

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



**“LEAN MANAGEMENT COMO MODELO DE GESTIÓN DE LOS
SERVICIOS DEL HOTEL ARANWA SACRED VALLEY HOTEL &
WELLNESS 5 ESTRELLAS, URUBAMBA-CUSCO”**

TESIS PRESENTADO POR:

DORIS NAYDA GONZALES PALMA

IVAN OLIVER MIRANO MAMANI

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL

DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: Dr. RAÚL ABARCA ASTETE

CUSCO – PERÚ

2021

PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a ustedes la tesis intitulada **“LEAN MANAGEMENT COMO MODELO DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS 5 ESTRELLAS, URUBAMBA-CUSCO”** con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciados en Administración.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado de acuerdo al proyecto de investigación aprobada e inscrita en la escuela profesional, cumpliendo con las normas de investigación establecidas, tomando en consideración los elementos del proceso de investigación. Así mismo nuestro trabajo se centra en el estudio de lean management y de qué manera permitirá mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba- Cusco.

La presente tesis no es solo un deber más de nuestra condición universitaria, sino también la máxima expresión del placer intelectual, sobre todo es el camino para la consolidación de las experiencias vividas y los conocimientos adquiridos en las aulas de la universidad.

Los tesistas.

DEDICATORIA

A Dios,

por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado lo suficiente para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Al Sr. Miguel Melgar-gerente del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness por permitirme realizar la presente investigación, dándome las facilidades para lograrlo y sobre todo por ser la persona que me ha sabido dirigir y apoyar a través de sus consejos y respaldo dentro de mis funciones dentro de la empresa y por supuesto a todos mis compañeros del trabajo, les agradezco.

A mi madre Lidia palma,

por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, su exigencia que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor infinito

A mi padre Miguel Gonzales,

por sus consejos, por su apoyo en lo que se en sus posibilidades pudo hacerlo, por ser ejemplo de superación, las ganas de salir para adelante siempre y por su amor.

A mis hermanos, Mabel, Luis Ángel y Paulo que en las buenas y malas, están conmigo brindando su apoyo incondicional.

gracias.

DORIS GONZALES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta el momento tan importante de formación profesional.

A mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones;

A mi padre que siempre estuvo conmigo en los momentos más difíciles demostrándome su apoyo en todos los sentidos y aún más que nada con su gran apoyo moral que fue para mí la base para seguir luchando en esta vida y ante todo con la realización de este trabajo.

IVAN MAMANI

INTRODUCCIÓN

En un mundo global, donde la competitividad se ha convertido en la mayor arma estratégica, muchas empresas se esfuerzan por aumentar sus ventas, disminuir sus costos y mejorar su imagen, es así que lean management integra conocimiento de alto valor generado en la historia de la mejora, haciendo un sistema altamente efectivo y sencillo, para diseñar y administrar cualquier tipo y tamaño de empresa, teniendo en cuenta cada función clave de la organización: desde el proceso de diseñar la planta y el producto, comercializarlo, la logística, la manufactura, los servicios y todo el soporte administrativo, contable, de calidad, sistemas de información, ingeniería y mantenimiento. (Socconini L. V., 2019, pág. 31)

Para lograr una óptima gestión de los servicios hoteleros, se propone aplicar un nuevo modelo de gestión, tal como es lean management, que se adapta a los servicios y está enfocado a optimizar los despilfarros ocasionados por la operación de esta forma incrementar el valor hacia los clientes, de esta manera convertir el alojamiento y los servicios complementarios en experiencias emocionalmente satisfactorias para aquellas personas que se hallan fuera de su hogar.

La presente investigación consta de 4 capítulos y están organizados de la siguiente manera:

CAPÍTULO I. En este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, en donde se considera; la descripción del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, delimitación de la investigación, justificación de la investigación, hipótesis de la investigación, operacionalización de variables, metodología de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y, el análisis y procesamiento de datos.

CAPÍTULO II. En este capítulo se desarrolla el marco teórico, referencial y conceptual, de Lean management y del servicio hotelero, tomando para ello diferentes autores.

CAPÍTULO III. En este capítulo se realiza la caracterización de hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba – Cusco. Conteniendo la reseña histórica, el marco estratégico del hotel, y el diagnóstico de la empresa en el mercado hotelero.

CAPÍTULO IV. En este capítulo presentamos los resultados de la investigación, el análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, y la comprobación de hipótesis.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
INTRODUCCIÓN	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Delimitación de la investigación	7
1.4.1 Delimitación temporal	7
1.4.2 Delimitación espacial.....	7
1.5 Justificación de la investigación.....	7

1.6	Hipótesis de la investigación	7
1.6.1	Hipótesis general.....	7
1.6.2	Hipótesis específicas.....	7
1.7	Operacionalización de variables.....	8
1.8	Metodología de la investigación.....	9
1.8.1	Tipo de investigación.....	9
1.8.2	Diseño de la investigación	9
1.8.3	Nivel de la investigación.....	10
1.8.4	Método de la investigación.....	10
1.8.5	Enfoque de investigación.....	10
1.9	Población y muestra.....	11
1.9.1	Población de estudio	11
1.9.2	Determinación de muestra	13
1.10	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
1.11	Análisis y procesamiento de datos.....	14
CAPÍTULO II.....		15
MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL		15
2.1	Antecedentes de la investigación.....	15
2.1.1	A nivel internacional.....	15
2.1.2	A nivel nacional	18
2.2	Marco teórico	22

2.2.1	Teoría de la administración-bases.....	22
2.2.1.1	Producción en masa.....	26
2.2.1.2	Lean production (LP).....	27
2.2.1.3	Comparación de los modelos de gestión.....	29
2.2.2	Teoría de lean management.....	30
2.2.2.1	Lean.....	30
2.2.2.2	Primer pilar: Kaizen.....	30
2.2.2.3	Segundo pilar: Control total de la calidad.....	32
2.2.2.4	Tercer pilar: Just in time (JIT).....	32
2.2.2.5	Principios de lean management.....	35
2.2.2.6	El despilfarro y sus aliados: muda, mura y muri.....	37
2.2.2.7	Los 7 grandes despilfarros, waste o muda.....	38
2.2.1.4	Lean en la actualidad.....	48
2.2.2.8	Principales herramientas asociadas al lean management.....	50
2.2.2.9	Modelo de implementación lean management.....	69
2.2.3	Teoría del servicio.....	69
2.2.3.1	La servucción como proceso de creación del servicio.....	71
2.3	Marco referencial.....	72
2.3.1	La hotelería.....	72
2.3.1.1	Servicios hoteleros.....	73
2.3.1.2	Servicio de alojamiento: gestión en el control de habitaciones.....	74
2.3.1.3	Servicio de alimentos y bebidas.....	77
2.2.5.5	Evaluación del servicio según Net Promoted Score (NPS).....	79
2.3.1.5	Manejo de quejas y reclamos.....	81

2.3.1.6	Compensaciones.....	82
2.3.2	Establecimientos de hospedaje dentro del sistema turístico.	83
2.3.3	Establecimiento de hospedaje con enfoque al proceso	84
2.3.4	Lean management en el sector hotelero.....	85
2.3.1.1	Implementación del modelo de gestión lean en el hotel The Ritz Carlton.....	89
2.3.1.2	Implementación del modelo de gestión lean en Starwood Hotels & Resorts Worldwid	90
2.3.1.3	Implementación del modelo de gestión lean en Marriot Hotels.....	91
2.4	Marco Legal.....	92
2.4.1	Clasificación y categorización de los establecimientos de hospedaje	92
2.4.2	Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles en el Perú	93
2.5	Marco conceptual.....	96
CAPITULO III.....		103
CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS 5 ESTRELLAS, URUBAMBA - CUSCO.		103
3.1	Reseña histórica	103
3.2	Marco Estratégico del hotel	106
3.2.1	Misión	106
3.2.2	Visión.....	106
3.2.3	Principios	106
3.2.4	Valores	106

3.2.5	Estructura organizacional del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.....	107
3.2.6	Análisis de recursos	109
3.2.7	Análisis de la situación financiera	110
3.2.8	Gestión del capital humano.....	113
3.2.9	Tecnología y mejora continua.....	114
3.3	Diagnóstico de la empresa en el mercado hotelero	115
3.3.1	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter en el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco	115
3.3.2	Posición competitiva del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.....	119
3.3.3	Revinante, software de gestión hotelera	121
	CAPÍTULO IV	123
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	123
4.1	Análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.	123
4.1.1	Datos generales	123
4.1.1.1	Sexo de los colaboradores por áreas	123
4.1.1.2	Rango de edad de los colaboradores por áreas.....	124
4.1.1.3	Grado de instrucción de los colaboradores por áreas	125
4.1.1.4	Rango de años de los colaboradores en la empresa.....	127
4.1.2	Indicador “sobreproducción”	128
4.1.3	Indicador “reproceso”	129

4.1.2.1	Reproceso por fallos humanos	131
4.1.2.2	Reproceso por poca formación o baja experiencia.....	132
4.1.2.3	Reproceso por técnicas erróneas	133
4.1.2.4	Reproceso por maquinaria y/o equipo no adecuado.....	134
4.1.2.5	Reproceso por proceso mal diseñado	135
4.1.4	Indicador “movimiento”	137
4.1.5	Indicador “espera”	138
4.1.6	Indicador “inventario”	140
4.1.7	Indicador “sobreproceso”.....	141
4.1.8	Indicador “transporte”.....	142
4.1.8.1.	Transporte por dar entrada de un producto y dejarlo en recepción	142
4.1.8.2.	Transporte por colocación inadecuada de productos en medio de una vía de paso	143
4.1.8.3.	Transporte por viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferentes	144
4.1.8.4.	Envíos ilógicos de productos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito	146
4.1.8.5.	Transporte por quitar unas cosas de un sitio para poner otras.....	147
4.1.8.6.	Transporte por incorrecta distribución de planta.....	148
4.1.9	Indicador “calidad”	149
4.1.11	Indicador “conocimiento de procesos”	152
4.1.12	Indicador “manejo de idiomas”	153
4.1.12.1	Manejo del idioma inglés.....	154
4.1.12.2	Manejo del idioma portugués	155
4.1.12.3	Manejo del idioma francés.....	156

4.1.12.4	Manejo del idioma alemán.....	157
4.1.13	Indicador “capacitaciones periódicas 1”.....	158
4.1.14	Indicador “capacitaciones periódicas 2”.....	159
4.1.15	Indicador “habilidades”.....	160
4.1.16	Indicador “materiales”.....	162
4.1.17	Indicador de “infraestructura”.....	163
4.1.18	Indicador “máquinas y equipos 1”.....	164
4.1.19	Indicador “máquinas y equipos 2”.....	165
4.1.20	Indicador “manejo de quejas y reclamos 1”.....	167
4.1.21	Indicador “manejo de quejas y reclamos 2”.....	168
4.2	Comprobación de hipótesis	169
4.2.1	Comprobación de hipótesis general.....	169
4.2.2	Comprobación de hipótesis específicas.....	171
	CONCLUSIONES	174
	RECOMENDACIONES	175
	BIBLIOGRAFÍA	176
	ANEXOS.....	181
	ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ENCUESTAS	181
	ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	185
	ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTA	186
	ANEXO 4. FOTOGRAFIAS DEL HOTEL ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS	187

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables.....</i>	8
<i>Tabla 2. Número de personal relacionado directamente con la operación del servicio</i>	11
<i>Tabla 3. Número de personal relacionado indirectamente con la operación del servicio</i>	12
<i>Tabla 4. Número de personal sin relación con la operación del servicio.....</i>	12
<i>Tabla 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información</i>	14
<i>Tabla 6. Explicación detallada de las 5S</i>	60
<i>Tabla 7. Producción nivelada.....</i>	61
<i>Tabla 8. Plan de producción nivelada.....</i>	62
<i>Tabla 9. Indicadores de calidad de servicio del hotel The Ritz Carlton.....</i>	86
<i>Tabla 10. Aspectos que lean management puede afectar.....</i>	88
<i>Tabla 11. Lean management en el hotel The Ritz Carlton</i>	89
<i>Tabla 12. Lean management en Starwood Hotels & Resorts Worldwide</i>	90
<i>Tabla 13. Lean management en Marriott Hotels.....</i>	91
<i>Tabla 14. Clases y Categorías de hospedaje.....</i>	92
<i>Tabla 15. Estructura mínima para un establecimiento de hospedaje clasificado como hotel.....</i>	94
<i>Tabla 16. Requisitos mínimos de equipamiento para hoteles</i>	95
<i>Tabla 17. Requisitos mínimos de servicio para hoteles</i>	95
<i>Tabla 18. Requisitos mínimos de personal para hoteles</i>	96
<i>Tabla 19. Capacidad de alojamiento ofertada por los hoteles del valle sagrado.....</i>	119
<i>Tabla 20. Comparación de servicios ofertado por los hoteles del valle sagrado.....</i>	120

<i>Tabla 21. Resultados, sexo de los colaboradores por áreas</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 22. Resultados, rango de edad de los colaboradores por áreas</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 23. Resultados, grado de instrucción de los colaboradores por áreas.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 24. Resultados, rango de años de los colaboradores en la empresa</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 25 . Resultados, indicador de sobreproducción.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 26 .Resultados, indicador de reproceso</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 27. Resultados, reproceso por fallos humanos.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 28 .Resultados, reproceso por poca formación o baja experiencia.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 29 . Resultados, reproceso por técnicas erróneas.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 30. Resultados, reproceso por maquinaria y/o equipo no adecuado.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 31 . Resultados, reproceso por proceso mal diseñado.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 32 . Resultados, indicador de movimiento</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 33 . Resultados, indicador de espera</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 34 . Resultados, indicador de inventario.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 35 . Resultados, indicador de sobreproceso.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 36 . Resultados, desperdicios de transporte 1. Dar entrada de un producto y dejarlo en recepción.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 37 . Resultados, desperdicios de transporte 2. Colocación inadecuada de productos en medio de una vía de paso.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 38 . Resultados, desperdicio de transporte 3. Viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferente.....</i>	<i>144</i>

Tabla 39 . Resultados, desperdicio de transporte 4. Envíos ilógicos de productos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito.....	146
Tabla 40 . Resultados, desperdicio de transporte 5. Quitar unas cosas de un sitio para poner otras	147
Tabla 41 . Resultados, desperdicio de transporte 6. Incorrecta distribución de planta	148
Tabla 42 . Resultados, indicador de calidad	149
Tabla 43 . Resultados, indicador capacidad de respuesta	150
Tabla 44 . Resultados, indicador conocimiento de procesos	152
Tabla 45 . Resultados, indicador de manejo de idiomas.....	153
Tabla 46 . Resultados, manejo del idioma ingles	154
Tabla 47 . Resultados, manejo del idioma portugués.....	155
Tabla 48 . Resultados, manejo del idioma francés.....	156
Tabla 49 . Resultados, manejo del idioma alemán.....	157
Tabla 50 . Resultados, indicador de capacitaciones periódicas1	158
Tabla 51 . Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 2	159
Tabla 52. Resultados, indicador de habilidades	160
Tabla 53 . Resultados, indicador de materiales	162
Tabla 54 .Resultados, indicador de infraestructura.....	163
Tabla 55 . Resultados, indicador de máquinas y equipos1.	164
Tabla 56. Resultados, indicador de máquinas y equipos 2	165
Tabla 57. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 2.....	167
Tabla 58.Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 2.....	168

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Evolución histórica de la filosofía lean.....</i>	22
<i>Figura 2. Requerimiento contra pedido</i>	34
<i>Figura 3. Requerimiento contra stock.....</i>	35
<i>Figura 4. Principios del lean management</i>	36
<i>Figura 5. Analogía del río para explicar despilfarro por exceso y/o déficit de existencias.....</i>	42
<i>Figura 6. Ejemplo de un VSM en un hotel, reserva por teléfono.....</i>	50
<i>Figura 7. Simbología de un mapa de valor.....</i>	52
<i>Figura 8. Cadena de valor genérica de Michael Porter.....</i>	56
<i>Figura 9. Resumen de las 5S.....</i>	60
<i>Figura 10. Cambio y tiempo de cambio de la producción.....</i>	63
<i>Figura 11. Mantenimiento productivo total.....</i>	65
<i>Figura 12. Implementación del modelo de gestión lean</i>	69
<i>Figura 13. NPS del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.....</i>	80
<i>Figura 14. Sistema turístico</i>	83
<i>Figura 15. Establecimiento de hospedaje con enfoque al proceso</i>	84
<i>Figura 16. Organigrama del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba -Cusco.....</i>	108
<i>Figura 17. Rentabilidad acumulada del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco</i>	110

Figura 18. Utilidad antes de impuestos del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.	111
Figura 19. Porcentaje de ocupación año 2017 del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco	111
Figura 20. Ocupabilidad por noches año 2017 del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba – Cusco.	112
Figura 21. Ingresos mensuales 2017 del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.	112
Figura 22. Las 5 fuerzas de Porter	115
Figura 23. Interfaz de revinate.....	121
Figura 24. Comparación de puntaje frente a la competencia.....	122
Figura 25. Resultados, sexo de colaboradores por áreas.....	123
Figura 26. Resultados, rango de edad de colaboradores por áreas.....	124
Figura 27. Resultados, grado de instrucción de colaboradores por áreas.....	126
Figura 28. Resultados, rango de años de colaboradores en la empresa	127
Figura 29. Resultados, indicador de sobreproducción	129
Figura 30. Resultados, indicador de reproceso	130
Figura 31. Resultados, reproceso por fallos humanos.....	131
Figura 32. Resultados, reproceso por poca formación o baja experiencia.....	132
Figura 33. Resultados, reproceso por técnicas erróneas.....	133
Figura 34. Resultados, reproceso por maquinaria y/o equipo no adecuado.....	134
Figura 35. Resultados, reproceso por proceso mal diseñado.....	136

Figura 36. Resultados, indicador de movimiento	137
Figura 37. Resultados, indicador de espera	139
Figura 38. Resultados, indicador de inventario.....	140
Figura 39. Resultados, indicador de sobreproceso.....	141
Figura 40. Resultados, desperdicios de transporte 1. Dar entrada de un producto y dejarlo en recepción.....	142
Figura 41. Resultados, desperdicios de transporte 2. Colocación inadecuada de productos en medio de una vía de paso.....	143
Figura 42. Resultados, desperdicio de transporte 3. Viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferente	145
Figura 43. Resultados, desperdicio de transporte 4. Envíos ilógicos de productos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito.....	146
Figura 44. Resultados, desperdicio de transporte 5. Quitar unas cosas de un sitio para poner otras	147
Figura 45. Resultados, desperdicio de transporte 6. Incorrecta distribución de planta	148
Figura 46. Resultados indicador de calidad	149
Figura 47. Resultados, indicador capacidad de respuesta.	151
Figura 48. Resultados, indicador de conocimientos de procesos.	152
Figura 49. Resultados, indicador de manejo de idiomas.....	153
Figura 50. Resultados, manejo del idioma inglés	154
Figura 51. Resultados, manejo del idioma portugués.....	155
Figura 52. Resultados, manejo del idioma francés.....	156

<i>Figura 53. Resultados, manejo del idioma alemán.....</i>	<i>157</i>
<i>Figura 54. Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 1</i>	<i>158</i>
<i>Figura 55. Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 2.</i>	<i>159</i>
<i>Figura 56. Resultados, indicador de habilidades</i>	<i>161</i>
<i>Figura 57. Resultados, indicador de materiales</i>	<i>162</i>
<i>Figura 58. Resultados, indicador de infraestructura.....</i>	<i>163</i>
<i>Figura 59. Resultados, indicador de máquinas y equipos 1.</i>	<i>164</i>
<i>Figura 60. Resultados, indicador de máquinas y equipos 2.</i>	<i>166</i>
<i>Figura 61. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 1.....</i>	<i>167</i>
<i>Figura 62. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 2.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 63. Ingreso del hotel.....</i>	<i>187</i>
<i>Figura 64. Unno spa, circuito de aguas.....</i>	<i>187</i>
<i>Figura 65. Restaurante Pukawi.....</i>	<i>188</i>
<i>Figura 66. Kusi bar</i>	<i>188</i>
<i>Figura 67. Alimentos en sobra</i>	<i>189</i>
<i>Figura 68. Productos para recojo de almacén</i>	<i>189</i>
<i>Figura 69. Acumulación de prendas, lavandería en mantenimiento</i>	<i>190</i>
<i>Figura 70. Desorden en áreas publicas</i>	<i>190</i>
<i>Figura 71. Mantenimiento de equipos</i>	<i>191</i>
<i>Figura 72. Capacitación y certificación de área de housekeeping.....</i>	<i>191</i>

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El modelo de gestión adoptado por una empresa para gestionar sus procesos es de gran importancia estratégica para la misma, su objetivo básico debe ser, al fin y al cabo, una gestión altamente eficiente que permita ofrecer a sus clientes los productos y servicios que más les satisfagan y obtenerlos con la máxima calidad, a un coste y tiempo de respuesta mínimos. En definitiva, alcanzar el mayor nivel de competitividad posible.

Con la nueva situación en la que actualmente las empresas en general y específicamente las empresas hoteleras, se han visto sumergidas bajo el declive de la economía causados por la enfermedad del Covid 19, se ha podido analizar que es en estas situaciones, las empresas deben adoptar modelos de negocio en la medida de lo posible que presenten flexibilidad de adaptación a las circunstancias presentes pero también a las futuras, desde la adopción de tecnologías hasta el rediseño de sus procesos, con el fin de minimizar recursos, y lograr el reto de las empresas de servicios, entregar bienes y servicios de alta calidad, y lograr la satisfacción plena del cliente; lean management cumple todas y cada una de estas exigencias y por eso se considera un modelo de gestión excelente.

Lean management no es solo una manera más eficiente de gestionar la empresa y sus procesos; es una nueva forma de pensar, planificar y decidir, basada en el cliente como objetivo principal y centrada en todo lo que genera valor desde el punto de vista del cliente, reduciendo al máximo la larga serie de actividades que en el mundo tradicional se llevan a cabo en todas las áreas de la empresa. Lean management tiene por objetivo ofrecer servicios

eficientes al cliente, así como también productos con características deseadas por los mismos mediante la optimización de los procesos críticos y eliminación sistemática del despilfarro; pero para poder cumplir con estas exigencias se debe realizar una planificación estratégica y tomar decisiones adecuadas teniendo como meta las necesidades del cliente, generando mayor competitividad en el mercado. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, págs. 15-16)

Cabe mencionar que la clave para el éxito de las empresas turísticas, se basa en la calidad de sus productos y servicios, más aún si para producirlos y entregarlos se genera un incremento del valor hacia el cliente, es así que las empresas hoteleras deben estar en la capacidad de cumplirlas satisfactoriamente, ya que, el grado de exigencia del cliente es mucho más elevado en empresas de servicios; y una forma eficaz de lograr este objetivo es adoptar el modelo de lean management.

Sin embargo, a pesar que, la efectividad de este nuevo modelo de gestión ha sido comprobada en diferentes industrias; muy pocas empresas hoteleras han adoptado lean management en sus operaciones; una de las posibles razones para que esto suceda, es el compromiso que exige el modelo en cuanto a capacitación de personal y tiempo de análisis; si bien las empresas hoteleras ven los beneficios de lean management como modelo de gestión, existe un temor debido al largo período de tiempo para aplicarlo plenamente

Otra razón es el temor que sienten las empresas al adoptar una filosofía normalmente aplicada en la fabricación, almacenamiento y distribución, adicionalmente los directivos de la industria hotelera no son necesariamente expertos en el tema y no ven la necesidad de analizar las estadísticas y las causas profundas de los problemas.

En el caso del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco; a pesar de los 10 años de experiencia en el mercado, y, por contar con todos los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal para ser categorizado como hotel de 5 estrellas; la administración y gestión de los servicios en un mercado competitivo, se ha vuelto una tarea difícil, ya que en este tipo de hoteles, se alojan en su mayoría clientes exigentes, de todas partes del mundo, y conocedores de los estándares más altos de calidad.

La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, está teniendo deficiencias causado por diversas fallas internas en sus operaciones, generando quejas por parte de sus clientes, pérdidas económicas, y sobre todo el descenso en la calidad del servicio. Las posibles causas son las siguientes:

- Personal que no es capacitado constantemente, por lo que conocen poco de servicio al cliente, y está reflejado en la baja empatía de los colaboradores en el manejo de quejas y reclamaciones.
- Mala comunicación del área de reservas con recepción en cuanto a información de estadías de huéspedes, eventos, por lo que genera disconformidad en los servicios brindados.
- Mala comunicación entre jefe de recepción y personal a cargo, lo que genera miedo por parte de los colaboradores al hacer consultas y por lo tanto mala atención al huésped.
- Baja dotación de personal para días con ocupación alta, y más personal para días bajos. lo que genera colas a la hora de realizar el proceso de check in y check out, generando así pérdidas de tiempo e improductividad del personal con días bajos.
- En el servicio de actividades, no existe un cuadro de las futuras reservas, lo que genera, compras de ultima de hora de tickets de tren, bus y otros, esto llevando a la confusión, en el servicio brindado.

- La hora del check in, es 3.00 pm, para esa hora las habitaciones asignadas, deben estar listas, sin embargo, se ve demoras en la entrega de habitaciones, esto porque no se prioriza las habitaciones asignadas, o no existe un control minucioso en la asignación de tareas de limpieza para los camareros.
- En el servicio de lavandería, no hay un buen control de lavado de prendas, se ha observado prendas quemadas(planchado), manchadas y a veces perdidas.
- En el servicio de alimentos y bebidas, área de cocina, los platos que se preparan no tienen un estándar de preparación, tanto en el sabor como en cantidad y porción.
- Demoras en la preparación de los platos, lo que origina molestias en los huéspedes al tener que esperar tanto por sus pedidos.
- A la hora de atención al comensal, no siguen los estándares prefer¹ establecidos.
- Cuando hay requerimiento de almuerzos y cenas buffet, la preparación de los alimentos es en exceso, lo que ocasiona pérdidas económicas.
- En cuanto al servicio de bar, no tienen estandarizado, la preparación de sus tragos, el personal conoce poco de bebidas como para innovar.
- Rotación de jefatura de bar constante, poca supervisión en el área
- El spa, por ser la razón del concepto de bienestar y salud del hotel, no cuenta con la mano calificada de terapeutas, son entrenadas para brindar el servicio de masajes lo que lleva a no tener un buen masaje de calidad.

¹ Estándares de calidad y experiencia pertenecientes a la colección de hoteles de lujo “Preferred Hotels & Resorts”.

- Los equipos, se averían constantemente, justamente por los años que llevan funcionando, a veces genera el cierre del servicio principal que es el circuito de aguas.
- El jefe de mantenimiento no está constantemente en el hotel, solo 3 días a la semana, debido a que se encarga de 2 sedes, Aranwa boutique Cusco y Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, generando atrasos en trabajos programados y acumulación de más pendientes.
- No llevan un control de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos, predomina el mantenimiento correctivo lo que es más costoso para la empresa.
- El ancho de banda del internet, no es suficiente, por lo que el wifi es pésimo tanto en habitaciones como en áreas comunes tales como el restaurante, bar, lobby, business center, etc.
- Para sustentar las compras de productos y el pago por servicios de terceros, toma alrededor de 3 a 4 días, ya que la aprobación debe llegar a través del sistema instalado IQSOFT² desde el gerente de sede hasta el gerente general de compras de toda la cadena hotelera quien finalmente aprueba las órdenes de compra. Se observa un alto grado de burocracia, generando pérdidas de tiempo.
- Las compras en su mayoría las realizan en Lima, por ser más barato, pero las diferencias no son tan grandes si se compran en Cusco, sin embargo, no los envían tal cual las especificaciones dadas, especialmente en suministros diversos, son de baja calidad la cual no duran mucho, o se devuelven, esto ocasionando gastos en transporte en vano, y reprocesos.

² Sistema integral de registro logístico.

Por tal motivo, realizamos la presente investigación intitulada “lean management como modelo de gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco” donde se pretende a través lean management mejorar la actual gestión de los servicios del hotel.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- P.G ¿Cómo contribuye lean management para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco?

1.2.2 Problemas específicos

- P.E.1 ¿Cómo es la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5, Urubamba - Cusco?
- P.E.2 ¿En qué nivel mejorará la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco; al aplicar lean management?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- O.G Describir la contribución de lean management para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

1.3.2 Objetivos específicos

- O.E.1 Describir la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.
- O.E.2 Conocer el nivel de mejoras de la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco; al aplicar lean management.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Delimitación temporal

La presente investigación tomará los resultados ocurridos durante el año 2017.

1.4.2 Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, ubicado en la Antigua Hacienda Yaravilca S/N, distrito de Huayllabamba, en la provincia de Urubamba, departamento Cusco. Perú.

1.5 Justificación de la investigación

La presente investigación tiene una **justificación práctica**, porque existe la necesidad de analizar la actual gestión de servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, y evaluar si Lean management puede establecerse como modelo de gestión de los mismos, de esta manera convertirla en una empresa más eficiente y altamente competitiva.

1.6 Hipótesis de la investigación

1.6.1 Hipótesis general

- H.G Lean management contribuye de forma positiva para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

1.6.2 Hipótesis específicas

- H.E.1. La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es deficiente.

- H.E.2. La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, al aplicar lean management, mejorará en un nivel moderado, las cuales se verá reflejado en una gestión de servicios más eficiente.

1.7 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
V1: Lean management	<i>Lean management o gestión lean o ajustada</i> , es una filosofía de trabajo para lograr el máximo potencial de las empresas y las personas que ahí trabajan; un sistema que desarrolla equipos de personas altamente competentes en toda la compañía, capaces de identificar despilfarros, optimizar y desarrollar procesos que generen alto valor para el cliente al menor costo y, por consiguiente, lograr la máxima capacidad de ganancia y rentabilidad de manera sostenida. (Socconini L. V., 2019, pág. 62).	D.1 Mejora continua	Conocimiento de los procesos
			Difusión modo de operar
			Calidad percibida por los clientes
		D.2 Eliminación del despilfarro	Sobreproducción
			Reproceso
			Movimiento
			Espera
			Inventario
			Sobrepceso
			Transporte
V2: Servicio hotelero	El Servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un conjunto de elementos, que se ofrecen para satisfacer las necesidades de alojamiento y otros servicios complementarios a los turistas y demás tipos de viajeros, las cuales son:	D.1 Servicio	NPS clientes
			Capacidad de respuesta
		D.2 Personal	Nivel de formación
			Manejo de idiomas

La total satisfacción de las necesidades del cliente, el soporte físico apto para la prestación del servicio, el personal de contacto y el servicio en sí. (Parra Ferié, Negrin Sosa , & Gómez Figueroa , 2009, pág. 46).		Capacitaciones periódicas
		Habilidades
	D.3 Soporte físico	Materiales
		Infraestructura
		Máquinas y equipos
	D.4 Métodos	Manejo de quejas y reclamaciones
		Software hotelero (New hotel)

Fuente: Elaboración propia en base a autores Socconini L. V., 2019, y, Parra, Negrin, & Gomez, 2009.

1.8 Metodología de la investigación

1.8.1 Tipo de investigación

La investigación es de **tipo aplicativo** la que pretende fundamentalmente dar solución a problemas prácticos con la aplicación de los conocimientos adquiridos.

1.8.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es **no experimental/transversal** pues se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo sin ningún tipo de manipulación o control sobre las mismas, es así que la investigación analiza como contribuye lean management para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba – Cusco.

1.8.3 Nivel de la investigación

La investigación tendrá un **nivel descriptivo y explicativo**, pues en la primera parte se describe la situación actual de la gestión de los servicios del hotel en concordancia con el marco teórico que se ha enfocado para este caso, y por otra parte trata de explicar el funcionamiento de los fenómenos usando como instrumento una modelización conceptual o teoría; en este caso verificar si Lean management puede establecerse como modelo de gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, al contrastar los resultados obtenidos. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Bapista Lucio, 2014).

1.8.4 Método de la investigación

El método utilizado para la presente investigación es el **método Analítico-deductivo**.

El método analítico, usado para hacer una separación conceptual y estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos del objeto de investigación en este caso, lean management, con el propósito de mejorar la actual gestión de los servicios de la empresa hotelera de estudio.

El método deductivo, fue empleado para inferir a partir de las teorías de administración, de lean management y teoría de los servicios, aplicada a la industria hotelera.

1.8.5 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es **mixto**, ya que consiste en la integración de los métodos **cualitativo** (a través de la entrevista realizada al gerente residente del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco,) y **cuantitativo** (el análisis de datos obtenidos de la encuesta hecha a los colaboradores del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, y a través de la estadística, buscamos dar solución a preguntas de investigación).

1.9 Población y muestra

1.9.1 Población de estudio

Las unidades de observación y análisis en la presente investigación serán los clientes del hotel Aranwa Sacred Valley hotel & Wellness 5 estrellas de la Provincia de Urubamba- Departamento de Cusco, que fueron huéspedes en el año 2017.

Según los datos obtenidos del reporte de huéspedes que se utilizan en el hotel, entre el primero de enero y el 31 de diciembre del 2017 se alojaron 33 848 clientes en los 365 días del año. Considerando que los clientes pernoctan en el hotel en un promedio de dos días por cliente (es decir la misma persona se repite en los conteos estadísticos al dormir dos noches en el hotel) tenemos 16 924 clientes en el año, a su vez de este grupo aproximadamente un 15 % utilizaron la modalidad de “reingreso” (check out/check in) lo que hace 2 539 clientes que hay que restarlos para no repetirlos. **Entonces la población de estudio de clientes está conformada por 14 385 personas.**

La planilla, está compuesta en promedio por 91 colaboradores, que puede variar un poco dependiendo de la temporada.

Dichos colaboradores pueden ser clasificados de acuerdo a la relación que tienen con la operación del servicio:

Tabla 2. *Número de personal relacionado directamente con la operación del servicio*

Nivel directo con la operación del servicio		
Operaciones	1	1%
Recepción	6	7%
Botones y conserjería	5	6%
Service express	1	1%
Housekeeping	10	12%

Áreas publicas	4	5%
Lavandería	3	4%
Restaurante	11	14%
Bar	4	5%
Cocina	10	12%
Stewart	4	5%
Spa	6	7%
Mantenimiento y sistemas	11	14%
Jardinería	5	6%
	81	100%

TOTAL: 81 colaboradores

Fuente: Elaboración propia en base a información de planilla de personal.

Tabla 3. *Número de personal relacionado indirectamente con la operación del servicio*

Nivel indirecto con la operación del servicio		
Gerencia	2	33%
Logística y almacén	2	33%
Contabilidad	1	17%
Recursos humanos	1	17%
	6	100%

TOTAL: 6 colaboradores

Fuente: Elaboración propia en base a información de planilla de personal.

Tabla 4. *Número de personal sin relación con la operación del servicio*

Sin relación con la operación del servicio		
conductores de movilidad del personal	2	50%
cocineros de personal	2	50%
	4	100%

TOTAL: 4 colaboradores

Fuente: Elaboración propia en base a información de planilla de personal.

Siendo las operaciones que van directamente relacionados con la prestación de los servicios del hotel, el objetivo de análisis para la investigación; se obtiene que del total de empleados (91), 81 están directamente relacionados con la operación del servicio, por lo tanto, **la población de estudio de trabajadores está conformada por 81 personas**, detallado en la tabla N°2.

1.9.2 Determinación de muestra

Para determinar el tamaño de muestra de clientes donde nuestra población de estudio es de 14385 personas (N = 14385), efectuamos la siguiente operación:

N= 14385 clientes

p= 0.50

q= 0.50

e= +-4% =0.04

Z= 97 % nivel de confianza (que según la tabla normal estandarizada Z = 2.17)

$$n = \frac{2.17^2(0.5 \times 0.5 \times 14385)}{0.04^2(14385 - 1) + 2.17^2(0.5 \times 0.5)}$$

El tamaño de la muestra de la población de clientes es igual a 700 personas.

Para determinar el tamaño de muestra de **trabajadores**, el método utilizado para seleccionar a los elementos de la muestra, es el **muestreo no probabilístico por conveniencia**, este caso, el tamaño de muestra para los trabajadores será tomado como el 100% de la población, **es decir la muestra estará conformada 81 colaboradores.**

1.10 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 5. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información*

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas, aplicadas a los colaboradores relacionados directamente con la operación del hotel. • Encuestas para huéspedes, encuestas y resultados obtenidos del software de gestión hotelera Revinate 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionario ✓ Software de gestión hotelera Revinate 2017
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista, al gerente del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a anexos.

1.11 Análisis y procesamiento de datos

La herramienta para el análisis y el procesamiento de datos que se utilizó en el presente trabajo de investigación es a través de Microsoft office Excel 2017, en su mayoría gráficos con representaciones porcentuales de los datos obtenidos, lo cual nos facilita la comprensión de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

Arango Uribe (2015), quien presentó el trabajo de investigación de título “Implementación de lean manufacturing en el sector hotelero de la ciudad de Medellín”, para optar el grado académico de Magister en Ingeniería, dirección de operaciones y logística, en la Universidad EAFIT Medellín, Colombia. Tiene como:

Objetivo principal: concluir cómo se encuentra el sector hotelero de la ciudad de Medellín en cuanto a la implementación de lean manufacturing.

Conclusiones:

1. El grado de implementación de lean manufacturing en los hoteles ubicados en la ciudad de Medellín es bajo, el promedio se ubica en la categoría vulnerable, lo que lleva a concluir que el sector en general debe hacer un esfuerzo significativo para ser considerado un sector de clase mundial, que puede competir con grandes cadenas hoteleras del mundo, los hoteles de Medellín pueden guiarse por los procesos, indicadores y proyectos implementados en el hotel Ritz Carlton.
2. Los hoteles de la ciudad de Medellín se destacan por su buen desempeño en cuanto a organización física y manejo de la información, sin embargo, deben hacer un gran esfuerzo por mejorar aspectos como entrenamiento, mantenimiento y manejo de proveedores.

3. No se encuentra una relación muy marcada entre la implementación de lean manufacturing y categorización del hotel en estrellas, sin embargo, en promedio la implementación de lean manufacturing es levemente mejor en hoteles 5 estrellas que en hoteles 3 estrellas.
4. No se encuentra una relación muy marcada entre la implementación de lean manufacturing y el tamaño del hotel, sin embargo, en promedio la implementación de lean manufacturing es levemente mejor en hoteles grandes que en hoteles pequeños.
5. En promedio los hoteles ineficientes tienen exceso de área y de habitaciones. De igual manera, en promedio, los hoteles ineficientes de la muestra, con los recursos que poseen podrían vender 636 noches más al año, lo que generaría en promedio 1.572 millones de pesos adicionales a los ingresos que generan anualmente.

Arango Vásquez (2017), quien presentó el trabajo de investigación de título “Competitividad en procesos de servicios: lean service caso de estudio”, para optar el grado académico de Magister en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Colombia.

Tiene como:

Objetivo principal: diseñar un modelo de lean service para un proceso de soporte de una empresa regional.

Conclusiones:

1. Actualmente la participación del sector servicios dentro del PIB en países desarrollados representa una porción superior que la del sector industrial. No obstante, la productividad de los procesos de servicios continúa estando por debajo que en la manufactura.

Por lo anterior es importante que la filosofía lean sea transferida a los servicios.

2. La implementación de un modelo lean debe garantizar un enfoque sistémico que contemple los tres niveles fundamentales: la Filosofía, los 5 principios y la adopción de herramientas que se ajusten a las necesidades y características del proceso.
3. Las características únicas de los servicios como la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, percibibilidad, la mano de obra intensiva y la presencia de los clientes en el proceso de producción, hacen de los procesos de servicios diferentes a los productivos. lean service no tiene un modelo único de prácticas o estándares, de hecho, es una mezcla de herramientas y prácticas que deben ser aplicadas de acuerdo a la situación a mejorar.
4. El éxito y sostenibilidad en la implementación de un sistema lean tiene correlación positiva con la cultura organizacional y la adopción de prácticas “suaves” lean dentro del modelo, por lo que es fundamental no descuidar el fortalecimiento del factor humano durante la implementación del modelo.
5. El proceso de administración logística de congeladores es catalogado como Service Factory según la clasificación de Schmenner (1986) debido a la baja intensidad de la mano de obra e interacción con el cliente en el proceso de servicio. De acuerdo a estas características fue diseñado un modelo de 7 pasos que contempla desde la comunicación y entrenamiento, hasta el mejoramiento continuo
6. Las herramientas implementadas en el proceso de administración logística de congeladores demostraron tener un impacto significativo en la productividad y calidad del servicio. A pesar de que la adopción individual de las herramientas no reemplaza el modelo integral propuesto, a través de estas se puede medir de forma indirecta el impacto positivo que tendrá la implementación total del modelo propuesto.

2.1.2 A nivel nacional

Cueto Ricalde (2016), quien presentó el trabajo de investigación de título “La metodología lean en la gestión de clientes y el clima organizacional en una institución financiera 2015”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Tiene como:

Objetivo principal: Identificar, analizar y presentar el proceso de decisión estratégica, implementación, mantenimiento y desarrollo de la metodología lean en la entidad financiera - bancaria, así como su efectividad en la mejora de gestión de clientes y clima organizacional.

Conclusiones:

1. El banco se desarrolla en base a cuatro pilares fundamentales para la toma de sus decisiones los cuales son: lograr clientes contentos, contar con colaboradores motivados, mantener una gestión del riesgo sobresaliente y sostener un crecimiento eficiente. El banco decide implementar la metodología lean puesto que esta se alinea con sus objetivos estratégicos, luego de que la alta dirección reciba asesoramiento de la consultora Mckinsey y se obtuviera información de primera mano al establecer un benchmark con su similar chileno; enfocando todos los esfuerzos en la mejora por proyecto y en la máxima reducción de defectos y errores.

La implementación de la metodología lean ha presentado su etapa más crítica al afrontar la respuesta de los clientes al cambio de modelo de atención en oficinas, resultando en la práctica con una percepción positiva de prioridad de los clientes hacia su interacción con el banco. Significando este método un cambio en su propia cultura y en una forma de enfocar

el negocio, los colaboradores han jugado un papel muy importante como agentes de retroalimentación.

Para desplegar la metodología lean, el banco ha contado con soportes estructurales claramente definidos: la asesoría de McKinsey, equipos lean del propio banco, grupos de colaboradores multidisciplinarios y mapas de procesos para seguimiento y control.

Operacionalmente se designó un grupo exclusivamente dedicado a la implementación de la metodología y un equipo de soporte también especializado

2. El resultado de la metodología lean ha sido la creación de las “Oficinas Transformadas”, impactando positivamente en la experiencia del cliente tanto visual como en atención y asesoramiento que se le brinde, el impacto se ha reflejado también en la gestión de resultados pudiendo establecer un análisis al detalle de los mismos, desde el seguimiento de cada colaborador hasta de la organización.

A nivel de colaboradores se obtienen mejoras en el desempeño y clima laboral y se establecen procesos normados según la metodología, además de roles claramente definidos; a nivel de gestión de clientes se muestran mejoras en tiempos y nivel de satisfacción buscando mantener el liderazgo y mejora continua.

La metodología lean ha permitido mejorar en eficiencia y afianzar en el tiempo la sostenibilidad de la cultura organizacional, buscando además alcanzar una cultura de mejora continua enfocada en la productividad y permitiendo al banco enfocarse en las actividades que generan valor agregado. Las etapas de la metodología lean se implementan en un modelo dividido en olas en donde se analiza al detalle los procesos del banco en sus diferentes niveles.

3. A consecuencia de la implementación de la metodología lean se ha evaluado la gestión de clientes en la organización y se obtuvo lo siguiente: a nivel global, en la financiera existe gestión de clientes de nivel muy adecuada (99%), en un análisis detallado por dimensiones, también se encontró nivel muy adecuado en aspectos tangibles, seguridad y confianza, empatía, expectativas del servicio.

Esto quiere decir que la entidad financiera está en excelentes condiciones para salir al encuentro, acoger y satisfacer las expectativas de los clientes.

4. Aporta las mejoras en el desempeño y clima laboral y se establecen procesos normados según la metodología, además de roles claramente definidos ha permitido mejorar en eficiencia y afianzar en el tiempo la sostenibilidad de la cultura organizacional.
5. Por otra parte, a nivel global, en la financiera existe clima organizacional muy favorable (90,2%), lo cual en sus dimensiones guarda poca simetría: la satisfacción de los trabajadores es muy favorable, la autonomía es favorable, las relaciones sociales son muy favorables, el trabajo en equipo es muy favorable, los beneficios y recompensas son muy favorables, la motivación y el esfuerzo son muy favorables, también el liderazgo de los directivos es muy favorable. Aunque la autonomía en el trabajo requiere alguna mejora, a nivel general la entidad está en buenas condiciones para ser competitivo en el mercado y seguir liderando el sector. Nunca antes la entidad tuvo mejores condiciones de gestión clientes, ni de clima organizacional, sino gracias a la implementación de la metodología lean.

Muñoz Chavez (2016), quien presento el trabajo de investigación de título “Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de lean manufacturing en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro fabricación de muebles para el hogar del distrito de Huaraz, 2015”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Ancash. Tiene como:

Objetivo principal: describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de lean manufacturing en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro fabricación de muebles para el hogar del distrito de Huaraz, 2015.

Conclusiones:

1. Las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de lean manufacturing en las micro y pequeñas empresas del sector industrial- rubro fabricación de muebles para el hogar, son las siguientes: existe un bajo porcentaje en la identificación de problemas laborales y técnicos que se suscitan en las carpinterías. Por lo que se observa que existe un deficiente en detectar a tiempo los problemas.
2. Las principales características de los gerentes son: la mayoría de ellos tiene entre 36 a 46 años de edad; esto nos permite observar que este grupo de personas en particular consideran importante aplicar las herramientas y técnicas de lean manufacturing
3. Las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de lean manufacturing consiste en la eliminación de toda acción que no añada valor al producto, las cuales no se cumplen en las empresas por la ausencia de control de la calidad durante el proceso productivo de los muebles.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Teoría de la administración-bases

Los sectores manufactureros y las compañías alrededor del mundo están implementando con éxito los principios lean dentro de los procesos y estos se convirtieron en una parte indispensable para la competitividad globalizada. Lean manufacturing (LM) evolucionó de la industria automotriz y conquistó casi todas las industrias más importantes del mundo entre las cuales se encuentran compañías de seguros, hospitales, e incluso organizaciones gubernamentales (Iuga & Kifor, 2013, citado en Arango Vásquez, 2017, pág. 20)

En la figura 1 se describe todos los hitos que enmarcaron la evolución del concepto.

Teorías	invención del concepto de Partes Intercambiables			Estudios de tiempos y métodos de trabajo	Estudio de Movimientos	Sistema de producción en Masa	Estructura Multidivisional	Se estructura el Sistema de producción Toyora (TPS)	Aparece el termino "Lean Production"	Se extiende el concepto a todas las industrias bajo el nombre "Lean thinking"	Se difunde el concepto "Lean thinking" en todas las industrias. Se establecen algunos estudios de caso pero aún se encuentra en fase de desarrollo
Autor	emperador Qin Shi Huangdi	Arsenal de Venecia	Eli Whitney	Frederick Taylor	Frank Gilbreth Lillian Gilbreth	Henry Ford	Alfred Sloan	Eiji Toyoda Taiichi Onho	Womack, J.P., Jones, D.T. y Roos	Womack, J.P. y Jones, D.T.	Autores, Líderes y empresas
Año	+ - 221 AC	+ - 1450	+ - 1799	+ - 1850 (Culminó con su obra Administración científica en 1911)	+ - 1850	+ - 1908- 1928	+ - 1930	+ - 1948-1975	1990	1996 (2017)	1996 - Actualidad

Figura 1. Evolucion histórica de la filosofía lean.

Fuente: (Arango Vásquez, 2017, pág. 21)

La producción lean, no sería posible sin los aportes de los precursores, que permitieron el desarrollo de la línea de producción como se conoce hoy en día. Eli Whitney, inventor y fabricante estadounidense, con el desarrollo y puesta en marcha del concepto de partes intercambiables, dio uno de los primeros pasos para el desarrollo de la producción lean. Según

narran los libros de historia, el concepto de partes intercambiables ya venía utilizándose cientos de años atrás en casos documentados como el del arsenal de Venecia en 1450, “complejo formado por astilleros, donde botaban barcos de guerra que se hacían flotar por los canales. En paradas sucesivas se agregaban materiales y aparejos; esta descripción recuerda a los automóviles que flotan por una línea de montaje mientras se les añade partes”. (Robbins & Coulter, 2005).

y desde incluso mucho antes en el tiempo del emperador Qin Shi Huangdi (221 A.C.) quien dio la orden de manufacturar partes estandarizadas para las ballestas de modo que pudieran ser fácilmente reemplazadas en el campo de batalla. Sin embargo, Whitney mejoró el concepto en 1799 cuando firmó un contrato con la armada norteamericana para la fabricación de 10.000 mosquetes para la cuasi guerra entre Estados Unidos y Francia. (Iuga & Kifor, 2013 citado en Arango Vásquez, 2017, pág. 22).

Aunque bien pueden encontrarse antecedentes, incluso en épocas remotas, acerca de técnicas organizativas aplicadas a la producción, no es hasta que se impuso la revolución industrial y con ello los primeros ingenieros industriales, se creó el clima propicio para la aparición de la llamada “dirección científica” definitiva, el desarrollo de métodos científicos de trabajo, a partir de F. W. Taylor, que se considera entrada a la era de la implantación de la organización y gestión de la producción y sus espectaculares avances. El principal precedente lo impuso Adam Smith, con la publicación de su libro “La riqueza de las naciones” en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad, la **división del trabajo**, así como, la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Las ventajas que de ello se derivaban fue un claro precedente de la organización y los métodos

aplicados a los procesos de producción, y muy especialmente a los organizados en cadena. Las mejoras técnicas que ello propiciaba fueron, asimismo, terreno abonado para la revolución industrial. (Cuatrecasas Arbós L. , 2012)

Otro precedente importante lo podemos encontrar en Charles Babbage, que en 1883 propone ya aplicar el método científico a problemas de organización y, en especial, el estudio de tiempos de trabajo y su aplicación al establecimiento de incentivos económicos (claro precedente para Taylor). Pero como ya hemos anticipado, la llamada dirección científica, nació con las aportaciones de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), al que se considera el padre de los sistemas de organización y gestión de la producción formalizados, a través de sus trabajos en la Midvale Steel y la Bethlehem Steel y por medio de la asociación de ingenieros mecánicos de América (ASME) desde la que difundió sus ideas. En 1911 apareció su obra más relevante: Principios y métodos de dirección científica. (Cuatrecasas Arbós L. , 2012).

De hecho, Taylor agrupó conocimientos ya desarrollados acerca de estudios de métodos y análisis de tiempos, aunque desarrolló su vida profesional vinculada a las acerías, llegó a universalizar sus principios para toda la actividad industrial. Taylor responsabiliza además a la dirección de encontrar los sistemas más adecuados de organización y gestión de la producción, estableciendo así una dicotomía entre la dirección y el trabajador, cuya misión pasaba a ser la de llevar a cabo el trabajo tal y como los dirigentes lo han planificado y con el rendimiento asimismo previsto a través de análisis de tiempos e incentivos. A la dirección le quedaba encomendada la responsabilidad de establecer el método de trabajo, los incentivos y, en definitiva, la organización adecuada para lograr la máxima eficiencia.

Para Taylor el objetivo era la búsqueda, con metodología científica, de la organización de procesos industriales, gestionando los procesos, equipos, personas y movimientos, con la finalidad de lograr la máxima economía de tiempos. (Cuatrecasas Arbós L. , 2012)

Esencialmente los principios básicos de la dirección científica eran:

- ✓ Organización: funcional, aunque Taylor partía de la estructura lineal.
- ✓ Método: científico. Ambos se aplican separadamente de acuerdo con la dicotomía ya citada
- ✓ Trabajo: división del trabajo, especialización y métodos científicos.
- ✓ Control: análisis de tiempos e incentivos.
- ✓ Organización y responsabilidad: dirección profesionalizada.

Por su parte, los principios de la dirección, organización y estructura de la empresa, fueron desarrollados por H. Fayol, contemporáneo de Taylor, que se centró mucho más en los aspectos de dirección y más aún en lo que se conoce como management, en materia de estructura organizativa se inclinaba claramente por la de tipo funcional frente a la lineal.

Por el mismo tiempo que Frederick Taylor realizaba las investigaciones otra figura en el desarrollo de LP entraron en escena, Frank y Lilian Gilbreth quienes estudiaron el trabajo buscando eliminar los movimientos manuales y corporales inútiles. con el estudio de estos movimientos y el mapeo de procesos, intentaba reducir la cantidad de movimientos necesarios durante el proceso de producción, incluyendo los que no agregaban valor, lo cual antecede a lo que hoy se conoce como Value Stream Mapping (VSM), y que permite la identificación de todos los desperdicios del proceso, el mejoramiento continuo y la estandarización.

Existen diversas formas de gestión de los sistemas productivos, que pueden considerarse agrupados alrededor de dos grandes enfoques: por una parte, la **producción en masa**, enfoque

propio de la línea tradicional desarrollada a partir de Taylor y Ford y, por otra parte, tenemos el enfoque, más avanzado, nacido a partir de los sistemas de gestión desarrollados por la empresa japonesa automovilística Toyota, **lean production**. (Cuatrecasas Arbós L. , 2012, pág. 82).

2.2.1.1 Producción en masa

El punto de partida de la producción ajustada es la producción en masa; durante la primera mitad del siglo XX se contagió a todos los sectores la producción en masa, inventada y desarrollada en el sector del automóvil. Tras el crack de 1929, Estados Unidos sufrió una crisis de sobreproducción, manifestada en un subconsumo de masas frente a la capacidad productiva real de la sociedad, lo que hizo necesaria la implementación de ajustes que dieron paso al establecimiento del fordismo, que lograba generar un mercado para la gran producción acumulada.

En el fordismo, el control del trabajo viene dado por las normas incorporadas al dispositivo automático de las máquinas, o sea, el propio movimiento de las máquinas (caso de la cadena de montaje) dicta la operación requerida y el tiempo asignado para su realización. El trabajo se simplifica al lograr la división del mismo, la fabricación de productos estandarizados y en grandes series se convierte en la norma y el resultado es una mayor producción y una aparente combinación de incremento de la productividad y de los beneficios de intensidad en el trabajo. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 2)

Es conocida la crisis del modelo de producción en masa, que encontró en el fordismo y el taylorismo su máxima expresión, pero dejó de ser viable, porque no solo significa la producción de objetos en grandes cantidades, sino todo un sistema de tecnologías, de mercados, economías

de escala y reglas rígidas que colisionan con la idea de flexibilidad que se impone en la actualidad.

2.2.1.2 Lean production (LP)

Esta filosofía de trabajo nació justo en la mitad del siglo XX en la Toyota Motor Company, concretamente en la sociedad textil del grupo, que, en ese entonces, las principales actividades económicas en Japón eran la agricultura y la fabricación textil. La historia de Toyota inicia en Nagoya Japón, donde Sakichi Toyoda, un artesano e inventor, aprovecho los conocimientos en carpintería obtenidos de su padre para idear nuevas formas de mejorar los procesos de tejido mediante la invención de telares mecánicos.

En 1926, fundó la Toyoda Automatic Loom Works, firma madre del grupo Toyota y que hace parte del conglomerado de Toyota. Sakichi con los telares logró destacarse a nivel mundial gracias al mecanismo especial de detención cuando un hilo se rompe, un invento que se convirtió en una de las herramientas de mejora del sistema de producción Toyota llamado Jidoka (Automatización con un toque humano). Los telares “anti-error” convirtieron al modelo Toyota en el más popular y, en 1929, su hijo Kiichiro, viajó a Inglaterra para negociar la venta de los derechos de la patente a Platt Brothers, el primer fabricante de máquinas de hilar. La patente fue vendida a un precio de 100.000 libras esterlinas y en 1930, se invirtió este capital en la fundación de la Toyota Motor Corporation. (Liker, 2003 citado en Arango Vásquez, 2017).

Efectivamente, a finales de 1949, un colapso de las ventas, la alta inflación y la falta de liquidez obligó a Toyota a despedir a una gran parte de la mano de obra después de una larga huelga. En la primavera de 1950, un joven ingeniero japonés, Eiji Toyoda, realizó un viaje de

tres meses de duración a la planta Rouge de Ford, en Detroit, y se dio cuenta de que el principal problema de un sistema de producción son los despilfarros. Además, era un sistema (en masa) difícilmente aplicable en Japón en aquellos tiempos, por las siguientes razones:

- El mercado japonés era bastante pequeño y exigía una amplia gama de distintos tipos de coches.
- Las leyes laborales impuestas por los norteamericanos en el mercado de trabajo japonés impedían el despido libre.
- La Toyota y el resto de las empresas japonesas no disponían de capital para comprar tecnología occidental y su volumen no permitía la reducción de costes alcanzada por las compañías de EE UU. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 4)

Toyota ambicionaba igualar los niveles de eficiencia de Ford. Sin embargo, la estructura de la compañía, los recursos y el mercado eran diferentes a los de esta compañía. Ford tenía un sistema diseñado para la producción en masa y contaba con recursos y liquidez para soportar los elevados niveles de inventario. El modelo toyotista sintéticamente se resume en los siguientes puntos:

- Eliminación del despilfarro y suministro just in time de los materiales.
- La relación, basada en la confianza y la transparencia, con los proveedores elegidos en función de su grado de compromiso en la colaboración a largo plazo.
- Una importante participación de los empleados en decisiones relacionadas con la producción: parar la producción, intervenir en tareas de mantenimiento preventivo, aportar sugerencias de mejora, etc.

- El objetivo de la calidad total, es decir, eliminar los posibles defectos lo antes posible y en el momento en que se detecten, incluyendo la implantación de elementos para certificar la calidad en cada momento. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 5).

2.2.1.3 Comparación de los modelos de gestión

La tabla 6, muestra un comparativo de las características esenciales de los dos grandes modelos básicos: la producción en masa y la producción lean

MODELO TRADICIONAL	MODELO TRADICIONAL MEJORADO	MODELO LEAN
Planificación para la máxima capacidad	Planificación para las o. condicionantes	Planificación para la demanda real
Disposición básicamente funcional	Disposición básicamente funcional	Disposición en flujo(en todo los casos)
Distancias elevadas entre actividades	Distancias elevadas pero flujo agilizado	Distancias reducidas al mínimo
Gestión independiente de cada actividad	Gestión enfocada al proceso	Gestión enfocada al proceso
Operativa a gran escala	Operativa a escala moderada	Operativa a pequeña escala
Producto transferido a gran escala	Producto transferido a escala moderada	Transferencia unidad a unidad
Gran volumen de stock	Stock mínimo excepto en cuellos de botella	Stock mínimo y controlado
Capacidad saturada	Capacidad de o.condicionantes saturada	Capacidad excedente
Personal altamente especializado	Personal altamente especializado	Personal polivalente

Fuente: Lean management: la gestión competitiva por excelencia, implantación progresiva en siete etapas(Cuatrecasas Arbós L. , 2010)

2.2.2 Teoría de lean management

2.2.2.1 Lean

Lean management o gestión lean o ajustada; es una filosofía de trabajo para lograr el máximo potencial de las empresas y las personas que ahí trabajan; un sistema que desarrolla equipos de personas altamente competentes en toda la compañía, capaces de desarrollar procesos que generen alto valor para el cliente al menor costo y, por consiguiente, lograr la máxima capacidad de ganancia y rentabilidad de manera sostenida. (Socconini L. V., 2019, pág. 62)

Así pues, podemos decir que el modelo de gestión lean o lean management consiste, ante todo, en llevar a cabo aquello y solo aquello que es preciso para entregar al cliente, lo que éste desea exactamente, en la cantidad que desea y justo cuando lo desea, a un precio competitivo. Concretando más, el objetivo de un sistema lean es entregar al cliente el producto o servicio exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones (calidad), con el mínimo consumo de recursos productivos (coste) y con la máxima rapidez de respuesta (tiempo). (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 93)

El modelo lean, se fundamenta en 3 pilares: kaisen, control total de la calidad y Just in time.

2.2.2.2 Primer pilar: Kaizen

Kaizen según su creador Masaki Imai, se plantea como la conjunción de dos palabras, “kai”, cambio y, “zen”, para mejorar, luego se puede decir que kaizen significa “cambio para mejorar”, que no es solamente un programa de reducción de costes, si no que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce

como mejora continua. Según Imai “en tu empresa, en tu profesión, en tu vida: lo que no hace falta sobra; lo que no suma resta”.

Según (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010), la mejora kaizen tiene algunas características que la diferencian de la innovación. La innovación implica un progreso cuantitativo que genera un salto de nivel, que generalmente se produce por el trabajo de expertos, sin embargo, la mejora kaizen consiste en una acumulación gradual y continua de pequeñas mejoras hechas por todos los empleados (incluyendo a los directivos). El concepto de kaizen debe interpretarse como lo mejor en un sentido tanto espiritual como físico. Comprende tres componentes esenciales: percepción (descubrir los problemas), desarrollo de ideas (hallar soluciones creativas), y finalmente, tomar decisiones, implantarlas y comprobar su efecto, es decir, escoger la mejor propuesta, planificar su realización y llevarla a la práctica.

En un proceso de mejora continua se integran dos tipos de avances diferentes: los pequeños avances conseguidos con numerosas pero pequeñas mejoras, denominado *kaizen* y los grandes saltos logrados gracias a las innovaciones tecnológicas o de organización, que generalmente implican inversiones de tipo económico, se denominan *kairyo*. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 13).

Kaizen mejora rápidamente un proceso mediante la implementación de herramientas que ayudan a:

- Reducir los desperdicios (menos mudas).
- Mejorar la calidad y reducir la variabilidad (menos muras).
- Mejorar las condiciones de trabajo (menos muris).

2.2.2.3 Segundo pilar: Control total de la calidad

Karow Ishikawa, fue el principal precursor de la calidad total en Japón y tuvo una gran influencia en el mundo, ya que resaltó las diferencias culturales en las naciones, para el logro del éxito de la calidad. (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2006, pág. 37)

Según Ishikawa, el control total de la calidad presenta tres características básicas:

- Todos los departamentos participan del control de calidad. El control de calidad durante la fabricación (mediante el autocontrol y otras técnicas) reduce los costes de producción y los defectos, garantizando los costes bajos para el consumidor y la rentabilidad para la empresa.
- Todos los empleados participan del control de la calidad, pero también se incluyen en esta actividad, proveedores, distribuidores y otras personas relacionadas con la empresa.
- El control de la calidad se encuentra totalmente integrado con las otras funciones de la empresa. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 14).

2.2.2.4 Tercer pilar: Just in time (JIT)

En la actualidad está ampliamente aceptado el gran potencial que tiene el sistema de gestión de los procesos basado en el *JIT*, que surgió en el seno de *Toyota* en la segunda mitad del siglo xx y ha sido liderado por Taiichi Ohno, primer vicepresidente de Toyota Motor Corporation, con el objetivo de conseguir reducir costes a través de la eliminación del despilfarro. Ohno empleó conceptos creados por Henry Ford y Walter Shewhart entre 1920 y 1930, desarrollando una filosofía de excelencia en la producción que ha superado todas las realizaciones anteriores. Debido a las ventajas que supuso, su filosofía fue adoptada por gran

parte de las industrias japonesas, y posteriormente el interés por el JIT llegó a Europa y EEUU. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 15)

El JIT es una filosofía para la gestión; no es, como se ha querido decir en ocasiones, una solución al problema del stock excesivo, es un concepto para la dirección de procesos basado en la eliminación de los desperdicios y, también, de las barreras a la flexibilidad (de máquinas y otros equipamientos y trabajadores especializados, en particular), y pretende, asimismo, dar protagonismo al papel de la persona. Sin embargo, las directrices inspiradas en el JIT van más allá de la gestión en el ámbito productivo, extienden su influencia al control de la gestión y se constituyen asimismo como un nuevo enfoque de *management*; su flexibilidad y dinamismo han derivado en la necesidad de nuevos sistemas de gestión económica de los procesos y muy en particular en el establecimiento del coste del producto obtenido. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 129)

Con el JIT se pretende fabricar los artículos necesarios en las cantidades requeridas y en el instante preciso, así, por ejemplo, un proceso productivo se dice que funciona en JIT cuando dispone de la habilidad para poner a disposición de sus clientes “los artículos exactos, en el plazo de tiempo y en las cantidades solicitadas”.

El periodo de tiempo que preocupa al cliente es:

- **Lead time (plazo de entrega)**, es decir el tiempo transcurrido desde que el cliente pasa un pedido hasta que recibe el material.
- **Tiempo de flujo**, que es el que transcurre desde que se lanza una orden de producción hasta que el producto está en condiciones de ser expedido.

Si el tiempo de flujo es menor que el plazo de entrega, obviamente la fábrica puede producir **contra pedido**. Intuitivamente podemos entender este esquema con el proceso de elaboración de un café en un bar. Efectivamente, un cliente está dispuesto a esperarse tres o cuatro minutos a que le sirvan el café y el proceso de elaboración dura unos segundos, de manera que excepto en los bares de algunas universidades, los cafés se preparan cuando un cliente realiza un pedido. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 16).



Figura 2. Requerimiento contra pedido
fuente: (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 16)

Sin embargo, si el plazo de entrega marcado por el cliente es menor que el tiempo de flujo, la fabricación debe iniciarse antes de la llegada del pedido del cliente, en consecuencia, la producción se organiza **contra stock** y la fábrica debe mantener existencias de producto terminado o en curso.

Un ejemplo, se trata de un restaurante donde se sirven paellas, y el plazo de espera de un cliente es de 20 minutos, mientras que el proceso de elaboración de una auténtica paella es

mayor. Por esto, los restaurantes deben tener alguna parte del proceso ya realizado, es decir, producto semielaborado en stock, a la espera de que un cliente pida este exquisito plato.

(Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 16).



Figura 3. Requerimiento contra stock

Fuente: (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 17)

2.2.2.5 Principios de lean management

Para (Cuatrecasas Arbós L. , 2010), mediante el lean management se obtienen productos y servicios con rapidez y a bajo coste, ya que se evita llevar a cabo ninguna actividad innecesaria, a todo lo largo del “flujo de valor” de tales productos y servicios; es decir, comprendiendo todo el flujo de actividades, desde que se planifica y diseña el producto, pasando por las operaciones de producción, hasta que lo disfruta el cliente.

La figura 4 presenta los 5 principios fundamentales de este modelo de gestión, valor, flujo de valor, flujo de actividades que aporten valor, pull a las actividades, la flexibilidad, ajustándose totalmente a la demanda; y mejora continua.

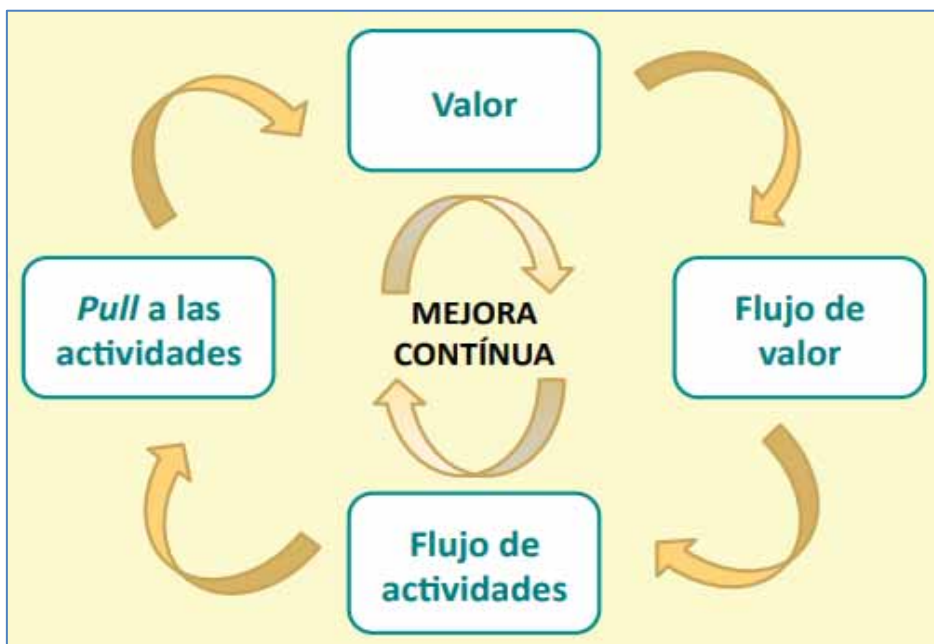


Figura 4. Principios del lean management

Fuente: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/907/course/section/1011/tema_4.pdf

1. **Valor para los clientes:** diseñar y entregar al cliente el producto o servicio que él espera y desea exactamente. Lo que el cliente en general adquiere no es un producto o servicio sino una solución. No debemos pensar por los clientes. El cliente paga por las cosas que cree que tienen valor y no por las cosas que pensamos que son valiosas. Las actividades de valor añadido son aquellas que el cliente está dispuesto a pagar por ellas. Todas las otras son desperdicios.
2. **Flujo de valor:** Para cada producto/servicio, definir el conjunto de procesos que permitirán que el valor fluya hasta el cliente, de forma rápida y directa. La secuencia de actividades que permite responder a una necesidad del cliente representa un flujo de valor. Creando un "mapa" de la corriente de valor, es posible identificar aquellas actividades que no agregan valor, desde el punto de vista del cliente, a fin de poder eliminarlas.

3. **Flujo de actividades (sin interrupción):** El flujo en los pasos del proceso debe ser lo más uniforme por lo tanto debe ser continuo, optimizando recursos y eliminando lo que no es de valor añadido (espacio, capital y gente): minimización del despilfarro. Debemos lograr un movimiento continuo del producto/servicio a través de la corriente de valor. Por ello, tenemos que reducir los tiempos de demora en el flujo de valor quitando los obstáculos en el proceso.
4. **Pull:** Producir solo lo necesario en base a que los productos/servicios son solicitados en base a una demanda real del cliente final.
5. **Mejora continua (todo puede mejorar),** Esto se puede dar en cada uno de los pasos del proceso como en la producción en sí, representa un avance consistente y gradual que beneficia a todos, en donde se dinamizan los esfuerzos del equipo para mejorar a un mínimo costo conservando el margen de utilidad y con un precio competitivo cumpliendo con las especificaciones de entregar en el tiempo y en el lugar exacto, así como de la entregar en cantidad y calidad sin excederse. Hay que volver a empezar e insistir en los cuatro principios una y otra vez, mejorándolos cada vez más, a cada pasada. Es la mejora que no acaba nunca.

2.2.2.6 El despilfarro y sus aliados: muda, mura y muri

Rajadell Carreras & Sánchez García, (2010), define el despilfarro como todo aquello que no añade valor al producto, o que no es absolutamente esencial para fabricarlo.

Para Cuatrecasas Arbós L. , (2010), entendemos como desperdicio, cualquier actividad o consumo de recursos que no aporte valor añadido alguno (algo que no valore el cliente)

Encontramos 3 conceptos asociados al desperdicio:

- **Muda** es, como se ha dicho, la expresión japonesa para designar el concepto de despilfarro. Pero este viene acompañado, por otros dos conceptos que, por tanto, deben erradicarse, para que realmente el despilfarro, o muda no solo desaparezca, sino que no vuelva a aparecer. Se trata de:
 - **Mura**, que hace referencia a la variabilidad que acompaña la realización de las actividades (por falta de estandarización, formación, disciplina, constancia en la disposición de medios y recursos, etc.), que da lugar a diferencias en los tiempos de proceso, productividad, nivel de defectos, tiempo de entrega y, en definitiva, bajo rendimiento.
 - **Muri**, que hace referencia a las prácticas injustificadas, muy presentes en la forma en que se llevan a cabo las actividades de los procesos y que, con frecuencia, no tienen otra razón que el haberse efectuado así “desde siempre”. La estandarización, basada en una secuencia de actividades racional, y el mantenimiento a ultranza de dicha estandarización son el antídoto para el muri. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 120)

2.2.2.7 Los 7 grandes despilfarros, waste o muda

1) Despilfarro por sobreproducción.

El exceso de producción está en la base de toda gestión incorrecta y de todos los despilfarros. Normalmente, la producción en exceso supone anticipar producto no solicitado aún por el mercado y redunda en costes de personal, energía y otros relacionados con la producción, stocks y espacio ocupado innecesarios. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 111)

Características:

- Gran cantidad de stock.
- Equipos sobredimensionados.

- Flujo de producción no balanceado o nivelado.
- Presión sobre la producción para aumentar la utilización.
- No hay prisa para atacar los problemas de calidad.
- Tamaño grande de los lotes de fabricación.
- Excesivo material obsoleto.
- Necesidad de espacio extra para almacenaje.

Causas:

- Una lógica “just in case” producir más de lo necesario “por si acaso”.
- Hacer un mal uso de la automatización y dejar que las máquinas trabajen al máximo de su capacidad.
- Una mala planificación de la producción.
- Falta de comunicación
- Flujo pieza a pieza (lote unitario de producción).

2) Despilfarro por sobreproceso

El desperdicio por sobreproceso es el resultado de poner más valor añadido en el producto que el esperado o el valorado por el cliente, en otras palabras, es la consecuencia de someter al producto a procesos inútiles, por ejemplo: verificaciones adicionales, aplicaciones innecesarias de pintura, algunos trabajos de limpieza, etc. El objetivo de un proceso productivo debería ser obtener el producto acabado sin aplicar más tiempo y esfuerzo que el requerido. En las empresas de servicios estos despilfarros se manifiestan en procesos administrativos burocráticos, innecesariamente complejos o pesados. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 26).

Características:

- No existe estandarización de las mejores técnicas o procedimientos.
- Maquinaria mal diseñada o capacidad calculada incorrectamente.
- Aprobaciones redundantes o procesos burocráticos inútiles.
- Excesiva información (que nadie utiliza y que no sirve para nada).
- Falta de especificaciones y ejemplos claros de trabajo.

Causas:

- Una lógica “just in case”, hacer algo por si acaso.
- Un cambio en el producto sin que exista un cambio en el proceso.
- Falta de claridad en los requerimientos del cliente.
- Mala comunicación.
- Aprobaciones o supervisiones innecesarias.
- Información excesiva que haga hacer copias extras.
- Nivel bajo de automatización de actividades repetitivas
- Énfasis en el aprovechamiento de la capacidad de los equipos
- Toma de decisiones a niveles inapropiados.
- Procedimientos y políticas no efectivos.
- Falta de información de los clientes con respecto a los requerimientos.

3) Despilfarro por inventario

Para (Cuatrecasas Arbós L. , 2010), el exceso de existencias de materiales y productos es uno de los más importantes desperdicios y es fuente indirecta y facilita la presencia de cualquiera de ellos. El exceso de existencias supone un coste adicional por el valor del

producto, el espacio utilizado, los transportes que exige, la manipulación para almacenarlo y recuperarlo, etc.

Los stocks son la forma de despilfarro más clara porque esconden ineficiencias y problemas crónicos. Desde la óptica JIT, ven a los stocks como los síntomas de la mala salud en las operaciones. Algunos argumentos para considerar los stocks como síntomas de una enfermedad son los siguientes:

- Encubren los stocks muertos que generalmente, se detectan una vez al año, cuando se realizan los inventarios físicos. Se trata de productos y materiales que no sirven para nada porque son obsoletos, caducados, rotos, etc., pero que no se han dado de baja.
- Los stocks necesitan cuidados, mantenimiento, vigilancias, contabilidad, gestión etc.
- Agobian las partidas de los activos de los balances, principalmente las del activo corriente. La expresión “inversión en stocks” es un error, porque no ofrecen retribución sobre las inversiones y por tanto no pueden ser considerados como tales en ningún momento. También agobian las partidas del inmovilizado material si son necesarias instalaciones de almacenamiento automático o inteligente. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 27)

Causas:

- Falta de confianza sobre la fecha de recepción de unos materiales que obliga a anticiparlos pedidos a proveedores.
- Aprovechar un precio interesante por volumen o antes de una subida de precio
- Mala planificación y problemas de comunicación

- Garantizar la continuidad de tareas en el proceso ante posibles fallas de máquinas, tiempos de preparación y problemas de calidad
- Cubrir el absentismo o posibles huelgas
- Retrabajo (volver a procesar algo por segunda vez) por defectos de calidad del producto.
- Proveedores no capaces.

Se suele utilizar la analogía del río para explicar que demasiado margen de inventarios oculta estos problemas motivos de exceso de inventario. Ver figura 5

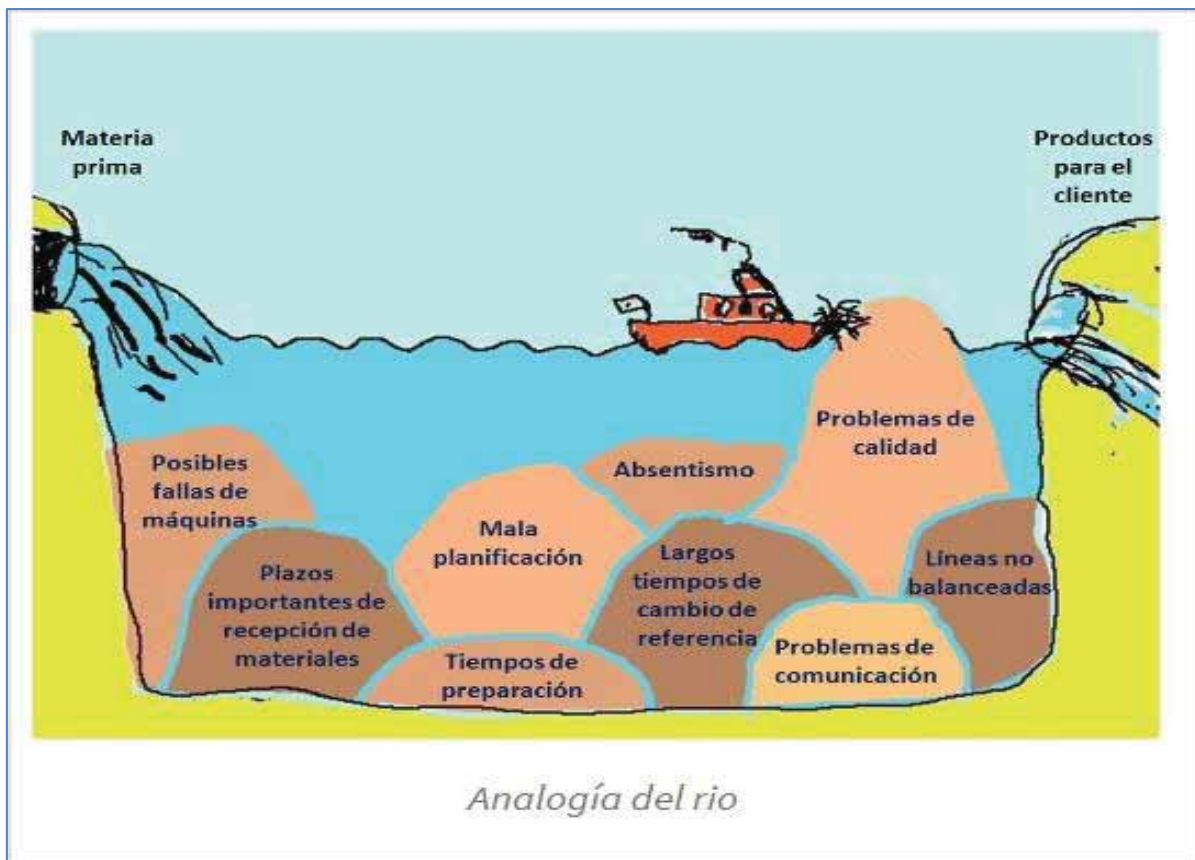


Figura 5. Analogía del río para explicar despilfarro por exceso y/o déficit de existencias.

Fuente: <https://www.caletec.com/lean/los-desperdicios-muda-relacionados-con-el-inventario>

Supongamos que el nivel del agua corresponde al nivel de inventario, el barco representa el proceso (producción, prestación de servicios, logística, etc.) que utiliza los componentes del inventario, mientras el nivel de inventario es importante, el proceso podrá funcionar sin problemas de abastecimiento. Cuando queremos minimizar el nivel de inventario, se tendrá que tomar las precauciones adecuadas ya que una reducción brutal del nivel de inventario (por ejemplo, aplicando una política de “cero stock”) puede provocar una parálisis del proceso. Sería como si el barco se encontrara de repente en el fondo del río sin agua. Aplicando los métodos de mejora continua, se puede ir solucionando los problemas a medida que va bajando el nivel de inventario.

4) Despilfarro por transporte

El desperdicio por transporte es el resultado de un movimiento o manipulación de material innecesario, quizás por culpa de un layout mal diseñado. Las máquinas y las líneas de producción deberían estar lo más cerca posible y los materiales deberían fluir directamente desde una estación de trabajo a la siguiente. En este sentido, es importante optimizar la disposición de las máquinas y los trayectos de los suministradores. Además, cuantas más veces se mueven los artículos de un lado para otro, mayores son las probabilidades de que resulten dañados. En las empresas de servicios estos despilfarros pueden hacerse evidentes en procesos con varios desplazamientos evitables entre departamentos de la empresa, viajes de profesionales, comidas y reuniones sin rendimiento efectivo, autobuses en itinerarios u horarios en donde no hay viajeros, etc. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 25)

Características:

- ✓ Personas para llevar el producto/documento (¿Cuántos minutos se gastan para realizar estos transportes a lo largo de un mes, de un año?)
- ✓ Superficie de almacenaje temporal ya que la mayoría de las veces los productos se quedan a la espera de la operación siguiente (esto incluye también el archivo temporal de documentos antes de procesarlos)
- ✓ El transporte conlleva una alta probabilidad de incidencias (daños de materiales, riesgos laborales.)
- ✓ Falta de organización en el puesto de trabajo.
- ✓ Excesivo stock intermedio.
- ✓ Pobre eficiencia de operarios y máquinas.

5) Despilfarro por movimientos innecesarios de las personas

Se refiere al traslado de personas de un punto a otro en su lugar de trabajo o en toda la empresa, sin que ello sea indispensable para aportar valor al producto y sin que contribuya a la transformación o beneficio del cliente. Si se observa con cuidado cada ciclo de un trabajador, se encontrará fácilmente este tipo de desperdicio: si contamos los pasos o seguimos las rutas (algo a lo que no estamos acostumbrados) se descubre que muchas veces la persona camina más de lo necesario. Otro ejemplo muy común de este desperdicio son las búsquedas de herramientas, materiales o información. Todos esos movimientos, además de los indispensables para el cliente, hacen perder tiempo y, por ende, reducen la productividad de los procesos. (Socconini L. V., 2019, pág. 40).

Asimismo, las actividades no ergonómicas (coger, sentarse, agacharse, subir, girarse, estirarse, etc). Se consideran también como movimientos innecesarios, a veces, las personas, que ejecutan una tarea, generan, de manera espontánea, unas “malas costumbres”.

Observando una persona trabajar, estos movimientos inútiles pueden pasar desapercibidos por dos razones posibles. (Sandrine, 2009).

1. La persona deja de realizar estos movimientos cuando alguien la observa
2. La persona realiza estos movimientos con tanta naturalidad que no aparecen como inútiles

Causas:

- ✓ Mala disposición de las mesas en la oficina o de los equipos
- ✓ Puestos de trabajos no ergonómicos
- ✓ Falta de estandarización de los métodos de trabajo

6) Despilfarro por tiempos de espera

El desperdicio por tiempo de espera es el tiempo perdido como resultado de una secuencia de trabajo o proceso ineficiente.

Los procesos establecidos pueden provocar que unos operarios permanezcan parados mientras otros están saturados de trabajo. Es este uno de los desperdicios más claros y también más fáciles de detectar. Sin embargo, es muy difícil de evitar en toda su extensión.

(Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 23)

Para eliminarlo sería necesaria una sincronización total entre las operaciones; tan importante es la sincronización que su existencia puede justificar la denominación que Toyota dio a su sistema de gestión de los procesos: JIT, es decir, justo a tiempo. En efecto, si cada actividad se desarrolla justo en el momento preciso, no habrá tiempos de espera. En efecto, la

gestión convencional entiende que no conviene que los puestos de trabajo estén parados en espera de que les lleguen los materiales y productos para procesar, lo que resuelve asegurando que los distintos puestos de trabajo, máquinas y equipos en general tengan siempre material de sobras para desarrollar sus actividades. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 116).

Características:

- El operario espera a que la máquina termine.
- La máquina espera a que el operario acabe una tarea pendiente.
- Un operario espera a otro operario.
- Exceso de colas de material dentro del proceso.
- Paradas no planificadas
- Tiempo para ejecutar otras tareas indirectas.
- Tiempo para ejecutar reproceso.

Causas:

- Métodos de trabajos consistentes.
- Pobre coordinación entre operarios y/o entre operarios y máquinas.
- Tiempos de preparación de máquina o cambios de utillajes complejos.
- Falta de maquinaria apropiada.
- Operaciones “caravana”: falta personal y los operarios procesan lotes en más de un puesto de trabajo.
- Operaciones retrasadas por omisión de materiales o piezas.

7) Despilfarro por defectos

Los componentes o productos con defectos constituyen un desperdicio evidente ya que deben reprocesarse o tirarse, lo que supone la pérdida o repetición de actividades que aportaban valor al producto. Además, pueden dar lugar a desajustes en la programación, tales como paros de líneas, esperas, etc.; asimismo, se habrá incurrido en nuevos desperdicios por la actividad desplegada para detectar el fallo. Pero si el defecto se escapa al control y el producto defectuoso llega hasta el cliente, se incurre en los costes correspondientes la reposición o reparación de dicho producto, sin contar con el desprestigio y la posible pérdida del cliente. (Cuatrecasas Arbós L. , 2012)

Características:

- Pérdida de tiempo, recursos materiales y dinero.
- Planificación inconsistente.
- Calidad cuestionable.
- Flujo de proceso complejo.
- Recursos humanos adicionales para operaciones de inspección y repetición de trabajos.
- Espacio y herramientas extra para el retrabajo.
- Maquinaria poco fiable.
- Baja moral de los operarios.

Causas:

- Disposición de maquinaria inadecuada o ineficiente.
- Proveedores o procesos no capaces.
- Errores de los operarios.

- Entrenamiento y/o experiencia del operario inadecuada.
- Herramientas o utillajes inadecuados.
- Proceso productivo deficiente.

2.2.1.4 Lean en la actualidad

El término lean (cuyo significado ha sido expuesto) fue acuñado por James P. Womack , quien estuvo investigando esta nueva forma de trabajar en la década de los ochenta en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) en los EE UU. Fruto de este trabajo, Womack publicó, junto a Daniel T. Jones , en 1990, el libro *La máquina que cambió el mundo* (refiriéndose al automóvil), en el que se exponen por primera vez los aspectos clave del sistema de Toyota frente a los modelos de gestión más tradicionales. Womack creó, en 1997, el Lean Enterprise Institute (LEI), con el fin de difundir la cultura lean y ayudar a las compañías americanas a adoptar lean management. (Cuatrecasas Arbós L. , 2012)

Generalmente se piensa que lean solo se aplica a empresas de manufactura y la realidad es que las mayores oportunidades de aplicación están en los servicios, ya que en ellos los clientes viven el proceso, pero también sufre con su mala calidad. Todas las empresas, aunque sean de manufactura, prestan servicios, ya sea directamente a sus clientes o a las personas que ahí trabajan. Por ejemplo, un departamento de administración debe pagar puntualmente y con la cantidad correcta la nómina de todos los trabajadores. Se espera un servicio interno de alta calidad. (Socconini L. V., 2019, pág. 297)

- En la actualidad, solo del 5 al 10 % de las empresas en el mundo está haciendo esfuerzos para cambiar o mejorar de manera significativa sus operaciones. De todas ellas solo un 10 % está implementando lean management.

- Los servicios crecen a un ritmo del 13 % anual; la manufactura solo al 3 % de promedio.
- De hecho, prácticamente todos ofrecemos un servicio; ya sea directo (a un cliente) o dentro de cualquier función en la compañía.
- Actualmente tres de cada cuatro trabajadores (75 %) se dedican a los servicios.
- Los costos de mantenimiento representan entre el 15 y el 40 % de los costos totales de producción
- Las reparaciones de emergencia cuestan por lo menos tres veces más que si las mismas reparaciones hubieran sido planeadas.
- El 58 % del costo del mantenimiento es provocado por la mala operación. • El 17 % del costo del mantenimiento es provocado por la mala lubricación.
- La ignorancia es la principal causa de un excesivo costo del mantenimiento y, a su vez, esto es causado principalmente porque en las empresas tradicionales no se desarrolla al personal para cuidar sus instalaciones y equipos de manera adecuada. (Socconini L. V., 2019)

En los servicios, a diferencia de la manufactura, existe un reto aún mayor. En las empresas de servicio se crean experiencias de vida, que los clientes satisfechos recordarán para siempre.

Es por ello que, al implementar correctamente lean en los servicios, encontrará un paraíso de oportunidades: si aprovecha y elimina los desperdicios, la calidad y calidez del servicio traerán más ventas, reducirán los costos y generarán mayores beneficios que cualquier empresa competidora. La gestión lean será en poco tiempo el principal motor de las empresas, pues lograrán la mayor ventaja competitiva al integrar este concepto a sus servicios internos, contables, comerciales y de logística. (Socconini L. V., 2019, pág. 301).

2.2.2.8 Principales herramientas asociadas al lean management

2.2.2.8.1 Situación actual. Value Stream Mapping (VSM).

El VSM fue desarrollado por Toyota. Un mapa de la cadena de valor, es una representación gráfica de elementos de producción e información que permite conocer y documentar el estado actual y futuro de un proceso en la cadena de valor, es la base para el análisis del valor que se aporta al producto o servicio, y es la fuente del conocimiento de las restricciones reales de una empresa, ya que permite visualizar dónde se encuentra el valor y dónde el desperdicio.

(Socconini L. V., 2019, pág. 94)

La figura 6 muestra un ejemplo de VSM de un hotel:

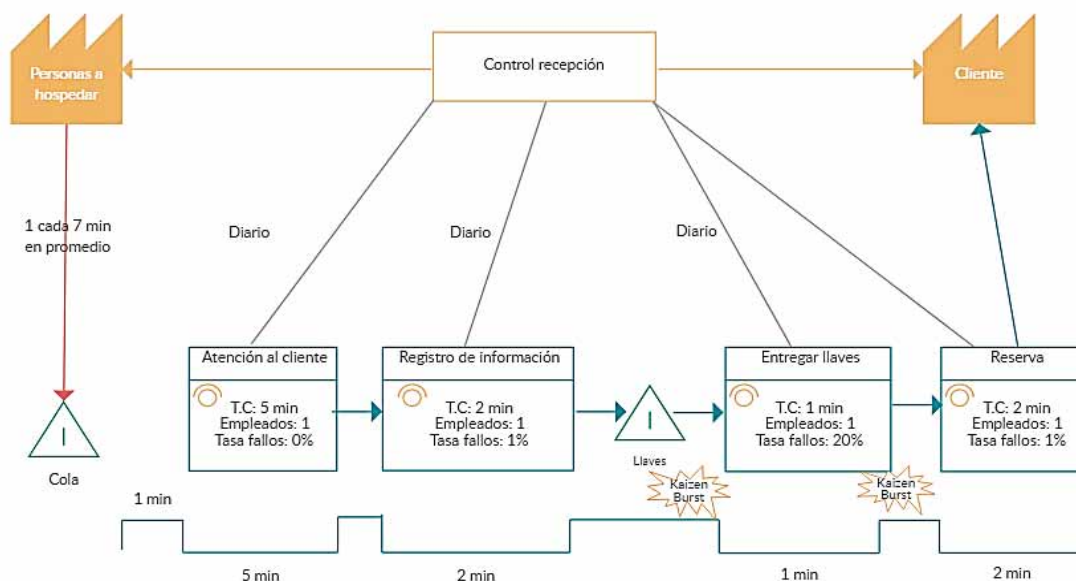


Figura 6. Ejemplo de un VSM en un hotel, reserva por teléfono

Fuente: (Rivera, 2020) obtenido de <https://creately.com/diagram/example/j9yuk8ru2/vsm%20hotel>.

Existen 2 tipos de mapas: mapa del estado actual y mapa del estado futuro

- 1. Mapa del estado actual:** El mapa del estado actual será un documento de referencia para determinar excesos en el proceso y documentar la situación actual de la cadena de valor.

En este mapa se puede observar los inventarios en proceso e información para cada operación relacionada con su capacidad, disponibilidad y eficiencia. Además, proporciona información sobre:

- La demanda del cliente y la manera de confirmar los pedidos.
- La demanda a las empresas proveedoras y el modo de confirmar los pedidos.
- La forma de planificar la producción y las compras.
- El proceso de entregas de las empresas proveedoras y al cliente.
- La secuencia de las operaciones de producción.
- La información relevante de cada operación.
- Los inventarios de materia prima, proceso y producto terminado.
- El tiempo que agrega valor y el que no agrega valor.
- Los tiempos de entrega desde la materia prima hasta el producto y/o servicio final

Con esta herramienta, se podrá saber dónde enfocar los esfuerzos de mejora y no tratar de aplicar herramientas de mejora lean deliberadamente en cualquier parte de la cadena de valor.

- 2. Mapa del estado futuro** presenta la mejor solución a corto plazo para la operación, teniendo en cuenta las mejoras (kaizen) que se van a incorporar, dada una situación previamente analizada. Es importante aclarar que no todas las mejoras se implementan al mismo tiempo, sino que se presenta un plan de ataque y una priorización de actividades. El mapa del estado futuro es el plan de inicio para la construcción de un nuevo esquema de trabajo y debe ser claro, de manera que todo el equipo hable un lenguaje común y sea consciente de los cambios y mejoras que se introducirán en el proceso. (Socconini L. V., 2019, pág. 96)

Simbología que se utiliza en un mapa de valor











	Fuentes externas: representa clientes y proveedores.
	Flecha de traslado del proveedor a planta o de planta al cliente.
	Transporte mediante camión de carga.
	Transporte por tren.
	Transporte por avión.
	Operación del proceso.
	Casillero de datos que se coloca debajo de las operaciones. En él se incluye información como tiempo de ciclo, tiempo de cambio entre productos, fiabilidad del equipo, tiempo disponible por turno, <i>yield</i> , etc.
	Flecha de empuje que se utiliza para conectar operaciones en las que el material se mueve mediante un sistema empujar.
	Enlace de operaciones basado en la secuencia «primeras entradas, primeras salidas».
	Relámpago <i>kaizen</i> . Sirve para dar a entender que en este punto de la cadena de valor se debe realizar un evento de mejora dirigido a implementar la herramienta Lean que contenga el relámpago.

Figura 7. Simbología de un mapa de valor

Fuente: (Socconini L. V., 2019, pág. 99)

“Se entiende por Cadena de valor, como el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado”. (Caja Corral, 2018, pág. 13).

Por lo tanto, los principios de lean management, debe aplicarse a la de cadena de valor, para que cumpla con los compromisos esperados por la empresa, esto es, como se va a generar, elevar y entregar el valor prometido al cliente.

Análisis de la cadena de valor

Hoy en día los mercados demandan a la dirección de las diferentes empresas asociadas a la producción una visión comprensiva desde la cadena de valor hacia la posición del cliente para obtener una ventaja competitiva. Básicamente el argumento es: aquellas operaciones que agregan valor al producto o servicio, deben ser llevadas a maximizar ese valor agregado. A su vez las operaciones servicio que no agregan valor deben ser modificadas o eliminadas.

En 1985 el Profesor Michael Porter, de la escuela de negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Ventaja Competitiva*. Al presentar sus ideas, el autor le dio crédito al trabajo que McKinsey había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales".

McKinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones en relación con las ejecutadas por la competencia. En relación con el trabajo de McKinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí. (Flores & Hernandez, 2007, pág. 16)

La cadena de valor de una empresa interactúa en un campo de actividades llamado "sistema de valor". Los proveedores no solo se dedican a la entrega de un producto, sino que además pueden influir en el desempeño de la empresa (valor hacia arriba). Muchos de los productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el

comprador. Los canales afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa puede llegar a ser parte de la cadena de valor del comprador. El mantener la ventaja competitiva depende de comprender la cadena de valor de la empresa, asimismo, determinar su relación con el sistema de valor general.

La cadena de valor de un negocio, o producto, o servicio, marca la trayectoria estratégica de la empresa debido a que determina la forma de análisis de la actividad empresarial. Esa ventaja competitiva se logra solamente cuando la empresa ha desarrollado e integrado todas las actividades de su cadena de valor de manera menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por nueve categorías de actividades genéricas eslabonadas en formas bien definidas.

La cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1) Las Actividades Primarias: son aquellas directamente relacionadas con la creación y desarrollo del producto, su producción, y comercialización y los servicios de post-venta.

Se subdividen en:

- ✓ Logística Interna. Incluye las actividades relacionadas con el transporte, almacenaje, manipulación de los insumos (inputs) del proceso de producción: almacenaje, gestión de inventarios, manejo de materiales, rutas de vehículos, devoluciones a los proveedores.
- ✓ Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de los insumos en el producto final como son: montaje, acabado, empaquetado, mantenimiento, control de la calidad.
- ✓ Logística Externa. Incluye las actividades relacionadas con el almacenaje y distribución física de los productos terminados a los compradores como, por ejemplo, almacenaje de productos finales, manejo de materiales, procesamiento de órdenes de pedido, transporte.

- ✓ Marketing y Ventas. Actividades relacionadas con la creación de canales y vehículos que permitan a los clientes comprar el producto y que los induzcan a hacerlo: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, política de precios.
- ✓ Servicios. Actividades asociadas a con la provisión de servicios para conservar o aumentar el valor de los productos como instalación, reparaciones, formación del personal de los clientes.

2) Las Actividades de Soporte o de Apoyo a las actividades primarias pueden agruparse en cuatro categorías. Como en el caso de las primarias, cada categoría de actividades de soporte se subdivide en un subconjunto de actividades que es específico de cada mercado.

Incluyen:

- ✓ Compras: Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
 - ✓ Desarrollo tecnológico: Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
 - ✓ Gestión de Recursos Humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
 - ✓ Infraestructura de la empresa: Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de la calidad, etc.
- 3) El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

A continuación, figura 8 representativa de la cadena de valor de Michael Porter

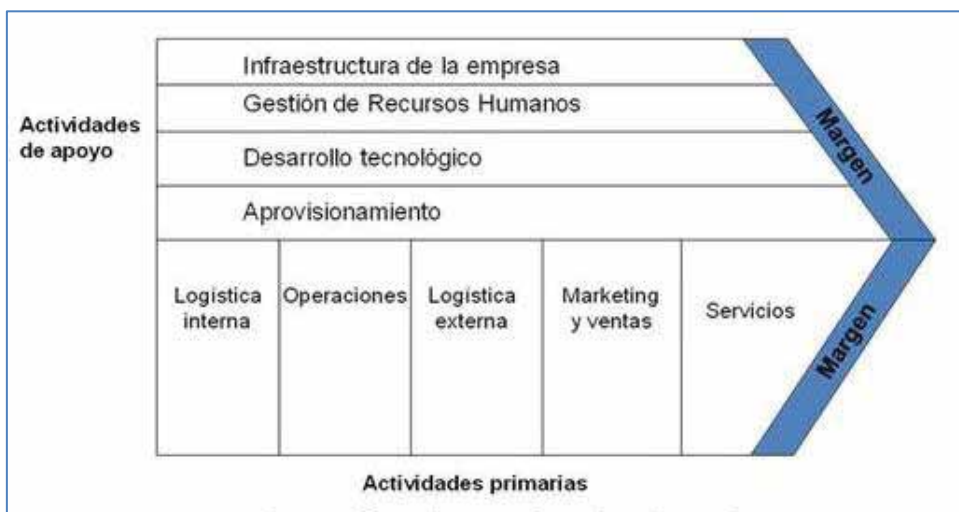


Figura 8. Cadena de valor genérica de Michael Porter

Fuente: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor aquellas actividades competitivas cruciales mejor que sus competidores. Porter señala tres tipos de diferentes de actividad, que se presentan no solo entre las actividades primarias, sino también en las de soporte. (Flores & Hernandez, 2007),

1. **Actividades directas.** Son aquellas que están comprometidas en la creación de valor para el cliente. Son muy variadas y dependen del tipo de empresa, entre éstas se pueden mencionar las operaciones de fuerza de venta, diseño del producto, variedad de servicio, publicidad, actitudes del personal.
2. **Actividades indirectas.** Son aquellas que permiten que una empresa pueda funcionar de manera continua a las actividades directas, entre éstas se pueden mencionar contabilidad, mantenimiento de instalaciones, administración de recursos humanos.

3. Aseguramiento de la calidad. Es aquello que permite que un producto o servicio sea siempre el mismo, regido por estándares establecidos. En el caso del servicio es un poco más difícil porque éste es ejecutado por personas con actitudes distintas, pero se puede medir a través de la satisfacción del cliente a la hora de recibir el servicio.

Michael Porter fue más allá de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Un sistema de valor, también es la unión o combinación de las cadenas de valor múltiples de compañías, lo cual beneficia a las empresas logrando ventajas adicionales. Opera en función de la misión orientada a la obtención y transferencia de un producto o servicio valioso para el usuario. Una compañía puede hacer vinculaciones de su cadena de valor con sus proveedores, mediante un convenio de inventario justo a tiempo, lo que le permite contar con los recursos de entrada en el momento en que se necesitan; Así también, lo puede hacer con su canal de distribución, permitiendo el acceso al sistema computarizado de la compañía. El punto de vista de sistema de valor lleva a considerar cadenas de valor adicionales a la que se describió como genérica, éstas son:

- a) Las cadenas de valor de los proveedores.** Son aquellas que crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. En esta cadena se identifican dos puntos:
- Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
 - El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y en las capacidades de diferenciación.

- b) Las cadenas de valor de los canales.** Son mecanismos que utiliza la empresa para entregar el servicio o producto al cliente o usuario final. En esta cadena se identifican dos puntos:
- Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el cliente o usuario final.
 - Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos y el personal de entrega del servicio de la empresa afectan la satisfacción del cliente.
- c) Las cadenas de los compradores.** Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del servicio o producto determina las necesidades del cliente. (Flores & Hernandez, 2007, pág. 18)

2.2.2.8.2 Herramientas de mejora

A. La metodología de 5S

El método de las 5 S fue desarrollado por Hiroyuki Hirano y representa una de las piedras que enmarcan el inicio de cualquier herramienta o sistema de mejora. Las 5S tiene por objetivo evitar que se presenten los siguientes síntomas disfuncionales en la empresa:

- ✓ Aspecto sucio de la planta: máquinas, instalaciones, herramientas, etc.
- ✓ Desorden: pasillos ocupados, herramientas sueltas, cartones, etc.
- ✓ Elementos rotos: topes, indicadores, etc.
- ✓ Falta de instrucciones y señales comprensibles por todos.
- ✓ No usar elementos de seguridad: gafas, botas, auriculares, guantes, etc.
- ✓ Averías más frecuentes de lo normal.
- ✓ Desinterés de los empleados por su área de trabajo.
- ✓ Movimientos innecesarios de personas, utillajes y materiales.

- ✓ Falta de espacio en la zona de los almacenes.

Son cinco términos japoneses cuya transcripción comienza con la letra S, y que se utilizan para disponer el área de trabajo de forma que se facilite la gestión visual y una operación esbelta. Las cinco eses son Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2012, pág. 9).

- 1) Seiri (seleccionar)** Consiste en retirar de nuestro lugar de trabajo todos los artículos que no son necesarios.
- 2) Seiton (organizar)** Consiste en ordenar los artículos que necesitamos para nuestro trabajo, estableciendo un lugar específico para cada cosa, de manera que se facilite su identificación, localización, disposición y vuelta al mismo lugar después de usarla.
- 3) Seiso (limpiar)** Consiste básicamente en eliminar la suciedad y evitar ensuciar, siempre con la idea en mente de que, al limpiar, también estamos inspeccionando lo que limpiamos.
- 4) Seiketsu (estandarizar)** Consiste en lograr que los procedimientos, prácticas y actividades logrados en las tres primeras etapas se ejecuten consistentemente y de manera regular para asegurar que la selección, la organización y la limpieza se mantengan en las áreas de trabajo.
- 5) Shitsuke (seguimiento)** Consiste en convertir en un hábito las actividades de las 5 S, manteniendo correctamente los procesos generados mediante el compromiso de todos, así como participando en los eventos kaizen que resultan de las necesidades de mejora surgidas en el lugar de trabajo.

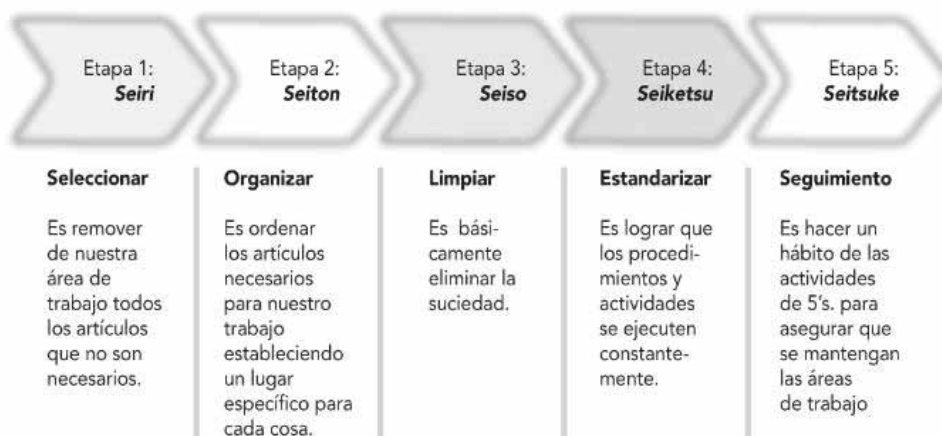


Figura 9. Resumen de las 5S
Fuente: (Socconini L. V., 2019, pág. 131)

Tabla 6. Explicación detallada de las 5S

SEIRI Separar y eliminar	SEITON Arreglar e identificar	SEIDO Proceso diario de limpieza	SEIKETSU Seguimiento de los primeros 3 pasos, asegurar un ambiente seguro	SHITSUKI Construir el hábito
Separar los artículos necesarios de los no necesarios	Identificar los artículos necesarios	Limpiar cuando se ensucia	Definir métodos de orden y limpieza	Hacer el orden y la limpieza con los trabajadores de cada puesto
Dejar solo los artículos necesarios en el lugar de trabajo	Marcar áreas en el suelo para elementos y actividades	Limpiar periódicamente	Aplicar el método general en todos los puestos de trabajo	Formar a los operarios de cada puesto para que hagan orden y limpieza
Eliminar los elementos no necesarios	Poner todos los artículos en su lugar definido	Limpiar sistemáticamente	Desarrollar un estándar específico por puesto de trabajo	Actualizar la formación de los operarios cuando hay cambios
Verificar periódicamente que no haya elementos no necesarios	Verificar que haya "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"	Verificar sistemáticamente la limpieza de los puestos de trabajo	Verificar que exista un estándar actualizado en cada puesto de trabajo	Crear un sistema de auditoría permanente de planta visual y 5s

Fuente: (Fernández Álvarez, 2018), obtenido de

<http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/47868/1/Gesti%C3%B3n%20de%20Mantenimiento.%20Lean%20maintenance%20y%20TPM.pdf>

B. Heijunka (Producción nivelada)

El nivelado de la producción es un aspecto crítico para una implantación lean que pretenda funcionar en modo pull/ y moviendo el material en pequeños lotes, sin incurrir en riesgos innecesarios de interrupción del flujo por falta de los materiales necesarios o pérdidas de tiempo. Por otra parte, el nivelado asegurará que un sistema productivo pueda entregar cualquier producto de su gama, con un lead time muy corto y sin necesidad de acumular grandes cantidades de stock. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 283).

El objetivo principal consta de que en lugar de fabricar lotes grandes de un modelo después de otro, se debe producir lotes pequeños de muchos modelos en periodos cortos de tiempo.

Los beneficios de heijunka son los siguientes:

- ✓ Evita la sobreproducción y stocks
- ✓ Establece completamente el sistema pull
- ✓ Nivelada la producción en mezcla de productos y volumen, equilibrando los recursos.
- ✓ Alta adaptación a variaciones repentinas de la demanda.

Véase las tablas 8 y 9, para explicar heijunka.

Tabla 7. Producción nivelada

Color	Necesidad Mensual	Producción semanal	Redondeo	Unidades a producir	Producción mensual	Corrección
Rojo	28	7	7	7	28	0
Azul	60	15	15	15	60	0
Verde	18	4,5	4	5	20	2
Naranja	18	4,5	4	5	20	2
Amarillo	10	2,5	2	2	8	-2
Violeta	6	1,5	1	1	4	-2
Total	140	35	35	35	140	0

Fuente: La caja heijunka obtenido de <https://herramientaheijunka.wordpress.com/ejemplo-basico/>

Tabla 8. Plan de producción nivelada

Plan de producción de nivelación

Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
1	5	2	2	9	1	5	2	2	9	1	5	2	2	9	1	2	2	2	9
1	1	3	3	10	1	1	3	3	10	1	1	3	3	10	2	3	3	3	10
2	2	4	4	11	2	2	4	4	11	2	2	4	4	11	3	1	4	4	11
1	3	5	5	12	1	3	5	5	12	1	3	5	5	12	1	2	5	5	12
2	4	6	6	13	2	4	6	6	13	2	4	6	6	13	2	3	6	6	13
3	5	7	7	14	3	5	7	7	14	3	5	7	7	14	3	4	7	7	14
4	1	1	8	15	4	1	1	8	15	4	1	1	8	15	1	1	1	8	15

Tiempo total de producción de todos los lotes 20 Días.

Fuente: La caja heijunka obtenido de <https://herramientaheijunka.wordpress.com/ejemplo-basico/>

C. SMED (Single Minute Exchange of Dies)

Se basa en la filosofía de JIT y Tiene una premisa de que el tiempo vale oro y cada día ésta toma importancia desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, como desde los costos y de la capacidad competitiva. SMED ha permitido cambios muy rápidos de producto (pocos minutos de tiempo para cambios que anteriormente requerían horas), realizando fuera del tiempo de preparación todo cuanto podía llegar a hacerse antes o después, y mejorando al máximo las operaciones que se desarrollan durante el tiempo de cambio. Shigeo Shingo ingeniero que desarrolló el sistema, explicaba que Toyota le encargó que investigara cómo Volkswagen había logrado cambiar en dos horas la matriz de una prensa, que pesaba mil toneladas, cuando ellos requerían cuatro. A los seis meses, el equipo de Shingo había ya rebajado a 90 min. este tiempo, pero, fruto de un enfoque totalmente nuevo, se obtuvo finalmente el cambio en ¡tres minutos! origen de la técnica SMED, es decir, cambio de matriz en un tiempo de un solo dígito en minutos y, por tanto, en menos de diez minutos.

(Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 142).

Con SMED, se analiza el cambio total (el proceso de cambiar una línea de producción que fabrica un producto a otra diferente) y el tiempo de cambio total (tiempo transcurrido entre el último producto correctamente fabricado de la línea A, hasta el primer producto bueno de la línea B, a velocidad óptima). Veamos la figura 10.



Figura 10. Cambio y tiempo de cambio de la producción

Fuente: (CEUPE) obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-smed.html>

Las ventajas de SMED son las siguientes:

- Reducción de costos
- Aumenta la flexibilidad o capacidad de adaptarse a los cambios
- tiempos de cambios más fiables
- Producción de lotes pequeños
- Tener menos desorden
- Mayor control de calidad
- Productos de calidad
- Tiempos más cortos de entrega
- Reducción de inventarios
- Ser más competitivos.

Una base para SMED es diferenciar los tiempos de preparación: Los tiempos internos que corresponde a operaciones que se realizan a máquina parada (MP), y Tiempos externos que

corresponde a operaciones que se realizan con maquina en marcha (MM), es decir durante el periodo de producción. El sistema SMED no debe tratarse como una técnica, según el propio Shingo, sino como un enfoque o filosofía que supone un cambio generalizado de actitud. Las etapas esenciales para su implantación son:

- 1) Preparación previa, conocer el producto, la operación, la máquina, la distribución en planta (layout), método y técnicas a observar.
- 2) Separar las operaciones internas y externas, que deben hacerse a máquina o proceso parado (MP) de las que pueden hacerse con la máquina o proceso en marcha (MM).
- 3) Tratar de transformar el mayor número posible de operaciones MP a operaciones MM, ya que de esta forma no implicarán un consumo de tiempo con la máquina o proceso parados.
- 4) Simplificar las operaciones (eliminando, además, todas aquellas que sea posible) y reducir los tiempos internos de las de tipo MP; asimismo, será muy conveniente suprimir ajustes manuales y operaciones de fijación sustituyéndolas por dispositivos de encajado rápido o automático.
- 5) Seguimiento, una vez terminado el taller SMED por primera vez, es vital realizar el seguimiento para ver si el nuevo estándar definido sufre desviaciones y de ser el caso tomar acciones correctoras. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 143).

Las actividades de organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina (las 5s), son esenciales y fundamentales para una correcta y óptimo funcionamiento de la técnica SMED.

D. TPM (Total Productive Maintenance)

El término TPM fue definido en 1971 por el instituto japonés de ingenieros de plantas y se desarrolló sobre todo en la industria del automóvil, implementándose en empresas como Toyota,

Nissan y Mazda. Posteriormente se intentó trasladar a sectores industriales, aunque con resultados desiguales. Así pues, a finales de la década de 1980 se ha intentado extender en los Estados Unidos y Europa.

El TPM es un sistema de gestión de mantenimiento que se basa, entre otros fundamentos, en implantar el mantenimiento autónomo, adicional al mantenimiento preventivo y correctivo, que es llevado a cabo por los propios operarios de producción, lo que implica la corresponsabilización activa de todos los empleados, sobre todo de los técnicos y operarios de la planta. Para ello es necesaria la existencia o creación de una cultura propia que sea estimulante y motivadora, de forma que se fomente el trabajo en equipo, la motivación y el estímulo y coordinación entre la producción y el mantenimiento. (González Fernández, 2005, pág. 106).

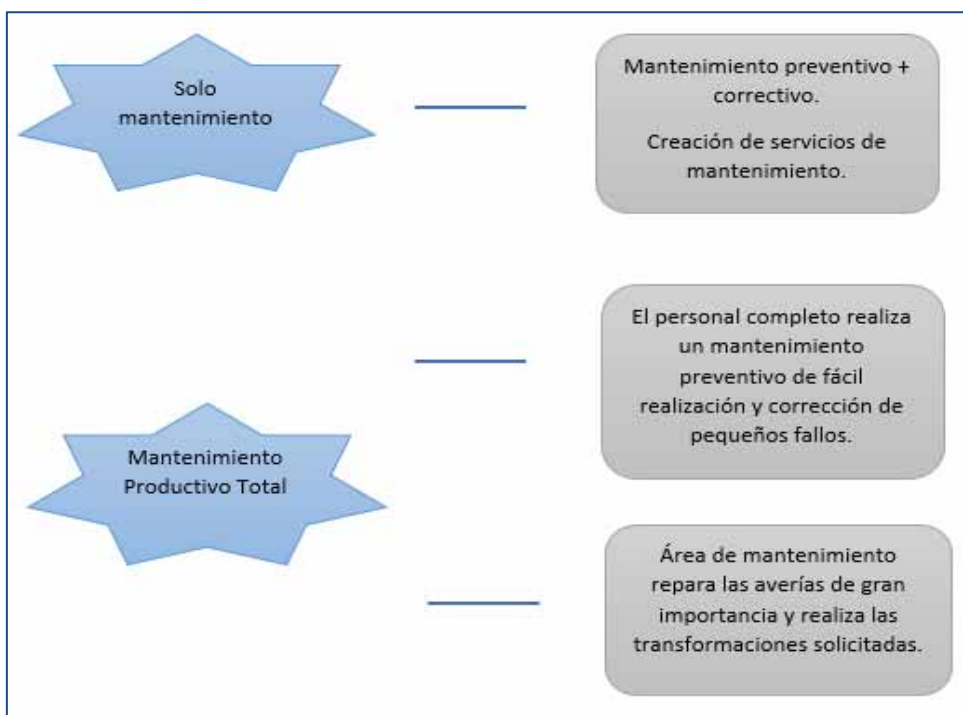


Figura 11. Mantenimiento productivo total
Fuente: Elaboración propia en base a (González Fernández, 2005)

La maquinaria es fundamental en cualquier ambiente de manufactura y la confiabilidad es uno de los puntos clave para un sistema lean. Mientras los niveles de inventario se reducen, el tiempo de actividad de las maquinas se vuelve cada vez más importante debido a que las reservas para atender cualquier eventualidad en el funcionamiento del equipo o fallas en la maquinaria no son suficientes para mantener la productividad de la línea de producción. (Arango Vásquez, 2017, pág. 51).

Podemos resumir TPM de esta forma:

Mantenimiento, Para mantener siempre las instalaciones en buen estado

Productivo, está enfocado a aumentar la productividad

Total, implica a la totalidad del personal, (no solo al servicio de mantenimiento)

Las metas y objetivos que deben enmarcarse para utilizar el TPM son las siguientes:

- ✓ Mejorar significativamente la eficiencia del conjunto de la empresa y la productividad del personal global de producción y mantenimiento.
- ✓ Implantar un sentimiento de propiedad de los operarios de producción sobre sus equipos y sistemas, a través de un programa de formación y especialmente, de implicación con la nueva técnica.
- ✓ Promover la mejora continua a Través de grupos de trabajo que inculquen la idea de unión y coordinación entre producción, ingeniería y mantenimiento que tanta falta hace en muchas empresas.
- ✓ Busca obtener el rendimiento más alto posible. Este se busca tanto en los equipos individuales, como el propio sistema.
- ✓ Busca obtener una mayor vida útil tanto en los equipos como en la instalación.

E. Jidoka (control automático)

Por lo que se refiere específicamente al control autónomo o jidoka, este puede llegar a dotar a los equipamientos productivos de sistemas para arrancar, parar o informar automáticamente de su situación, a fin de evitar tiempos improductivos. Bajo el control autónomo, una máquina debe parar por sí sola si se halla en una situación que le impida continuar la operación correctamente, incluidos muy especialmente los fallos de calidad.

En este sentido, uno de los sistemas que ha sido muy aceptado es el de instalar luces de diferentes colores en las máquinas, en un lugar muy visible desde cualquier punto de la planta; de forma que, si está encendida la luz *verde*, la máquina no requiere ninguna atención, mientras que, si se enciende la *roja*, la máquina sí requiere atención, sea por haber terminado su tarea, sea por problemas que hayan podido surgir. Es corriente que exista también una luz *amarilla* que avisa del próximo encendido de la roja, si no se atiende a la máquina con rapidez.

Dentro de la línea de asegurar la producción en condiciones correctas y sin defectos de calidad, hemos de referirnos también a las actividades realizadas por las personas; en este apartado, como se ha dicho, destacan como técnicas especiales que operan habitualmente en la gestión *lean* los sistemas denominados *poka-yoke* (mecanismos antierror). Así, por ejemplo, supongamos que una pieza debe insertarse dentro de un útil, pero puede hacerse por el lado correcto o por el opuesto; un pequeño mecanismo intercalado entre la pieza y el útil que evitara automáticamente la introducción incorrecta sería un dispositivo *poka-yoke*. (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 131).

La automatización con un toque humano permite que el proceso tenga su propio autocontrol de calidad. Si existe una anomalía durante el proceso, este se detendrá ya sea de forma automática o manual, impidiendo que las piezas defectuosas avancen en el proceso.

F. Estandarización del trabajo

El trabajo estandarizado combina las personas, las máquinas y los materiales en un flujo de producto altamente eficiente en calidad, tiempo y coste. En el caso de un proceso dado, ello exige concretar la secuencia de las tareas a llevar a cabo, el método a utilizar en todas y cada una, el ritmo de producción (*takt time* o tiempo de tacto) y los lugares en los que puede acumularse stock y en qué cantidad. Dos aspectos pueden ayudar a elaborar las mejores estandarizaciones: **la simplificación y la especialización aplicada a las tareas**, lo que conforma un conjunto de elementos conocidos como las 3S (*standardization - simplification - specialization*). (Cuatrecasas Arbós L. , 2010, pág. 164).

La estandarización y la disposición de procesos en flujo deberán dar lugar a una implantación lo más perfecta posible, por supuesto exenta de *muda* y dotada de la flexibilidad necesaria. Todo ello afectará a tres aspectos a optimizar: calidad, volumen y coste.

En relación con el personal de los puestos de trabajo, será muy conveniente que se trate de personas motivadas, involucradas y capaces de trabajar en equipo. Será asimismo muy importante que los componentes de los puestos de un proceso tengan formación en gestión *lean* y, muy especialmente, tengan claros conceptos tales como:

- Contenido del trabajo del operario (tareas que realiza) y disposición de las máquinas: conocimiento de estas.
- conocimiento del producto y requerimientos del cliente (pliego de condiciones del producto).

- Elementos de control del proceso.

Los estándares de trabajo facilitan la incorporación del conocimiento individual y los análisis de procesos para mejoramiento continuo, se debe tener cuidado, pues los estándares no deben convertirse en una limitación, siempre se deben tratar de implementar procesos mejorados.

2.2.2.9 Modelo de implementación lean management

En la siguiente figura 12, se ve un modelo de implementación de lean management, donde aplica los pilares, principios, y técnicas ya descritas.

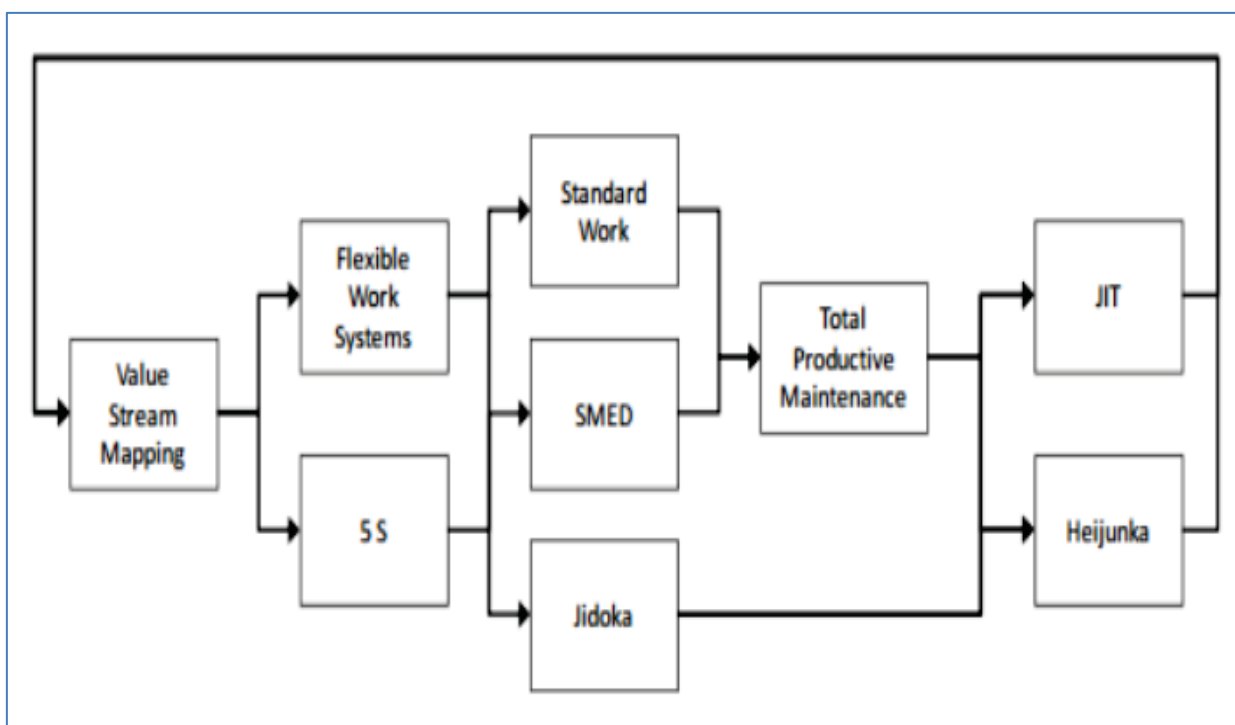


Figura 12. Implementación del modelo de gestión lean

Fuente: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

2.2.3 Teoría del servicio

El término servicio ha evolucionado desde sus inicios, determinado por la inevitable revolución del sector terciario, Kotler expresa que Un servicio es cualquier acto o función que

una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. (Kotler & Keller, 2012, pág. 356).

Karl Albrecht, también lo conceptualiza como: “el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas” (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2006, pág. 58).

Características de los servicios

Entre las habitualmente señaladas se encuentran: la intangibilidad, la heterogeneidad, la simultaneidad y la temporalidad (Zeithaml et al., 1996). (Fernández & Bajac, 2003)

Intangibilidad: Se refiere al hecho de que los servicios no son “cosas” tangibles, sino actividades que tendrán lugar únicamente luego de que el cliente haya decidido contratarlas.

Heterogeneidad: Este elemento refiere al hecho de que las características del servicio brindado dependen de quién y cuándo lo efectúe.

Simultaneidad: A diferencia de los bienes, que son producidos en un momento y consumidos en otro, los servicios son producidos y consumidos simultáneamente.

Esto obliga a que productor y consumidor deban encontrarse en un mismo lugar y momento.

Temporalidad: Los servicios no pueden almacenarse.

2.2.3.1 La servucción como proceso de creación del servicio

En 1989 apareció la servucción, como un intento de sistematizar la producción, el proceso de creación y fabricación del servicio. Según Eiglier y Langeard (1989), sus iniciadores, la servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación Cliente-Empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados. Hay que destacar, que el término servucción fue desarrollado por estos autores con la intención de establecer un término equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios. Así, estos autores diseñan su sistema con la finalidad de poseer un proceso planificado, controlado y cuantificado para la prestación de servicios.

La gran diferencia en relación con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción, él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor. Naturalmente, este fenómeno es de una importancia crítica en materia de mercadeo, y muchas especificidades del mercadeo de los servicios están basadas en él. (Briceño de Gómez & García de Berrios, 2008, pág. 23)

Es importante recordar aquí que el cliente-comprador de un servicio, participa de manera activa en la producción del mismo, sin él, el mercado en su totalidad no existiría.

Eiglier y Langeard distinguen 4 elementos básicos en el sistema de Servucción:

- 1. La total satisfacción de las necesidades del cliente** es el primer elemento en el sistema de Servucción, éste debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar.

2. **SopORTE físico** apto para la prestación del servicio, pudiera hacerse referencia al aspecto de la fachada o nivel de iluminación y aseo de un establecimiento. Es importante, por lo tanto, como segundo punto, un soporte material excelente para la prestación de un buen servicio.
3. **El personal de contacto** en la realización del servicio se entra en contacto con alguna persona que será la responsable de la atención en determinado lugar. Este tercer punto es de vital importancia, siendo el trato agradable y oportuno elementos distintivos a evaluar por el cliente. La atención personalizada al cliente, por lo tanto, es un punto de suma importancia en la Servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores.
4. El **servicio** como tal ya prestado y el servicio interno en la empresa. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en departamentos y en personal calificado. Es importante comunicar todo lo que se va a hacer para que todos "halen" hacia el mismo lado, hacia la consecución del objetivo final.

2.3 Marco referencial

2.3.1 La hotelería

Los pueblos antiguos que al crecer en número de habitantes tuvieron la necesidad de transitar por otros lugares ajenos a su espacio vital, eran vistos como extranjeros en el sentido estricto de la palabra. Al iniciarse la era cristiana la tradición que infundió la nueva religión con sus preceptos de amor al prójimo llevo a los moradores de muchos lugares del mundo a dar un trato mejor al peregrino, convirtiéndolo en amigo al darle posada y tratándolo como la persona más distinguida de la familia. Las constantes inmigraciones, los movimientos sociales

provocados por el comercio, la política, etcétera, determinaron la creación de instituciones específicas denominadas "hospitales", cuyo origen es sin duda la radical latina *hospes* que quiere decir huésped, y que tenían como propósito atender a los peregrinos. Al principio estas funciones eran realizadas por los monasterios y algunas órdenes religiosas sin retribución alguna, pero después de algún tiempo esta institución tomó un aspecto económico que desembocó en la aparición de las llamadas posadas. (Barragan, 2010, pág. 9)

Según (Barragan, 2010), después de la edad media es cuando empiezan a aparecer establecimientos de hospedaje propiamente dichos, pues hasta esa época sólo hubo tabernas para alojamiento público. Después del año 1400 aparecieron las primeras instalaciones con caracteres de estafeta y de cambio de caballos, y no de verdaderos albergues o mesones; hemos de llegar a la edad moderna para encontrar a la hotelería en calidad de verdadera industria.

La industria actual de hospedaje son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El progreso en los medios de transporte permitió que más gente viajara a distancias más largas a costos más bajos, y el turismo comenzó a desarrollarse en todo el planeta. Desde sus humildes inicios, la hospitalidad y el turismo crecieron hasta convertirse en las dos industrias más grandes de todo el mundo.

2.3.1.1 Servicios hoteleros

El hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicios de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los huéspedes sus desplazamientos, además de ofrecerles servicios adicionales y variados de acuerdo a su ubicación, categoría, tarifas y sus

peculiares características, con el objetivo principal de captar la mayor parte posible de los diferentes segmentos del mercado.

“El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento a los turistas y demás tipos de viajeros”. (Arias , 2014).

Vale resaltar que para poder proyectar y brindar un servicio de excelencia a los clientes, resulta fundamental la selección criteriosa de sus recursos humanos y su posterior capacitación en el conocimiento y aplicación de la normativa protocolar y la etiqueta, es decir que se debe prestar especial atención a los modales, vestimenta, lenguaje gestual, etc.

Desde el momento en que el empleado inicia su relación laboral en una empresa de servicios, como un hotel, se debe fomentar en él la creación de una cultura de la calidad en la prestación del servicio a cada huésped. Esta cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. (Báez Casillas, 2009).

2.3.1.2 Servicio de alojamiento: gestión en el control de habitaciones

El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende de la gerencia de habitaciones. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, por que el cliente busca servicio y confort reflejado en una relación precio-valor. La función organizacional operativa del hotel es el servicio básico de **alojamiento** que constituye la esencia del hotelería con sus componentes de **reservas, recepción y housekeeping**, a los cuales se agregan los servicios complementarios de alimentos y bebidas, spa, entre otros.

Bajo las responsabilidades de la gerencia de alojamiento se incluye, la reservación y la recepción del huésped, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, manejo de quejas y emisión y cancelación de facturas. La información necesaria para el control de gestión del servicio de alojamiento en caso del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es suministrada por el sistema “New hotel”³ el cual ofrece un sin número de datos en función de las necesidades requeridas, algunos de ellos son necesarios para la operación diaria del hotel (habitaciones ocupadas, llegadas del día, salidas del día, etc.) y otros están dirigidos a la evaluación del desempeño. En ambos casos es posible obtener no solo información correspondiente al mes, sino también del mes anterior, del acumulado, del año actual o anterior.

Departamento de reservas

Atiende la formalización de las reservas que proceden de particulares o agencias. El procedimiento suele ser informatizado. Si se trata de una cadena hotelera puede que exista una central de reservas, como hemos indicado antes. No obstante, cada hotel tendrá su propio departamento de reservas para el control interno e informes al departamento de recepción sobre las previsiones de llegadas de clientes. (Corral Mestas, 2012, pág. 32)

Departamento de recepción

Atiende a los clientes a su llegada, en lo que se conoce como inscripción o registro de clientes o check-in y a su salida, ocupándose del cobro de la factura, lo que se conoce como check-out. Mantiene las relaciones con el cliente durante su estancia en el hotel.

³ Software integrado de alta calidad para la gestión hotelera, fundada en 1984.

Controla el estado de las habitaciones en coordinación con la gobernanta. Para esta función emplea lo que se conoce como el rack de habitaciones, consistente en un panel que muestra la situación o status de cada habitación, a través de tarjetas de distintos colores que se cambian según la situación: habitación ocupada; habitación vacante; habitación fuera de servicio; habitación en proceso de limpieza. Debe coordinar las horas de entrada y salida de los clientes con el fin de permitir al departamento de pisos el tiempo necesario para la limpieza de las habitaciones. La hora límite de check-out en la mayor parte de los hoteles son las 12:00 horas. Si un cliente precisa utilizar la habitación por más tiempo sin cargo, debe solicitarlo al departamento de recepción que concederá lo que se conoce como un late check-out, dependiendo de la disponibilidad de habitaciones y las entradas previstas. Será responsable de la caja y del cobro a la salida de los clientes. En muchos hoteles asume también las funciones de conserjería, cuyo departamento tiende últimamente a fusionarse con la recepción. (Corral Mestas, 2012, pág. 33)

También es su responsabilidad el departamento de equipajes, portería, y botones. A éstos últimos se los conoce también como **bell boys** y al jefe de ellos bell Captain, son los porteros en la entrada principal del hotel, dan la bienvenida a los huéspedes, se encargan de llevar el equipaje de los huéspedes hasta la recepción del hotel, y hasta las mismas habitaciones, al mismo tiempo que informan acerca de las instalaciones disponibles en el hotel (restaurantes, bares, salones, diversiones, etc.) ya dentro de las habitaciones, los botones explican y muestran al huésped donde se localizan interruptores eléctricos y otros detalles y como operar el aire acondicionado, calefacción, la televisión, la caja de seguridad, etc. (Ferrer & Gamboa C, 2004, pág. 54)

Departamento de housekeeping

La jefa de houseeping es la responsable de este departamento que se ocupa del mantenimiento físico de la operación: limpieza de las áreas nobles del hotel y de las habitaciones. En los hoteles de lujo la limpieza de las habitaciones consiste en la limpieza diaria, realizada por las mañanas y en lo que se conoce como el turndown Service, que consiste en sustitución de toallas y preparación de las camas para la noche. Coordina su función con el departamento de recepción a quien debe mantener informado del estado de las habitaciones y con el de mantenimiento a quien debe informar de cualquier deficiencia detectada para su inmediata reparación. Se ocupa de tener la habitación perfectamente dotada de lo que se conoce como commodities o amenities, que comprenden todos los elementos que forman parte de la dotación de la habitación, como: kit de baño (jabón, champú, peine, cepillo de dientes, gel, algodón, gorro de ducha, etc.), elementos de escritura, información sobre los servicios del hotel (directorio), información de la ciudad, menú del room service, información sobre el uso del teléfono, periódicos, etc. También es responsable de la lencería y lavandería, que además de ocuparse del equipamiento hotelero ofrece al cliente servicio de lavado de ropa, plancha, tintorería, limpieza de zapatos, etc. (Corral Mestas, 2012, pág. 34).

2.3.1.3 Servicio de alimentos y bebidas

La segunda fuente ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la gerencia de alimentos y bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel, su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes.

Esta gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas (Ferrer & Gamboa C, 2004, pág. 55)

El director del departamento coordina todos los departamentos relacionados con las compras, almacenamiento, preparación y servicio de alimentos y bebidas. Trabaja en colaboración con el chef o jefe de cocina y el maître del hotel, en el diseño de los menús, sus precios y promociones especiales. (Corral Mestas, 2012, pág. 34)

- **Preparación y servicio de alimentos:** la preparación de los alimentos es llevada cabo en la cocina, la cual está a cargo del chef (jefe de cocineros). Este último tiene la responsabilidad de planificación de los menús, tomando en cuenta el nivel de ocupación y el numero promedio de visitantes del hotel, al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares; así como el manejo, preparación y presentación de los platos de acuerdo a las recetas preestablecidas. Dispone de ayudantes y cocineros a su cargo y un jefe pastelero. También estará bajo su responsabilidad el servicio de limpieza de la vajilla y cubertería. Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel, así como en las habitaciones “room Service”, a cargo de los meseros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes.
- **Preparación y servicio de bebidas:** tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, la cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o los meseros.

Para evaluar la calidad del servicio en el restaurante y bar en caso del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness estrellas, Urubamba, Cusco, se aplican encuestas a sus clientes, las

cuales son revisadas a diario y mensualmente son cuantificados los datos relativos a: ambiente, calidad de la comida, variedad de la comida, atención al cliente, rapidez del servicio.

Para el control de la gestión en esta área, los gerentes se concentran en el número de platos atendidos, ingreso y costo promedio del plato, costo promedio del servicio de restaurant por cliente, participación en los ingresos del restaurante o bar. Con relación a los restaurantes, además de los indicadores mencionados anteriormente, es posible calcular el ingreso promedio por cliente y el nivel de ocupación por restaurante. Una evaluación más completa de los bares se logra mediante el cálculo del ingreso y costo promedio por trago, ingreso promedio por cliente y costo promedio del servicio de bares por cliente.

2.2.5.5 Evaluación del servicio según Net Promoted Score (NPS)

La calidad del servicio de la recepción check in y check out, de la habitación, de la cocina, restaurante, bar, se evalúa mediante encuestas recibidas por medio del NPS (net promoted score) del hotel. NPS (Net Promoted Score), indicador para medir la lealtad del cliente, introducido en 2003 por Reihheld en su artículo *The One Number You Need to Grow*.

El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Para ello se les pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es muy improbable y 10 es definitivamente lo recomendaría. Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores

Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje;

el índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente. Podemos ver en la figura N° 15, el NPS del Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, en sus diferentes servicios. El puntaje de NPS 2017 en general fue de 74.58, como se mencionó anteriormente, un puntaje mayor a 50 es considerado excelente, sin embargo, para Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, donde la meta es de 80% de satisfacción, este puntaje es bajo; siendo el área de alimentos y bebidas un área crítica con un 48.50%, bastante bajo para el objetivo, asimismo la experiencia en el check in con 71.01, las habitaciones con 74.90 y el check out con 76.37, servicios, que aún tienen que mejorar. En cuanto al personal, la amabilidad del personal esta con un 88.19, y la ayuda de los mismos con 83.26. siendo puntajes favorables según la métrica de NPS, no alcanzan los objetivos de la empresa, por lo que se debe trabajar en la mejora del capital humano.

Puntajes de satisfacción	
Puntajes De Satisfacción	Tendencia De Satisfacción
ENCUESTA	PERIODO
Survey	1 de ene. de 2017 - 31 de dic. de 2017
Net Promoter Score	74.58
OverallExp	-
ArrivalExp	71.01
GuestRoom	74.90
Food & Beverage	48.50
DepExp	76.37
StaffFriend	88.19
StaffHelp	83.26

Figura 13. NPS del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.
Fuente: Revinate, 2017.

2.3.1.5 Manejo de quejas y reclamos

En un servicio de calidad, la queja es el “momento crítico del servicio” o “el momento de la verdad”, pues implica el hecho de que el huésped realiza una evaluación del servicio que recibe.

Kotler afirma que, en promedio, el 40% de los clientes que sufren una experiencia de mal servicio dejan de hacer negocios con la empresa responsable. Si esos clientes tienen la disposición de quejarse antes de dar por terminada la relación, en realidad están ofreciendo a la empresa un regalo y ésta podrá verse beneficiada si gestiona la queja adecuadamente. Se ha demostrado que las empresas que animan a los clientes decepcionados a quejarse y que dan facultades a los empleados para que remedien la situación de inmediato obtienen mayores ingresos y ganancias más altas que aquellas que carecen de un enfoque sistemático para atender los fallos de servicio (Kotler & Keller, 2012, pág. 368)

Un pequeño error por parte nuestra puede ser la causa de que el huésped lo interprete como un mal servicio de la empresa; por ejemplo, cuando la televisión no funciona, si el huésped se queja y el problema no se resuelve, esto puede ser la causa de que el huésped no regrese y haga comentarios negativos acerca del servicio entre sus amigos. Los huéspedes recuerdan con mayor facilidad los malos servicios recibidos que aquellos que les parecieron satisfactorios.

En términos generales, para manejar una queja deben seguirse cuatro pasos.

- 1. Recepción de la queja.** Es preciso poner atención, dejar que el cliente hable sin interrumpirlo, mirarlo a los ojos y de frente, tomar en serio la queja, disculparse, tomar nota, darle algunas posibles soluciones e indicarle el tiempo aproximado que se requiere para la solución.
- 2. Reportar la queja.** Anotar la hora, departamento y persona que recibió el reporte.

3. **Dar seguimiento a la queja** hasta asegurarse de que quede solucionada. Es preciso hacer nuestro el problema.
4. **Verificar con el huésped.** Nuestro trabajo termina cuando nos aseguramos de que el huésped queda satisfecho. (Báez Casillas, 2009, pág. 5)

2.3.1.6 Compensaciones

Cuando el hotel comete un error grave en el servicio, se ofrecen servicios gratuitos al cliente afectado para compensar el error. Ejemplos:

- Descuento en la tarifa de la habitación o el no cobro de la renta de la noche.
- Darle un Upgrade (una habitación de mayor precio que el precio contratado por el huésped).
- Otorgar vales de descuentos.
- Ofrecerle una cena y bebidas gratis.
- Transportarlo al aeropuerto.
- Dar disculpas sinceras. (Báez Casillas, 2009)

El hotel, tiene una política de compensaciones que están orientadas a retener y fidelizar a sus clientes. A continuación, nos detalla el gerente residente del hotel, Miguel Melgar Quiñones:

¿La empresa posee y aplica una política de compensaciones orientada a retener y fidelizar a clientes?

Si, como empresa es decir como hoteles Aranwa, tenemos diferentes políticas de compensaciones y también de reconocimiento, se reconocen a los clientes frecuentes de Aranwa mediante un programa de fidelización en donde se le dan descuentos, noches gratis, poder llegar antes al hotel sin que te cobren , poder quedarte más tiempo también sin que te cobren, tener habitaciones mejoradas, desayunos incluidos, y, una serie de beneficios para poder captar mas

clientes y una vez captados volverlos fieles, fidelizarlos. Esta fidelización viene de la mano como un programa de marketing, ventas y también con el servicio, por tal es importantísimo, mantener un nivel de servicio óptimo para que la gente pueda regresar a nuestros hoteles, creo ese es el mejor programa de fidelización que puede haber; sin embargo lo tenemos se llama loyalty pass y como hotel de valle sagrado, y al ser una marca Prefer tenemos el programa de I prefer que es un programa de fidelización para clientes a nivel mundial. (Melgar Quiñones, 2018).

2.3.2 Establecimientos de hospedaje dentro del sistema turístico.

El Establecimiento de hospedaje es un componente fundamental de la oferta en el sistema turístico (ver figura N°13) ya que sustenta el desarrollo de la actividad turística en cualquier destino al reforzar la motivación de viaje del turista.



Figura 14. Sistema turístico

Fuente: MINCETUR, Manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje,

2012 obtenido de <https://asesorenturismoperu.files.wordpress.com/2016/02/28-manual-hoteler-mincetur.pdf>

2.3.3 Establecimiento de hospedaje con enfoque al proceso

Dar un enfoque al proceso, en una organización como un establecimiento de hospedaje, consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas, que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos, en apoyo a los objetivos de la organización, la cual da mayor importancia al cliente. Por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida que es la satisfacción del cliente. Dentro del proceso de la organización, los procesos estratégicos son aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.

El proceso principal, es el proceso clave. Tienen un impacto en el cliente creando valor para éste. Conformado por: Reservas, Recepción y Habitaciones.

Los procesos de soporte, dan apoyo a los procesos claves. Conformado por: Alimentos y Bebidas, Seguridad y Mantenimiento. Ver figura N°14.

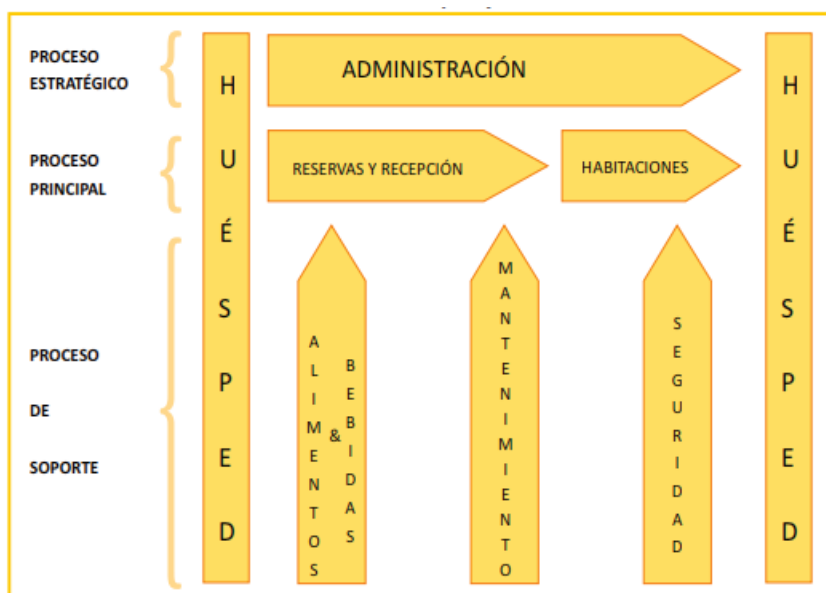


Figura 15. Establecimiento de hospedaje con enfoque al proceso
Fuente: (MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, 2015)

Esta forma de analizar la empresa dedicada al servicio de alojamiento también puede servir como una fórmula de examen estratégico de la empresa en cuanto que puede ayudar a conocer mejor qué procesos generan mayor valor o consumen más recursos.

2.3.4 Lean management en el sector hotelero

Para aumentar el valor ofrecido a los consumidores finales, existe una necesidad continua de mejorar los procesos de la organización mediante la detección de actividades que operan de manera ineficiente, no agregan valor y crean residuos. (Arango Uribe, 2015).

Varios estudios coinciden en que las operaciones lean management requieren de empleados capacitados con la habilidad de resolución de problemas y un buen manejo de relaciones interpersonales con el fin de facilitar el trabajo en equipo eficaz (Arango Uribe, 2015)

Pocas marcas hoteleras han alcanzado estándares de servicio al cliente tan altos como el hotel de lujo The Ritz-Carlton; única cadena hotelera en ganar el premio Malcom Baldrige (1992, 1999), primera en recibir el premio cinco diamantes AAA (1999), Globo magazine (mejor empresa hotelera del mundo, 1999) entre otros premios que confirman su excelencia.

Como estrategia principal el hotel The Ritz Carlton enfoca todos sus esfuerzos en la adquisición de empleados de calidad y en la satisfacción de los mismos, buscando siempre crear liderazgo y enfocándose en la estrategia de la compañía la cual se centra en brindar el mejor servicio. (Arango Uribe, 2015).

En la tabla 15, se muestran los indicadores de calidad de servicio del hotel The Ritz Carlton:

Tabla 9. *Indicadores de calidad de servicio del hotel The Ritz Carlton.*

PROCESOS DE PRODUCCIÓN BÁSICOS	INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO	LUGAR DE LA EVALUACIÓN	INFORMES EXIGIDOS
Reservas individuales y en grupo	Llamadas no atendidas: Llamadas que no se responden y el cliente cuelga el teléfono	Oficina de reservas	Informe diario al departamento de calidad en el movimiento de cerrar la oficina de reservas
Anticipación de las necesidades de los huéspedes	Desconocimiento de preferencias: Llegada de huéspedes habituales (es decir, después de cinco o más visitas al Hotel de su ciudad, tres o más visitas a su complejo turísticos)	Oficina de reconocimiento de huéspedes	Informes diarios al departamento de calidad a las 17:00 horas
Calurosa bienvenida / Registro	Habitación del huésped no preparada: Habitaciones que no están inmediatamente preparadas para el huésped cuando este se registra	En el momento del registro	Informe diario al departamento de calidad al final del segundo turno
Asignación de habitación al huésped	Cambio de habitación: El huésped solicita un cambio de habitación después de haberse registrado	Oficina de atención al cliente	Informe diario al departamento de calidad al final del segundo turno
Asignación de habitación al huésped	Estado de la habitación: El cliente solicita alguna reparación en su habitación	Todos los departamentos	Informe diario al departamento de calidad al final del segundo turno

Arreglo de habitaciones	Defectos en el arreglo de habitaciones: Evaluación global de defectos en el arreglo d habitaciones durante cinco inspecciones diarias aleatorias	Habitaciones de los huéspedes	huéspedes Informe diario al departamento de calidad a las 17:00 horas
Limpieza del Hotel	Estado inaceptable de las zonas comunes: Identificado durante el proceso matutino	Zonas comunes	Informe diario al departamento de calidad después de las inspecciones diurnas
Resolución de problemas	Pérdida o deterioro de propiedades de los huéspedes / accidentes / número de quejas / incidentes por la desaparición o daño de propiedades de los huéspedes (Como vehículos, llaves del coche, maletas, ropa, joyas, objetos valiosos, etc.) o accidentes en los que se vea implicado un huésped o un empleado y que exijan atención medica	En el momento de notificar el incidente	Informe diario al departamento de calidad después de cada incidente

Fuente: Implementación de lean manufacturing en el sector Hotelero de la ciudad de medellin The Ritz Carlton

hotel Company, Sucher, 2002 obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2

Tabla 10. Aspectos que lean management puede afectar


ASPECTOS GENERALES	OPERACIONES	COMIDA Y BEBIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la lealtad del cliente • Reduce la desercion de los empleados • Mejora la productividad y eficiencia • Reduce errores • Desrrollo de indicadores y medidad de rendimiento • Aumenta de los ingresos • Reduce los costos • La operaciones se fundamentan en el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el tiempo de espera durante el check-in • Reduce el tiempo de espera durante el check-out • Elimina errores de facturacion • Aumenta la ocupacion del hotel • Aprovechamiento optimo de los productos, habitaciones etc. • Aumento de la satisfaccion del cliente • Reducir o eliminar las llamadas perdidas • Veracidad de la informacion 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el nventario optimo • Minimizar el desperdicio • Salidas normalizadas de alimentos y bebidas • Reduccion el tiempo del servicio • Utilizacion optima de la mezcla de productos
ALOJAMIENTO/LIMPIEZA	COMPRA	RECURSO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo de respuesta en preparación de habitaciones • Normalización de tiempos de limpieza en todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de excesos • Reducción de costos de inventarios y almacenamiento de productos • Estandarización de procesos • Reducción del tiempo de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión de la nomina • Gestión de documentación • Reducción del tiempo de contratación • Aumento de la tasa de satisfacción de los empleados

Fuente: Arango Uribe, 2015, obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2

2.3.1.1 Implementación del modelo de gestión lean en el hotel The Ritz Carlton

Tabla 11. Lean management en el hotel The Ritz Carlton


HOTEL	The Ritz Carlton
	
DESCRIPCION DEL HOTEL	70 propiedades ubicadas en muchas de las grandes ciudades de 23 países
	Actualmente cuenta 32.000 empleados
	única empresa de servicios en Estados Unidos que ha ganado el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en dos ocasiones
	Su lema es "Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros"
AÑO DE IMPLMENTACION PROYECTOS LEAN	1992
PROYECTOS DESARROLLADOS	Todos los empleados del hotel están autorizados a gastar \$ 2.000 en cada huésped
	Todas las mañanas se hace una reunión en cada área para identificar puntos a mejorar
	En 1992 un equipo multifuncional compuesto por personal de limpieza, lavandería, Ingeniería y Gestión de calidad, mediante un evento kaizen logra reducir el tiempo de limpieza de las habitaciones, el equipo identifica que cada persona de aseo tarda entre 30 y 45 minutos diarios buscando implementos para llevar a cabo la limpieza, se logra definir un orden de pasos para asear la habitación, esto con el fin de reducir desplazamientos, por medio de una lluvia de ideas se rediseñaron los procesos y se cambia la ubicación de los implementos utilizados por el personal de aseo para reducir tiempos de búsqueda
RESULTADOS	Reducción del tiempo de ciclo en el proceso de limpieza en un 65%
	Aumento de la productividad de 13 a 15 habitaciones por persona
	Ahorro aproximado de \$ 460,000 al año
	Reducción de las interrupciones de la habitación estándar en un 33% debido a la combinación de las tareas

Fuente: Arango Uribe, 2015, obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2

2.3.1.2 Implementación del modelo de gestión lean en Starwood Hotels & Resorts Worldwide

Tabla 12. Lean management en Starwood Hotels & Resorts Worldwide


HOTEL	Starwood Hotels & Resorts Worldwide
DESCRIPCION DEL HOTEL	1.169 hoteles en aproximadamente 100 países
	171.000 empleados talentosos en todo el mundo.
	9 marcas: St. Regis, The Luxury Collection, W, Westin, Le Méridien, Sheraton, Four Points, Aloft, Element
	
	En el 2012 se firmó la mayor cantidad de contratos con hoteles desde antes de la crisis económica mundial
150 empleados como "cinturones negros" , 2700 como "cinturones verdes"	
Lanzamiento de proyectos lean six sigma cada 2 semanas	
AÑO DE IMPLMENTACION PROYECTOS LEAN	2001
PROYECTOS DESARROLLADOS	Diseño de la cama de Starwood "Heavenly Beds", estandarización del color de sábanas y colchones, se utiliza el color blanco para transmitir limpieza (Estandarización)
	Servicio "uno a uno" para los mejores clientes, personalización del servicio (Solo el 2% de los clientes representan el 30% de las ganancias)
	400 eventos Kaizen en el año 2012 (Ultima pieza para completar la implementación six sigma según peyton, vicepresidente de operaciones). Entre los eventos Kaizen mas destacados se encuentra la reducción del tiempo de limpieza de las habitaciones en un 50%
	Proyecto "Relájese", el cual consiste en la implementación de actividades nocturnas, este proyecto se realiza después de identificar que el 34% de los clientes se sienten solos lejos de casa
	Proyecto "Ingeniería de menú", ubicación de productos en la nevera de la habitación de acuerdo a su popularidad entre los clientes
	SPA con una muestra de masajes gratuitos, idea obtenida de un evento KAIZEN realizado en 2005
	Proyecto para disminuir riesgos de accidentes de personal de aseo: Nuevas herramientas de limpieza con mangos largos, estandarización de procesos, estiramientos cada determinado tiempo
RESULTADOS	En 2006, los programas desarrollados en el marco de Six Sigma entregaron más de \$ 100 millones en ganancias
	Su margen neto es de casi el 15%, más alto que los de sus rivales Hilton Hotels Corp. y Marriott International Inc
	Ventas de Heavenly Beds equivalentes a 20 millones de dólares
	Ingresos de masajes en el spa del hotel aumentó un 30% después de la iniciativa lanzada en 2005
	Gracias a la disminución de accidentes del personal de servicio, Starwood recortó su tasa de accidentes de 12 a 2 por cada 200.000 horas de trabajo.
De la estandarización de los procesos de limpieza se obtuvieron los siguientes resultados: Un ahorro total de \$ 500.000 mediante la eliminación de los ejemplos de costo de la mala calidad, reducción del tiempo de limpieza de una habitación en un 65%, reducción el número de defectos por habitación del 42% al 3,7 %, reducción de los desplazamiento del personal de aseo en una habitación en un 64%	

Fuente: Arango Uribe, 2015, obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2

2.3.1.3 Implementación del modelo de gestión lean en Marriot Hotels

Tabla 13. Lean management en Marriot Hotels

HOTEL	Marriott Hotels
	
DESCRIPCION DEL HOTEL	3.420 establecimientos en 68 países
	151.000 Empleados
	Autograph Collection, Marriott Hotels & Resorts, JW Marriott Hotels & Resorts, Renaissance Hotels & Resorts, Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriott, Fairfield Inn by Marriott, Marriott Conference Centers, TownePlace Suites by Marriott, SpringHill Suites by Marriott, Marriott Vacation Club, Internation (MCVI), Horizons by Marriott Vacation Club, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Marriott Grand Residence Club, Bvlgari Hotels & Resorts, AC Hotels by Marriott.
AÑO DE IMPLEMENTACION DE PROYECTO LEAN	2007
PROYECTOS DESARROLLADOS	Los casos considerados "Excepcionales" se convirtieron en eventos cotidianos dentro de los procesos del Marriott (Reprocesos en facturación, ajustes relacionados con la estancia del huésped), en el año 2007 se lanza un proyecto lean cuyo objetivo fue reducir las excepciones en un 50%, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y ahorrar costos en reprocesos. Durante el proceso se detectaron inconsistencias en la comunicación, largos tiempos de espera por fallos en el sistema y confusión en la clasificación de los problemas, estas inconsistencias se identificaron mediante un diagrama de espina de pescado, la solución encontrada se baso en la estandarización de procesos.
RESULTADOS	Se identificaron 130 tipos de problemas los cuales fueron reducidos a 30 utilizando la herramienta 5S para crear procesos simples.
	Se paso de 95 excepciones por cada 1.000 procesos a 65

Fuente: Arango Uribe, 2015, obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2

2.4 Marco Legal

2.4.1 Clasificación y categorización de los establecimientos de hospedaje

Hoy en día el turista no sólo busca un lugar de descanso y pernocte, sino también un complemento a su experiencia de viaje. Por ello, el alojamiento es valorado en base a su infraestructura de acogida y equipamiento; así como, a su servicio. Incluso en algunos destinos, se ha convertido en una atracción en sí.

Según el Decreto Supremo N.º 001-2015-MINCETUR, del 9 de junio del 2015, en el capítulo 1º, artículo 3, señala las clases y categorías de hospedaje.

Ver tabla 10, clases y categorías de hospedaje:

Tabla 14. *Clases y Categorías de hospedaje*

Clase	Categoría
1. Hotel	1 a 5 estrellas
2. Apart Hotel	3 a 5 estrellas
3. Hostal	1 a 3 estrellas
4. Albergue

Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje, MINCETUR, 2015 obtenido de

<https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>

- 1. Hotel:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.
- 2. Apart-hotel:** Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración.
- 3. Hostal:** Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.

4. Albergue: Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o los intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo

2.4.2 Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles en el Perú

A. Requisitos mínimos de infraestructura

Tabla 15 Estructura mínima para un establecimiento de hospedaje clasificado como hotel.

REQUISITOS MINIMOS	5****	4****	3***	2**	1*
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Nº de habitaciones El número mínimo de suites debe ser igual al 5% del número total de habitaciones. (*)	40 (-)	30	20	20	20
Salones (m2 por número total de habitaciones) El área techada útil en conjunto no debe ser menor a:	3 m2	2.5 m2	1.5 m2	-	-
Bar independiente	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones) Deben estar techados y en conjunto no debe ser menor a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Todas las habitaciones deben tener un closet o guardarropa de un mínimo de: m2	1.5 x 0.7	1.5 x0.7	1.2 x 0.7	Debe tener	Debe tener
-Simples (m2)	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
-Dobles (m2)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11m2
-Suites (m2 mínimo, si la sala está integrada al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
-Suites (m2 mínimo, si la sala está separada del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
-Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño)	1 baño privado con tina	1 baño privado con tina	1 baño privado con ducha	1 cada 2 hab. con ducha	1 cada 4 hab. Con ducha
-Área mínima	5.5 m2	4.5 m2	4m2	3 m2	3 m2
-Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada (metros)	altura 2.10	altura 2.10	altura 1.80	altura 1.80	altura 1.80
Servicios y equipos para las habitaciones: - Aire acondicionado frío (tomándose en cuenta la temperatura promedio de la zona) - Calefacción (tomándose en cuenta la temperatura promedio de la zona) - Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped) - Alarma, detector y extintor de incendios - Tensión 110 y 220 v. - Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	Obligatorio Obligatorio Obligatorio en ducha y lavatorio Obligatorio Obligatorio Obligatorio	Obligatorio Obligatorio Obligatorio en ducha y lavatorio Obligatorio Obligatorio Obligatorio	- - Obligatorio (solo en el dormitorio)	- Obligatorio - -	- Obligatorio - -
- Ascensor de uso público (excluyendo sótano o semi-sótano) - Ascensor de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y incluyendo sótano o semi-sótano). - Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio a partir de 4 plantas. Obligatorio a partir de 4 plantas Obligatorio	Obligatorio a partir de 4 plantas. Obligatorio a partir de 4 plantas Obligatorio	Obligatorio a partir de 5 plantas. - Obligatorio	Obligatorio a partir de 5 plantas. - -	Obligatorio a partir de 5 plantas. - -
- Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones) - Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito - Generación de energía eléctrica para emergencia	30 % Obligatorio Obligatorio	25 % Obligatorio Obligatorio	20 % - Obligatorio	- - -	- - -
-Recepción y Conserjería	Obligatorio-separados	Obligatorio-separados	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
-Sauna, Baños turcos o hidromasajes	Obligatorio	-	-	-	-
-Servicios higiénicos públicos	Obligatorio diferenciados por sexo	Obligatorio diferenciados por sexo	Obligatorio diferenciados por sexo	Obligatorio	Obligatorio
-Teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
-Cocina (porcentaje del comedor)	60%	50%	40%	-	-
-Zona de manteniendo	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
-Oficio(s) de piso	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio sin teléfono	-	-

Fuente: ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 hospedaje del numeral III.1 arquitectura, del título III.

Edificaciones, del reglamento nacional de edificaciones- RNE; MINCETUR 2015.

B. Requisitos mínimos de equipamiento

Tabla 16. *Requisitos mínimos de equipamiento para hoteles*

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio			
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá En cuenta la disponibilidad de la señal respectiva En el lugar donde se ubique el Hotel.					

Fuente: (MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, 2015)

C. Requisitos mínimos de servicio

Tabla 17. *Requisitos mínimos de servicio para hoteles*

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	botiquín	botiquín	botiquín
En habitaciones					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio			
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
(1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.					
(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.					
(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.					

Fuente: (MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, 2015)

D. Requisitos mínimos de personal

Tabla 18. *Requisitos mínimos de personal para hoteles*

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
(1) Definición contenida en marco conceptual					

Fuente: (MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, 2015)

2.5 Marco conceptual

a) Sistema de producción Toyota TPS

Por sus siglas en inglés. Sistema desarrollado por Toyota Motor Corporation, basado en la filosofía de que las condiciones ideales para producción son creadas cuando las máquinas, los recursos y las personas trabajan en conjunto, agregando valor sin crear desperdicios.

(Socconini L. V., 2019, pág. 383)

b) Despilfarro.

El despilfarro fue definido por Toyota (Fujio Cho), como “todo lo que no sea la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, espacio y tiempo del operario, que resulten absolutamente esenciales para añadir valor al producto”. Naturalmente, todas aquellas actividades de un proceso que no aporten valor añadido al producto, las cuales deben tratar de eliminarse.

Son actividades que consumen tiempo, recursos y espacio, pero no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente (no aportan valor al cliente). El valor se añade cuando las materias primas se transforman del estado en que se han recibido en otro estado de un grado superior de acabado que algún cliente está dispuesto a comprar. Cabe señalar que existen actividades necesarias para el sistema o proceso, pero sin valor añadido, y que no contribuyen a comunicar valor al producto o servicio. En este caso, estos despilfarros tendrán que ser asumidos. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 20)

c) Estrategia de la cadena de valor

Define el modo en que la gestión de la cadena de valor va a cumplir con los compromisos de la compañía, esto es, cómo se va a generar y entregar el valor prometido al cliente. (Caja Corral, 2018, pág. 18).

d) Proceso

Muchos autores abordan la definición de procesos de distintas formas, según la Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (1995) lo define como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. También se puede definir un proceso cómo el conjunto de métodos, materias primas, personas, maquinas, medio ambiente, recursos

que como resultado de su interacción generase valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, pág. 71)

e) **Eficiencia**

La optimización de un proceso que resulta del uso de un mínimo de recursos. No está necesariamente vinculada con un valor del cliente, pues un proceso puede ser eficiente, pero no efectivo. (Socconini L. V., 2019, pág. 377)

f) **Calidad de servicio**

El servicio es definido como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación. (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2006, pág. 57).

La calidad de servicio, es la calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre qué tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Dimensiones de la calidad de servicio

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.
- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

- **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.
- **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- **Tangibilidad.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

g) Capacidad de respuesta

En primer lugar, hay que señalar que la capacidad de respuesta está vinculada al “tiempo” y a la solución “efectiva” que la empresa debe brindar a sus clientes; por tanto, las necesidades y las inquietudes de los compradores actuales y potenciales, deben ser respondidas con “inmediatez”. Es decir, tomando en consideración el espacio de tiempo desde que inicia la solicitud, hasta que finaliza la atención. (Polo Moya, 2020).

Ante esto, se debe asegurar que la capacidad de respuesta se enfoque en tres aspectos principales:

- **Rapidez,** dar una respuesta rápida y oportuna.
- **Precisión,** facilitar al cliente exactamente lo que quiere.
- **Empatía,** comprender al cliente, ser cordial, hacerle sentir que es importante para la empresa.

Por otra parte, hay que destacar que la capacidad de respuesta debe ser gestionada a través de los canales de atención al cliente como: el teléfono, el correo electrónico, las redes sociales, el chat, etc.

h) Satisfacción del cliente

Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del usuario con respecto al funcionamiento y a los atributos de un sistema de información está directamente relacionada con el uso de sistematización.

Las compañías de servicios que alcanzan la excelencia saben que las actitudes positivas de sus empleados promueven una mayor lealtad de los clientes. Estimular una fuerte orientación al cliente entre los empleados también puede incrementar su compromiso y la satisfacción que derivan de su trabajo, sobre todo si tienen mucho contacto con los clientes. Los empleados se sienten mejor en puestos en constante contacto con el cliente cuando tienen un impulso interno para (1) consentir a los clientes; (2) interpretar con exactitud las necesidades de los clientes; (3) desarrollar una relación personal con sus clientes, y (4) entregar un servicio de calidad para resolver los problemas de los clientes. (Kotler & Keller, 2012)

Dada la importancia de la actitud positiva de los empleados hacia la satisfacción de los clientes, las empresas de servicios deben atraer a la mejor fuerza laboral que puedan encontrar. Es preciso que no se limiten a ofrecer un empleo, sino que hagan lo posible por impulsar el desarrollo de una carrera. También deben diseñar un sólido programa de capacitación, y proveer apoyo y recompensas por un buen rendimiento. Para ello pueden utilizar intranets, boletines internos, recordatorios diarios y mesas redondas de empleados; todo esto les permitirá reforzar la

actitud centrada en los clientes. Por último, deben auditar con regularidad la satisfacción de los empleados.

i) El valor y sus diferentes perspectivas

Michael Porter ofrece una definición pragmática del concepto valor cuando expresa: “en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”. A continuación, desarrolla su visión planteando:

- El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto a precio y las unidades que puede vender.
- Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.
- El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

En cambio, según Ohmae, el verdadero resultado de una organización debe ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo adquieran, prefiriéndolo sobre los que ofrecen los competidores. (Flores & Hernandez, 2007, pág. 11).

j) Valor añadido

Es una actividad que transforma la materia prima o información para satisfacer las necesidades del cliente. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, pág. 5)

k) El valor al cliente

Como dicen los expertos en marketing, Don Peppers y Martha Rogers: El único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que se deriva de los clientes, tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y

aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio (Kotler & Keller, 2012, pág. 123)

Los clientes están mejor informados y educados que nunca, y tienen las herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas, y para buscar mejores alternativas

El valor percibido por el cliente (CPV) es la diferencia entre la evaluación que el cliente hace respecto de todos los beneficios y todos los costos inherentes a un producto. El beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado, como resultado del producto, el servicio, las personas involucradas en la transacción y la imagen. (Kotler & Keller, 2012, pág. 125)

Es el nivel de percepción asociado a productos o servicios de acuerdo con la importancia que tienen para resolver necesidades (Socconini L. V., 2019, pág. 384)

CAPITULO III

CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS 5 ESTRELLAS, URUBAMBA - CUSCO.

3.1 Reseña histórica

Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, pertenece a la cadena hotelera Aranwa Hotels Resorts & Spas, una colección de hoteles que ofrece la más atractiva guía de destinos en el Perú. Es parte del grupo San Pablo, empresa familiar peruana fundada en el año 1991 con presencia en el sector salud, educación, inmobiliario y hotelero.

Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, ha ido creciendo y, actualmente, ofrece cinco destinos dentro del Perú: Cusco, Valle Sagrado, Colca, Paracas y Vichayito. “Aranwa” en quechua significa “Leyenda”, una palabra que captura la historia y el mito, el encanto y el misterio, la belleza de lo natural y la sofisticación de la modernidad, todas estas sensaciones que nuestros huéspedes pueden experimentar de manera única en nuestros hoteles.

El Inicio de la cadena ARANWA fue en octubre del 2008, con la apertura de su primer hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, construido en un terreno de 10 hectáreas, a orillas del río Vilcanota, sobre las tierras de una antigua hacienda colonial Yaravilca del siglo XVII, que fue restaurada conservando los detalles originales de su época. Ubicada a sólo una hora y media de la ciudad del Cusco, Se encuentra afiliado a Preferred Hotels & Resorts, una colección de hoteles de lujo con espacios grandes y atención al detalle.

✓ Temporada Alta: Abril-noviembre

- ✓ Temporada Baja: Diciembre-marzo

Servicios e instalaciones

El hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, cuenta con variados servicios e instalaciones a disposición de todos sus huéspedes como:

- **Unno spa:** El Grupo San Pablo; la red más grande de salud privada del Perú, lleva 19 años dedicada a cuidar y proteger la salud de los peruanos, con médicos altamente especializados, personal de apoyo calificado, equipos de última generación, y la más moderna infraestructura. En este tiempo, el grupo ha adquirido todo el conocimiento médico y los estándares de servicio necesarios para lanzar un producto que no solo se enfoca en el descanso y las vacaciones, sino también en fomentar el bienestar y la salud de todos sus huéspedes, estimulando un estilo de vida más saludable, a través de la medicina preventiva complementaria se busca llevar al huésped a una experiencia de cambio de vida.

Es así como el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, ofrece la primera cámara hiperbárica en un hotel, que permite realizar tratamientos de oxigenación total, recuperación, reducción de la fatiga, manchas y arrugas en la piel, entre otros.

Por tanto, el corazón del hotel es el Spa, el más completo y especializado centro de bienestar considerado como el spa más grande de Sudamérica (2,500 m²).

- **Restaurante Gourmet Pukawi:** de alta cocina Novo Andina, fue desarrollada por los prestigiosos chefs Miguel Hernández, Carlos Mayta y Gonzalo Ruiz de Somocurcio, quienes incorporan los mejores productos del huerto del hotel dentro de una propuesta sofisticada y actual. El restaurante cuenta con capacidad para 134 personas

- **Restaurante Rikhuna:** alternativas ligeras y desayuno buffet. Con capacidad para 134 personas
- **Kusi bar & Sushi bar:** Cuenta con dos niveles alrededor de una acogedora chimenea. Sus cocteles están elaborados a base de pisco y de otros licores de renombre internacional, desarrollados por Hans Hilburg. Tiene capacidad para 50 personas. Una barra que ofrece la fusión peruano japonés, con toques andinos propios del Valle Sagrado. Los huéspedes pueden degustar exquisitos platos preparados al momento, desde el tradicional sushi hasta las deliciosas tempuras, sashimis, temaki, entre otros
- **Cava:** La propuesta se completa con la selección de vinos a cargo de la cava del restaurante. un espacio que cuenta con la más exclusiva colección de vinos.

Además de los servicios de:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| • Room service | • Lavandería |
| • Servicio de Internet | • Cambio de moneda |
| • Sala de eventos | • Salón de belleza |
| • Business | • <i>Boutiques</i> |
| Center totalmente
equipado | • Museo |
| • Estacionamiento | • Galería de arte |
| • Piscina | • Sala de cine |
| • Área de pesca | • Biblioteca |
| • Orquideario | • Tiendas de artesanías |
| • biohuerto | • Servicio de traslados |

3.2 Marco Estratégico del hotel

3.2.1 Misión

“Proveer servicios de hotelería y turismo de la más alta calidad, así como tratamientos de spa exclusivos y adecuados al destino, buscando armonía con el medio ambiente y valoración de la cultura”.

3.2.2 Visión

“Posicionarse como la marca líder en servicios de hotel *spa* en el Perú”

3.2.3 Principios

- ✓ Servicio amable para satisfacer a nuestros huéspedes y superar sus expectativas.
- ✓ Responsabilidad por nuestros huéspedes, trabajadores, comunidades y medio ambiente.
- ✓ Salud a través de nuestro spa.
- ✓ Cultura para revalorar el legado de nuestros antepasados.
- ✓ Personalizar la experiencia de cada huésped y aplicarla en la cadena.

3.2.4 Valores

Para describirlos, el gerente del hotel nos detalla los valores con los que dirige la empresa:

¿Cuáles son los valores básicos lo que caracteriza el modo de operar de la empresa?

¿Qué tan difundidos están?

Bueno los valores básicos de nuestro hotel, primero es: **la pasión por el servicio** luego la **honestidad, el respeto y valorarnos, no solamente valorarnos entre trabajadores sino valorar también al huésped** que es nuestra principal razón de ser. No hemos difundido aún mucho nuestros calores y nuestra cultura organizacional porque somos una empresa en crecimiento aun nos estamos formando y la idea es que año a año vayamos mejorando no, ya

tenemos encuestas de clima organizacional que antes no teníamos, nos preocupamos mucho más por el bienestar de nuestros empleados y de nuestro capital humano, sin embargo nos falta aún consolidarnos más en la parte de clima y cultura organizacional. (Melgar Quiñones, 2018).

3.2.5 Estructura organizacional del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Una estructura organizacional nos muestra a través de un organigrama, las funciones que cada departamento debe cumplir y las relaciones de comunicación entre las mismas, además al ser una herramienta esencial para el desarrollo de la empresa, permite que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que tiene. Podemos identificar 5 tipos de estructuras organizativas: La estructura simple; la estructura funcional: burocracia maquinal y profesional; la estructura divisional; la estructura matricial y la organización en red.

Para el caso del hotel, usa la **estructura organizativa funcional**, ya que cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades, y las relaciones de autoridad, delegación, coordinación, comunicación y control del hotel, se encuentran supervisadas bajo un sistema de burocracia maquinal. Con este sistema, la dirección del hotel recibe los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, el gerente general, a su vez, será el encargado de toma de decisiones concernientes al hotel y, además, hará partícipes de los problemas y dilemas a los propios empleados, a los que demandará sugerencias y alternativas, no obstante, será el propio gerente, el que tendrá que dar el visto bueno y tomar la decisión final, de esta manera el gerente, delega parte de sus responsabilidades a los jefes de área y a los supervisores.

A continuación, el organigrama de la empresa

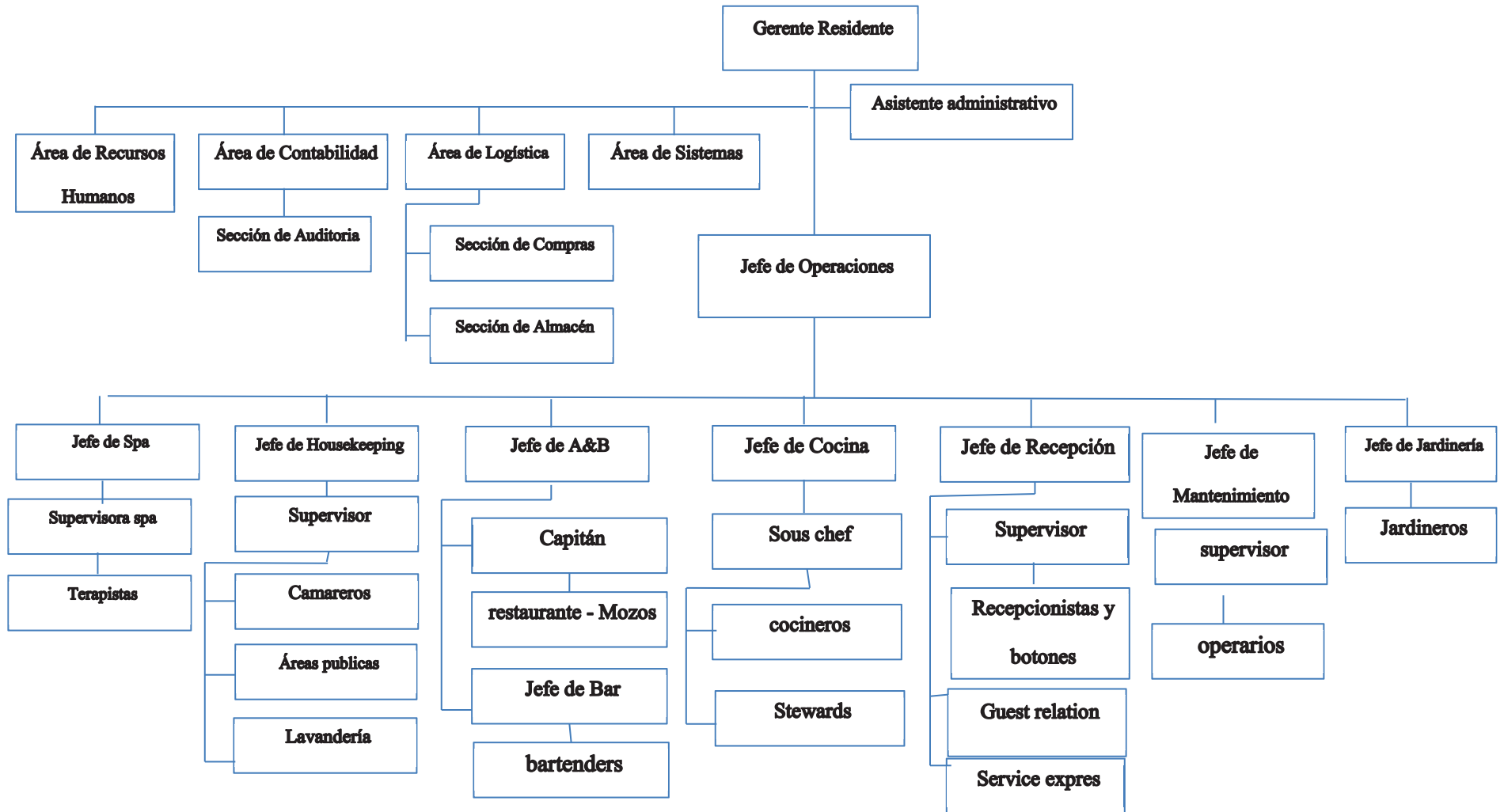


Figura 16. Organigrama del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba -Cusco.
 Fuente: Elaboración propia en base a planilla.

3.2.6 Análisis de recursos

El gerente del hotel, nos detalla cómo gestiona sus servicios en base al manejo de sus recursos, materiales, financieros, humanos y tecnológicos.

¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos?

En cuanto a **recursos materiales** no somos muy eficientes, no tomamos conciencia aun del costo en dinero que generan los recursos materiales con los cuales trabajamos y podríamos ser más eficientes en el cuidado y el uso de los mismos.

En cuanto a **recursos financieros** si somos eficientes, manejamos al milímetro los números, no somos una empresa tan grande, por lo que el tema financiero es tan importante para poder sobrellevar las temporadas de bajo porcentaje de ocupación. Llevar un buen manejo de las finanzas y hacerlo de forma eficiente es importante y si, felizmente lo cumplimos.

En cuanto al **capital humano**, hemos nivelado sueldos, estamos al día con los pagos, tratamos de que nuestros empleados estén felices, y que sientan que aquí puedan desarrollarse profesionalmente y personalmente. Es difícil, estamos en un proceso de cambio, pero la idea es llegar a mantener nuestro capital humano satisfecho

En cuanto a **tecnológicos** nos falta adecuarnos a la tecnología, últimamente hay infinidad de herramientas tecnológicas que te hacen más fácil el trabajo y también más eficientes como sistemas computación, programas, software etc. somos tecnológicos, pero no como quisiéramos. (Melgar Quiñones, 2018).

La actual gestión de los servicios del hotel, no es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos materiales, humanos y tecnológicos.

3.2.7 Análisis de la situación financiera

Por otra parte, la situación financiera del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es estable, según datos de los estados financieros 2017, la utilidad antes de impuestos acumulada fue de S/. 1 325 000.00 y según proyección al año 2018, la UAI tendría un crecimiento del 71.8 % ascendiendo a S/. 2 276 000.00 soles; la tendencia muestra este crecimiento. (Contabilidad, 2017).

ver figura N° 17 y 18.

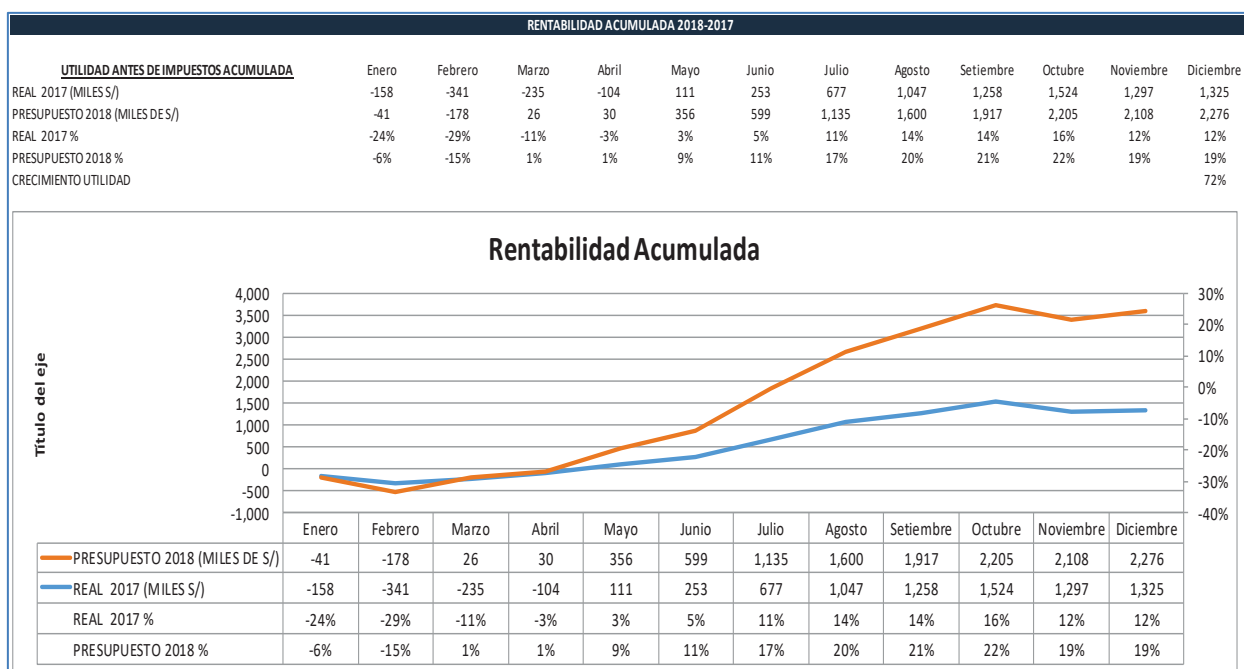


Figura 17. Rentabilidad acumulada del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco

Fuente: Estados Financieros del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

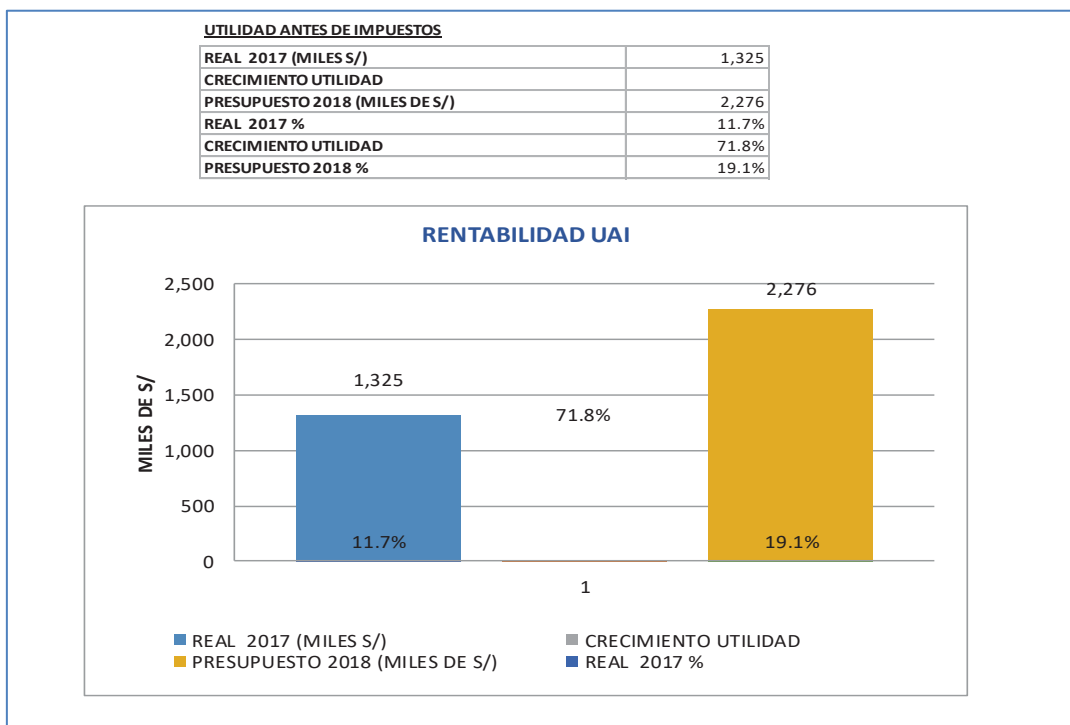


Figura 18. Utilidad antes de impuestos del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Fuente: Estados Financieros del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Según el dato obtenido del sistema de New hotel, en el manager report, la ocupación promedio en el año 2017 fue de 45%, con 35 456 huéspedes en comparación al año 2016 que estuvo con el 42% con 34 394, aproximadamente; y con tendencia a crecimiento para el año 2018 aprox. en 1%.

Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness				NewHotel		
Report Manager						
31/12/2017	% Ocupación/Disponibles	Excluir Time-Share	Excluir Propinas	Incluir Day-Use		
	Día	Mes	Año	Año Anterior		
				Día	Mes	Año
Adultos (Total)	205	2.647	33.848	219	2.748	32.881
Niños (Total)	24	111	1.285	22	136	1.358
Bebés (Total)	7	17	323	5	26	155
Huéspedes En el Hotel	236	2.775	35.456	246	2.910	34.394

Figura 19. Porcentaje de ocupación año 2017 del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco

Fuente: (New Hotel, 2017)

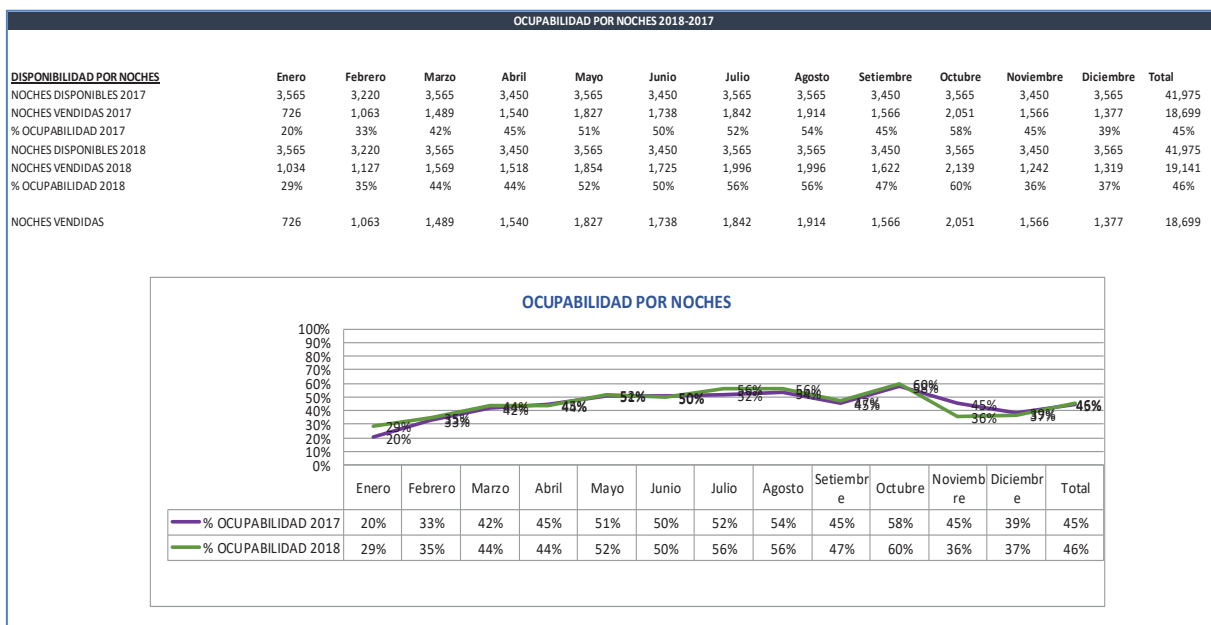


Figura 20. Ocupabilidad por noches año 2017 del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba – Cusco.

Fuente: Estados Financieros del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

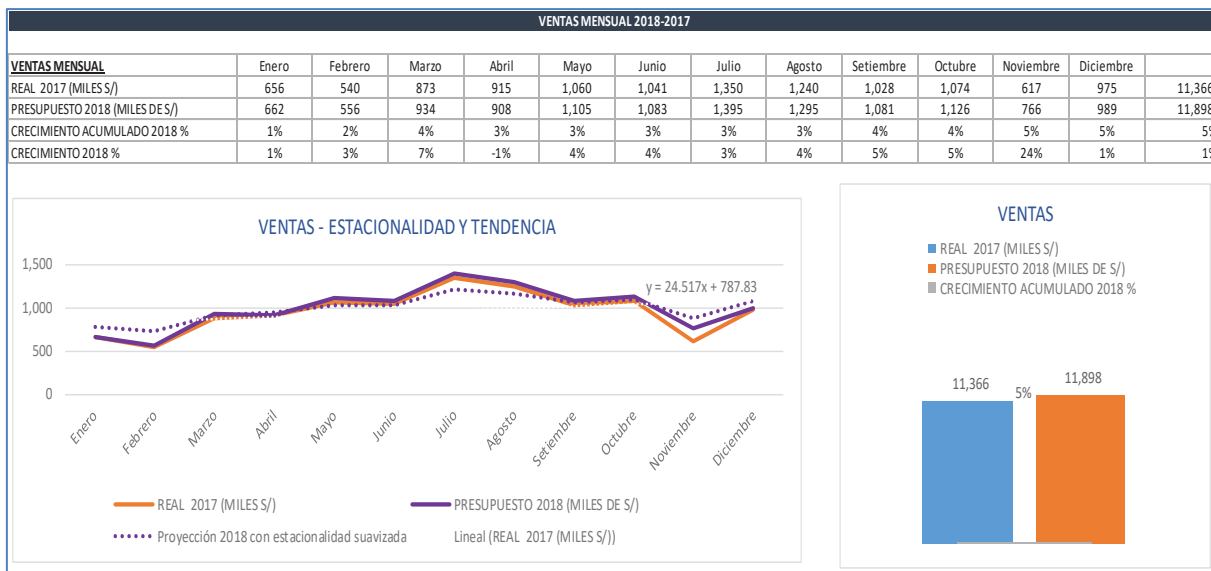


Figura 21. Ingresos mensuales 2017 del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Fuente: Estados Financieros del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

3.2.8 Gestión del capital humano

Así mismo, las remuneraciones del personal, se ha incrementado en lo que respecta en los puntos hoteleros, que superan los S/. 1000.00 en temporada alta y S/. 700.00, en temporada baja, estos generados del 10% de las ventas netas, que son adicionados al sueldo básico que fluctúa entre S/. 930.00 y S/. 1800.00. Además de los beneficios de acuerdo a Ley (gratificaciones, CTS, etc.).

Pero, en este punto, la gestión del capital humano no solo son remuneraciones, sino influyen los factores higiénicos, cuyos aspectos no se han cumplido, generando que la rotación de personal sea aún más alta, en el área de recepción, la mayoría de los recepcionistas tiene a penas entre 4 a 5 meses trabajando, lo mismo en área de housekeeping, spa, áreas que están en contacto directo con el huésped y al no conocer el modo de operar de la empresa y adaptarse rápidamente a él, la operación se complica. El resto de áreas como cocina, restaurante, mantenimiento y jardinería, tienen muy poca rotación.

La respuesta del gerente en cuanto a la satisfacción de sus clientes internos fue:

¿Qué nivel de satisfacción mantiene la empresa con sus trabajadores?

Estamos en un promedio superior el año pasado tuvimos una encuesta de clima laboral y nos coloca en un 89% de 100 donde el 85% es malo, así que estamos en un nivel promedio, hemos tomado algunas acciones, hemos nivelado sueldos, hemos tratado de dar asensos a personas que se lo merecen, hemos tratado de reconocer el esfuerzo y la dedicación de la gente dentro de la empresa para crecimientos personales y profesionales, tratando siempre de buscar la equidad y la justicia entre los colaboradores, para que no hayan ningún tipo de favoritismo y para que la gente sienta que todos somos iguales aquí, el nivel de satisfacción es un promedio alto / regular no es excelente, y eso es la idea seguir mejorando como empresa

para poder tener un mejor nivel de satisfacción, para con nuestros trabajadores. Cada persona es un embajador de su trabajo y esta persona debe sentir, que el hotel es un lugar lindo para trabajar. Aun por mejorar, la satisfacción del colaborador, tanto en clima como cultura organizacional. (Melgar Quiñones, 2018)

3.2.9 Tecnología y mejora continua

La tecnología, no es aprovechada, no la usan para mejorar sus operaciones, como nuevos software hoteleros o actualizados, el que se usa actualmente “New hotel”, es un programa bastante antiguo, ya no se adapta a las nuevas necesidades de la operación. nuevas tecnologías en Hoteles. Como vemos, el hotel dentro de sus operaciones, y procesos, ya sean estas de apoyo, operativas, o estratégicas, no están regidas bajo el concepto de mejora continua, veamos la respuesta del gerente:

¿Existe una política de mejora continua en sus procesos?

No, no existe mejora continua y eso es una falencia de la empresa, que debemos corregir, y no solo en este hotel, sino en la cadena Aranwa. Aun no tenemos políticas de procedimientos operacionales y por lo tanto no puede haber un programa de mejora continua porque aún no tenemos en que mejorar, para tener un programa de mejora continua, tú necesitas tener estándares procedimientos operacionales y la mejora continua es la revisión contante de los procesos durante todo el tiempo de vida del hotel, la mejora continua es algo continuo que nunca va a parar, e ir mejorando los procedimientos, procesos, los entandares: espero que eso a futuro lo podamos tener. (Melgar Quiñones, 2018).

El hotel aún no cuenta con manuales de operaciones, los procesos están fijados de acuerdo al trabajo del día a día, se rigen por estándares que no son propios del hotel, como PREFER

3.3 Diagnóstico de la empresa en el mercado hotelero

El hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, inició sus operaciones en diciembre 2008, dispone de habitaciones decoradas con un estilo colonial, así como también otras con decoración moderna minimalista, en total 115 habitaciones incluyendo habitaciones para personas con discapacidad.

La tarifa promedio asciende a s/. 394.00, aproximadamente, este incluye el desayuno buffet.

3.3.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter en el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco

El análisis de las cinco 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, permite analizar el nivel de competencia y rivalidad dentro de una industria, en nuestro caso vamos a analizar el sector hotelero y más concretamente del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.



Figura 22. Las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Wikipedia, 2019)obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

1) Poder de negociación de los clientes: los clientes si pueden ejercer fuerza en lo que respecta a la negociación sobre el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, debido a los otros 4 hoteles de 5 estrellas de la competencia. consideramos que, dentro de la ciudad de Urubamba, existe una competencia media -alta entre los hoteles de 5 estrellas, en relación a la similitud de sus servicios, y cantidad de clientes recibidos, por lo que el cliente al tener varias opciones puede ejercer mayor influencia. Sin embargo, el hotel puede diferenciarse, por sus precios que son más bajos con respecto a lo demás. Y brindando un excelente servicio.

2) Rivalidad entre empresas: la rivalidad competitiva del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es elevada, ya que compite con empresas que tienen muchos años en el mercado y que pertenecen a cadenas hoteleras mundiales, con altos estándares de calidad, el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, pertenece a una cadena hotelera nacional, con 5 hoteles en todo el Perú, pero al ofrecer servicios similares, existe el peligro de competencia intensa, en la medida de que un competidor trate de obtener el dominio sobre los demás. Aranwa como cadena, está en una etapa de crecimiento, lleva en el mercado 10 años, a comparación de los demás que tienen más de 100 años en el mercado, pero aun así es competitiva.

Este tipo de industrias, se caracterizan por poseer unos costes fijos elevados, debido a que requieren elevadas inversiones en equipamiento y mantenimiento, por lo que tratan de reducir sus gastos unitarios e incrementando ventas, llevándolos a experimentar una elevada rivalidad.

Como se mencionó anteriormente, no existe demasiada diferenciación en cuanto al producto/servicio ofrecidos por hoteles de su competencia, ello provoca una elevada rivalidad y uno de ellos pocos métodos de competir es el precio.

- 3) Amenazas de los nuevos entrantes:** el número y la importancia de las barreras que tienen que superar los nuevos entrantes, para competir con el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, son bastante elevadas. El hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, pertenece a una cadena hotelera nacional, lo que implicaría para los nuevos competidores, bastante esfuerzo igualarlo, más aun, en esta industria la inversión inicial es bastante elevada, tanto en capital fijo como circulante.

El hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, se caracteriza por brindar servicios exclusivos, especializados para el segmento que abarca, en bienestar y salud, lo que resalta de ello, es la experiencia que deja en sus clientes.

La marca del hotel, es reconocida mundialmente, y calificado como un hotel de lujo, y con expansión al extranjero, para los nuevos competidores, sería difícil alcanzar su nivel, en poco tiempo, lo que supone una barrera de entrada para los nuevos competidores.

A pesar de los 10 años en el mercado, aún están en proceso de aprendizaje para realizar las cosas de manera eficiente, para los nuevos competidores, sería difícil a hacerlo en poco tiempo y si lo hace, tendría que producir a mayor coste. El volumen de ventas, y la relación que existe entre los canales de distribución y el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, implica que, para un nuevo competidor, acceder a ello, sería bastante complicado y costoso. No basta con tener un hotel bueno, un servicio excepcional y un precio correcto si el turista no lo conoce o si tiene dificultades para acceder a la información.

Normalmente los hoteles de lujo, como Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, está dentro de la calificación de luxury collection, usan medios de distribución exclusivos, que, para los competidores, sería bastante costoso, poder acceder.

En cuanto a la ubicación del hotel, podemos decir, que está un poco alejado de la ciudad, a 15 min en auto a la ciudad, lo cual, por regla general, el cliente suele valorar la comodidad y el fácil acceso a zonas de negocio y ocio desde el hotel, es por ello que la ubicación sea un factor negativo para que impida la entrada de nuevos competidores potenciales.

- 4) **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores ejercen un poder de negociación medio, para satisfacer las necesidades de aprovisionamiento del hotel, ya que, en la zona existen pocos proveedores, que puedan ofrecer sus productos de buena calidad en relación al precio, en general, las atenciones llegan desde Lima y para poder realizar un cambio de proveedor, incurriríamos en costo por este cambio.

Podemos también mencionar a las agencias de turismo que usamos como proveedores de nuestros servicios, y destacamos que podrían ser, un influyente en la negociación, con los compradores, y más aún, si se ha recibido quejas del servicio ofrecido, en el caso del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, esto podría ser negativo, ya que las diferencias agencias ha recibido quejas de sus clientes. Perdiendo así, grupos importantes.

- 5) **Amenaza de productos sustitutos:** como productos/servicios sustitutos del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, por lo tanto, los hoteles de 5 estrellas en el valle, tenemos lo restaurantes independientes, como el Wakatay, muña, entre otros que tienen, en tema de alojamiento, no, encontramos sustitutos.

3.3.2 Posición competitiva del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Según la entrevista realizada al gerente residente, respecto a la posición competitiva, respondió:

¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de los servicios?

En el valle existe 30 hoteles de todo tipo de categorías, sin embargo, consideramos a 6 hoteles como nuestra competencia directa por producto, por precio, por servicio y por infraestructura, nuestro set competitivo es: Tambo del Inca, Sonesta, Rio Sagrado, Sol y Luna, Casa Andina e Inkaterra. Estos hoteles, incluyéndonos, nos dividimos la torta más grande en lo que es valle, los dos hoteles más grandes del valle son Tambo del inca con 128 y nosotros con 115 habitaciones. Tambo del inca es una marca de lujo, al igual que nosotros, de alta gama, pero regidos por estándares diferentes. (Melgar Quiñones, 2018).

A continuación, en la tabla 20 y 21, se muestra el cuadro comparativo de la capacidad de alojamiento ofertada por hoteles en valle sagrado, tarifas y servicios.

Tabla 19. Capacidad de alojamiento ofertada por los hoteles del valle sagrado.

TIPO DE HABITACION	ARANWA VALLE	TAMBO DEL INKA	RIO SAGRADO	CASA ANDINA	INKATERRA
Coloniales	27				
de luxe	74				
junior suite	3				
suite colonial	1				
suite del rio	6				
suite del lago	3				
suite presidencial	1				
junior doble		3			
junior simple		7			
matrimoniales de lujo doble		19			
matrimoniales de lujo		27			
matrimoniales dobles		24			
discapacitados simples		1			
discapacitados dobles		2			
Matrimoniales superior		43			
Suites		2			

de luxe			10		
junior suite			11		
villas familiares			2		
cama adicional			70		
andean cottages				7	
Suites				5	
Triple				4	
twin				63	
matrimoniales				11	
Descapacitados				2	
suite de lujo					1
suite doble					11
star dobles					24
TOTAL HABITACIONES	115	128	93	92	36

Fuente: Elaboración propia en base a información de hoteles en valle sagrado.

Tabla 20. Comparación de servicios ofertado por los hoteles del valle sagrado.

SERVICIOS	ARANWA VALLE	TAMBO DEL INKA	RIO SAGRADO	CASA ANDINA	INKATERRA
Restaurante / Bar	Si	Si	Si	Si	Si
Ascensor	NO	Si	No	No	No
Servicios de Internet/ Fax/ Fotocopias	Si	Si	Si	Si	Si
Confirmación de vuelos	Si	Si	Si	Si	Si
Servicio de Lavandería	Si	Si	Si	Si	Si
Servicio Courier	Si	Si	Si	No	No
Grupo Electrónico de emergencia	Si	Si	Si	Si	Si
Businnes Center	Si	Si	Si	Si	No
Piscina	Si	Si	Si	NO	No
Estacionamiento Privado	Si	Si	Si	Si	No
Internet WI FI	Si	Si	Si	Si	Si
Gimnasio	Si	Si	No	Si	No
Sala de Billar	SI	Si	No	NO	No
Spa	Si	Si	No	Si	si
Movilidad	Si	Si	No	Si	si

Fuente: Elaboración propia en base a información de hoteles de valle sagrado

Se puede apreciar en las tablas, la similitud de servicios e instalaciones que ofrecen cada uno de estos hoteles, por lo que la propuesta para competir que utiliza Aranwa Sacred Valley Hotel &

Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, está en base al liderazgo en el producto y/o servicio (experiencia), pero como muestra la figura 24, no se ve reflejada de manera positiva frente a los competidores, y en cuanto a la eficacia operativa, para ofrecer servicios de calidad, a bajo coste, no está reflejada en los resultados que muestra, la herramienta de revínate (software, de gestión hotelera). La ventaja competitiva, que tiene Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, en otorgar al huésped “experiencia”, a través de un servicio de calidad, a su vez vigilando que las operaciones, los procesos, fluyan de manera adecuada.

3.3.3 Revinate, software de gestión hotelera

Revinate, es un software de gestión hotelera, fundado en el año 2009 y con la confianza de más de 30 000 hoteles, Revinate ayuda a captar, medir y optimizar la experiencia de los huéspedes brindando opiniones y menciones en los medios sociales en línea, en una única vista integrada.

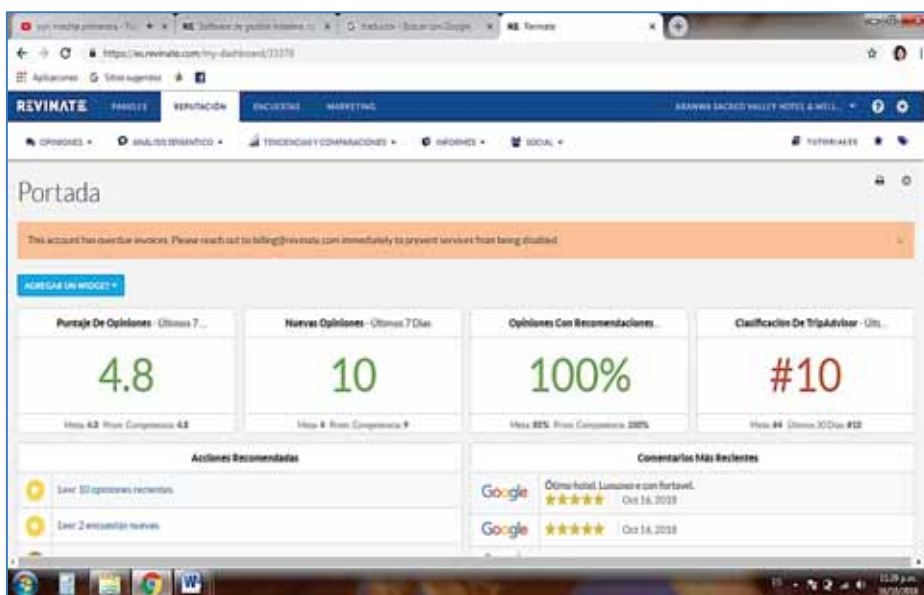


Figura 23. Interfaz de revinate
Fuente: (Revinate, 2017)

Tiene como objetivos generales

- Maximizar los ingresos del hotel

- Incrementar la satisfacción de los huéspedes del hotel
- Maximizar el impacto de los comentarios de los huéspedes
- Superar a la competencia

Según los datos de Revinate, podemos observar en la figura 20, la comparación de puntaje con respecto a la competencia en el año 2017.

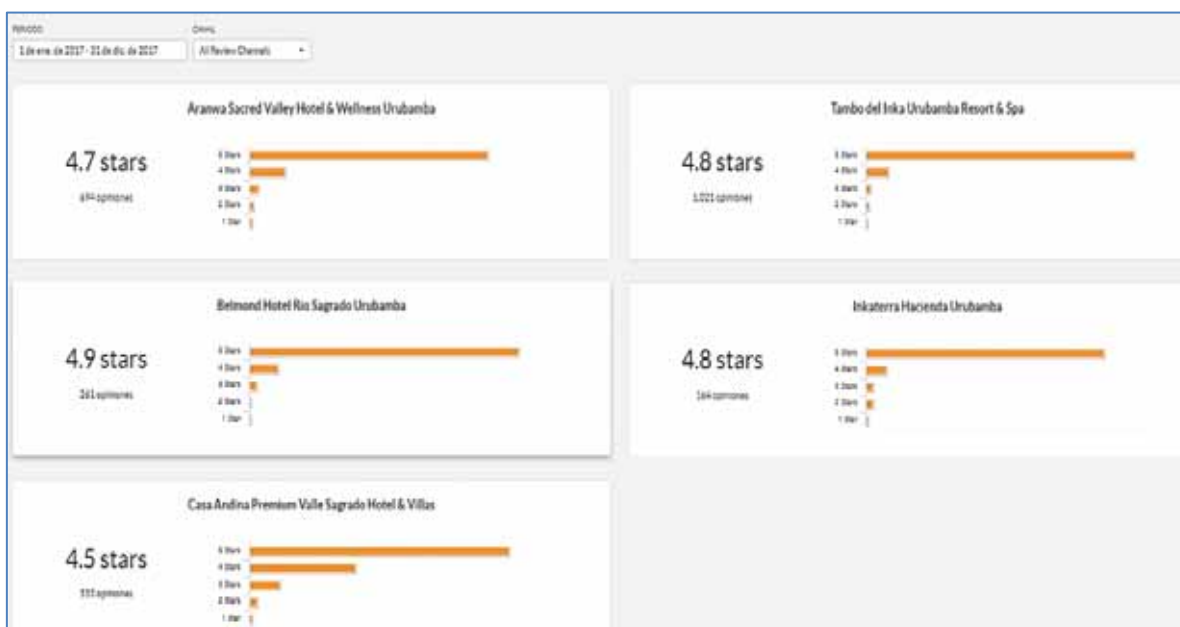


Figura 24. Comparación de puntaje frente a la competencia
Fuente: Revinate, 2017

El puntaje del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, con respecto a la competencia en el año 2017, fue de 4.7, puntaje que refleja la baja competitividad que tiene frente a sus rivales y baja calidad de los servicios que brinda a sus clientes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

4.1.1 Datos generales

4.1.1.1 Sexo de los colaboradores por áreas

Tabla 21. Resultados, sexo de los colaboradores por áreas

Nº	AREA	F	M	TOTAL
1	Operaciones	0	1	1
2	Recepción	6	6	12
3	Housekeeping	7	10	17
4	AYB	6	9	15
5	Cocina	2	12	14
6	Spa	6	0	6
7	Mantenimiento	0	10	10
8	Sistemas	0	1	1
9	Jardinería	0	5	5
FRECUENCIA		27	54	81
%		33%	67%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

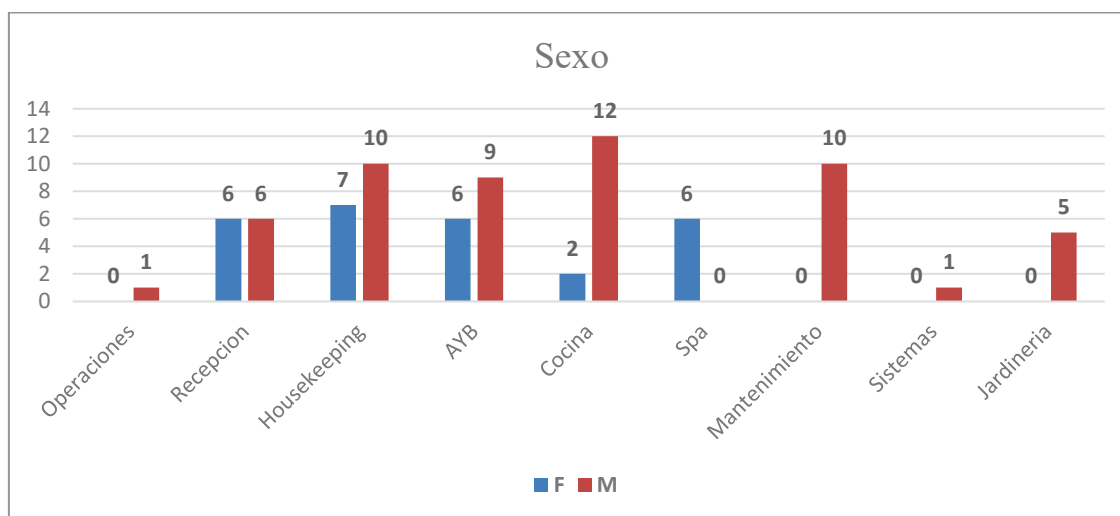


Figura 25. Resultados, sexo de colaboradores por áreas

Fuente: elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 67% de los colaboradores encuestados son de sexo masculino, y el 33%, son de sexo femenino. Siendo el área de housekeeping, cocina y mantenimiento con más varones.

4.1.1.2 Rango de edad de los colaboradores por áreas

Tabla 22. Resultados, rango de edad de los colaboradores por áreas

Nº	AREA	18 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	60 a mas	TOTAL
1	Operaciones	1	0	0	0	0	1
2	Recepción	9	3	0	0	0	12
3	Housekeeping	6	6	2	3	0	17
4	AYB	11	3	0	1	0	15
5	Cocina	5	6	2	1	0	14
6	Spa	2	4	0	0	0	6
7	Mantenimiento	5	2	2	1	0	10
8	Sistemas	0	1	0	0	0	1
9	Jardinería	0	1	1	2	1	5
FRECUENCIA		39	26	7	8	1	81
%		48%	32%	9%	10%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

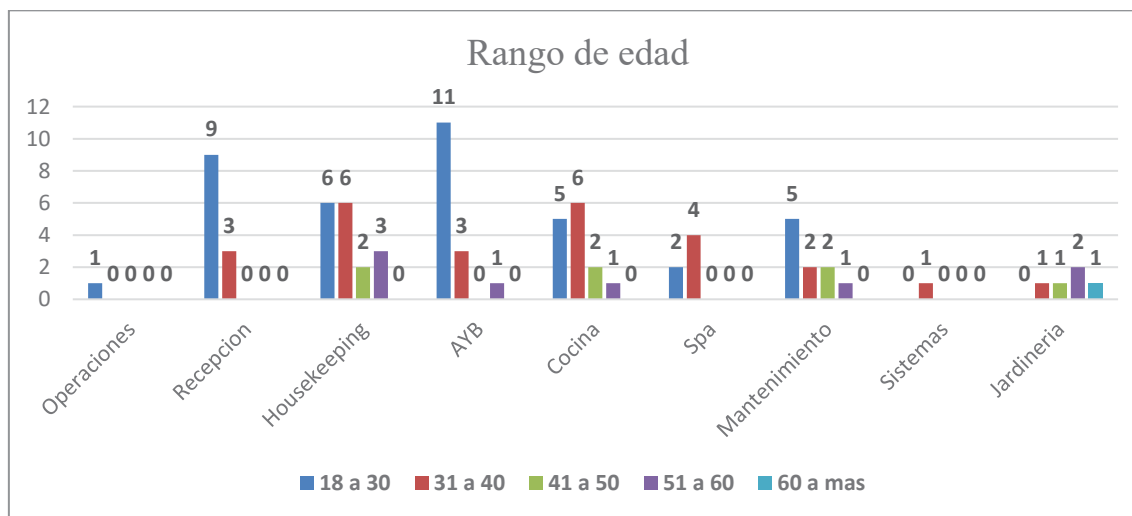


Figura 26. Resultados, rango de edad de colaboradores por áreas

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 48% de los colaboradores encuestados tienen entre 18 a 30 años de edad. El 32%, está en el rango de 31 a 40 años de edad. El 10%, de 51 a 60 años de edad. Y el 9%, se encuentra entre los 41 a 50 años de edad.

En consecuencia, la mayoría de colaboradores encuestados oscilan entre los 18 a 30 años de edad, una cuota joven, que, de alguna forma, tiene una ventaja para la empresa, pues suelen ser muy entusiastas y motivados, actitudes indispensables en los negocios de éxito, a su vez, pueden moldearse y adaptarse con facilidad a los objetivos y lineamientos de la empresa. Aportan ideas frescas, y aprenden rápido.

Por otro lado, podemos ver una desventaja que puede ser negativa para la empresa, pues, la empresa incurre a gastos extras y una inversión de tiempo y esfuerzo, ya que hay que formarlos y entrenarlos. Pues pueda que no conozca lo suficiente de la industria, no tienen habilidades desarrolladas, influencias en el mercado y madurez emocional.

4.1.1.3 Grado de instrucción de los colaboradores por áreas

Tabla 23. Resultados, grado de instrucción de los colaboradores por áreas

Nº	AREA	P	S	ST	SU	TOTAL
1	Operaciones	0	0	1	0	1
2	Recepción	0	0	5	7	12
3	Housekeeping	0	10	5	2	17
4	AYB	0	0	12	3	15
5	Cocina	0	5	9	0	14
6	Spa	0	0	5	1	6
7	Mantenimiento	0	2	7	1	10
8	Sistemas	0	0	0	1	1
9	Jardinería	2	3	0	0	5
FRECUENCIA		2	20	44	15	81
%		2%	25%	54%	19%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

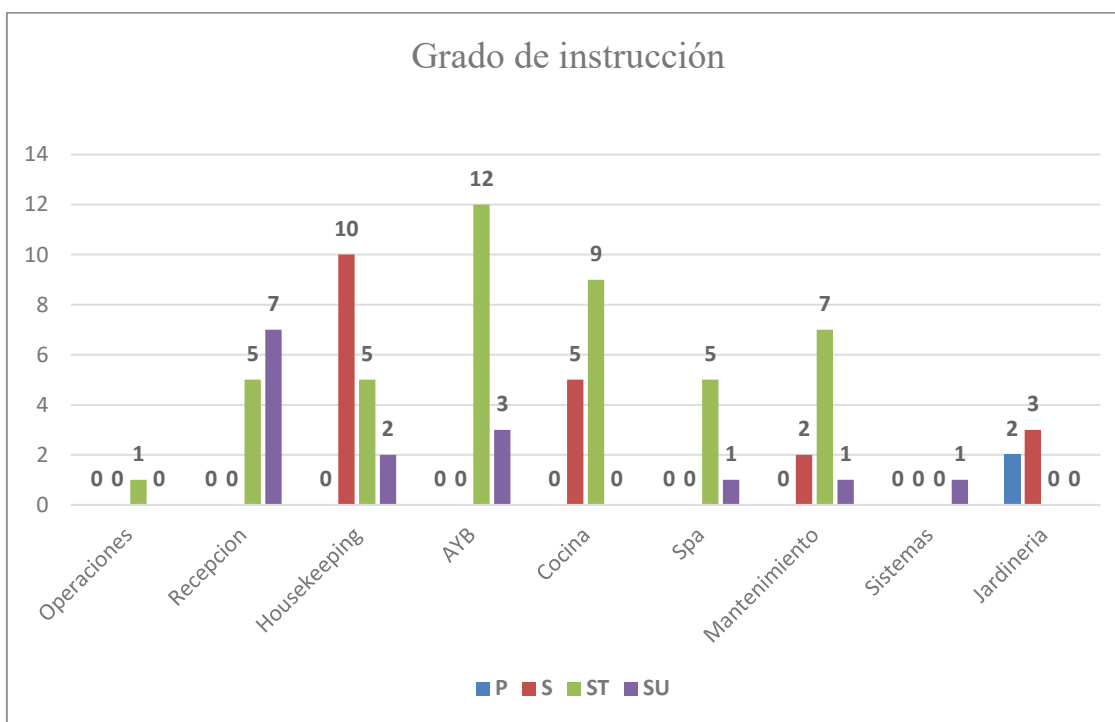


Figura 27. Resultados, grado de instrucción de colaboradores por áreas

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 54% de los colaboradores encuestados, tienen como grado de instrucción, superior técnico. El 25%, secundaria completa. El 19%, grado superior universitario. Y el 2%, primaria completa.

En síntesis, la mayoría de colaboradores, tienen grado superior técnico. Por lo tanto, al tratarse de actividades propiamente operativas, el grado de instrucción va de acuerdo a lo requerido por la empresa; sin embargo, tenemos una desventaja con el 25% de colaboradores encuestados que solo tienen secundaria completa y que en su mayoría pertenecen al área de housekeeping, área clave del hotel, como actividad principal de alojamiento.

4.1.1.4 Rango de años de los colaboradores en la empresa

Tabla 24. Resultados, rango de años de los colaboradores en la empresa

N°	AREA	0 a 1	2 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 9	10 a MAS	TOTAL
1	Operaciones	0	1	0	0	0	0	1
2	Recepción	10	3	2	0	0	0	15
3	Housekeeping	3	3	4	2	0	2	14
4	AYB	4	6	1	4	0	0	15
5	Cocina	1	8	3	0	1	1	14
6	Spa	3	2	0	0	1	0	6
7	Mantenimiento	0	4	3	1	2	0	10
8	Sistemas	0	1	0	0	0	0	1
9	jardinería	0	0	1	3	0	1	5
FRECUENCIA		21	28	14	10	4	4	81
%		26%	35%	17%	12%	5%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

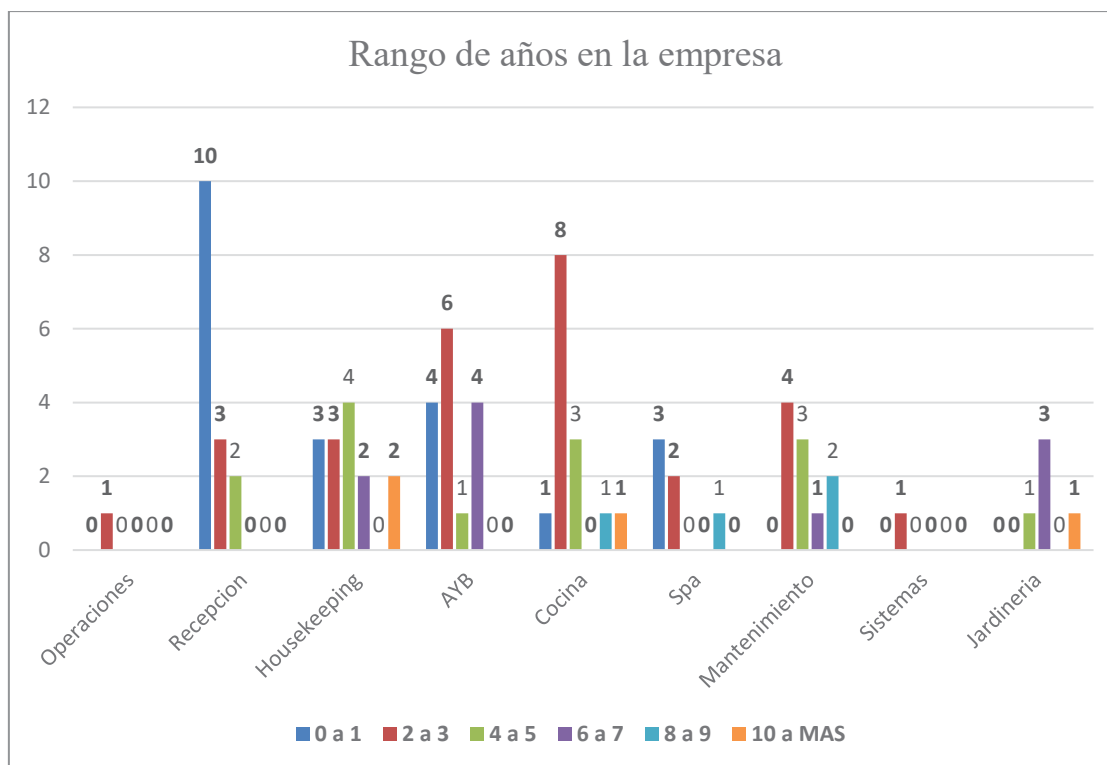


Figura 28. Resultados, rango de años de colaboradores en la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 35%, de colaboradores encuestados, llevan de 2 a 3 años laborando en la empresa. El 26%, llevan menos o igual a 1 año laborando en la empresa. El 17%, tienen entre 4 a 5 años en la empresa. El 12%, de 6 a 7 años laborando en la empresa.

El 5%, entre 8 a 9 años. Y el 5%, lleva más de 10 años laborando en la empresa.

Es decir, la mayoría de colaboradores encuestados, llevan entre 2 a 3 años laborando en la empresa, lo que le da un cierto nivel de estabilidad laboral. Sin embargo, existe un porcentaje de colaboradores (25%), que llevan en la empresa menos o igual a 1 año laborando, reflejado en mayor proporción en el área de recepción, indicando que el nivel de rotación de personal en esta área es más elevado, dando inestabilidad y baja eficiencia a un área clave en la actividad principal del hotel, que es el alojamiento.

4.1.2 Indicador “sobreproducción”

1. La sobreproducción significa producir más de lo demandado o producir algo antes de que sea necesario (productos, información, actividades etc. ¿Considera que hay sobreproducción en su trabajo?

Tabla 25 . Resultados, indicador de sobreproducción

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	15	19%
2	Casi siempre	13	16%
3	A veces	35	43%
4	Casi nunca	18	22%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

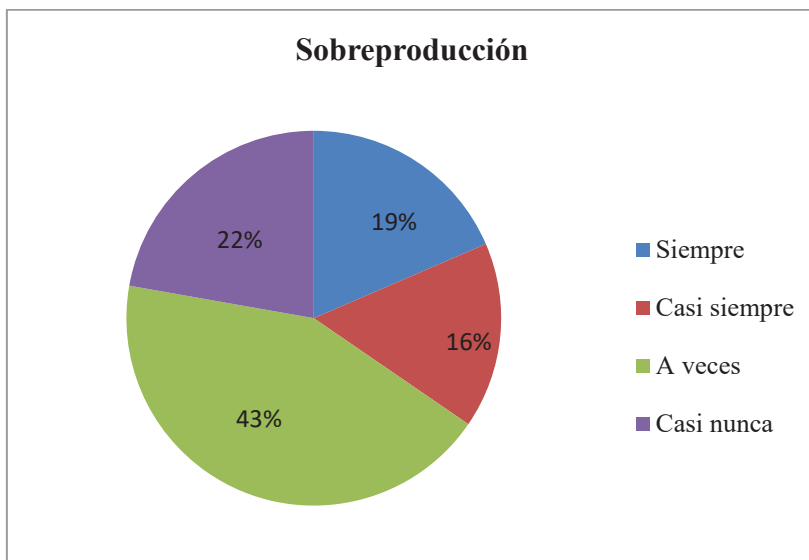


Figura 29. Resultados, indicador de sobreproducción
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 43% de los colaboradores encuestados, indicaron que a veces existe sobreproducción en el hotel mencionado. El 22% revelaron que casi nunca se muestra sobreproducción en el hotel de estudio. El 19% manifestaron que casi siempre existe sobreproducción en el hotel mencionado. Y el 16 % indicaron que casi siempre se muestra sobreproducción en la empresa hotelera de estudio.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados indicaron que a veces existe sobreproducción en sus trabajos; siendo la sobreproducción un enorme despilfarro que a veces la empresa hotelera incurre, debido a la falta de supervisión y control estricto de la producción de acuerdo a la demanda, es decir no aplica el sistema pull y el just in time.

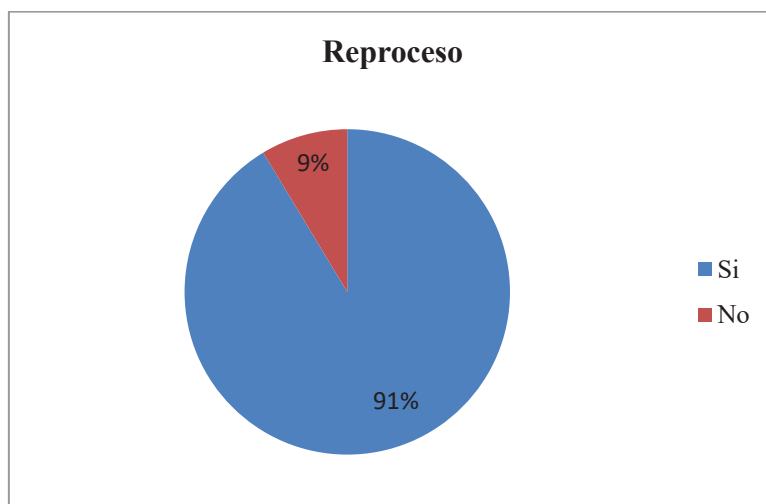
4.1.3 Indicador “reproceso”

2. ¿En algún momento dentro de la operación ha tenido que rectificar, un elemento producto, documento, etc. que no ha salido bien a la primera?

Tabla 26 .Resultados, indicador de reproceso

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Si	74	91%
2	No	7	9%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

**Figura 30.** Resultados, indicador de reproceso

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 91 % de los colaboradores encuestados, indicaron que, si han generado reproceso y el 9%, mencionan que no generaron reprocesos en sus trabajos.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores, si han tenido que rectificar un producto, elemento, documento, actividad, etc, que no ha salido bien a la primera, es decir han generado reprocesos en sus trabajos, debido a los diferentes motivos siguientes: por fallos humanos, por poca formación y baja experiencia, por aplicar técnicas erróneas, por el uso de máquinas y equipos deficientes, y por procesos mal diseñados.

4.1.2.1 Reproceso por fallos humanos

Tabla 27. Resultados, reproceso por fallos humanos

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	0	0%
2	Casi siempre	20	27%
3	A veces	41	55%
4	Casi nunca	13	18%
TOTAL		74	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

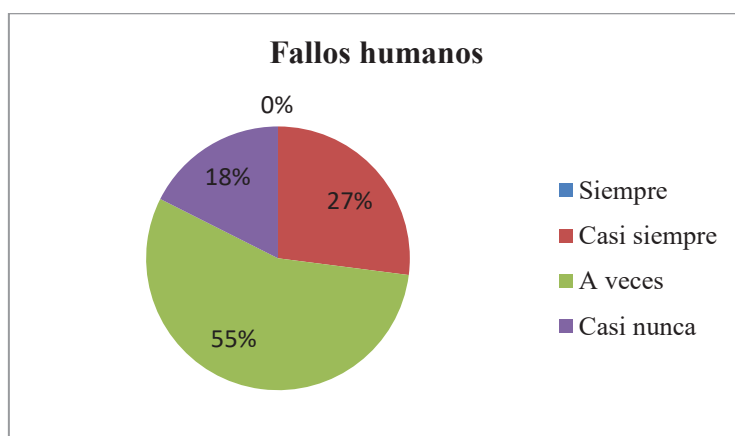


Figura 31. Resultados, reproceso por fallos humanos

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados, el 55% de los colaboradores encuestados indicaron que a veces han rectificado errores debido a fallos humanos. El 27%, mencionaron que casi siempre han rectificado errores por fallos humanos. Y el 18%, manifestaron que casi nunca han rectificado errores por fallos humanos.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que a veces han corregido errores por fallos humanos, esto se debe a que el personal no pone la suficiente atención y cuidado a la hora de realizar sus actividades.

4.1.2.2 Reproceso por poca formación o baja experiencia

Tabla 28 .Resultados, reproceso por poca formación o baja experiencia

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	0	0%
2	Casi siempre	5	7%
3	A veces	30	41%
4	Casi nunca	39	53%
	TOTAL	74	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

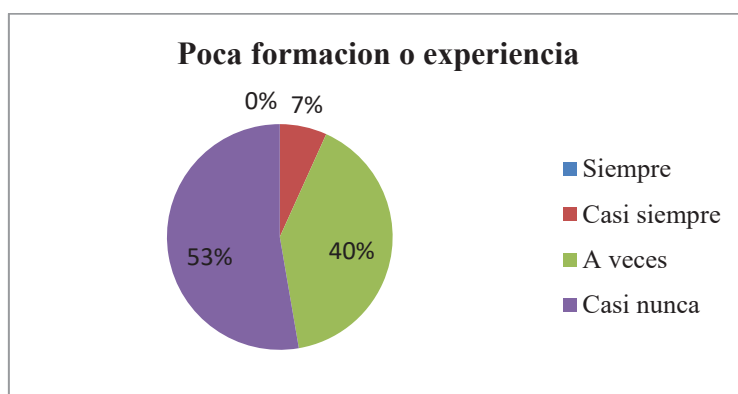


Figura 32 .Resultados, reproceso por poca formación o baja experiencia

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 53% de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca han rectificado errores que no salieron bien a la primera debido a la poca información o baja experiencia. El 40 %, mencionaron que a veces han rectificado errores en sus trabajos debido a la poca formación o baja experiencia. Y el 7%, que casi siempre han rectificado errores que no salieron bien a la primera debido a la poca formación o baja experiencia.

Por consiguiente, la mayoría de los colaboradores encuestados, manifestaron que casi nunca han corregido errores debido a la poca formación o baja experiencia, es decir, el personal conoce de su trabajo, y tienen la suficiente experiencia para realizar sus actividades.

4.1.2.3 Reproceso por técnicas erróneas

Tabla 29 . Resultados, reproceso por técnicas erróneas

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	1	1%
2	Casi siempre	8	11%
3	A veces	24	32%
4	Casi nunca	41	55%
TOTAL		74	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

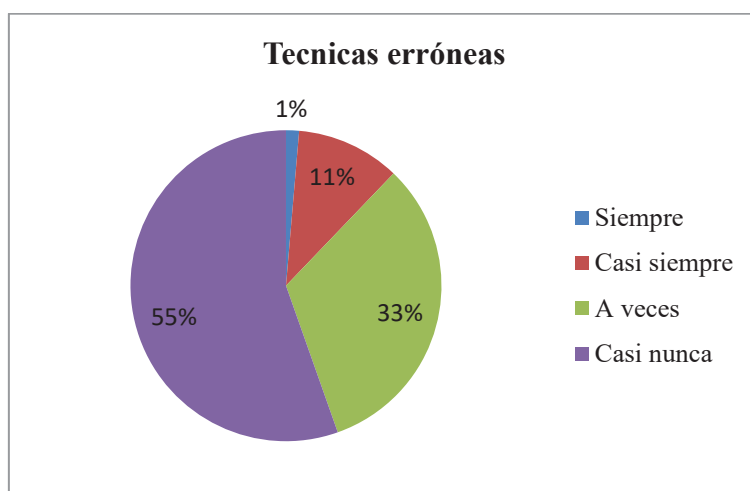


Figura 33. Resultados, reproceso por técnicas erróneas

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 55% de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca han rectificado errores que no salieron bien a la primera al aplicar técnicas erróneas. El 33%, manifestaron que a veces han corregido errores al aplicar técnicas erróneas. El 11%, indicaron que casi siempre rectifican errores debido a la aplicación de técnicas erróneas, Y el 1%, mencionaron que siempre corrigen errores que no salieron bien a la primera al aplicar técnicas erróneas.

En síntesis, la mayoría de colaboradores encuestados manifestaron, que casi nunca han rectificado errores que no salieron bien a la primera al aplicar técnicas erróneas, es decir, las técnicas utilizadas en sus trabajos son las adecuadas y no son causantes determinantes de fallos en las operaciones, pero si deben ser revisadas.

4.1.2.4 Reproceso por maquinaria y/o equipo no adecuado

Tabla 30. Resultados, reproceso por maquinaria y/o equipo no adecuado

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	2	3%
2	Casi siempre	12	16%
3	A veces	34	46%
4	Casi nunca	26	35%
	TOTAL	74	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

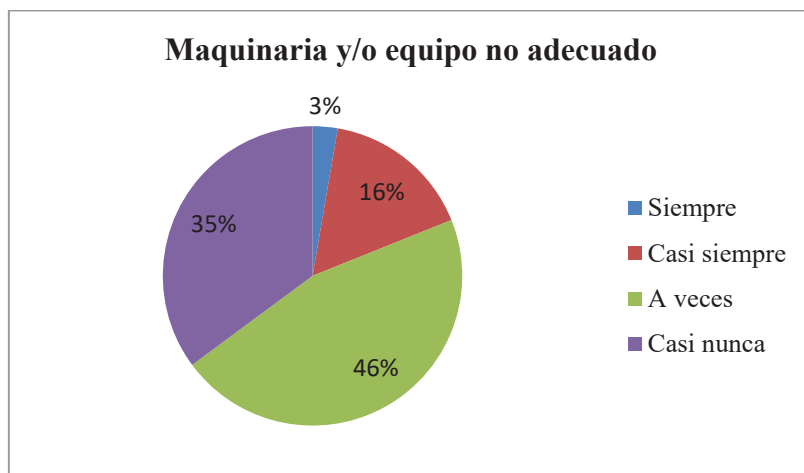


Figura 34. Resultados, reproceso por maquinaria y/o equipo no adecuado

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según resultados obtenidos, El 46% de colaboradores encuestados mencionaron que a veces han rectificado errores que no salieron bien a al primera, debido al uso de maquinarias y/o equipo no adecuado. El 35%, indicaron que casi nunca corrigieron errores a causa del uso de maquinaria. El 16%, manifestaron que casi siempre corrigen errores debido al uso de maquinaria y/o equipo no adecuado. Y el 3%, siempre rectifican errores debido al uso de maquinaria y/o equipo no adecuado.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores, indicaron que a veces han rectificado errores que no salieron bien a la primera por el uso de maquinaria y/o equipo que no son adecuados o presentan desperfectos. Sin embargo, una minoría, si corrige errores por este aspecto, por lo que tener sus maquinarias y equipos en buen estado, adecuados para la operación es de suma importancia.

4.1.2.5 Reproceso por proceso mal diseñado

Tabla 31 . Resultados, reproceso por proceso mal diseñado

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	2	3%
2	Casi siempre	5	7%
3	A veces	19	26%
4	Casi nunca	48	65%
	TOTAL	74	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

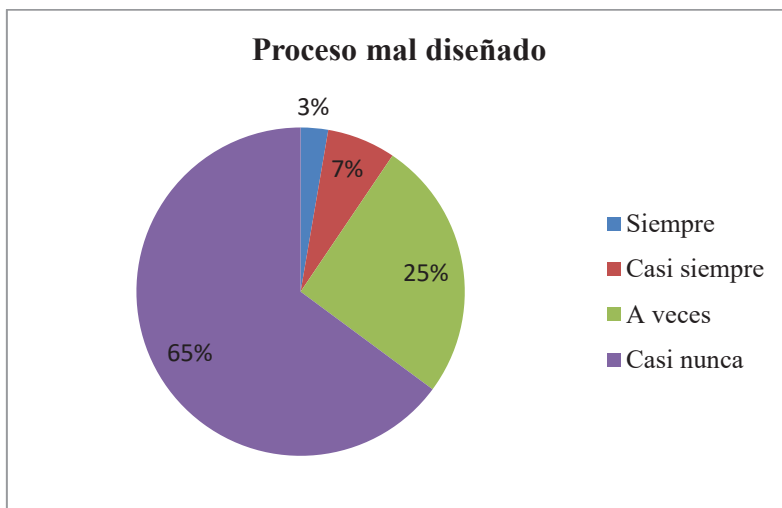


Figura 35. Resultados, reproceso por proceso mal diseñado
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según resultados obtenidos, el 65% de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca han rectificado errores que no salieron bien a la primera debido a un proceso mal diseñado. El 25%, mencionaron que a veces han rectificado errores debido a un proceso mal diseñado. El 7%, manifestaron que siempre corrigen errores por un proceso mal diseñado. Y el 3%, respondieron que siempre corrigen errores debido al uso de un proceso mal diseñado.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca ha rectificado errores que no salieron bien a la primer debido al uso de un proceso mal diseñado, es decir, los procesos existentes para llevar a cabo las diferentes actividades dentro de la empresa hotelera, están bien diseñadas, sin embargo, los procesos deben ser constantemente mejorados y diseñados, ya que debido a los cambios que se presenta en la actualidad, realizar mejora continua en los procesos llevara a la empresa a permanecer en el tiempo de manera eficiente.

4.1.4 Indicador “movimiento”

3. ¿Considera usted que en su trabajo realiza movimientos innecesarios incluyendo malas posturas, las cuales le resten tiempo para completar sus tareas?

Tabla 32 . Resultados, indicador de movimiento

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	6	7%
2	Casi siempre	13	16%
3	A veces	42	52%
4	Casi nunca	20	25%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

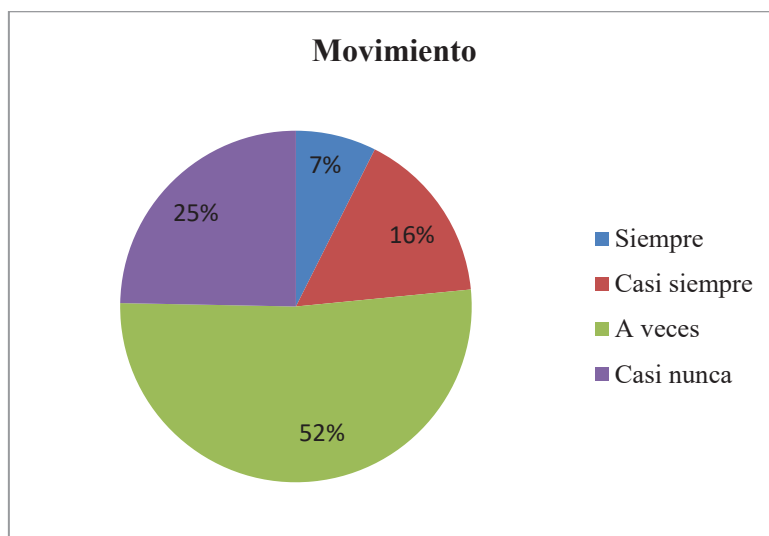


Figura 36. Resultados, indicador de movimiento

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 52% de los colaboradores encuestados indicaron que a veces realizan movimientos innecesarios, las cuales les restan tiempo para completar sus tareas. El 25%, mencionaron que casi nunca realizan movimientos innecesarios. El 16 %, indicaron que casi siempre realizan movimientos innecesarios Y el 7%, manifestaron que siempre realizan

movimientos innecesarios incluyendo las posturas que les resten tiempo para completar sus tareas.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que a veces incurren a movimientos innecesarios, incluyendo malas posturas las cuales les resten tiempo para completar sus tareas oportunamente. Esto debido a que el lay out de planta, es bastante amplia, incluso para conseguir las cosas, productos, información, etc. Las malas posturas, se da debido a la ubicación de mobiliario, productos, etc.

4.1.5 Indicador “espera”

4. ¿Ha habido instantes en que deja de trabajar porque está esperando algo o alguien para continuar en sus labores? (una autorización, confirmación, información, reparación, productos etc.)

Tabla 33 . Resultados, indicador de espera

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	8	10%
2	Casi siempre	4	5%
3	A veces	40	49%
4	Casi nunca	29	36%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

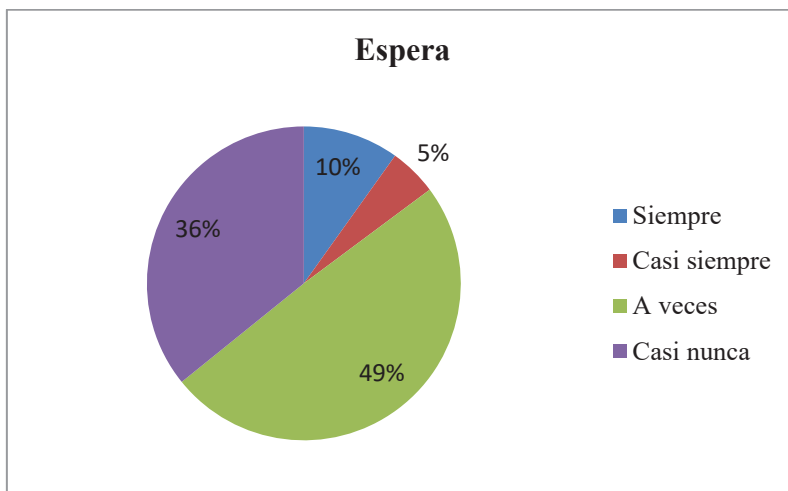


Figura 37. Resultados, indicador de espera
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, El 49% de colaboradores encuestados, respondieron que a veces han dejado de trabajar porque están esperando a alguien o algo para continuar con el proceso de sus actividades. El 36%, confirmaron que casi nunca han dejado de trabajar debido a la espera de alguien o algo para continuar con sus trabajos. El 10%, indicaron que siempre dejan de trabajar por que están esperando algo o alguien para continuar. Y el 5%, manifestaron que casi siempre dejan de trabajar por estar esperando algo o alguien para continuar con sus labores.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores encuestados indicaron que a veces han dejado de trabajar debido a la espera de alguien o algo para continuar, sean estas, una autorización, confirmación, información, reparación, productos etc. Las cuales les ha restado tiempo para completar sus actividades. Sin embargo, el personal debe estar en la suficiente capacidad de tomar sus propias decisiones acertadas para la operación, por otro lado, se necesita mayor capacitación para los mismos.

4.1.6 Indicador “inventario”

5. ¿Considera que el stock de productos necesarios para su operación dentro de su área es?

Tabla 34 . Resultados, indicador de inventario

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Suficiente	32	40%
2	Insuficiente	45	56%
3	Sin stock	4	5%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

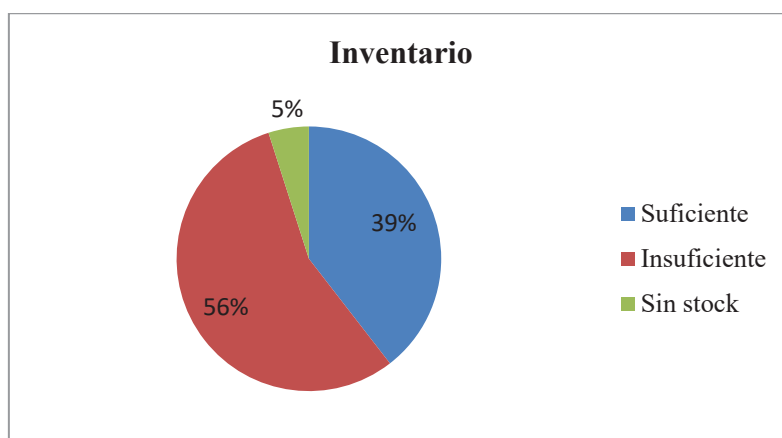


Figura 38. Resultados, indicador de inventario

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 56% de colaboradores encuestados, indicaron que el stock de productos necesarios para la operación es insuficiente. El 39 %, manifestaron que el stock de productos necesarios para la operación es suficiente. Y el 5%, indicaron que el sock de productos necesarios para la operación no tiene stock.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores indicaron que el stock de productos necesarios para la operación es insuficiente; por lo que al hacer el análisis de la analogía del río (figura 5), tener un nivel de inventario insuficiente o minimizarlos, puede causar parálisis en el proceso.

4.1.7 Indicador “sobreproceso”

6. ¿Al ejecutar sus tareas, sigue una secuencia programada de actividades para no tener que repetirlas?

Tabla 35 . Resultados, indicador de sobreproceso

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Si	72	89%
2	No	9	11%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

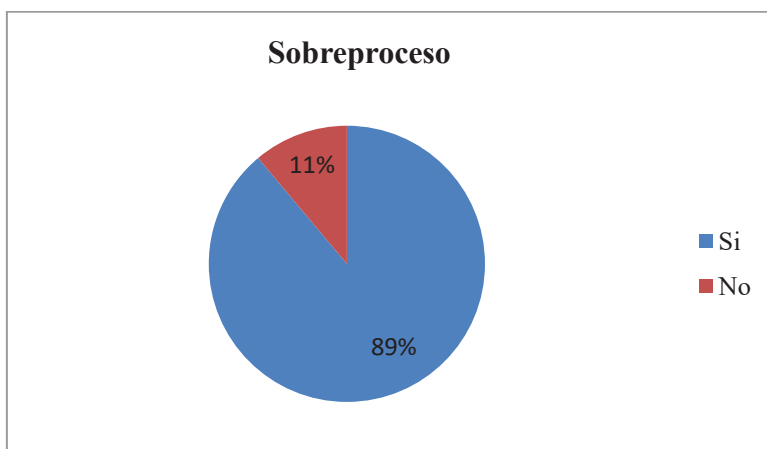


Figura 39. Resultados, indicador de sobreproceso

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 89% de colaboradores encuestados indicaron que si siguen una secuencia programada de actividades para no tener que repetirlas. El 11%, mencionan que no siguen una secuencia programada de actividades para no repetirlas.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que, si siguen una secuencia programada de actividades para no tener que repetirlas, lo que nos muestra que el despilfarro por sobreproceso en la realización de las diferentes actividades del personal, es mínimo.

4.1.8 Indicador “transporte”

7. Conteste del 1 al 4, donde 1=siempre, 2=casi siempre, 3= a veces y 4= casi nunca, de acuerdo a lo que observa o realiza dentro de sus actividades

4.1.8.1. Transporte por dar entrada de un producto y dejarlo en recepción

Tabla 36 . Resultados, desperdicios de transporte 1. Dar entrada de un producto y dejarlo en recepción

N °	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	0	0%
2	Casi siempre	4	5%
3	A veces	16	20%
4	Casi nunca	61	75%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

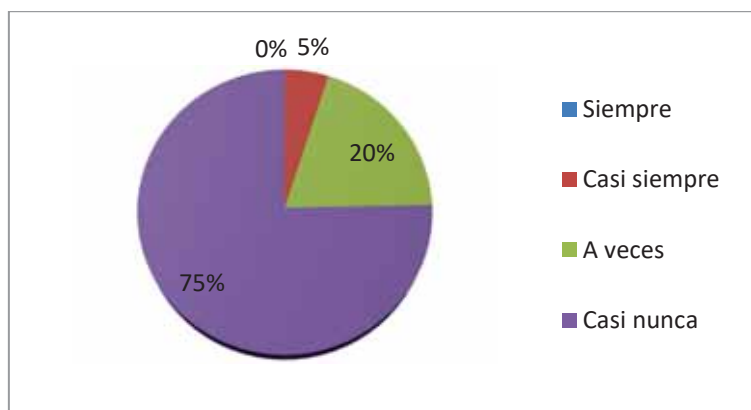


Figura 40. Resultados, desperdicios de transporte 1. Dar entrada de un producto y dejarlo en recepción

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, el 75% de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca dan entrada de sus productos y los dejan en recepción. El 20%, manifestaron que a veces dan entrada de productos y los dejan en recepción. Y el 5%, manifestaron que casi siempre dan entrada de productos y los dejan en recepción.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca dan entrada de productos y los dejan en recepción, es decir, al recibir sus productos especialmente de almacén, estos son llevados inmediatamente a sus diferentes áreas, por lo que el despilfarro de transporte por dar entrada de un producto y dejarlo en recepción es mínimo.

4.1.8.2. Transporte por colocación inadecuada de productos en medio de una vía de paso

Tabla 37. Resultados, desperdicios de transporte 2. Colocación inadecuada de productos en medio de una vía de paso

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	
		A	%
1	Siempre	3	4%
2	Casi siempre	2	2%
3	A veces	16	20%
4	Casi nunca	60	74%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

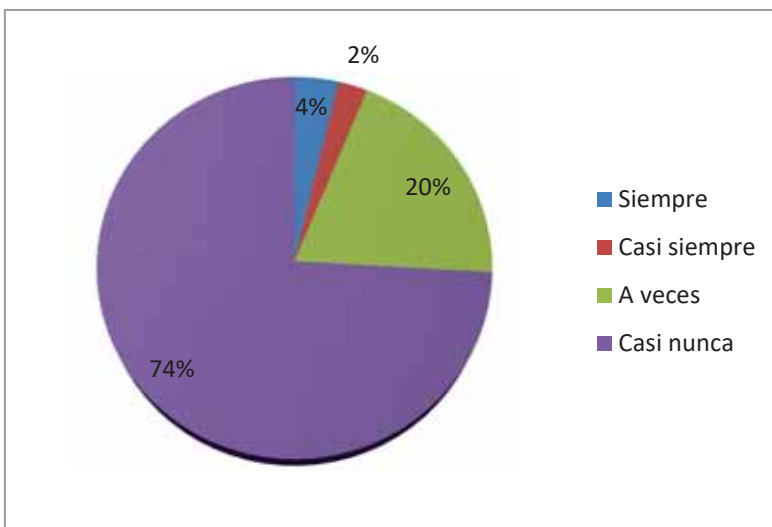


Figura 41. Resultados, desperdicios de transporte 2. Colocación inadecuada de productos en medio de una vía de paso

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 74% de colaboradores encuestados, respondieron que casi nunca colocan inadecuadamente sus productos (materiales, productos, equipos, etc) en medio de una vía de paso.

El 20%, indicaron que a veces colocan inadecuadamente sus productos en medio de una vía de paso. El 4%, manifestaron que siempre colocan inadecuadamente sus productos (materiales, productos, equipos, etc.) en medio de una vía de paso. Y el 2%, indicaron que casi siempre colocan inadecuadamente sus productos (materiales, productos, equipos, etc.) en medio de una vía de paso.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados, respondieron que casi nunca colocan inadecuadamente sus productos (materiales, productos, equipos, etc.) en medio de una vía de paso, haciendo el transito adecuado, sin desorden y con buen aspecto.

4.1.8.3. Transporte por viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferentes

Tabla 38 . Resultados, desperdicio de transporte 3. Viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferente

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	22	27%
2	Casi siempre	22	27%
3	A veces	22	27%
4	Casi nunca	15	19%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

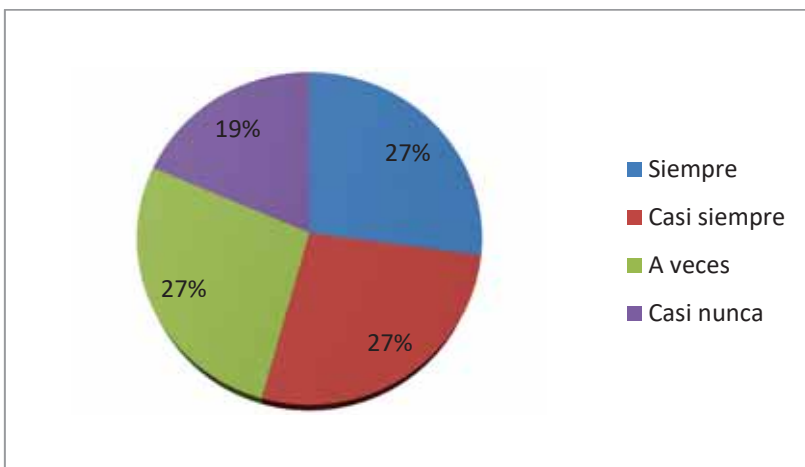


Figura 42. Resultados, desperdicio de transporte 3. Viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferente

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 27% de colaboradores encuestados, respondieron que siempre se muestra viajes de materiales en envíos diferentes y a días diferentes. El 27%, indicaron que casi siempre se muestra viajes de materiales en envíos diferentes y a días diferentes. El 27%, manifestaron que a veces se muestra viajes de materiales en envíos diferentes y a días diferentes. Y el 19%, indicaron que casi nunca se muestra viajes de materiales en envíos diferentes y a días diferentes.

Por lo tanto, se puede observar que existe una igualdad de resultados, coincidiendo en la respuesta al observar que los materiales solicitados, sean estos productos, maquinarias, insumos, equipos, etc; son enviados en su mayoría desde Lima, a días diferentes y por partes, hasta equivocados, todo esto ocasiona retrasos en los trabajos y para este caso, incremento de costo por transporte.

4.1.8.4. Envíos ilógicos de productos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito

Tabla 39 . Resultados, desperdicio de transporte 4. Envíos ilógicos de productos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	7	9%
2	Casi siempre	9	11%
3	A veces	29	36%
4	Casi nunca	36	44%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

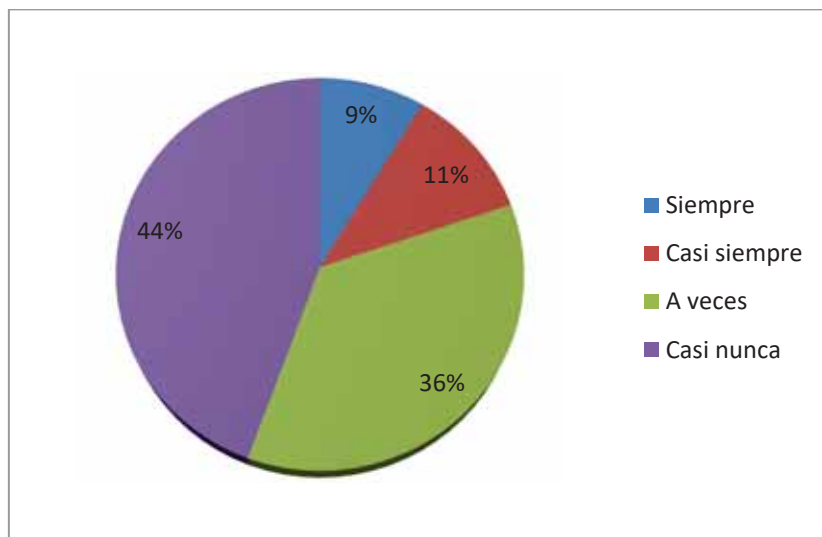


Figura 43. Resultados, desperdicio de transporte 4. Envíos ilógicos de productos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 44% de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca realizan envíos ilógicos de productos. El 36%, respondieron que a veces realizan envíos ilógicos de productos. El 11%, manifestaron que casi siempre realizan envíos ilógicos de productos. Y el 9%, indicaron que siempre realizan envíos ilógicos de productos.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que casi nunca realizan envíos ilógicos de productos, es decir los envían a un lugar de destino, ya sean estos para revisión en caso de equipos y maquinarias, para aceptación de información (sobres con documentación), y son devueltos sin éxito alguno. Entonces el desperdicio por transporte para este caso, de envíos ilógicos es mínimo.

4.1.8.5. Transporte por quitar unas cosas de un sitio para poner otras

Tabla 40 . Resultados, desperdicio de transporte 5. Quitar unas cosas de un sitio para poner otras

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	8	10%
2	Casi siempre	8	10%
3	A veces	33	41%
4	Casi nunca	32	40%
	TOTAL	81	100%

Fuente:

Elaboración propia en base a encuestas

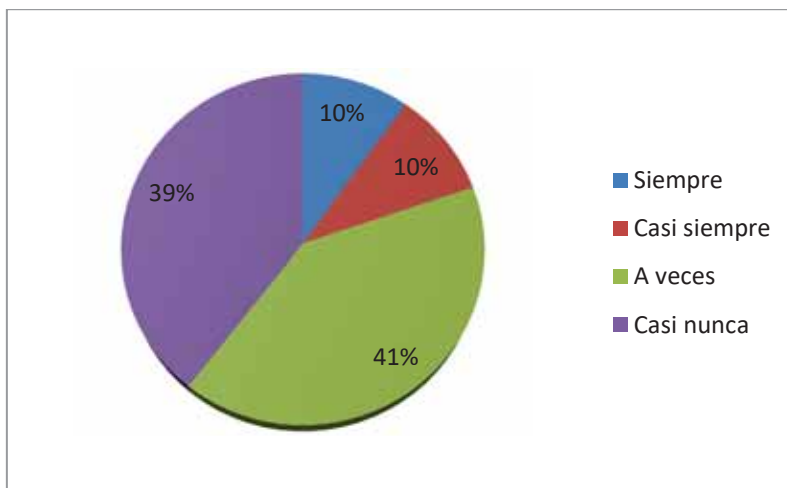


Figura 44. Resultados, desperdicio de transporte 5. Quitar unas cosas de un sitio para poner otras

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 41 % de colaboradores encuestados, mencionaron que a veces quitan unas cosas de su sitio para colocar otras. El 39%, indicaron que casi nunca quitan unas cosas de su

sitio para colocar otras. El 10%, respondieron que casi siempre quitan unas cosas de su sitio para colocar otras. Y el 10%, indicaron que siempre quitan unas cosas de su sitio para colocar otras.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores encuestados, mencionaron que a veces quitan unas cosas de su sitio para colocar otras, es decir, cada lugar para cada cosa, no se aplica, la metodología de las 5S.

4.1.8.6. Transporte por incorrecta distribución de planta

Tabla 41 . Resultados, desperdicio de transporte 6. Incorrecta distribución de planta

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	7	9%
2	Casi siempre	13	16%
3	A veces	15	19%
4	Casi nunca	46	57%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

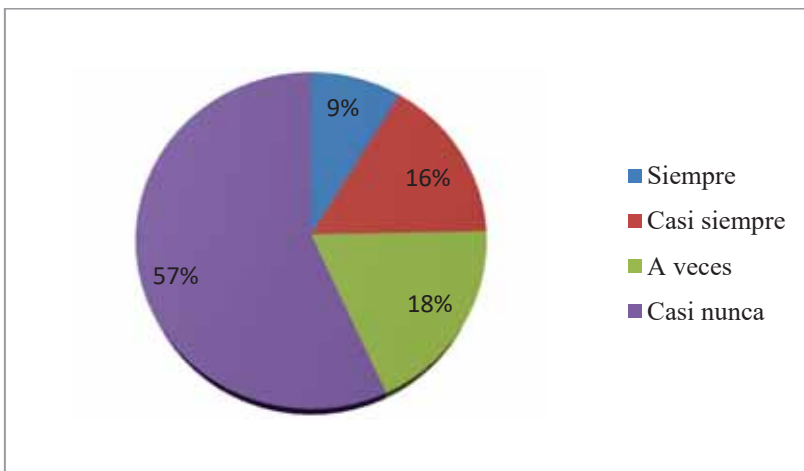


Figura 45. Resultados, desperdicio de transporte 6. Incorrecta distribución de planta

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 57% de colaboradores encuestados, mencionaron que casi nunca observan que la distribución de planta es incorrecta. El 18%, indicaron que a veces la

distribución de planta es incorrecta. El 16%, respondieron que la distribución de planta es incorrecta. El 9%, indicaron que siempre la distribución de planta es incorrecta.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores, mencionaron que la distribución de planta casi nunca es incorrecta, es decir, el lay out de planta es óptima.

4.1.9 Indicador “calidad”

8. ¿Considera usted que brinda un servicio de calidad al cliente?

Tabla 42 . Resultados, indicador de calidad

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	45	56%
2	Casi siempre	28	35%
3	A veces	8	10%
4	Casi nunca	0	0%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

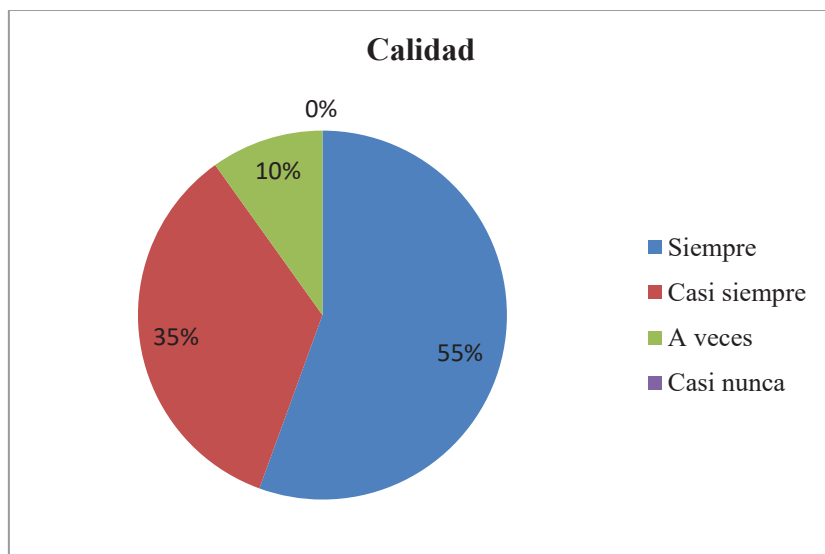


Figura 46. Resultados indicador de calidad

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según resultados obtenidos, el 55% de colaboradores encuestados manifestaron que siempre brinda un servicio de calidad al cliente. El 35%, respondieron que casi siempre brinda un servicio de calidad al cliente. Y el 10%, indicaron que a veces brinda un servicio de calidad al cliente.

En síntesis, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que siempre brindan un servicio de calidad al cliente. Sin embargo, según los datos obtenidos de Revinate (ver figura 24), la percepción de calidad por parte de los clientes es baja, nos da a concluir que el colaborador no entiende exactamente el concepto de calidad de servicio.

4.1.10 Indicador “capacidad de respuesta”

9. La capacidad de respuesta es otorgar a los clientes la información o servicio que requieran en el momento, lugar y forma que ellos deseen, y resolver las incidencias con rapidez y eficacia. ¿Eres capaz de reaccionar de esta forma?

Tabla 43 . Resultados, indicador capacidad de respuesta

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	52	64%
2	Casi siempre	20	25%
3	A veces	8	10%
4	Casi nunca	1	1%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

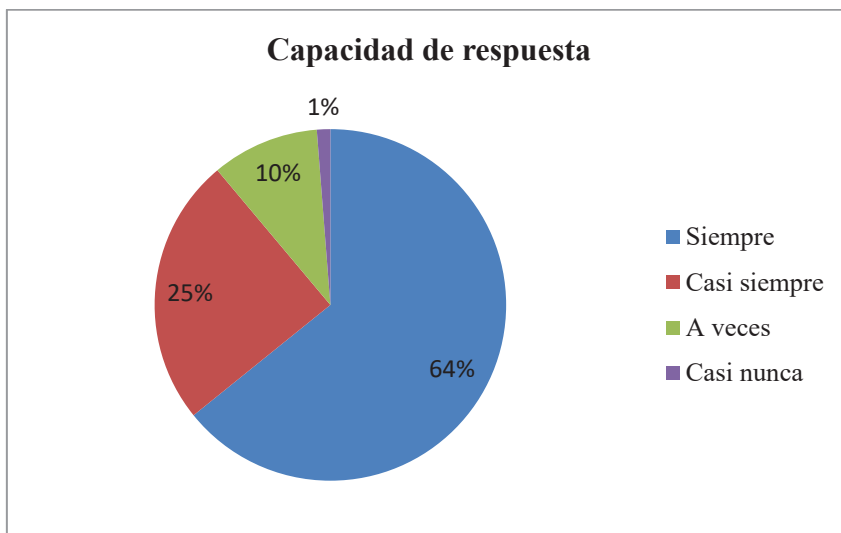


Figura 47. Resultados, indicador capacidad de respuesta.
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 64% de colaboradores encuestados, respondieron que siempre tienen la capacidad de respuesta frente al cliente. El 25%, indicaron que casi siempre tienen la capacidad de respuesta frente al cliente. El 10%, mencionaron que a veces tienen la capacidad de respuesta frente al cliente. Y el 1%, manifestaron que casi nunca tienen la capacidad de respuesta frente al cliente.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados mencionaron que siempre tienen la capacidad de otorgar a los clientes la información o servicio que requieran en el momento, lugar y forma que ellos deseen, y resolver las incidencias con rapidez y eficacia. Se aplica just in time.

4.1.11 Indicador “conocimiento de procesos”

10. ¿Conoce correctamente los procesos dentro de su área?

Tabla 44 . Resultados, indicador conocimiento de procesos

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Si	79	98%
2	No	2	2%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

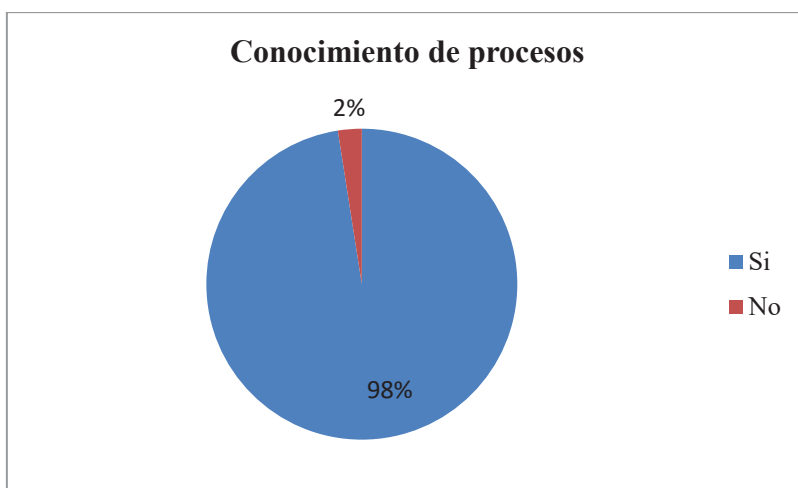


Figura 48. Resultados, indicador de conocimientos de procesos.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según datos obtenidos, el 98% de colaboradores encuestados, respondieron que, si conocen correctamente los procesos dentro de su área. Y el 2%, indicaron que no conocen correctamente los procesos dentro de su área.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores indicaron que si conocen correctamente los procesos dentro de su área; al conocer cada proceso, el flujo de las actividades no tiene interrupciones para completar las actividades que conducen a un servicio de alto valor para el cliente.

4.1.12 Indicador “manejo de idiomas”

11. ¿Para comunicarse con el huésped, habla más de un idioma aparte del español?

Tabla 45 . Resultados, indicador de manejo de idiomas

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Si	60	74%
2	No	21	26%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

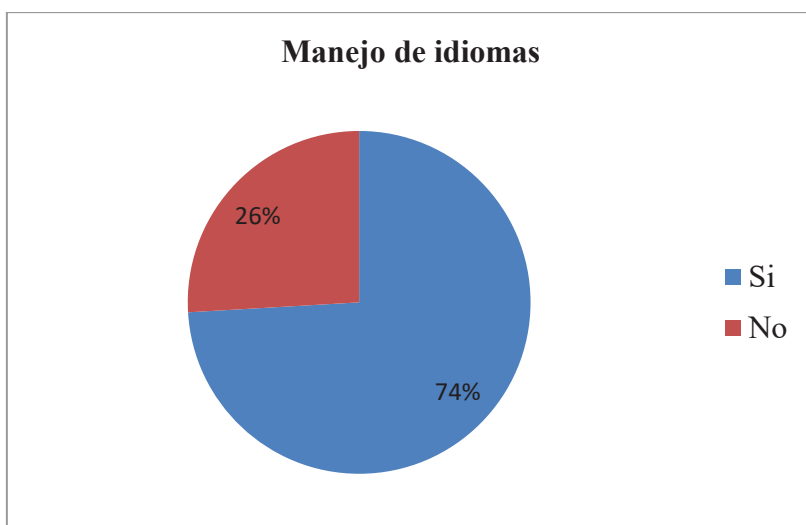


Figura 49. Resultados, indicador de manejo de idiomas.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 74 % de los colaboradores encuestados mencionaron que si hablan otro idioma aparte del español. El 26%, indicaron que no halan otro idioma aparte del español.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados si hablan otro idioma aparte del español; el manejo de idiomas en una empresa de servicios dedicada a la atención de extranjeros,

es sumamente importante, ya que permite la comunicación fluida con la atención al huésped para brindar un servicio excelente y de calidad.

4.1.12.1 Manejo del idioma ingles

Tabla 46 . Resultados, manejo del idioma ingles

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Básico	29	48%
2	Intermedio	23	38%
3	Avanzado	8	13%
	TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

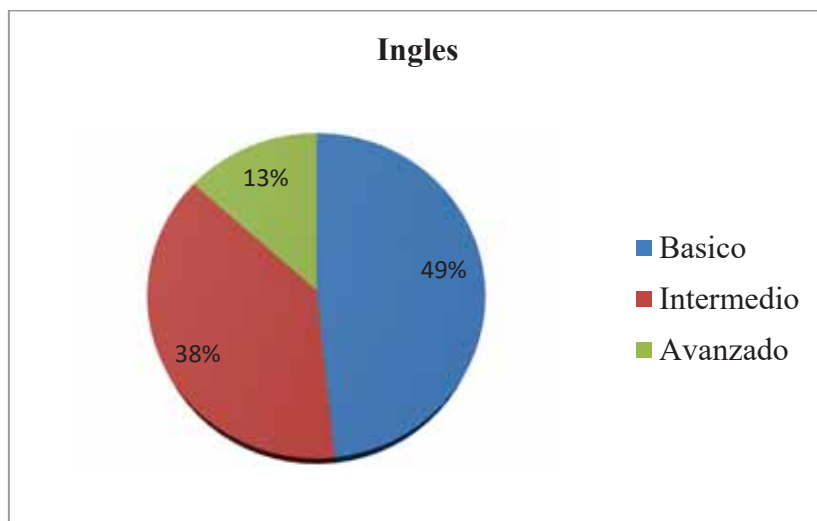


Figura 50. Resultados, manejo del idioma inglés

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 49% de colaboradores encuestados que hablan el idioma inglés, tienen un nivel básico del idioma. El 38%, indicaron que tienen un nivel intermedio del idioma inglés. Y el 13%, mencionaron que tienen un nivel avanzado del idioma inglés.

Por consiguiente, si bien la mayoría de colaboradores encuestados manejan otro idioma aparte del español, en este caso el idioma inglés, la mayoría de colaboradores tienen un nivel de manejo básico, siendo un punto importante a mejorar.

4.1.12.2 Manejo del idioma portugués

Tabla 47 . Resultados, manejo del idioma portugués

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Básico	1	50%
2	Intermedio	1	50%
3	Avanzado		0%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

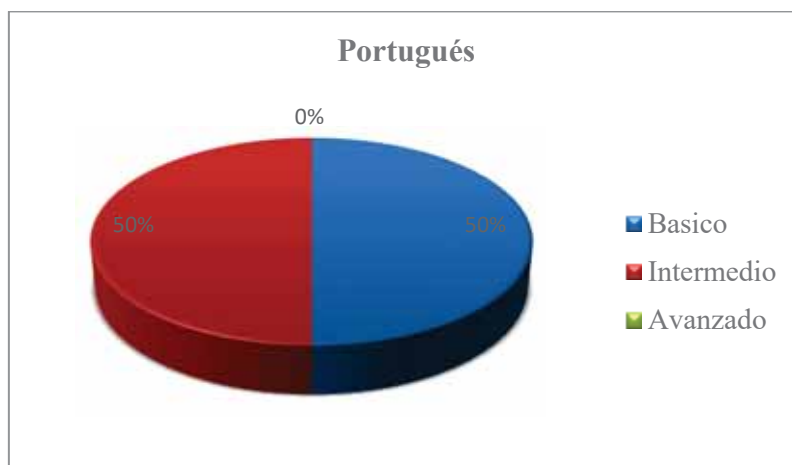


Figura 51. Resultados, manejo del idioma portugués.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 50% de colaboradores que hablan el idioma portugués, respondieron que tienen un nivel básico del idioma. Y el otro 50%, indicaron que tienen un nivel intermedio del idioma portugués.

Por lo tanto, según el gráfico, el manejo del idioma portugués es mínimo, solo 2 colaboradores indicaron que manejan el idioma portugués, a nivel básico e intermedio.

4.1.12.3 Manejo del idioma francés

Tabla 48 . Resultados, manejo del idioma francés

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Básico	3	100%
2	Intermedio	0	
3	Avanzado	0	
TOTAL		3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

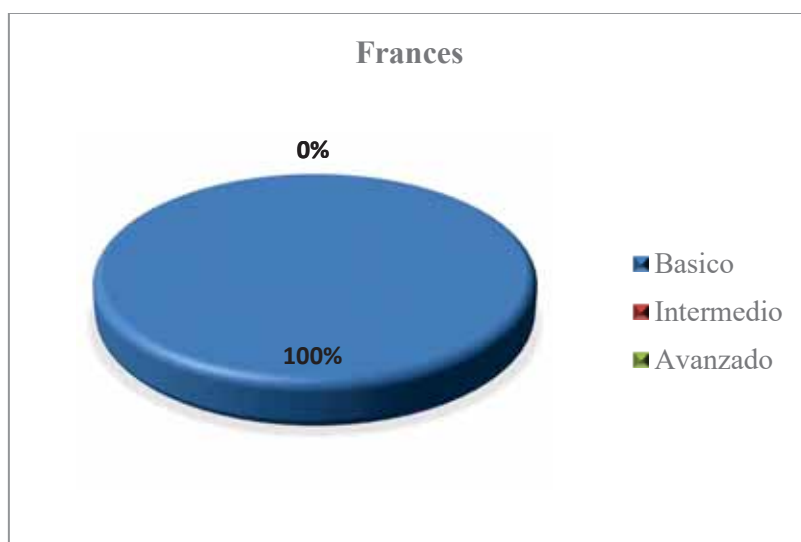


Figura 52. Resultados, manejo del idioma francés.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 100% de colaboradores encuestados que hablan el idioma francés, respondieron que tienen un nivel básico del idioma.

Por lo tanto, según el gráfico mostrado, el manejo del idioma francés es mínimo, solo 3 colaboradores conocen del idioma a nivel básico.

4.1.12.4 Manejo del idioma alemán

Tabla 49 . Resultados, manejo del idioma alemán

N°	OPCION DE RE SPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Básico	1	100%
2	Intermedio	0	
3	Avanzado	0	
	TOTAL	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

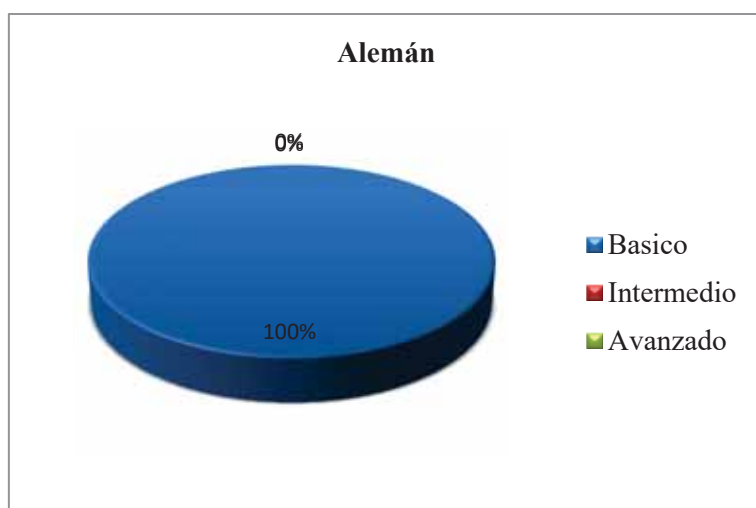


Figura 53. Resultados, manejo del idioma alemán.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Se observa que el 100% de colaboradores encuestados que hablan el idioma alemán, respondieron que tienen un nivel básico del idioma.

Por lo tanto, según el gráfico mostrado, el manejo del idioma alemán es mínimo, solo 1 colaborador conoce del idioma a nivel básico.

El manejo de idiomas diferentes en la empresa no es suficiente para brindar una comunicación fluida con los huéspedes por lo tanto un servicio deficiente.

4.1.13 Indicador “capacitaciones periódicas 1”

12. ¿Cada cuánto tiempo usted recibe una capacitación?

Tabla 50 . Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 1

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Semanal	2	2%
2	Mensual	10	12%
3	Trimestral	20	25%
4	Anual	49	61%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

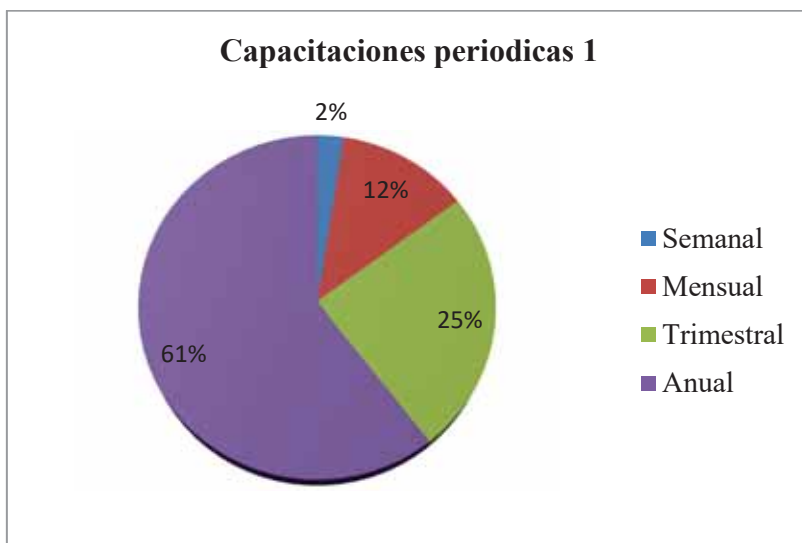


Figura 54. Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 1

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 61% de colaboradores encuestados, mencionaron que reciben capacitación anualmente. El 25%, indicaron que reciben capacitación trimestralmente. El 12%, mencionaron que reciben capacitación mensualmente. Y el 2%, manifestaron que reciben capacitación semanalmente.

En síntesis, la mayoría de colaboradores indicaron que reciben capacitación anualmente, siendo este un punto débil a analizar, pues las capacitaciones continuas a los trabajadores, les permite adquirir nuevas habilidades y conocimientos para desempeñar su cargo con una mejor preparación, de lo contrario genera que el colaborador pierda el interés, que sus conocimientos pasen a ser obsoletos, o que se estanque y no crezca laboralmente.

4.1.14 Indicador “capacitaciones periódicas 2”

13. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permite hacer mejor su trabajo?

Tabla 51 . Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 2

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	45	56%
2	Casi siempre	15	19%
3	A veces	14	17%
4	Casi nunca	7	9%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

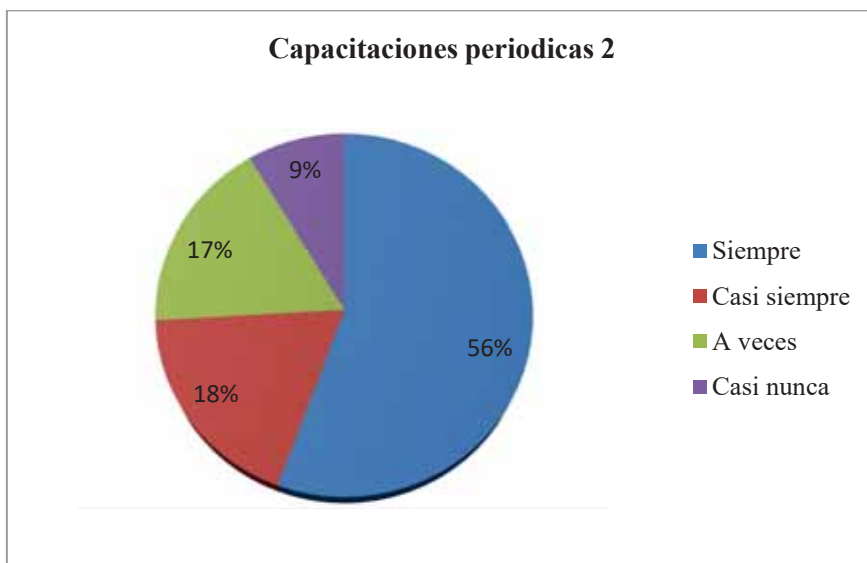


Figura 55. Resultados, indicador de capacitaciones periódicas 2.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 56 % de colaboradores encuestados mencionaron que siempre los cursos de capacitación que reciben les permite hacer mejor sus trabajos. El 18%, indicaron que casi siempre los cursos de capacitación que reciben les permite hacer mejor sus trabajos. El 17%, manifestaron que a veces los cursos de capacitación que reciben les permite hacer mejor sus trabajos. Y el 9%, indicaron que casi nunca los cursos de capacitación que reciben les permite hacer mejor sus trabajos.

Por consiguiente, la mayoría de colaboradores encuestados manifestaron que los cursos de capacitación que reciben les permiten realizar mejor sus trabajos, y en relación a la anterior pregunta, donde la mayoría de colaboradores indicaron que anualmente reciben capacitaciones, podemos observar, que las capacitaciones al personal deben ser más frecuentes, plasmados en un cronograma anual. Lean management exige colaboradores constantemente capacitados.

4.1.15 Indicador “habilidades”

14. ¿Utiliza sus conocimientos adquiridos ya sea en su formación académica o experiencia profesional para mejorar sus tareas dentro de su área o fuera de ella?

Tabla 52. Resultados, indicador de habilidades

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	62	77%
2	Casi siempre	11	14%
3	A veces	8	10%
4	Casi nunca	0	0%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

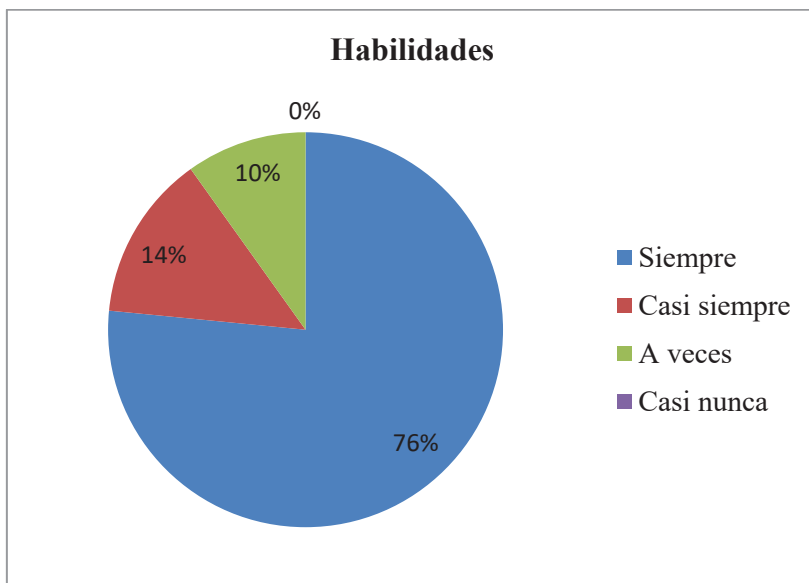


Figura 56. Resultados, indicador de habilidades
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 76% de colaboradores encuestados, indicaron que siempre utilizan sus conocimientos adquiridos ya sea en su formación académica o experiencia profesional para mejorar sus tareas dentro de su área o fuera. El 14%, respondieron que casi siempre utilizan sus conocimientos adquiridos ya sea en su formación académica o experiencia profesional para mejorar sus tareas dentro de su área o fuera. Y el 10%, indicaron que a veces utilizan sus conocimientos adquiridos ya sea en su formación académica o experiencia profesional para mejorar sus tareas dentro de su área o fuera.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores indicaron que siempre aplican sus conocimientos adquiridos por formación académica y por experiencia para mejorar sus tareas dentro de sus trabajos, el aprovechamiento de estas habilidades es parte de la gestión eficiente de recursos humanos.

4.1.16 Indicador “materiales”

15. ¿Cuenta con todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente?

Tabla 53 . Resultados, indicador de materiales

N°	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	13	16%
2	Casi siempre	41	51%
3	A veces	23	28%
4	Casi nunca	4	5%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

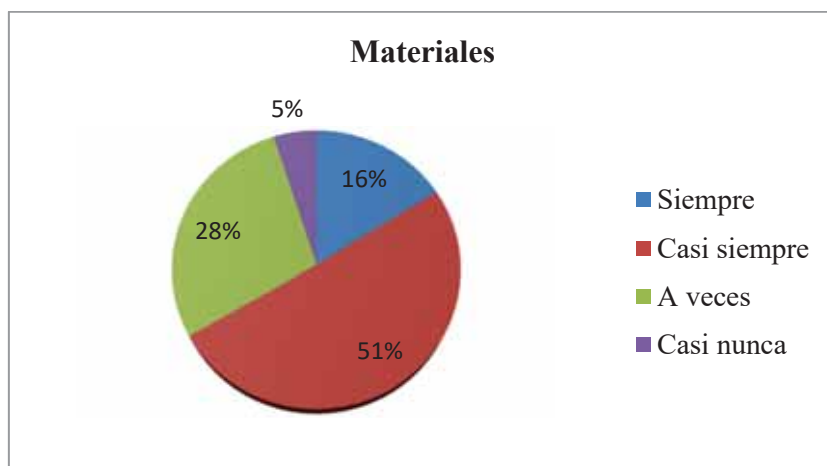


Figura 57. Resultados, indicador de materiales

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 51% de colaboradores encuestados, indicaron que casi siempre cuentan con todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente. El 28%, manifestaron que a veces, cuentan con todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente. El 16%, respondieron que siempre cuentan con todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente. Y el 5%, indicaron que casi nunca

cuentan con todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que casi siempre tienen *con* todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente.

4.1.17 Indicador de “infraestructura”

16. ¿Cree usted que el hotel cuenta con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del huésped?

Tabla 54 .Resultados, indicador de infraestructura

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Si	53	65%
2	No	28	35%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

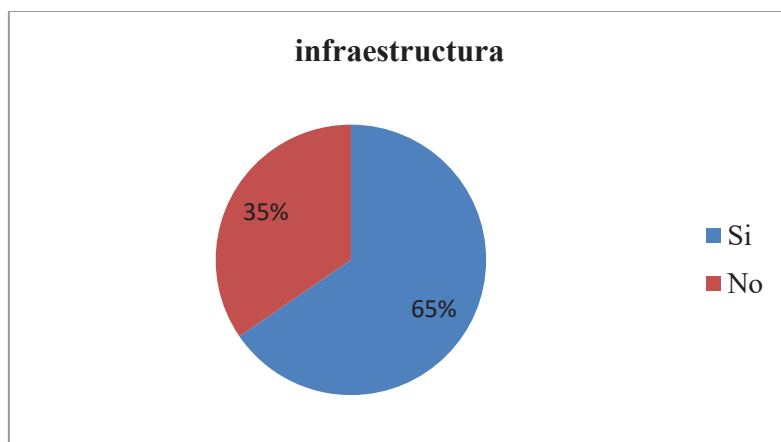


Figura 58. Resultados, indicador de infraestructura

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 65 % de colaboradores encuestados, mencionaron que el hotel mencionado si cuenta con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del

huésped. Y el 35%, indicaron que el hotel no cuenta con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del huésped.

Se observa que la mayoría de colaboradores encuestados, afirmaron que el hotel si cuenta con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del huésped, sin embargo, en ocasiones se ha generado caídas en los diferentes sistemas de infraestructura como el agua caliente, aire acondicionado, internet.

4.1.18 Indicador “máquinas y equipos 1”

17. ¿Consideras que tienes el, adecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel?

Tabla 55 . Resultados, indicador de máquinas y equipos 1.

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	31	33%
2	Casi siempre	32	34%
3	A veces	28	29%
4	Casi nunca	4	4%
	TOTAL	95	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

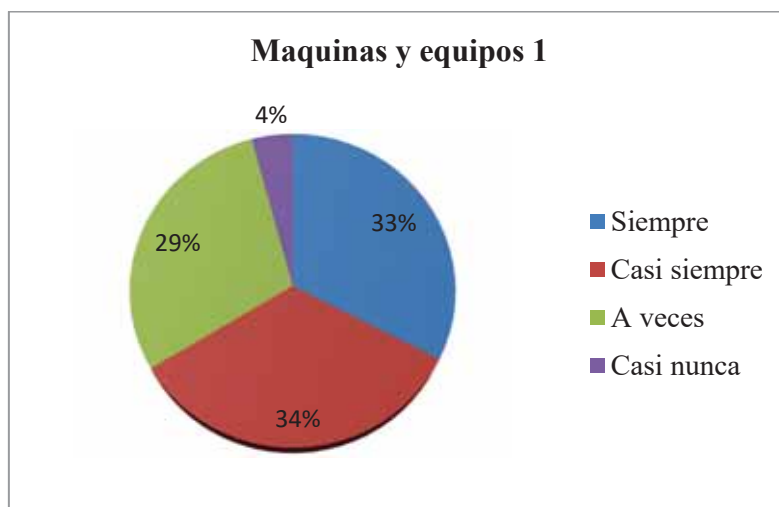


Figura 59. Resultados, indicador de máquinas y equipos 1.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 34% de colaboradores encuestados, respondieron que casi siempre, tienen el adecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel. El 33%, indicaron que siempre tienen el adecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel. El 29%, manifestaron que a veces tienen el adecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel. Y el 4%, respondieron que casi nunca tienen el inadecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel.

Se observa que la mayoría de colaboradores encuestados, mencionaron que casi siempre tienen el adecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel. Es importante enseñar e inculcar el valor del cuidado de las cosas del hotel, para evitar paros en la operación sobre todo ampliar la vida útil de los mismos.

4.1.19 Indicador “máquinas y equipos 2”

18. Con respecto a mantenimiento de equipos, maquinas e instalaciones, ¿cuál de estos mantenimientos predomina?

Tabla 56. Resultados, indicador de máquinas y equipos 2

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Preventivo	29	36%
2	Correctivo	52	64%
	TOTAL	81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

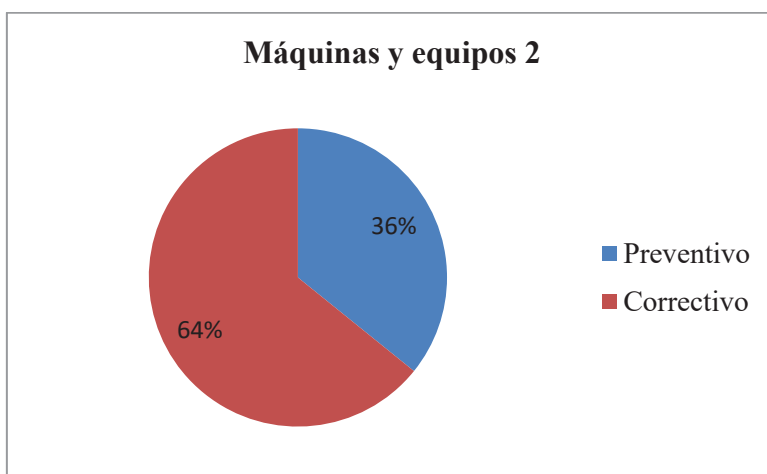


Figura 60. Resultados, indicador de máquinas y equipos 2.
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 64% de los colaboradores encuestados indicaron que predomina el mantenimiento correctivo, y el 36%, mencionaron que predomina el mantenimiento preventivo.

Por lo tanto, la mayoría de colaboradores encuestados, indicaron que predomina el mantenimiento correctivo, por lo que la empresa está incurriendo en gastos elevados, por no tener un plan o cronograma en mantenimiento preventivo, que es mucho menos costoso.

Por otro lado, si bien la mayoría de arreglos es llevado a cabo por el departamento de mantenimiento, llevar un mantenimiento autónomo donde todos los colaboradores de las diferentes áreas sean corresponsables del mantenimiento de sus equipos, maquinas e instalaciones, de fácil realización, lo que conllevaría a la reducción de tiempo, costos y reducción de paros en la operación y avance con otros pendientes de mayor importancia. Esto implicaría la necesaria existencia de una cultura propia y capacitación constante que sea estimulante y motivadora, de forma que se fomente el trabajo en equipo.

4.1.20 Indicador “manejo de quejas y reclamos 1”

19. Para poder brindar soluciones inmediatas ¿se descentraliza la toma de decisiones y se da poder al personal de contacto para que éste pueda resolver en el acto los problemas que el cliente tenga?

Tabla 57. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 2.

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Siempre	19	23%
2	Casi siempre	32	40%
3	A veces	19	23%
4	Casi nunca	11	14%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



Figura 61. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 1

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 40% de colaboradores encuestados, indicaron que casi siempre se descentraliza la toma de decisiones y se da poder al personal de contacto para que éste pueda resolver en el acto los problemas que el cliente tenga. El 23%, mencionan que siempre se descentraliza la toma de decisiones y se da poder al personal de contacto para que éste pueda resolver en el acto los problemas que el cliente tenga. El 23%, manifestaron que a veces. Y el

14%, indicaron que casi nunca se descentraliza la toma de decisiones y se da poder al personal de contacto para que éste pueda resolver en el acto los problemas que el cliente tenga. mencionan que siempre se

Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores encuestados, respondieron que casi siempre se descentraliza la toma de decisiones y se da poder al personal de contacto para que éste pueda resolver en el acto los problemas que el cliente tenga. El manejo de quejas y reclamos requiere brindar soluciones inmediatas y eficaces, para lo cual, el personal de contacto debe ser capaz de resolver estos problemas, para lo cual, la toma de decisiones, debe ser descentralizada, lo que les da poder para hacerlo de forma inmediata sin tener que solicitar la presencia del jefe o gerente.

4.1.21 Indicador “manejo de quejas y reclamos 2”

20. Al presentarse una queja o reclamo del huésped ¿tiene la habilidad y conocimiento de poder solucionarlo de forma efectiva?

Tabla 58. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 2.

Nº	OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1	Si	74	91%
2	No	7	9%
TOTAL		81	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



Figura 62. Resultados, indicador de manejo de quejas y reclamos 2

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Interpretación y análisis

Según los datos obtenidos, el 91% de los colaboradores encuestados, respondieron que, si tienen la habilidad y conocimiento de solución de una queja o reclamo de forma efectiva y el 9%, indicaron que no tienen la habilidad y conocimiento de solución de una queja o reclamo de forma efectiva.

En consecuencia, la mayoría de colaboradores encuestados respondieron que, si tienen la habilidad y conocimiento de solución de una queja o reclamo de forma efectiva, esta pregunta va en relación a la anterior, al descentralizarse la toma de decisiones, el personal pone a prueba su habilidad para solucionar problemas, reclamos o quejas de forma efectiva.

4.2 Comprobación de hipótesis

4.2.1 Comprobación de hipótesis general

Planteamiento de hipótesis general

Lean management contribuye de forma positiva para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Análisis e interpretación de hipótesis general

- **Ha** Lean management contribuye de forma positiva para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.
- **Ho** Lean management no contribuye de forma positiva para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

Para determinar la contribución positiva o no de lean management para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, describimos los resultados:

- Sobreproducción a veces en un 43%
- Reprocesos si en un 91%
- Reprocesos por fallos humanos a veces en un 55%
- Reproceso por máquinas y equipos no adecuados a veces en un 46%
- Movimientos innecesarios a veces en un 52%
- Esperas a veces en un 49%
- Inventario insuficiente en un 56%
- Transporte por viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferentes coincidiendo en respuesta positiva, en un 54%
- Calidad percibida por lo clientes según Revinate en un 4.7 de 5

Al poner énfasis en la identificación y eliminación de estos despilfarros, posteriormente la optimización en cada proceso a través de las herramientas de mejora que nos brinda lean management y teniendo en cuenta la evaluación de la calidad percibida por los clientes, lean management si contribuye de forma positiva en la gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco; como lo demuestra también la implementación de lean management en los hoteles antes mencionados como: the Ritz Carlton, cadenas hoteleras como la de Starwood Hotels, Resorts Worldwide y Marriott Hotel de las cuales se han obtenido resultados positivos.

Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

4.2.2 Comprobación de hipótesis específicas

Planteamiento de la primera hipótesis específica

La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es deficiente.

Análisis e interpretación de la primera hipótesis específica

- **Ha** La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es deficiente.
- **Ho** La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, no es deficiente.

Para determinar la situación actual de la gestión de los servicios del Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, describimos los resultados:

- La calidad del hotel frente a la competencia se encuentra en un nivel bajo con 4.7.
- El NPS de los clientes, va en un promedio bajo con 74.58%
- La capacidad de respuesta frente a los requerimientos del cliente es positiva, el colaborador responde siempre adecuadamente y de manera rápida en un 64%.
- El 25% de colaboradores encuestados solo tienen secundaria completa y que en su mayoría pertenecen al área de housekeeping, área clave del hotel, como actividad principal el alojamiento.
- Del 74% de colaboradores que hablan otro idioma aparte del español, el 49%, tiene un nivel básico. El manejo de idiomas diferentes en la empresa no es suficiente para brindar una comunicación fluida con los huéspedes por lo tanto un servicio deficiente.
- El 61% del personal recibe capacitación anualmente.

- El 76%, de los colaboradores, utiliza sus conocimientos adquiridos ya sea en su formación o por experiencia laboral para mejorar su trabajo. El aprovechamiento de estas habilidades es clave en el manejo eficiente de los recursos humanos.
- La gestión de los recursos materiales, según la encuesta realizada al gerente del hotel, no son muy eficientes.
- Casi siempre se da poder al personal para que tome decisiones en el manejo de queja y reclamaciones en un 40%.
- Predomina el mantenimiento correctivo en un 64%.

La gestión actual de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es deficiente, primero por el inadecuado manejo de sus recursos humanos reflejada en el NPS y la baja calidad de los servicios que perciben los clientes. Segundo, por la inadecuada gestión de los recursos materiales, y en cuanto al tipo de mantenimiento a sus equipos y maquinas, predomina el mantenimiento correctivo, por lo tanto, elevados costos. Se identifica varios desperdicios de operación, como la sobreproducción, reprocesos, transporte, movimientos, esperas e inventarios, que no hacen a la gestión de los servicios del hotel, una gestión eficiente, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Planteamiento de la segunda hipótesis específica

La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, al aplicar lean management, mejorará en un nivel moderado.

Análisis e interpretación de la segunda hipótesis específica

- **Ha** La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, al aplicar lean management, mejorará en un nivel moderado.

➤ **H₀** La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, al aplicar lean management, no mejorará en un nivel moderado.

Al aplicar lean management en la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco; se identifica los diferentes despilfarros que hace a la gestión de servicios deficiente, se busca una mejor gestión del capital humano, la adecuación a la tecnología y la mejora continua, revisión de los costos por mantenimiento, las cuales nos permite determinar que lean management mejorara en un nivel moderado la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

CONCLUSIONES

1. Los desperdicios que resaltan en el hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, son: sobreproducción, reprocesos, transporte, movimientos, esperas e inventarios, las que tienen que ser eliminados, optimizados, estandarizados; de esta forma Lean management contribuirá positivamente a la mejora de la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, pues a pesar de tener sus orígenes en empresas industriales; funciona adecuadamente como modelos de gestión dentro de empresas de servicios.
2. La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, es deficiente, pues se ha encontrado deficiencias en cuanto a la gestión de sus recursos humanos, específicamente, en el nivel de formación, bajo nivel de manejo de idiomas, poca capacitación y formación continua al personal; en cuanto al manejo de sus operaciones y procesos internos, ya sean estas de apoyo, operativas, o estratégicas, no están regidas bajo el concepto de mejora continua.
3. De acuerdo a la información obtenida de las encuestas en cuanto a los despilfarros, gestionar mejor el talento humano, la adaptación a la tecnología y revisando al detalle los costos por mantenimiento Lean management mejorara en un nivel moderado la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, las cuales se verá reflejado en una gestión más eficiente, y altamente competitiva, generando un mayor valor para sus clientes y satisfacción de los mismos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia, ponga atención a los desperdicios identificados en la operación, para ser analizados, optimizados y estandarizados especialmente en los desperdicios de sobreproducción, reprocesos, transporte, movimientos, esperas e inventarios, al igual que se haga una revisión constante de todos los procesos del hotel, desde las actividades primarias hasta las de soporte o de apoyo; aplicando la herramienta de Value Stream Mapping, se obtendrá una gestión ideal para los procesos en las diferentes operaciones en las que incurre la prestación de servicios del hotel.
2. Se recomienda a la gerencia, ponga énfasis a la gestión de sus recursos humanos, enfocándose específicamente en el nivel de formación, buscar convenios con institutos de idiomas para mejorar el nivel de manejo de idiomas, y por supuesto elaborar un plan de capacitación y formación continua anual que deba cumplirse. Revisar constantemente sus diferentes procesos, incentivar la cultura de cuidado y ahorro de los materiales, realizar un plan preventivo continuo para el mantenimiento de todos los equipos de la empresa, apoyados en un TPM.
3. Se recomienda a la gerencia, adopte el modelo de gestión basado en lean management, Se propone utilizar el modelo de implementación descrito en la figura 12; pues las ventajas del modelo permitirán obtener resultados positivos para la gestión, se optimizará los recursos, eliminará desperdicios que no aportan valor, personal mejor calificado y sobre todo mejorará e incrementará el valor al cliente, satisfacción total de los mismos y elevado nivel de calidad de los servicios en relación a la competencia, en definitiva una gestión eficiente de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arango Uribe, J. (2015). *Implementación de Lean Manufacturing en el sector hotelero de la ciudad de Medellín*. (tesis de postgrado) Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7499/JulianaMaria_ArangoUribe_2015.pdf?sequence=2
- Arango Vásquez, F. A. (2017). *Competitividad en procesos de servicios: Lean service caso de estudio*. (tesis de postgrado) Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.
Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/57390/1/1037589600.pdf>
- Arias , C. (01 de octubre de 2014). *Servicios hoteleros*. Obtenido de prezi.com:
<https://prezi.com/eupnetlar7d3/servicios-hoteleros-1/>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2012). *Lean certification: certificación de un sistema de gestión lean*. España: AENOR.
- Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería* (cuarta ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Barragan, L. (2010). *Hotelería*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional.
- Briceño de Gómez, M. Y., & García de Berrios, O. (5 de febrero de 2008). *La servucción y la calidad en la fabricación del servicio*. Obtenido de erevistas.saber.ula.ve:
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/889/877>
- Caja Corral, Á. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor*. Barcelona: Marge books.
- CEUPE. (s.f). www.ceupe.com. Obtenido de SMED: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-smed.html>

- Contabilidad. (2017). *Estados Financieros*. Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness, Lima.
- Corral Mestas, F. (2012). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2010). *Lean management :la gestión competitiva por excelencia,implantación progresiva en siete etapas*. Barcelona, España: Profit editorial.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la producción. Modelos de Lean management*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cueto Ricalde, E. N. (2016). *La metodología “Lean” en la gestión de clientes y el clima organizacional en una institucion financiera*. (tesis de pregrado) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2548/ADcurien.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández Álvarez, E. (2018). *Gestión de Mantenimiento: Lean Maintenance y TPM*. (tesis de postgrado) Universidad de Oviedo, España. Obtenido de <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/47868/1/Gesti%C3%B3n%20de%20Mantenimiento.%20Lean%20Maintenance%20y%20TPM.pdf>
- Fernández, P., & Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial* (primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ferrer, M. A., & Gamboa C, T. (2004). Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles. *Actualidad Contable Faces*, 6-9. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/238757189_Indicadores_para_el_Control_de_Gestion_de_Procesos_Basicos_en_Hoteles

Flores, M., & Hernandez, F. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.

Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9000: 2008*. Argentina: B - EUMED.

González Fernández, F. J. (2005). *Teoría y Práctica del mantenimiento industrial avanzado*. (segunda ed.). España: Fundación Confemetal. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=OzwXOAKv_QAC&printsec=frontcover#v=twopage&q&f=true

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Bapista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. Obtenido de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Melgar Quiñones, M. A. (27 de Agosto de 2018). Gestión actual de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness. (D. N. Gonzales Palma, Entrevistador)

MINCETUR. (2008). *Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje-personal Administrativo y posiciones operativas*. Obtenido de www.ucipfg.com:

- <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-10/SEMANA2/2.5.BuenasPracticasdegestiondeservicioparahospedaje-Peru.pdf>
- MINCETUR. (2012). *Manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje*. Obtenido de asesoresenturismoperu.files.wordpress.com:
<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/02/28-manual-hotelero-mincetur.pdf>
- MINCETUR. (9 de junio de 2015). *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*.
- Muñoz Chavez, P. J. (2016). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de Lean Manufacturing en las micro y pequeñas empresas del sector industria-rubro fabricación de muebles para el hogar*. (tesis de pregrado) Universidad Católica los Angeles Chimbote, Huaraz, Perú. Obtenido de
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1068/GESTION_DE_CALIDAD_MYPE_MUNOZ_CHAVEZ_PEDRO_JESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- New Hotel. (2017). porcentaje de ocupación promedio 2017. Urubamba, Peru.
- Parra Ferié, C., Negrin Sosa , E., & Gómez Figueroa , O. (2009). *Procesos de servicios:tendencias modernas en su gestión*. La habana: Universitaria.
- Polo Moya, D. (29 de Julio de 2020). *www.gestionar-facil.com*. Obtenido de
<https://www.gestionar-facil.com/que-es-la-capacidad-de-respuesta-en-el-servicio-al-cliente/>
- Rajadell Carreras, M., & Sánchez García, J. (2010). *Lean Manufacturing, la evidencia de una necesidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Revinat. (2017). Software de gestion hotelera. Urubamba, Perú.

Rivera, D. O. (18 de junio de 2020). *VSM Hotel*. Obtenido de Creately.com:

<https://creately.com/diagram/example/j9yuk8ru2/vsm%20hotel>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (octava ed.). México: Pearson Educación.

Sandrine. (2009 de noviembre de 2009). *Desperdicio de Movimientos*. Obtenido de

www.caletec.com: <https://www.caletec.com/lean/los-desperdicios-relacionados-con-el-movimiento/>

Socconini, L. V. (2019). *Lean Company: más allá de la manufactura* (primera ed.). Barcelona:

Marge books.

Socconini, L. V. (2019). *Lean manufacturing: paso a paso* (primera ed.). Barcelona: Marge

books.

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de la Vega, L. (2006). *Calidad en el servicio*. Bogotá: Ecoe

Ediciones.

Wikipedia. (2019). *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de es.wikipedia.org:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ENCUESTAS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAB DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO



ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

Encuesta dirigida al personal del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas-Urubamba-Cusco.

La presente encuesta es únicamente con fines de estudio, con el propósito de conocer los procesos hoteleros y su adecuada gestión. Por favor sírvase marcar y llenar la que considere su respuesta.

Área..... **Antigüedad**.....
Edad..... **Sexo:** femenino () masculino ()
 Grado de instrucción
 Primario () Secundario () Superior técnico () Superior universitario ()

Indicador “sobreproducción”

1. La sobreproducción significa producir más de lo demandado o producir algo antes de que sea necesario (productos, información, actividades etc. ¿Considera que hay sobreproducción en su trabajo?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca

Indicador “reproceso”

2. ¿En algún momento dentro de la operación ha tenido que rectificar, un elemento (producto, documento, etc) que no ha salido bien a la primera?
 - a) Si ¿a qué se debe?
 - () Fallos humanos
 - () Poca formación o baja experiencia
 - () Técnicas erróneas.
 - () Maquinaria no adecuada.
 - () Proceso mal diseñado
 - b) No

Indicador “movimientos”

3. ¿Considera usted que en su trabajo realiza movimientos innecesarios incluyendo malas posturas, las cuales le resten tiempo para completar sus tareas?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca

Indicador "esperas"

4. ¿Ha habido instantes en que deja de trabajar porque está esperando algo o alguien para continuar en sus labores? (una autorización, confirmación, información, reparación, productos etc)
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca

Indicador "inventarios"

5. ¿Considera que el stok de productos necesarios para su operación dentro de su área es:
- Suficiente
 - Insuficiente
 - Sin stock

Indicador "sobre procesos"

6. ¿Al ejecutar tus tareas, sigue una secuencia programada de actividades para no tener que repetirlas?
- Si
 - No

Indicador "transporte"

7. Conteste del 1 al 4, donde 1=siempre, 2=casi siempre, 3= a veces y 4= casi nunca, de acuerdo a lo que observa o realiza dentro de sus actividades
- Dar entrada de un producto y dejarlo en recepción.....
 - Colocación inadecuada en medio de una vía de paso.....
 - Viajes de materiales para hacer un trabajo, en envíos diferentes a días diferente.....
 - Envíos ilógicos: enviarlos a un lugar para revisión o aceptación y traerlos de nuevo sin éxito.....
 - Quitar unas cosas de un sitio para poner otras.....
 - Distribución de planta incorrecto.....

Indicador "Calidad"

8. ¿Considera usted que brinda un servicio de calidad al cliente?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca

Indicador "Capacidad de respuesta"

9. La capacidad de respuesta es otorgar a los clientes la información o servicio que requieran en el momento, lugar y forma que ellos deseen, y resolver las incidencias con rapidez y eficacia. ¿Eres capaz de reaccionar de esta forma?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca

Indicador "Conocimiento de los procesos"

10. ¿Conoce correctamente los procesos dentro de su área?
- Si

- b) No

Indicador "manejo de idiomas"

11. ¿Para comunicarse con el huésped, habla más de un idioma aparte del español?

- a) Si mencione que idioma y su nivel.

Idioma	Básico	Intermedio	Avanzado

- b) No

Indicador "Capacitaciones Periódicas"

12. ¿Cada cuánto tiempo usted recibe una capacitación?

- a) Semanal
b) Mensual
c) Trimestral
d) Anual

13. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Casi nunca

Indicador "habilidades"

14. ¿Utiliza sus conocimientos adquiridos ya sea en su formación académica o experiencia profesional para mejorar sus tareas dentro de su área o fuera de ella?

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Casi nunca

Indicador "Materiales"

15. ¿Cuenta con todos los materiales y herramientas suficientes para realizar su trabajo y brindar un buen servicio al cliente?

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Casi nunca

Indicador "infraestructura"

16. ¿Cree usted que el hotel cuenta con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del huésped?

- a) Si
b) ¿No por qué?.....

Indicador "máquinas y equipos"

17. ¿Consideras que tienes el, adecuado uso de las máquinas y equipos, necesarios para la buena operación del hotel?

- a) Siempre

- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca

18. Con respecto a mantenimiento de equipos, maquinas e instalaciones, ¿cuál de estos mantenimientos predomina?

- a) Mantenimiento preventivo
- b) Mantenimiento correctivo

Indicador "manejo de quejas y reclamos"

19. Para poder brindar soluciones inmediatas ¿se descentraliza la toma de decisiones y se da poder al personal de contacto para que éste pueda resolver en el acto los problemas que el cliente tenga?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca

20. Al presentarse una queja o reclamo del huésped, ¿tiene la habilidad y conocimiento de poder solucionarlo de forma efectiva?

- a) Si
- b) No

ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Lean Management como modelo de gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLE 1 LEAN MANAGEMENT	D.1 Mejora continua	Conocimiento de los procesos	
¿Cómo contribuye lean management para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba -Cusco?	Describir la contribución de lean management para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.	Lean management contribuye de forma positiva para mejorar la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco.			D.2 Eliminación del despilfarro	Difusión modo de operar
						Calidad percibida por los clientes
				Sobre producción		
				Reprocesos		
				Movimiento		
				Esperas		
				Inventario		
Sobre procesos						
Transporte						
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VARIABLE 2 SERVICIOS HOTELEROS	D.1 Servicio	NPS clientes	
P.E.1 ¿Cómo es la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco?	O.E.1 Describir la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba -Cusco.	H.E.1 La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness” 5 estrellas, Urubamba -Cusco, es deficiente.			Capacidad de respuesta	
					Nivel de formación	
					Manejo de idiomas	
P.E.2 ¿En qué nivel mejorará la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba -Cusco; al aplicar lean management?	O.E.2 Conocer el nivel de mejoras de la actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco; al aplicar lean management.	H.E.2 La actual gestión de los servicios del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba -Cusco, al aplicar lean management, mejorará en un nivel alto, las cuales se verá reflejado en una gestión más eficiente.			Capacitaciones periódicas	
				Habilidades		
D.3 Soporte físico	D.4 Métodos	Materiales				
		Infraestructura				
		máquinas y equipos				
manejo de quejas y reclamaciones						
software hotelero (new hotel)						

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA

Encuesta dirigida al Sr. gerente residente del hotel Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness 5 estrellas, Urubamba - Cusco, con el fin de conocer la gestión actual de los servicios del hotel.

1. ¿Cuáles son los valores básicos lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?
2. ¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos?
3. ¿Qué nivel de satisfacción mantiene la empresa con sus trabajadores?
4. ¿Existe una política de mejora continua en sus procesos?
5. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de los servicios?
6. ¿La empresa posee y aplica una política de compensaciones orientada a retener y fidelizar a clientes?

**ANEXO 4. FOTOGRAFIAS DEL HOTEL ARANWA SACRED VALLEY HOTEL &
WELLNESS**



Figura 63. Ingreso del hotel



Figura 64. Unno spa, circuito de aguas



Figura 65. Restaurante Pukawi



Figura 66. Kusi bar



Figura 67. Alimentos en sobra



Figura 68. Productos para recojo de almacén



Figura 69. Acumulación de prendas, lavandería en mantenimiento



Figura 70. Desorden en áreas públicas



Figura 71. Mantenimiento de equipos



Figura 72. Capacitación y certificación de área de housekeeping