



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS  
DE HOTELERÍA Y TURISMO EN EMPRESAS DE LIMA  
METROPOLITANA**



**PRESENTADO POR  
JENNY PAOLA LOPEZ BAUTISTA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TURISMO Y  
HOTELERÍA**

**LIMA – PERÚ  
2024**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y  
PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE  
HOTELERIA Y TURISMO EN EMPRESAS DE LIMA  
METROPOLITANA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
TURISMO Y HOTELERIA**

**PRESENTADO POR  
JENNY PAOLA LOPEZ BAUTISTA**

**LIMA, PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada exclusivamente a mi madre, con su bendición he sentido estar protegida todo este tiempo. Al igual, agradezco a mis hijos por ser el motor de mi vida. Y a mi esposo, por su apoyo permanente hasta el final.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a las empresas donde ejercí mis labores profesionales, ya que me permitieron abrir campo laboral profesional. Asimismo, a la Escuela de Turismo y Hotelería de la USMP por los conocimientos y sabidurías otorgadas en el tiempo de estudiante.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
CAPÍTULO I CONTEXTO LABORAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	10
1.1. Gestión Hotelera .....	10
1.2. Función del Personal de Housekeeping de un Hotel .....	12
1.3. Servicio al cliente .....	16
1.4. Mejora continua en la hotelería y su aplicación de las 5S .....	19
CAPÍTULO II DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL .....	24
2.1. Aportes principales .....	24
2.1.1 Estrategias de atención de servicio al cliente.....	24
2.1.2 Propuesta de las 5S en la empresa hotelera .....	27
2.2. Proyectos desarrollados en relación a la atención al cliente.....	27
2.3. Evolución de la experiencia profesional.....	27
2.4. Logros obtenidos .....	32
CAPÍTULO III LOGROS Y APRENDIZAJES .....	33
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES.....	37
REFERENCIAS .....	40
ANEXOS.....	42
ANEXO 1: PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	42
ANEXO 2. PROPUESTA .....	53
ANEXO 3. FOTOGRAFIAS .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Aportes profesionales .....	34
-------------------------------------	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de implementación de un programa de calidad en el servicio.....	26
Figura 2. Presupuesto.....	50
Figura 3. Proceso de Alquiler de habitación.....	56
Figura 4. Blueprint para la realización del proceso de alquiler de habitación en el hotel .....	58

NOMBRE DEL TRABAJO

**Reporte-MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE HOTELERIA Y TURISMO EN EMPRESAS DE LIMA METROP**

AUTOR

**JENNY PAOLA LÓPEZ BAUTISTA**

RECuento DE PALABRAS

**14453 Words**

RECuento DE CARACTERES

**80382 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**64 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 24, 2024 10:05 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 24, 2024 10:06 AM GMT-5**

● **11% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material citado

## INTRODUCCIÓN

La investigación histórica del turismo en el mundo ha utilizado una amplia gama de metodologías de apoyo profesional, fundamentadas en el campo de la gestión turística y otras áreas afines. En consecuencia, la industria hotelera se constituye en un sector dinámico para la cadena del proceso, la cual abarca distintos establecimientos; como hoteles, restaurantes, complejos turísticos y lugares para eventos. Es una parte decisiva de la economía mundial, ya que propone oportunidades de empleo y favorece al sector turístico; en efecto, el sector hotelero afronta desafíos en el mercado laboral, en particular cuando se trata de realizar múltiples tareas. En este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), se explican los desafíos realizados profesionalmente y se describe la importancia de la multitarea en la industria hotelera y en entidades del sector público.

Cómo egresada de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad San Martín de Porres (USMP), el campo laboral en el que vengo desarrollando mi experiencia y compenetrándome en el mercado profesional enfocado en la ejecución de políticas de innovación para la gestión turística en agencias de viajes y turismo, además de empresas hoteleras, ubicándome en el área de atención y servicio al cliente.

En la transición de la experiencia laboral, que data desde 1998 centré mis labores en la empresa Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas), descotando en los procesos de atención y servicio al cliente; asimismo, me enfoqué en las labores de gestión administrativa. En el periodo de mayo 1998 al 2000, me desempeñé en el cargo de recepcionista de la empresa citada, la cual consistió en aplicar los conocimientos adquiridos en los distintos cursos llevados en el desarrollo de la carrera. Asimismo, de acuerdo al entorno y competencias profesionales como gestora administrativa he colaborado en la Municipalidad de Lima Metropolitana en la jefatura del área de contrataciones administrativas de servicios de la oficina de gestión de recursos humanos. Es importante destacar la participación laboral de los egresados de la Escuela de Turismo y Hotelería de la USMP en labores afines a la gestión administrativa.

El estudio de Suficiencia Profesional, contribuye y demuestra a la Escuela de Turismo y Hotelería de la USMP, que el profesional egresado de

esta casa de estudio puede desempeñarse de manera eficiente y eficaz en distintas de las áreas de investigación centradas por ejemplo en la gestión del talento humano (GT) y sus procesos, dejando una lección aprendida que la administración es parte importante que todo profesional debe potenciar, lo aprendido en las diferentes materias ha sido trasladado a la práctica laboral, de la mano con las habilidades y competencias que se han ido impartiendo en cada una de las funciones laborales encomendadas.

Finalmente, en la propuesta destacable del TSP hacia las empresas hoteleras y agencias de viaje, se ha podido detectar las características que contribuyan en la mejora de la gestión hotelera mediante acciones de mejora continua, realizando el estudio necesario en los centros hoteleros de distintas categorías. En tal sentido, la mejora se establece en una articulación fluida entre las áreas organizacionales, estableciéndose una función de calidad al cliente y que ello sirva como una estrategia que incidió directamente en la rentabilidad de las empresas del rubro. Otro aspecto de importancia, ha sido que las empresas hoteleras y agencias de viaje debe contar con herramientas de gestión enfocada en la satisfacción del cliente.

En síntesis, la contribución del TSP a la Escuela de Turismo Hotelaría se constituye en el producto de lo aprendido en los distintos módulos llevados en clase, los cuales son la base fundamental para contribuir a la mejora de los servicios que prestan las empresas hoteleras y fortalecer la competitividad del turismo del país en todo el mundo. Asimismo, proporcionar a la industria hotelera, profesionales altamente capacitados, tanto a nivel teórico como práctico.

## CAPÍTULO I

### CONTEXTO LABORAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El presente capítulo es una travesía interesante de los conceptos y teorías que han ido evolucionando de manera trascendental con el correr de los años. Como todo proceso, en distintas industrias, las prácticas hoteleras, han ido perfeccionándose para establecer mejoras en la atención directa al huésped, la calidad, y la satisfacción; todo ello anclado a la mejora continua como una de las propuestas metodológicas de los últimos tiempos. En tal sentido, se aborda una explicación descriptiva y crítica acerca de la teorización de elementos puntuales que todo profesional del rubro hotelero debe aplicar en sus funciones.

A continuación, se presenta una descripción detallada y analítica de los conceptos que se abordaron en la trayectoria laboral, asimismo, que han servido para desarrollar la actividad profesional en cada una de las empresas donde he laborado, destacando la gestión como principal herramienta metodológica en cada tarea encomendada.

#### 1.1. Gestión Hotelera

El término gestión se puede tratar desde diversos puntos de vista o perspectiva de acción y puesta en marcha de ciertas actividades y funciones en un rubro o negocio. En tal sentido, en el caso de la actividad de hotelería y agencias de viaje, abarca una serie de eslabones concatenados con el transporte, el hospedaje, las tecnologías de comunicación y el empleo de los recursos humanos; también, se puede considerar a la industria del turismo como un segmento principal que es el resultado de la innovación y hospitalidad que ejecutan las personas.

Como antecedente histórico, el centro del turismo reside en la hospitalidad, originada del término francés *Hospice*, que significa cuidar a los viajeros. La hospitalidad primitiva implicaba entregar a los viajeros descanso en el suelo de la cocina u otros espacios, como se puede evidenciar de una forma rudimentaria se inició el proceso de la actividad hotelera. En efecto, las primeras instalaciones de alojamiento construidas puntualmente para este fin estuvieron orientadas a la creación de monasterios, lo que dio origen a la

industria del alojamiento. Las posadas surgieron a finales del siglo XVIII, ofreciendo a los viajeros refugio, comida y cuidado de sus caballos, sentando las bases para las instalaciones de hospitalidad modernas que vemos hoy (Russell and Dawson, 2020).

La industria del turismo es uno de los sectores más importantes a nivel global, e incluso la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas lo considera la mayor industria del mundo si se tienen en cuenta las industrias relacionadas y complementarias (Pasciaroni, 2023). Datos recientes muestran que casi mil millones de turistas abandonan sus hogares cada año. Con esta enorme huella, la industria del turismo tiene un amplio potencial para lograr los efectos positivos destacados anteriormente. Sin embargo, al mismo tiempo, el turismo también tiene el potencial de causar estragos en casi todas las partes del mundo que toca, si no se gestiona de manera eficaz (Naranjo & Martínez, 2022).

El alojamiento, y los hoteles en particular, son una de las partes más visibles y significativas de esta gran industria. Las 100 principales empresas hoteleras del mundo cuentan con más de 4,75 millones de habitaciones, una cifra que hace que la industria del alojamiento sea inevitable si se consideran los impactos ambientales (Millán & Gómez, 2018). La industria, basada en el traslado de personas y que fomenta el consumo, tiene una mayor preponderancia por el uso de recursos como agua y la energía, la expulsión de grandes cantidades de aguas residuales y desechos, y la posible construcción de paisajes e infraestructuras que pueden conducir tanto a la erosión como a la degradación del suelo (Rondaa & Del Campo-Giménez, 2023). Además, la industria se ha basado tradicionalmente en pequeños hoteles y propietarios individuales, y la estructura solo ha cambiado significativamente en las últimas dos décadas hacia corporaciones de gran escala.

En relación a la función elemental de la industria turística, cabe resaltar que se encuentra dentro de uno de los motores generadores del impulso de la economía de los países, debido a la amplitud y generación de divisas que permiten darles solidez a sus economías, potenciado otros sectores productivos. En consecuencia, el turismo se convierte en un indicador que

tiene incidencia en la regeneración y crecimiento de la economía, además de mejorar el estilo de vida de las personas que se involucran en las prácticas turísticas.

Es justo decir que los beneficios potenciales del turismo son muchos: tiene el potencial de atraer inversiones externas a regiones deprimidas, ser un catalizador para el desarrollo de infraestructura valiosa, nutrir las industrias locales y crear empleos, servir como vehículo para un mayor entendimiento cultural y promover la paz, y aumentar la conciencia sobre cuestiones ambientales.

En cuanto a la gestión hotelera, se constituye en la estructura operativa de labores que se encuentran respaldadas por los documentos de gestión, e interrelacionadas con procedimientos de nivel técnico y gerencial, para poder orientar las actividades de la fuerza laboral, la tecnología e información de la empresa hotelera de forma práctica y coordinada que le de aseguramiento a la satisfacción del cliente y reducidos costos para la calidad (Avich & Pellicer, 2023).

## **1.2. Función del Personal de Housekeeping de un Hotel**

Andrews (2014), sostiene que el *Housekeeping* es un término inglés que de acuerdo a su performance se encuentra vinculado a los servicios de limpieza en la hotelería, de la mano con el cuidado y la limpieza, mantenimiento enfocado en el correcto funcionamiento que es el propósito del hotel, brindar un servicio donde la limpieza es la parte elemental del proceso. El propósito del *Housekeeping* en hotelería es mantener todas las áreas del hotel en permanente limpieza, se puede decir que es uno de los ejes estratégicos en el servicio de hotelería.

En cuanto al cuidado de los accesorios que se contemplan en las instalaciones, se debe prestar atención a los procesos de aseo directo de las instalaciones sanitarias, como la grifería, el cableado, tubos, focos, enchufes, ventiladores, estos accesorios se deben conservar en buenas condiciones y funcionales, para proteger el ambiente de cortocircuitos e inundaciones, etc. (Andrews, 2014). De acuerdo a lo mencionado se hace necesario contar con un servicio de mantenimiento que suministre de apoyo al *Housekeeping*, para ello se hace necesario contar con personal capacitado en diversos aspectos

de tipo organizacional, tener conocimientos de control de tiempos, trato con el huésped, ya que ello repercute de manera directa en la calidad de servicio al cliente.

Andrews (2014), también argumentó que “los distintos procesos continuados para conservar todos los servicios básicos del hotel en buen y presentable orden es conocido colectivamente como una correcta limpieza” (p. 42). Se puede señalar que la limpieza es un proceso de mantenimiento de las áreas en buena conservación con el propósito que sea agradable para todo aquel que, ya sea viviendo, visitando o que trabaje internamente. En efecto, la limpieza no es solo para dar imagen al cliente, sino para mantener estructuras, equipos, mobiliarios, camas, entre otros con un estado de conservación que permita darle mayor durabilidad.

Por otro lado, Torres y Muñoz (2022), indicaron que los “servicios de *housekeeping*, deben asegurar de mantener el hospedaje muy limpio y cómodo, a fin darle al cliente un servicio como el que se sienta en casa” (p. 352). El principal objetivo del alojamiento es ofrecer a sus usuarios, instalaciones impecables, atractivas, acogedoras y cómodas, ofreciendo una buena relación calidad-precio.

Andrews (2014), confirmó que “el *housekeeping* es la herramienta de mayor importancia en la industria de los hospedajes” (p. 25), ya que articula una serie de operaciones donde se involucran la recepción, la limpieza y el servicio de atención directa con el cliente. En efecto, se citan los siguientes motivos:

La operatividad del *housekeeping* corresponde en maximizar el servicio a través de la búsqueda de la eficiencia posible, con el propósito de dar garantías al huésped atendiendo cuidados y comodidades en el buen funcionamiento del hotel. En este aspecto se involucran aspectos relacionados con la personalización del servicio hotelero.

Otro elemento, radica en proporcionar un ambiente de tipo acogedor que garantice un servicio fiable del personal hotelero. Esta es la primera impresión que el cliente debe llevarse del establecimiento, y, para ello será necesario contar con personal capacitado, que maneje de manera adecuada la atención y servicio al cliente.

Darle un mayor aseguramiento de nivel al servicio de limpieza y mantenimiento integral de las áreas. En las experiencias desarrolladas en la calidad de servicio, se ha demostrado que el cliente cuando llega a un hotel busca encontrar que la limpieza sea el primer ápice de conexión para desarrollar el servicio de forma correcta.

### **Habitaciones**

Mincetur (2016), en el Reglamento de Hospedaje conceptualiza lo siguiente:

Es el espacio primordial del establecimiento de hospedaje, espacio donde el huésped evoluciona la mayor satisfacción, como, por ejemplo, el desarrollar un descanso reparador, para ello, se entrega una cama con las comodidades respectivas, el aseo potenciado por los servicios higiénicos en ambos casos adecuadamente equipado e higienizado, en estos ambientes es donde el huésped percibe y receptiona el confort.

### **Lavandería**

Este es uno de los servicios que en algunos casos es discutido por toda la carga laboral que acarrea, sin embargo, dicho servicio debe ser tercerizado, con el propósito que no se vean afectados los costos laborales por un servicio es casi eventual. Para ello cuenta con personal propio e instalaciones adecuadas para realizar el lavado, secado y planchado de la ropa. Este servicio radica en la puesta en marcha de un área adicional, donde los hoteleros cuentan con ingresos adicionales para poder ofrecer este servicio.

Por otro lado, es interesante y conveniente mencionar, que las áreas operativas cuyo trabajo, función y objetivo principal es la atención al huésped; se debe considerar, pensar y brindar un apropiado servicio de calidad; es por ello que, respecto a la calidad, Bejarano y Huamán (2024), indicaron acerca de los orígenes de la calidad, “es conveniente en el ser humano, el de hacer las cosas adecuadamente, indicando cierta normativa, como suceso histórico el nacimiento de Jesucristo” (p 12), establecían castigos que llegaban inclusive hasta la pena máxima hacia los obreros que desarrollaban construcciones de bajo nivel. En la época pre industrial se realizaban trabajos de calidad, aplicando controles en sus modificaciones; en la era pre industrial los trabajos artesanales, se confeccionaban cuidando las exigencias de sus clientes (Gallego & Gómez, 2017, p. 42).

Como antecedente histórico, se puede determinar que en la era industrial se potenciaron los servicios hoteleros, a partir de esta época la necesidad de los ejecutivos o personal que realizaban negocios, y que era necesario el requerimiento de los hospedajes. La industrialización requiere la inclusión de revisiones de producción con el objetivo de homogeneizar productos e instrumentos apropiados (Gallego & Gómez, 2017).

En un entorno tan cambiante las empresas de avanzada deben instruirse a adaptarse de manera rápida para lograr el éxito, en lugar de fracasar. Las características de mayor preponderancia son las siguientes:

- Transformaciones en la estructura organizacional.
- Nuevos sistemas de dirección.
- Cultura de la calidad y la excelencia.

Los nuevos avances del conocimiento, han llegado a convencer que para mantener la competitividad debe ofrecer en todo momento lo mejor. Tienen en claro que a largo plazo una empresa se mantiene competitiva tratando de ofrecer lo mejor y no necesariamente lo más barato, tomando con seriedad al cliente y dándole lo que quiere y lo que necesita. El producto viene antes que el dinero. La calidad sólo se logra si todos se la fijan como meta y se interesan primero en mejorar su propia calidad de trabajo.

Es evidente que, actualmente para encontrar el camino del éxito, o simplemente sobrevivir, las compañías se deben enfocar hacia nuevas metodologías de mejoramiento continuo. Una filosofía fundamentada en el entendimiento y cumplimiento de las necesidades de los clientes. Para alcanzar este objetivo, es imprescindible que las organizaciones implementen y ejerza un sistema de valoración al cliente que sobrepase a los competidores (Kotler & Armstrong, 2016). El valor señalado deberá estar basado estrictamente en la calidad.

Sobre lo último, Udaondo (2022), señaló que “las medidas que sustentan y facilitan la buena marcha de la empresa son el establecimiento de plazos, costeos y la calidad” (p.74). De manera muy usual los plazos y costos han sido analizados por los tratadistas del sector hotelero, y los responsables de la conducción de las organizaciones, se despliega esfuerzos mediante la aplicación de técnicas.

### 1.3. Servicio al cliente

El sector hotelero es acreditado por sus numerosas profesiones que valoran la hospitalidad y el servicio. Ya sea en la recepción de su establecimiento, el personal que responde el teléfono o intercambia correos electrónicos y mensajes a través de su sitio web o redes sociales, su servicio de atención al cliente debe ser excelente. Zoreda (2024), indicó que la “atención al cliente debe resolver los problemas que se presente en el proceso del servicio y para ello es necesario aplicar estrategias que reduzcan los problemas” (p. 79). Por lo tanto, es el principal contribuyente a la primera impresión de sus visitantes.

Martin (2022) indicó que la “misión del departamento de atención al cliente es estar disponible y presente para los huéspedes antes, durante y después de su estancia” (p. 436). Ya sea proporcionando información, consejos o apoyando a los huéspedes a sentirse cómodos y seguros, la función de su departamento de atención al cliente es proporcionar una experiencia positiva a sus huéspedes. De este modo, podrán asociar un excelente servicio al cliente con su propiedad y convertirse en clientes leales.

Horovitz (2024) argumentó que un servicio de atención al cliente excelente es “capaz de adaptarse rápidamente a cualquier situación y tiene un amplio conocimiento de sus huéspedes y sus necesidades” (p. 51). Los clientes necesitan sentirse escuchados y comprendidos. Por lo tanto, será más probable que permanezcan fieles a su hotel.

Además, intenta conocer periódicamente cómo se sienten los huéspedes consultando las respuestas a tu encuesta de satisfacción, las opiniones de clientes *online* o conversando con ellos en la recepción del hotel. Esto ayudará a recopilar mayor información sobre cómo fue su estancia, qué les gustó especialmente o qué no les gustó. Esto puede ayudarte a descubrir qué aspectos debes mejorar.

También se puede formar a los empleados sobre la importancia de ofrecer un servicio excelente y ser acogedores con tus clientes mediante formación. Esta formación permite comprender mejor su función, les animarán a mejorar el servicio que prestan y les harán conscientes del posible impacto que su comportamiento puede tener en la imagen de tu establecimiento.

La teoría de la satisfacción del cliente fue introducida por Fred Reichheld en su libro "*The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*", publicado en 2003. Se basó en un estudio de más de 25,000 clientes entre 1998 y 2003. La satisfacción del cliente es la piedra angular de cualquier negocio, no solo de servicios.

Para lograr la satisfacción del cliente, debe comprender las necesidades y deseos de sus clientes y sus puntos débiles. Solo así podrá asegurarse de que se cumplan en cada interacción. En efecto, entender la teoría de la satisfacción del cliente es fundamental y puede ayudarle a salvar su negocio si se encuentra en medio de una crisis como resultado de una disminución de la satisfacción del cliente.

Establece pasos importantes que puede utilizar para resolver el problema que le permitirá recuperar su base de clientes y evitar que pierda su negocio ante competidores que tienen una mayor satisfacción del cliente que usted.

A continuación, se presenta una síntesis de las teorías de la satisfacción del cliente:

**a) Teoría del contraste.** Zárraga y Molina (2018) concuerdan que "es una teoría muy conocida sobre la satisfacción del cliente; se sugiere lo opuesto a la teoría de la disonancia" (p. 48). Esto implica que el impacto negativo del rendimiento real del producto sobre la satisfacción del cliente es mayor que el impacto positivo de un rendimiento más alto sobre un rendimiento más bajo. La teoría del contraste afirma que, cuando la expectativa de un producto es alta y el rendimiento real del producto se percibe como bajo, el consumidor exagerará la diferencia entre la expectativa y el resultado.

**b) Teoría del nivel de comparación.** Según, Naranjo y Martínez (2022) la teoría del nivel de comparación, "la satisfacción no es la evaluación de un producto o servicio después de haberlo consumido, sino el nivel de comparación o el grado en el que un producto o servicio es mejor que cualquiera de las otras opciones" (p. 33), las mismas que se pueden encontrar en el mercado.

La teoría sugiere que los consumidores establecen un nivel de comparación en sus mentes con respecto a varios aspectos cuando comienzan a evaluar un producto o servicio. Estos aspectos incluyen:

- El precio al que se compró el producto.
- Las expectativas relacionadas con la calidad.
- Las expectativas relacionadas con el rendimiento.
- Las expectativas relacionadas con las características y funcionalidades del producto.
- El nivel de comparación establecido por los pares, familiares y amigos de un individuo.
- El nivel de comparación fue establecido por todos los demás clientes que compraron la misma marca.
- El grado en el que un producto cumple o supera el nivel de comparación (CL) es la base de la satisfacción del cliente.

La teoría del nivel de comparación es una disciplina del marketing que sostiene que los consumidores miden su grado de satisfacción basándose en una comparación tácita con un estándar interno, en vez del resultado que efectivamente vivieron.

### **c) Teoría de la percepción del valor**

Bejarano y Huamán (2024) señalaron que la “percepción del valor es el reflejo directo en el sentir del cliente o huésped; esto claramente es recurrente en diversos casos del proceso de atención”, (p.34), los casos que involucran el fracaso de productos de prueba y los casos que involucran la compra de servicios.

Una característica común en tales casos es que los consumidores basan sus evaluaciones en productos, servicios y marcas que están ausentes de sus percepciones iniciales. La teoría de la disparidad de la percepción del valor también se ha aplicado para explicar por qué los consumidores valoran algunas marcas, productos y servicios por sobre otros, incluso si estas otras marcas, productos y servicios son más esperados (por ejemplo, Westbrook 1992).

La teoría de la percepción del valor detalla cómo el cliente percibe su valor a través de dos elementos fundamentales: el valor real (VA) y el valor

ideal (VI). VA representa la calidad o desempeño auténtico de un producto que un cliente percibe antes de adquirirlo; VI representa la calidad o desempeño óptimo de un producto que un cliente anticipa antes de adquirirlo; la discrepancia entre AV e IV puede ser conocida como Discrepancia Perceptual (PD).

#### **1.4. Mejora continua en la hotelería y su aplicación de las 5S**

Pérez y Quintero (2017), conceptualizan la metodología 5S de la siguiente manera:

“Tiene sus orígenes en la firma japonesa Toyota, en los años 60, y congrega una sucesión de acciones que se involucran con el objetivo de la generación que labora de forma eficiente en sus procesos y permite ejecutar las labores de manera organizada, limpia y ordenada” (p.17). Las situaciones mencionadas se forman a través del reforzamiento de los buenos hábitos y la interacción social aplicados en los recursos humanos, fomentando un entorno de trabajo eficiente y productivo.

Según los autores citados, es trascendental establecer los elementos que impactarían de forma frontal el incremento de la eficiencia operativa de la empresa hotelera puesto que perjudican o benefician la utilidad de la compañía y su supervivencia en el mercado. Con la aplicación de la metodología 5 S se contribuye en optimizar los procesos operativos. Es pertinente que esta filosofía japonesa, se alinea a las necesidades de las empresas hoteleras, una de las razones radica en que las experiencias que hasta el momento hay, han demostrado que la puesta en práctica puede alinearse de forma directa en el potenciamiento de cada una de las funciones.

Cabe mencionar que la Escuela de Organización Industrial (2024), define a la metodología 5S como:

Una “herramienta que intercede para dar cumplimiento con los estándares de calidad, de los sistemas de gestión tipo ISO9001, y que pueden trascender en la reducción y/o eliminación de desperdicios, incrementado la producción y motivación de los colaboradores” (p. 31). También se define como una metodología fácil y dinámica, la cual pretende facilitar las labores a

los colaboradores buscando la eficacia en sus procesos, haciéndolos más dinámicos.

Entre otros conceptos, Piñero *et al* (2018), sostuvieron que “la metodología de las 5S, una herramienta que se asocia a modelos como el Lean, facilitando que se adopten nuevas formas de trabajo, con autodisciplina, orden, limpieza y seguridad” (p. 81). A pesar que esta metodología, ofrece enormes ventajas y por su bajo costo de puesta en marcha, todavía hay organizaciones que no aplican este método de forma sistemática por la falta de implicación de los trabajadores en la mejora y por la resistencia a los cambios de hábitos en su forma de trabajar. Estos 5 pasos son sencillos y no requieren una formación compleja:

Cabe señalar que Bernal (2013), define a las 5S como:

“Una herramienta creada en el Japón a mitad del siglo XX y que posteriormente se insertó en EEUU, Europa y el resto del mundo. Fue ideado en entornos industriales para excluir ineficiencias de procesos, especialmente en actividades repetitivas o en cadena” (p. 61).

La metodología tiene como objetivo estudiar el consumo de materiales y tiempos, las acciones de los operarios pueden reducirse y pueden evitar errores, reducir riesgos, asegurar la calidad y, en definitiva, incrementar la eficiencia de los procesos al tiempo que se reducen costes.

Así mismo Guerrero (2019), define a la 5s como una “metodología / filosofía para organizar el trabajo de forma que minimice el desperdicio, asegurar que las áreas de trabajo estén sistemáticamente limpias y organizadas, mejorando la productividad, la seguridad y proporcionando la base para la implementación de procesos lean” (p. 14). Las 5S han sido difundidas y las organizaciones de diversa índole que las aplican, en empresas industriales, servicios, hospitales, centros educativos, asociaciones, mantenimiento, etc.

Chiavenato (2022), señaló que las 5 “S” son: “las acciones que permiten asegurar la calidad de los procesos” (p 42). A continuación, se destalla y explica cada S: a) Seiri, separación de lo necesario a lo innecesario,

b) *seiton* encargado de la orientación, c) *seiso*-asear, conservar el lugar limpio y agradable, d) *seiketsu*-estandarizar, reducir las cosas, *shitsuke* -disciplinar, mantener el orden y los compromisos.

### **Importancia de las 5 S.**

La aplicación de la metodología tiene impactos orientados a la mejora de la empresa, entre los beneficios de acuerdo a Instituto Nacional de Tecnología del Ministerio de Industria de la Presidencia de la Nación del Uruguay encontramos:

- Optimizar los requerimientos para el mantenimiento del ascensor.
- Estrategias de seguir
- Mejora del orden de los productos.
- Mejorar la imagen de la empresa y la productividad.
- Rebaja de los costos.
- Contar con áreas limpias.

**SEIRI (Seleccionar, Clasificación).** Udaondo (2022), señaló que “se debe separar, conservar lo que es necesario y aquello que no es necesario se debe botar, regalar, etc.” (p. 51).

Para él es de utilidad realizar un inventario de las cosas que se van a utilizar. Seiri, Organización Sentido de la Organización/ Separar. Separar los elementos que son necesarios y eliminar los no necesarios.

El propósito del SEIRI es conservar los elementos que son necesarios, mientras que los que no lo son deben ser eliminados, vendidos o donados. Los beneficios de aplicar el SEIRI son contar con más espacio, tener una mejor manera de inventarios, disminuir accidente en el centro de trabajo y no incurrir en despilfarro.

**SEITON (Ordenar, organizar, acomodar, roturar).** Tener los elementos en lugares apropiados, que facilita su localización y uso inmediato. Está relacionado directamente con la eficiencia. El ordenar permite encontrar un determinado artículo con facilidad, de igual forma, proporciona una mayor seguridad en un lugar. El orden otorga calidad a un producto pues, evita que

se estropeen, que se mezclen con otros y permite que se conserven (Udaondo, 2022).

El orden favorece a la eficiencia, ya que pueden minimizar los tiempos. El orden permite tener el control del stock de materiales e insumos y respecto a los documentos mantiene la información requerida en orden y de fácil acceso; para instituir un orden se debe realizar algunos pasos los cuales son:

- Formulación del nombre.
- Acomodar los objetos.
- Establecer el lugar donde se guardarán los productos.

**SEISO (Limpieza).** En todo recinto donde se presta un servicio es necesario que la limpieza se ajuste y se tome como un principio básico para poder desarrollar la actividad de hospedaje de manera correcta. En tal sentido, el mantener el lugar de trabajo limpio brinda seguridad a que el cliente se quede satisfecho por el servicio. Pérez y Quintero (2017) evidenciaron que el propósito es desarrollar un comportamiento de limpieza, para desarrollarlo se debe implementar recursos, tiempo y entrenamiento.

Los beneficios en una empresa hotelera, bajo un proceso de implementación, mediante un programa de limpieza radica en: mejorar la conservación de los equipos, maquinarias y herramientas, se reducen los accidentes, mejorar la imagen institucional, contribuye al cuidado del medio ambiente, mejorar la salud.

**SEIKETSU (Estandarización).** “Diseñar y aplicar prácticas para mantener continuamente la organización, el orden y la limpieza. Se fundamenta en la gestión visual”. (López, 2016, p. 8). Establece indicadores, o normas para identificar

**SHITSUKE (Disciplina).** “Adquiera el hábito de mantener los procedimientos en su lugar y mejorar continuamente, a través de listas de verificación y otras herramientas de evaluación. El objetivo es desarrollar hábitos positivos”. (López, 2016, p. 8).

Con el propósito de desarrollar la disciplina en el centro de trabajo se evidencian algunas sugerencias tales como:

- La inspección y realización del seguimiento para cumplir con la normatividad por parte de las jefaturas de las distintas áreas, como por ejemplo uso de mandiles y artículos de seguridad.
- Desarrollo grupal de actividades de limpieza las cuales pueden ser mensuales.
- Ayudas visuales como: logos, figuras, fotos, boletines que motiven el orden y la limpieza.

Los requisitos para poner en práctica la metodología de las 5's, según Sacristán (2022) indicó que los gerentes de la organización deben tener un rol protagonista en la implementación de las 5 S, por lo que es fundamental llevar a cabo un proceso de planificación, la formación de círculos y equipos de trabajo, la asignación de recursos materiales y humanos; y, desarrollar un proceso de seguimiento y control.

## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Egresé como bachiller en setiembre del 2010 de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la USMP, donde cumplí de manera destacable en los cursos propuestos por la curricula educativa. Asimismo, pude plasmar los conocimientos académicos en cada uno de los lugares donde he laborado. Si bien es cierto que en la trayectoria laboral se realizó un aprendizaje continuo, también fue necesario ir combinando la teoría y la puesta de conocimientos prácticos en lo requerido, se necesitaba mucho de aplicar las habilidades y cualidades que debe explotar el profesional encargado del servicio hotelero; las competencias aplicadas estuvieron enfocadas en: la orientación y vocación de servicio, responsabilidad, comunicación y desarrollo de la interrelación personal entre los colaboradores de las empresas donde laboré.

Asimismo, se aplicaron los principios básicos de la administración hotelera enfocados en la mejora continua de procesos, buena gestión, liderazgo, transparencia y la sostenibilidad. De tal manera, todas estas actividades se pusieron en práctica en empresas como el Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*), y Promotora de Turismo Elanci; además, de consultorías en agencias de viaje como profesional independiente y conoedora del rubro de la industria hotelera. A continuación, se explica de manera sintetizada los aportes y el detalle de las funciones operativas realizadas.

#### **2.1. Aportes principales**

##### **2.1.1 Estrategias de atención de servicio al cliente**

En la experiencia laboral realizada en empresas de la industria hotelera, como Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*), una de las estrategias de éxito fue priorizar la experiencia del huésped y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, fue necesario ofrecer un servicio al cliente excepcional, como una parte fundamental para mantener un negocio hotelero exitoso. Se evidenció que cuando los huéspedes se encuentran satisfechos con su experiencia, eso genera críticas positivas, reservas frecuentes y

recomendaciones bajo la estrategia de boca a boca. Las estrategias que se pusieron en práctica son las siguientes:

**Personalización del servicio:** se percibió que la atención personalizada mejora la experiencia del huésped, ya que se atienden las preferencias individuales, ofreciéndose una mayor comodidad en la habitación, también otras opciones de comida personalizadas. En este caso, en el Hotel Las Palmas\*\*\* propuse que a los huéspedes se les brindara desayunos, y justamente al promocionar el hotel en el *Booking* una de las calificaciones que le daba mayor puntuación al hotel fue la atención incluida el desayuno.

En la Figura 1, se presenta la secuencia y el flujo del proceso de implementación de un programa de calidad en el servicio, el cual ha sido sugerido e implementado en el Hotel Las Palmas\*\*\*. Asimismo, en el Anexo 1, se evidencia de manera analítica el desarrollo y secuencia pasos ordenados de tal proceso.

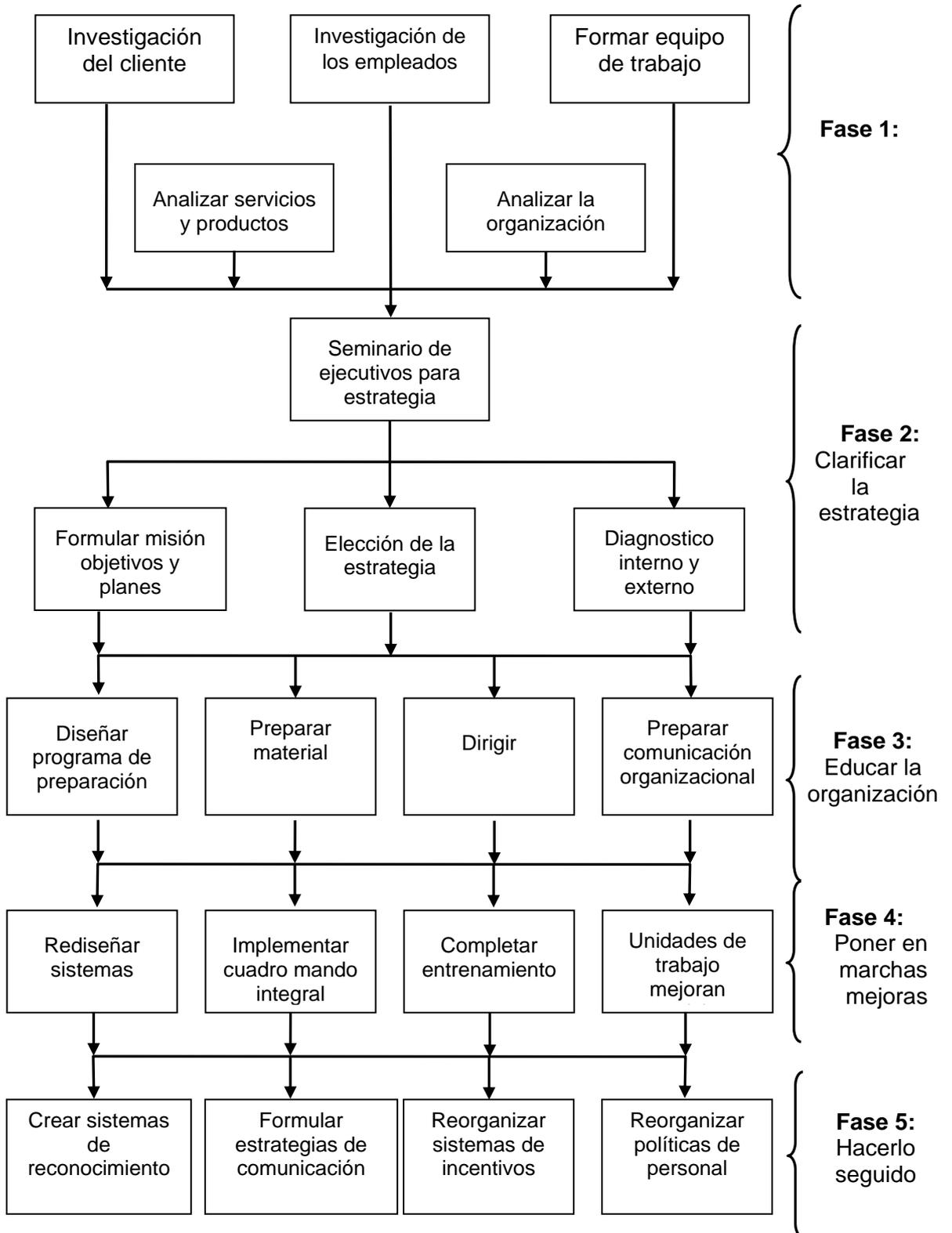
**Capacitación:** la capacitación del personal es crucial para garantizar excelentes habilidades de comunicación y resolución de problemas. Por lo tanto, en el Hotel Las Palmas\*\*\* se capacitó al personal, preparándolos para que se tome decisiones que prioricen la satisfacción del huésped.

**Comentarios:** se creó un buzón de sugerencias en cuanto a las inquietudes que manifestaron los huéspedes al momento del servicio, evidenciándose una vía comunicacional para los comentarios que permitieron ir mejorando, en efecto, los huéspedes expresaron sus inquietudes y brindaron sus sugerencias. Asimismo, se tomaron medidas correctivas en función de los comentarios valorando la opinión de los huéspedes.

**Coherencia del servicio:** se desempeñó un papel elemental para mantener altos estándares de servicio en todo el hotel. Se especificaron enseñanzas donde los huéspedes tuvieron una comprensión clara de qué esperar, independientemente del tipo de habitación o la época del año.

**Figura 1.**

*Proceso de implementación de un programa de calidad en el servicio*



### **2.1.2 Propuesta de las 5S en la empresa hotelera**

Como parte de la estrategia de mejoramiento continuo en las empresas hoteleras, y puntualmente en el servicio del área *housekeeping*, se hizo indispensable aplicar metodologías de éxito para poder optimizar tiempos de atención en el cliente. En el anexo 2 se presenta la propuesta diseñada de las 5S la cual se puso en práctica en el Hotel Las Palmas\*\*\*, dando muy buenos resultados en el corto plazo, ya que se mejoraron los tiempos de atención en el huésped.

### **2.2. Proyectos desarrollados en relación a la atención al cliente**

En el Hotel Las Palmas\*\*\*, se desarrollaron proyectos internos vinculados con la mejora en la satisfacción del usuario, para ello fue necesario implementar los siguientes planes:

- a) Plan de mejora del proceso de atención al cliente, estableciendo estrategias funcionales y operativas, capacitando al personal del hotel en buenas prácticas hoteleras.
- b) Plan de implementación de personalización del servicio al cliente. Se desarrollaron acciones vinculadas con la atención en recepción, capacitar al personal de limpieza en las habitaciones, con el propósito de atender en menor tiempo a los huéspedes.

### **2.3. Evolución de la experiencia profesional**

A continuación, se presenta de manera cronológica la experiencia en el mercado laboral en un periodo de 1998 a la actualidad, de tal forma se ha ido pauteando una serie de acciones funcionales en cada una de las empresas del sector privado y estatal que han permitido darme la oportunidad laboral y demostrar mis capacidades y competencias. Por lo tanto, se evidencian las recomendaciones dadas para poder fortalecer las falencias que subsistían en cada uno de los procesos observados en la trayectoria laboral.

**Tiempo: 01/03/2019 - 31/12/2022**

- a. Institución y giro: Municipalidad de Lima Metropolitana (MLM) encargada de velar y administrar los recursos de la comuna de los distritos de Lima, asimismo, la funcionabilidad es de tipo gubernamental enfocada en la gestión pública.
- b. Principales logros en el ámbito desenvuelto: en el contexto de la administración pública, se realizaron sugerencias enfocadas en los procesos funcionales de tramites documentarios, y cumplir de manera eficiente con la atención al usuario. En tal sentido, se realizaron actualizaciones de los documentos de gestión interna, ya que tuvieron incidencia positiva para la transparencia de la gestión administrativa.
- c. Cargos y funciones desempeñadas por el bachiller: asistente administrativo.
- d. Descripción del desempeño del bachiller en las instituciones:
  - Elaborar y emitir documentos a los diferentes centros de costos e instituciones públicas, a fin de coordinar acciones y solicitar información.
  - Elaborar el reporte de asistencia del personal que realiza trabajo presencial y remoto, a fin de validar la información del sistema de asistencia.
  - Llevar un control de los documentos recibidos y derivarlos a través del sistema de gestión de tramite documentario (SGD)
  - Organizar el cronograma de reuniones y/o mesa de trabajo dentro de la Gerencia para llevar un control de las actividades a realizar.
  - Participar del programa de ecoeficiencia de la Gerencia para la gestión y el cumplimiento de las actividades programadas.
  - Gestionar y coordinar la generación de firmas digitales para los funcionarios y jefes de área.
- e. Nombres de los supervisores y/o responsables: Sra. Paola Roxana Araoz.

**Tiempo: 14/03/2019 - 26/06/2019**

- a. Institución y giro: Municipalidad de Lima Metropolitana (MLM).
- b. Principales logros: destacable apoyo administrativo, preparando documentos relacionados con las relaciones públicas internas y externas, flexibilizando la comunicación organizacional. Además, de establecer una metodología de trabajo enfocada en la organización de documentos de gestión interna.
- c. Cargos y funciones desempeñadas por el bachiller: Servicio de apoyo administrativo.
- d. Descripción del desempeño del bachiller en las instituciones:
  - Dar seguimiento a la documentación (memorando, informes, circulares, oficios y cartas)
  - Preparar las carpetas de trabajo con toda la documentación solicitada por logística para el pago del personal locador de servicio.
  - Coordinar con el área de Administración y el despacho para atender lo solicitado
- e. Nombres de los supervisores y/o responsables: Sra. Paola Roxana Araoz.

**Tiempo: 01.05.98 / 31.12.2000**

- a. Institución y giro: Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*).
- b. Principales logros: se estableció una metodología funcional de servicio al cliente, organizando los procesos de atención directa al huésped, en efecto, la simplificación de tareas en tiempos precisos para ubicar al huésped en sus habitaciones.
- c. Cargos y funciones desempeñadas: recepcionista.
- d. Descripción del desempeño en la institución:
  - Realizan el *check-in* y el *check-out* de los clientes. Piden la documentación necesaria para registrarlo en una base de datos de registro de viajeros.
  - Asignación y entrega de llaves de las habitaciones.

- e. Nombre del supervisor y/o responsable: Sr. Jhonny Fopacji.

**Tiempo: 01.01.2001/ 30.11.2013**

- a. Institución y giro: Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*).
- b. Principales logros: se establecieron funciones de planificación, organización y dirección en el área de reservas del hotel, ello permitió garantizar que el huésped se sienta atendido de manera correcta desde su llegada. Asimismo, las reservas organizadas en el hotel permitieron establecer un flujo interrelacionado y coherente con las demás áreas del hotel; además de generar un plus de trabajo con otras empresas de servicios de acuerdo al requerimiento del huésped. Se realizó un documento de gestión sobre las políticas internas del hotel.
- c. Cargos y funciones desempeñadas: Jefa de Reservas.
- d. Descripción del desempeño en la institución:
- Tuve a mi cargo 25 personas, la cual me encargaba de supervisar su desempeño laboral.
  - Supervisa todos los procedimientos para entrada, cambio y cancelación de reservaciones.
  - Responsable del control de depósitos y reembolsos de reservaciones.
  - Controla los descuentos según las políticas del hotel.
  - Manejo y atención de las reservas y promociones de cuentas corporativas. (Sistema New Hotel)
  - Reservas de Booking, Despegar.
  - Preparación de estadísticos para el MINCETUR.
  - Responsable de abrir y cerrar fechas en coordinación con el gerente de división cuartos.
  - En coordinación con el jefe de sistemas promueve la elaboración de reportes como: Productividad de representantes, productividad de agencias de viajes, reporte geográfico, segmentos del mercado, etc.
- e. Nombre del supervisor y/o responsable: Sr. Jhonny Fopacji.

**Tiempo: 01.12.2013/ 30.09.2017**

- a. Institución y giro: Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*).
- b. Principales logros: se gestionó y garantizó los procesos operativos en el hotel, asistiendo a la gerencia en la verificación y control de los resultados económicos – financieros. Asimismo, fue necesario trabajar con proyecciones de ocupabilidad para la mejora en la toma de decisiones en la promoción del hotel. Por otro lado, se propuso el tema de los incentivos laborales para el personal de hotelería, el cual empezó a funcionar con logros positivos en el crecimiento de los ingresos.
- c. Cargos y funciones desempeñadas: Asistente Administrativo
- d. Descripción del desempeño en la institución
  - Supervisar cada temporada los reportes administrativos, colaborando con los demás sectores, cumpliendo las funciones de tesorería, administración, recepción.
  - Asistir a mis compañeros para lograr un buen desempeño general.
  - Al finalizar la temporada colaborar con el control de los resultados, es decir analizar los resultados económicos de la temporada, y elevar el reporte a la gerencia o dirección del hotel.
  - Capacidad para utilizar las herramientas de control de gestión, teniendo conocimiento de presupuestos, estadísticas, y análisis.
- e. Nombre del supervisor y/o responsable: Sr. Jhonny Fopacji.

**Tiempo: 15.10.2017/ 30.11.2018**

- a. Institución y giro: Promotora de Turismo Elanci.
- b. Principales logros: fue realizar las funciones como gestora administrativa en la empresa de turismo, donde fue necesario interrelacionar con el cliente para atender el requerimiento solicitado. En efecto, se administraron las cuentas de los clientes frecuentes ateniendo sus reclamos y establecer una solución al problema.
- c. Cargos y funciones desempeñadas: Asistente Administrativo
- d. Descripción del desempeño en la institución
  - Supervisión de vendedores

- Administración de cuentas
  - Preparación de estadísticas para el MINCETUR
  - Manejo de grupos
  - Atención de Quejas y Reclamos
- e. Nombre del supervisor y/o responsable: Sra. Lucrecia Egúsquiza Y.

#### **2.4. Logros obtenidos**

Actualmente, poseo el título de Bachiller que me concedió la Escuela de Turismo y Hotelería de la Universidad San Martín de Porres. En cambio, en mi carrera profesional he aprendido a cultivar diversas competencias en el sector del turismo, desempeñando con responsabilidad, dedicación y actitud de liderazgo las tareas asignadas por los líderes y/o directores de las compañías en las que he desempeñado mis responsabilidades. Por lo tanto, me brindó la oportunidad de profundizar en las tareas que llevo a cabo en el trabajo encomendado.

En el proceso de la etapa profesional he conseguido adquirir herramientas útiles para adquirir un desarrollo en el campo laboral del turismo, como liderazgo transformacional, la capacidad de discernir en la toma de decisiones en el área turística.

En el año 2022 hasta la actualidad he obtenido el logro de posicionarme en el cargo de atención al cliente y me encuentro preparada para asumir funciones vinculadas con empresas que se encuentren en el rubro hotelero. Actualmente, laboro de manera independiente como gestora en servicios tercerizados de atención hotelera.

En el campo de la aplicación de sistemas de información, cuento con los conocimientos en el manejo de sistemas de reservas a través de la Web, con sólido manejo en el sistema Sabre. En relación al manejo de sistema de reservas online, cuando Booking ingresó a Perú, representé a la empresa Hotel Las Palmas, la cual empezó vendiendo los servicios en una de las plataformas de mayor éxito en el mercado vía web.

## **CAPÍTULO III**

### **LOGROS Y APRENDIZAJES**

Durante el proceso y evolución de la actividad profesional, se ha requerido del afianzamiento del aprendizaje continuo, la mayoría de funciones que se han puesto en práctica se encuentran vinculadas con la gestión de recursos humanos, gestión pública y modernización del Estado, aplicación y uso de las buenas prácticas hoteleras (BPH), uso y manejo de sistemas de información en módulos de recepción y reservas, alojamiento, facturación y cuentas corrientes en la gestión hotelera.

Durante los primeros años de egresada los dediqué a potenciar la formación profesional y estudiar gestionar proyectos hoteleros, para ello realicé un año de estudio de los diferentes libros, manuales y prácticas en sistemas llegando a obtener un mayor conocimiento de las prácticas hoteleras. En tal sentido, la necesidad del aprendizaje continuo es una de las formas de ir fortaleciendo las competencias que fueron requeridas en cada función encomendada, los logros alcanzados ha sido parte del trabajo en equipo, y, para ello fue necesario afianzar el aprendizaje en la participación de diplomados, seminarios y cursos que fueron dictados por especialistas.

Gran parte de mi experiencia también la desarrollé en soluciones internas realizadas en los hoteles donde laboré en un período de 12 años. En los últimos años concurrí y participé en seminarios orientados a la gestión pública. En definitiva, el contacto en el terreno laboral es impredecible para desarrollar cada una de las actividades que han ido de la mano con lo aprendido en el desarrollo de la carrera, por ejemplo, en el curso de gestión hotelera ha sido vital el conocimiento para delinear las acciones encomendadas en los recintos hoteleros. Asimismo, el uso y aplicación de estrategias de servicios hoteleros, fue uno de los elementos claves para mejorar la calidad de servicio, en base a ello se mejoró el aforo hotelero y se cumplieron las metas que fueron trazadas en los centros de labores donde he trabajado.

A continuación, en la Tabla 1 se evidencian los aportes de acuerdo al expertise demostrado.

**Tabla 1***Aportes profesionales*

Período	Empresa	Aporte	Área de interés
01/07/2019 - 31/12/2022	Municipalidad de Lima Metropolitana (MLM)	Gestión Pública y finanzas	Área de finanzas
14/03/2019 - 26/06/2019	Municipalidad de Lima Metropolitana (MLM).	Destacable apoyo administrativo, preparando documentos relacionados con las relaciones públicas internas y externas	Apoyo administrativo
01.05.98 / 31.12.2000	Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas***).	Metodología funcional de servicio al cliente	Área de recepción
01.01.2001/ 30.11.2013	Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas***).	Planificación, organización y dirección en el área de reservas del hotel.	Departamento de reservas
01.12.2013/ 30.09.2017	Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas***).	Se gestionó y garantizó los procesos operativos en el hotel,	Asistente Administrativo
15.10.2017/ 30.11.2018	Promotora de Turismo Elanci.	Funciones como gestora administrativa en la empresa de turismo	Gerente Relaciones Públicas

Las certificaciones obtenidas han sido las siguientes:

- Certificación en Gestión Pública en modernización del Estado y Transparencia de Gestión. Frente al potenciamiento del bagaje profesional ha sido necesario tener conocimiento de cómo gestionar con el Estado peruano, este tipo de aprendizaje ayudó a tener sólidos conocimientos de las contrataciones y prestaciones de servicios con los funcionarios del Estado.

- Certificación en función administrativa y la transparencia de gestión – integridad y transparencia y rendición de cuentas. El tema de potenciar los conocimientos en gestión administrativa radicó en establecer mejoras que dinamizaron los procesos, de hacerlos más sencillos con los recursos que se tienen. La efectividad de los procesos se refleja en el costo – beneficio y la rentabilidad al recinto hotelero.
- Certificación en Gestión Pública. Solidificó mis conocimientos en la administración pública.
- Aspectos Generales de la Legislación y Relaciones Laborales. Fue necesario para gestionar en las empresas, ya que se tuvo el conocimiento apropiado para poder contratar al personal, de la mano con la aplicación de la ley laboral.
- Buenas Prácticas para Establecimientos de Hospedaje (BPEH).
- Capacitación en la gestión del *software* de recepción: Newhotel/PMS Front Office.
- Certificación en Relaciones Públicas. Se fortaleció tanto en las relaciones externas como internas. Fue necesario para poder desarrollar la publicidad y marketing de los hoteles donde laboré, lo que permitió el incremento de la cartera de clientes.

#### **Oportunidades profesionales.**

Los resultados que se han obtenido a lo largo del desempeño profesional han sido los siguientes:

- Proponer soluciones inmediatas al momento de cualquier contingencia y/o imprevisto en la gestión del personal del hotel. Son experiencias donde se ha puesto en práctica el manejo de las habilidades emocionales y de esta manera incidir en la satisfacción del cliente.
- En el sector de hotelería, se abren otros caminos vinculados con la coordinación en agencias de viaje, empresas de transporte, proveedores para abastecer los insumos de cama, y otros. Frente a ello, es necesario utilizar los documentos de gestión administrativa.
- Aportes en la sostenibilidad ambiental hotelera. En el transcurrir de la experiencia laboral ha sido necesario el diseño de elementos

vinculados con la sostenibilidad, para el cuidado de elementos como el consumo de agua y luz, adoptando prácticas vinculadas a su uso. Actualmente, las empresas hoteleras materializan su preocupación por el medio ambiente desde sus inicios, tal es así que fue posible implementar un programa ambiental. Asimismo, en el contexto de las acciones, las empresas hoteleras afirmaron su preocupación respecto a la eliminación de los desechos, que ellas generan, a fin evitar daños al medio ambiente.

### **Rumbo y perspectivas de la especialidad.**

En el acelerado y competitivo sector de la hotelería y turismo, me encuentro preparada para poder competir en el mercado laboral, la experiencia lograda permite tener esa visión de futuro, y aumentar la productividad laboral con la creación de una cultura de aprendizaje continuo. La puesta en marcha de los conocimientos en el sector ha hecho que las funciones encomendadas se logren con éxito, incluido el uso de diversas herramientas y técnicas para programas de formación eficaces puede ayudar a facilitar el desarrollo profesional continuo en colaboración de los equipos de gestión.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Los conocimientos aprendidos en los diversos cursos del desarrollo de la carrera de Turismo y Hotelería, han servido como punto de partida para un enriquecedor bagaje profesional; es de esta forma, que la aplicación de herramientas de gestión han sido el punto clave para fortalecer los conocimientos que permitieron abordar en soluciones inmediatas a cada problema que se presentó en cada empresa.

En cuanto a la trayectoria profesional, es evidente que el aprendizaje continuo una vez egresado de la Escuela de Hotelería y Turismo de la USMP se debe potenciar la preparación y adaptación en cada área de trabajo. Resaltando los conocimientos vinculados con la innovación de la mano con la sostenibilidad, es muy importante en el desarrollo y crecimiento de la industria hotelera. Otra de las prácticas que no debe faltar en la cadena de servicios, es la calidad y atención al cliente.

Asimismo, se ha podido determinar que la estrategia de la metodología 5s contribuye en mejorar el servicio del Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*). En efecto, los resultados se reflejan en el incremento progresivo de la productividad y la eficiencia laboral de la mano con el compromiso de los colaboradores, alcanzando un nivel alto de la ocupabilidad de las habitaciones.

Se concluye que la propuesta de mejora continua contribuye en mejorar el servicio en la recepción del Hospitality Perú SAC (Hotel Las Palmas\*\*\*). Para mejorar la atención al huésped es necesario utilizar tecnología apropiada para que el recepcionista se comunique con las demás áreas y poder dinamizar los procesos, tal es el caso de radios y/o aplicaciones en los dispositivos celulares.

Las propuestas contribuyen en mejorar el servicio de *housekeeping* en el Hospitality Perú SAC. Mediante la implementación de metodologías de calidad, se lograría mejorar el grado de satisfacción de los huéspedes del hotel, aumentando el control en todo el proceso de *housekeeping*, extendiendo la eficiencia, y mejora de tiempos de adecuación de la habitación para ser ocupada.

La metodología 5s contribuye en mejorar el servicio de lavandería del Hospitality Perú SAC. Por lo tanto, se debe contar con una mayor articulación de funciones entre las áreas de recepción y housekeeping. También es indispensable la mejora e implementación de un sistema de hotelería donde el administrador del Hotel controle los stocks de ropa de cama, tanto en almacén y lavandería, poder mejorar los procesos de arreglo y limpieza del hotel.

### ***Reflexiones.***

Las lecciones aprendidas, radican en el siguiente orden:

En el desarrollo de la experiencia laboral ejercida en la trayectoria de 26 años, queda demostrado que es fundamental identificar las claves del éxito antes de empezar a la carrera en el sector hotelero o en una empresa del sector turístico. Si bien es cierto que ofrecer servicios excepcionales es importante, estos son solo algunos de los factores que se deben tener en cuenta a la hora de formular una estrategia. Para alcanzar el éxito profesional en el sector hotelero es necesario adoptar un enfoque holístico, en el que diversas variables deben alinearse para garantizar una rentabilidad constante y un atractivo duradero para un establecimiento. Además de los atributos físicos y la calidad del servicio, la gestión eficaz, el servicio al cliente, y la puesta en marcha de mejora continua en todos los procesos involucrados en la hotelería.

Se recomienda a los ejecutivos del rubro de Hotelería implementar estrategias de mejora continua como el plan de las 5 S, es conveniente involucrar a los colaboradores del hotel actuando con motivación para emplearlos y promover el desarrollo del programa. En efecto, se debe considerar el modelo de las 5S como eje fundamental en los procesos operativos del hotel para garantizar la limpieza de las habitaciones, la organización, el orden y la disciplina de los colaboradores para continuar con la mejora.

Los directivos del rubro hotelería deben crear instrumentos que contribuyan e involucren a todo el personal del Hotel, de tal forma que se distinga la participación directa e indirectamente de los colaboradores en el

desarrollo de la metodología 5 S. En el área de recepción se debe fortalecer el compromiso de las metas.

El administrador del Hotel deberá darle seguimiento al programa de las 5 S, sin dejar de lado el control de la medición de los indicadores de forma permanente. El servicio de limpieza necesita un seguimiento continuo a través de evaluaciones e inspecciones regulares, lo que facilitará la comprobación del progreso y la identificación de posibles mejoras en el procedimiento de organización, decoración, higiene y disponibilidad de la habitación para ser utilizada por el visitante.

Se sugiere a los colaboradores que realizan el servicio de lavandería y limpieza mantener el almacén de la lencería de cama organizado y codificado, para poder facilitar el inventario de productos que forman parte de los tangibles de la empresa, frente a un adecuado orden se podrá tener un control valorizado de los bienes que el hotel mantiene. De hecho, se recomienda invertir en formación y motivación, especialmente para el personal operativo y administrativo, con el objetivo de potenciar y potenciar sus capacidades en el desempeño de sus tareas, con el fin de alcanzar un incremento en la productividad del hotel.

## REFERENCIAS

- Andrews, S. (2014). *Hotel Housekeeping. Training Manual*. New Delhi: Trata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Arrieta, J. (2015). *Implementación de lean manufacturing en el sector hotelero de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad eAFIT.
- Avich, R., y Pellicer, R. (2023). Procedimiento para la mejora del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Villa San Juan. *Economía y Desarrollo*, 67(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842023000200011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842023000200011)
- Bejarano, J., & Huamán, M. (2024). Calidad de servicio en hoteles peruanos. 29(105), 213-228. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41511>
- Gallego, J., & Gómez, M. (2017). *Administración y Dirección de Personal en los Establecimientos Hoteleros*. Madrid: Iberico Europea.
- Horovitz, J. (2024). *La Calidad en el servicio*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing*. México: MacGraHill.
- Martin, W. (2022). *Calidad en el Servicio al Cliente*. México: Ed. Iberoamericana.
- Millán, C., & Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40). <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200021/html/>
- Mincetur. (2016). *Reglamento de Hospedaje*. Lima. [https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_Nro\\_170\\_2018\\_ProyectoReglEstableHospedaje.pdf](https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_170_2018_ProyectoReglEstableHospedaje.pdf)
- Naranjo, M., & Martínez, M. (2022). Reflexiones teóricas sobre la demanda turística global: Incidencia en la gestión y comercialización turística.

*Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 359-375.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28071845029/html/>

Pasciaroni, C. (2023). Innovación hotelera: conducta innovadora, factores limitantes y percepciones frente a la crisis COVID-19. Caso Bahía Blanca, Argentina. *Unidades Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 88-103.  
<https://www.redalyc.org/journal/5646/564676367008/564676367008.pdf>

Ronda, A., y Del Campo-Giménez, M. (2023). Estilos de vida, sostenibilidad y salud planetaria. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 16(2).  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1699-695X2023000200008](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-695X2023000200008)

Russell and Dawson. (31 de Enero de 2020). *Evolution of hospitality industry*.  
<https://www.rdaep.com/blogs/evolution-hospitality-industry/>

Torres, S., y Muñoz, A. (2022). La gestión sostenible aplicada al sector hotelero en Galápagos. *Turismo y Sociedad*, 31(2).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576273412008>

Udaondo, M. (2022). *Gestión de la Calidad*. Madrid: Edic. Díaz de Santos S.A.

Zárraga, L., y Molina, V. (2018). La satisfacción del cliente basado en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECA/ Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18).  
<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>

Zoreda, J. (2024). *El Servicio Personalizado*. Lima: Ed. Mitinci, Foro de Desarrollo Turístico.

## ANEXOS

### ANEXO 1: PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE

#### 1. PLANIFICACIÓN DETALLADA DE LAS ACTIVIDADES PARA LA SOLUCIÓN PROPUESTA

De acuerdo a la propuesta de solución planteada, las actividades a realizarse son las siguientes:

##### **Fase 1: Entender al Cliente (Externo e Interno)**

Para llevar a cabo esta primera fase se requiere conocer lo suficiente acerca de la situación actual, tanto de los clientes como de los empleados, y de las condiciones para planear el resto del programa de forma detallada. Esta fase incluye las siguientes etapas:

##### **F 1.1 Investigación del cliente**

Esta etapa es ejecutada por el gerente general, el administrador y el jefe de servicio al cliente, consta de lo siguiente:

- a. Encuestas: se realizarán de forma regular, con la finalidad de examinar el ciclo del servicio de atención al cliente. Esta actividad facilitará la recolección de datos acerca de las necesidades de los clientes del hotel a través de un formulario de petición del cliente. Para determinar las interrogantes que se deben plantear, se recomienda utilizar las siguientes opciones:
  - Entrevistas a los clientes: el propósito es identificar las actitudes y los atributos relacionados con el servicio;
  - Entrevistas grupales: se llevarán a cabo entrevistas informales con clientes escogidos, donde el entrevistador hará también las veces de observador
- b. Tarjetas de informes del cliente: este instrumento actúa como evidencia para la supervisión de la calidad del servicio, ya que facilita la determinación de los elementos esenciales de la experiencia completa del mismo. Además, facilita la realización de auditorías del servicio en cualquier instante. Se pueden emplear tanto como un canal de

comunicación como para asistir a los empleados a comprender cómo influir en los clientes. Incluirán tres clases de información:

- Atributos clave de la calidad del servicio.
  - Conveniencia relativa a cada atributo.
  - Puntaje del hotel.
- c. Otros: convencidos de que el basarse únicamente en las encuestas no basta para conocer realmente el grado de satisfacción se aplicarán métodos adicionales, tales como la observación directa y las conversaciones informales con algunos clientes, lo cual permitirá tener una idea más clara sobre la percepción que se tiene del servicio.

### **F 1.2 Investigación de los empleados**

Esta etapa será realizada por el gerente general del hotel e incluye:

- a. Encuestas al personal: se llevarán a cabo cada 6 meses a fin de conocer el clima laboral.
- b. Reuniones con los empleados a nivel ejecutivo: en ellas se realizarán entrevistas individuales y grupales a fin de intercambiar opiniones que permitan obtener información útil, fortalecer la filosofía de la calidad en los trabajadores y contribuir a la mejora en la atención al cliente externo.

### **F 1.3 Analizar los servicios**

Esta etapa es ejecutada por el administrador y contempla lo siguiente:

- a. Una evaluación realista sobre el grado de preparación del personal y de la organización. Normalmente esta actividad debe adelantarse e iniciarse paralelamente con la investigación sobre las percepciones de los clientes a la que nos referimos anteriormente.

Al evaluar la organización se pueden identificar los posibles factores de bloqueo y factores útiles. Hacerlo resulta sencillo y útil. Para ello es necesario llevar a cabo una reunión con el personal ejecutivo, de preferencia como parte de un seminario de planeación de la estrategia o, en su defecto, una reunión en donde todos puedan estar concentrados en los problemas críticos, sin interrupciones. Con la ayuda de un moderador o una persona preparada el grupo elaborará dos listas: una de posibles obstáculos y otra de posibles activos.

Los obstáculos son factores organizacionales o situacionales que probablemente se comportan para resistir o postergar el programa, al menos al inicio. Se podría atribuir a las tradiciones de la organización, políticas, procedimientos, normas, reglas y reglamentos, costumbres, restricciones de recursos, conflictos sindicales, posturas de los trabajadores y/o percepciones de los clientes presentes.

La lista de activos detectará a aquellos elementos ya existentes que contribuirán al beneficio del programa. Podrían ser un sólido equipo ejecutivo, la aceptación de los clientes actuales, una posición en el mercado sin reclamaciones, entre otros. Observamos que ciertos elementos, como las tradiciones y las normas de la organización, pueden actuar tanto como barreras como como activos, en función de cómo estos impacten a los trabajadores de la entidad.

b. Esquematización del proceso de servicio al cliente

Esta etapa será realizada por el jefe de servicio al cliente, quien deberá considerar los tiempos de demora del personal operativo del hotel durante la atención a los huéspedes.

## **FASE 2: Clarificar la estrategia**

### **F 2.1 Seminario de ejecutivos para la estrategia**

Esta etapa de capacitación a los ejecutivos será realizada por una empresa consultora aplicando técnicas y herramientas modernas de capacitación al personal tales como: *empowerment*, *coaching* y gestión del talento, entre otras.

### **F 2.2 Reformular la misión, objetivos y planes**

Esta etapa será realizada por el gerente general y contempla lo siguiente:

Reformular la misión, objetivos y planes. Implantación de una nueva filosofía empresarial. En este sentido, a medida que las prácticas de entrenamiento se van realizando, los objetivos de la organización deberán irse midiendo mediante herramientas modernas como, por ejemplo, el Balanced Scorecard.

### **F 2.3 Elección de la estrategia**

Esta fase se llevará a cabo por el director general y el jefe de atención al cliente. La adaptación de los servicios permite a las compañías establecer una fuerte conexión con sus clientes, lo que previene que modifiquen su gusto por los servicios de los competidores. Para llevar a cabo esta estrategia de personalización en el hotel, reconocemos ocho factores relevantes que influyen en la venta personal.

- Identificación y calificación del cliente potencial
- Aproximación inicial al cliente
- Aproximación total al cliente
- Presentación y demostración del producto o servicio a ofrecer
- Negociación, en caso sea necesario
- Superación de las objeciones
- Cierre de la venta (ocupación de la habitación o prestación del servicio requerido)
- Seguimiento/conservación del cliente

Lo importante es comprender qué tipo de servicio necesita el cliente para luego proporcionarlo de tal forma que este sienta que está obteniendo algo que difícilmente podrá obtener en otra ubicación, al mismo costo. Por esta razón, es imprescindible elaborar una estrategia de servicio propia para el hotel.

Para el desarrollo de esta estrategia, las fases a seguir son las siguientes:

- a. Capacitación del personal sobre metodologías de servicio de atención al cliente, la cual será realizada por una empresa consultora en servicio al cliente y será evaluada mensualmente.
- b. Ejecución de procesos de retroalimentación con el personal, a cargo de la Gerencia General.
- c. Implementación de un programa de recursos humanos orientado hacia la plana gerencial del hotel.

### **F 2.4 Diagnóstico interno y externo (análisis de la organización)**

Será realizada por el gerente general conjuntamente con el administrador.

- a. Diagnóstico externo: contempla la evaluación de los siguientes factores que afectan la empresa:
- Factores sociales: determinar si la situación social del país afecta directamente a las operaciones del hotel.
  - Factores económicos: la economía del país es un indicador importante para visualizar el escenario económico en el que se realizan las operaciones del hotel. Se deberá considerar si existe riesgo país, el comportamiento del PBI y el índice de inflación.
  - Factores políticos: resulta importante para determinar si existe alguna ley que pudiera poner en riesgo la estabilidad y operaciones del hotel.
  - Factores tecnológicos: sumamente importantes, ya que inciden en el desarrollo de las operaciones del hotel.
  - Factores ecológicos: El impacto ambiental no ejerce mayor influencia en las actividades del hotel.
- b. Diagnóstico interno: Evalúa la manera en que se van articulando los elementos de la organización tales como clientes, proveedores, empleados e instituciones estatales (SUNAT, Municipalidad de Miraflores e INDECI).

### **FASE 3: Educar a la organización**

#### **F 3.1 Diseñar programa de entrenamiento**

El gerente general y administrador llevarán a cabo el diseño de dicho programa. Cumplirá las siguientes actividades:

- Entrenamiento preliminar llevado a cabo en un espacio de trabajo simulado.
- Instrucción programada, en la cual el material se presenta mediante etapas graduales en que deben indicar si dominan los contenidos.
- Charla acerca del proceso de atención al cliente. En dicha charla es importante destacar el objetivo a lograr, es decir, que el personal del hotel perfeccione sus conocimientos mediante prácticas y que desarrolle al máximo aquellas habilidades que permitan aplicar los conocimientos adquiridos de forma

significativa, logrando así preparar personas que sirvan de modelo para el resto del equipo.

### **F 3.2 Preparar material de entrenamiento**

La preparación del material estará a cargo del administrador, deberá contemplar los siguientes puntos:

- Investigaciones exhaustivas sobre los clientes de manera periódica. La información obtenida deberá ser medible y difundida a todos los empleados.
- Evaluación de los servicios, desde la perspectiva del cliente, para su posterior optimización.
- Realización de un benchmarking entre las mejores empresas del ramo a fin de incorporar las ideas más exitosas de éstas.
- Capacitación al empleado de manera permanente y reconocimiento de sus esfuerzos.
- Cuidado del escenario, informando al cliente sobre el compromiso de la organización.

### **F 3.3 Dirigir el entrenamiento**

A cargo del gerente general.

- Se formarán equipos de trabajo con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo (equipos de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo del servicio del hotel).

### **F 3.4 Preparar la comunicación organizacional**

A cargo del gerente general

- Se dictarán charlas a los empleados
- Se presentará un cuestionario de preguntas, orientado a los empleados, para medir el clima organizacional

## **FASE 4: Puesta en marcha de las mejoras**

### **F 4.1 Rediseño de los sistemas**

El rediseño del sistema de servicio al cliente será realizado por gerente general, el administrador y el jefe de servicio al cliente. El sistema diseñado se irá reformulando. A medida que se vayan alcanzando las metas trazadas en ventas.

#### **F 4.2 Implementación del cuadro de mando**

Será realizada por el administrador.

Para este ítem el programa de calidad del servicio se irá implementando paulatinamente con las actividades realizadas de la fase 1 a la 3 y se irá midiendo con los formatos que se anexan.

#### **F 4.3 Completar el entrenamiento**

Las charlas de entrenamiento deberán realizarse de manera periódica y llevadas a cabo por el gerente general.

#### **F 4.4 Unidades de trabajo para mejorar los servicios**

La implementación de estas unidades será efectuada por el gerente general junto con el administrador.

- Creación de un área de servicio al cliente
- Buzón de sugerencias
- Creación de grupos líderes o de calidad para manejar temas como visión, estándares, etc. que sean responsables de establecer, comunicar y difundir los valores de la organización
- Permanencia de un miembro del equipo, cada fin de semana, a fin de inspeccionar los estándares desde el punto de vista del huésped

### **FASE 5: Hacer permanentemente (retroalimentación)**

#### **F 5.1 Creación de sistemas de reconocimiento**

Implementar mecanismos de reconocimiento o incentivos por logros estratégicos (ej. exhibir la foto del empleado del mes). Estos sistemas serán implementados por el gerente general y el administrador.

#### **F 5.2 Formulación de actividades de comunicación corporativa**

A cargo del administrador y del jefe de servicio al cliente.

#### **F 5.3 Reorganización de los sistemas de incentivos**

Estos sistemas serán implementados por el gerente general y el administrador.

Ejemplo del sistema de beneficios: transporte del personal, un % del sueldo en vales para compras (acuerdos con tiendas, por ej. canje).

#### **F 5.4 Reorganización de las políticas de personal**

La reorganización en general será efectuada por el gerente general y el administrador.

Se implementará un nuevo manual de funciones, así como manuales de políticas y de procedimientos por departamentos.

#### **2. PRESUPUESTOS DE BIENES Y SERVICIOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN FÍSICA DE LA SOLUCIÓN EN LA EMPRESA**

Según el detalle mostrado en el Cuadro 1, el presupuesto de bienes y servicios requeridos para implementar el Programa de Calidad en el Servicio del hotel es de S/. 107,700.00, el cual está representado por los recursos humanos, los recursos materiales y las capacitaciones que serán proporcionadas por una empresa consultora especializada en servicios de atención al cliente y en diversos tipos de consultorías.

## Figura 2.

### Presupuesto

	ACTIVIDAD	RRH H	Cargos	Costo Unitario S/. RRHH	Costo S/. RRHH	RRMM	Tipo de Material	Costo Unitario S/. RRMM	Costo S/. RR. Materiales	Costo Total S/.	Fuente de Información
<b>FASE 1</b>	Investigación del cliente (Análisis del ciclo del servicio realizada por el Gerente General, el Administrador y el Jefe de Servicio al Cliente)	3	Gerente General, Administrador y Jefe Serv Cliente	12.000,00	36.000,00	1	Capacitaciones	15.000,00	15.000,00	51.000,00	Gerencia del hotel
	Estudio a través de encuestas (Administrador y Jefe de Servicio al Cliente)	1	Jefe Serv Cliente	5.000,00	5.000,00	1	Material impreso	1.000,00	1.000,00	6.000,00	Gerencia del hotel
	Esquematación del proceso de servicio al cliente (Servicio al Cliente)	1	Jefe Serv Cliente	5.000,00	5.000,00	1	Material impreso	500,00	500,00	5.500,00	Gerencia del hotel
	Investigación de los empleados (Realización de encuestas por el Gerente General)	1	Gerente General	4.000,00	4.000,00	1	Material impreso	500,00	500,00	4.500,00	Gerencia del hotel
	Análisis de la organización (La realizará el Gerente General con el administrador).	1	Gerente General	-	-	1	Material impreso	1.500,00	1.500,00	1.500,00	Gerencia del hotel
<b>FASE 2</b>	Seminario de ejecutivos y empleados (capacitación a los ejecutivos y empleados realizados por una empresa consultora)		La capacitación la realizará una empresa consultora		-	10	Capacitación al Personal	2.000,00	20.000,00	20.000,00	Gerencia del hotel - Empresa consultora
	Implementación de la estrategia de personalización del servicio al cliente (Gerencia General y Jefe de servicio al cliente)		Gerente General y Jefe Serv Cliente	-	-	1	Material impreso	1.200,00	1.200,00	1.200,00	Gerencia del hotel
	Análisis de la organización (Diagnóstico interno y externo que realizará el Gerente General con el administrador).		Gerente General y Jefe Serv Cliente	-	-	1	Material impreso	1.000,00	1.000,00	1.000,00	Gerencia del hotel
<b>FASE 3</b>	Diseño del programa de entrenamiento (Lo realizará el Gerente General y Administrador)		Gerente General y Administrador	-	-	1	Material impreso	1.200,00	1.200,00	1.200,00	Gerencia del hotel
	Prepara el material de entrenamiento (Administrador)		Administrador	-	-	1	Material impreso	1.000,00	1.000,00	1.000,00	Gerencia del hotel
	Dirige entrenamiento (el Gerente General)		Gerente General	-	-	1	Material impreso	500,00	500,00	500,00	Gerencia del hotel
	Preparar comunicación organizacional (Gerente General)		Gerente General	-	-	1	Material impreso	500,00	500,00	500,00	Gerencia del hotel
<b>FASE 4</b>	Rediseño de sistema de servicio al cliente (Lo realizará el Gerente General, administrador y Jefe de Servicio al Cliente)	2	Gerente General, Administrador	600,00	1.200,00	1	Capacitaciones	500,00	500,00	1.700,00	Gerencia del hotel - Empresa consultora
	Implementación del cuadro de mando integral (administrador)		Administrador		-	1	Material impreso	2.500,00	2.500,00	2.500,00	Gerencia del hotel - Empresa consultora
	Completar entrenamiento (Gerente General)		Gerente General	-	-	1	Material impreso	2.500,00	2.500,00	2.500,00	Gerencia del hotel
	Unidades de trabajo para mejorar servicios (Gerente General)		Gerente General	-	-	1	Material impreso	1.500,00	1.500,00	1.500,00	Gerencia del hotel
<b>FASE 5</b>	Creación de sistemas de reconocimiento (Lo realizará el Gerente General y administrador)	2	Gerente General, Administrador	500,00	1.000,00	1	Material de capacitación	500,00	500,00	1.500,00	Empresa consultora
	Formulación de actividades de comunicación corporativa (Administrador y Jefe de Servicio al Cliente)	2	Administrador y Jefe Serv Cliente	450,00	900,00	1	Capacitaciones	-	-	900,00	Empresa consultora
	Reorganización de sistemas de incentivos (Gerente General y administrador)		Gerente General, Administrador		-	1	Materiales	1.200,00	1.200,00	1.200,00	Gerencia del hotel
	Reorganización de políticas de personal (Gerente General y Administrador)		Gerente General, Administrador		-	1	Materiales	2.000,00	2.000,00	2.000,00	Gerencia del hotel
	<b>TOTAL</b>								<b>S/</b>	<b>107.700</b>	

### **3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Según las actividades que se muestran en el cuadro, la implementación dura 52 días (cerca de 2.5 meses), incluyendo el proceso de feedback que se repetirá al concluir la cuarta etapa. A continuación, se muestra el calendario de tareas:

**Tabla 3**

*Cronograma de implementación del programa de calidad del servicio*

	ACTIVIDAD	Días																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<b>FASE 1</b>	Investigación del cliente																														
	Estudio a través de encuestas																														
	Esquematización del proceso de servicio al cliente																														
	Investigación de los empleados																														
	Análisis de la organización																														
<b>FASE 2</b>	Seminario de ejecutivos y empleados																														
	Implementación de la estrategia de personalización del servicio al cliente																														
	Análisis de la organización																														
<b>FASE 3</b>	Diseño del programa de entrenamiento																														
	Prepara el material de entrenamiento																														
	Dirige entrenamiento																														
	Preparar comunicación organizacional																														
<b>FASE 4</b>	Rediseño de sistema de servicio al cliente																														
	Implementación del cuadro de mando integral																														
	Completar entrenamiento																														
	Unidades de trabajo para mejorar servicios																														
<b>FASE 5</b>	Creación de sistemas de reconocimiento																														
	Formulación de actividades de comunicación corporativa																														
	Reorganización de sistemas de incentivos																														
	Reorganización de políticas de personal																														

## **ANEXO 2. PROPUESTA**

### **1. Diseño de la metodología 5 S para el Hospitality Perú SAC**

A continuación, se presenta la propuesta de solución enfocada en la metodología 5 S.

#### **1.1 Seiri (Seleccionar, Clasificación).**

Para una correcta gestión del funcionamiento de los equipos, es imprescindible establecer un plan de mantenimiento preventivo del equipamiento, que debe ser mensual, y disponer del equipamiento operativo. Esto debería generar un efecto beneficioso en el servicio de limpieza e higiene, incluyendo la lavandería, lo que a su vez repercute en la ganancia económica de Hospitality Perú SAC.

Respecto al manejo de inventarios, se recomienda la implementación de un sistema de información para hotelería. Así, se garantizará un control minucioso de los materiales, equipos, materiales y ropa de cama, insumos de baños, amenities hoteleras, entre otros.

#### **1.2 Seiton (Ordenar, organizar, acomodar, rotular).**

Para establecer un orden correcto de los materiales en el Hospitality Perú SAC se deben realizar algunos pasos los cuales son:

- La definición de un nombre, un color y un código para cada objeto, material e insumos utilizados en el proceso de limpieza.
- Organizar correctamente los materiales, en el almacén del hotel es necesario mantener un orden exclusivo de los materiales de limpieza, la ropa de cama y los productos de higiene para los baños.
- Es necesario establecer un kárdex sistematizado, permitiendo así mantener un registro de los materiales utilizados.

#### **1.3 Seiso (Limpieza)**

Establecimiento de indicadores de control del servicio, con la implementación el sistema de información se busca conocer de manera exacta lo siguiente:

i) Número de habitaciones ocupadas.

ii) Número de habitaciones Check Out.

iii) Número de habitaciones que son reservadas.

- Implementar un plan de limpieza, donde se tendrán en cuenta las

siguientes actividades:

- Entrenamientos en el área de limpieza de habitaciones.
- Hacer informes previos del estado de las habitaciones que se le asignaron como *Check Out*.
- Control del cambio de sábanas en las habitaciones.

#### **Establecer un manual de funciones de lavandería:**

**Objetivo:** Ofrecer a todos los departamentos los recursos o vestimenta requeridos para desempeñar sus tareas. Además de proporcionar el servicio de lavado para las vestimentas del visitante.

#### **Funciones:**

- Llevar un control y un inventario de toda la ropa que se lava.
- Manejo de todos los materiales que necesita para realizar el lavado.

#### **Establecer un manual de funciones de Housekeeping:**

- **Objetivo:** Planear y supervisar todas las habitaciones y áreas públicas del hotel, además de llevar un registro de anomalías en las habitaciones. Se encarga de satisfacer todas las necesidades que tenga el huésped.

##### **5.1.4 Seiketsu (Estandarización)**

Los procesos de recepción y housekeeping deben ser estandarizados contando con manuales de función para cada una de las áreas. También se deben establecer Manuales de procesos (MAPRO) para cada área.

Se debe trabajar con el sistema de información para hotelería, de esta manera establecer herramientas sistematizadas que permitan monitorear los procesos hasta llegar al 100% de su estandarización. De esta forma se mejora la atención de servicio al cliente.

##### **5.1.5 Shitsuke (Disciplina)**

Con la finalidad de desarrollar la disciplina en el centro de trabajo se han desarrollado algunas sugerencias tales como:

- El control y seguimiento de las normas por parte de los jefes
- Utilización de murales de plan de mejoraras para visualizar los logros alcanzados.
- Desarrollo grupal de actividades de limpieza las cuales pueden ser mensuales.

- Ayudas visuales como logos, figuras, fotos, boletines que motiven el orden y la limpieza.

## **2. Mejora del servicio en el Hospitality Perú SAC**

A continuación, se explican brevemente los procesos mejorados comprendidos en la realización del servicio de atención al cliente en el Hospitality Perú SAC, el cual contempla los sub – procesos de recepción, alimentos y bebidas, limpieza y alquiler de habitación, los cuales corresponden al área de operaciones.

### **2.1 Recepción**

Es el área que ofrece todos los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes prestaciones durante la permanencia de los mismos al interior de la instalación. Aquí afluyen las solicitudes, reclamaciones y quejas (oportunidades) directamente relacionadas con el servicio recibido.

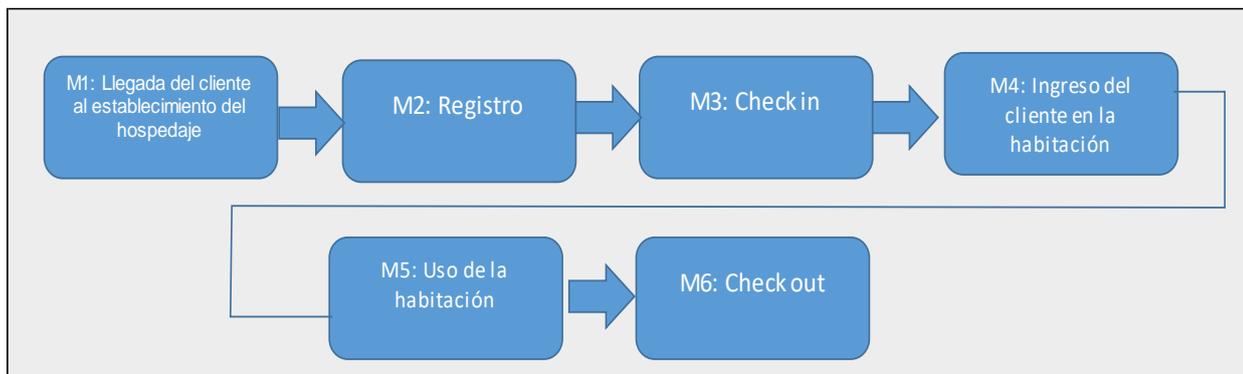
Además, es en este lugar donde se genera y distribuye información diaria a las distintas zonas del hotel. Además, se convierte en un núcleo de datos hoteleros, extra hoteleros y de turismo. El huésped debe registrarse y ubicarse en su habitación en un lapso máximo de 5 minutos. Si se supera este tiempo, podrían surgir filas en la recepción del hotel.

### **2.2. Alquiler de habitación**

Comprende el proceso de alojamiento y se ejecuta una vez que el huésped se ha registrado en recepción y le ha sido entregada la llave de su habitación. De ser necesario, puede ser acompañado por el botones. El tiempo máximo para el proceso de alojamiento es de 3 minutos, contando desde el momento de la entrega de la llave hasta su instalación en la habitación. A continuación, se define de manera generalizada cada momento de verdad, y se indica quienes conforman el personal involucrado en dicho evento.

### Figura 3

#### Proceso de Alquiler de habitación



#### **M1: Llegada del cliente al establecimiento del hospedaje**

- ✓ Si el cliente llega por la puerta principal: éste no debe esperar a que se le abra la puerta, el ingreso debe ser inmediato.
- ✓ Si el cliente llega en automóvil: el vigilante no aguardará a que el cliente baje a tocar la puerta o que toque la bocina del auto.
- ✓ El cliente siempre debe ser invitado a ingresar al hotel.
- ✓ No debe permitirse que el cliente espere en la calle cuando desea ingresar.
- ✓ El recepcionista suspenderá lo que se encuentre haciendo para atender al cliente, brindándole la mayor atención.
- ✓ Saludará al cliente mirándolo a los ojos.
- ✓ Sonreirá con naturalidad, manteniendo una buena postura y hablando claramente.
- ✓ Atenderá al cliente con amabilidad y seriedad.
- ✓ Comunicará al cliente que el hotel se encuentra a su completa disposición para lo que se le ofrezca.

#### **M2: Registro**

- ✓ Tendrá a disposición todo tipo de información relacionada al hotel: tarifas y servicios.
- ✓ Informará al cliente sobre los servicios que presta el hotel.

#### **M3: Check in**

- ✓ Solicitará el documento de identidad del cliente.
- ✓ Llenará la ficha de datos correspondiente.

- ✓ Entregará al cliente la ficha de datos llena para que éste verifique sus datos y la firme. Luego le devuelve sus documentos.
- ✓ No deberá demorar más de 2 minutos en efectuar estos trámites por cada cliente.
- ✓ Entregará al huésped la llave de la habitación asignada.
- ✓ Le indicará como llegar a la habitación.
- ✓ Solicitará al botones llevar el equipaje respectivo.

#### **M4: Ingreso del cliente en la habitación**

- ✓ La habitación debe estar perfectamente limpia, se debe respirar limpieza.
- ✓ Se encontrará ordenada y con las instalaciones eléctricas y sanitarias funcionando correctamente.

#### **M5: Uso de la habitación**

- ✓ La atención al cliente se brindará durante las 24 horas del día.
- ✓ Serán atendidas todas las solicitudes de los clientes.
- ✓ El personal en pleno deberá encontrarse capacitado para atender a los clientes.
- ✓ Cada vez que sea pertinente se preguntará al cliente si tiene alguna inquietud y/o necesidad y, de ser el caso, deberá satisfacerse la misma en la medida de lo posible.

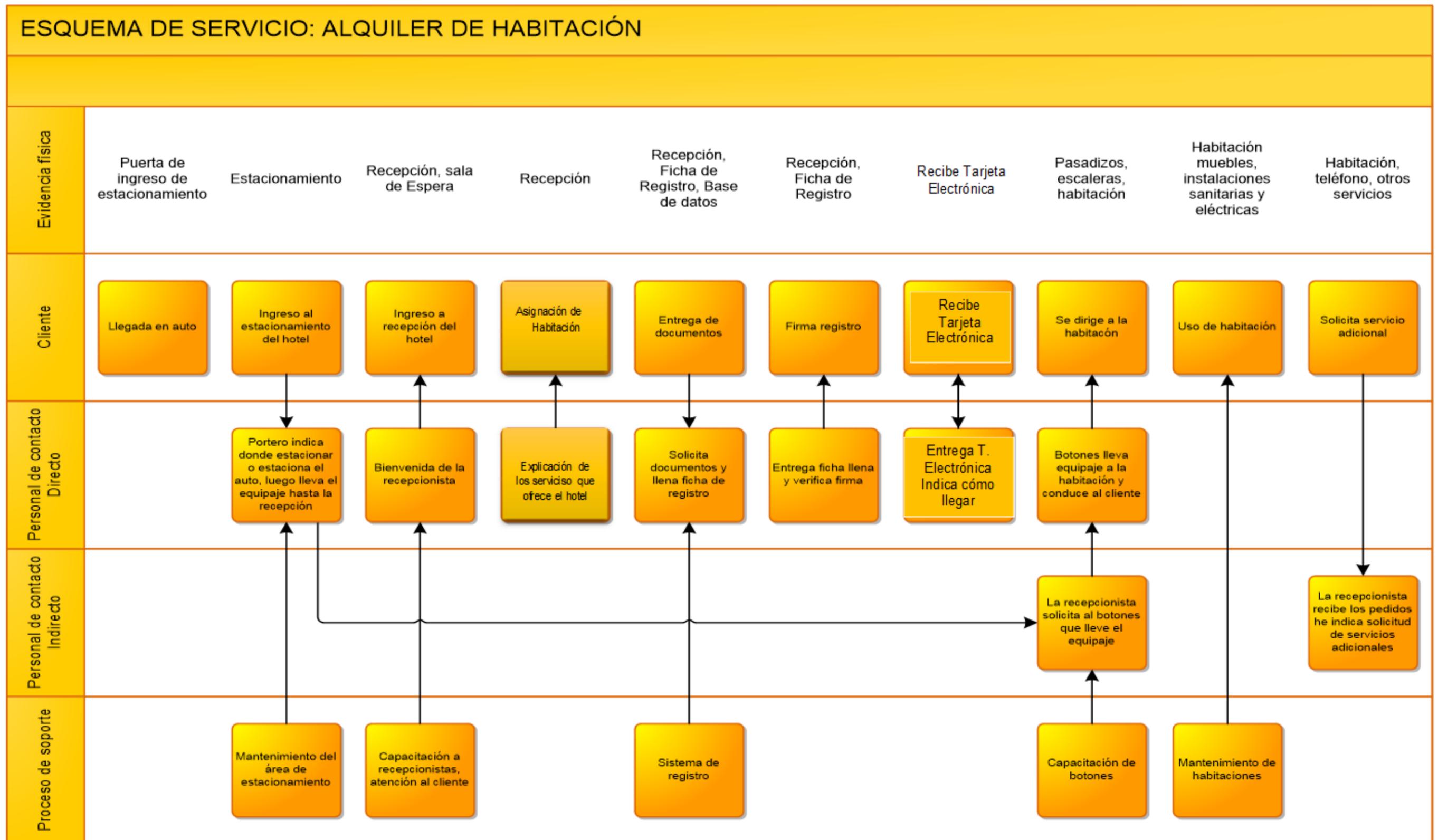
#### **M6: Check Out**

- ✓ Entregará la cuenta especificando los montos de consumo.
- ✓ Emitirá la boleta / factura, según sea el caso. No deberá demorar más de 2 minutos para emitir este documento.
- ✓ Entregará algún souvenir del hotel.
- ✓ Despedirá al cliente con una sonrisa cordial, deseándole un buen día y un pronto regreso.

La Figura 2 se presenta el Blueprint para la realización del proceso de alquiler de habitación:

Figura 4.

Blueprint para la realización del proceso de alquiler de habitación en el hotel



## **2.3 Limpieza**

La tarea de limpiar las habitaciones recae en el servicio de ama de llaves, quien organiza sus tareas con el área de recepción. Además, la ama de llaves tiene responsabilidades como: la limpieza general del hotel; la supervisión de los productos de lencería y limpieza; la coordinación de los servicios de lavandería; la petición de los servicios de mantenimiento para las zonas que están bajo su dominio y la gestión de los objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones del hotel.

### **Mejora continua**

En la empresa hotelera es preciso familiarizar a todos con determinadas técnicas basadas en datos y hechos a imbuir firmemente las nociones y prácticas de la mejora continua (Arrieta, 2015).

### **Nuevas relaciones tanto externas como internas**

El pilar antedicho específicamente preparado para producir calidad no es capaz de desarrollarse en el seno de las organizaciones tradicionales o clásicas altamente jerarquizadas. Se requieren nuevas formas de organización que establezcan relaciones tanto internas como externas basadas más en la cooperación que en la confrontación (Arrieta, 2015, pág. 35).

De un tiempo a esta parte los sistemas organizativos se ven conmovidos en sus cimientos por estructuras orientadas a los procesos más que a las funciones; a los equipos más jerárquicos inamovibles, a los pequeños círculos de trabajo más que a los departamentos clásicos.

- **Liderazgo**

Alvarado & Pumisacho (2017), sostiene que:

Diversos pilares bien dispuestos se desmoronan con estrépito si no existe un cemento que los una firmemente. Este no es otra cosa que un liderazgo empresarial de nuevo cuño. Un liderazgo comprometido con los principios del modelo (p. 44).

Que lo contemple, en primer lugar, como la única forma de progreso posible; que esté dispuesto a implantarlo, a apoyarlo y a practicarlo sistemáticamente y a llevarlo hasta sus últimas consecuencias. No es válido un liderazgo que pretenda utilizar el modelo de la calidad total como una herramienta publicitaria cualquiera.

La envolvente de estos siete pilares de la filosofía “calidad total” es el equilibrio que se establece en la empresa entre el mundo del valor y el mundo del costo.

### ANEXO 3. FOTOGRAFIAS





**INTEGRACIÓN CON EL PERSONAL DEL HOTEL LAS PALMAS\*\*\***



## PARTICIPACION EN BOOKING



## PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO EN CALTUR



