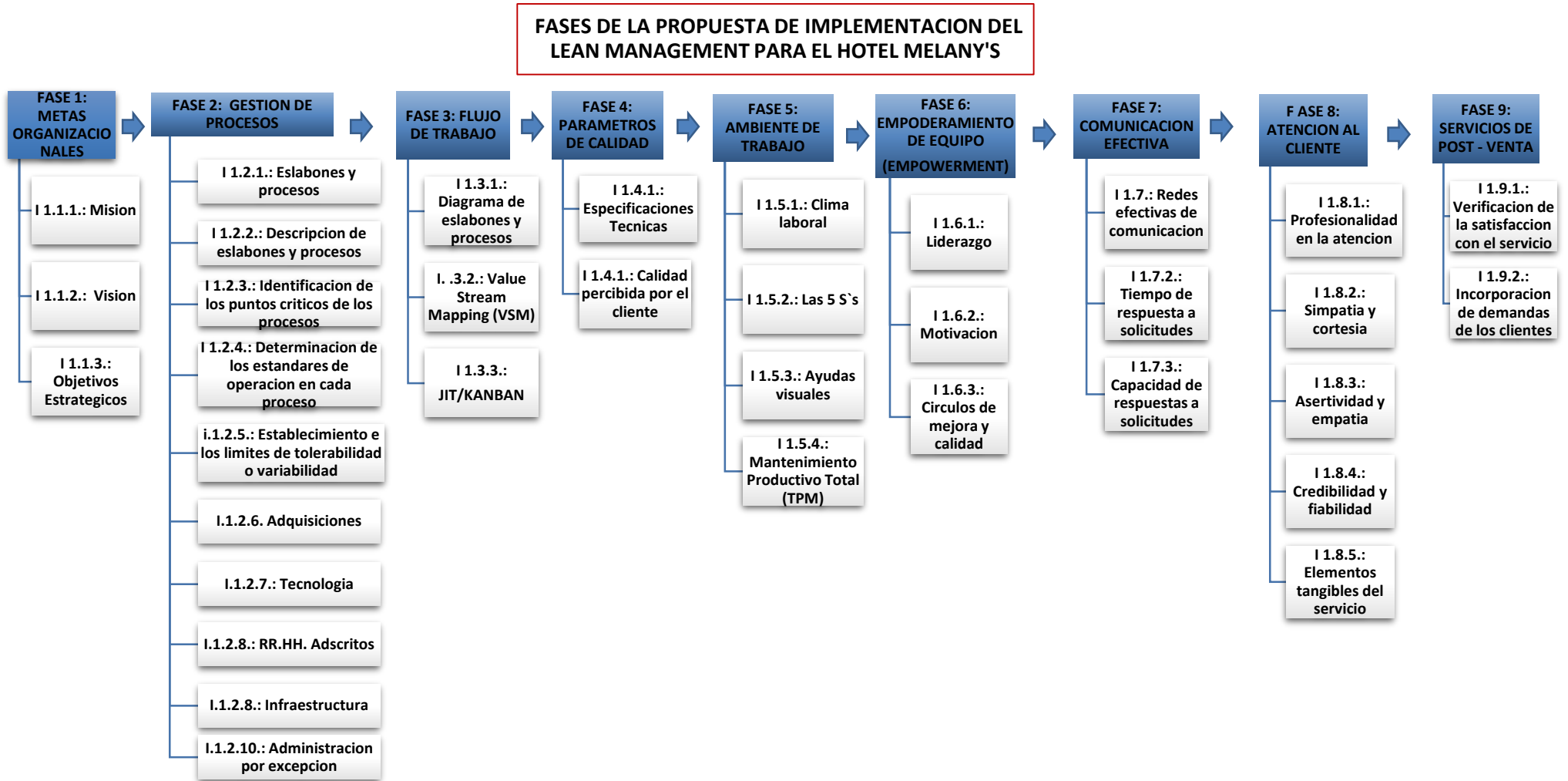


Fuente: Elaboración propia en base a (Cuatrecasas Arbos L. , 2010) (pág. 128)

4.2. FASES DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT

Figura 78:

Fases de la propuesta de implementación del Lean Management para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Fase 1: Metas Organizacionales

De acuerdo a los resultados obtenidos pudimos determinar que el hotel Melany's no tiene bien definida su misión, visión y objetivos estratégicos. Es por ello que en base a los conceptos Lean redefiniremos la visión, misión y objetivos estratégicos del hotel Melany's.

Los hoteles para asegurar su continuo funcionamiento requieren conocer las expectativas de sus clientes actuales y futuros, satisfacer sus necesidades y esforzarse por exceder sus expectativas, Hoshin Kanri permite que la planeación estratégica se enfoque en estos puntos, ya que se define un modo de gestión empresarial coherente y participativa.

La metodología Hoshin define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas de los clientes, orientando los objetivos de hotel hacia objetivos compartidos tanto por la empresa, clientes y colaboradores haciendo uso de la continua interacción que mediante la prestación del servicio se lleva a cabo en sus procesos.

Con la intención de que la mejora continua se integre con el trabajo diario y el plan estratégico, Hoshin desarrolla objetivos e indicadores clave, designando responsables y verificando los resultados obtenidos. El Hoshin ha demostrado ser un excelente método de administración para coordinar acciones de mejora continua, pero donde realmente se ha validado su funcionamiento es en procesos de mejora que conducen a beneficios tangibles para el cliente, colaborador y sociedad.

En conclusión, Hoshin Kanri permite que todas las operaciones y procesos que se desarrollen en el hotel estén encaminados al logro de la satisfacción constante del cliente, involucrando todos los puntos de la cadena de valor del servicio de alojamiento.

4.2.1.1. Visión Hoshin

El establecimiento de la visión Hoshin consiste en la definición de la misión, visión, filosofía y el slogan del hotel Melany's,

De acuerdo a los requerimientos y secuencia de pasos establecidos en la descripción de la técnica se plasman las ideas para la visión Hoshin de acuerdo a los puntos correspondientes.

4.2.1.1.1. Misión

- **Intereses del hotel:** En el hotel Melany's se tiene interés por el Cliente.
- **Área de acción del hotel:** En el hotel Melany's se cuenta como principal servicio el alojamiento y como servicios secundarios: traslado de huéspedes y lavandería.
- **Propósito del hotel:** Brindar al cliente el servicio exactamente lo que desee, como lo desee y en el momento en que lo desee.
- **Alcance geográfico del hotel:** Se tiene como alcance la ciudad del Cusco.
- **Enunciado:**

“Ofrecer un lugar de descanso cómodo y confortable, brindando al cliente exactamente lo que desee, como lo desee y en el momento en que lo desee”

4.2.1.1.2. Visión

- **Valores centrales:** Honestidad, respeto, empatía y compañerismo.
- **Propósito central:** Satisfacción total del cliente
- **¿Qué queremos ser?**

“Ser una empresa líder, confiable, flexible y competitiva en los servicios de hotelería, ofreciendo constantemente la mejor calidad”

4.2.1.1.3. Filosofía

La filosofía de hotel Melany's es "crear valor para la satisfacción del cliente"

4.2.1.1.4. Slogan

Te damos el descanso que quieras, como lo quieras y cuando lo quieras

4.2.1.2. Establecimiento de objetivos estratégicos

Tras el análisis FODA realizado del hotel Melany's, se definió el escenario actual en el que se encuentra la empresa; que se resume en:

Melany's es un hotel de tres estrellas con instalaciones propias, experiencia en el mercado, ubicación y precio accesibles, y con colaboradores capaces a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Sin embargo, también tiene un modelo de gestión tradicional, donde sus colaboradores no están direccionados hacia un solo objetivo, cuentan con suministros de abastecimiento deficientes, y la falta de comunicación entre departamentos hace que la respuesta a las necesidades del cliente no sea oportuna.

Aun así, las alianzas con agencias de turismo, recomendaciones, el desarrollo de promociones y publicidad son favorables para el hotel.

Es importante tener todo lo mencionado en control para hacer frente a la competencia y a las nuevas exigencias del mercado.

Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades. Para ello se han definido unos objetivos específicos al que se le ha añadido un plan de acción y los respectivos responsables.

Tabla 81*Objetivos estratégicos del hotel Melany's*

OBJETIVO	PLANES DE ACCION	RESPONSABLE Y/O INDICADOR
Cumplir con el 95% de la satisfacción del cliente en sus valoraciones en páginas de reservación.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los colaboradores para aumentar los niveles de satisfacción del cliente. • Al finalizar el servicio, invitar al huésped a calificar la atención recibida durante su estadía. • Crear equipos de trabajo que realicen el seguimiento constante a las calificaciones del huésped. 	<u>INDICADORES:</u> Calificación de los clientes en: Booking Tripadvisor <u>RESPONSABLES:</u> Todos los colaboradores
Garantizar la calidad de atención hacia el cliente Garantizar en todo momento la seguridad y satisfacción del cliente, priorizando siempre sus intereses.	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar a los colaboradores en sus áreas. • Realizar talleres de retroalimentación constante con los colaboradores para corregir errores y/o fallas. 	<u>INDICADORES:</u> Calificación de los clientes en: Booking Tripadvisor <u>RESPONSABLE:</u> Administrador
Cambiar el modelo de gestión tradicional al modelo de gestión Lean	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los colaboradores en base la filosofía Lean • Implementar las técnicas y herramientas lean en todas las áreas 	<u>INDICADORES</u> Cumplimiento del tablero Lean <u>RESPONSABLES</u> Todos los colaboradores
Aprovechar los cambios en normativas de atención para incrementar ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todos los colaboradores según las nuevas normativas de atención • Implementar las nuevas normativas en el proceso de atención 	<u>INDICADORES</u> Cumplimiento de nuevos protocolos de atención <u>RESPONSABLES</u> Todos los colaboradores
Desarrollar promociones y publicidad para atraer clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la información que muestran en las páginas de reservaciones. • Crear una página web única y exclusiva del hotel en la que se muestren ofertas y promociones por reserva directa. 	<u>INDICADORES</u> Booking Tripadvisor Página web del hotel Páginas de redes sociales <u>RESPONSABLES</u>

	<ul style="list-style-type: none"> • Usar las redes sociales para promocionarse, creando contenido nuevo e interesante. 	Administrador
Facilitar el manejo de los recursos y mejorar las áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la herramienta 5S's en las distintas áreas del hotel • Utilizar ayudas visuales para facilitar la ubicación y el orden de herramientas de trabajo 	<u>INDICADORES</u> Tablero 5S's <u>RESPONSABLES</u> Todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

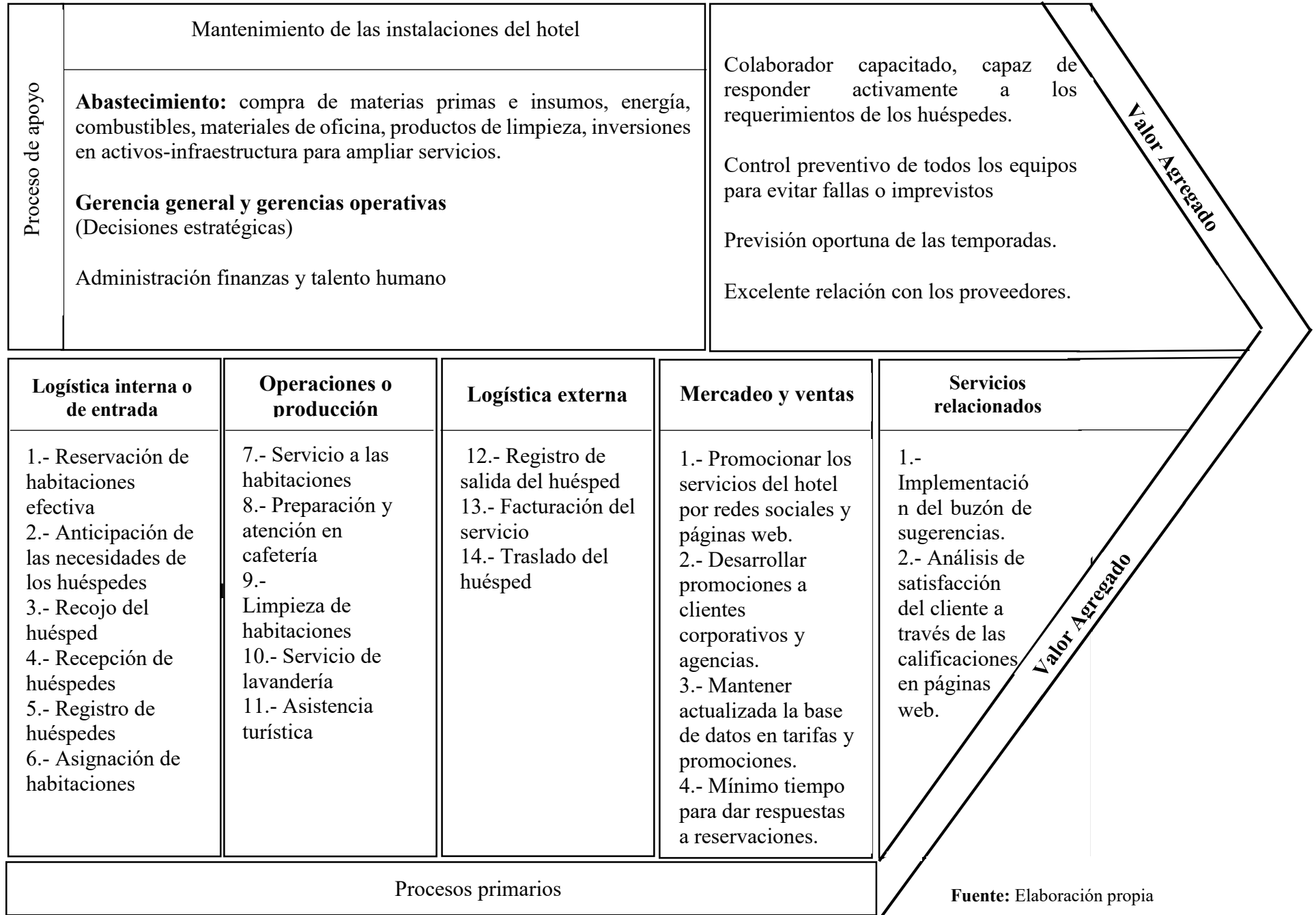
4.2.2. Fase 2: Gestión de procesos

4.2.2.1. Eslabones y procesos

A continuación, se presenta la figura de la propuesta de la cadena de valor para el hotel Melany's.

Figura 79:

Propuesta de la cadena de valor para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia

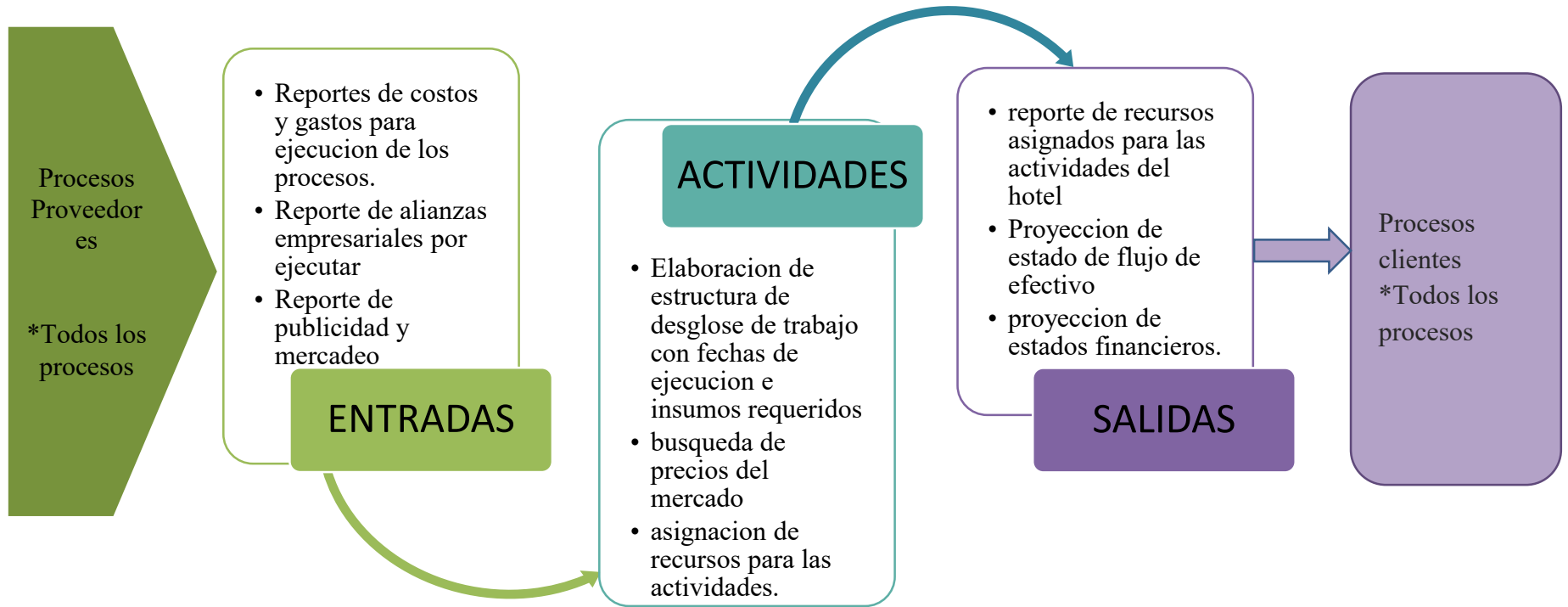
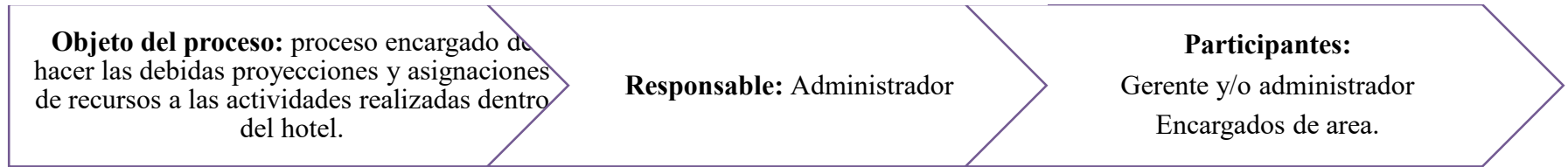
4.2.2.2. Descripción de eslabones y procesos

La cadena de valor para el servicio de alojamiento comienza cuando el cliente (corporativos, agencias de viaje, clientes particulares) realiza la reservación (vía web, telefónica o presencial). En ese momento se precisa la disposición de habitaciones óptimas a fin de garantizar una respuesta oportuna; llegado el día de la reserva se realiza el recojo (si es necesario), se registra la entrada del cliente, lo que permitirá el disfrute del servicio de la habitación y otros ambientes destinados para el huésped. Las actividades antes descritas se comportan como primarias, desarrolladas en las áreas de recepción, como parte de la logística interna, en la que también destaca el mantenimiento adecuado de las instalaciones para una excelente calidad en el servicio.

Una vez ingresado el cliente, el servicio oportuno o las solicitudes de servicios adicionales que se efectuó, como la limpieza y dotación en su habitación durante su estancia, son actividades operativas. Las actividades desarrolladas por las áreas de mantenimiento, alimentos y bebidas, dirección de operaciones, gerencia general, así como los servicios prestados en calidad de concesiones, constituyen las actividades de apoyo.

A continuación, diagramaremos las actividades de la cadena de valor por procesos.

Propuesta de proceso de planificación y presupuesto para el Hotel Melany's

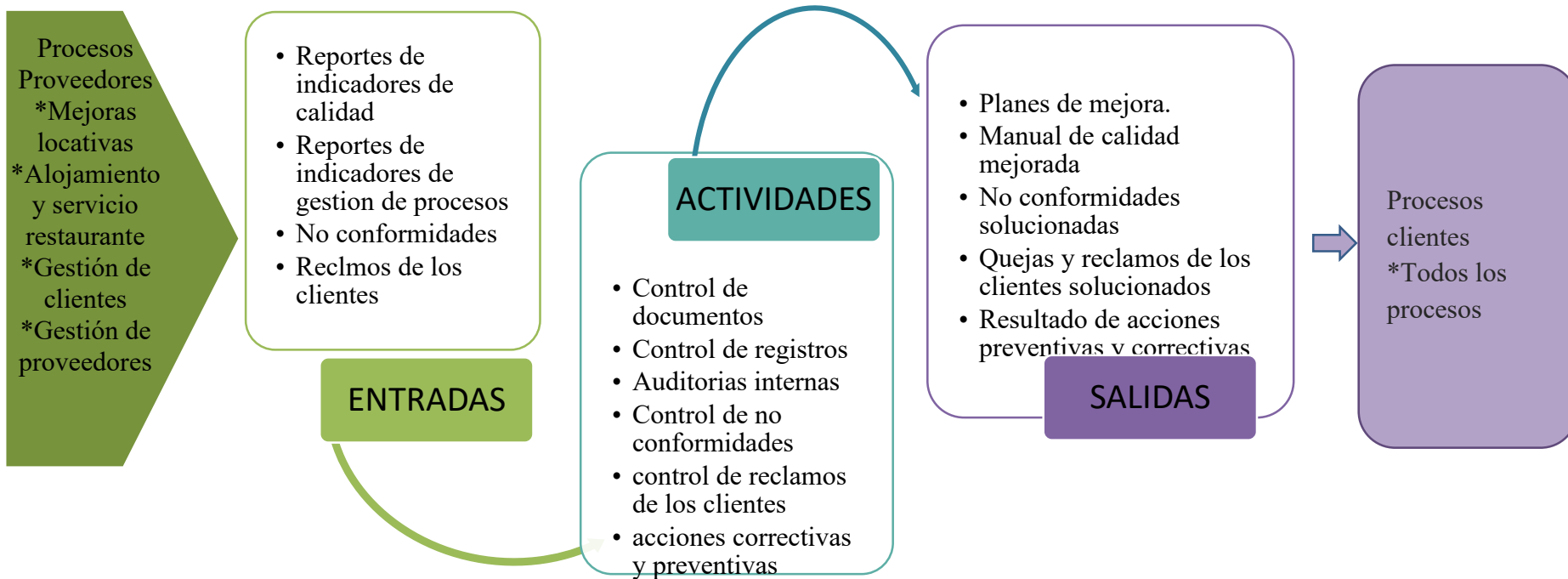
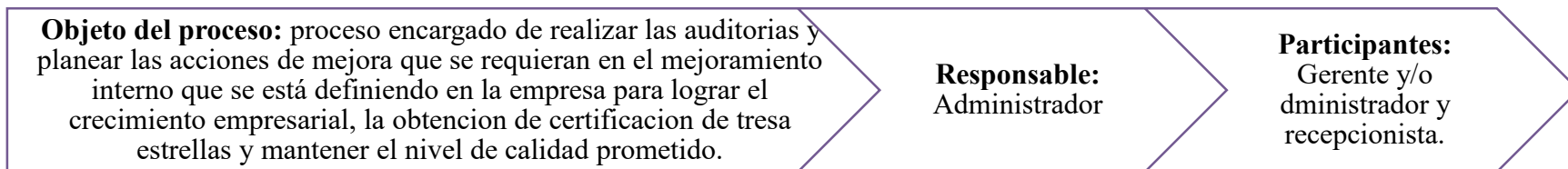


Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina y elementos de oficina • Reportes económicos y financieros

Seguimiento del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los directivos • Cumplimiento en consumo del recurso asignado

Medición del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto planeado / Presupuesto real gastado = 1

Propuesta del proceso de gestión de calidad y mejoramiento para el Hotel Melany's



Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina y elementos de oficina • Formato para evaluación de los procesos y calidad

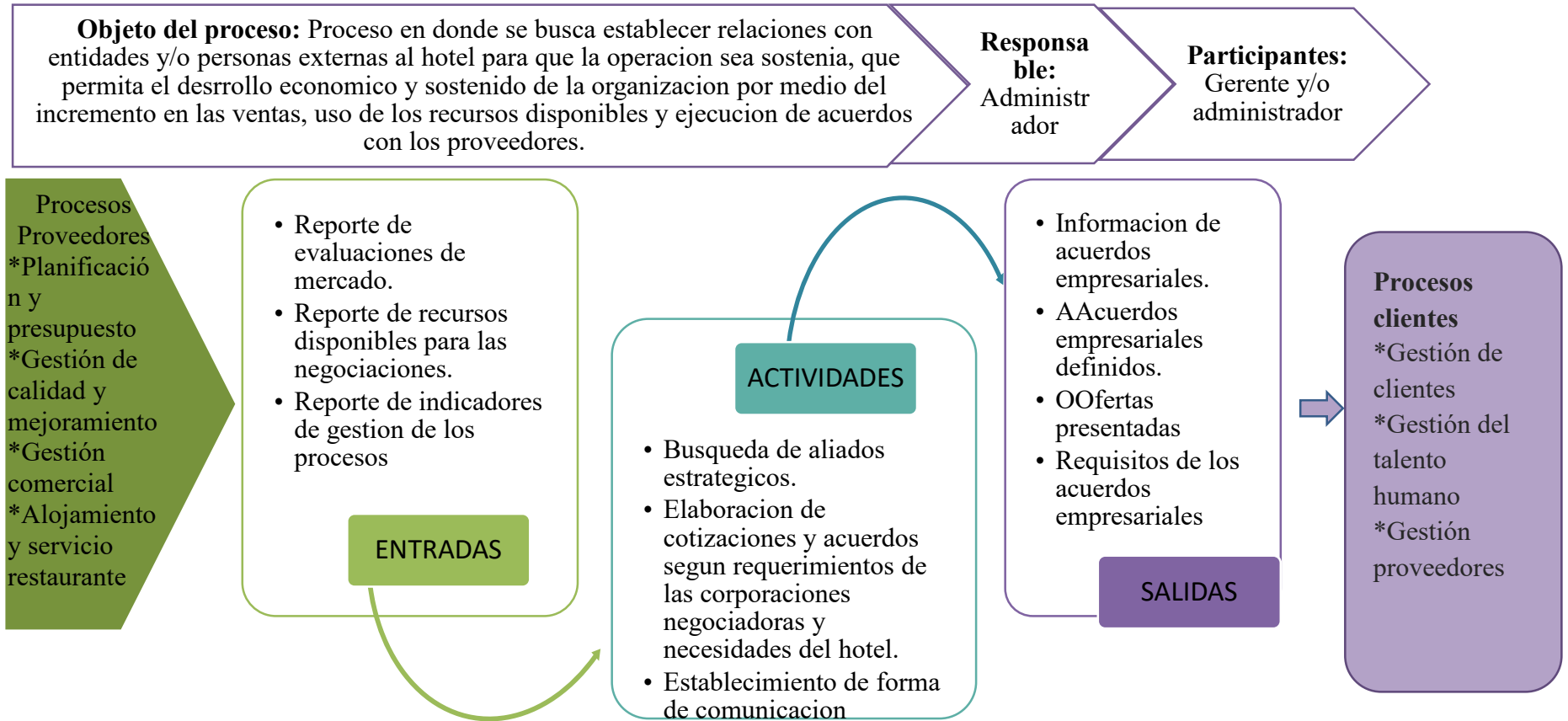
Seguimiento del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los directivos • Revisión de formatos por parte de todos los colaboradores

Medición del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de calidad alcanzados / objetivos de calidad

Fuente: Elaboración propia

Figura 82:

Propuesta del proceso de alianzas corporativas para el Hotel Melany's



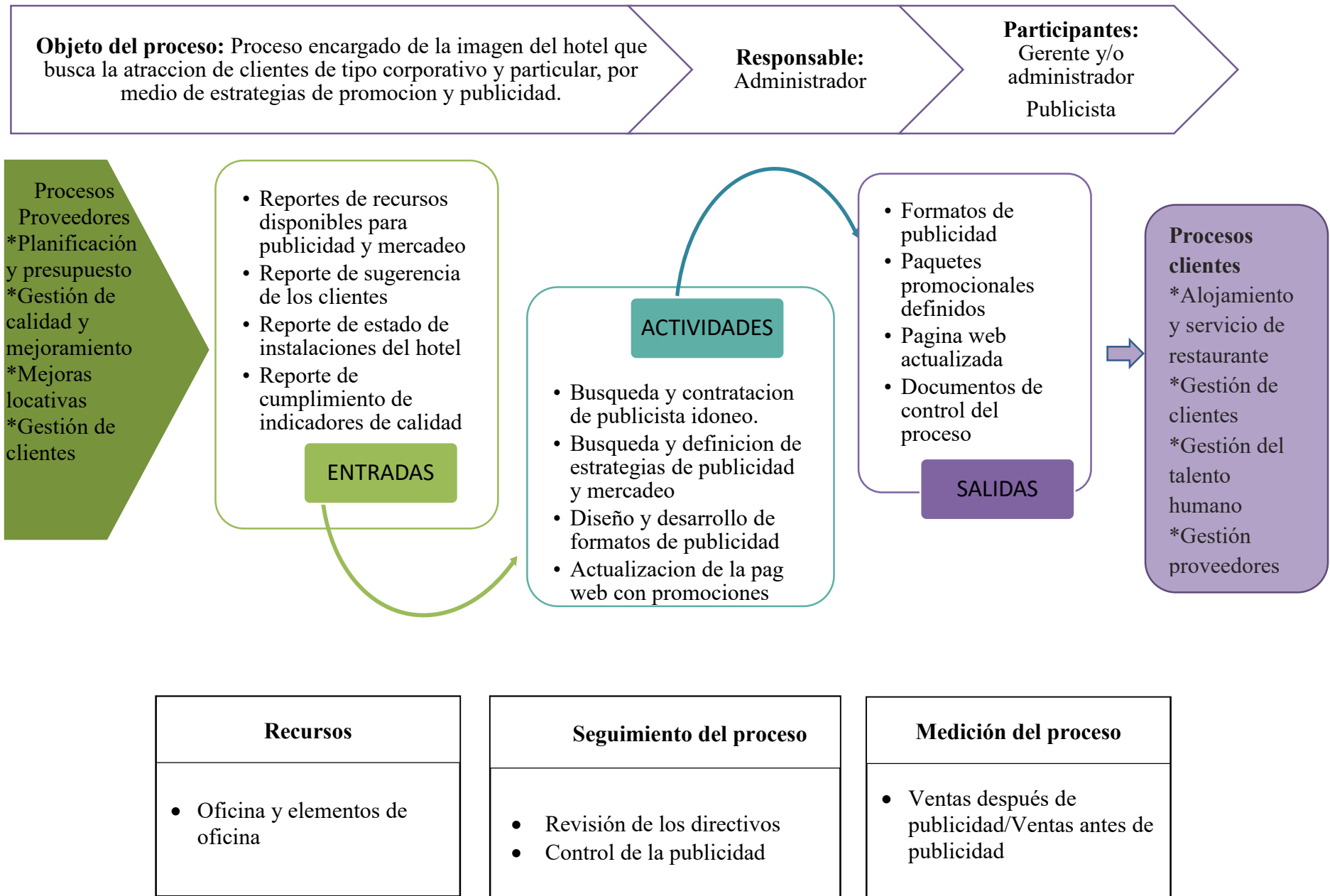
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina y elementos de oficina • Documentos de negociaciones.

Seguimiento del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los directivos • Revisión de realización de formatos por parte de todos los colaboradores.

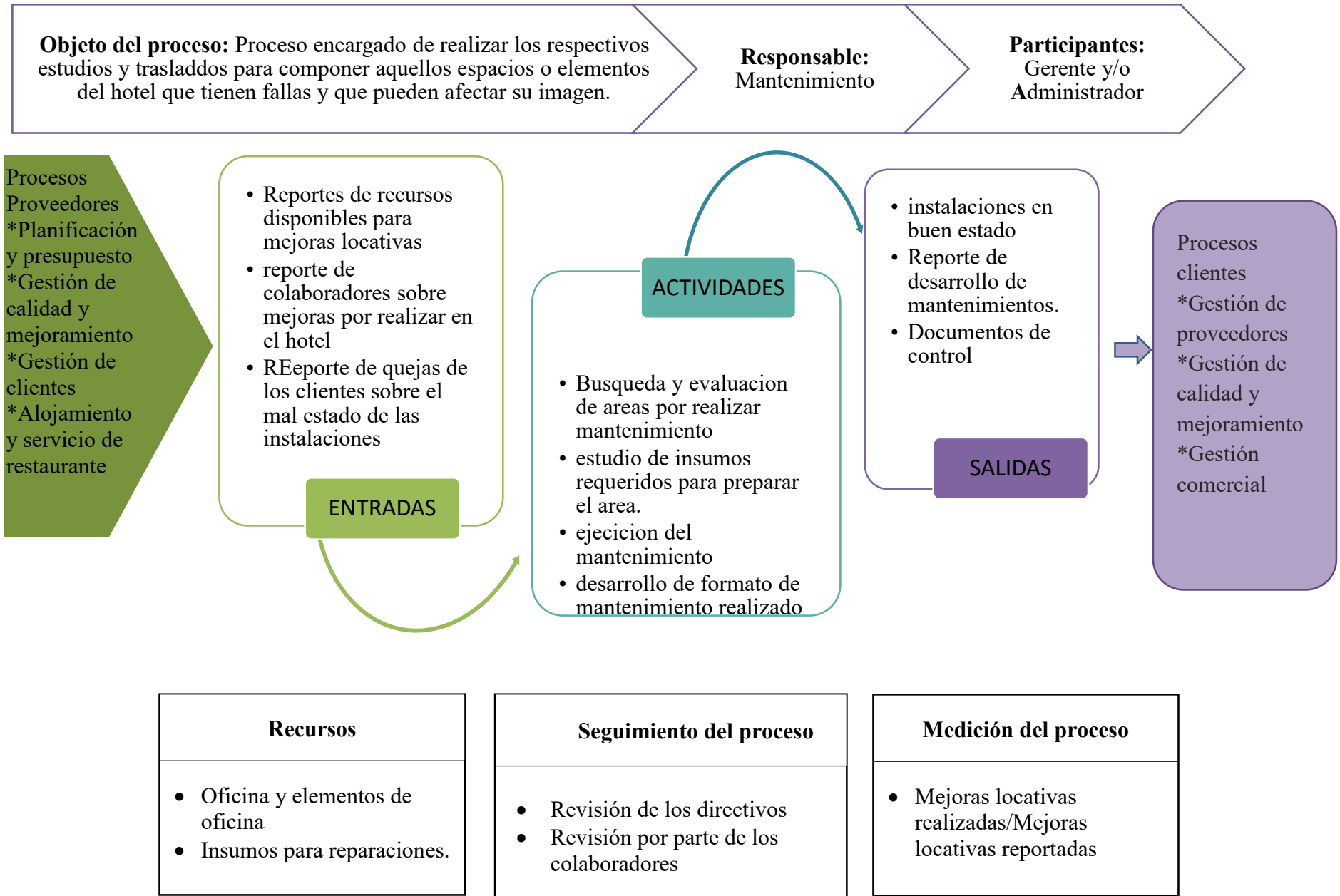
Medición del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de calidad alcanzados/Objetivos de calidad.

Fuente: Elaboración propia

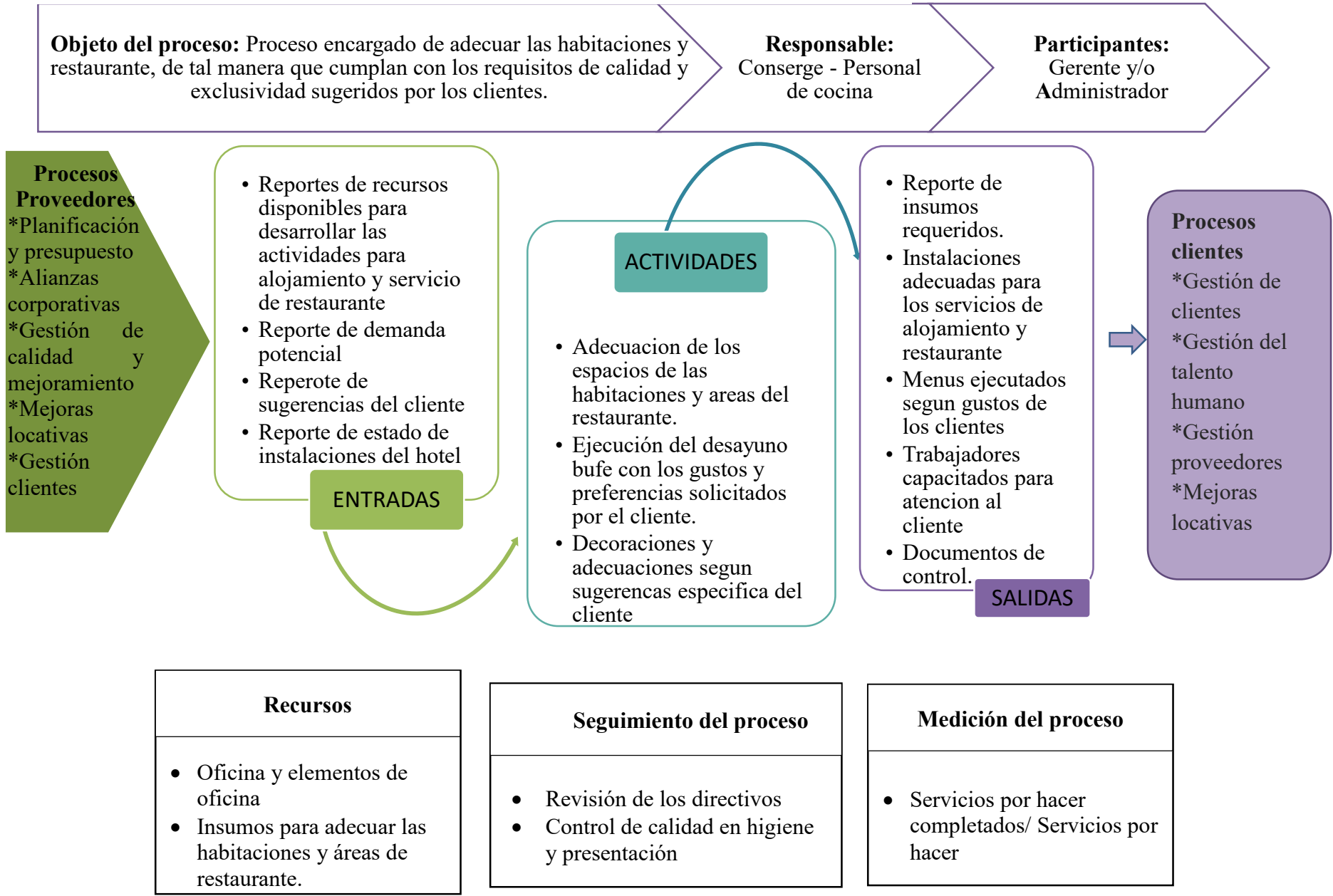
Propuesta del proceso comercial (publicidad y mercadeo) para el Hotel Melany's



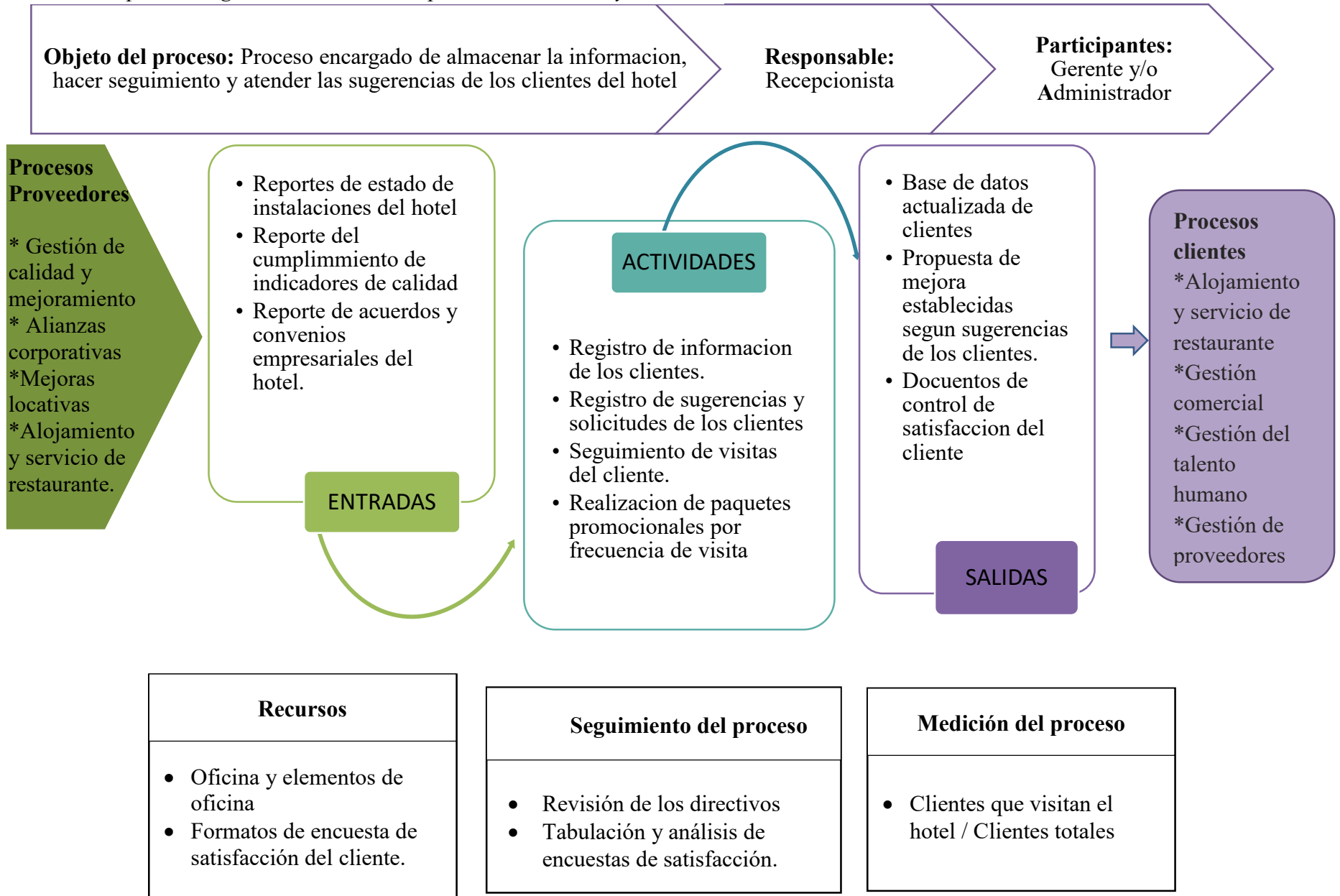
Propuesta del proceso de mejoras locativas para el Hotel Melany's



Propuesta del proceso de alojamiento y servicio de restaurante para el Hotel Melany's

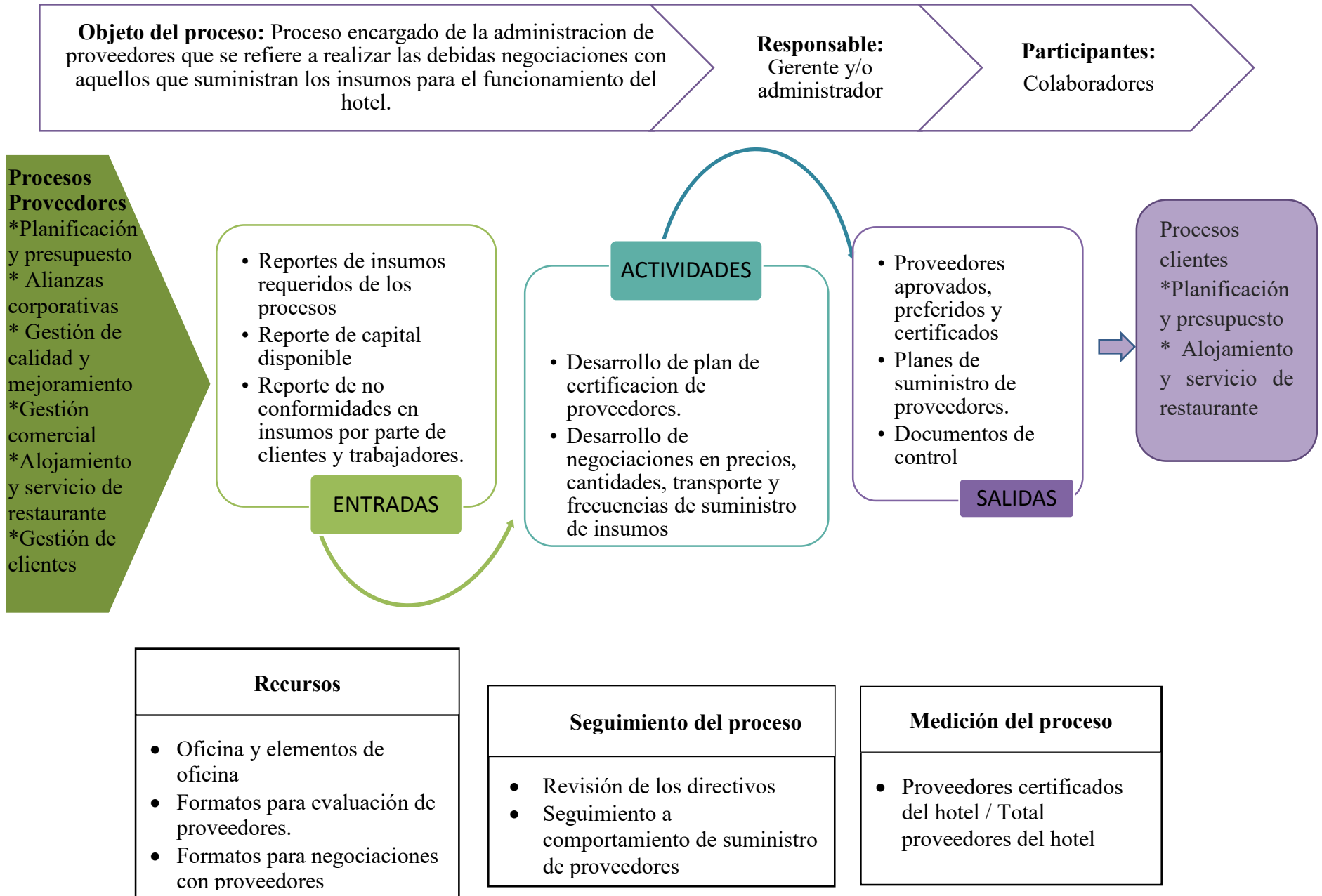


Propuesta de gestión de los clientes para el Hotel Melany's

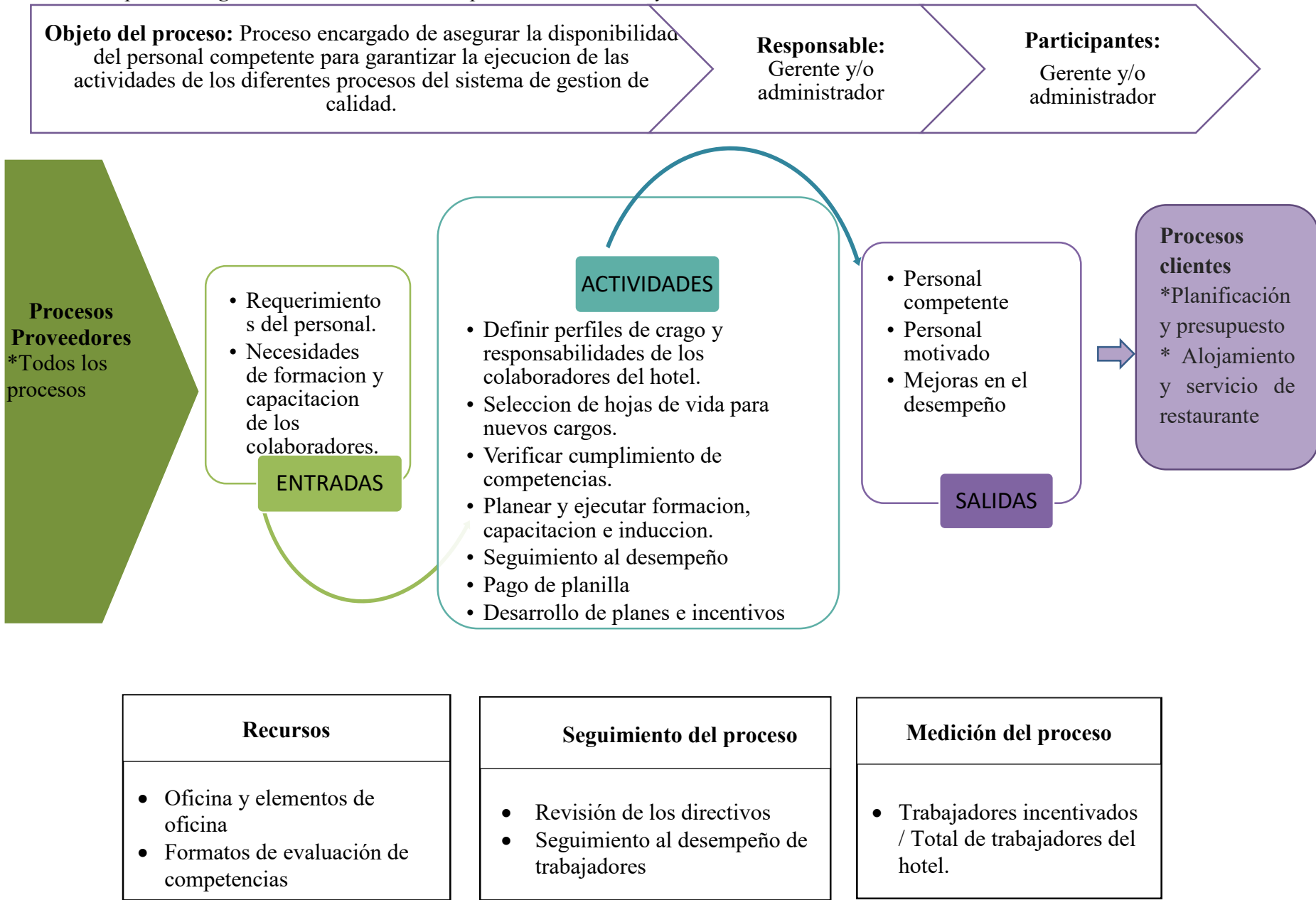


Fuente: Elaboración propia

Propuesta de gestión de proveedores para el Hotel Melany's



Propuesta de gestión del talento humano para el Hotel Melany's

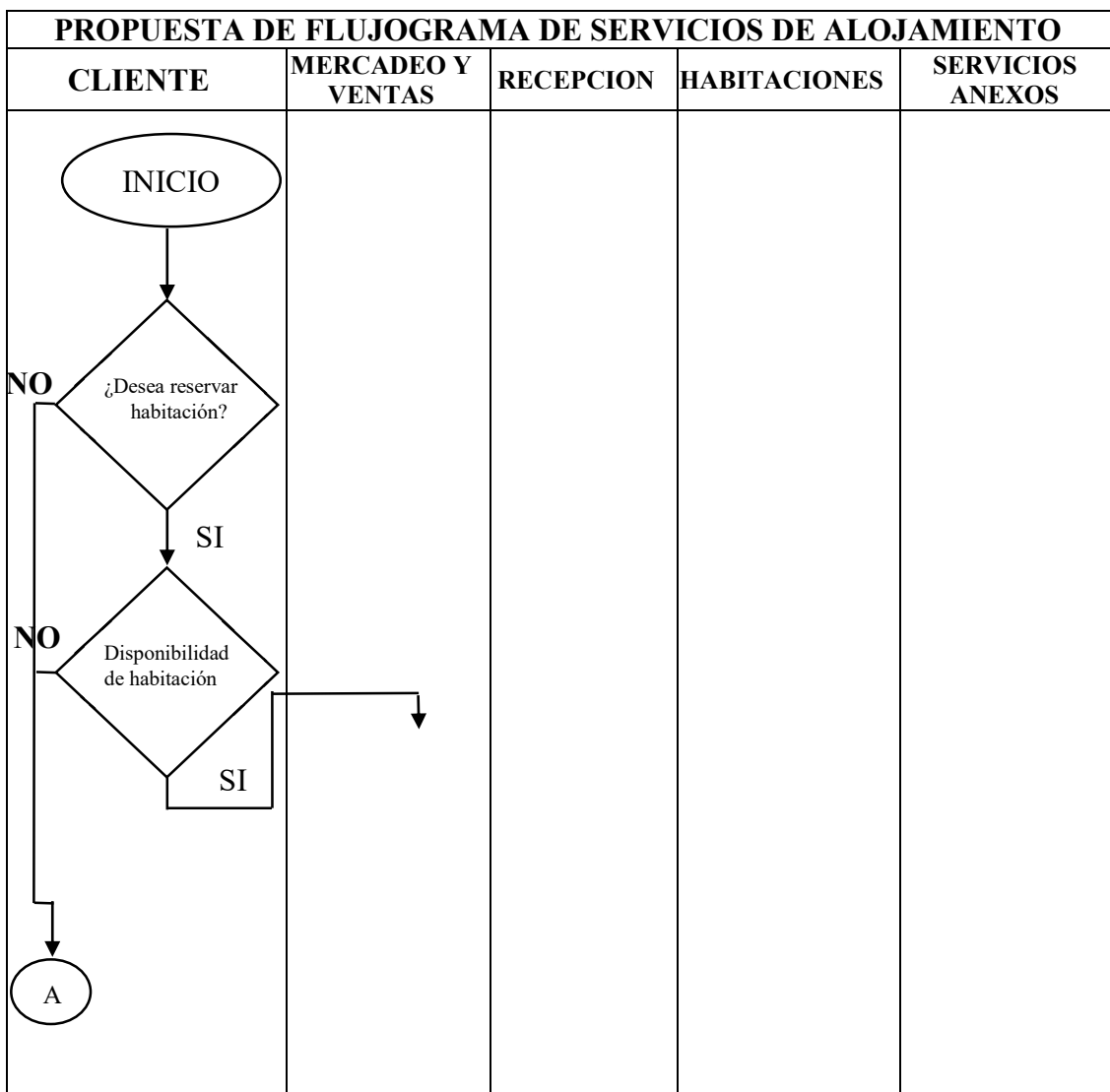


4.2.2.3. IDENTIFICACION DE PUNTOS CRITICOS DE LOS PROCESOS

Figura 89:

Propuesta de identificación de puntos críticos en el proceso de atención para el hotel

Melany's



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la parte inicial de la propuesta del diagrama de flujo para el hotel de tres estrellas Melany's, pudimos identificar dos puntos críticos que pueden darse por condicionantes de carácter interno (como el equipamiento ya instalado, por la limitación de las instalaciones y/o fallas en la tecnología disponible) y de carácter externo (como el costo del servicio, presentación del servicio,

calidad ofrecida, tiempo de respuesta a solicitudes tardía). Estas condicionantes pueden llevar al futuro cliente a tomar una decisión negativa a la hora de solicitar los servicios de alojamiento del hotel de tres estrellas Melany's

4.2.2.4. DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN DE CADA PROCESO Y ESTABLECIMIENTO DE LOS LÍMITES DE TOLERABILIDAD Y VARIABILIDAD.

Tabla 82

Propuesta de determinación de los estándares de operación de cada proceso y establecimiento de los límites de tolerabilidad y variabilidad.

Proceso	Indicador	Formula de calculo	Meta	frecuencia	Donde se registran
Planificación y presupuesto	Cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{presupuesto planeado}}{\text{presupuesto real}}$	1	Mensual	Informe de gestión correspondiente
Gestión de calidad y mejoramiento	Cumplimiento de metas de calidad	$\frac{\text{objetivos de calidad alcanzados}}{\text{total objetivos de calidad}}$	1	Semanal	
Alianzas corporativas	Negociaciones cerradas	$\frac{\text{total negociaciones cerradas}}{\text{total negociaciones iniciadas}}$	1	Mensual	
Gestión comercial (publicidad y mercadeo)	Incremento de visitas	$\frac{\text{visitas despues de publicidad}}{\text{visitas antes de publicidad}}$	≥ 1.3	Mensual	
Mejoras locativas	Mantenimiento ejecutados	$\frac{\text{Mejoras locativas realizadas}}{\text{Mejoras locativas reportadas}}$	≥ 0.8	Trimestral	
Alojamiento y servicio de restaurante	Servicios terminados	$\frac{\text{Servicios completados}}{\text{servicios por hacer}}$	≥ 0.9	Diario	
Gestión de proveedores	Proveedores certificados	$\frac{\text{proveedores certificados del hotel}}{\text{proveedores del hotel}}$	≥ 0.5	Trimestral	
Gestión de clientes	Incremento de visitas de los clientes	$\frac{\text{clientes que visitan el hotel}}{\text{clientes potenciales totales}}$	≥ 0.5	Bimestral	Informe de gestión de clientes
Gestión del talento humano	Colaboradores incentivados y motivados	$\frac{\text{colaboradores incentivados}}{\text{total de colaboradores del hotel}}$	≥ 0.5	Mensual	Informe de gestión de talento humano

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.5. ADQUISICIONES

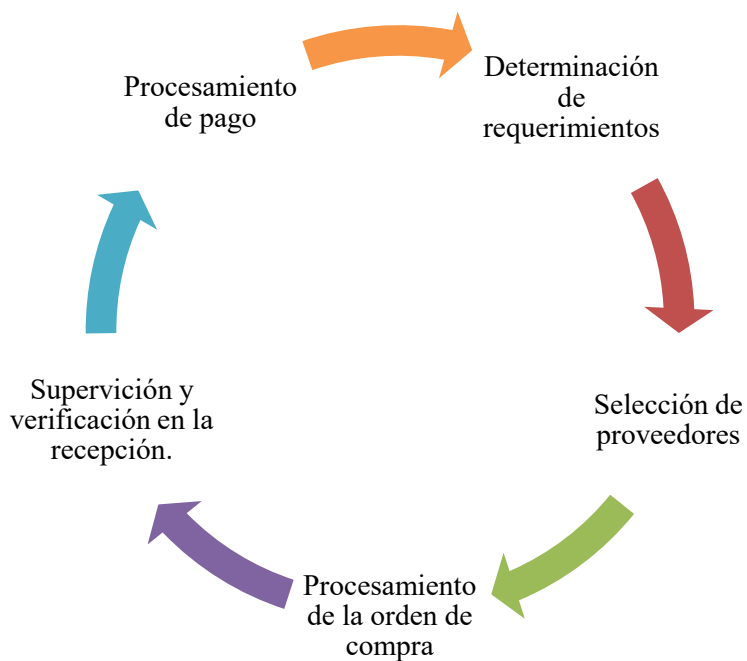
El proceso de adquisición a menudo forma parte de la estrategia de una empresa debido a que la habilidad de comprar ciertos materiales determinará si continuarán las operaciones. Este proceso está conformado por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales, suministros y artículos consumibles, así como activos.

Un negocio no podrá sobrevivir si su precio de adquisición es mayor a la ganancia que genera al vender el producto real.

Propuesta del proceso de adquisiciones para el hotel de tres estrellas Melany's

Figura 90:

Propuesta del proceso de adquisiciones para el Hotel



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.6. TECNOLOGIA

Para realizar un seguimiento y medición más eficiente es requerido el uso de la tecnología, a través de programas informáticos. A la fecha existen infinidad de softwares de soporte a la toma de decisiones, por lo que su uso resulta una ventaja competitiva para cualquier organización.

La tecnología para hoteles actualmente sigue la tendencia de ofrecer una experiencia única para los huéspedes y la de optimizar procesos diarios de hotelería. Así las plataformas basadas en internet, el almacenamiento en nube y aplicaciones o diseño de sitio web para usuarios móvil son las innovaciones contemporáneas.

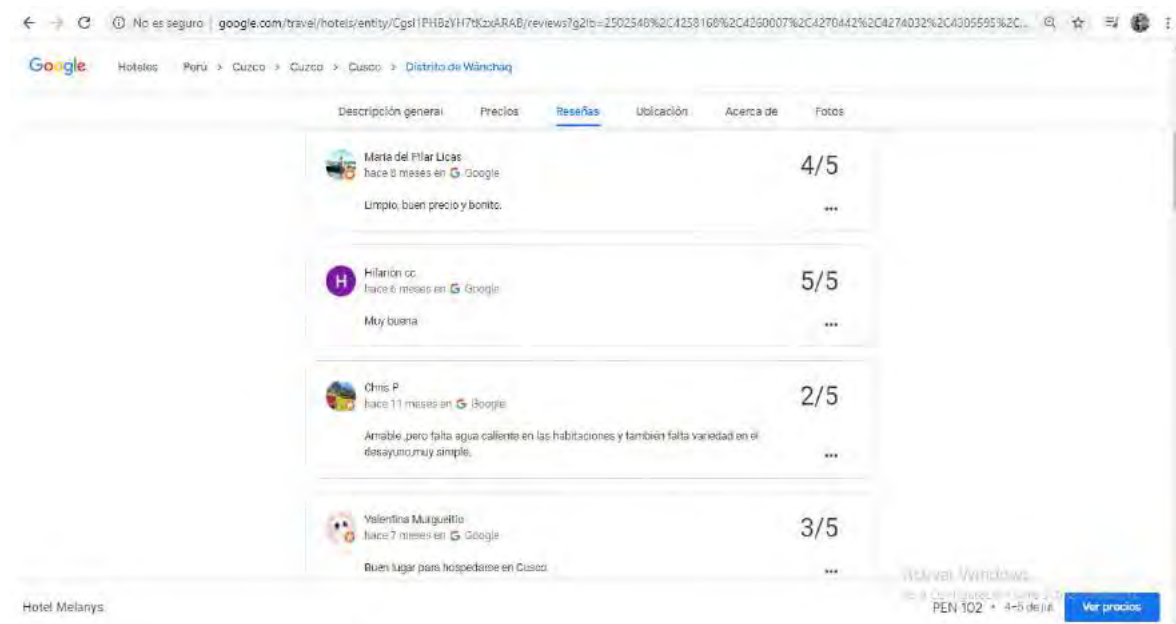
Sin embargo, para gerentes, dueños y personal de un hotel, la evolución y los cambios que han llegado con las nuevas tendencias en tecnología han traído grandes retos, pues la competitividad que distingue al sector hotelero hace que la implementación de todas las innovaciones determine el éxito o fracaso de una organización.

Para el caso del hotel de tres estrellas Melany's se propone lo siguiente.

- Implementación de puertos USB en las habitaciones y en el lobby, disponer WIFI de alta velocidad; para mejorar la experiencia de los huéspedes.
- Mejorar la reputación on-line, pues es donde ocurre la principal interacción en internet con el establecimiento y donde otros viajeros también comparten sus experiencias.

Figura 91:*Resumen de opiniones del Hotel Melany's*

Fuente: <https://www.google.com/travel/hotels/entity/>

Figura 92:*Comentarios de clientes del Hotel Melany's*

Fuente: <https://www.google.com/travel/hotels/entity/>

La importancia de la reputación del hotel ya es un factor conocido, y más ahora que se está llevando a cabo en gran parte el intercambio de opiniones entre los clientes, la gestión de la reputación online se ha vuelto fundamental. Por lo antes mencionado la tecnología puede ayudar al hotel Melany's a gestionar su reputación online, puesto que el hotel ya cuenta con plataformas en Tripadvisor, Booking.com, Findhotel, Etrip y Cusco-hotels-pe.com.

4.2.2.7. RR. HH. ADSCRITOS

Se propone que Melany's hotel debe considerar a las personas como asociados o colaboradores; esto implicará que las metas del hotel sean compartidas, existirá preocupación por los resultados, se compartirá la misión y visión, se trabajará en equipo, algo muy importante es que se les pedirá y se tomarán en cuenta sus opiniones, conocimientos y competencias para la toma de decisiones frente al surgimiento de problemas.

Por otro lado, al momento de decidir ejecutar el proceso de contrataciones, se debe exigir niveles mínimos de conocimientos, pues el no hacerlo, implicara una situación desfavorable para el hotel. A continuación, se propone el perfil, funciones y responsabilidades requeridas para cada puesto.

Tabla 83

Propuesta de perfil, funciones y responsabilidades el cargo - Administrador

PERFIL DEL CARGO – ADMINISTRADOR
1. EDUCACION: Nivel profesional.
2. FORMACION: Estudios adicionales en Administración o Gerencia.
3. HABILIDADES PARA: Liderazgo, comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en cargos administrativos de hotelería y turismo.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Administrar
AUTORIDAD: En el manejo de personal, compras, manejo del talento humano y cumplimiento de la norma de calidad.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad. • Asegurar que se cumplan los requerimientos exigidos por los clientes. • Efectuar asuntos con partes externas relacionadas por el sistema de Gestión de Calidad • Contactar proveedores de insumos y suministros necesarios por el hotel, buscando siempre un buen costo y gran calidad. • Contratar y asegurar el personal necesario para cada una de las labores del hotel. • Evaluar el desempeño del talento humano con el fin de brindar mejor servicio a los clientes. • Integrar, organizar, recompensar, desarrollar y auditar a todo el equipo de trabajo del hotel Melany's

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 84

Propuesta de perfil, responsabilidades y funciones del cargo - Contador

PERFIL DEL CARGO – CONTADOR
1. EDUCACION: Nivel profesional.
2. FORMACION: Estudios adicionales en Contaduría pública.
3. HABILIDADES PARA: Liderazgo, comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en su oficio de contador público.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Desarrollar la contabilidad de las operaciones del hotel Melany's.
AUTORIDAD: En el manejo de tributario, de planilla, de compras y ventas del hotel Melany's
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la contabilidad del hotel. • Presentar informes necesarios pedidos por los diferentes entes reguladores. • Informar al administrador sobre montos a pagar por impuestos, sanciones, multas y además de aspectos contables y tributarios. • Apoyar al administrador en la toma de decisiones de tipo financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 85

Propuesta de perfil, responsabilidades y funciones del cargo - Encargado de Cafetería y Restaurante

PERFIL DEL CARGO – ENCARGADO DE CAFETERIA Y RESTAURANTE
1. EDUCACION: Nivel Técnico.
2. FORMACION: Estudios en Gastronomía.
3. HABILIDADES PARA: Liderazgo, comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 1 años de experiencia en manejo de restaurantes.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Liderar las operaciones en la cafetería y restaurante del hotel Melany's.
AUTORIDAD: En el manejo de equipos, insumos y operaciones en la cafetería y restaurante del hotel Melany's
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> Realizar de manera cualificada, funciones de planificación, organización y control de todas las actividades del área de cafetería y restaurante. Realizar inventarios y controles de productos e insumos. Diseñar tipos de presentaciones para desayunos. Idear un menú que diferencie a la cafetería y restaurant del hotel con insumos y productos saludables y de calidad. Realizar propuestas de pedidos de productos y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento. Supervisar que las instalaciones y equipos de la cafetería estén en buenas condiciones. Mantener la cocina en condiciones óptimas de aseo para labores de cafetería.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 86

Propuesta del perfil, funciones y responsabilidades del cargo - Recepcionista

PERFIL DEL CARGO – RECEPCIONISTA
1. EDUCACION: Nivel Técnico.
2. FORMACION: Estudios en Administración e idiomas.
3. HABILIDADES PARA: Comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 6 meses de experiencia en cargos de recepción y atención al cliente.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Desarrollar las actividades en la recepción del hotel Melany's.
AUTORIDAD: En la recepción del hotel Melany's
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> Organizar y gestionar el servicio de recepción del hotel Melany's Formalizar las entradas y salidas de los visitantes del hotel, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio. Realizar los reportes de capacidad para gestionar eficazmente con el fin de tener informado al administrador sobre la capacidad. Generar una atención de calidad a los clientes para anticiparse a sus expectativas. Formalizar la documentación de la información de los requerimientos de los clientes, para remitirla posteriormente a las demás áreas del hotel para que trabajen en ellas Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes. Realizar las operaciones de correspondencia, mensajería y despertador cuando sea necesario. Ser los mediadores entre los clientes y los administrativos para que se les dé a conocer los requerimientos de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 87

Propuesta del perfil, funciones y responsabilidades del cargo - Trasladista

PERFIL DEL CARGO – TRASLADISTA
1. EDUCACION: Nivel Técnico.
2. FORMACION: Estudios en idiomas y cursos de manejo con licencia vigente.
3. HABILIDADES PARA: Comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad y puntualidad.
4. EXPERIENCIA: 6 meses de experiencia en cargos de transfer y atención al cliente.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Transportar a los clientes del hotel Melany's.
AUTORIDAD: En el traslado de clientes del hotel Melany's
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al hotel los detalles y características de cliente que va a recoger. • Coordinar con el hotel la hora, el lugar, el número de clientes y el nombre del cliente o grupo. • Realizar el traslado de los pasajeros que llegan y se van del hotel. • Recibir y trasladar de los clientes de la ciudad al hotel y viceversa. • Verificar y mantener la unidad automovilística limpia y en óptimas condiciones de uso.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 88

Propuesta del perfil, funciones y responsabilidad del cargo - Encargado de Limpieza.

PERFIL DEL CARGO – ENCARGADO DE LIMPIEZA
1. EDUCACION: Nivel Técnico.
2. FORMACION: Cursos en housekeeping.
3. HABILIDADES PARA: Comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 6 meses de experiencia en cargos de limpieza y atención al cliente.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Mantener las habitaciones y áreas comunes del hotel Melany's impecables.
AUTORIDAD: En la realización de las actividades de limpieza.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las habitaciones, áreas comunes y áreas externas del hotel Melany's. • Garantizar el aseo y cuidado de las habitaciones, los muebles y equipos electrónicos que los compone. • Mantener limpias las sábanas, cobijas, fundas, toallas, manteles y demás prendas que se empleen en el hotel y restaurante. • Realizar propuestas de pedidos de productos y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 89

Propuesta del perfil, funciones y responsabilidades del cargo - Auxiliar de limpieza

PERFIL DEL CARGO – AUXILIAR DE LIMPIEZA
1. EDUCACION: Nivel Técnico.
2. FORMACION: Cursos en cortos en housekeeping.
3. HABILIDADES PARA: Comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 3 meses de experiencia en cargos de limpieza y atención al cliente.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Apoyar a mantener las habitaciones y áreas comunes del hotel Melany's impecables.
AUTORIDAD: En la realización de las actividades de limpieza.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la limpieza de las habitaciones, áreas comunes y áreas externas del hotel Melany's. • Apoyar en el aseo y cuidado de las habitaciones, los muebles y equipos electrónicos que los compone. • Apoyar a mantener limpias las sábanas, cobijas, fundas, toallas, manteles y demás prendas que se empleen en el hotel y restaurante.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 90

Propuesta del perfil, funciones y responsabilidades del cargo - Mantenimiento

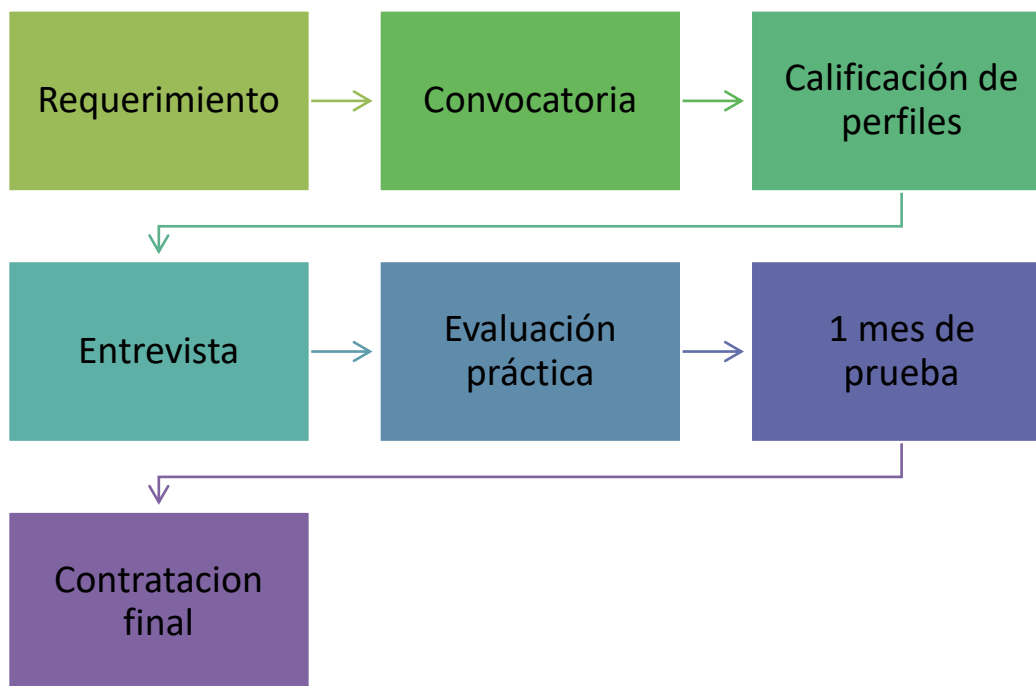
PERFIL DEL CARGO – MANTENIMIENTO
1. EDUCACION: Nivel Técnico.
2. FORMACION: Estudios en mantenimiento y construcción.
3. HABILIDADES PARA: Comunicación, trabajar en equipo, responsabilidad.
4. EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en cargos mantenimiento de equipos e instalaciones.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
OBJETIVO DEL CARGO: Mantener los equipos e instalaciones del Hotel en condiciones óptimas para su uso y en seguridad para los trabajadores y clientes del Hotel.
AUTORIDAD: En el mantenimiento de instalaciones del Hotel.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el buen estado de los muebles e inmuebles que hacen parte del Hotel. • Llevar a cabo mantenimientos preventivos para el buen funcionamiento de las instalaciones y artefactos del hotel. • Hacer mantenimientos correctivos de muebles y estructuras para garantizar el buen servicio a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo satisfactoriamente el proceso de contratación, proponemos el siguiente proceso.

Figura 93:

Propuesta del proceso de contratación para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.8. INFRAESTRUCTURA

El hotel Melany's está ubicado en el departamento y provincia de Cusco en el distrito de Wanchaq, Av. Huayruropata N°1228

La propiedad dispone de 8 pisos en los que se distribuyen 48 habitaciones de diferentes tipos, las mismas que son: habitaciones individuales con vista a la montaña, habitaciones dobles estándar, habitaciones dobles, habitaciones triples básicas, habitaciones dobles con vista a la montaña con una o dos camas y habitaciones hipo alergénicas. Cada habitación disfruta de vista a la ciudad, así como de un baño privado.

Estas instalaciones cumplen con los requisitos señalados en el artículo 5 de la Norma Técnica A.30 "Hospedaje" del numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).

Figura 94:*Infraestructura del Hotel Melany's*

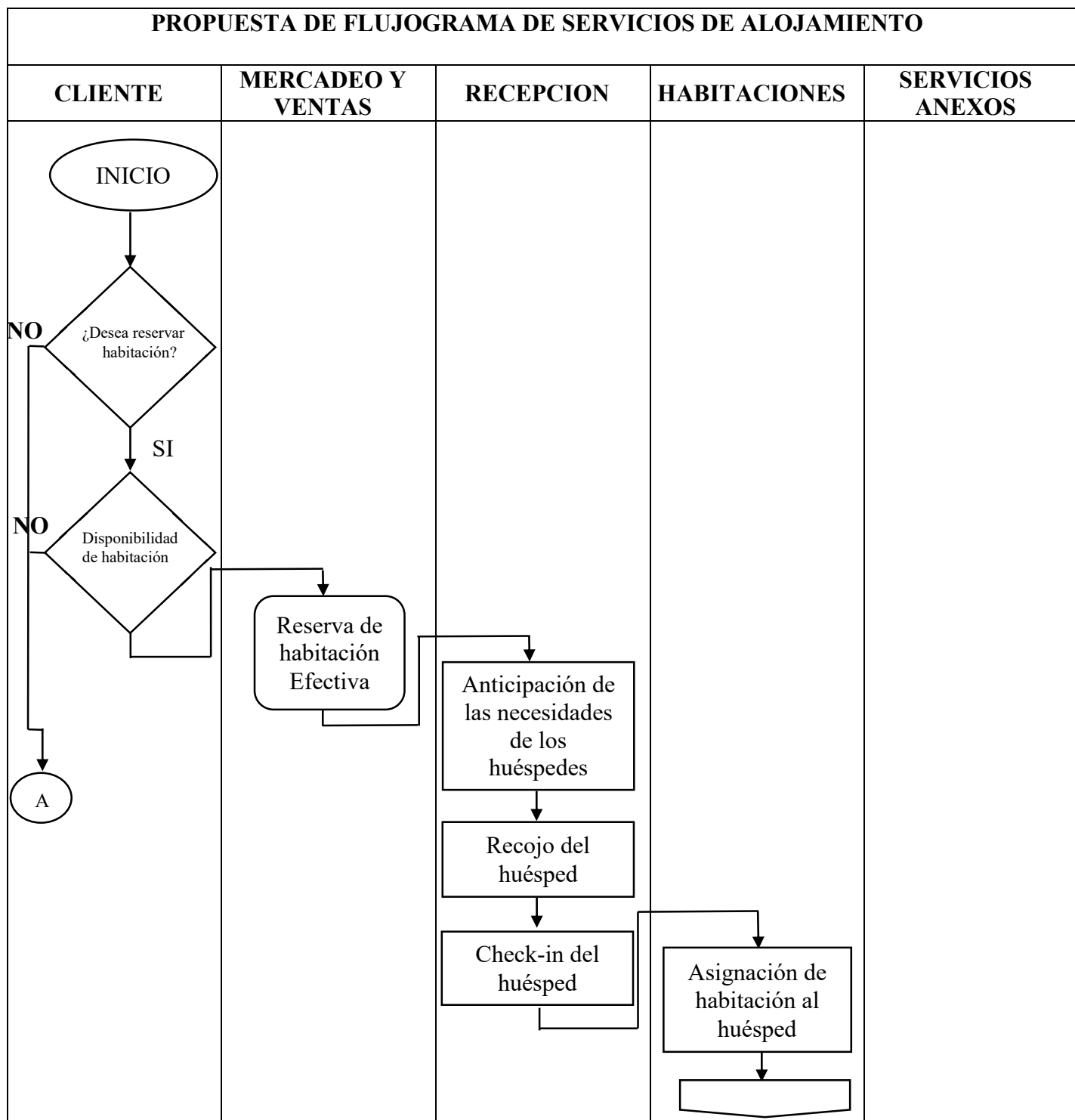
Fuente: Fotografía tomada por tesistas

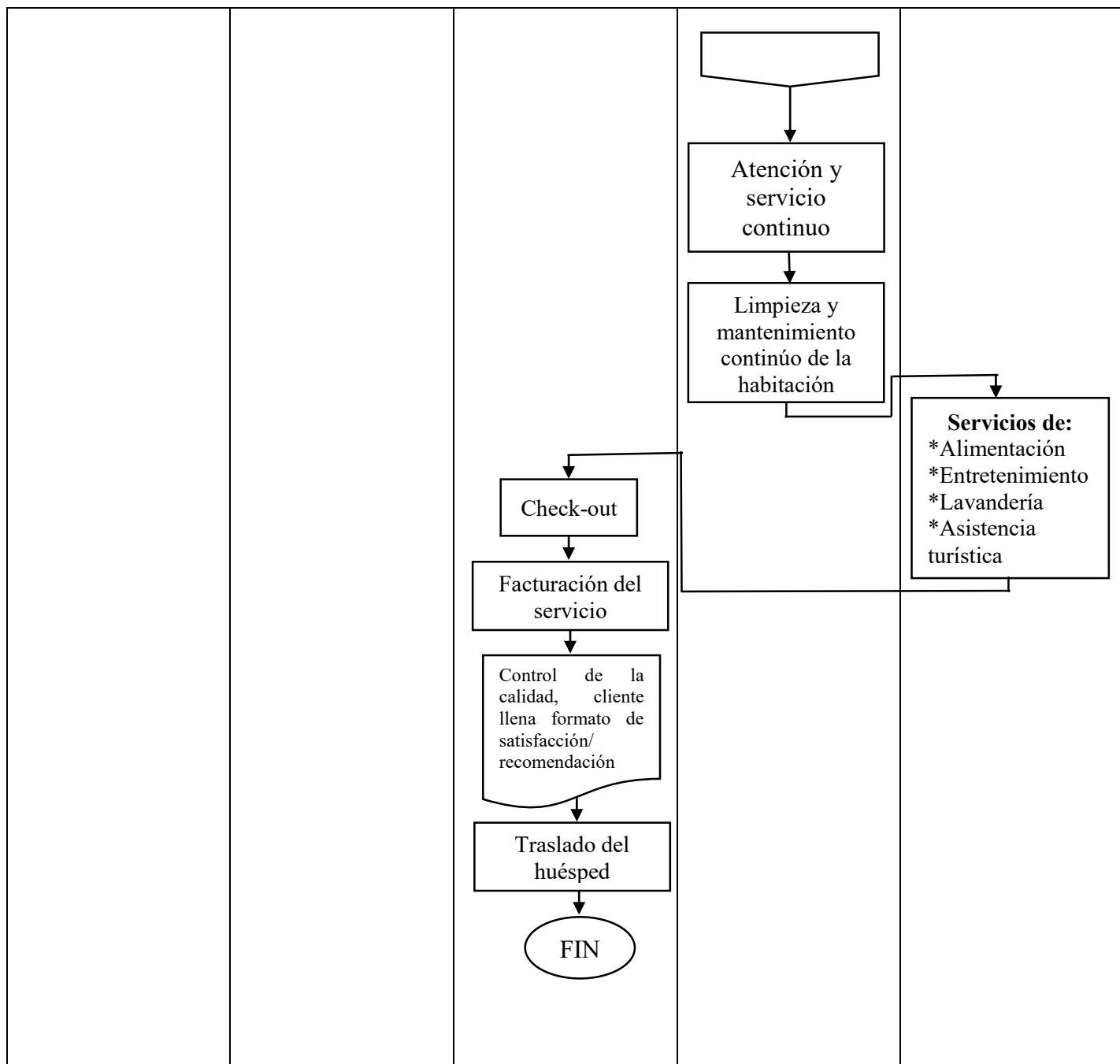
4.2.3. Fase 3: Flujo de trabajo**4.2.3.1. Diagrama de eslabones y procesos del servicio de alojamiento.**

El siguiente flujograma muestra la propuesta del flujo de trabajo para eliminar las tareas repetitivas en la prestación de servicios de alojamiento.

Figura 95:

Propuesta del diagrama de eslabones y procesos del servicio de alojamiento para el hotel de tres estrellas Melany's





Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.2. VALUE STREAM MAPPING

A continuación, se desarrolla la propuesta del Value Stream Mapping para el hotel de tres estrellas Melany's, que servirá para eliminar todas aquellas actividades que no aporten valor. Caso: proceso de recepción

Tabla 91

Identificación de actividades en el proceso de recepción del Hotel Melany's

	ACTIVIDAD	Tiempo
RECEPCION	Preparación del registro, llaves y dotación necesaria para el registro del huésped	2 min
	saludo y bienvenida al huésped	1 min
	Verificación de reserva.	1 min
	Reconfirmar los datos verificados	1 min
	Diligenciamiento de la tarjeta de registro	1min 30seg
	Asignación de la habitación	30 seg.
	Entrega de llaves	25 seg.
	direccionamiento hacia la habitación e ingreso de equipaje	3 min
	Entrega y presentación de la habitación	1 min
	Ingreso al sistema de información consignada en el registro hotelero	3 min
	Ingreso del registro hotelero al archivador de recepción	1 min
		TOTAL

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Hotel Melany's

Tabla 92

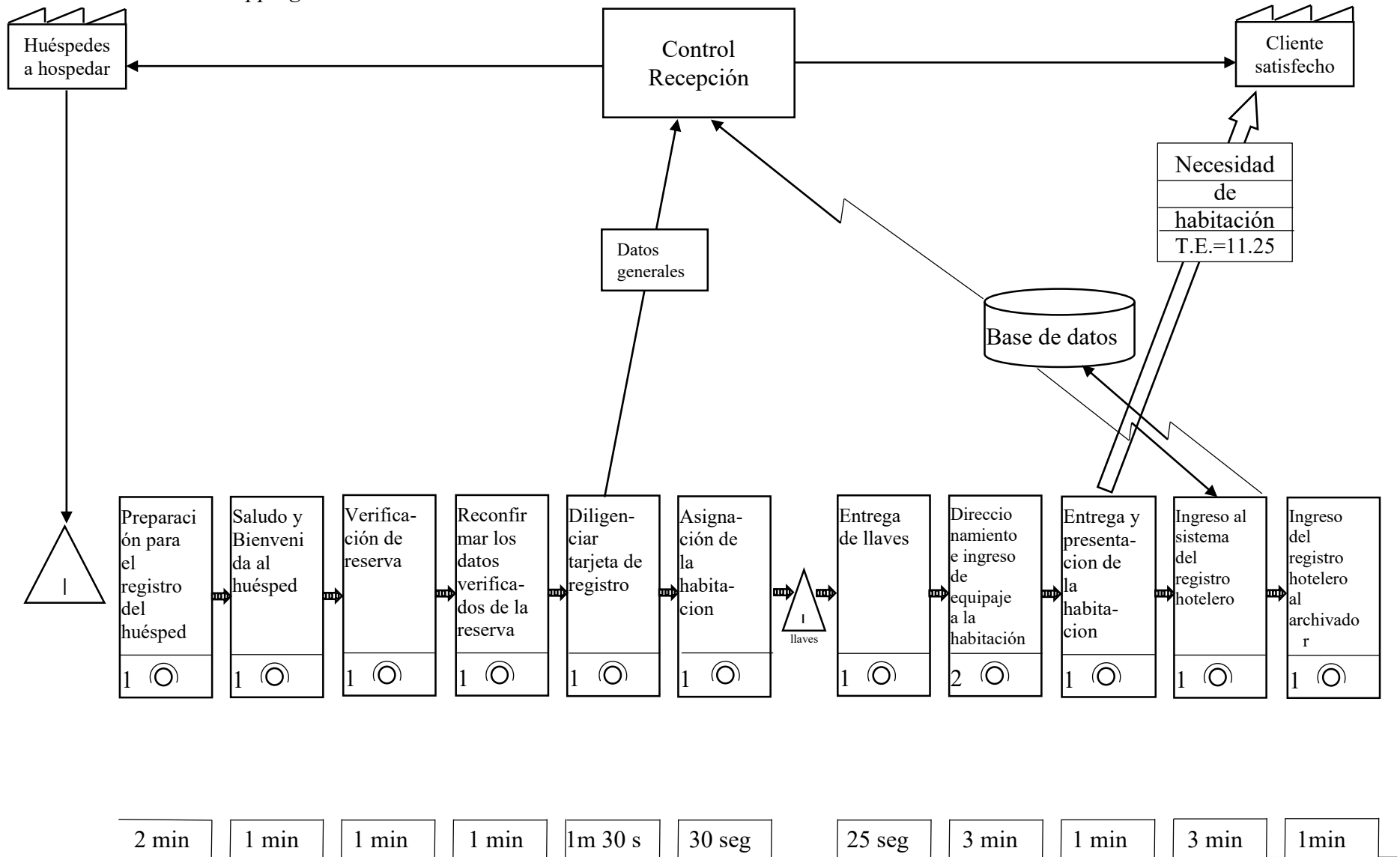
Tiempo total del valor agregado y no agregado

TOTAL DE TIEMPO DE VALOR AGREGADO Y NO AGREGADO	
Tiempo de valor no agregado: 6min y 30 seg. (42%)	Tiempo de valor agregado: 8min y 55 seg. (58%)

Fuente: Elaboración propia

Figura 96:

Value Stream Mapping actual en el hotel de tres estrellas



Fuente: Elaboración propia

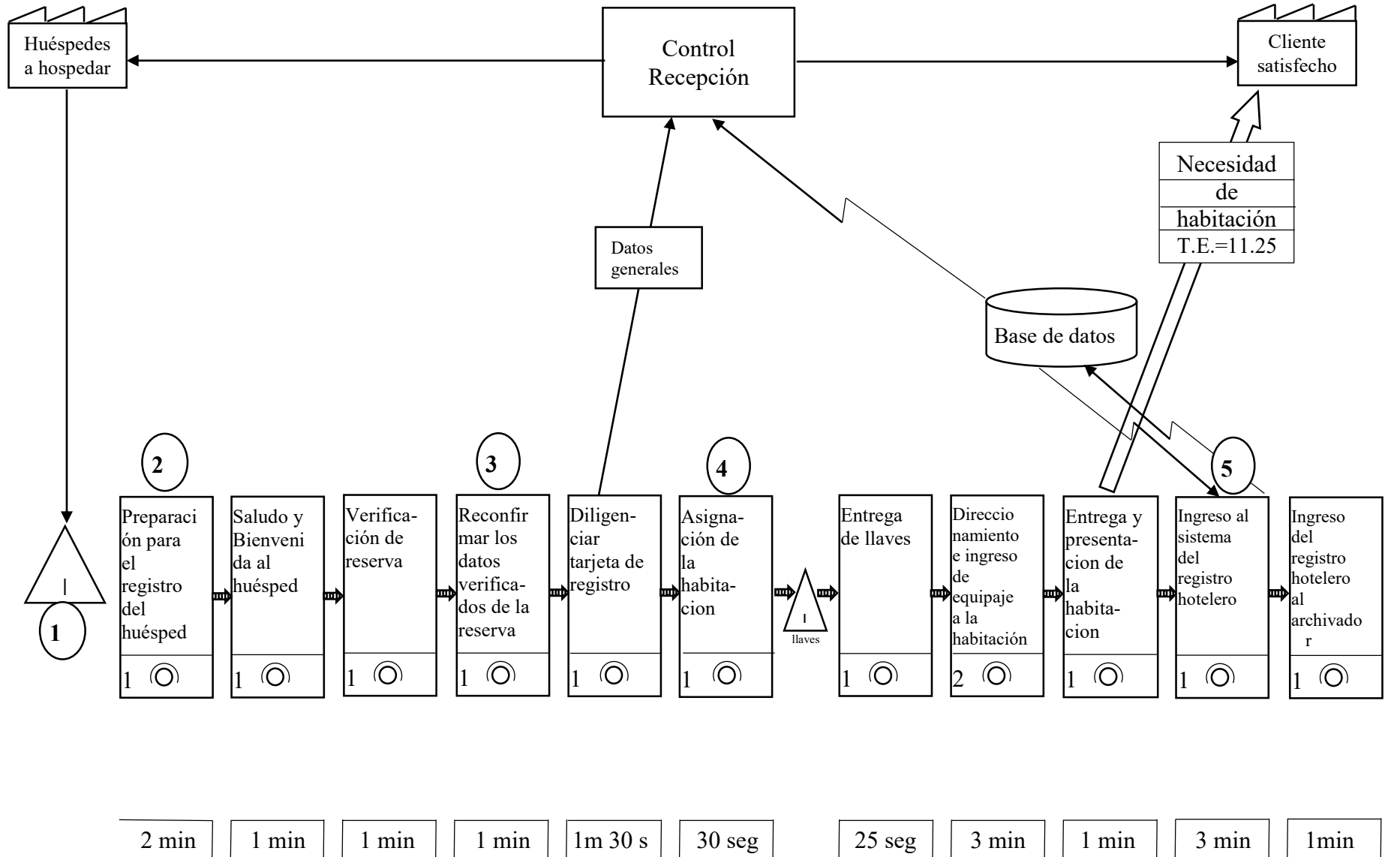
4.2.3.2.1. PUNTOS A MEJORAR PARA EL PROCESO RECEPCION

1. Uso del sistema Pull en todo el proceso, pues cada actividad que se realice será llevada a cabo pensando en la necesidad del cliente.
2. Con la aplicación de las herramientas Lean, en especial las 5 S's (Limpieza y Orden) la preparación del registro, llaves y dotación necesaria para el huésped no será un procedimiento necesario antes de recibir al huésped, pues todos los instrumentos que necesarios para su recepción estarán en su lugar debidamente ordenados.
3. La reconfirmación de datos del huésped, se considera un procedimiento innecesario, pues este ya fue previamente confirmado por el trasladista al momento de recoger al huésped, y reconfirmado en la verificación de la reserva hecha por el personal del área de recepción.
4. Con el uso de un sistema de información en el área de recepción, el número de habitación ya habrá sido asignado al huésped el día en el que se efectuó la reserva, haciendo a la "asignación de habitación" un paso innecesario en la recepción del huésped.
5. Con el uso de un sistema de información en el área de recepción, el ingreso al sistema de la información consignada en el registro hotelero será un paso innecesario, pues los datos del huésped ya estarán en la base de datos del hotel.

A continuación, se presenta el mapa del estado futuro del proceso de recepción en el hotel de tres estrellas Melany's

Figura 97:

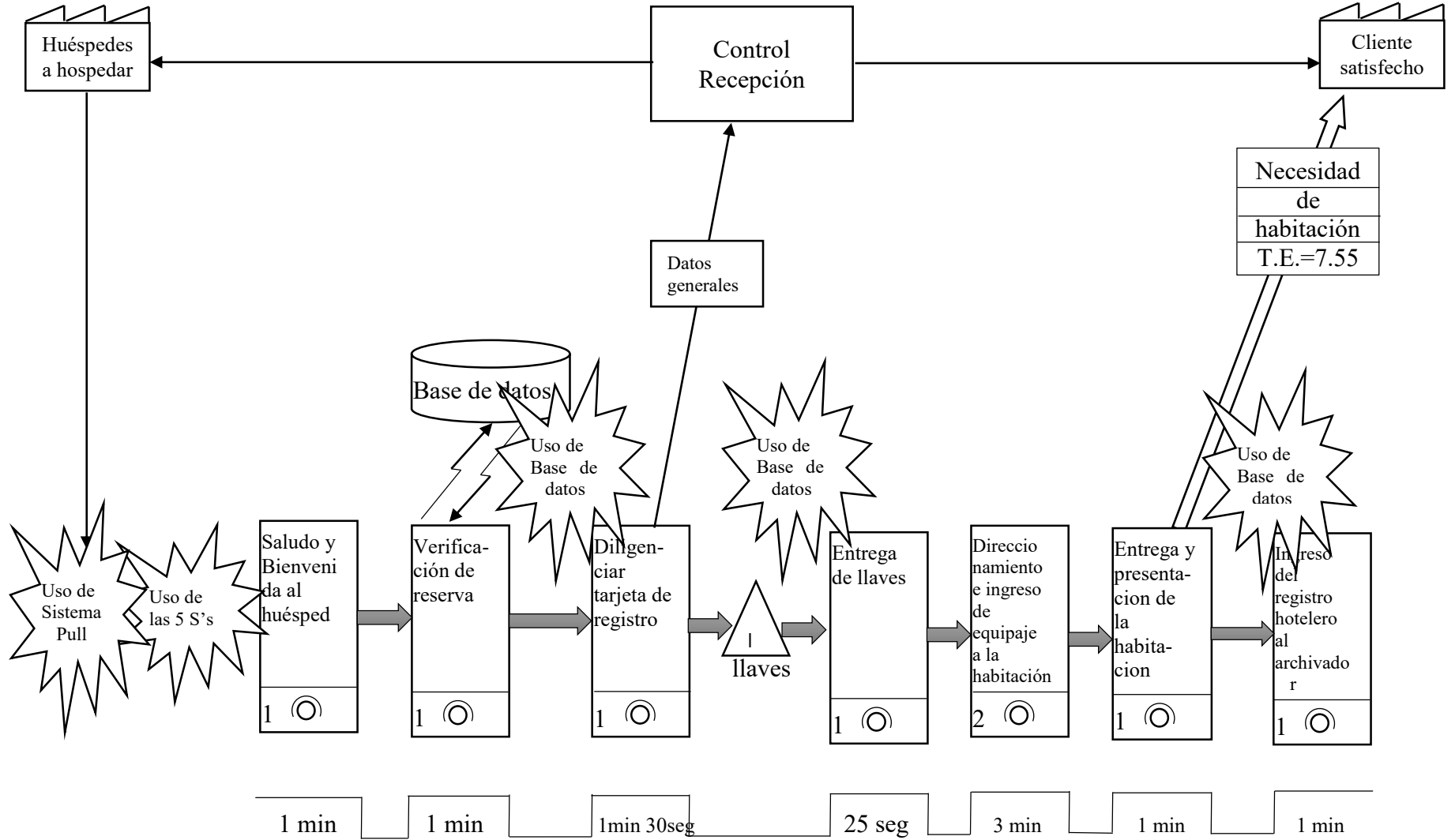
Puntos a mejorar en el proceso de recepción con el Value Stream



Fuente: Elaboración propia

Figura 98:

Propuesta del Value Stream Mapping Futuro para el Hotel Melany's



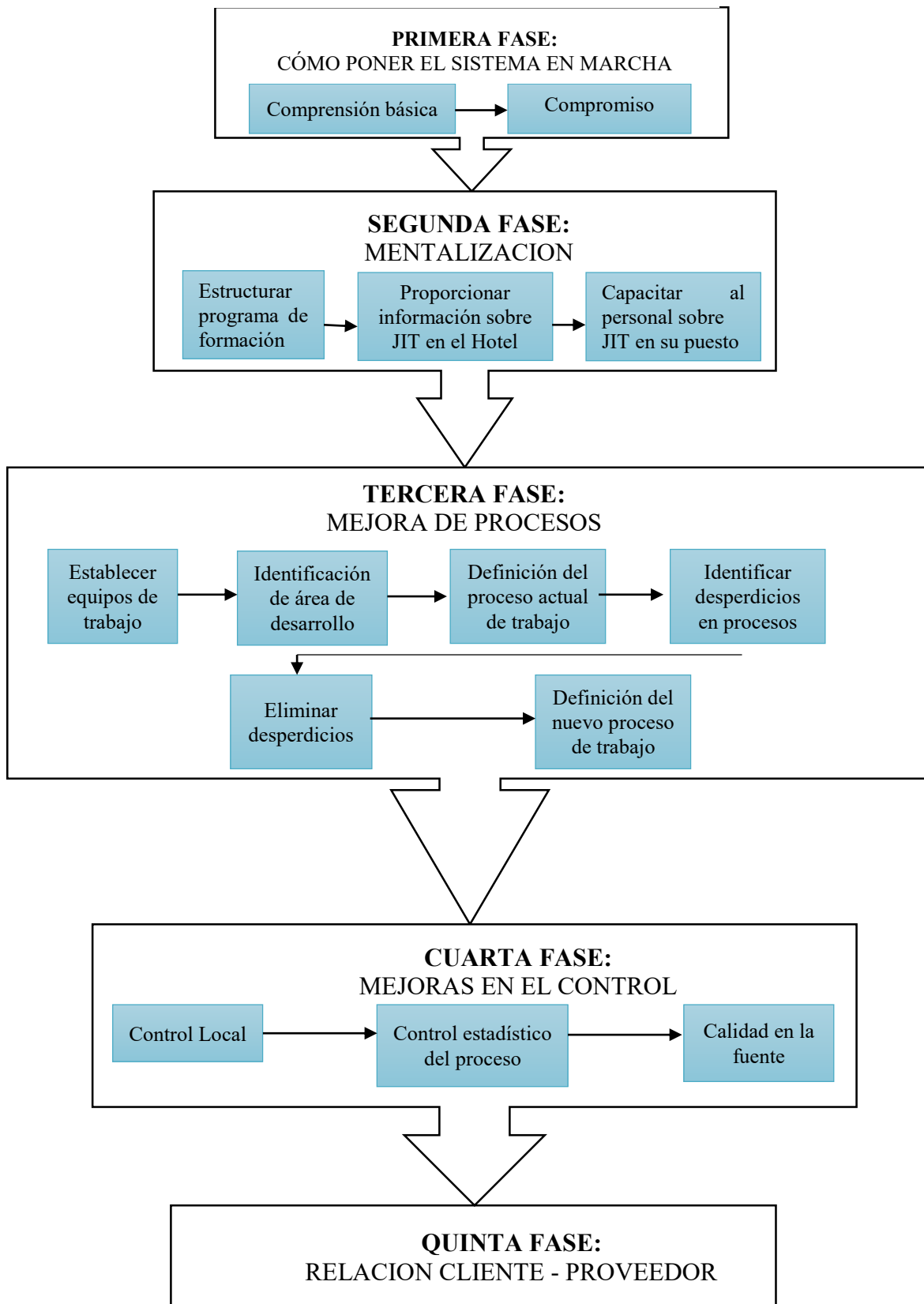
Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3. JIT/KANBAN

4.2.3.3.1. JIT

El JIT (Justo a Tiempo) siendo uno de los pilares del Lean Management, se debe ocupar de que los colaboradores del Hotel Melany's lleven a cabo las tareas correctas (para asegurar la calidad total), en flujo, de manera balanceada y al ritmo que impone las necesidades del cliente. Para lograr todo esto, el Hotel debe contar con colaboradores motivados, multifacéticos y tomar en cuenta su participación. De esta manera el Hotel podría incorporar el tiempo como factor relevante para obtener una mayor ventaja competitiva, reducir costes y mejorar el servicio que brinda.

Propuesta de implementación del JIT para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración Propia

Pasos de Aplicación de la técnica

A. Primera Fase: Cómo poner el sistema en marcha

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- Comprensión básica
- Compromiso

B. Segunda Fase: Mentalización “clave del éxito”

Esta fase implica la educación de todo el personal. Se la ha llamado clave del éxito porque si el hotel de tres estrellas Melany's escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades. Un programa de educación debe conseguir dos objetivos:

- El programa debe estructurarse de tal forma que los colaboradores del hotel de tres estrellas Melany's empiecen a aplicar la filosofía Justo a Tiempo en su propio trabajo.
- Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del Justo a Tiempo y su aplicación en el hotel.

Cabe resaltar que, no se debe confundir esta etapa de la educación con la formación. Educación consiste en ofrecer una visión más amplia, describir como encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

C. Tercera Fase: Mejorar los procesos

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios del proceso de prestación del servicio que mejorarán el flujo del trabajo.

Los cambios de proceso tienen cinco formas principales:

- Establecer los equipos de trabajo.
- Identificación del área de desarrollo.
- Definición del proceso actual de trabajo.
- Identificar y eliminar los desperdicios.
- Definir el nuevo proceso de trabajo.

Es importante el trabajo en equipo para desarrollar la metodología de Justo a Tiempo, por ello en primer lugar se van a definir los grupos de trabajo. Una vez estos se conozcan se dedicarán a determinar las áreas donde se debe desarrollar el justo a tiempo.

La definición del proceso actual es crucial en el justo a tiempo puesto que se determinan los tiempos de las actividades componentes de cada proceso, lo que permita identificar todos los elementos considerados como desperdicio.

Los desperdicios en cada proceso deben ser eliminados completamente o reducidos al máximo puesto que algunos son inevitables.

Una vez que los desperdicios se han eliminado es tiempo de elaborar un nuevo planteamiento del proceso, que se ajuste a los objetivos que Justo a tiempo trata de lograr.

D. Cuarta Fase: Mejoras en Control

La forma en que se controle el sistema determinará los resultados globales de la aplicación del Justo a Tiempo. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control del proceso, algunas de las medidas utilizadas son:

- Control local en vez de centralizado.
- Control estadístico del proceso (cuando se pueda realizar)
- Calidad en la fuente (como autocontrol, programas de sugerencias, etc.).

E. Quinta Fase: relación cliente – proveedor

Constituye la fase final de la aplicación del Justo a Tiempo. Hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar el proceso. Para poder continuar la mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos.

Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fases 3 y 4, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del Justo a Tiempo con los proveedores, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros). Con el Justo a Tiempo, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

4.2.3.3.2. KANBAN

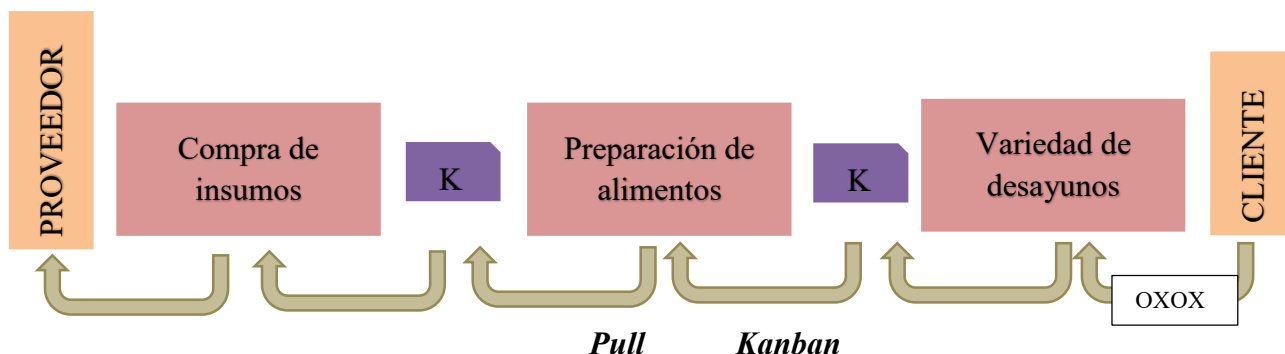
El sistema Kanban es un elemento primordial del JIT, es decir, que lo que precise un determinado proceso de producción debe ir a buscarse en el proceso o suministro que le precede (sistema pull), con el objetivo fundamental de obtenerlo en la cantidad y momento justo en que se necesite (justo a tiempo); ello puede, en efecto, lograrse con el sistema de tarjeta (Kanban).

Aplicar el sistema Kanban ayudará a la eliminación de desperdicios, mejora continua, participación plena de los colaboradores, flexibilidad de la mano de obra, organización y visibilidad.

Por todo lo antes expuesto se propone la implementación de sistema Kanban en el área de restaurante para el hotel de tres estrellas Melany's, este sistema ayudara a abastecer a tiempo los insumos requeridos para la preparación del desayuno de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

Figura 100:

Propuesta de implementación de Sistema Kanban para el hotel de tres estrellas Melany's en el área de restaurante



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Fase 4: Parámetros de calidad

Los hoteles de tres estrellas representan calidad, dicho esto, de acuerdo al estudio realizado consideramos que el hotel Melany's debe poner énfasis en la comodidad, estilo y servicio personalizado. Para darle un servicio de calidad al huésped creando un valor agregado y reduciendo despilfarros.

4.2.4.1. Especificaciones técnicas:

4.2.4.1.1. Requisitos mínimos de Infraestructura

Debe cumplir con la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones – RNE. Para mantener su categoría.

4.2.4.1.2. Requisitos mínimos de equipamiento:

El hotel Melany`s siendo un hotel de tres estrellas cumple con todos los requisitos mínimos de equipamiento establecidos, tales como: Custodia de valores (Caja fuerte común e individual), internet, frigobar, televisor y teléfono con comunicación nacional e internacional.

4.2.4.1.3. Requisitos mínimos de servicio

El hotel Melany`s siendo un hotel de tres estrellas cumple con todos los requisitos mínimos de servicio establecidos, tales como: Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del hotel, servicio de lavado y planchado (servicio prestado a través de terceros), servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis, servicio de custodia de equipaje, primeros auxilios (Cuenta con un botiquín con especificaciones técnicas del Ministerio de Salud), cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio de huésped. Además, el Hotel presta servicio de atención en habitación (room service) y servicio de transporte.

4.2.4.1.4. Requisitos mínimos del personal

El hotel Melany`s siendo un hotel de tres estrellas debe cumplir con todos los requisitos mínimos del personal establecidos, tales como: Personal calificado y personal uniformado las 24 horas.

4.2.4.2. CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE:

- La calidad puede ser analizada a través de la razón que obedece la cantidad de quejas que han sido manifestada por los clientes en el momento de recibir el servicio entre

el número de empleados totales del hotel, puesto que de una manera directa o indirecta pueden inferir en la prestación del mismo.

$$Productividad = \frac{\text{cantidad de quejas del servicio}}{N^{\circ} \text{ de empleados}}$$

- La calidad percibida a través del grado de satisfacción del cliente que ha recibido el servicio de alojamiento, evaluada por el mismo de una forma cualitativa y luego pasada a la forma cuantitativa.

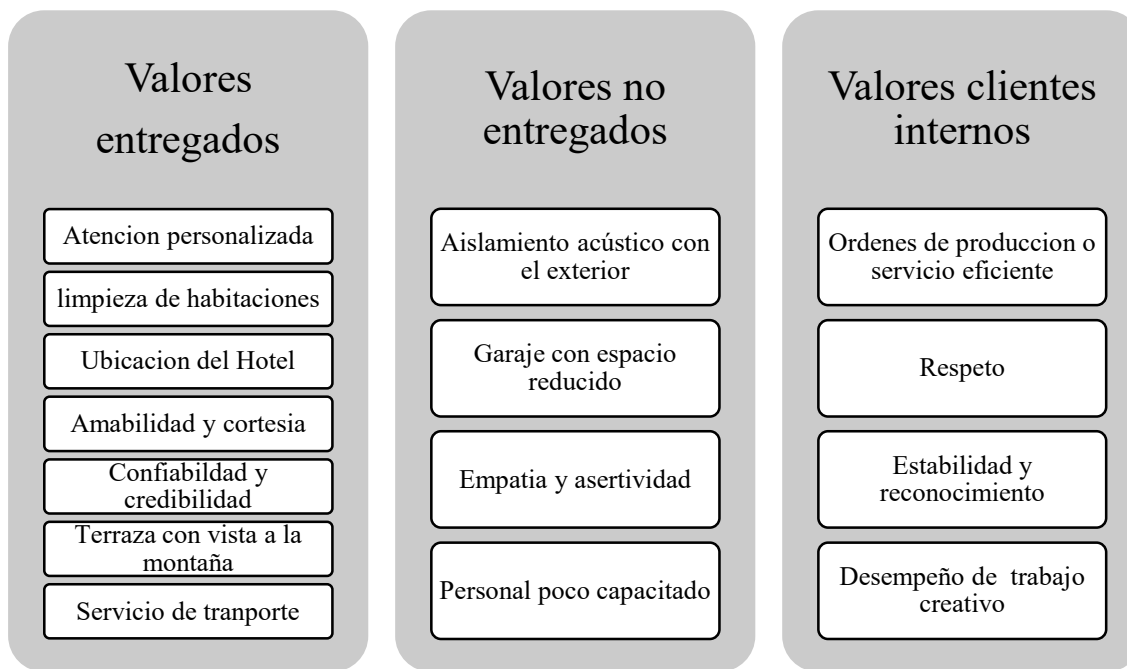
Grado de satisfaccion del cliente

La medición de la satisfacción es la manera más eficaz de conocer la posición de la empresa en el mercado.

También es importante el análisis de los resultados obtenidos de la medición directa con los clientes, pues son los indicadores de la gestión del servicio. Se debe tener en cuenta que por cada cliente que se queda insatisfecho existen 9 más, que simplemente no regresaran a la empresa.

Figura 101:

Propuesta actual de la calidad percibida por el cliente para el Hotel Mleany's



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la propuesta actual de la calidad percibida por el cliente en el hotel de tres estrellas Melany's, podemos observar que existen valores no entregados, los mismos que el cliente espera al momento de contratar con el hotel. Al percibir la carencia de estos valores el cliente automáticamente reducirá el nivel de calidad recibido durante su estadía, generando un cliente poco satisfecho.

Por ello se propone que el Hotel de tres estrellas Melany's trabaje en: mejorar el aislamiento acústico con el exterior, ampliar su garaje, aumentar el nivel de empatía y asertividad de sus colaboradores y tenga programas de capacitación constante.

4.2.5. Fase 5: Ambiente de trabajo

4.2.5.1. Clima laboral

En la encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Melany's, el indicador "clima laboral" fue respondido favorablemente, sin embargo daremos algunos alcances para que el clima laboral del hotel de tres estrellas Melany's alcance una situación de excelencia, enfocado en la mejora del talento humano.

4.2.5.1.1. Involucramiento laboral

Tabla 93

Propuesta para la mejora del clima laboral en el hotel de tres estrellas Melany's:

Involucramiento laboral

ACCION	PROPOSITO	PERSONAL OBJETIVO	RESPONSABLE
Talleres equipos de trabajo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo	Todo el personal de hotel	Área de administración
Reuniones periódicas	Incentivar la participación de los colaboradores	Todo el personal de hotel	Área de administración
Inducción a las metas organizacionales	Interiorizar la misión, visión, valores y objetivos organizacionales	Todo el personal de hotel	Área de administración
Programa de incentivos por puntos hoteleros	Incrementar la motivación y productividad de los colaboradores	Todo el personal de hotel	Área de administración

Fuente: elaboración propia

4.2.5.1.2. Supervisión

Tabla 94

Propuesta para la mejora del clima laboral en el hotel de tres estrellas Melany's:

Supervisión

ACCION	PROPOSITO	PERSONAL OBJETIVO	RESPONSABLE
Programa de Liderazgo transformacional	Capacitar al gerente/administrados del hotel para fortalecer su liderazgo	Gerente y/o administrador del hotel	Área de administración
Evaluaciones de desempeño laboral	Incrementar los niveles de desempeño laboral	Todo el personal del hotel	Área de administración
Plan estratégico institucional	Tener metas y objetivos organizacionales realizables bajo un cronograma de actividades	Todo el personal del hotel	Área de administración

Fuente: elaboración propia

4.2.5.1.3. Actividades de integración

Tabla 95

Propuesta para la mejora del clima laboral en el hotel de tres estrellas Melany's:

Actividades de integración

ACTIVIDADES	PROPOSITO	PERSONAL OBJETIVO	RESPONSABLE
Día de la madre/padre	Generar lealtad en los colaboradores	Todo el personal del hotel	Todas las áreas
Aniversario del hotel			Area de administración
Cumpleaños del mes			Todas las áreas

Fuente: elaboración propia

4.2.5.2. Las 5S's

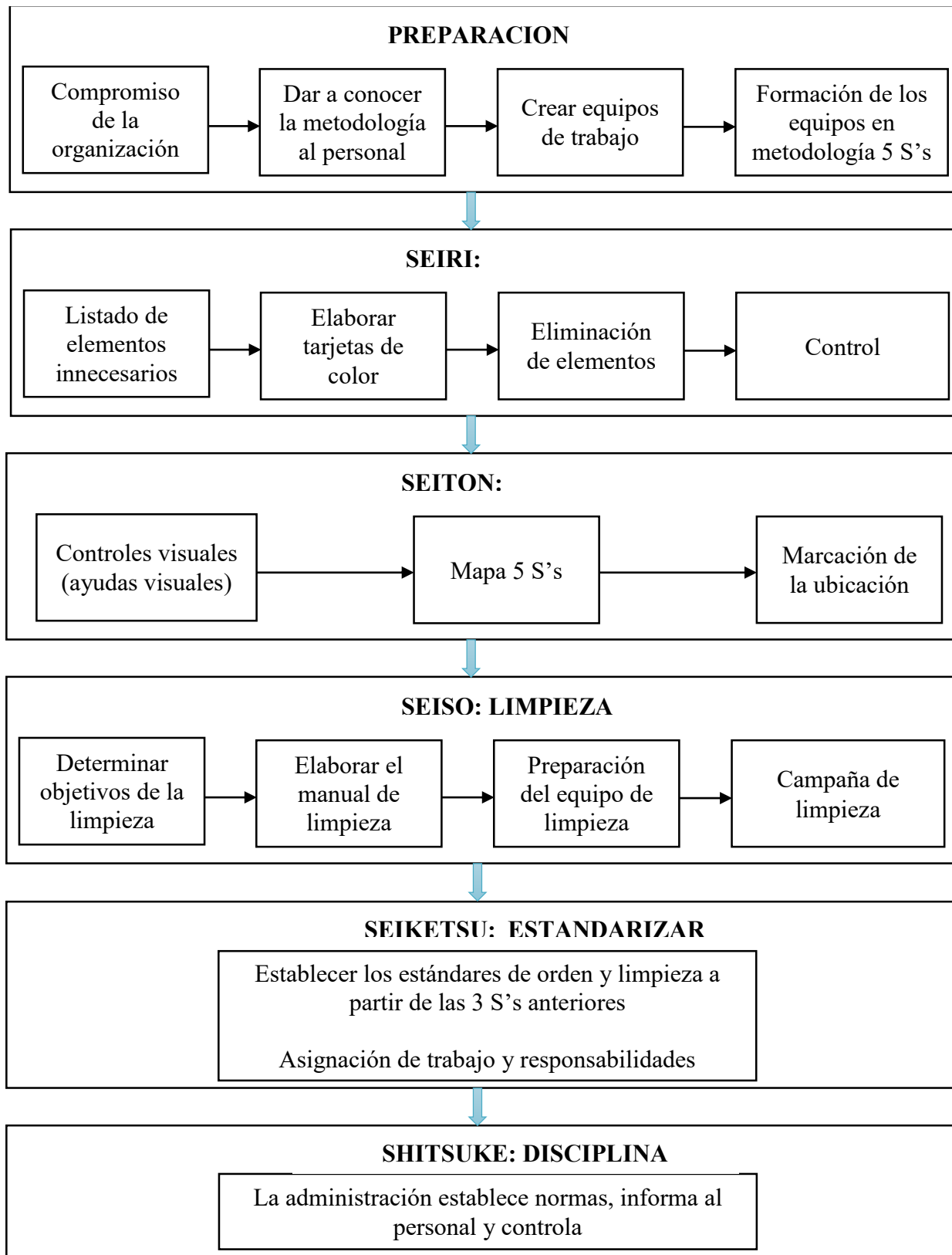
La técnica de las 5 S's permitirá al hotel de tres estrellas Melany's otorgar a sus clientes un ambiente visualmente atractivo y aceptable para ellos, ya que es a través del entorno con el que interactúan donde captan la calidad del servicio que reciben en el hotel.

Un ambiente visualmente atractivo se refiere a que el cliente encuentra los elementos de las habitaciones en perfecto estado, ordenados y limpios; entre ellos equipos y enseres de uso como sábanas y toallas.

Para la aplicación de las 5 S's en el hotel de tres estrellas Melany's se propone la siguiente metodología esquematizada:

Figura 102:

Propuesta de implementación de la técnica 5 S's para el Hotel Melanys



Fuente: Elaboración propia

4.2.5.2.1. DESCRIPCION DE LAS FASES

A. Fase 1: Preparación

Antes de poner en marcha la metodología de las 5 S's, es necesario realizar una preparación previa para poder establecer las pautas del plan de implantación, ya que tanto el personal del hotel Melany's como la administración deben conocer la temática de la metodología y tener claramente establecidos los objetivos y beneficios que se pueden lograr en el hotel.

B. Fase 2: Seiri – Seleccionar

Lo que busca la primera S es identificar los elementos innecesarios en las instalaciones del hotel, tanto en los puestos de trabajo como en las habitaciones.

El uso de las 5S's es de forma cíclica, los resultados se presentan casi de inmediato para la primera y segunda S, pero el éxito de la metodología radica en la repetición de la misma y la fijación de las actividades que se realizan, por eso la existencia de la estandarización y la disciplina. Para lo cual se realizan los siguientes pasos:

- Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados, lo que nos permitirá registrar el elemento innecesario con datos como: ubicación, cantidad encontrada, la acción que se sugiere para ser eliminado y una breve descripción de por qué es innecesario.
- Uso de tarjetas de color, las mismas que forman parte del control visual (revisar la técnica ayudas visuales desarrollada más adelante). Estas tarjetas permiten marcar o denunciar que en un lugar específico existe un elemento innecesario y que debe realizarse una acción correctiva al respecto. Una vez identificado el elemento

innecesario es posible mover el elemento a una nueva ubicación dentro del hotel, almacenar al elemento a otro lugar que no sea del hotel o eliminar elemento.

- El inicio de la aplicación del uso de las tarjetas de color puede ser de forma inmediata, pero su fortaleza radica en el paso del tiempo, pues no permite que se acumulen los desperdicios en el futuro.
- Finalmente, para llevar un control de todos los elementos encontrados y la decisión tomada, se puede establecer un lugar donde se publicarán los resultados que se van teniendo a medida que se va realizando la discriminación de elementos, de tal forma que los colaboradores conozcan todas las decisiones tomadas.

C. Fase 3: Seiton - Organizar

Pretende ubicar los elementos necesarios en lugares donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos a su lugar correspondiente.

En la oficina del hotel Melany's facilitará la ubicación de archivos, la búsqueda de documentos y mejorará el control visual de las carpetas.

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

Para la implementación de esta fase se proponen los siguientes pasos:

- a) Uso de controles visuales, que como parte de la organización se utilizan para informar de una manera fácil los siguientes aspectos:
 - * Lugar donde se encuentran los elementos importantes para los puestos de trabajo.
 - * Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo.
 - * Lugar donde se deben ubicar los artículos de aseo, limpieza y residuos clasificados.

- * Donde ubicar carpetas, calculadora, bolígrafos, lápices, etc. en el sitio de trabajo de una oficina.
 - * Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización.
- b) El mapa 5 S, que consiste en un croquis de las empresas donde se está realizando la puesta en marcha de la metodología de las 5 S's, en este se ubican las diferentes áreas de limpieza y organización con sus respectivos responsables por cada área, se indica la ubicación de las herramientas y equipos de limpieza, también depende de las necesidades de información y de las preferencias de la empresa. Para el desarrollo del mapa 5 S también es necesario apoyarse en la metodología de ayudas visuales, pues es un componente de la administración visual que se pretende instalar con ambas metodologías.
- Con el mapa 5 S se pueden asignar áreas de trabajo para grupos establecidos, de tal forma que logren identificar por áreas los elementos considerados como innecesarios, que agrupen artículos similares o de uso frecuente como aparece en las ayudas visuales.
- c) Marcación de la ubicación; una vez que se ha decidido las mejores localizaciones, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa dónde están las cosas, y cuantas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se propone emplear:
- * Indicadores de ubicación.
 - * Indicadores de cantidad.
 - * Letreros y tarjetas.
 - * Nombre de las áreas de trabajo.
 - * Localización de stocks.

- * Lugar de almacenaje de equipos.
- * Procedimientos estándares.
- * Puntos de limpieza y seguridad.

Tales puntos como letreros e indicadores son importantes para la organización de los elementos del hotel Melany's y se encuentran relacionados con los apoyos visuales detallados más adelante.

D. Fase 4: Seiso – Limpieza

Esta fase pretende incentivar la actitud de limpieza del hotel Melany's así como la conservación de la clasificación y el orden de los elementos que se ha realizado con las 2 S's anteriores. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también el tiempo requerido para su ejecución, por ejemplo, con los equipos u otros de oficina, cuando el personal no conoce sobre el mantenimiento de equipos puede dañarlos al intentar limpiarlos, es decir que los suministros a entregarle a los colaboradores no solamente es material sino también técnico.

Para el desarrollo de la limpieza se pueden desarrollar dos pasos, el primero es una campaña de limpieza profunda del local para conocer la fachada de las instalaciones y el servicio bajo estas condiciones, luego se debe establecer un manual de limpieza para llegar a tener la fachada antes mencionada en cualquier momento.

En el desarrollo del Seiso – Limpieza, primero se determinarán los objetivos de la limpieza, para el hotel de tres estrellas Melany's se propone manejar tres categorías de elementos que serán sometidos a la limpieza:

- Elementos almacenados (materiales, papelería, documentos de archivo, documentos de trámite, documentos procesados)

- Equipos (equipos de oficina y útiles de trabajo)
- Espacios (habitaciones, suelo, áreas de trabajo, pasillos, paredes, columnas, techos, ventanas, estantes, cuartos de servicio, salas y luces)

Seguidamente, se propone elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual debe incluir:

- Propósito de limpieza.
- Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio del trabajo.
- Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
- Croquis por cada piso del hotel, asignando responsables de la limpieza por cada área.

Posteriormente, en la preparación del equipo de limpieza, se propone aplicar los principios del orden a las herramientas de limpieza, almacenándolas en lugares donde sea fácil encontrarlas, utilizarlas y devolverlas.

Finalmente, para esta fase se propone el desarrollo de una campaña de limpieza, que es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta campaña de limpieza ayudará a obtener un estándar de cómo deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudar a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial.

E. Fase 5: Seiketsu – Estandarizar

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas, como bien se denomina: Estandarizar.

Aquí se propone tratar de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se a propuesto, realizado y aprobado anteriormente.

En esta fase se propone asignar trabajos y responsabilidades para mantener las condiciones de las tres primeras S's, cada colaborador de la entidad debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.

F. Fase 6: Shitsuke – Disciplina

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5 S's, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras S's, se deteriorará rápidamente.

Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, se propone ciertas responsabilidades para el área de administración, las cuales se detallan a continuación:

- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5 S y mantenimiento autónomo.
- Crear un equipo líder para la implementación en toda la identidad.
- Suministrar los recursos para la implantación de las 5 S's
- Motivas y participar directamente en la promoción de sus actividades.
- Evaluar el progreso y evolución de la implantación en cada área de la empresa.
- Participar en las auditorias del progreso.
- Enseñar con el ejemplo.

- Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5 S's.

4.2.5.3. AYUDAS VISUALES

Los controles visuales están íntimamente relacionados con los procesos de estandarización. Un control visual es un estándar representado mediante un elemento gráfico o físico, de color o numérico y muy fácil de ver. La estandarización se transforma en gráficos y estos se convierten en controles visuales. Cuando sucede esto, solo hay un sitio para cada cosa, y podemos decir de modo inmediato si una operación particular está procediendo normal o anormalmente.

Las ayudas visuales se utilizan para informar de una manera fácil, por ejemplo:

- **Área de Administración:** Uso de tarjetas para manejar los estándares sugeridos para cada una de las actividades que se debe realizar en un equipo o proceso de trabajo, documentos o clientes.
- **En el área de recepción:** Donde ubicar la calculadora, carpetas bolígrafos, lápices en el sitio de trabajo, registro de huéspedes, las llaves.
- **Área de limpieza:** Sitio donde deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados.
- **Hotel:** Conexiones eléctricas, evacuación, uso de señaléticas de dirección, de cantidad.
- **Cliente:** Las ayudas visuales es una técnica de completo apoyo para otras que forman parte del sistema Lean Management, pero que tienen un aporte importante para el cliente, el cual consiste en ofrecer la información necesaria para facilitar la estadía del cliente en las instalaciones del hotel.

Por información necesaria se entiende toda aquella que se muestra a través de los rótulos y señales que son colocados en las instalaciones y habitaciones, de tal manera que el cliente

sepa, que áreas son las que puede visitar (en caso de tener áreas donde solamente entran los colaboradores del hotel), donde se encuentran los equipos de seguridad, señalización de rutas de emergencia, ubicación de áreas del hotel, indicaciones generales de estadia.

Proponemos el uso de las tarjetas para seleccionar los equipos, objetos y/o materiales necesarios e innecesarios en el Hotel Melany's.

4.2.5.3.1. Diseño de tarjeta de identificación roja

Figura 103:

Propuesta de diseño de la tarjeta roja para el Hotel Melany's

El diagrama muestra una tarjeta roja con un formato de tabla en el centro. La tarjeta tiene un borde rojo y un agujero circular con una cruz blanca en el extremo izquierdo. Dimensiones: el ancho total es 8 unidades y la altura es 4 unidades.

Nombre:	(1)
Fecha:	(2)
Localización	(3)
Razón de etiqueta	(4)

Fuente: Elaboración propia

Instrucciones de uso:

El formato se utiliza para la identificación de los artículos que se consideran como innecesarios en las instalaciones del hotel, pero que por alguna razón no pueden ser retirados del lugar donde se encuentran de forma inmediata, por lo que deben ser identificados de esta manera:

1. En la casilla de nombre, se especifica el nombre del artículo que se considera como innecesario.

2. Para tener un control o seguimiento del mismo se coloca la fecha en la que se realizó la revisión que lo identifica como artículo innecesario.
3. Para futuros controles o seguimiento de los artículos innecesarios que fueron retirados debe colocarse la localización donde se encontraba el artículo.
4. Por último, se describe la razón o justificación de por qué el artículo es considerado como innecesario.

4.2.5.3.2. Diseño de tarjeta de identificación verde

Figura 104:

Propuesta de diseño de la tarjeta verde para el Hotel Melany's

El diagrama muestra una tarjeta verde con un formato de tabla en el centro. La tarjeta tiene una forma irregular con un extremo puntiagudo a la izquierda que contiene un círculo con una cruz. Dimensiones: el ancho total es 8 unidades y la altura total es 4 unidades. El formato de la tabla es el siguiente:

Nombre:	(1)
Fecha:	(2)
Localización:	(3)
Razón de etiqueta verde:	(4)

Fuente: Elaboración propia

Instrucciones de uso:

El formato se utiliza para la identificación de los artículos que se consideran como necesarios en las instalaciones del hotel, pero que por alguna razón parecieran ser artículos innecesarios por lo que deben ser identificados con la etiqueta verde para evitar confusión.

1. En la casilla de nombre, se especifica el nombre del artículo que se considera como necesario.

2. Para tener un control o seguimiento del mismo se coloca la fecha en la que se realizó la revisión que lo identifica como artículo necesario.
3. Para futuros controles o seguimiento de los artículos necesarios e innecesarios que debe colocarse la localización del artículo.
4. Por último, se describe la razón o justificación de por qué el artículo es considerado como necesario por lo cual no debe ser movido de su posición actual.

Las ayudas visuales apoyaran a la identificación de las áreas del hotel, rutas de evacuación, ubicación de materiales, equipos e insumos.

4.2.5.3.3. *Asignación de un control visual (indicación, señal, rótulo)*

Tabla 96

Propuesta de control visual por ubicación para el Hotel Melany's

DESCRIPCION DEL ARTICULO	UBICACIÓN
Rótulo de ubicación	Sala de estar
Rótulo de ubicación	Recepción
Rótulo de SS.HH.	Sala de estar
Rótulo de artículos de limpieza	Almacén de limpieza
Señal solo personal autorizado	Junto a cocina, fuera
Señal ruta de emergencia	En todos los pisos
Estimado cliente agradecemos no fumar en la habitación	En todas las habitaciones
Estimado cliente haga un buen uso de los accesorios de la habitación	En todas las habitaciones
Bienvenido a la terraza	Terraza
Misión, visión, VSM, flujograma de proceso de atención al cliente	Recepción y Sala de estar
No molestar (para uso de los clientes)	En todas las habitaciones

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3.4. Propuesta de señales y rótulos para Hotel Melany's

Figura 105:

Propuesta de señales y rótulos para el hotel de tres estrellas Melany's



Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.4. TPM – MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL

La puesta en práctica de las actividades del TPM le permitiría al Hotel Melany's un control y mejora constante relacionada con las instalaciones, equipos y accesorios necesarios para ofrecer el servicio de alojamiento, elementos indispensables para el logro de la satisfacción del cliente. Además, mejorar la calidad del ambiente de trabajo y creación de una cultura de responsabilidad, disciplina y respeto por las normas. Los medidores fundamentales de la gestión de Mantenimiento son: Disponibilidad (la fracción de tiempo en que los equipos están en condiciones de servicio) y eficacia (La fracción de tiempo en que se servicio resulta efectivo para el cliente).

El TPM pretende mediante el mantenimiento preventivo que todos los equipos, accesorios e instalaciones se encuentren en perfectas condiciones para su uso siempre, es decir, que cuando el cliente requiera de estos este asegurado su funcionamiento, ofreciendo de esta manera el servicio mínimo esperado por el cliente, ya que de lo contrario una situación de este tipo afecta la imagen que el cliente tenga del Hotel además de causar molestias y enfados innecesarios a los clientes.

TPM no solo pretende que todo funcione bien sino también que se encuentre limpio y en el lugar que le corresponde, siendo estos aspectos visibles para el cliente. Otro aspecto que pretende el TPM es capacitar al personal en el Mantenimiento Autónomo, de manera que cuando se presente algún inconveniente con algún equipo se cuente con empleados capaces de solventarlo.

Las mejoras que pueden ser percibidas mediante la aplicación del Mantenimiento Productivo Total se extiende en el nivel administrativo, como operativo del hotel

Melany's. A continuación, daremos a conocer que áreas tienen que estar en constante mantenimiento para que la experiencia del cliente durante su estadía sea satisfactoria.

Tabla 97

Propuesta de clasificación de áreas que deben estar en Mantenimiento Productivo Total para el hotel de tres estrellas Melany's

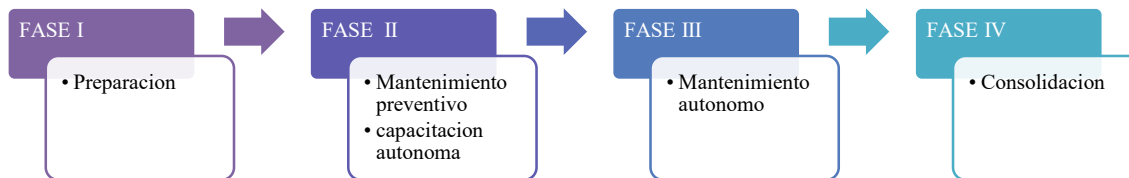
COMPETENCIA	MANTENIMIENTO
Fontanería	Tuberías Baños, regaderas, lavamanos Duchas Sistema de agua caliente
Carpintería	Muebles
Albañilería	Puertas y ventanas Limpieza de canales y cielos falsos Techos, paredes y pisos
Mecánico automotriz	Vehículos
Electrónico	Cafetera Licuadoras Refrigeradora Horno microondas Extractor Teléfonos Lavadoras Calefactores
Ing. Sistemas	Cámaras de seguridad Computadoras Instalaciones de corriente débil (WIFI – Tv cable, detectores de humo, videocámaras de vigilancia)

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.4.1. Modelo TPM para el Hotel Melany's

Figura 106:

Propuesta de implementación dl TPM para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia

Tabla 98

Pasos para la implementación del modelo del TPM para el hotel de tres estrellas

Melany's


FASE	PASO	RESPONSABLE
FASE I: Preparación del TPM	Paso 1: Decisión de implantar TPM y verificación de la implantación de 5 S's	Gerente y/o administrador
	Paso 2: Preparación de la educación introductoria	
	Paso 3: Educación introductoria	
	Paso 4: Equipo TPM	
	Paso 5: Relación TPM y Hoshin Kanri	
	Paso 6: Planeación del TPM	
FASE II: Mantenimiento Preventivo y capacitación Autónoma	Paso 7: Determine las metas y objetivos para el Mantenimiento preventivo	Equipo TPM
	Paso 8: Establecer los requerimientos para el mantenimiento preventivo	
	Paso 9: Establecer el programa de mantenimiento preventivo para el hotel	
	Paso 10: Definir procedimientos del mantenimiento preventivo (listado de rutinas)	
	Paso 11: Puesta en programa de marcha	
	Paso 12: Preparación de la capacitación técnica	
	Paso 13: Capacitación	
FASE III: Mantenimiento Autónomo	Paso 14: Limpieza inicial	Equipo TPM
	Paso 15: Proponga medidas o señales y estándares de limpieza	
	Paso 16: Preparación para la inspección general	
	Paso 17: Inspección general	
	Paso 18: Preparación de la inspección autónoma	
	Paso 19: Inspección autónoma	
	Paso 20: Organización y ordenamiento de la implantación del mantenimiento autónomo	
	Paso 21: Control	
FASE IV: Consolidación	Paso 22: Estandarización	Gerente y/o administrador

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.4.2. Hoja de control para los equipos y accesorio

Figura 107:

Propuesta de la hoja de control para los equipos y accesorios

Nombre:			
Modelo	Marca		
Frecuencia:	(2)	Código:	
	INSPECCIONES		
Fecha	(3)		
Estado actual	(4)		
Fallos encontrados	(5)		
Piezas cambiadas	(6)		
Costo de reparación	(7)		
Próximo mantenimiento	(8)		

Fuente: Elaboración Propia

Instrucciones de uso:

1. Se llena la información general relacionada con el Nombre del Accesorio, Modelo, Marca, Capacidad y Código.
2. Se coloca la información relacionada con la Frecuencia para la inspección del equipo.
3. Se llena el campo relacionada con la fecha.
4. Se describe el estado actual con la fecha.

5. Se describe el estado actual del equipo en el campo correspondiente con la fecha de inspección.
6. En el campo de fallos se escribe lo que se encontró en cuanto a los fallos de funcionamiento o de presentación.
7. En el campo de costo se coloca el costo en que se incurrió para el mantenimiento y las piezas colocadas.
8. Se establece la fecha del próximo mantenimiento partiendo de las condiciones en que se encontró el equipo.

4.2.5.4.3. Lista de chequeo

Figura 108:

Propuesta de lista de chequeo para el Hotel Melany's

<p>Nombre de la instalación (1)</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; margin: 10px auto; text-align: center;">(2)</div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; border: 1px solid black; height: 25px;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Accesorio 1</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 25px;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Accesorio 2</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 25px;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Accesorio 3</td> </tr> </table>		Accesorio 1		Accesorio 2		Accesorio 3	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p style="font-size: small; margin: 0;"><i>"Te damos el descanso que quieras, como lo quieras y cuando lo quieras"</i></p> </div> <p>Observaciones</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; margin: 10px auto; text-align: center;">(3)</div> <hr style="border: 0.5px solid black; margin: 10px 0;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; margin: 10px 0;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; margin: 10px 0;"/>
	Accesorio 1						
	Accesorio 2						
	Accesorio 3						

Fuente: Elaboración propia

Instrucciones de uso:

1. Se coloca el nombre de la instalación (Por ejemplo: Salón de recepción)

2. En los espacios donde dice accesorios se coloca al accesorio que se chequea (por ejemplo: sofás, sillas, mesas, cortinas, aire acondicionado, etc.)
3. El espacio a la derecha es para hacer las observaciones de ese equipo sobre el estado durante el chequeo.

4.2.5.4.4. *Aprendizaje permanente:*

- Creación de un ambiente donde la participación, colaboración y creatividad sea una realidad.
- Redes de comunicación eficaces.
- Mejorar las condiciones ambientales.
- Cultura de prevención de eventos negativos. Incremento de la capacidad de identificación de problemas potenciales y de búsqueda de acciones correctivas.
- Reducción de los costes de mantenimiento.

4.2.6. *Fase 6: Empoderamiento de equipo (Empowerment)*

Empowerment no es algo concreto sino es redefinir la manera en la que la organización gestiona a las personas que la integran. Dentro de este concepto aparecen muchos otros como el liderazgo, motivación, círculos de calidad, la comunicación interna, la formación, los manuales de puestos, el reclutamiento, etc.

El objetivo de este factor es poder lograr que el personal pueda desempeñar sus tareas de una manera más efectiva, eficiente y eficaz.

Los beneficios que el hotel Melany's obtendrá al aplicar la técnica serán los siguientes:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran el equipo de colaboradores del hotel Melany's.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.

- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo.
- Se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones.
- Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

Para la organización, todos estos beneficios se reflejan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.

A nivel de las personas, con el empleo de este método las personas se sienten competentes, considerándose eficaces, sintiéndose integradas en la organización y alineados con su estrategia, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

Los involucrados para la aplicación de esta técnica son todos los colaboradores que participan en cada una de las áreas del hotel Melany's, ya sean operativas como administrativas. No se debe dejar excluida a ninguna persona de la organización, esta técnica no hace distinción entre los diferentes niveles jerárquicos que pueda manejar el hotel Melany's.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla se atraviesa por tres etapas:

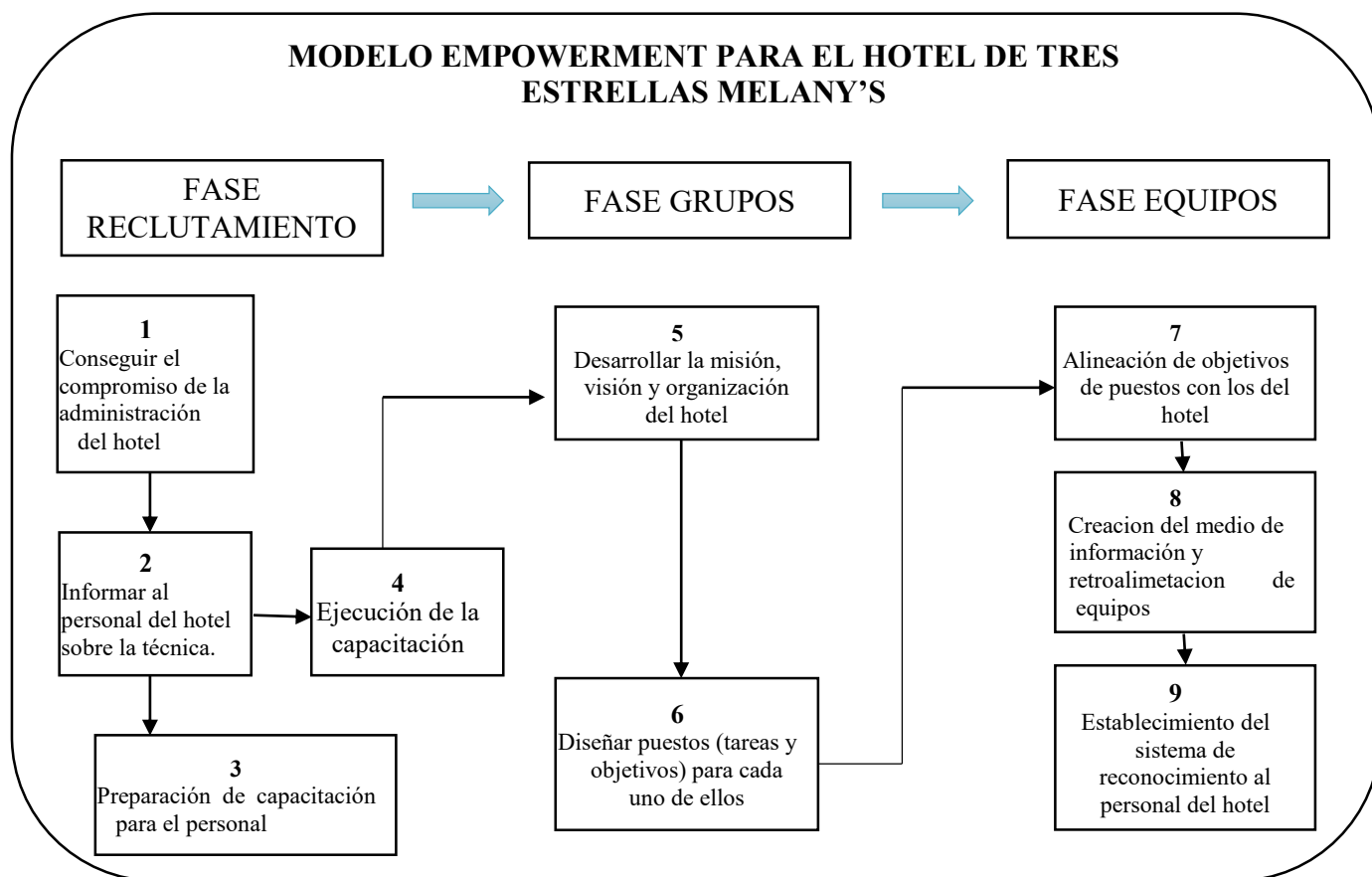
- a) Fase 1: Reclutamiento de los individuos: En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

- b) Fase 2: Grupos: Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- c) Fase 3: Equipo: Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no solo lo entienden, sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para ello el plan del proyecto de una manera esquemática será:

Figura 109:

Propuesta del modelo de empowerment para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia

Gran parte del éxito de la aplicación del Empowerment será definida por el grado de compromiso que logre desarrollar la administración del hotel Melany's en cada uno de sus niveles organizativos.

En este sentido elaboramos una carta de compromiso para formalizar el mismo.

Figura 110:

Propuesta de carta de compromiso para la fase de reclutamiento del Hotel Melany's

Fecha: _____

El personal administrativo y operativo del hotel Melany's, se compromete con la empresa a apoyarla en todas las actividades necesarias para un cambio en la forma de trabajo de la organización en busca del beneficio de todos. Pues estamos conscientes de la necesidad de nuevas prácticas administrativas y operativas las cuales sin nuestro apoyo no serían posibles. En acto de pleno acuerdo firmamos:

Fuente: Elaboración propia

A continuación, detallamos los pasos que se propone seguir para la aplicación de la técnica así como el o los responsables de cada uno de ellos.

Tabla 99

Propuesta de pasos a seguir para el modelo del Empowerment para el hotel Melany's

FASE	PASO	RESPONSABLE
FASE I. Reclutamiento	Paso 1: Conseguir el permiso de la administración Paso 2: Informar al personal del hotel sobre la aplicación de la técnica.	Gerente y/o Administrador
FASE II: Grupos	Paso 3: preparación de la capacitación. Paso 4: Ejecución de la capacitación Paso 5: Desarrollar la misión, visión y organización del hotel. Paso 6: Diseñar puestos de trabajo.	Gerente y/o Administrador
FASE III. Equipos	Paso 7: Alineación de objetivos de puestos con los del hotel	Gerente y/o Administrador y cada puesto de trabajo

Paso 8: Creación de círculos de calidad o retroalimentación de equipos.	Gerente y/o Administrador
Paso 9: establecimiento del sistema de reconocimientos al personal del hotel o motivación.	Gerente y/o Administrador y cada puesto de trabajo

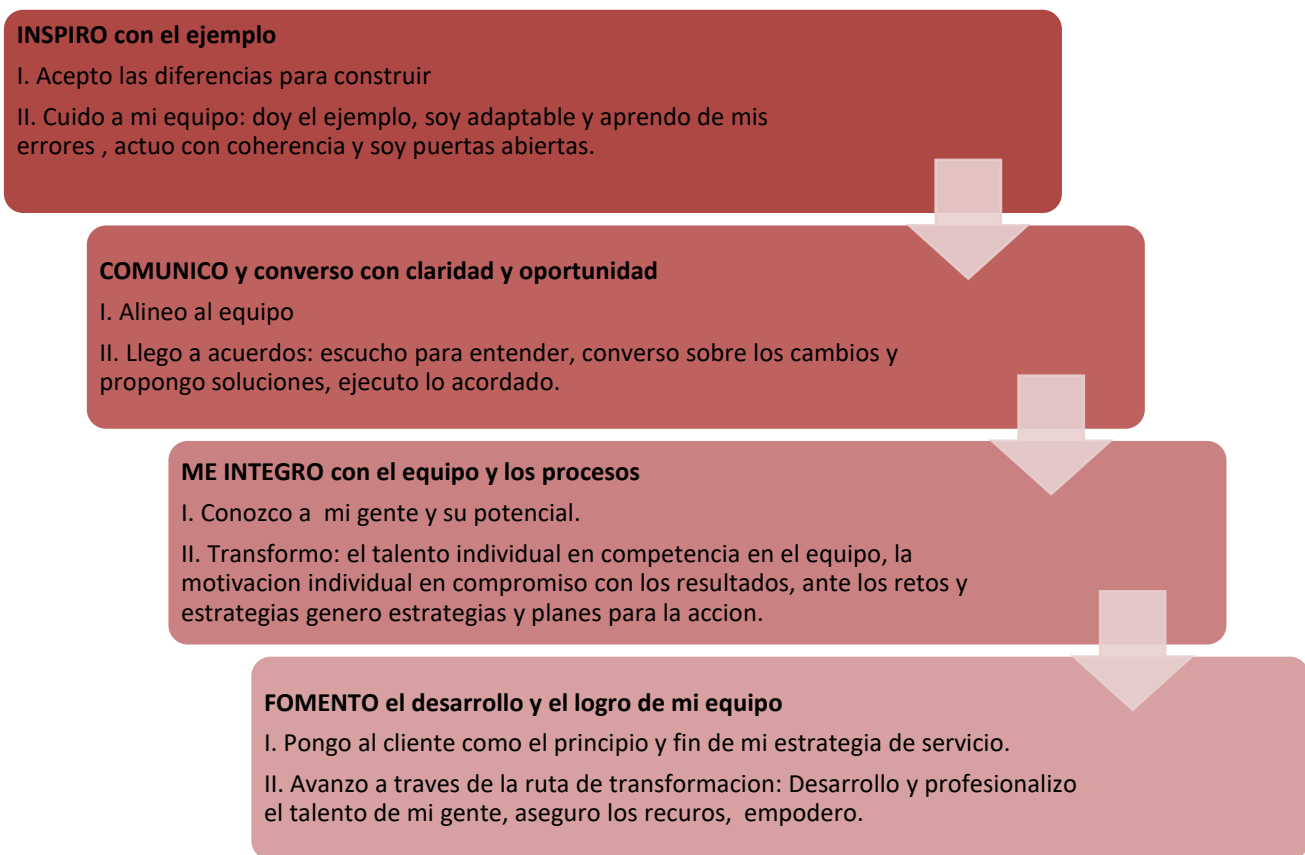
Fuente: Elaboración propia

4.2.6.1. LIDERAZGO:

Dentro de las actividades que comprende el empowerment, consideramos que se debe resaltar el liderazgo de los colaboradores que están siendo entrenados en el mismo, como parte de su proceso de formación. Y se considera que lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

Por ende, se propone que el hotel de tres estrellas Melany's requiere colaboradores con un estilo de liderazgo participativo y orientado a las personas que permita la cohesión del equipo de trabajo, objetividad para ejecutar las estrategias y desarrollar personas en base a sus fortalezas, donde la ética y la justicia son parte del estilo de dirección.

Por todo lo antes detallado se propone el siguiente modelo para la implementación del liderazgo dentro del hotel de tres estrellas Melany's por medio de una capacitación integrada que comprenda las diferentes dimensiones de relación del líder y se oriente a la efectividad dentro de los valores del hotel.

Figura 111:*Propuesta de implementación del Liderazgo para el Hotel Melany's*

Fuente: Elaboración propia

4.2.6.2. MOTIVACION

Para satisfacer a los colaboradores del hotel Melany's y motivarlos a que mejoren continuamente, se propone que el hotel tenga un sistema de puntos a través de los cuales los colaboradores del hotel podrán reclamar premios o reconocimientos.

De forma general, el gerente general y/o administrador será el responsable de otorgar de 1 a 5 puntos a cada colaborador por la importancia de alguna de las siguientes acciones:

- Obtener información del cliente, la que será útil para poder realizar alguna mejora en los procedimientos actuales de la empresa.

- Recibir una queja del cliente y que esta haya sido bien respondida y documentada.
- Aportar sugerencias e ideas que lleven a la solución de problemas o mejoras en los procesos.
- En cualquier otro aspecto que la administración quiera premiar como dedicación a la empresa, un trato especialmente bueno con el cliente, una mejora continua o cualquier cosa similar.

La lista de premios que se propone es la siguiente:

Tabla 100

Propuesta de motivación por puntos para el hotel de tres estrellas Melany's

NUMERO DE PUNTOS	PREMIO O RECONOCIMIENTO
Con 50 puntos	Una cena para dos personas en cualquier restaurante que sea asignado por la administración del hotel Melany's.
Con 100 puntos	Un electrodoméstico elegido por la administración del hotel Melany's
Con 200 puntos	Un viaje de fin de semana para dos personas a algún destino especificado por la administración del hotel Melany's
Con 500 puntos	El máximo escalón en conocimiento de calidad será el título de “maestro de calidad” más un reconocimiento monetario establecido por la administración del hotel Melany's

Fuente: Elaboración propia

- Cabe resaltar que el colaborador que obtenga el título de “Maestro de calidad” podrá dar cursos de calidad y ser una persona a la que los demás colaboradores podrán acudir para pedir información o aclarar cualquier duda sobre calidad del servicio del hotel. A su vez, la administración hará entrega de un diploma que acredite estos conocimientos y una insignia dorada (o del color que la administración elija) que debe llevar al lado de la tarjeta identificativa.

Otro tipo de motivador son los cursos, se propone que el hotel Melany's deba inscribir a sus colaboradores al menos a un curso por año. Estos cursos son externos a la empresa y por tanto se realizan fuera del horario de trabajo, pero serán gratuitos.

En el caso de que algún colaborador quiera realizar algún curso no esté recomendado por el hotel, se propone que el colaborador pueda gestionar que la administración del hotel le financie hasta un 50% del costo total del curso.

4.2.6.3. CIRCULOS DE MEJORA Y CALIDAD

Para este indicador, se propone que los colaboradores del hotel Melany's tengan reuniones de círculos de mejora y calidad permanentes y se reúnan semanalmente con la misión de analizar los problemas del hotel y dar las posibles soluciones. También se analizarán las posibles mejoras del proceso. Tales grupos estarán formados por todos los miembros del hotel. Cabe resaltar que la asistencia a estos círculos no será obligatoria.

Las conclusiones a las que se llegue, las incidencias diarias que se encuentran documentadas y los indicadores de calidad serán transmitidas a la gerencia y/o administración con frecuencia mensual.

Se propone analizar los datos y exponer los resultados en una pizarra de anuncios internos (en ella aparecerán el tipo de quejas más frecuentes, los errores más importantes a corregir y toda la información que se considere relevante para los empleados).

Adicionalmente a lo antes mencionado se propone "reuniones pre-turno", estas reuniones consistirán en que cada colaborador tendrá cada día, antes de empezar el trabajo, una reunión con otros empleados con el objetivo de:

- Analizar y discutir los errores, problemas y quejas del día anterior.
- Revisar las normas de los manuales.

- Ensayar situaciones reales en las que unos empleados actúen como si fuesen clientes y así se estudie la acción más adecuada para responder.

Se propone aplicar los círculos de mejora y calidad con el objetivo concreto de mejorar o rediseñar un proceso, resolver un problema o realizar una tarea en especial. Cuando el grupo haya llegado a una conclusión, a una solución o a un resultado concreto se lo comunicara inmediatamente a la gerencia o administración. La misma que tomara las decisiones oportunas y seguirá los pasos necesarios para que se aplique lo que haya determinado el grupo; seguidamente los resultados serán comunicados a todos los colaboradores del hotel tan pronto sean conocidos.

4.2.7. Fase 7: Comunicación efectiva

4.2.7.1. Redes efectivas de comunicación

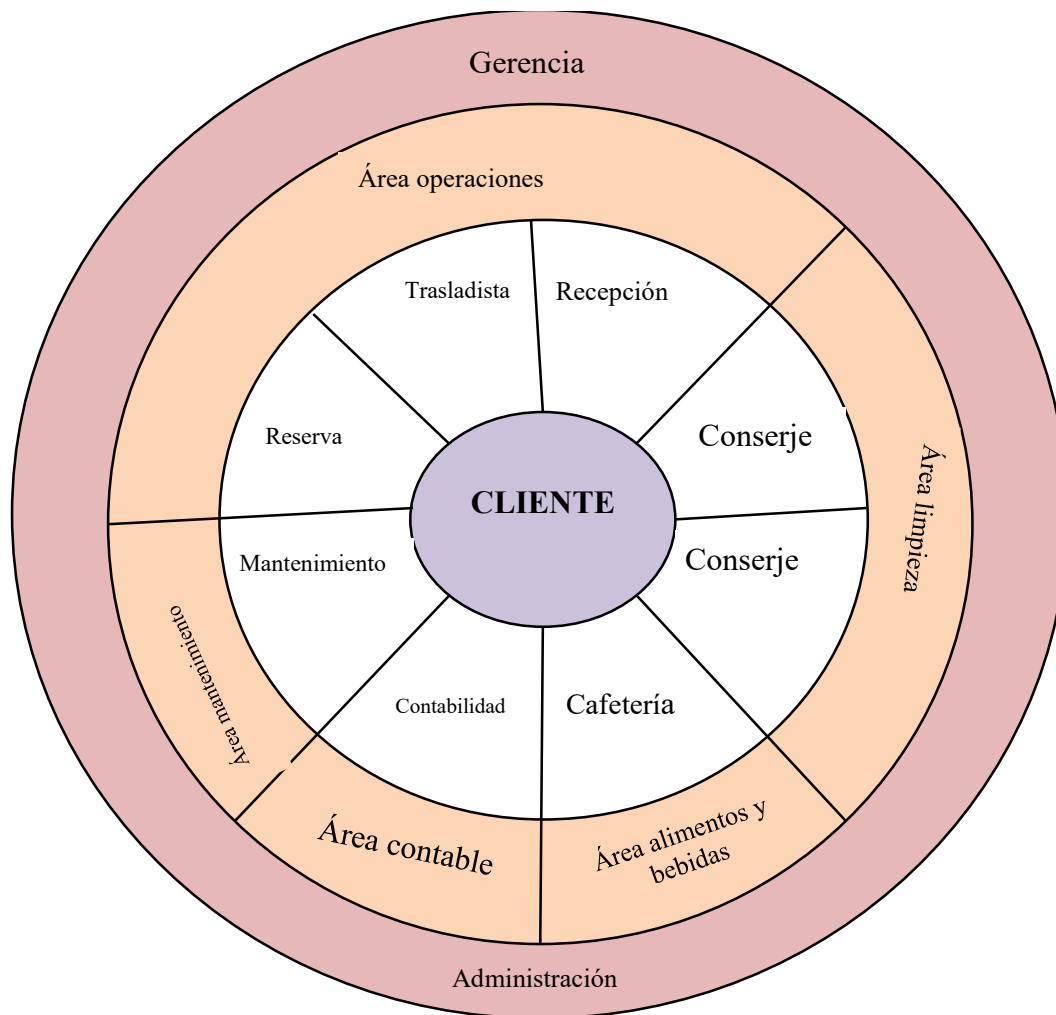
El Hotel Melany`s tiene una comunicación vertical, proponemos que dentro del hotel debe existir un tipo de comunicación horizontal-diagonal, donde se formen equipos inter-funcionales para la solución de problemas, que incluyen a personal de diferentes departamentos, se ha convertido en un enfoque cada vez más necesario para tratar con problemas que atraviesan las líneas organizacionales. Para que la comunicación sea efectiva y asertiva dentro y fuera de la empresa, se debe tener en claro que se necesita ser empático, paciente, tener la destreza necesaria para saber manejar las situaciones que se les permita.

Propuesta de organigrama circular para el Hotel Melany`s

Donde el cliente será el centro del hotel y todos los colaboradores estarán interconectados y conectados.

Figura 112:

Propuesta de organigrama circular para el Hotel Melany's



Fuente: Elaboración propia

4.2.7.1.1. Comunicación interna

Para garantizar la eficacia interna en el hotel Melany` s se proponemos que la comunicación interna sea a través de los siguientes mecanismos:

Tabla 101

Propuesta de mecanismos de comunicación interna para el Hotel Melany` s

MECANISMO	TEMAS TRATADOS	RESPONSABLE	REGISTRO	FRECUENCIA
Cartelera de calidad	Comunicar los parámetros de calidad, procesos, cronogramas de actividades del Hotel Melany` s	Gerente y/o administrador	Documentos publicados	Mensual
Correspondencia interna	Comunicar eventos que organiza el hotel, convocatorias a reuniones, capacitaciones, decisiones gerenciales	Todos los colaboradores	Documento enviado	Cuando se requiera
Internet	Comunicar aclaraciones y enviar o recibir documentos requeridos por los procesos	Recepcionista	E-mail enviado	Cuando se requiera
Comunicaciones telefónicas	Mantener en contacto y en comunicación a todos los procesos del hotel Melany` s	Todos los colaboradores	-	Constante
Comunicaciones orales	Transmitir información de todo tipo informalmente entre diferentes procesos del hotel Melany` s.	Todos los colaboradores	-	Constante
Manual de calidad	Comunicar lo establecido en el manual de calidad para que todos los colaboradores direccionen sus esfuerzos en el cumplimiento de lo definido.	Gerente y/o administrador	Documento distribuido	Semestral
Reuniones de gestión	Analizar los indicadores de gestión de procesos y metas de la organización en reuniones de gestión definidas en donde se definirán los planes de mejora.	Gerente y/o administrador	Actas	Cuando se requiera

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.1.2. *Comunicación con el cliente*

Tabla 102

Propuesta de mecanismos para la comunicación con el cliente para el Hotel Melanys's

FASE	MECANISMO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO
Antes de prestar el servicio	Acuerdos empresariales de los servicios Atención y registro de forma de servicios cuando llega a las instalaciones	Administrador/ repcionista	Al momento de identificar un cliente	Registro de información de información en base de datos
Durante la prestación del servicio	Registro en formatos de sugerencias de clientes	Todos los colaboradores	Al momento de prestar el servicio	Registro de información en base de datos
Después de prestar el servicio	Encuestas de satisfacción comentarios verbales y escritos del cliente	Administrador/ repcionista	Cuando se presente	Comunicaciones escritas y comentarios por páginas de venta (Booking)

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.1.3. *Beneficios de aplicar la comunicación efectiva en el hotel:*

- Enfoca al equipo a objetivos
- Cumplir con los objetivos de manera más sencilla y en menor tiempo
- Impulsa la moral del equipo saber que todos trabajan en la misma línea
- Distribuye los recursos de manera efectiva
- Fomenta el trabajo en equipo
- Fomenta la resolución de conflictos
- Evita malentendidos y posibles fisuras.
- Clima laboral positivo

4.2.7.2. Tiempo de respuesta a solicitudes

Los colaboradores del Hotel Melany`s deben tener conocimiento del servicio que prestan (Procesos que valoran los clientes, VSM), para una atención rápida y oportuna, en caso de presentarse alguna dificultad o problema saber otorgar al cliente una solución eficaz. No deben dejar que el cliente se quede con alguna duda respecto al servicio del hotel. Por ejemplo, evitar las esperas en la zona de recepción.

4.2.7.3. Capacidad de respuesta a solicitudes

Los colaboradores del Hotel Melany`s deben estar dispuestos y con voluntad para ayudar al cliente, comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio., proporcionar el servicio de manera rápida. La capacidad de respuesta tiene que ser ágil (porque los clientes están esperando una respuesta y es importante valorar su tiempo) y precisa (porque los clientes quieren lo que necesitan, lo han transmitido con anterioridad y hay que dejarles justo eso). Para esto, los colaboradores tienen que estar capacitados en su área de trabajo (procesos), tener conocimiento de tareas de otras áreas.

4.2.8. Fase 8: Atención al cliente

Para la atención del cliente en el Hotel Melany`s proponemos considerar los siguientes aspectos:

4.2.8.1. Profesionalidad en la atención

Son las habilidades de cada colaborador del hotel para llegar a cada cliente. Para conseguir esto, es necesario capacitar en todo lo que concierne en la atención al cliente.

4.2.8.2. Simpatía y cortesía

Los colaboradores del hotel Melany`s deben brindar una atención con simpatía, respeto y amabilidad. Un trato cortés es el acceso al cliente, con esto se gana la confianza.

4.2.8.3. Asertividad y empatía

Los colaboradores de hotel Melany`s deben saber comunicarse de manera concisa, apropiada y clara y a su vez brindar una atención individualizada y personalizada a sus clientes.

4.2.8.4. Credibilidad y fiabilidad

Es la confianza que el cliente tiene hacia la calidad del servicio que ofrece el hotel. Y fiabilidad es la habilidad para ejecutar el servicio de forma fiable y cuidadosa, implica:

- La habilidad que debe tener el Hotel Melany`s para ejecutar el servicio prometido (puesto en sus páginas de venta) de forma adecuada y constante.
- Cuando un cliente tiene un problema el hotel debe mostrar un sincero interés en solucionarlo.
- El hotel debe realizar bien el servicio.

4.2.8.5. Elementos tangibles del servicio

Los elementos tangibles representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, colaboradores, materiales de comunicación y otros elementos que entran en contacto al contratar el servicio. Es por eso que:

- Todo entra por los ojos, por tal motivo las instalaciones físicas del hotel deben ser visualmente atractivas y en buen estado.
- Los colaboradores tienen que tener una apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta, etc.) tienen que ser visualmente atractivos.

4.2.9. Fase 9: Servicio post-venta

El servicio postventa es tan importante como la calidad del servicio. Para eso el hotel debe incorporar esta fase, proponemos las siguientes maneras de realizar el servicio postventa:

4.2.9.1. Verificación de la satisfacción con el servicio

Como una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, el Hotel Melany`s debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente al término del servicio invitándoles a calificar a través de las plataformas de venta (Booking) para mejorar el prestigio y la reputación on-line, pues es donde ocurre la principal interacción en internet con el establecimiento y donde otros viajeros también comparten sus experiencias sobre la atención que recibieron.

Otra manera más directa para recibir una retroalimentación de un cliente tras el uso del servicio son los cuestionarios de satisfacción. Pueden ser enviados por sms, e-mail o redes sociales.

Con estas estrategias el hotel puede tener mejoras constantes en el servicio que brinda. Y a su vez fidelizar al cliente.

4.2.9.2. Incorporación de demandas de los clientes

El hotel Melany`s debe detectar las recomendaciones hechas a través cuestionarios de satisfacción y plataformas de venta (Booking o Trip Advisor), hechas de manera verbal o sugerencias dejadas en el “buzón de sugerencias”. Para incorporarlas en el hotel para de esta manera brindar un servicio de calidad desde la reserva hasta la despedida.

4.3. PRESUPUESTO TENTATIVO PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION LEAN EN EL HOTEL MELANYS

A continuación, se propone un resumen del presupuesto para la aplicación de la propuesta de implementación del Lean Management.

Tabla 103

Presupuesto de implementación del Lean Management para el Hotel Melany's

Técnica	Paso	Costo Por Paso (s/.)	Costo Total Del Proyecto
Lean Management	Adquirir manual del sistema Lean Management	150.00	s/. 3,150.00
	Dar a conocer el modelo a los colaboradores del Hotel	250.00	
	Compromiso por parte de la administración	0.00	
	Contratación del capacitador	2500.00	
	Capacitación impartida al personal del hotel	250.00	
Hoshin Kanri	Preparación de la capacitación	150.00	s/. 3,020.00
	Reunión con el personal	0.00	
	Capacitación	2500.00	
	Recolección de información	0.00	
	Análisis FODA	80.00	
	Establecer visión Hoshin	80.00	
	Establecer misión Hoshin	80.00	
	Establecer objetivos estratégicos	80.00	
	Ejecución Hoshin	0.00	
Chequeo y actuar	50.00		
Kaizen	Preparación de la capacitación	100.00	s/. 2,800.00
	Ejecución de la capacitación	2,500.00	
	Identificación de la situación actual	40.00	
	Diagnóstico del problema	40.00	
	Formular plan de acción	40.00	
	Implantar las mejoras	40.00	
	Evaluar resultados	40.00	
JIT	Preparación de la capacitación	100.00	s/. 3,150.00
	Ejecución de la capacitación	2,500.00	
	Compromiso	0.00	
	Establecimiento de los equipos en las áreas del hotel	50.00	
	Definición del proceso actual del trabajo	150.00	
	Identificación y eliminación de desperdicios en los procesos	150.00	
	Definición del nuevo proceso	200.00	
5 S's	Compromiso de la administración	0.00	s/. 3,725.00

Y ayudas visuales	Preparar la capacitación	100.00	
	Capacitar al personal en 5 S's y ayudas visuales	2,300.00	
	Elaborar un listado con los elementos innecesarios encontrados	150.00	
	Uso de tarjetas de color	0.00	
	Controles visuales	120.00	
	Mapa 5 S's	115.00	
	Marcación de la ubicación	15.00	
	Determinación de los objetivos de limpieza	90.00	
	Preparar el manual de limpieza	75.00	
	Preparar el equipo de limpieza	90.00	
	Desarrollo de la compañía de limpieza	75.00	
	Asignar trabajos y responsabilidades	45.00	
	Determinación de la situación actual para el VSM	150.00	
	Identificación de actividades a mejorar	150.00	
Diseño del VSM ideal o futuro	250.00		
TPM	Decisión de implementar TPM y verificación de la implementación de 5S's	110.00	s/. 4,275.00
	Preparación de la educación introductoria	90.00	
	Educación Introductoria	120.00	
	Equipo TPM	0.00	
	Relación TPM y Hoshin Kanri	50.00	
	Planeación del TPM	150.00	
	Determine las metas y objetivos para el TPM	95.00	
	Establecer los requerimientos para el TPM	200.00	
	Definir procedimientos del TPM	150.00	
	Puesta en marcha del programa	0.00	
	Preparación de la capacitación técnica	100.00	
	Capacitación	2200.00	
	Limpieza inicial	300.00	
	Proposición de medidas o señales y estándares de limpieza	200.00	
	Preparación para la inspección general	80.00	
	Inspección general	80.00	
	Preparación de la inspección autónoma	200.00	
	Inspección autónoma	0.00	
	Organización, ordenamiento y termino de la implantación del mantenimiento autónomo	60.00	
	Control	30.00	
Estandarización	60.00		
Empowerment	Conseguir el compromiso de la administración del hotel	0.00	s/. 3,470.00
	Informar al personal del hotel sobre la aplicación de la técnica	200.00	
	Preparación de la capacitación	100.00	

	Ejecución de la capacitación	2500.00	
	Diseñar puestos de trabajo	520.00	
	Alineación de objetivos de puestos con los del hotel	50.00	
	Creación del Medio de información y retroalimentación de equipos	50.00	
	Establecimiento del sistema de reconocimientos a los colaboradores del hotel	50.00	
TOTAL			s/. 23,590.00

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo la propuesta de implementación del Lean Management y sus herramientas, se requerirá invertir la suma de s/. 23,590.00 (veintitrés mil quinientos noventa soles)

CONCLUSIONES

- I. El modelo de gestión del lean Management es ajustable a todo tipo de organización, por lo que puede ser aplicado exitosamente al sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco, ya que, promete promover una gestión rápida y efectiva contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales y a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
- II. Los dueños y/o administradores del sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco, tienen nulo conocimiento teórico sobre el Lean Management. A pesar de ello, algunos de los dueños y/o administradores aplican en su gestión las siguientes herramientas que el Lean Management ofrece: las 5 S's, ayudas visuales, jit, empowerment y mejora continua; cabe resaltar que estas herramientas son aplicadas de manera parcial, ya sea por mera experiencia en el mercado o por la necesidad de solucionar problemas; por ende, estas herramientas no son aplicadas de manera eficaz. Asumiendo, que las herramientas y técnicas que no fueron mencionadas simplemente no son aplicadas en ningún hotel. Las mismas que son: KANBAN, TPM, VSM y Hoshin Kanri.
- III. La correcta aplicación de la propuesta de implementación para el hotel de tres estrellas Melany's (consta de 9 fases: establecimiento de las metas organizacionales, implementación de la gestión por procesos, diagramación y administración del flujo de trabajo, establecimiento de los parámetros de calidad, optimización del ambiente de trabajo, empoderamiento de los equipos de trabajo, establecimiento de una comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, optimización de la atención al cliente y establecimiento del servicio post venta) garantizará la exitosa transición de su situación actual al Lean Management; alcanzando excelencia en cuanto a gestión de procesos y creación de valor para los huéspedes.

IV. Los colaboradores del hotel Melany's tienen poca claridad respecto a las metas organizacionales del hotel, ocasionando que el camino trazado para la consecución de objetivos se vea afectado, aunándose a ello, también está la poca consideración que los colaboradores sienten por parte de la alta dirección con respecto a la valoración de sus ideas y sugerencias, lo que origina que no se sientan totalmente responsables de sus actividades y áreas de trabajo; además de ello se encontró despilfarro de recursos dentro del proceso de atención y falta de mantenimiento preventivo en sus instalaciones y equipos, todo lo antes mencionado, afecta a la optimización en el uso de recursos y crea mayores gastos operativos, generando como resultado final clientes que no reflejan un alto grado de satisfacción al concluir su periodo de estadía en las instalaciones del hotel Melany's.

RECOMENDACIONES

- I. Se recomienda al sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco implementar el Lean Management en sus organizaciones; ya que este contribuirá al cumplimiento de sus objetivos empresariales y a la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Utilizando las herramientas que el Lean Management ofrece. Así se podrá entregar al cliente un servicio exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones, con el mínimo consumo de recursos y con la máxima rapidez de respuesta. Logrando posicionarse en el mercado como un hotel competitivo y con gestión de excelencia.
- II. Se recomienda a los dueños y/o administradores del sector de hoteles de tres estrellas recibir cursos, capacitaciones o asesoramientos sobre el Lean Management; ya que esta filosofía logrará que las herramientas que actualmente se vienen utilizando puedan desarrollarse eficazmente dentro de sus organizaciones y a su vez les permita aprender sobre las demás herramientas que desconocen y que servirán de complemento a las que ya usan; logrando desarrollar una gestión excelente.
- III. Se recomienda al hotel de tres estrellas Melany's seguir las fases establecidas en esta propuesta, manteniendo la secuencia de las mismas de forma ordenada, respetando el desarrollo de las nueve fases y priorizando en todo momento al cliente; por lo que es recomendable el trabajo en equipo; de esta forma lograrán excelencia en cuanto a gestión de procesos y creación de valor para los huéspedes.
- IV. Se recomienda aplicar la propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's, utilizando las herramientas que este modelo de gestión ofrece y así, poder dar solución a los problemas encontrados en base al diagnóstico realizado, logrando así, un colaborador que contribuya a la consecución de objetivos y metas organizacionales y a su

vez se sienta valorado por el hotel para finalmente lograr que el cliente refleje un alto grado de satisfacción al concluir su periodo de estadía en las instalaciones del hotel Melany's.

BIBLIOGRAFÍA

- Akao, Y. (2004). *Metodologia Hoshin Kanri para el Exito TQM* (1ra Edicion ed.). Japon: Productivity Press.
- AR, R., & al-Asharaf, M. (2012). *Production Flow Analysis Though Value Stream Mapping*. Iris.
- Arriola Arruti, N. (2018). *Implementacion de Herramientas Lean en una empresa del sector servicios*. España.
- ASISGE S.A.S. (s.f.). *Asociacion Comercial Estrategica*. Obtenido de <https://www.asisge.com/editorial/justo-a-tiempo>
- Bernal, S. (5 de setiembre de 2014). *¿Como pueden las PyMes hoteleras adaptar sistemas de mejora continua a sus negocios?* (J. Molas, Productor) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de ITH - Instituto Tecnologico Hotelero: <http://www.ithotelero.com/noticias/como-pueden-las-pymes-hoteleras-adaptar-sistemas-de-mejora-continua-a-sus-negocios/>
- Best, J. W. (1983). *Como Investigas en Educacion*. Alabama, USA: Ediciones Morata.
- Bounocore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecologia* (2da edicion ed.). Buenos aires - Argentina: Marymar.
- Bravo, J. (2011). *Gestion de procesos* (4ta Edicion. ed.). Santiago de Chile: Editorial Evolucion S.A.
- BusinessDictionary. (2019). *BusinessDictionary*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/es/definicion/adquisicion.html>
- Cahuaya, R., & Ñahuincopa, P. (2016). *Influencia de la calidad de servicio en la satisfaccion del cliente del hotel La Hacienda en la provincia de Anglares 2015*. Huancayo, Peru.
- Camacho, H. y. (2012). *Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones*. 10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology.
- Campos, G., & Lula, N. (2012). *La observacion, un metodo para el estudio de la realidad*. *Xihmai*, 52.
- Chanto, A. H. (2008). *El metodo hipotetico deductivo como legado del positivismo logico y el racionalismo critico: Su influencia en la economia*. (183-195, Ed.) *Ciencias economicas*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de [file:///C:/Users/Gab/Downloads/7142-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9744-1-10-20130129%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Gab/Downloads/7142-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9744-1-10-20130129%20(4).pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta Edicion ed.). Santa Fe de Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Sexta edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va edición ed.). Mexico, DF.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). Mexico, D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Clery Aguirre , A. G. (19 de Octubre de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistema-kanban-para-la-eficiencia-operativa-en-la-empresa/>
- CogniFit. (2019). *Tiempo de reacción: habilidad cognitiva. Neuropsicología*. Obtenido de <https://www.cognifit.com/es/habilidad-cognitiva/tiempo-de-respuesta>
- Corporation, Grupo Morzing. (21 de Octubre de 2011). *Grupo Morzing Corporation*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de <http://gmorzingc.blogspot.com/2011/10/metodo-analitico-de-la-investigacion.html>
- Cuanalo, D. (08 de Marzo de 2017). *La importancia del Turismo*. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de <https://www.lainter.edu.mx/blog/2017/03/08/la-importancia-del-turismo/>.
- Cuatrecasas Arbos, L. (2006). *Claves de Lean Management. Gestión 2000*. Madrid, España: Profit.
- Cuatrecasas Arbos, L. (2010). *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia* (1ra Edición ed.). Barcelona, Barcelona, España: Profit.
- Cuatrecasas Arbos, L., & Torrell Martínez, F. (2010). *TPM en un entorno Lean Management*. Barcelona, España: Profit .
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DeToro, & McCabe. (2019). *Heflo*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Diccionarios, L. (2012). *Diccionario LID Marketing directivo e interactivo*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- DIRCETUR. (Diciembre de 2017). *DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Cusco)*. Obtenido de Boletín Estadístico de Turismo 2016: <http://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/boletin-estadistico-2016.pdf>
- Escudero, J. (2016). *Técnicas de Venta y Negociación*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

- Espinoza Carvallo, G. N. (2018). *"Aplicación del Lean Management para mejorar la calidad de servicio en el área administrativa del colegio Miguel de Cervantes, Puente Piedra, 2018"*. Tesis para obtener título profesional de Ingeniera Industrial, Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, Lima.
- Etzioni, A. (1967). *Organizaciones Modernas*. Sao Paulo: Pioneira.
- Farfan, C. (2015). La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: museo San Francisco de Lima. Lima, Peru.
- Feld, W. M. (2002). *Lean Manufacturing: tools, techniques, and how to use them*. New York: St. Lucie.
- Fernandez Hatre, A. (2011). *Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000* (1ra Edición ed.). Asturias, España: Instituto de Fomento Regional. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/351240602/Manual-de-y-Procedimientos-Calidad-Iso-9001-2000>
- Frias R, G. M. (2008). *Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Galan Amador, M. (24 de Agosto de 2009). La hipótesis en la investigación. *Metodología de la Investigación*, 2009_08_23_archive.html.
- Gamboa Villafranca, X. (1986). *Fortalecimiento tecnológico del Sector Social mexicano: Hacia una nueva metodología*. Mexico, DF.: Instituto Politécnico Nacional.
- García Córdoba, F. (2007). *La Investigación tecnológica. Investigar, idear e innovar en Ingenierías y Ciencias Sociales*. Mexico: Limusa.
- García Córdoba, F. (2005). *La Investigación Tecnológica*. México: Editorial Limusa.
- García Ferrando, M. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España: Alianza Universidad.
- García Prado, E. (2014). *Actitud Emprendedora y Oportunidades de Negocio UF1818*. España: Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=AcgUBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- García, R. (1998). La Evolución del Hospedaje en el Perú. *Revista Cultura* N° 12, 153-189.
- Global Negotiator. (15 de 02 de 2022). *Diccionario de Comercio Internacional*. Obtenido de Diccionario de Comercio Internacional: <https://www.globalnegotiator.com/>

- Gomez Cejas, G. (1997). *Sistemas Administrativos: Analisis y diseño*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Guevara, J. (2017). *Value Stream Mapping: Una herramienta de observacion para la transformacion esbelta de los procesos*.
- Henriquez, G., Pineda, G., & Portillo, J. (2007). "*Diseño de un modelo de aplicación del Sistema Lean Management (Administración Esbelta), Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas Del Subsector Turismo, En La Rama Hotelería De El Salvador*". Tesis para optar el titulo de Ingeniero Industrial, Universidad de El Salvador, Facultad de Ingenieria y Arquitectura, El Salvador.
- Hernandez. (2001). Diseño no experimental. En Hernandez, *Metodologia de la investigacion* (pág. 148). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (6ta ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hernandez, J. C., & Vizan, A. (2013). *Lean Manufacturing: Conceptos, Tecnicas e Implantacion*. Madrid, España: Fundacion EOI.
- Hernandez, M. (2003). *Comunicacion y Trabajo Social*. Madrid: Alianza.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hollingsworth, D. W. (1995). *Workflow Reference Model*. WFMC-TC-1003.
- Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar un tesis*. Lima, Peru: MACRO.
- Imai, M. (2001). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa* (Decima Tercera Reimpresión ed.). Mexico: Sandom House Inc.
- Ing. Gonzales, H. (14 de setiembre de 2014). *Calidad & Gestion*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/>
- International Strategy for Disaster Reduction. (13 de 03 de 2022). *IRP*. Obtenido de International Recovery Platform: www.recoveryplatform.org
- ISMI, I. (2019). *Universidad de Alcalá*. Obtenido de https://portal.uah.es/portal/page/portal/GP_EPD/PD-GA-ASIG/PD-GA-ASIG-34322/TAB42351/CS.5.%20Las%20expectativas%20claves%20de%20los%20clientes.pdf

- ISO9001. (2015). *Plataforma de navegacion en linea*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jones, D., & Womack, J. (2012). *Lean Thinking: como utilizar el pensamiento Lean para eliminar los desperdicios y crear valor*. España: Gestion 2000.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Mexico, D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Fundamentos de Marketing* (6ta. Edición ed.). Mexico: Pearson.
- Krech, D., Crutchfield, R., & Ballachey, E. (1962). *Individually in Society*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lopez, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Creative Commons.
- Martinez Muñoz, L. (2007). Consideraciones Teóricas sobre Atención al Cliente. *CE contribuciones a la Economía*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Diaz de Santos.
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica* (Segunda Edición ed., Vol. Segunda Parte). Mexico: Limusa.
- Mestres Soler, J. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Minaya V., R. (05 de Junio de 2013). *Sensei Lean - Productividad industrial*. Obtenido de Lean Manufacturing en el Perú - Rumbo al World Class Manufacturing: <http://senseilean.blogspot.com/2013/06/lean-manufacturing-en-el-peru-rumbo-al.html>
- MINCETUR. (09 de Junio de 2015). DECRETO SUPREMO N°001-2015, Normas Legales. 554-648.
- MINCETUR. (09 de Junio de 2015). Reglamento de establecimiento de hospedaje - Decreto supremo N°001-2015. *EL PERUANO*.
- Ministerio de Vivienda, C. y. (12 de enero de 2019). Resolución ministerial que modifica la norma técnica A.030 "Hospedaje" del Reglamento Nacional de Edificaciones: Resolución Ministerial N°005-2019-vivienda. *El Peruano*, págs. 3-7.

- Monterroso, E. (1 de Agosto de 2000). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/296483187_El_proceso_logistico_y_la_gestion_de_la_cadena_de_abastecimiento/citation/download
- Nash, M. A., & Polings, S. R. (2008). *Mapping the Total Value Stream*. New York: Productivity Press.
- OMT, O. M. (2006). *La calidad del turismo: un marco conceptual*.
- Padron Robaina, V. (2002).
- Palmar, A. (Abril de 2004). Los fines de la investigacion: Hipotesis y Objetivos. *NURE INVESTIGACION*, 2.
- Pedraza Cariga, K. (2017). *Lean Management para la mejora de la atención al cliente en la Empresa Distribuidora Copacabana S.R.L. Huanuco, Periodo 2017*. Tesis para optar el titulo profesional de Ingeniera de Sistemas e Informatica, Universidad de Huanuco, Facultad de Ingenieria, Huanuco .
- Perez, C. (1998). *Sobre un concepto historico de ciencia: De la epistemologia Actual a la Dialectica*. Santiago de Chile: LOM Ediciones Ltda.
- Perú, C. N. (25 de Febrero de 2019). *Portal de Turismo*. Obtenido de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/dia-mundial-del-turismo-impacto-del-sector-en-la-economia-peruana>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harward Business Review*, 2.
- Real Academia de la Lengua Española, D. (2006). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa Libros.
- Rodriguez, A., & Perez, A. (2017). Metodos cientificos de indagacion y de construcción del conocimiento. *Revista EAN. Escuela de Administracion de Negocios*, 27.
- Sanchez , T. (octubre de 2014). *Instituto de psicoterapia relacional*. Obtenido de https://www.psicoterapiarelacional.es/Portals/0/eJournalCeIR/V8N3_2014/10Sanchez_2014_Empatia%20Simpatia%20y%20Compatia_CeIR_V8N3.pdf
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (Quinta ed.). Lima: Business Suport Aneth SRL.
- Sepulvera, J. (2008). *Aplicacion del Lean Management al ciclo de maduracion en una empresa industrial*. Santiago, Chile.

- Smith, A. (abril de 2009). *v|lex Informacion juridica inteligente*. Obtenido de <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/simpatia-concepto-moral-61162534>
- Strategos. (19 de 05 de 2018). *Value Strep Mapping*. Recuperado el 13 de 02 de 2019, de http://www.strategosinc.com/value_stream_mapping1.htm
- Terry, W. (1996). *Manual del Empowerment: como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona, España.
- Terry, W. (1996). *Manual del Empowerment: como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona, España.
- Thompson, P. (1984). *Circuitos de calidad: como hacer que funcionen*. Bogotá: Editorial Norma.
- Traverso Holguin, P., Williams Flores, B., & Palacios Bauz, I. d. (2007). *La comunicacion efectiva como elemento de exito en los negocios*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Ucha, F. (07 de Abril de 2014). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/alojamiento.php>
- Universidad de Barcelona . (Marzo de 2002). *Universidda de Barcelona* . Obtenido de http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). <https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx>. Recuperado el 15 de 02 de 2019, de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AE/DO/S03/DO03_Visual.pdf
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). *Gestion empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva*. Colombia: Universidad Icesi.
- Vargas Rodriguez, H. (2004). *Manual de implementacion programa 5 S's*. Corporación Autonoma Regional de Santander.
- Velazquez Vargas, G. (18 de Abril de 2018). *Marketing Puro*. Obtenido de <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html>
- Venegas Sosa, R. A. (13 de Noviembre de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/>
- Verderber, R. F., & Verderber, K. S. (2005). *¡Comunicate!* (11° ed.). Mexico, D.F.: International Thomson Editores.
- Walther, G. R. (1997). *Marketing al Reves. Como convertir a sus anteriores clientes en sus mejores clientes*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

ANEXOS



ANEXO N° 01
“CUESTIONARIO 1”

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO, PARA DESCRIBIR Y ANALIZAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y EMPLEO DEL LEAN MANAGEMENT.

I. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY’S. 2019.

II. INVESTIGADORES:

- Bach. Carrasco Andrade, Gabriela Fernanda
- Bach. Huamán Olarte, Nay Ruth

III. OBJETIVO: Describir y analizar cuál es el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen los colaboradores en el sector de hoteles de tres estrellas del distrito del Cusco.

Señor(a) propietario y/o gerente, el presente cuestionario forma parte de una tesis de investigación, su contribución es estrictamente académica. Los datos serán anónimos y la información se tratará a nivel confidencial. Le agradecemos su gentil colaboración.

A. DATOS GENERALES

- a. Nombre del Hotel :
b. Dirección :
c. Número de contacto :

B. INSTRUCCIONES:

Por favor, lea con mucha atención el siguiente cuadro y la interpretación que se le da a cada intervalo, para el correcto desarrollo del cuestionario.

1	Totalmente en desacuerdo.
2	En desacuerdo.
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4	De acuerdo.
5	Totalmente de acuerdo.



C. DEL LEAN MANAGEMENT:

		PUNTAJE TOTAL				
ITEM	CRITERIOS	1	2	3	4	5
COMPRESION DEL ENFOQUE LEAN	1	La administración conoce los conceptos del Lean Management.				
	2	La administración conoce las herramientas del Lean Management y las practica.				
	3	¿Ud practica el enfoque lean en su empresa? Considerando que este tiene como objetivo principal entregar al cliente el servicio exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones, con el mínimo consumo de recursos y con la máxima rapidez de respuesta.				
	4	¿Ud. conoce las siete fuentes de desperdicios básicos? (sobreproducción, sobre-procesamiento o proceso inadecuado, stock e inventario excesivo, transporte y movimientos innecesarios, movimientos innecesarios de las personas, tiempos de espera, insuficiencia o defectos en el nivel de calidad).				
	5	Frente a quejas y reclamos que el cliente manifiesta, se cuenta con acciones para evitar que se presenten nuevamente.				
	6	Se han desarrollado e implementado estándares para la operación de cada proceso.				
	7	Existe un proceso formal para que los colaboradores reciban retroalimentación de problemas encontrados por los clientes.				
	8	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.				
	9	Los colaboradores se sienten cómodos al identificar problemas y ofrecer ideas. Hay una recompensa y un sistema de reconocimiento por las acciones de mejora con éxito. Los empleados están comprometidos e involucrados.				
	10	Los procesos de trabajo están diseñados para poder identificar de manera inmediata los defectos en el momento y lugar donde se manifiesten; para así, solucionarlos al instante.				
	11	La empresa tiene exceso de stock e inventario.				
	12	Están los empleados capacitados y entrenados para poder trabajar en cualquiera de las áreas o funciones.				



13	Se realiza mantenimiento preventivo periódicamente para que las maquinas, equipos y herramientas estén en buenas condiciones y se garantice su óptimo funcionamiento.					
14	¿Se ha utilizado takt time como base de referencia para establecer un intervalo entre ciclo y ciclo de producción o servicio? Considerando que Takt Time significa que tan seguido se debe producir un producto o servicio, basado en las necesidades para cumplir los requerimientos del cliente.					
15	El proceso de servucción es suficientemente flexible para permitir cambios en los servicios ofrecidos, en función a satisfacer las necesidades de los clientes.					
16	La administración conoce la capacidad de sus instalaciones, de su talento humano y define el rango deseado de su empleo.					

!!!MUCHISIMAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!



ANEXO N° 02

GUIA DE OBSERVACION AL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO, PARA DESCRIBIR Y ANALIZAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y EMPLEO DEL LEAN MANAGEMENT.

I. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY’S. 2019.

II. INVESTIGADORES:

- **Bach. Carrasco Andrade, Gabriela Fernanda**
- **Bach. Huamán Olarte, Nay Ruth**

III. OBJETIVOS:

- **Describir y analizar cuál es el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco.**

A. DATOS GENERALES

a) **Nombre del Hotel:**

B. INSTRUCCIONES:

Por favor, lea con mucha atención el siguiente cuadro y la interpretación que se le da a cada intervalo, para el correcto desarrollo del cuestionario.

1	No
2	Si
3	Observaciones



C. DEL LEAN MANAGEMENT

FACTOR	HERRAMIENTAS LEAN	FUNDAMENTO	CRITERIOS	PUNTAJE		
				No	Si	observaciones
F 1.3. FLUJO DE TRABAJO	I 1.3.3. JIT	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas oportunas frente a solicitudes. 	¿La respuesta es oportuna frente a las solicitudes del cliente?			
		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las necesidades del cliente. 	¿Los clientes reflejan un alto grado de satisfacción al ser atendidos?			
	KANBAN	<ul style="list-style-type: none"> • Control de stocks 	¿Utilizan tarjetas para el control de sus stocks e inventarios?			
F 1.5. AMBIENTE DE TRABAJO	I 1.5.3 5 S's	<ul style="list-style-type: none"> • Seiri (Organización) 	¿Las áreas de trabajo están debidamente organizadas con los materiales necesarios?			
		<ul style="list-style-type: none"> • Seiton (Orden) 	¿Las áreas de trabajo se encuentran ordenadas?			
		<ul style="list-style-type: none"> • Seiso (Limpieza) 	¿Las áreas de trabajo están aseadas?			
		<ul style="list-style-type: none"> • Seiketsu (Estandarización) 	¿Se detecta cuando algo no está ubicado o no funciona correctamente?			
	I 1.5.4 HERRAMIENTAS VISUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas visuales. • Áreas visuales 	¿La organización cuenta con un mapa de flujo de valor o VSM, que pueda ser observado por todos los trabajadores?			
			¿Se observa sistemas de administración visual (cronogramas de actividades, horarios, responsables, etc.)?			
			¿Usa algún tipo de controles visuales en sus instalaciones (letreros, señaléticas de seguridad, etc.)?			
F 1.6. EMPODERAMIENTO DE EQUIPO	I 1.6.1. LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar calidad en la mano de obra. • Involucramiento del personal. 	¿Los colaboradores muestran seguridad y autonomía en su área de trabajo?			



ANEXO N° 03
“CUESTIONARIO 2”

**ENCUESTA AL COLABORADOR DEL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S
PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN
MANAGEMENT**

I. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY’S. 2019.

I. INVESTIGADORES:

- Bach. Carrasco Andrade, Gabriela Fernanda
- Bach. Huamán Olarte, Nay Ruth

II. OBJETIVO: Diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco - Caso hotel de tres estrellas Melany’s - 2019.

Señor(a) colaborador(a) del hotel “Melany’s” el presente cuestionario forma parte de una tesis de investigación, su contribución es estrictamente académica. Los datos serán anónimos y la información se tratará a nivel confidencial. Le agradecemos su gentil colaboración.

A. DATOS GENERALES

a) Edad: _____

b) Genero:

F	1
M	2

B. INSTRUCCIONES:

Por favor, lea con mucha atención el siguiente cuadro y la interpretación que se le da a cada intervalo, para el correcto desarrollo del cuestionario.

1	Totalmente en desacuerdo.
2	En desacuerdo.
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4	De acuerdo.
5	Totalmente de acuerdo.



C. DEL LEAN MANAGEMENT

FACTOR	ITEMS	CRITERIOS	PUNTAJE TOTAL				
			1	2	3	4	5
F 1.1 METAS ORGANIZACIONALES	I 1.1.1	Dentro de la organización, se tiene correctamente detallada la misión que rige el buen desarrollo de la empresa.					
	I 1.1.2	Dentro de la organización, se tiene correctamente detallada la visión, que rige el buen desarrollo de la empresa.					
	I 1.1.3	Dentro de la organización, se tienen correctamente detallados los objetivos estratégicos que rigen el buen desarrollo de la empresa					
F 1.2. GESTION DE PROCESOS	I 1.2.1	Las diferentes áreas en las que se divide el hotel están orientadas hacia un objetivo general.					
	I 1.2.4	Todos los procesos operacionales del servicio que brinda, están estandarizados para el cumplimiento de sus objetivos.					
	I 1.2.6	La empresa posee una estrategia de compra en las adquisiciones que realiza.					
	I 1.2.8	Consideras que eres importante para cumplir las metas y objetivos de la organización.					
	I 1.2.10	A Ud. le delegan autoridad o asignan a un responsable por área de trabajo con el que se puede coordinar en casos que merezcan atención especial.					
F 1.3. FLUJO DE TRABAJO	I 1.3.1	En su área de trabajo existen diagramas de procesos que le ayuden a saber cuáles son sus funciones.					
	I 1.3.2	Dentro de la organización se aplica el Value Stream Mapping, que se basa en la representación visual de la situación actual e ideal a alcanzar dentro un proceso de servucción.					
	I.1.3.3.	En la organización, dentro del proceso de atención al cliente se aplica algún parámetro de tiempos límites.					
		Dentro de su área de trabajo aplica Ud. KANBAN, que es un sistema de transmisión de órdenes de producción y de recojo de materiales en la clase, cantidad y momento en el que se precisan, para gestionar los requerimientos de la empresa.					
F 1.4. PARAMETROS DE CALIDAD	I 1.4.1.	La organización cuenta con documentos en los que estén plasmados todos los requisitos, normas, exigencias y procedimientos planteados para el cumplimiento de la calidad del servicio que brindan.					
	I 1.5.1.	Ud. se siente cómodo en su entorno laboral.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



F 1.5. AMBIENTE DE TRABAJO	I 1.5.2.	La ubicación de sus herramientas de trabajo, el orden en general y la limpieza de su lugar de trabajo, le facilita el desarrollo de sus funciones					
		Ud. actúa por convicción propia y sigue lo acordado por todos los miembros de la organización.					
	I 1.5.3.	Ud. encuentra ayudas visuales que le faciliten la ubicación de sus herramientas de trabajo					
	I 1.5.4	El hotel realiza mantenimiento preventivo dentro de sus instalaciones para lograr cero accidentes, cero defectos y cero averías.					
F 1.6. EMPODERAMIENTO DE EQUIPO	I 1.6.1.	Ud. considera que su opinión influye en las decisiones de las otras personas					
		Ud. considera que tiene poder y control en su puesto laboral para tomar decisiones con respecto a sus funciones					
	I 1.6.2.	Ud. recibe incentivos, premios o reconocimientos por su esfuerzo y dedicación en su labor diaria por parte del hotel.					
	I 1.6.3.	Dentro de la organización se realizan talleres participativos con sus compañeros de trabajo, para buscar soluciones a problemas detectados y así obtener una mejora integral de los servicios ofertados.					
F 1.7. COMUNICACIÓN EFECTIVA	I 1.7.1.	Dentro de su entorno laboral la comunicación es clara y efectiva entre su área de trabajo y las otras áreas del hotel, de modo que no se generen confusiones, dudas o interpretaciones erróneas.					
F 1.9. SERVICIO POST - VENTA	I 1.9.1.	El hotel realiza servicio post – venta					
	I 1.9.2.	La empresa toma en consideración las demandas sugeridas por el cliente.					

¡¡¡MUCHISIMAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!



ANEXO N° 04
“CUESTIONARIO 3”

**ENCUESTA AL CLIENTE DEL HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S PARA
DISEÑAR UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT**

I. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL LEAN MANAGEMENT EN EL SECTOR DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO. CASO HOTEL DE TRES ESTRELLAS MELANY'S. 2019.

II. INVESTIGADORES:

- Bach. Carrasco Andrade, Gabriela Fernanda
- Bach. Huamán Olarte, Nay Ruth

III. OBJETIVO: Diseñar una propuesta de implementación del Lean Management en el sector de hoteles de tres estrellas de la ciudad del Cusco - Caso hotel de tres estrellas Melany's - 2019.

Señor(a) cliente del hotel “Melany's” el presente cuestionario forma parte de una tesis de investigación, su contribución es estrictamente académica. Los datos serán anónimos y la información se tratará a nivel confidencial. Le agradecemos su gentil colaboración.

A. DATOS GENERALES

a. Edad: _____

b. Genero:

F	1
M	2

B. INSTRUCCIONES:

Por favor, lea con mucha atención el siguiente cuadro y la interpretación que se le da a cada intervalo, para el correcto desarrollo del cuestionario.

1	Pésimo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

**D. DEL LEAN MANAGEMENT**

FACTOR	ITEM	CRITERIOS	PUNTAJE TOTAL				
			1	2	3	4	5
F 1.2. GESTION DE PROCESOS	I 1.2.2	¿Cómo califica Ud. el servicio que recibió?					
	I 1.2.3	De acuerdo a su experiencia con el servicio brindado ¿Cómo califica Ud. el proceso de reserva que recibió?					
		De acuerdo a su experiencia en el hotel ¿Cómo califica Ud. el servicio de recepción que recibió durante su estadía?					
		De acuerdo a su experiencia en el hotel ¿Cómo califica Ud. el servicio de limpieza que recibió durante su estadía?					
	I 1.2.5	¿Cuán conforme se encuentra Ud. con el servicio brindado en comparación con el servicio ofrecido?					
	I 1.2.7	De acuerdo a su experiencia con el servicio brindado. ¿Cómo califica las instalaciones termo-hidráulicas, wifi, tv cable, teléfono, ventilación y/o climatización, video vigilancia, ascensores que percibió?					
	I 1.2.9	De acuerdo a su estadía en el hotel. ¿Cómo califica Ud. la infraestructura del hotel (distribución de áreas comunes, cocina y habitaciones)?					
F 1.4. PARAMETROS DE CALIDAD	I 1.4.2	De acuerdo a su experiencia. ¿Cómo califica Ud. la calidad del servicio brindado?					
F 1.7. COMUNICACIÓN EFECTIVA	I 1.7.2	¿Cómo valora el tiempo de respuesta que los colaboradores dedicaron para la atención de sus solicitudes?					
	I 1.7.3	¿Cómo valora la capacidad de respuesta (disponibilidad y voluntad) que los colaboradores tuvieron para atender sus solicitudes?					
F 1.8. ATENCIÓN AL CLIENTE	I 1.8.1	Califique Ud. el nivel de conocimiento de los colaboradores que lo atendieron con respecto a sus funciones asignadas.					
	I 1.8.2	¿Cómo valora Ud. la amabilidad de los colaboradores al momento de brindar el servicio?					
	I 1.8.3	¿Cómo valora Ud. la empatía y asertividad de los colaboradores al momento de atender sus necesidades?					
	I 1.8.4	¿Cómo percibió Ud. que el hotel cumplió con sus expectativas, respecto al nivel de credibilidad y fiabilidad que se esperaba?					
	I 1.8.5	La presentación general del hotel (aparición de las instalaciones, presentación del personal, equipos e instrumentos) cubrió sus expectativas.					

¡¡¡MUCHISIMAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

ANEXO N° 05
ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

FORMATO PARA CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE HOTeles DE TRES ESTRELLAS
DE HOTEL 3 ESTRELLAS

1.- INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

1	Razón Social (Personería Jurídica) o Apellidos y Nombres (Persona Natural)			
2	Nombre Comercial		3	N° de RUC
4	Domicilio			
5	Dirección del Establecimiento		6	Número
7	Interior		8	Localidad
			9	Departamento
10	Provincia		11	Distrito
			12	Telefono
13	Página Web		14	e-mail
15	Representante Legal		16	Docum. Identidad:
				DNI <input type="checkbox"/>
				C.E. <input type="checkbox"/>

2- REQUISITOS MÍNIMOS:

<p>A- REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA: (Según ANEXO 1 Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE- Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA, 13/05/2014).</p>		
N° de Pisos:	<input type="text"/>	SI
17	Ingreso de huéspedes (Para uso exclusivo de los huéspedes separado del Ingreso de Servicios) Mínimo 1.	<input type="checkbox"/>
18	Recepción y Conserjería.	<input type="checkbox"/>
19	Cocina.	<input type="checkbox"/>
20	Comedor.	<input type="checkbox"/>
21	Bar.	<input type="checkbox"/>
22	N° de Habitaciones (Mínimo 20)	<input type="checkbox"/>
	- Simples, área mínima 11 m ²	<input type="checkbox"/>
	- Dobles, área mínima 14 m ²	<input type="checkbox"/>
	- Suite (Sala integrada al dormitorio), área mínima 24 m ² .	<input type="checkbox"/>
	- Suite (Sala separada del dormitorio), área mínima 26 m ² .	<input type="checkbox"/>
23	Servicios higiénicos (dentro de la habitación).	<input type="checkbox"/>
24	Tipo: 1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha), área mínima de 3 m ² .	<input type="checkbox"/>
25	Closet o guardarropa (dentro de la habitación).	<input type="checkbox"/>
26	Sistemas de ventilación y/o de climatización (en la habitación).	<input type="checkbox"/>
27	Agua fría y caliente (Obligatorio para tina o ducha).	<input type="checkbox"/>
28	Sistema de comunicación telefónica (En habitación).	<input type="checkbox"/>
29	Ascensor de uso público a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano).	<input type="checkbox"/>
30	Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	<input type="checkbox"/>
31	Estacionamiento privado y cerrado, (porcentaje del 20 % del numero de habitaciones).	<input type="checkbox"/>
32	Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable.	<input type="checkbox"/>
	Cantidad	
	Adjuntar documento en el que aparezca el detalle de cada habitación y baño con sus medidas correspondientes.	
33	Servicio higiénico de uso público (diferenciados por sexo, mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro).	<input type="checkbox"/>
34	Servicio de teléfono para uso público.	<input type="checkbox"/>
35	Zona de mantenimiento- Deposito.	<input type="checkbox"/>
36	Oficio(s).	<input type="checkbox"/>
B- REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO		
37	Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común).	<input type="checkbox"/>
38	Internet.	<input type="checkbox"/>
39	Televisor en habitación.	<input type="checkbox"/>
40	Teléfono con comunicación nacional e internacional en habitación.	<input type="checkbox"/>
C- REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO		
41	Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel.	<input type="checkbox"/>
42	Servicio de Lavado y planchado (en el hotel o a través de terceros)	<input type="checkbox"/>
43	Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis.	<input type="checkbox"/>
44	Servicio de custodia de equipaje.	<input type="checkbox"/>
45	Primeros Auxilios (Botiquín). Según especificaciones técnicas del MINSA).	<input type="checkbox"/>
46	Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped. (El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros).	<input type="checkbox"/>
D- REQUISITOS MÍNIMOS DE PERSONAL		
47	Personal calificado (Definición contenida en el Reglamento).	<input type="checkbox"/>
48	Personal uniformado las 24 horas	<input type="checkbox"/>

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.

.....
Firma Representante Legal

Fecha:

ANEXO N° 06

REQUISITOS TECNICOS MINIMOS OBLIGATORIOS PARA UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

CLASIFICADO COMO HOTEL

Tabla 104

Requisitos técnicos mínimos obligatorios para un establecimiento de hospedaje clasificado como hotel.

REQUISITOS MINIMOS	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS	2 ESTRELLAS	1 ESTRELLA
Ingreso para huéspedes separado del personal de servicio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Recepción “1” y/o Consejería “2” (1)	Obligatorio “1” y “2”	Obligatorio “1” y “2”	Obligatorio “1” y “2”	Obligatorio “1”	Obligatorio “1”
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Comedor	obligatorio	obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Cafetería	No requiere	No requiere	No requiere	Obligatorio	Obligatorio
Bar	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Habitaciones (2) (número mínimo)	40	30	20	20	20
Habitación (3) (área mínima en m2)					
Simple	13.00	12.00	11.00	9.00	8.00
Doble	18.00	16.00	14.00	12.00	11.00
Suite (sala integrada a la habitación)	28.00	26.00	24.00	No requiere	No requiere
Suite (sala separada de la habitación)	32.00	28.00	26.00	No requiere	No requiere

Closet o guarda ropa (dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios Higiénicos (dentro de la habitación) (4)					
Tipo	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha)	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha)
Área mínima (m2)	5.00	4.00	3.00	2.50	2.50
Servicios y equipos para todas las habitaciones:					
Sistemas de ventilación y/o de climatización (5)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Ver nota al pie (7)	Ver nota al pie (7)
Sistema de agua (fría y caliente) y desagüe (6)	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas	Obligatorio para duchas
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación	En habitación	En habitación
Sistema de video vigilancia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

Electricidad (8)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Ascensores					
Ascensor de uso publico	Obligatorio de 4 a más pisos	Obligatorio de 4 a más pisos	Obligatorio de 4 a más pisos	Obligatorio de 4 a más pisos	Obligatorio de 4 a más pisos
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos e incluyendo paradas en sótanos o semisótanos)	Obligatorio de 4 a más pisos	Obligatorio de 4 a más pisos	No requiere	No requiere	No requiere
Estacionamientos (9)					
(porcentaje por el N° de habitaciones)	25%	20%	15%	No requiere	No requiere
Estacionamientos para vehículos en transito	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Servicios básicos de emergencia					
Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable (10)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio solo equipo de almacenamiento o de agua potable	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable

Servicios higiénicos de uso público (11)	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con un lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con un lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con un lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con un lavatorio y 1 inodoro	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con un lavatorio y 1 inodoro
Sistema o proceso de recolección, almacenamiento y eliminación de residuos sólidos (12)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de teléfono para uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Deposito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio(s)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

Fuente: Ministerio De Vivienda Construcción Y Saneamiento (2019). Resolución Ministerial N°005-2019-VIVIENDA, diario Oficial “EL PERUANO”

(1): La recepción y la consejería pueden estar integradas.

(2): Los ambientes destinados a habitaciones cuentan con espacios suficientes para la instalación de closets o guarda ropas. La iluminación de las habitaciones se efectúa directamente hacia áreas exteriores, patios, pozo de luz, vías particulares o públicas.

(3): El titular del establecimiento de hospedaje puede optar por implementar habitaciones tipo simple, doble y/o suites, según el modelo de su operación.

(4): El área del servicio higiénico no se considera como parte del área de la habitación. Cuenta con pisos y paredes de material impermeable. El revestimiento de la pared tiene una altura mínima de 1.80 m. considerar lo siguiente por cada componente del servicio higiénico.

- Ducha: Área útil mínima = 0.64 m^2 , con lados no menos a 0.80 m.
- Inodoro: Distancia libre mínima entre la tangente de la taza y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros) = 0.50 m.
- Distancia libre mínima a cada lado del eje longitudinal del inodoro = 0.40 m.
- Lavatorio: Distancia libre mínima entre la tangente del lavatorio y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros) = 0.60 m.
- Distancia libre mínima a cada lado del eje transversal del lavatorio = 0.40 m.

(5) Proporcionan niveles de confort (temperatura, ventilación y/o humedad) de acuerdo a lo solicitado por el usuario.

(6): Cumplen con lo siguiente:

- Asegurar la dotación permanente de agua para consumo humano.
- El agua destinada al consumo humano reúne las condiciones de calidad previstas en las normas sanitarias respectivas.
- No están permitidos sistemas de calentamiento activados por el huésped.

- La evacuación de las aguas residuales se realiza a través de la red general de alcantarillado, y en el caso de no existir dicha red, el diseño del establecimiento del hospedaje tiene que contemplar el tratamiento y evacuación mediante la instalación de un sistema de depuración y vertido, en concordancia con las disposiciones sanitarias vigentes.
- Cumplir con lo indicado con la Norma Técnica IS.010 Instalaciones Sanitarias para Edificaciones, y/o si fuera el caso, con la Norma Técnica IS.020 Tanques Sépticos.

(7): Obligatorio únicamente en zonas del país, en la que haya temperaturas promedio mensuales iguales o mayores a los 25 grados Celsius o en zonas con temperaturas promedio mensuales inferiores a 15 grados Celsius.

(8): Cumple con lo siguiente:

- Contar con una conexión eléctrica de baja tensión o con una verificación de alta tensión que permita cumplir con los niveles de electrificación previstos.
- Los accesos, estacionamientos y áreas exteriores de uso común disponen de iluminación suficiente.
- En todas las tomas de corriente de uso público se indica el voltaje y la intensidad.
- Cumplir con lo indicado en la Norma Técnica IS.010 Instalaciones Eléctricas Interiores, de este mismo reglamento, así como los requisitos del Código Nacional de Electricidad.

(9): Cuando existan accesos vehiculares y peatonales, tienen que estar debidamente diferenciados y reunir las condiciones de seguridad y accesibilidad.

- Se dispondrá de espacios destinados a estacionamientos para vehículos en función de su capacidad de alojamiento, según lo normado en el presente anexo.

(10): los depósitos de acumulación de agua son accesibles, a fin de facilitar la limpieza y mantenimiento periódico.

(11): Los servicios higiénicos de uso público tienen acceso directo o próximo del área de recepción y cumplen con la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño y con la Norma Técnica IS. 010 Instalaciones Sanitarias para Edificaciones.

Considerar lo siguiente por cada componente del servicio higiénico.

- Inodoro: Distancia libre mínima entre la tangente de la taza y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros.) = 0.50 m.
- Distancia libre mínima a cada lado del eje longitudinal del inodoro = 0.40 m.
- Lavatorio: Distancia libre mínima entre la tangente del lavatorio y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros.) = 0.60 m.
- Distancia libre mínima a cada lado del eje transversal de lavatorio = 0.40 m.

(12): la recolección y almacenamiento de residuos sólidos se realiza mediante el uso de envases herméticos y contenedores. La eliminación de estos se realiza a través del servicio público de recolección, con arreglo a las disposiciones municipales de cada distrito o mediante su disposición, a fin que no afecte el medio ambiente.

ANEXO N° 07

Tabla 105:
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIA BLES	FACTORES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	V 1. LEAN MANAGEMENT	F 1.1. METAS ORGANIZACIONALES	I 1.1.1.: Misión
¿Cómo diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's de la ciudad del Cusco - 2019?	Diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's de la ciudad del Cusco – 2019.	Para diseñar una propuesta de implementación del Lean Management para el hotel de tres estrellas Melany's de la ciudad del Cusco – 2019, depende de: Establecer las metas organizacionales, implementar la gestión por procesos, diagramar y administrar el flujo de trabajo, establecer los parámetros de calidad del sistema, optimizar el ambiente de trabajo, empoderar a los equipos de trabajo, establecer comunicación efectiva con el mercado, optimizar la atención al		F 1.2.: GESTION DE PROCESOS	I 1.1.2.: Visión
					I 1.1.3.: Objetivos Estratégicos
					I 1.2.1.: Eslabones y Procesos
				F 1.3.: FLUJO DE TRABAJO	I 1.2.2.: Descripción de eslabones y procesos
					I 1.2.3.: Identificación de los puntos críticos de los procesos
					I 1.2.4.: Determinación de los estándares de operación en cada proceso
					I 1.2.5.: Establecimiento de los límites de tolerabilidad o variabilidad
					I 1.2.6.: Adquisiciones
					I 1.2.7.: Tecnológica
					I 1.2.8.: RR.HH. adscritos
				F 1.4.: PARAMATROS DE CALIDAD	I 1.2.9.: Infraestructura
					I 1.2.10.: Administración por excepción
					I 1.3.1.: Diagrama de Eslabones y Procesos
				F 1.5.: AMBIENTE DE TRABAJO	I 1.3.2.: Value Stream Mapping
			I 1.3.3.: JIT/KANBAN		
	I 1.4.1.: Especificaciones Técnicas				
	I 1.4.2.: Calidad percibida por el cliente				
	I 1.5.1.: Clima laboral				
	I 1.5.2.: Las 5 S's				
	I 1.5.3.: Ayudas visuales				
	I 1.5.4.: TPM – Movimiento Productivo Total				
	I 1.6.1.: Tipo de Liderazgo				

		cliente y establecer el servicio de post venta.		F 1.6.: EMPODERAMIENTO DE EQUIPO (EMPOWERMENT) F 1.7.: COMUNICACIÓN EFECTIVA F 1.8.: ATENCIÓN AL CLIENTE F 1.9.: SERVICIO DE POST – VENTA	I 1.6.2.: Motivación I 1.6.3.: Círculos de Mejora y Calidad I 1.7.1.: Redes efectivas de comunicación I 1.7.2.: Tiempo de respuesta a solicitudes I 1.7.3.: Capacidad de respuesta a solicitudes I 1.8.1.: Profesionalidad en la atención I 1.8.2.: Simpatía y cortesía I 1.8.3.: Asertividad y empatía I 1.8.4.: Credibilidad y fiabilidad I 1.8.5.: Elementos tangibles del servicio I 1.9.1.: Verificación de la satisfacción con el servicio I 1.9.2.: Incorporación de demandas de los clientes
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESI ESPECIFICA			
¿Cuál es el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen en el Sector de Hoteles de Tres Estrellas de la ciudad del Cusco?	Describir y analizar cuál es el nivel de conocimiento y empleo del Lean Management que tienen en el Sector de Hoteles de Tres Estrellas de la ciudad del Cusco.	No requiere de hipótesis por ser un problema descriptivo - univariable			

FUENTE: Elaboración propia