

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA"  
DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE TURISMO Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO  
EN LA CASA HOSPEDAJE SHUBET DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS,  
PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS -2013.**

**INFORME DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TURISMO Y  
ADMINISTRACIÓN**

**BACHILLER:**

**LURDES RAMOS ZUTA**

**JURADOS :**

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| . Lic. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ       | Presidente  |
| . Lic. AGUSTÍN TAMAYO BELTRÁN         | Accesitario |
| . Econ. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA | Vocal       |

**CHACHAPOYAS - AMAZONAS - PERÚ**

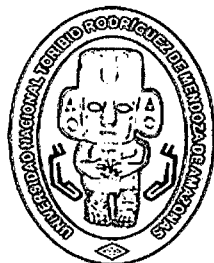
**ENERO 2013**

**18 JUL 2013**



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE TURISMO Y CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES.**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO  
EN LA CASA HOSPEDAJE SHUBET DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS,  
PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS-2013.**

**INFORME DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**BACHILLER:**

**Lurdes Ramos Zuta**

**JURADOS:**

**Lic. Ricardo Rafael Alva Cruz**

**Presidente**

**Lic. Agustín Tamayo Beltrán**

**Accesitario**

**Econ. Manuel Antonio Morante Dávila**

**Vocal**

**CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERÚ**

**ENERO-2013**



**18 JUL 2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE TURISMO Y CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES.**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO  
EN LA CASA HOSPEDAJE SHUBET DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS,  
PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS-2013.**

**INFORME DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**BACHILLER:**

**Lurdes Ramos Zuta**

**JURADOS:**

**Lic. Ricardo Rafael Alva Cruz**

**Presidente**

**Lic. Agustín Tamayo Beltrán**

**Accesitario**

**Econ. Manuel Antonio Morante Dávila**

**Vocal**

**CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERÚ**

**ENERO-2013**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



---

**Ley de Creación N° 27347 – Res. Función. N° 114 – 2001 – CONAFU**

---

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

VICENTE MARINO CASTAÑEDA CHÁVEZ

**RECTOR**

MG. JOSÉ NERVI CHACÓN

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

MG. EVER ZALOME LAZARO BAZAN

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ABOG. BARTON GERVASI SAJAMI LUNA

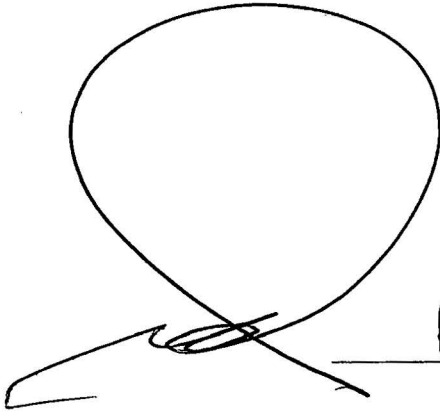
**DECANO**

**JURADOS**



**LIC. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ**

**PRESIDENTE**



**LIC. AGUSTÍN TAMAYO BELTRÁN**

**SECRETARIO**



**ECON. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA**

**VOCAL**

## DEDICATORIA

*A Dios por iluminarme y darme la inteligencia y la capacidad para culminar este logro.*

*A mis padres por su apoyo incondicional en mis estudios, quienes siempre han estado brindándome con su ejemplo el significado de aprender cada día algo nuevo.*

*A mis maestros por guiar mis estudios y ser parte primordial de éste crecimiento*

*Y a mis hermanos y amigos por llenar de alegría mi vida, por las risas y los momentos felices a su lado, por ser testigos de esto...*

*...Por que los éxitos que alguien puede alcanzar en la vida son tan solo un paso más y no son nada si no tienes con quien compartirlos...*

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivo específicos.....	3
I. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1. Antecedentes a nivel internacional.....	4
1.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	6
1.1.3. Antecedentes a nivel local.....	7
1.2. BASE TEÓRICA.....	8
II. MATERIALES Y MÉTODOS.....	28
2.1.1. Material de estudio.....	28
2.1.2. Población y muestra.....	28
2.1.3. Métodos, técnicas e instrumentos.....	28
2.1.3.1. Métodos.....	28
2.1.3.2. Técnicas.....	28
2.1.3.3. Instrumentos.....	29
III. RESULTADOS.....	31
3.1. Datos históricos del establecimiento Shubet.....	31
3.2. Análisis de encuesta aplicada a los clientes de la casa hospedaje “Shubet”.....	36
3.3. Matriz de la entrevista realizada a los trabajadores de casa de hospedaje Shubet.....	62
3.4. Generalidades de la empresa en investigación.....	63
3.4.1. Descripción.....	63

3.4.2. Tarifas de las habitaciones.....	64
3.4.3. Recursos humanos.....	64
3.4.4. Diagnostico interno y externo.....	65
IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO EN LA CASA HOSPEDAJE SHUBET.....	66
DISCUSIÓN.....	81
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	87



## RESUMEN

Se realizó el presente trabajo con el objetivo de elaborar un modelo de gestión para mejorar el servicio en la casa hospedaje “SHUBET”.

El desarrollo de la siguiente propuesta es el resultado del análisis de las encuestas realizadas en el establecimiento, cuyo desempeño empresarial se verá fortalecido con la implementación de este modelo de gestión para mejorar el servicio en el establecimiento.

Para la elaboración del modelo de gestión se utilizó el método analítico-sintético para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones y las técnicas de encuestas, entrevista y observación directa; se realizaron 50 encuestas a los clientes que se hospedaron en el establecimiento

En el capítulo III se analizaron los datos históricos de los últimos tres años del establecimiento, referidos a la demanda, ocupación y procedencia de los clientes, luego se analizan los resultados de la encuesta aplicada del 07 al 14 de diciembre – 2012 y cuatro entrevista a los trabajadores, se realiza un FODA basado en la encuesta y finalmente se habla del establecimiento.

El capítulo IV está compuesto por la propuesta del modelo de gestión la cual contiene una misión, visión y un organigrama, el modelo de gestión está basado en tres fases: aspectos a mejorar, plan de acción y evaluación. En aspectos a mejorar se ha tomado las debilidades encontradas en el análisis FODA; en el plan de acción como se va superar los aspectos a mejorar, en cuanto al personal, equipamiento e infraestructura, que se va necesitar y cuanto nos va costar cada uno de ellos; y en la fase de evaluación como se va evaluar si se está brindando un buen servicio para la cual se ha planteado fichas de evaluación.

Finalmente se encuentran la discusión, conclusiones, recomendaciones y anexos.

Mediante este trabajo, buscamos que la casa hospedaje Shubet logre un posicionamiento en el mercado a través de una imagen positiva.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como “justo a tiempo”, “producción ajustada”, “calidad total”, “reingeniería”, “fabricación de clase mundial”, “benchmarking”, “mantenimiento productivo total” y otros. Y es que cada vez más, en la actualidad, las empresas que desean dar un servicio y un producto excelente a sus clientes, a la vez que mejorar sus resultados de negocio, adoptan un modelo de gestión. Para el logro del éxito empresarial, los clientes deben estar dispuestos a pagar por el servicio o el producto que la empresa ofrece. Este deseo depende en buena medida de la percepción del cliente sobre el valor de lo que se le ofrece. La creación de valor para el cliente y, por lo tanto, lograr su satisfacción, es un factor crítico en la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, la planificación nos permite gestionar con eficiencia y medir la satisfacción del cliente, lo cual es vital en la búsqueda continua de la excelencia en el negocio.

Hoy en día muchas organizaciones han implementado y adoptado modelos de gestión como estrategias que les permitan organizar sus actividades y funciones. A través de éste enfoque se coordinan y controlan procesos con el propósito de obtener un mejor desempeño, optimizando recursos y como consecuencia se garantiza la prestación de un servicio que cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes. La calidad total la determina el cliente. Es el cliente quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de ahí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Pues la cuestión no únicamente es cómo hacer mejor que venimos haciendo, sino para quién lo hacemos y qué debemos hacer.

Desde esta perspectiva la actividad turística está basada en la prestación de servicios en las que se encuentran las agencias de viaje, hoteles, restaurantes, centros de recreación, y otros los cuales deben mantener un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Cuando se trata de la gestión hotelera debemos decir que la calidad es la medida por la que la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes referidos a la estancia o alojamiento, si bien las expectativas son una cuestión individual de cada persona, básicamente se tratan de los aspectos materiales y funcionales que posea el servicio. Es por ello que la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa hotelera en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

El objetivo de toda gestión hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes y la eficiencia económica de la empresa por lo que necesitan un modelo para poder llevar a cabo la persecución a este objetivo fundamental.

La gestión de la calidad en servicios en la atención al huésped debe ser un compromiso y una responsabilidad creada y dirigida por la gerencia de una organización y esta debería generar los mecanismos necesarios para que los colaboradores internalicen los objetivos propuestos y al mismo tiempo se sientan parte del proceso tomándolo como propio y orientando sus esfuerzos hacia el cumplimiento y mejoramiento del mismo.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes, pues brindar un buen servicio no es cuestión de elección, la vida de la organización depende de ellos. Es por ello que en este trabajo se plantea un modelo de gestión para mejorar el servicio que se brinda al cliente en la casa hospedaje Shubet.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Elaborar un modelo de gestión para mejorar el servicio en la casa hospedaje “Shubet”

### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico frente al mercado del establecimiento.
- Establecer indicadores para medir la calidad del servicio en el establecimiento.
- Determinar cuáles son los principales problemas que afectan la calidad de servicio en la casa hospedaje Shubet y proponer acciones para mejorarlos.

# **I. MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Antecedentes**

Las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El hospedaje cómodo, higiénico se consideró alguna vez el privilegio exclusivo de los ricos, pero se hizo accesible al ciudadano común. El progreso en la transportación permitió a más gente viajar distancias más largas a un costo más bajo, y el turismo se desarrolló en todo el globo. De sus humildes inicios, la hospitalidad y el turismo crecieron hasta convertirse en las dos industrias más grandes de todo el mundo. Actualmente, la industria del hospedaje es compleja y diversa. Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos resorts modernos, la evolución del establecimiento para hospedaje ha influido en y a su vez ha sido influida por los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

### **1.1.1 Antecedentes a nivel internacional**

**Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel “Gran Caribe Villa Tortuga” de Cuba, 2011.**

El hotel Villa Tortuga, con categoría tres estrellas, en su más reciente historia, ha sufrido cambios en la manera de operación y gestión, las inconformidades con la calidad de los servicios están dirigidas principalmente al proceso de alojamiento hotelero y son carencias que evidencian las áreas de recepción y de ama de llaves, como consecuencia de esto se diseña un SGC (sistema de gestión de la calidad) en el proceso de alojamiento, lo cual es una necesidad, ya que es uno de los procesos claves más importantes en la organización, siendo éste donde el cliente tiene el primer contacto con la instalación. Este proceso vincula las áreas de recepción y ama de llaves.

El SGC Se realiza en base a un procedimiento que consta de: creación de un equipo de trabajo, en la cual se definen las funciones de cada uno,

Identificación de las necesidades del cliente basados en requisitos de calidad posteriormente se hace la definición de las política y los objetivos de calidad para luego Implantar el SGC, supervisión y control, auditoría interna y chequeo por la alta dirección y mejora continua. Éste sistema está basado en las etapas planificar, hacer, verificar, actuar del ciclo de Deming y puede ser aplicable en todos los procesos de la instalación.

### **Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de SERVQUAL.**

#### **Caso: hoteles de turismo del municipio libertador del estado Mérida-Venezuela 2007.**

Esta investigación se basa en un modelo el cual plantea la medición de la calidad del servicio a partir de la escala de SERVQUAL, realizado a través de una recolección de datos tanto al momento del arribo de los visitantes, como al momento de su salida del hotel, con la finalidad de recolectar sus expectativas y percepciones, respectivamente. Los hoteles en estudio fueron identificados en el directorio de CORMETUR (2005), se trabajó con un total 24 establecimientos de una y cuatro estrellas, ubicados en el municipio Libertador y pertenecientes al sistema nacional de turismo, los aspectos que se calificaron fue responsabilidad, seguridad, confiabilidad, tangibilidad y empatía, cada uno con sus respectivas variables, teniendo como resultado que las percepciones superaron o igualaron las expectativas, a excepción de los huéspedes de hoteles de dos estrellas quienes presentan expectativas superiores a las percepciones del servicio recibido en la mayoría de variables asociadas a la confiabilidad en los hoteles de cuatro estrellas respecto a la rapidez y agilidad de los empleados y a la búsqueda de lo mejor para los intereses del cliente, en los hoteles de una estrella en cuanto a la confianza con los empleados, al conocimiento de estos sobre sus necesidades específicas, al uso de nueva tecnología y equipos modernos, y al atractivo de sus instalaciones, respecto a esto se plantearon las siguientes sugerencias a los proveedores del servicio

hotelero; en cuanto a la confiabilidad, mejorar sus tiempos de respuesta, a esforzarse en no cometer errores en sus registros y a demostrarle a los huéspedes que realmente se preocupan por resolverle sus problemas.

Responsabilidad, es recomendable que el personal de primera línea, sean personas sensibles con amplia disponibilidad al servicio, capaces de generar respuestas rápidas y atentas.

Empatía, los hoteles de todas las categorías, se deben esmerar en hacer sentir a sus huéspedes que son importantes y especiales, y que la empresa se preocupa por ellos, por sus intereses y necesidades, como una orientación estratégica centrada en mantener y fortalecer los vínculos con los clientes actuales en lugar de sustituirlos por otros, para que los clientes activos se tornen en socios, pues si se acepta que la calidad del servicio hotelero en el municipio Libertador, es buena porque se tradujo en la satisfacción de casi la totalidad de las expectativas de los clientes, resta por indicar que la tarea principal de la gerencia es continuar equilibrando dichas expectativas con el servicio percibido por los huéspedes, y esto puede lograrse mediante un estudio en el sector hotelero sobre sus potencialidades conducente a disminuir o evitar la brecha entre lo que esperan y reciben los clientes.

### **1.1.2 Antecedentes a nivel nacional**

#### **Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje (personal administrativo y posiciones operativas) Lima-Perú-2008.**

La dirección nacional de desarrollo turístico del viceministerio de turismo, ha desarrollado el manual de buenas prácticas sobre gestión de servicio para el personal administrativo y personal operativo de los establecimientos de hospedaje, el cual brinda información eficaz y fácil de ponerla en práctica, basada en normas de calidad de estándares nacionales, con la finalidad que se apliquen en el mismo, para satisfacer a los clientes cada vez más exigentes, el manual contiene un aserie de pasos para mejorar la calidad del servicio y uno de los puntos principales que se ha tenido en cuenta es lo referente a la gestión integral de la calidad el que consta de lo siguiente:

Establecimiento de una misión y visión, para saber quiénes somos y a donde queremos llegar.

Diagnóstico FODA, para poder determinar la situación real del servicio que se viene brindando.

Planificación, organización, deben implementarse programas planificados que permitan alcanzar la calidad de los servicios que se ofertan, los cuales se basan en; satisfacer a los clientes, diseñar el servicio, asignar responsabilidades, educar y motivar a los empleados, controlar la calidad y mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido.

Diseño del servicio, una vez determinadas las necesidades de los clientes, obtenidas por medios que van desde trabajos de campo, mediante encuestas o entrevistas personales hasta analizar las encuestas que contestan los clientes al final de su estadía o después de esta, el establecimiento debe ser capaz de diseñar su servicio de acuerdo a las preferencias; necesidades del huésped y las nuevas tendencias.

Asignar responsabilidades, de todos los empleados del establecimiento de hospedaje, la responsabilidad por la calidad recae en todos los individuos de la empresa.

Educar y motivar a los empleados, darles a los empleados la información que necesitan para hacer funcionar la calidad en su trabajo y darles destrezas para que manejen bien sus labores.

### **1.1.3 Antecedentes a nivel local**

**Proyecto de tesis “Evaluación de la calidad de servicios que brindan los establecimientos de hospedaje en función a la satisfacción de los huéspedes alojados en la ciudad de Chachapoyas en el año 2008”.**

El propósito de este proyecto fue evaluar la calidad de servicio que brindan los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Chachapoyas en función a la satisfacción de los clientes mediante el modelo SERVQUAL, los resultados arrojaron que más del 50% de los establecimientos de hospedaje en estudio no satisfacen las expectativas de los clientes.



## **Proyecto de tesis “Planeamiento estratégico para el mejoramiento del servicio del hostel casa vieja en la ciudad de Chachapoyas durante el año 2007”.**

En este proyecto se busca conocer cuáles son los factores negativos en la percepción de la calidad del servicio a través de un análisis FODA, concluyendo que es básica y necesaria la implementación de un planeamiento estratégico.

### **1.2.BASE TEÓRICA**

La necesidad de que las empresas y organizaciones de todo el mundo mejoren su calidad y productividad, como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados han llevado a que las empresas ejecuten acciones tendentes a atacar las causas de sus diversos problemas y deficiencias. Se han llevado a cabo diversos intentos y acciones por mejorar la calidad, como seminarios de motivación y concientización, formación de equipos de calidad, control estadístico, exigencias a empleados y proveedores, cambios en mandos directivos, reducción de personal, automatización, incentivos al personal, etc., y en muchas empresas los resultados han sido francamente satisfactorios.

- **El servicio.-** Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kotler 2004: 656.

## Características de los servicios

Según Zeithaml y Berry (1985) estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo.

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos tangibles. A continuación se presentan estas características de una manera más detallada.

- a) **La intangibilidad:** la mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock 1990). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml 2000).
- b) **La heterogeneidad:** los servicios especialmente los de alto contenido de trabajo son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.
- c) **La inseparabilidad:** en muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables (Gronroos 1994). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa

de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

- **Concepto de calidad.**-la palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un servicio que permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena, o excelente calidad de un servicio. Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del servicio, el significado de la palabra calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado del término de excelencia. Las empresas que deseen iniciar o reiniciar los esfuerzos tendentes a mejorar su calidad y productividad, lo primero que deben hacer es tratar de que el equipo directivo de cada empresa entienda por qué se debe cambiar, cual es el estado actual de la empresa y visualizar hacia donde se quiere cambiar. Esta justificación y visualización del cambio debe de usarse como la herramienta de convencimiento a lo largo y ancho de la empresa. Pero para que haya claridad en lo anterior y calidad en las estrategias para trabajar por el cambio, se debe conocer a fondo que es la calidad total, y cómo y con qué se puede obtener. No conocer éstos tres aspectos cuando se busca instaurar la calidad total puede conducir al activismo sin sentido, a las visiones parciales y a un fracaso casi seguro.

La calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costes necesidades del mercado”.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Deming, 1989-García, 2001.

## **Modelo para medir la calidad: El modelo SERVQUAL**

El modelo de la escuela americana, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Gronroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio;

- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
- **Fiabilidad:** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los clientes y para proveerlo de un servicio rápido.
- **Profesionalidad:** posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
- **Cortesía:** atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- **Credibilidad:** veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
- **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

- **Accesibilidad:** lo accesible y fácil de contactar.
- **Comunicación:** mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
- **Compresión del cliente:** hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Zeithaml y Berry 1988): realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

- **Confianza o empatía:** muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y compresión del usuario).
- **Fiabilidad:** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Responsabilidad:** seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

- **Cliente.**-un cliente es cualquier persona que tiene una necesidad y está afectada por el servicio que se oferta. Es importante tener definidos quiénes son nuestros clientes. Por lo tanto, el cliente es la persona sin

la cual no existiría el establecimiento de hospedaje. Éste último dependerá siempre del mismo. Gracias a los clientes, la calidad y el servicio se han optimizado pues, éstos han sido los gestores de las normas de calidad gracias a sus sugerencias y necesidades. Como tal, todo establecimiento de hospedaje debe saber que, debe complacer a sus clientes brindándoles lo mejor de lo que ellos quieren y esperan, excediendo sus expectativas en la medida de lo posible.<sup>3</sup>

### **Los clientes buscan:**

- **Precio:** razonable y proporcional al tipo y categoría de servicio que es brindado.
- **Calidad:** independientemente del tipo o categoría del establecimiento o empresa que brinda el servicio.
- **Buena atención:** traducida como una prestación amable, rápida, interesada y en la medida de lo posible personalizada. Asimismo debe incluir la solución eficiente de problemas y/o quejas.
- **Información y profesionalismo:** las personas que brindan el servicio conozcan su trabajo y les brinden todas las posibilidades que el cliente puede tener para adquirir diferentes tipos de productos y servicios.
- **Accesibilidad:** cercanía del local y facilidad de comunicación.
- **Comodidad:** instalaciones y elementos necesarios para disfrutar del servicio.
- **Adecuado horario de atención:** en los establecimientos y contar con la información de contacto (teléfonos, internet, fax) del personal en caso sea requerido.
- **facilidades de pago:** diferentes métodos de pago (efectivo, tarjetas de crédito, débito, cheques de viajero, etc.).

---

<sup>3</sup>Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje –MINCETUR. (2008).

- **Establecimientos de hospedaje.-** lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.<sup>4</sup>

**Clase.-** identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida (hotel, apart-hotel, hostel, resort, ecolodge y albergue).<sup>5</sup>

**Hotel.-** establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de 1 a 5 estrellas.<sup>6</sup>

**Apartment-hotel.-** Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas.<sup>7</sup>

**Hostal.-** establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hostales de 1 a 3.<sup>8</sup>

**Resort.-** establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad

---

<sup>4</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>5</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004 - MINCETUR.

<sup>6</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004 - MINCETUR.

<sup>7</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>8</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

de un conjunto de edificaciones y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas.<sup>9</sup>

**Ec lodge.-** establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente.<sup>10</sup>

**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, que determinarán la modalidad del mismo.<sup>11</sup>

**Categoría.-** rango en estrellas establecido por este reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase hotel, apart-hotel, hostel y resort.<sup>12</sup>

**Huésped.-** persona natural a cuyo favor se presta el servicio de hospedaje.<sup>13</sup>

**Habitación o departamento.-** ambiente privado del establecimiento de hospedaje, amoblado y equipado para prestar facilidades a fin de que los huéspedes puedan pernoctar, según su capacidad.<sup>14</sup>

**Contrato de hospedaje.-** es la relación jurídica que se genera entre el huésped y el establecimiento de hospedaje, por la sola inscripción y firma

---

<sup>9</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>10</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>11</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>12</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>13</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>14</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.



en el registro de huéspedes, se regula por el derecho común, las normas del propio establecimiento de hospedaje.<sup>15</sup>

**Registro de huéspedes.-** registro llevado por el establecimiento de hospedaje, en fichas o libros, en el que obligatoriamente se inscribirá el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida, el número de la habitación asignada y la tarifa correspondiente con indicación de los impuestos y sobrecargas que se cobren, sea que estén o no incluidos en la tarifa.<sup>16</sup>

**Día hotelero.-** período de 24 horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en uso de la habitación, de acuerdo al registro de ingreso y la hora límite de salida fijada por el establecimiento de hospedaje, a efecto de cobrar, sin recargo, la tarifa respectiva por el alojamiento.<sup>17</sup>

**Recepción y conserjería.-** área del establecimiento de hospedaje, en la cual se reciben y registran los huéspedes, se facilita información sobre los servicios que presta el establecimiento, se prestan los servicios de traslado de equipaje, correspondencia, información y otros servicios similares. Deberá ser suficientemente espaciosa para permitir la presencia de no menos del 10% del número total de huéspedes que puede albergar el establecimiento de hospedaje.<sup>18</sup>

**Servicios higiénicos.-** es el ambiente que cuenta como mínimo con un lavatorio, inodoro, tina y/o ducha (lo último no necesario en caso se trate de medio baño), iluminación eléctrica, toma corriente y un espejo. Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>16</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>17</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>18</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

<sup>19</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

**Personal calificado.-** persona capacitada o con experiencia demostrada para trabajar en un establecimiento de hospedaje.<sup>20</sup>

**Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma**

<b>Clase</b>	<b>Categoría</b>
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart-hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecolodge	.....
Albergue	.....

#### **Elementos del servicio hotelero**

Los elementos que conforman estructuralmente un servicio son:

- **La calidad:** es la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores como por el desarrollo eficiente de su prestación.
- **Las particularidades:** son las características físicas y de operación de un hotel, como por ejemplo: su decoración, disposición, estilo arquitectónico, tamaño de los cuartos, mobiliario, tipo de cafetería, etc., son los aspectos y conceptos apreciables que hacen diferente un hotel de otro.
- **Los beneficios condicionados:** son la esencia misma del servicio, pues se entienden como la satisfacción que realmente proporciona el hotel a sus huéspedes y usuarios.

---

<sup>20</sup>Reglamento de hospedajes D.S. 029 -2004-MINCETUR.

Los elementos de los servicios de un hotel conforman su capacidad de respuesta práctica al mercado, y al mismo tiempo estructuran e integran su imagen comercial.

Calidad + características + beneficio condicionado = identidad propia del hotel.

Identidad propia del hotel = elemento formal de la imagen comercial del hotel.

Identidad comercial = valor comercial de la marca o del nombre del hotel.

La identidad comercial del hotel, a su vez permite el posicionamiento práctico del mismo en el mercado, es decir, su ubicación frente a la demanda y a la competencia con su propia personalidad. (VARGAS, 2010)

- **Modelo de gestión**

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (CASSINI, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (CASSINI, 2008).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **Componentes del modelo de gestión**

Un modelo de gestión es un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la que deben ser planteadas y resueltas las decisiones.

Un modelo de gestión involucra definir cuáles son las principales decisiones que se tomarán en una institución, como se las toma, quien y cuando las toma. En otros términos involucra decisiones desde el ser, el hacer y el estar.

#### **a) Desde el ser**

**Misión.-** la misión es la contribución de la institución a la sociedad. Aquello por lo cual hace falta que la institución exista. No se puede definir prioridades sin ella, es a través de ella que definimos la eficacia porque la misión es lo que, por definición debe hacer la institución.

## b) Desde el hacer

**Funciones.-** hacer es funcionar. Para alcanzar la misión es imprescindible encontrar un modelo de división del trabajo que defina unidades organizativas capaces de asumir funciones. La coordinación de estas funciones es el proceso de conversión que permite que se alcance la misión. Las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para alcanzar la misión. Cada función constituye un conjunto articulado de actividades que es coherente en sí mismo y que facilita el desempeño (función - amento) de la organización.

**Actividades.-** las actividades son a las personas (actores o empleados) lo que las funciones a las unidades organizativas. El trabajo es organizado de forma que cada actor involucrado asuma un conjunto de tareas que puedan ser más o menos estandarizadas.

La normalización o estandarización se logra por:

- Las descripciones de las tareas de cada puesto.
- Las especificaciones de los resultados a lograr.
- La estandarización de los procesos.
- La predeterminación de las habilidades de los agentes.
- La regulación de los comportamientos.

Las organizaciones mecánicas o burocráticas controlan las actividades de sus agentes a través de las tareas y procesos, las instituciones más flexibles controlan resultados.

**Prioridades.-** en general existen diferentes caminos que una organización puede transitar para alcanzar su misión. Definir prioridades es seleccionar caminos en la búsqueda de la misión. Toda organización se enfrenta al problema de cómo asignar los

recursos disponibles para alcanzar su misión y cumplir con las funciones que ésta requiere. Para que haya funcionamiento deben de haber asignación de recursos y ésta siempre obedece a algún criterio, se a éste explícito y transparente o no. Los modelos de gestión que evitan asumir prioridades privilegian el estar al hacer. En otro término se olvidan de su misión.

**c) Desde el estar**

**Estructuras.-** toda actividad a escala requiere de algún modelo de división del trabajo. Esto implica definir funciones, distinguir actividades y asignarlas a los actores involucrados en la institución. Así surge la dualidad subordinación/ supervisión. Esto es, una cadena de mando donde hay un jefe o superior y un subordinado y éste a la vez es superior de otro. Cuando esta jerarquía responda exclusivamente a un modelo racional de división del trabajo se denomina estructura organizativa. Es decir se trata de un orden jerárquico establecido en función del proceso de producción.

Cada posición en esta cadena de mando es denominada unidad organizativa. Son unidades organizativas todas aquellas que desempeñan alguna función explícita. El organigrama es una representación gráfica de la estructura y en él se identifican todas las unidades organizativas. Sin embargo debe considerarse que en la mayoría de las organizaciones hay una brecha entre la cadena de mando real y la representada en el organigrama. Es decir hay subordinados que no responden a sus superiores así como hay flujos de cooperación horizontales entre unidades organizativas que no dependen del mismo superior.

**Cultura e incentivos.-** la visión mecanicista no es suficiente para dar cuenta de la dinámica de las organizaciones. A veces las estructuras, por más racionalmente diseñadas que estén no

garantizan el cumplimiento de las funciones. Otras veces grupos invertebrados son más eficaces que organizaciones complejas y de amplios recursos. Luego del enfoque mecanicista se ensayaron interpretaciones culturales y conductistas de las organizaciones buscando decodificar las motivaciones de los actores.

Las motivaciones para participar en una organización son múltiples, pero se puede listar un conjunto de modalidades:

- Aspectos vinculados a la retribución económica directa e indirecta.
- Aspectos vinculados a la capacitación.
- Aspectos vinculados al confort.
- Aspectos vinculados al ambiente interno.
- Aspectos vinculados al ambiente externo.
- Aspectos vocacionales y valorativos en general.

Herbert Simon, quien ganó el premio nobel con su teoría de las organizaciones. Formuló que cuando se puede decodificar lo que las personas buscan dentro de la organización es factible formular estímulos que permitan orientar sus conductas hacia las funciones la institución. Se trata de los incentivos, que pueden ser definidos como estímulos dirigidos a armonizar los objetivos individuales con la cultura de la organización. Los incentivos no siempre son iguales ni valen para todos los casos.

Por ejemplo, en algunos casos es imprescindible incentivar la productividad de los empleados, en otros la calidad del producto. En determinadas organizaciones se trata de incentivar la resolutivita de los agentes. Esto es incrementar su responsabilidad. Para algunas personas funcionaran los incentivos salariales, para otras no.

La clave del éxito del modelo de gestión es adecuar la cadena de mando para obtener una mayor amplitud de control. En esta empresa se puede recurrir a mecanismos de control rígido o

flexible. Nuevamente, la determinación de los instrumentos de control adecuados dependerá del contexto donde se sitúa la organización.

En conclusión podemos enunciar una nueva definición del modelo de gestión, se trata de una forma de conciliar los objetivos individuales con los de la organización.

**Ambiente externo.-** todas la organizaciones funcionan en un determinado contexto, un mercado, un momento (coyuntura) y realizan un intercambio con él. La propia conversión es en sí un intercambio ya que la organización recibe un conjunto de recursos o insumos y entrega un conjunto de productos o servicios. Pero además se intercambia información, insumos, recursos humanos, sub-productos o derivados etc. En algunos casos la organización beneficia a otra con su funcionamiento, en otros hay otras organizaciones que facilitan el funcionamiento de esta. Se trata de las externalidades del proceso de conversión o proceso productivo. (TOBAR - 2009)

### **Modelos de gestión:**

#### **a) Lean manufacturing**

Lean manufacturing o producción ajustada, manufactura esbelta o producción esbelta es una filosofía de gestión enfocada a la creación de flujo, para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios.

Es una metodología de trabajo simple, profunda y efectiva que tiene su origen en Japón, enfocada a incrementar la eficiencia productiva en todos los procesos a partir de que se implanta la filosofía de gestión de mejorar continuamente en el tiempo, espacio, desperdicios, inventario y defectos involucrando al trabajador y generando en él un sentido de pertenencia al poder



18 JUL 2013



participar en el proceso de proponer sus ideas de cómo hacer las cosas mejor.

La operatividad concreta de estos principios se instrumenta implantando una estrategia denominada y conocida internacionalmente como las 5 S por provenir de los términos japoneses:

**Seiri (subordinar, clasificar, descartar):** es necesario iniciar en las áreas de trabajo y administrativas retirando “etiquetando en rojo” eliminando los elementos innecesarios para la operación. Estos artículos se colocan en un lugar de almacenamiento transitorio en donde a su vez se seleccionan los que son utilizables para otra operación y se desechan o descartan los que se consideran inútiles liberando espacios y eliminando herramientas obsoletas.

**Seiton (sistematizar, ordenar):** a los elementos que no se retiraron y que se consideran necesarios se les asigna un lugar delimitando su espacio de almacenamiento, visualización, y utilización pintando líneas de señalización de áreas con líneas, siluetas, poniendo etiquetas, letreros, o utilizando muebles modulares, estantes, etc. el ordenar de esta manera otorga grandes beneficios tanto para el trabajador como para la organización.

**Seiso (sanear y limpiar):** la limpieza sistematizada como parte del trabajo diario permite a su vez la inspección y la identificación de problemas de averías, desgaste, escapes o de cualquier tipo de defecto, además de que da un mantenimiento regular que hace más seguro el ambiente de trabajo al disminuir los riesgos que causa la suciedad y se pueden tomar acciones concretas que reduzcan o eliminen las causas primarias de contaminación brindando como en el caso anterior beneficios

directos al trabajador en su salud y seguridad así como a la organización en sí.

**Seiketsu (simplificar, estandarizar y volver coherente):**mantener los estados de limpieza y organización utilizando los pasos anteriores. Esta etapa se puede decir que es la etapa de aplicación.

**Shitsuke (sostener el proceso, disciplinar):**esta etapa es la cual mantiene que todos los pasos anteriores se cumplan paso a paso y que no se rompan los procedimientos de estos.

La aplicación de las 5 S Determina que el ambiente sea de calidad, es decir, que en el ambiente se puedan llevar a cabo tanto pruebas de calidad exitosas como que el producto terminado sea de una calidad que no sólo cumpla con los requerimientos del cliente, sino que los excede, también permiten que el lugar de trabajo sea organizado, ordenado y limpio, y por ende un lugar de trabajo seguro, que a su vez tendrá un gran impacto en la calidad al reducir los extra tiempos no planeados en distracciones incrementando la atención en la creación del producto y que el tiempo tipo sea exacto.(VÁZQUEZ-2009)

## b) Six Sigma

Es una metodología de mejorar los de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defectocualquier evento en que

un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

El proceso de Seis Sigma (six sigma) se caracteriza por 5 etapas concretas:

**D (Definir):** en la fase de definición se identifican los posibles proyectos Seis Sigma que deben ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización de recursos. Una vez seleccionado el proyecto, se prepara y se selecciona el equipo más adecuado para ejecutarlo, asignándole la prioridad necesaria.

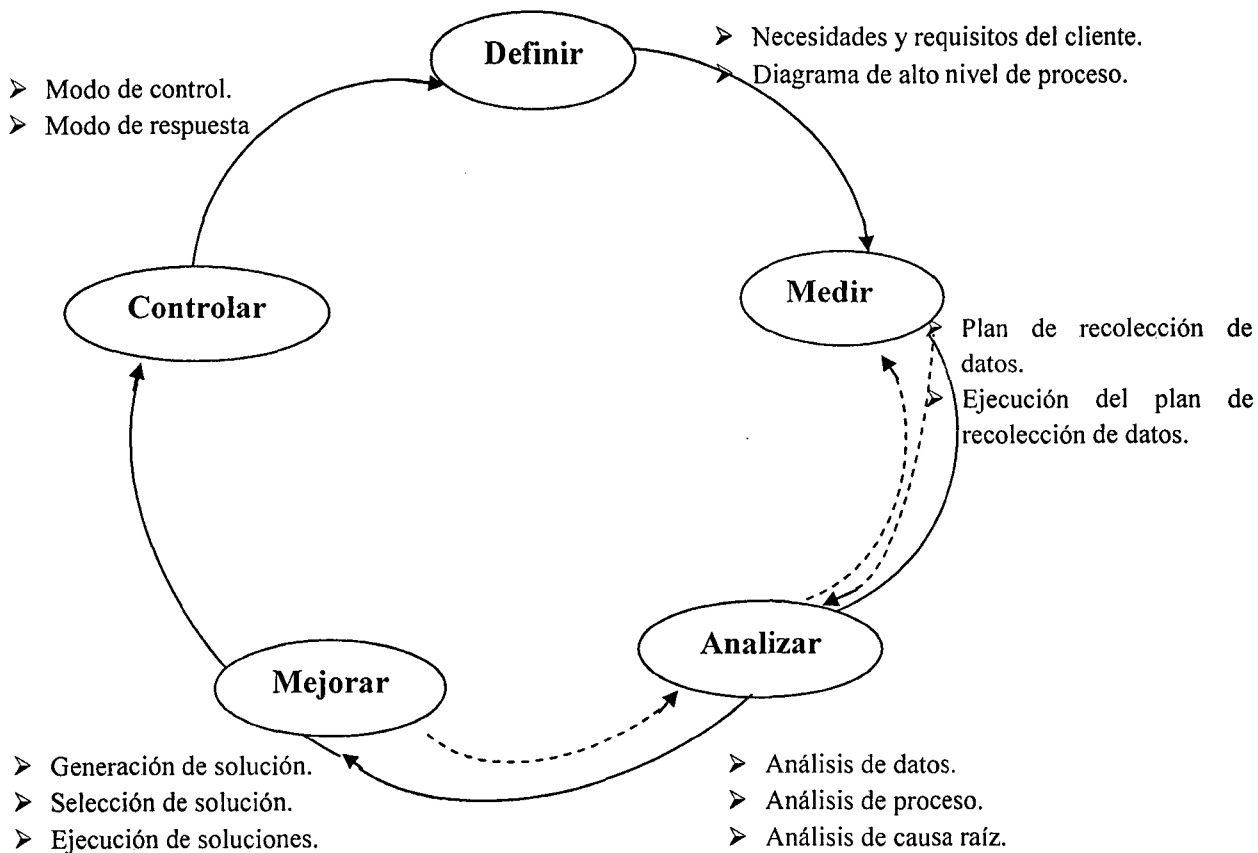
**M (Medir):** la fase de medición consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave. A partir de esta caracterización se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.

**A (Analizar):** en la fase de análisis, el equipo evalúa los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes. De esta forma el equipo confirma los determinantes del proceso, es decir las variables

clave de entrada o “focos vitales” que afectan a las variables de respuesta del proceso.

**I (Mejorar):** En la fase de mejora el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso.

**C (Controlar):** fase, control, consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve, (VÁZQUEZ – 2009)



Fuente: el six sigma para todos-2004.

## II. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1.1 Material de estudio

El material de estudio es la casa hospedaje “SHUBET”

### 2.1.2. Población y muestra

#### **Población**

Todos los clientes de la casa hospedaje “SHUBET”

#### **Muestra**

De la población se ha tomado como muestra aleatoria a 50 personas que se hospedan en este establecimiento.

### 2.1.3. Métodos, técnicas e instrumentos

#### 2.1.3.1 Métodos

- **Método analítico y sintético:** para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
- **Método histórico-lógico:** para el estudio de la evolución de la demanda.

#### 2.1.3.2 Técnicas

- **Análisis de contenidos:** se analizaron diversas fuentes documentales. Los mismos que proporcionan información valiosa sobre el mismo.
- **Encuestas y entrevistas:** para obtener información sobre la calificación del servicio.
- **Observación directa:** de la infraestructura y el servicio.

### 2.1.3.3 Instrumentos

- **Cámara:** para complementar toda la información que se tiene, mediante toma fotográfica de las habitaciones la casa hospedaje Shubet.
- **Cuestionario de encuesta:** para encuestar a las personas que se alojan en el hospedaje y a los trabajadores.
- **Cuadros y gráficos:** para la elaborar de forma gráfica los resultados de las encuestas aplicadas tanto a las personas que se alojan y a los trabajadores de la casa hospedaje Shubet.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo estuvo enmarcada en cuatro fases:

**Fase I: recopilación de información.-** para la elaboración del informe se tuvo que recopilar información de materiales bibliográficos como: libros y artículos que contenían información acerca de modelos de gestión.

Se elaboró encuestas para ser aplicadas a los clientes del hospedaje “Shubet”, y otra a los trabajadores.

**Fase II: visita insitu.-** durante la visita in situ se recopiló información acerca de datos estadísticos de la demanda de los últimos tres años, la procedencia de los clientes y la profesión u ocupación; se aplicaron 50 encuestas, dirigido a los clientes, con el objetivo de conocer la experiencia y satisfacción acerca del servicio brindado, así como las deficiencias que este posee y cuanta aceptación tiene en el mercado.

**Fase III: análisis de información.-** para el análisis de datos se elaboró cuadros y gráficos que cuantifican las respuestas

obtenidas de las encuestas aplicadas a los clientes de la casa hospedaje “Shubet” y a los trabajadores de este establecimiento.

**Fase IV: elaboración del informe.-** con la información obtenida y su análisis respectivo se procedió a elaborar el modelo de gestión para la casa hospedaje Shubet.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Datos históricos del establecimiento Shubet

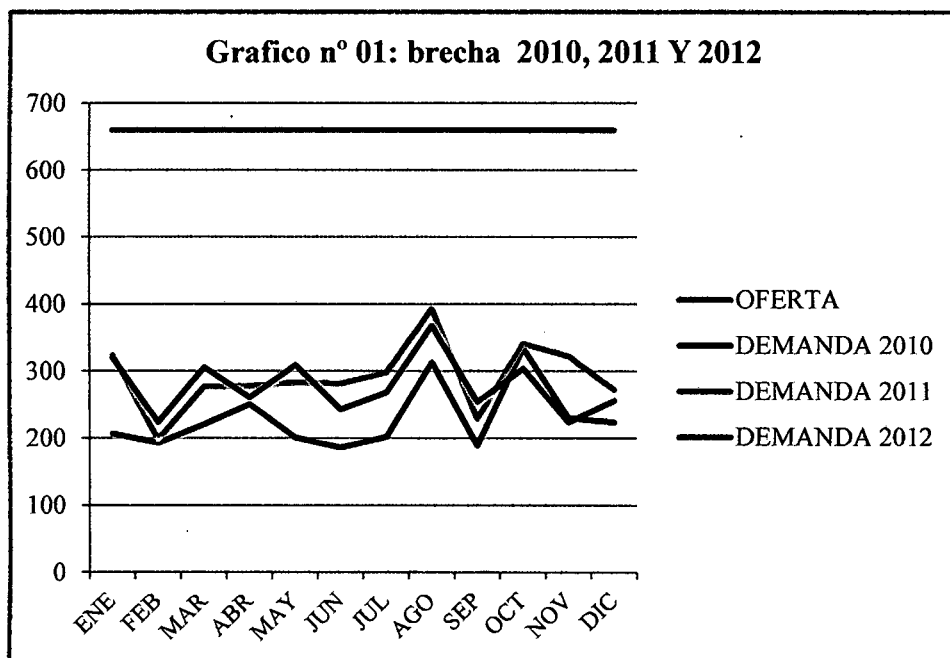
El análisis de los datos históricos del establecimiento es el resultado del trabajo realizado en el hospedaje Shubet, a través del libro de registros para observar y hacer una comparación respecto a la demanda de los últimos 3 años, con el propósito de determinar si está en aumento, se mantiene constante o ha disminuido en relación a los tres años, así también nos ayuda a determinar los meses de temporada alta, la profesión u ocupación de los clientes y el lugar de procedencia, esto nos ayudó a definir claramente cuál es el tipo de cliente y a que segmento de mercado está dirigido.

**Tabla n°01**  
**Brechas 2010 – 2011 – 2012**

Establecimiento	Indicador /mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
CASA HOSPEDAJE SHUBET	Oferta	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	7920
	Demanda 2010	207	193	221	251	201	186	202	313	189	334	230	224	2751
	Demanda 2011	324	198	277	278	283	281	298	393	229	341	322	272	3496
	Demanda 2012	320	224	306	261	309	243	268	368	254	304	224	256	3337
	Brecha 2010	453	467	439	409	459	474	458	347	471	326	430	436	5169
	Brecha 2011	336	462	383	382	377	379	362	267	431	319	338	388	4424
	Brecha 2012	340	436	354	399	351	417	392	292	406	356	436	404	4583

Fuente: libro de registro. Elaboración propia.





Fuente: libro de registro. Elaboración propia.

El grafico n° 01: Brecha 2010,2011 y 2012 se puede observar que la demanda aumento en el 2011 respecto al 2010, mientras que en el año 2012 se observa una baja a partir del mes de octubre.

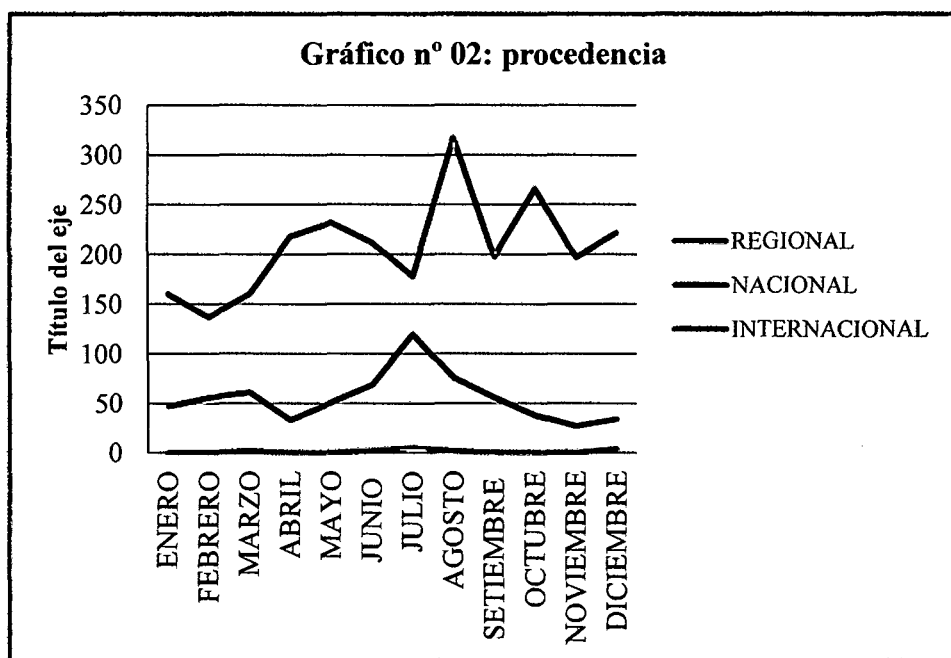
En el año 2010 se tuvo 2751 clientes, en el 2011-3496 y en el 2012-3337, en el año 2012 disminuyo la demanda en el 1% respecto al 2011, los meses que existen relación son febrero a la baja, agosto a la alta, setiembre a la baja y octubre a la alta en los tres años, siendo los meses de agosto y octubre los de mayor demanda, en los tres años consecutivamente, esto es por las festividades que se realizan en la ciudad (agosto), mientras que en el mes de octubre es la época de las promociones de los colegios, la demanda está dada como máximo rango en el mes de agosto en el 2011 con 393 clientes mientras que el mínimo se encuentra en el mes de febrero del 2010 .

**Tabla n° 02**

**Procedencia**

Procedencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL ANUAL
Regional	160	137	160	218	232	212	178	317	198	266	197	222	2497
Nacional	47	56	61	33	51	69	120	76	56	38	27	34	668
Internacional	0	0	2	0	0	2	5	2	0	0	0	4	15
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>193</b>	<b>223</b>	<b>251</b>	<b>283</b>	<b>283</b>	<b>303</b>	<b>395</b>	<b>254</b>	<b>304</b>	<b>224</b>	<b>260</b>	<b>3180</b>

Fuente: libro de registro. Elaboración propia.



Fuente: libro de registro. Elaboración propia.

Según el gráfico n° 02, la mayor parte de los clientes del establecimiento son de procedencia regional (79%), seguido por los nacionales (21%), de procedencia internacional se registran algunos que no logran llegar ni al 1%.

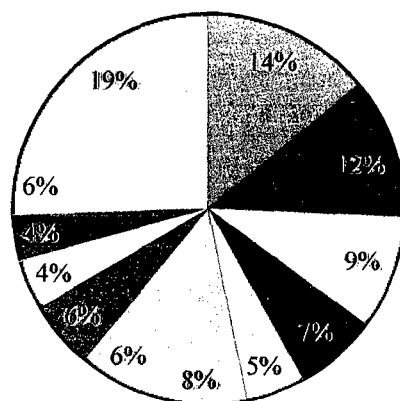
De esto podemos deducir que los clientes del hospedaje Shubet son en su mayoría de procedencia regional.

**Tabla n° 03**  
**Profesión / ocupación**

<b>Profesión /ocupación</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Estudiante</b>	29	34	23	9	15	17	27	29	19	56	87	15	<b>360</b>
<b>Agricultor</b>	24	25	17	15	15	21	48	41	27	29	21	21	<b>304</b>
<b>Docente</b>	21	19	11	42	11	11	47	10	21	28	14	9	<b>244</b>
<b>Chofer</b>	11	15	14	4	14	8	27	13	15	19	7	31	<b>178</b>
<b>Enfermero</b>	10	8	10	5	5	7	12	10	9	27	8	15	<b>126</b>
<b>Comerciante</b>	17	12	21	13	9	8	19	43	16	15	13	17	<b>203</b>
<b>Ama de casa</b>	9	11	10	10	15	13	13	25	12	12	11	21	<b>162</b>
<b>Medico</b>	9	11	8	2	23	8	17	15	8	31	9	5	<b>146</b>
<b>Ingeniero</b>	8	5	12	4	8	8	10	18	5	5	12	13	<b>108</b>
<b>Abogado</b>	11	9	13	6	3	1	5	27	6	3	10	2	<b>96</b>
<b>Albañil</b>	14	9	16	11	12	11	9	12	21	17	10	13	<b>155</b>
<b>Otros</b>	32	20	47	26	15	29	57	72	56	62	47	45	<b>508</b>
<b>TOTAL POR MESES</b>	<b>195</b>	<b>178</b>	<b>202</b>	<b>147</b>	<b>145</b>	<b>142</b>	<b>291</b>	<b>315</b>	<b>215</b>	<b>304</b>	<b>249</b>	<b>207</b>	<b>2590</b>

Fuente: libro de registro. Elaboración propia.

**Gráfico n°03: profesión / ocupación**



Fuente: libro de registro  
Elaboracion propia

En el gráfico n° 03, los clientes que acuden a este establecimiento el 19% son comerciantes, el 14% son estudiantes, el 12% agricultor, el 9% docente, 7% choferes, 5% albañil, 6% ama de casa, 6% médicos, 4% ingenieros, el 4% abogado y el 8% otros como: biólogos, licenciados, mecánicos, fotógrafos, odontólogos.

Haciendo un análisis de los datos obtenidos de este gráfico se puede decir que el 50% de los clientes no tiene estudios superiores, mientras que el otro 50% si tiene estudios superiores, pues se debe buscar una estandarización de los servicios buscando satisfacer las necesidades de ambos, en este caso tendríamos una ventaja con respecto a los servicios teniendo en cuenta que los no profesionales buscan en su mayoría precios cómodos (habitaciones simples), esto no quiere decir que la calidad del servicio debe bajar de acuerdo al precio.

### **3.2. Análisis de encuesta aplicada los clientes de la casa hospedaje “Shubet”**

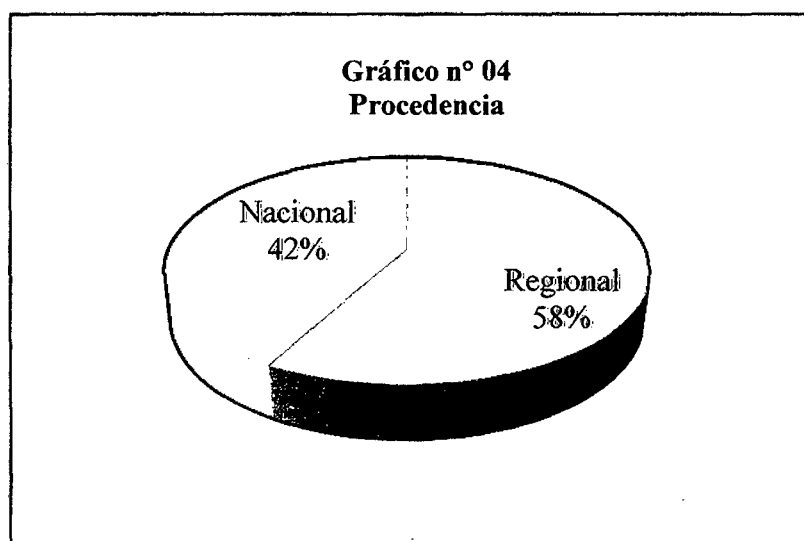
Para evaluar la calidad de servicio en la casa hospedaje Shubet se aplicaron 50 encuestas a los clientes, aplicado desde el 07 al 14 de diciembre del 2012, teniendo en cuenta los elementos del servicio hotelero (infraestructura, materiales y equipos y los servicios) con la finalidad de conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado, así como también para determinar cuáles son los principales problemas que ellos encuentran en el establecimiento y a partir de esto hacer la propuesta del modelo de gestión que se debe aplicar para mejorar el servicio.

**Tabla n° 04**

**Procedencia**

<b>Procedencia</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>	<b>%</b>
Regional	29	29	0.58	0.58	58
Nacional	21	50	0.42	1	42
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia

En el gráfico n° 04, de los 50 encuestados que visitan la casa hospedaje “Shubet” el 58 % es regional y el 42% nacional.

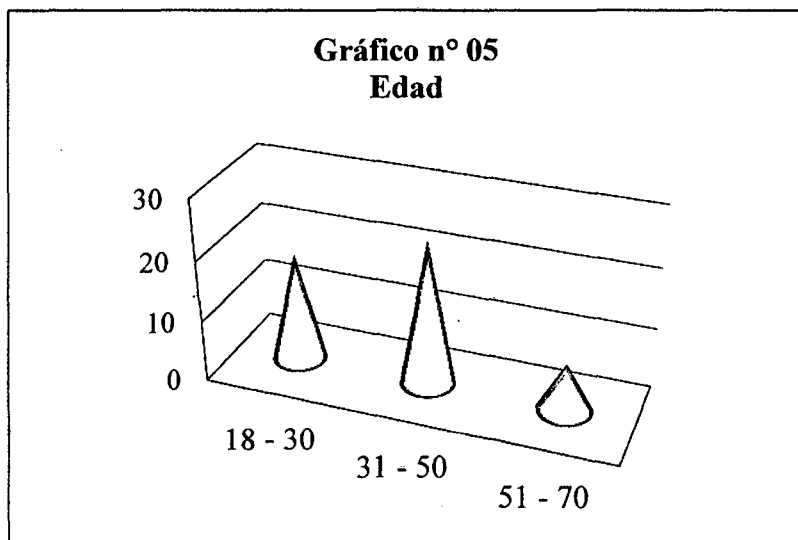
Según esto podemos observar que los resultados obtenidos en los datos históricos se vuelven a confirmar, la mayor parte de los clientes es de procedencia regional, la otra parte nacional, mientras que el internacional no existe.

**Tabla n°05**

**Edad**

<b>Edad</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>%</b>
18 - 30	18	18	0.36	0.36	36
31 - 50	24	42	0.48	0.84	48
51 - 70	8	50	0.16	1	16
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

En el gráfico n° 05, de los 50 encuestados; el 48 % oscila entre los 31-50 años de edad, el 36 % entre los 18-30 años y el 16% entre los 51-70 años de edad.

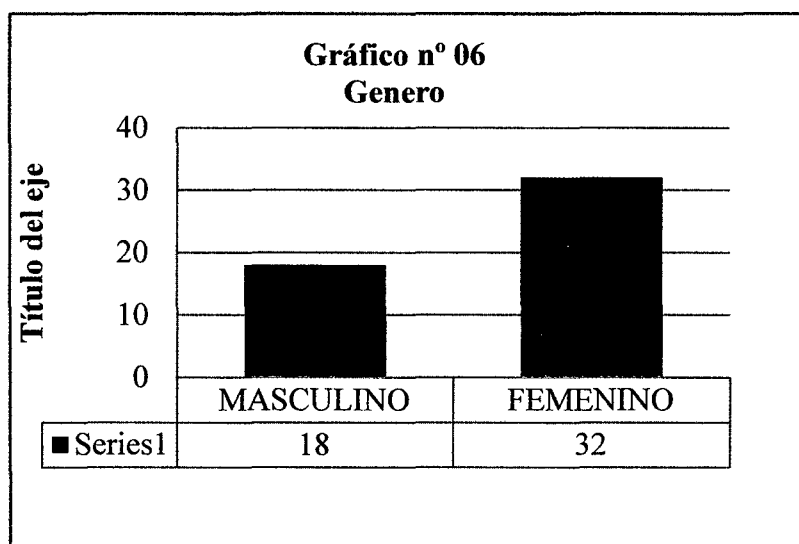
El gráfico nos indica que el segmento mayoritario de clientes del hospedaje se encuentra entre los 31-50 años de edad.

Tabla n°06

Genero

Genero	Fi	FI	hi	HI	%
Masculino	18	18	0.36	0.36	36
Femenino	32	50	0.64	1	64
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

En el gráfico n° 06, de los 50 encuestados que visitan la casa hospedaje “Shubet” el 64 % es masculino y el 36% es femenino.

El gráfico indica que el mayor número de clientes pertenece al género masculino, dejando en un segundo plano a lo femenino tal es así que se puede decir que en su gran mayoría las varones son los que fidelizan el servicio hotelero.

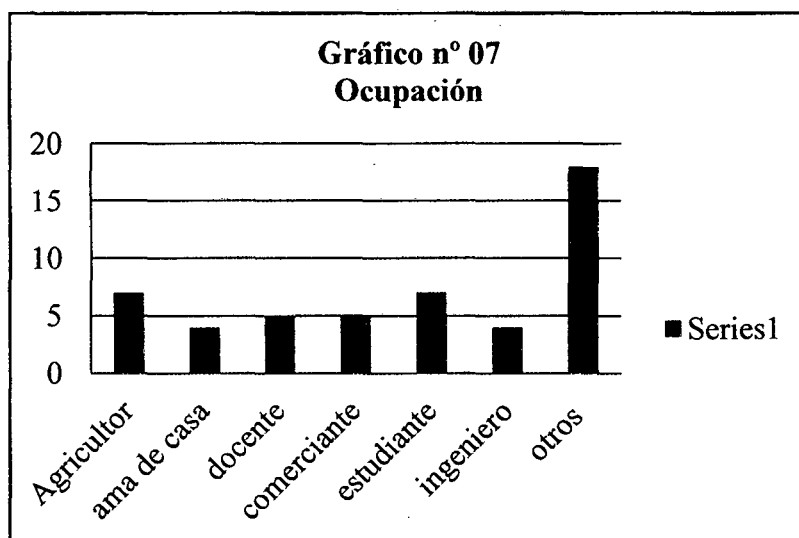


**Tabla n°07**

**Ocupación**

Ocupación	Fi	FI	hi	Hi	%
Agricultor	7	7	0.14	0.14	14
Ama de casa	4	11	0.08	0.22	8
Docente	5	16	0.1	0.32	10
Comerciante	5	21	0.1	0.42	10
Estudiante	7	28	0.14	0.56	14
Ingeniero	4	32	0.08	0.64	8
Otros	18	50	0.36	1	36
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

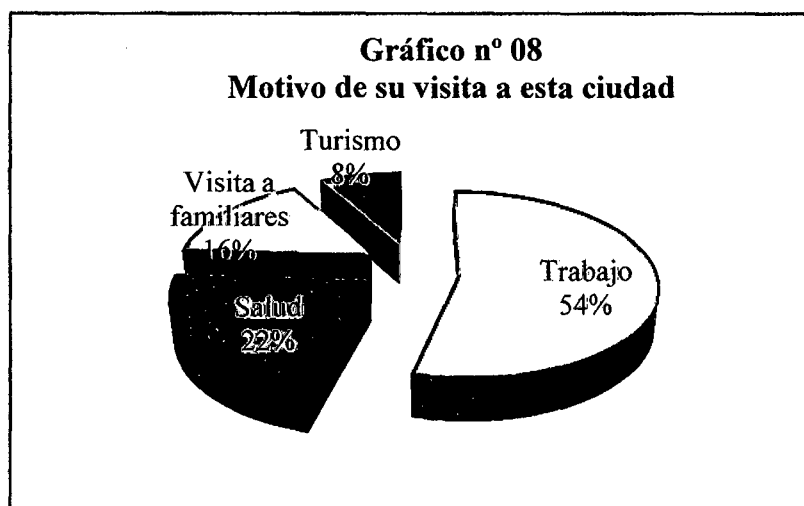
En el gráfico n° 07, de los 50 encuestados; el 14% son agricultores, 14% estudiantes, 10% docentes, 10% comerciantes, 8 % amas de casa, otro 8% ingenieros y el 36 % de otras profesiones (administradores, biólogos, electricistas, mecánicos, obstetras).

**Tabla n°08**

**Motivo de su visita a esta ciudad**

Motivo de su visita a esta ciudad	Fi	FI	hi	Hi	%
Trabajo	27	27	0.54	0.54	54
Salud	11	38	0.22	0.76	22
Visita a familiares	8	46	0.16	0.92	16
Turismo	4	50	0.08	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

Según el gráfico n° 08, el motivo de visita a esta ciudad es el 54% por trabajo, el 22% salud, el 16% visita a sus familiares, y el 8% por turismo.

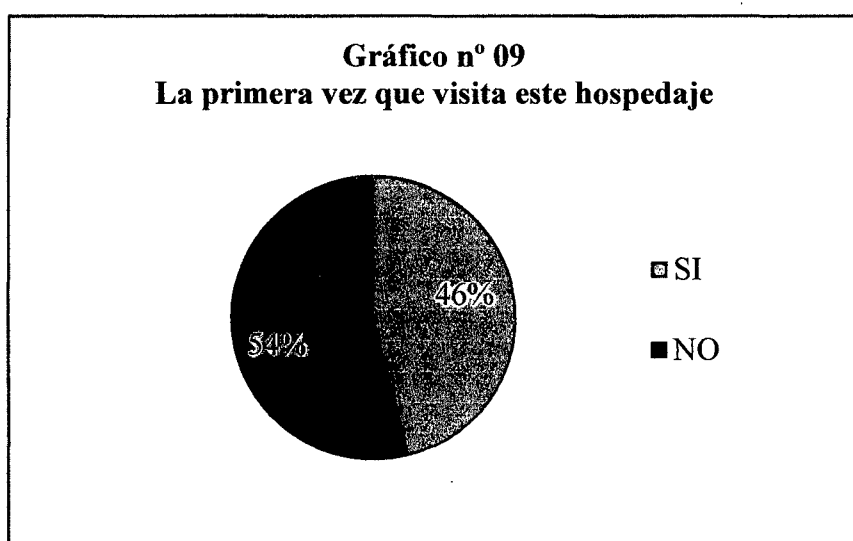
El mayor porcentaje con respecto al motivo de visita a esta ciudad de los clientes encuestados es por motivos distintos al turismo como: trabajo, salud y visita a sus familiares en este gráfico podemos observar claramente que las personas que vienen a este hospedaje no es por motivos turísticos, entonces queda claro que las personas que demandan del servicio de este hospedaje es principalmente por salud y trabajo.

**Tabla n° 09**

**La primera vez que visita este hospedaje**

<b>La primera vez que visita este hospedaje</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>%</b>
SI	23	23	0.46	0.46	46
NO	27	50	0.54	1	54
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>73</b>	<b>1</b>	<b>1.46</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

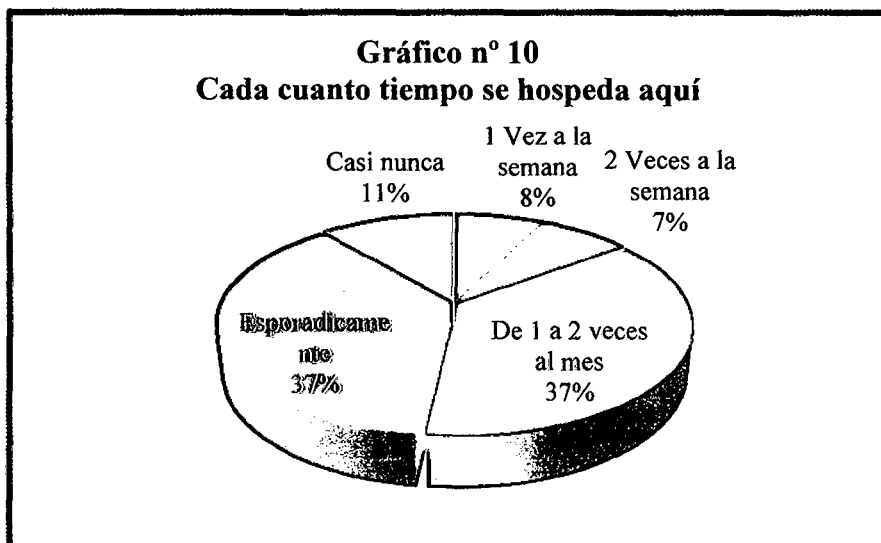
Según el gráfico n° 09, de los 50 encuestados; el 46 % respondió que es la primera vez que visita este hospedaje y el 54 % de ellos respondió que no, esto nos demuestra que tenemos clientes fidelizados que regresan frecuentemente.

**Tabla n° 10**

**Cada cuanto tiempo se hospeda aquí**

Cada cuanto tiempo se hospeda aquí	Fi	FI	hi	Hi	%
1 vez a la semana	2	2	0.07	0.074	7.407407407
2 veces a la semana	2	4	0.07	0.148	7.407407407
De 1 a 2 veces al mes	10	14	0.37	0.519	37.03703704
Esporádicamente	10	24	0.37	0.889	37.03703704
Casi nunca	3	27	0.11	1	11.11111111
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

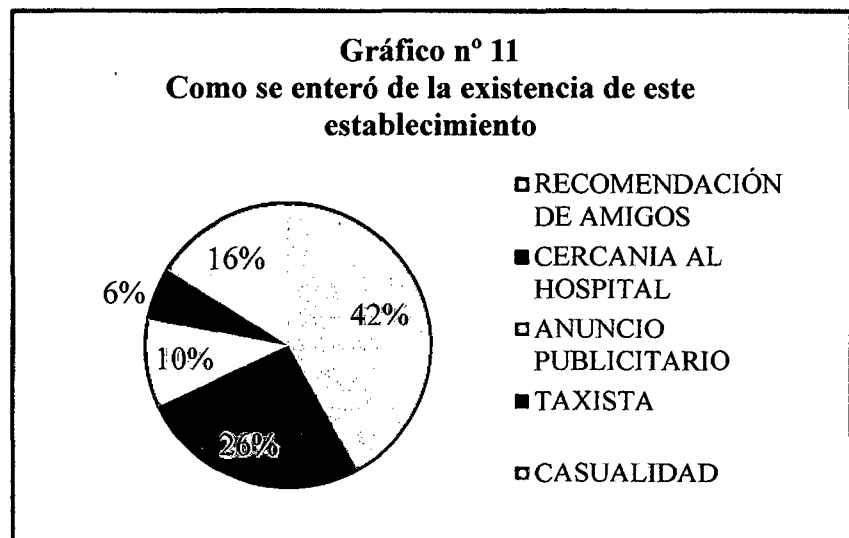
Según el gráfico n° 10, de los 27 encuestados que dicen que no vienen por primera vez a este hospedaje, el 37% viene esporádicamente, el 37% de 1 a 2 veces al mes, el 11% casi nunca, el 8% 1 vez a la semana y el 7% dos veces a la semana. Las 27 personas que dicen que no es la primera vez que vienen a este establecimiento, representan al 54% de encuestados y la mayor parte de ellos vienen de una a dos veces al mes.

**Tabla n° 11**

**Como se enteró de la existencia de este establecimiento**

<b>Como se enteró de la existencia de este establecimiento</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>%</b>
Recomendación de amigos	21	21	0.42	0.42	42
Cercanía al hospital	13	34	0.26	0.68	26
Anuncio publicitario	5	39	0.1	0.78	10
Taxista	3	42	0.06	0.84	6
Casualidad	8	50	0.16	1	16
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>1</b>		<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

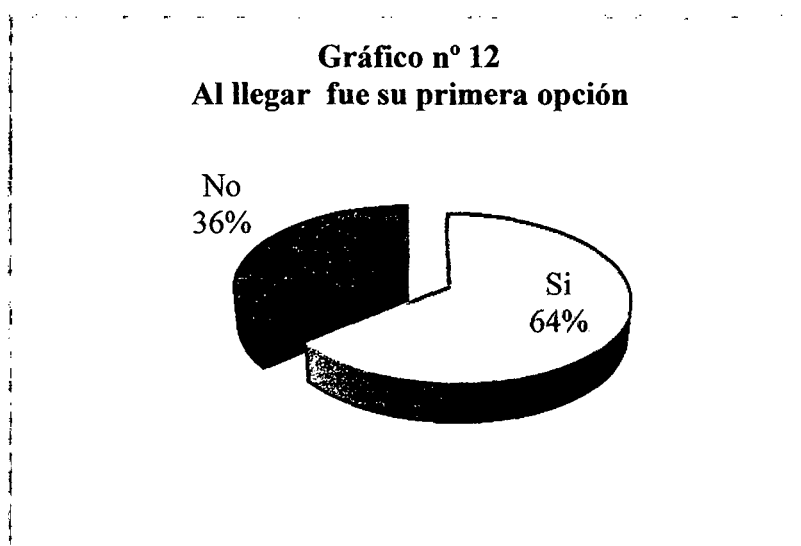
En el gráfico n° 11, al preguntarles a los encuestados por ¿cómo se enteró de la existencia de este establecimiento?, el 42 % responde que fue a través de recomendación de amigos, el 26 % por la cercanía al hospital, el 10 % por el anuncio publicitario en la entrada de la ciudad, el 6 % por recomendación de un taxista, el otro 16 % por casualidad. De esto podemos deducir que la mayor parte de nuestros clientes llegan al establecimiento por recomendación de amigos y por la cercanía al hospital, pues el 22% de los encuestados vienen por motivos de salud. Le hace falta al hospedaje trabajar con publicidad.

**Tabla n° 12**

**Al llegar a esta ciudad este hospedaje fue su primera opción**

<b>Al llegar fue su primera opción</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>%</b>
Si	32	32	0.64	0.64	64
No	18	50	0.36	1	36
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>82</b>	<b>1</b>	<b>1.64</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

Según el gráfico n° 12, el 64% de los encuestados al preguntarles si al llegar a la ciudad, este hospedaje fue su primera opción respondió que sí, mientras que el 36% lo eligió como segunda opción, algunas de estas personas porque se quedaban anteriormente en otros establecimientos, otros porque no sabían de la existencia de este hospedaje y otros porque no encontraron otro.

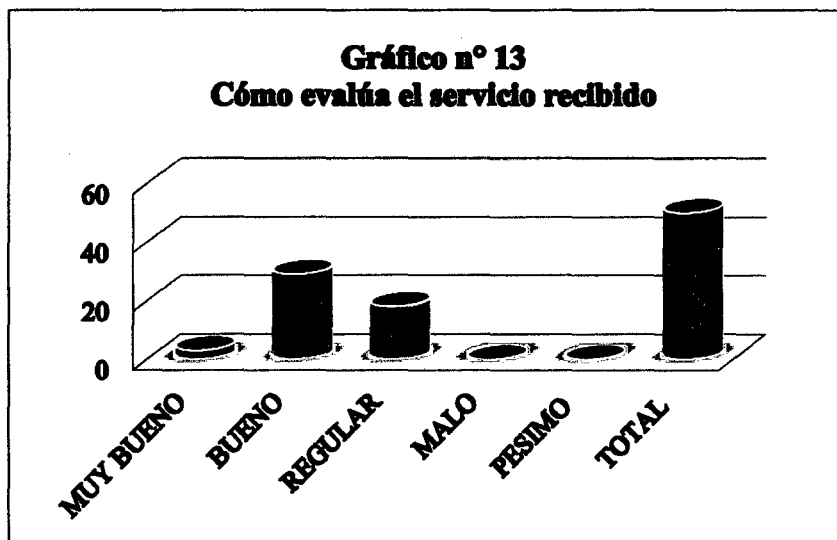
**Tabla n° 13**

**Cómo evalúa el servicio recibido**

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Cómo evalúa el servicio recibido					
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	TOTAL
3	29	18	0	0	50

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

Según el gráfico n° 13, el 58 % opina que el servicio recibido es bueno, el 36% regular y el 6 % muy bueno, los resultados indican que se tiene una inclinación a regular que a muy bueno, con la propuesta del modelo de gestión se buscará cambiar estos datos que deben encontrarse de bueno a muy bueno.

**Tabla n° 14**  
**Principales problemas**

<b>Principales problemas</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>%</b>
Falta de un recepcionista permanente	11	11	0.177419355	0.17741935	17.7419355
Fallas de las termas	9	20	0.14516129	0.32258065	14.516129
Falta de un cafetín	4	26	0.096774194	0.41935484	9.67741935
Baño malogrado	5	31	0.080645161	0.5	8.06451613
Paredes despintadas	4	35	0.064516129	0.56451613	6.4516129
Falta de habitaciones con baño propio	9	42	0.112903226	0.67741935	11.2903226
Falta de habitaciones matrimoniales	6	48	0.096774194	0.77419355	9.67741935
Control remoto	10	58	0.161290323	0.93548387	16.1290323
Cambio interdiano de sabana	2	60	0.032258065	0.96774194	3.22580645
No ponen jabón y pH en las habitaciones	2	62	0.032258065	1	3.22580645
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>		<b>1</b>	<b>6.33870968</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



**Gráfico n° 14: principal problema que encuentras en este hospedaje**



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

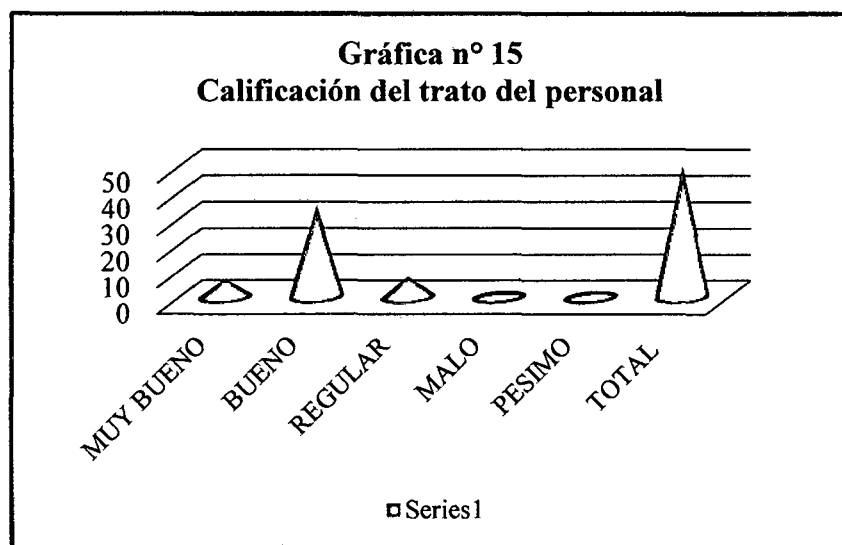
En el gráfico n° 14, se puede observar que dentro de los principales problemas que los clientes encuentran en este establecimiento de hospedaje, es la falta de un personal que se encuentre permanente en la recepción (18 %), seguido de las fallas del control remoto de los televisores (15 %), las fallas de las termas (15 %), la falta de habitaciones matrimoniales y más habitaciones con baño propio en un 15 y 10 % respectivamente.

Es en estos puntos que se debe tener bastante cuidado si se quiere mejorar el servicio del establecimiento.

**Tabla n° 15**  
**Trato del personal**

<b>Calificación deltrato del personal</b>					
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	<b>TOTAL</b>
7	35	8	0	0	50

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



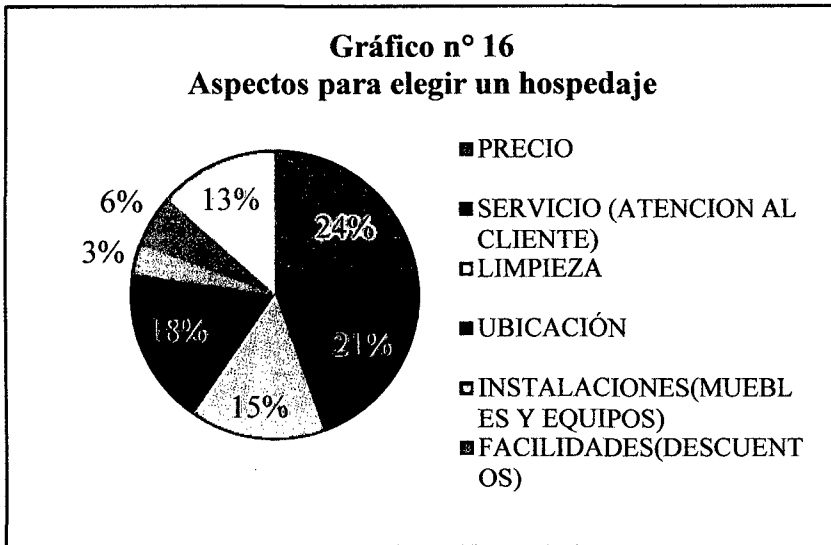
Fuente: encuesta. Elaboración propia.

En el gráfico n° 15, de los clientes encuestados, el 70 % califican al trato del personal como bueno, el 16 % como regular y el 14 % como muy bueno. Esto es uno de los puntos que más favorece al establecimiento, pues según los encuestados el trato del personal tiene tendencia de bueno a muy bueno.

**Tabla n° 16**  
**Aspectos para elegir un hospedaje**

<b>Aspectos para elegir un hospedaje</b>	<b>Fi</b>	<b>FI</b>	<b>Hi</b>	<b>Hi</b>	<b>%</b>
Precio	28	28	0.235294118	0.23529412	23.5294118
Servicio (atención al cliente)	25	53	0.210084034	0.44537815	21.0084034
Limpieza	18	71	0.151260504	0.59663866	15.1260504
Ubicación	21	92	0.176470588	0.77310924	17.6470588
Instalaciones(muebles y equipos)	4	96	0.033613445	0.80672269	3.36134454
Facilidades(descuentos)	7	103	0.058823529	0.86554622	5.88235294
Seguridad	16	119	0.134453782	1	13.4453782
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>		<b>1</b>	<b>4.72268908</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

En el gráfico n° 16, el 24% de los encuestados opina que el precio es un factor determinante para elegir un hospedaje, seguido por la atención al cliente (16%), el 18% la ubicación, el 15% la limpieza, el 13% instalaciones, el 6% descuentos, y el 3% la seguridad.

Los precios del hospedaje se encuentran en un rango promedio con los demás establecimientos de la ciudad, la atención al cliente según los encuestados tiene una tendencia de buena a muy buena y la ubicación es estratégica, se encuentra en una de las calles principales y cerca a diversas instituciones.

Califique del 1 al 5 los siguientes criterios respecto al establecimiento; siendo 5 el rango de mayor satisfacción:

Tabla n° 17

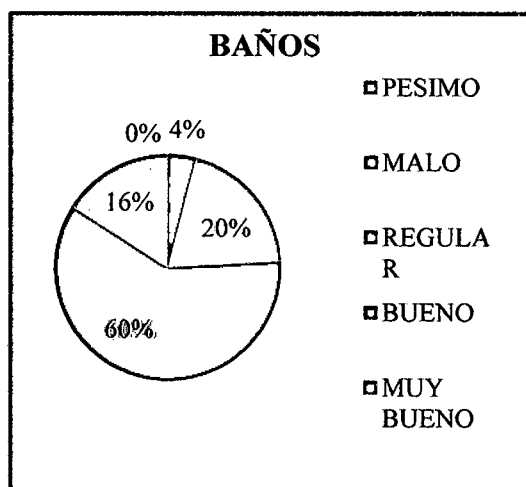
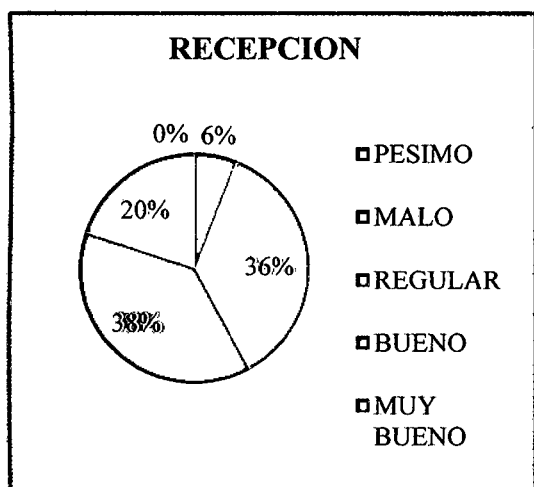
Calificación de la infraestructura

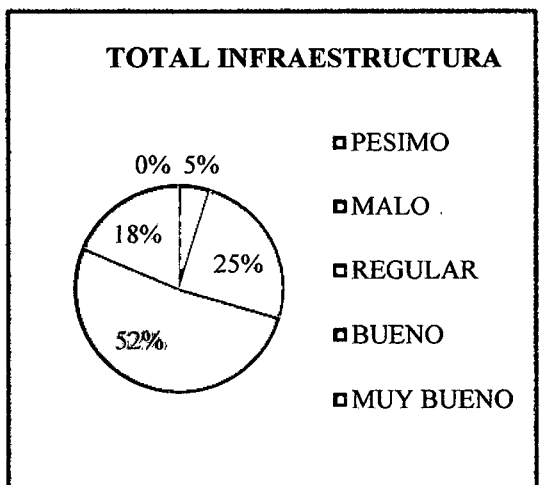
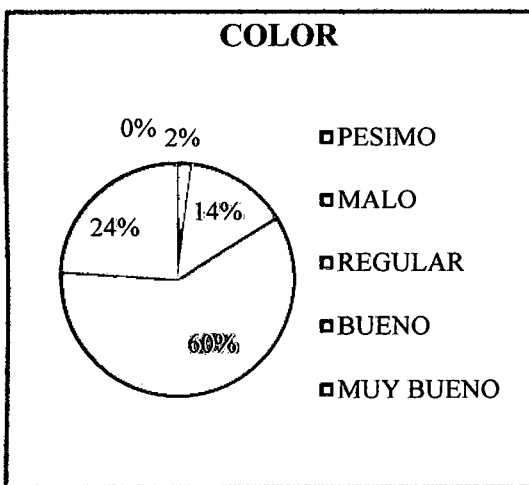
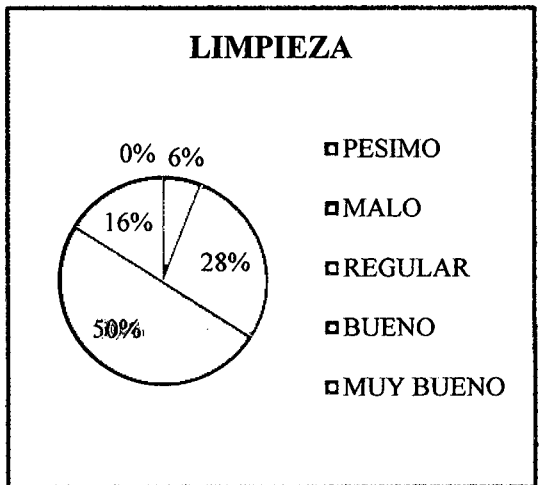
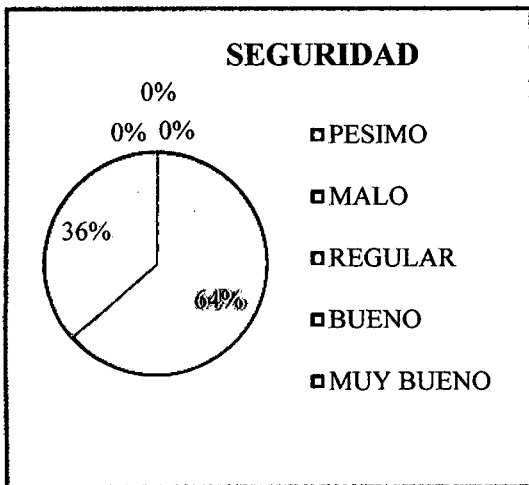
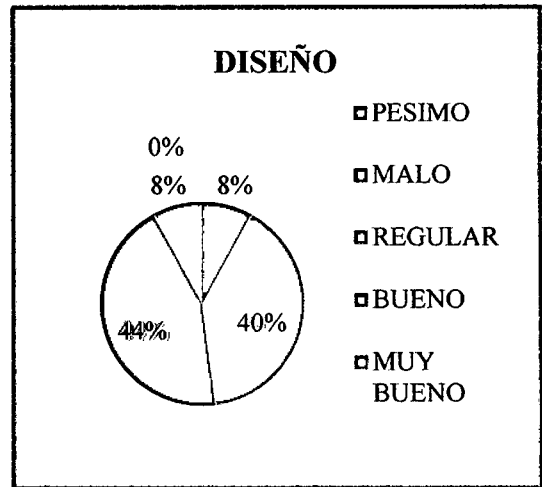
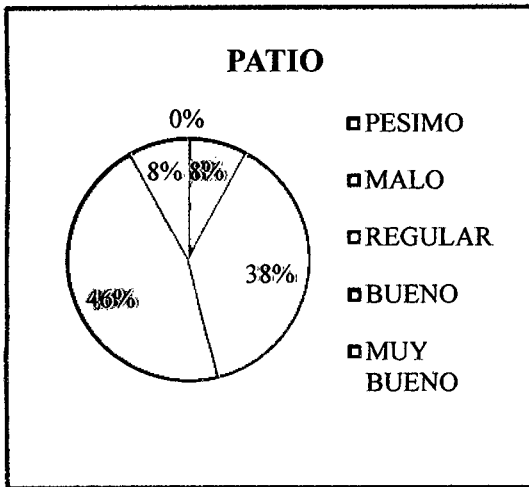
Infraestructura	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	TOTAL
Recepción	0	3	18	19	10	50
Baños	0	2	10	30	8	50
Patio	0	4	19	23	4	50
Diseño	0	4	20	22	4	50
Seguridad	0	0	0	35	20	50
Limpieza	0	3	14	25	8	50
Color	0	1	7	30	12	50
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>88</b>	<b>184</b>	<b>66</b>	<b>350</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.

Gráfico n° 17

Calificación de la Infraestructura





Fuente: elaboración propia

Esta pregunta estuvo medida en 5 variables cada una de ellas ponderadas del 1 (menor) al 5 (mayor), los datos obtenidos en cuanto a la calificación de la infraestructura reflejan que el 52% opina que es bueno, el 25% que es regular, el 18% que es muy buena y el 5% mala; en cuanto al 5 % que es mala está dada básicamente en el diseño, patio y la recepción; el 25 % de regular por el diseño, patio y recepción.

**Tabla n° 18**

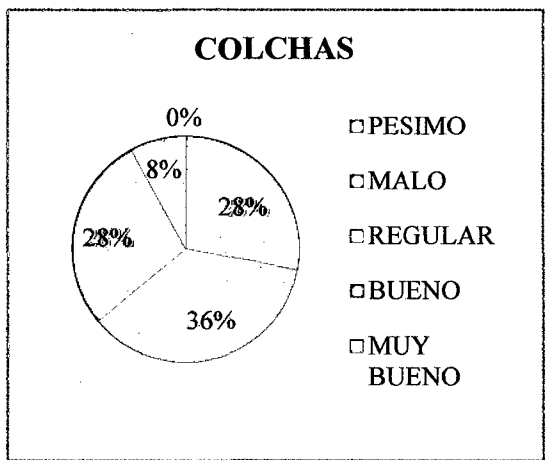
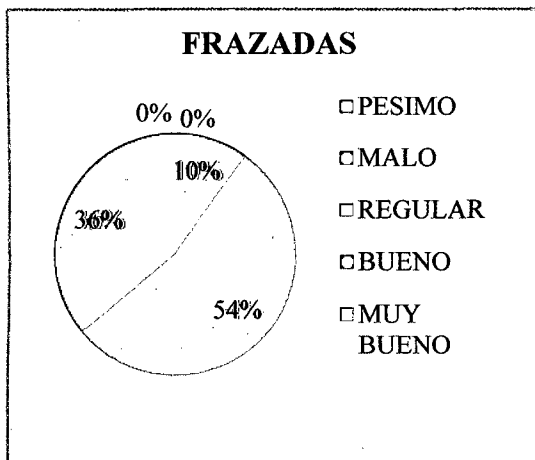
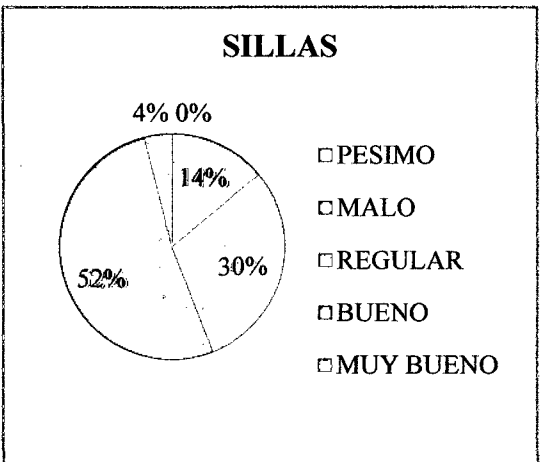
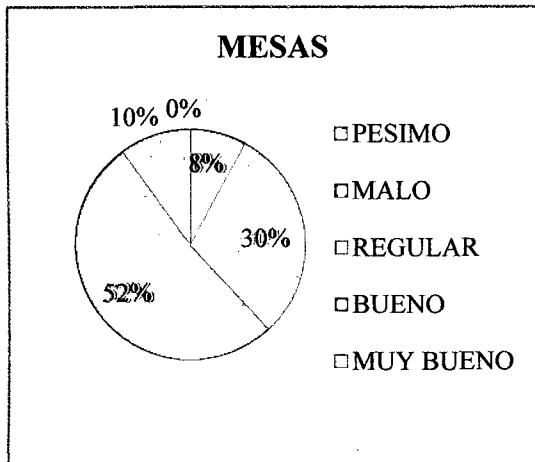
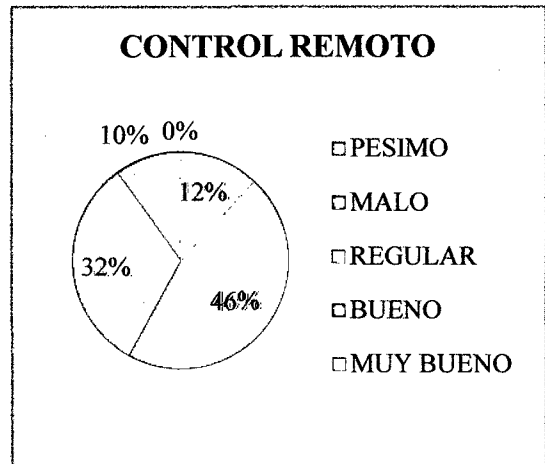
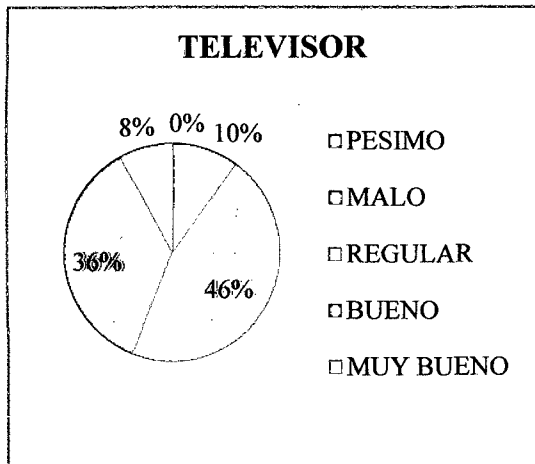
**Calificación del equipamiento**

<b>Equipamiento</b>	<b>Pésimo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Televisor</b>	0	5	23	18	4	50
<b>Control remoto</b>	6	23	16	5	0	50
<b>Mesas</b>	0	4	15	26	5	50
<b>Sillas</b>	0	7	15	26	2	50
<b>Frazadas</b>	0	5	27	18	0	50
<b>Colchas</b>	0	14	18	14	4	50
<b>Camas</b>	0	10	21	19	0	50
<b>Almohadas</b>	3	0	25	15	7	50
<b>Toallas</b>	3	11	21	15	0	50
<b>Colchones</b>	6	10	18	16	0	50
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>89</b>	<b>199</b>	<b>172</b>	<b>22</b>	<b>500</b>

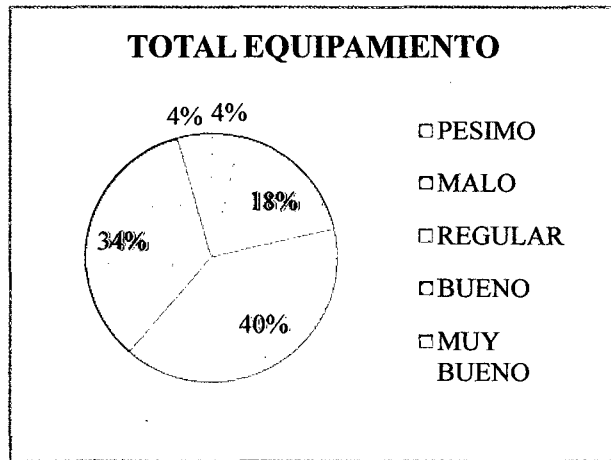
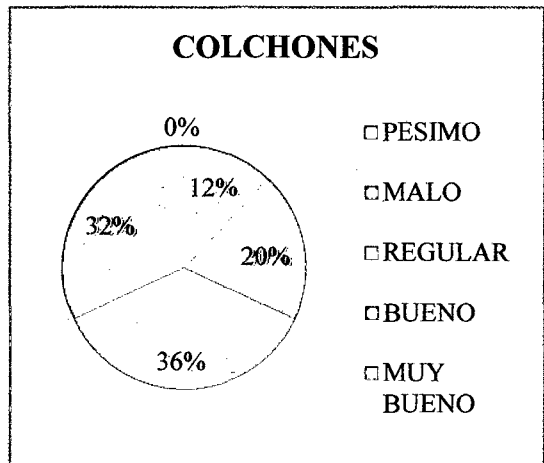
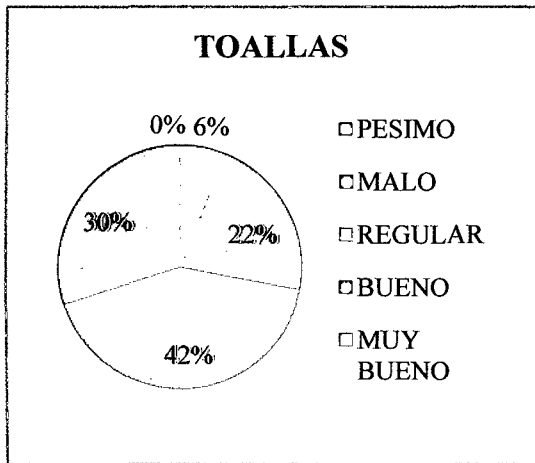
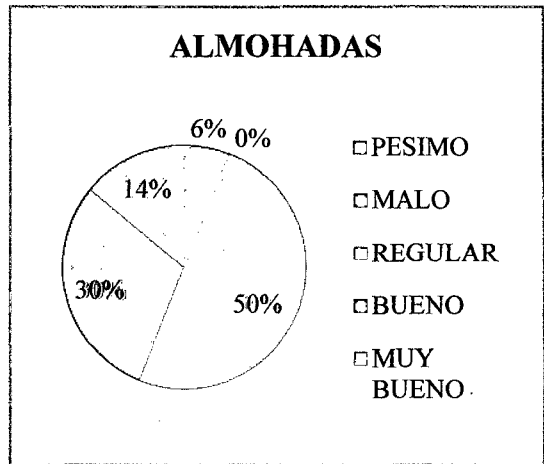
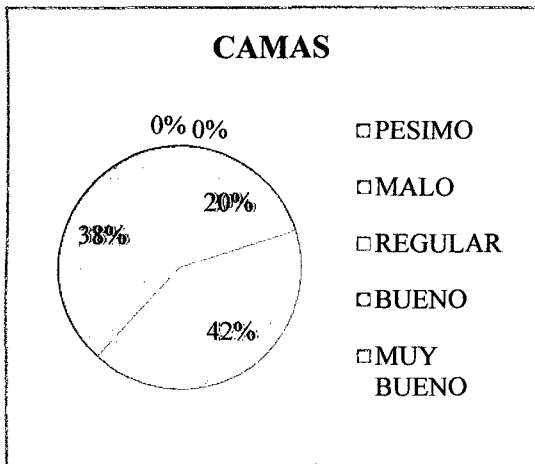
Fuente: elaboración propia

## Gráfico° 18

### Calificación del equipamiento







Fuente: encuesta. Elaboración propia

Del total obtenido de equipamiento el 40% opina que es regular, el 34% bueno, el 18% malo 4% muy bueno y el otro 4% pésimo.

El 4% de pésimo está dado por la calificación de los controles remotos y los colchones, el 18% de malo está dado por la calificación de los controles remotos, colchas, camas, colchones y toallas, el 40% de regular representa la calificación de las frazadas, televisor, almohadas, toallas, colchas y colchones.

Sin embargo hay un buen porcentaje que opina con respecto a las colchas, almohadas, toallas y colchones que es bueno o regular, esto se podría dar por la razón que en el hospedaje no todos las colchas, toallas, almohadas y colchones son de la misma marca, pues se ha observado distintos tipos. se recomendaría para estandarizar el servicio utilizar un solo tipo de equipamiento para todas las habitaciones y que sean de marcas reconocidas.

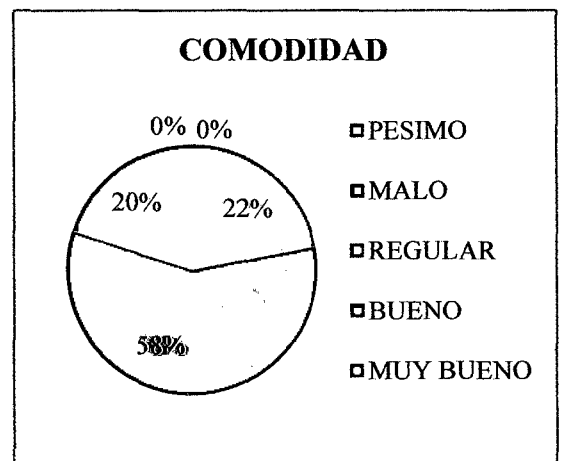
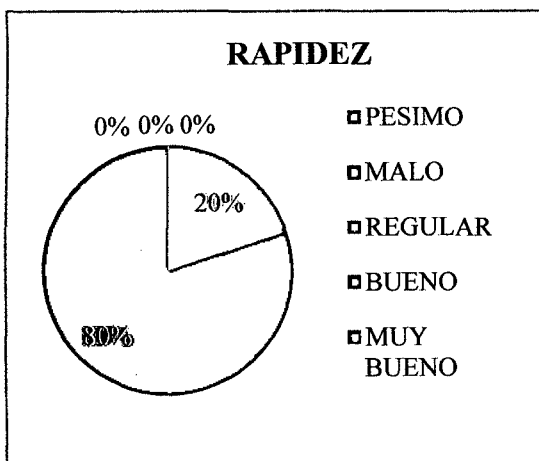
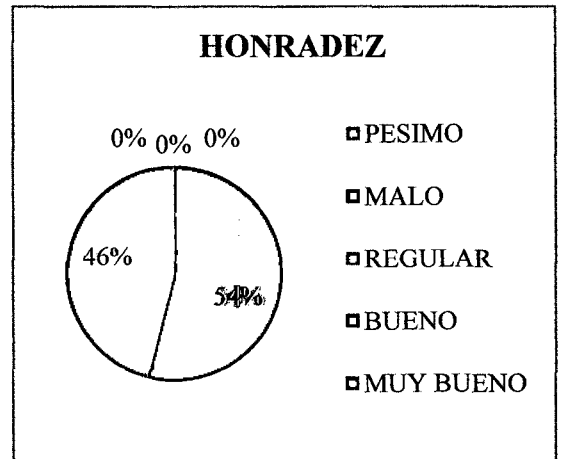
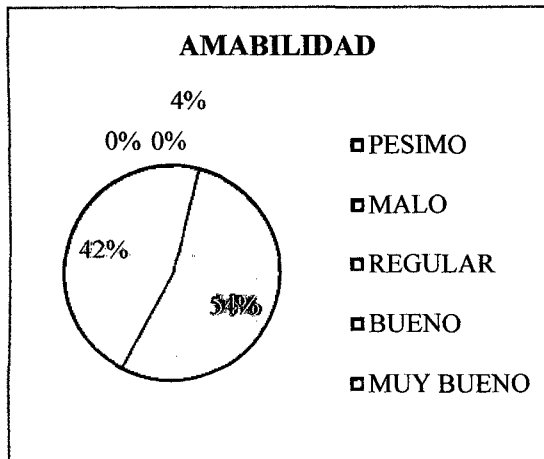
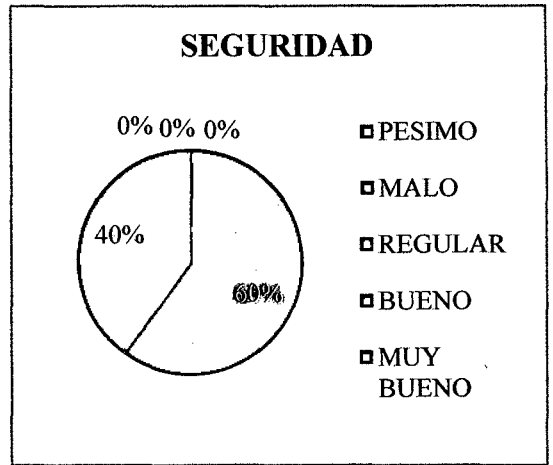
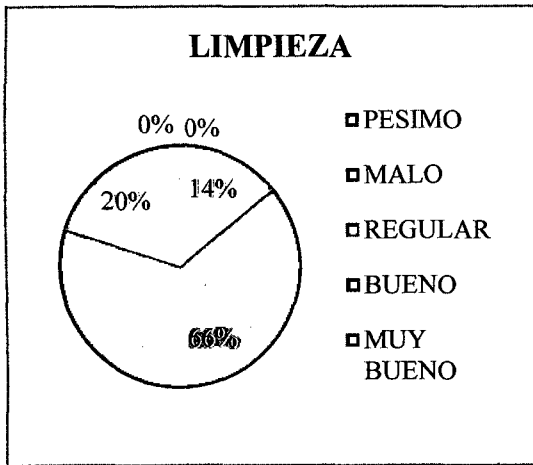
**Tabla n° 19**  
**Calificación de los servicios**

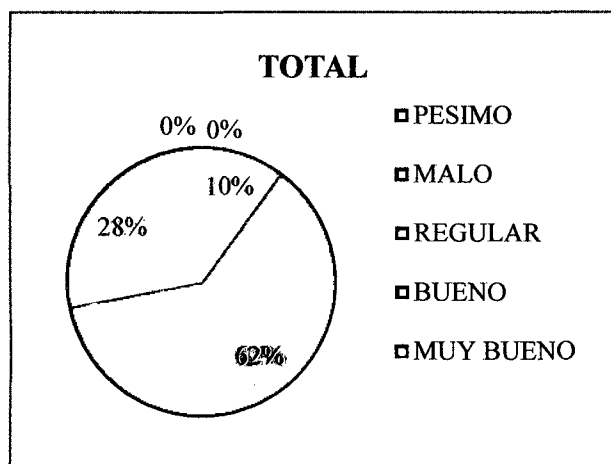
<b>De los servicios</b>	<b>Pésimo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Limpieza</b>	0	0	7	33	10	50
<b>Seguridad</b>	0	0	0	30	20	50
<b>Amabilidad</b>	0	0	2	27	21	50
<b>Honradez</b>	0	0	0	27	23	50
<b>Rapidez</b>	0	0	10	40	0	50
<b>Comodidad</b>	0	0	11	29	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>186</b>	<b>84</b>	<b>300</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.

## Gráfico n° 19

### Calificación de los servicios





Fuente: encuesta. Elaboración propia.

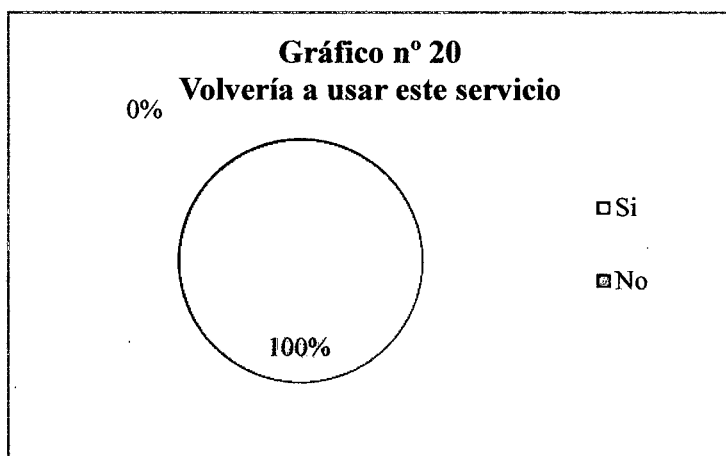
En cuanto a la calificación general del servicio el 80% opina que es bueno, 28% muy bueno y el 10% regular. De los tres puntos tomados para la evaluación de la calidad del servicio ofrecida este es el más aceptado por los clientes. El 10% de regular esta dado por la rapidez, la limpieza y la comodidad, pues para que alguien se sienta totalmente cómodo necesita sentir que todo lo que esperaba se ha cumplido. En este caso los clientes no están totalmente satisfechos por la rapidez, pues opinan que debería haber una persona permanente en recepción.

**Tabla n° 20**

**Volvería a usar este servicio**

<b>Volvería a usar este servicio</b>	
Si	50
No	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

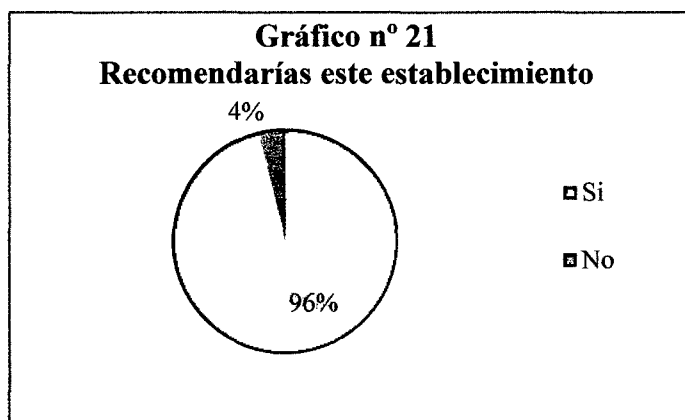
Al preguntarles si volverían a usar este servicio todos respondieron que sí, según esto se puede observar que a pesar de las deficiencias que ellos encuentran en el establecimiento están dispuestos a regresar, si se mejora el servicio se sentirían aun más satisfechos.

**Tabla n° 21**

**Recomendarías este establecimiento**

<b>Recomendarías este establecimiento</b>	
Si	50
No	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente: encuesta. Elaboración propia.



Fuente: encuesta. Elaboración propia.

Según el gráfico n° 21 al preguntarle si recomendaría este establecimiento el 96% opina que si lo recomendaría a sus familiares o amigos, mientras que el 4% respondió que no porque le falta implementación de habitaciones con baño propio.

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), cada turista satisfecho difunde su experiencia a tres personas mientras que un turista insatisfecho difunde su experiencia a entre 7 y 10 personas.

### 3.3. Matriz de la entrevista realizada a los trabajadores de casa de hospedaje Shubet

**MATRIZ DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA CASA HOSPEDAJE SHUBET**

CUESTIONARIO	TRABAJADOR 1	TRABAJADOR 2	TRABAJADOR 3	TRABAJADOR 4
NOMBRE	Lurdes Ramos	Edwar Ramos	Doris Ramos	Julio Ramos
CARGO	Multifunciones	Multifunciones	Multifunciones	Multifunciones
factores que considero limitantes para el desarrollo del establecimiento	No se puede ampliar	La competencia es cada vez mas fuerte		
¿Qué cambios crees que sea necesario hacer para cambiar la imagen de este establecimiento?	Implementar habitaciones matrimoniales y mas habitacones con baño propio	Mejorar la infraestructura, muebles y artefactos Mejorar la atención al público		Mejorar muebles y equipos.
¿defina en una frase o palabra que significa Shubet para ti?	Hospitalidad	Nombre de un hospedaje en Chachapoyas		
Tu remuneración mensual fluctua entre: a) S/. 200 a S/. 400.00                      b) S/. 401.00 a S/. 700.00                      c) S/. 701.00 a mas.                      D) Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
¿cuantas horas trabaja?	No definido	No definido	06 horas	No definido
¿Te sientes conforme con tu trabajo?	Si	Sí	Sí	Sí
¿podrías definir tus responsabilidades en tu establecimiento? 1. ¿Se dedica a otra actividad laboral o académica?	limpiar, lavar, planchar, cobrar. Estudiar	Recepcionar, administrar, limpiar y lavar. Estudiar	Limpieza, recpción de clientes Estudiar	Lmpieza atención al público Estudiar
¿Has recibido alguna capacitación de atención al cliente o relacionada con el turismo?	Sí	No	No	No
¿define 3 características importantes de tu establecimiento?	Seguridad, tranquilidad y amabilidad	Higiene, buena ubicacón y descuentos		
¿cuáles crees que son los 3 principales problemas que consideres, que tiene el establecimiento?	Falta de diversificacón servicio (habitaciones matrimoniales). Falta de un personal permanente en recepciòn	Falta de organizacón y comunicacón entre el personal.	Habitaciones sin baño propio	Habitaciones sin baño propio
Brinde usted una frase o slogan para el establecimiento de hospedaje	El mejor servicio al mejor precio.	Tu comonidad es nuestra satisfaccion		el placer de sentirse como en casa

Según la entrevista realizada a los trabajadores de la casa hospedaje Shubet se deduce que, no tienen responsabilidades definidas, pues todos afirman que el cargo en la empresa es de multifunciones, se dedican a la limpieza, recepción, limpiar, planchar entre otros y que aparte de esta actividad se dedican todos a estudiar, el grado de instrucción de dos de ellos es superior y de los otros dos es secundaria completa, todos son hermanos, y dentro de las principales limitantes que ellos encuentran están la competencia, y el no poder ampliar más.

Dentro de los cambios que se deberían realizar opinan que es acondicionar habitaciones matrimoniales, y más habitaciones con baño propio, mejora la atención al público y mejorar los materiales y equipos. Ninguno recibe remuneración aunque afirman que de acá se pagan sus estudios, la alimentación y todos los demás gastos que ellos requieren, una de ellas se gasta hasta S/2500 mensuales que ella considera que es como un sueldo que ella recibe.

Ningunos tienen horas definidas de trabajo, y solamente uno ha recibido capacitación.

### **3.4. Generalidades de la empresa en investigación**

Región: Amazonas.

Provincia: Chachapoyas.

Distrito: Chachapoyas.

Nombre comercial: casa hospedaje Shubet.

Razón social: José del Carmen Ramos Vergaray.

Dirección: Jr. Amazonas 440.

#### **3.4.1. Descripción**

La casa hospedaje Shubet es una empresa familiar, dedicada a la prestación de servicios de hospedaje, ubicada jirón Amazonas (calle peatonal) 440, a media cuadra de la plazuela de burgos, creada en abril del



2005 como tal, la parte interna está construido de material noble, y la fachada de adobe para no perder la estructura del ornato urbano del centro histórico de la ciudad establecido por el instituto nacional de cultura-INC.

La casa es de dos pisos en la parte de la fachada, y en el interior es de cuatro pisos, en el primer piso se encuentra la recepción cinco habitaciones y de las cuales una es con baño propio también cuenta también con un área de servicios higiénicos (2 duchas, 2 baños separados para varones y mujeres).

En el segundo piso también cuenta con 5 habitaciones una con baño propio y con área de servicios higiénicos y almacén. En el tercer piso se encuentran 8 habitaciones, una con baño propio y las siete con baño común. En total cuenta con 18 habitaciones, todas con televisores de 14”.

En el cuarto piso se encuentran también cinco habitaciones que son de uso familiar, y el área de lavandería.

Sus colores característicos son el azul, celeste y blanco, cuenta con una sala de recepción, almacén y lavandería.

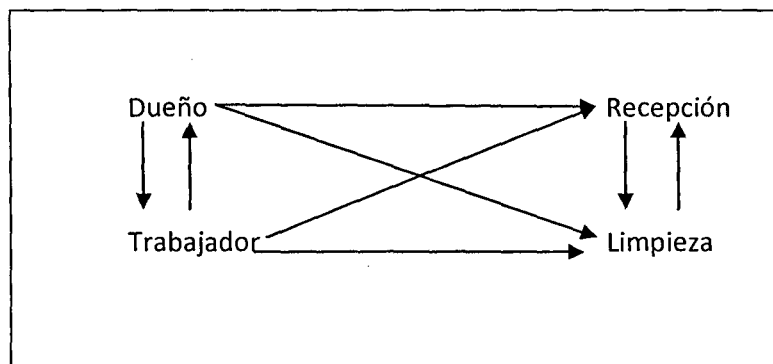
### 3.4.2. Tarifas de las habitaciones

Tarifas de las habitaciones		
Tipo	Precio	Cantidad
H.simple con baño propio	S/ 25.00	1
H. doble con baño propio	S/45.00	2
H. simple con baño compartido	S/20.00	13
H. doble con baño compartido	S/35.00	2

### 3.4.3. Recursos humanos

El establecimiento cuenta con cuatro trabajadores, todos ellos hermanos, ningunos tienen un sueldo, y tampoco funciones definidas, todos realizan

distintas actividades como recepción, limpieza, lavandería, planchado, y otros, todos son estudiantes universitarios.



### 3.5. Diagnostico interno y externo

Después del análisis de los datos de la encuesta aplicada a los clientes de la casa hospedaje Shubet se puede determinar lo siguiente:

#### Fortalezas

- Clientes fidelizados; el hospedaje cuenta con clientes que regresan constantemente, en su mayoría porque el trato del personal es bueno (ver tabla n° 9)
- Los clientes opinan que el trato del personal es bueno (ver tabla n° 15)
- Precio acorde con las exigencias del mercado, (ver anexo n° 03)
- Dos miembros del personal tienen estudios relacionados con administración.
- Ubicación estratégica, pues se encuentra en un lugar céntrico y cercano a diversas instituciones.
- Construcción antisísmica, el 90% de la construcción es a base de material noble (ladrillo).

### **Oportunidades**

- Crecimiento poblacional y económico de la ciudad (ver anexo n° 05 )
- Cercanía a instituciones como: poder judicial, ministerio público, INEI, hospital regional virgen de Fátima. (ver anexo n° 04)
- Chachapoyas es sede de importante eventos como, cursos de capacitación para docentes, enfermeros y capacitaciones para serums.

### **Debilidades**

- No cuenta con una misión y visión.
- No cuenta con personal establecido; no tienen responsabilidades bien definidas.
- Falta de un personal permanente en recepción (ver tabla n° 14)
- Fallas en el equipamiento (control remoto, colchones, cochas y toallas)
- Falta de habitaciones matrimoniales y más habitaciones con baño propio(ver tabla n° 14)

### **Amenazas**

- Competencia (incremento de nuevos establecimientos de hospedaje en la ciudad).
- La construcción del hospital referencial en Pedro Ruiz (ver anexo n° 07)
- La construcción del hospital regional Santiago Apóstol de Bagua grande (ver anexo n° 08)
- Inseguridad y delincuencia creciente.

#### **IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO EN LA CASA HOSPEDAJE SHUBET**

##### **Modelo de gestión**

El modelo de gestión que se utilizará a nivel de propuesta, es el resultado del análisis de la encuesta realizada a los clientes y la entrevista a los trabajadores. La cual contempla los elementos básicos y necesarios que de ser implementados ayudarían a mejorarla calidad en el servicio al cliente que actualmente ofrece la casa hospedaje “Shubet”.

Para plantear el modelo de gestión he tenido por conveniente en primer lugar proponer una visión y misión teniendo en cuenta que debemos saber hacia dónde queremos llegar y trabajar en función a ello.

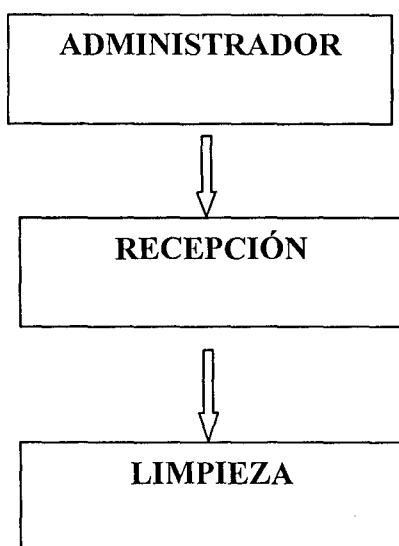
##### **Misión**

Ofrecer un servicio de hospedaje cálido y confortable, brindando al visitante seguridad, respeto y honestidad, creando clientes leales y satisfechos que regresen y recomienden al hospedaje por su calidad y servicio.

##### **Visión**

Ser una empresa con sólido prestigio en alojamiento a nivel local, ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes.

**Organigrama:**



Después de las conclusiones obtenidas en cada uno de los puntos de la encuesta realizada a los clientes y otra a los trabajadores, se pudo evidenciar que los aspectos de mayor relevancia son los siguientes:

- **En infraestructura:** adecuación de habitaciones matrimoniales y más habitaciones con baño propio; de tal forma que se ofrezca mayor gama de servicios, dándole mayor grado de relevancia a la necesidad de buscar nuevos clientes e incrementar su rentabilidad.
- **En equipamiento:** velar por un mejor funcionamiento y mantenimiento de cada uno de los materiales y equipos del establecimiento buscando generar un alto grado de comodidad de nuestros huéspedes.
- **En servicio:** la empresa debe contar con un personal permanente y capacitado, bien establecido en cada una de las áreas y definir cuáles son sus respectivas funciones de cada uno, puesto que los que atienden actualmente no se dedican completamente a su área.

El modelo a formular que se plantea es el siguiente:

- **ASPECTOS A MEJORAR**

A partir del diagnóstico realizado al interior de la empresa, en total se van a tener en cuenta tres aspectos relevantes por mejorar, los cuales se estructuran de acuerdo a los intereses y necesidades de los clientes en estudio, buscando a su vez beneficios para la organización. Es decir, que exista un equilibrio entre las partes. Los aspectos a mejorar son los siguientes:

- a) **Contratar personal**

Este es el uno de los factores más importantes para la prestación del servicio puesto que de ello depende muchas veces la calidad del servicio ofrecido ya que del personal que labora dependerá el manejo y funcionamiento de todo lo demás. Logrando de este modo la calidad de servicio ofrecida a los clientes.

La empresa en investigación es una empresa familiar donde los mismos dueños (hermanos) realizan el trabajo, por ende es uno de los principales problemas porque se dedican a otras actividades y no se dedican totalmente a la atención de los clientes.

- b) **Mantenimiento, estandarización y modernización del equipamiento**

Cambiar el equipamiento de las habitaciones principalmente de los controles remotos y toallas, darle mantenimiento a las termas, y estandarizar el tipo de equipamiento en las habitaciones (colchas, toallas, almohadas y colchones), usar la misma marca, material y tamaño; de tal modo que se evite molestias por motivos técnicos u otros, y una vez cambiados darles el mantenimiento necesario y

hacerles un seguimiento continuo cada cierto tiempo para la verificación del correcto funcionamiento de cada uno de ellos y de todo el equipamiento en general del hospedaje.

**c) Instalación de habitaciones con baño propio**

Adecuar habitaciones con baño propio y matrimonial mediante la asesoría de una especialista para realizar el respectivo proceso, pues hoy en día la demanda de estos tipos de habitaciones es más frecuente pues cada uno busca su privacidad.

El desarrollo de este plan, estará fundamentado en los requerimientos del cliente y la predisposición del propietario.

• **PLAN DE ACCIÓN**

**a) Contratar personal**

<b>Tipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>	<b>Sueldo (s/)</b>
Administrador	1	Capacidad de Planeación, Liderazgo, Capacidad de resolver imprevistos, Visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina y supervisa las labores de la persona.</li> <li>• Intervenir en el proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>• Revisa la facturación de las cuentas de los huéspedes.</li> <li>• Revisa los materiales y equipos del establecimiento.</li> </ul>	S/. 1000.00
Recepcionista	3	Servicial, capacidad de mando, facilidad de palabra y firmeza de carácter, responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanecer en la recepción,</li> <li>• Registrar el ingreso y salida de los huéspedes.</li> <li>• Mantener limpia la recepción.</li> <li>• Revisar las habitaciones cuando el huésped desocupa</li> <li>• Atender problemas de los huéspedes, mantener informado de todo al administrador.</li> </ul>	S/.2400.00
Limpieza	2	Trabajo bajo presión, responsabilidad, honestidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de habitaciones, pasillos y baños.</li> <li>• comunicación permanente con el recepcionista,</li> <li>• lavar sábanas y toallas, planchar.</li> </ul>	S/.1500.00
Mantenimiento				S/.500.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/5400.00</b>



**b) Estandarización y modernización del equipamiento**

<b>Descripción del equipo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (s/)</b>	<b>Costo total (s/)</b>
Paraíso con resortes, de color blanco	Colchón	18	350.00	6300.00
Marca Margarita, color celeste.	Toalla	20	10.00	200.00
Marca casamundia, plaza y media	Cubre cama	36	95.00	3420.00
Marca El Cisne, color blanco, antialérgicas	Almohada	25	20.00	500.00
Samsun LCD 32"	Televisor	18	1000.00	18000.00
<b>TOTAL</b>				<b>28420.00</b>

**c) Instalación de dos habitaciones con baño propio**

<b>Descripción del equipo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (s/)</b>	<b>Costo total (s/)</b>
Juego de inodoro marca trébol, color blanco	Inodoro	2	220.00	440.00
Cerámica Trébol, color celeste	Caja	12	68.00	816.00
Pintura Anipsa, color celeste	Galón	1	38.00	38.00
Ladrillo Rex	Unidad	1000	0.80	800.00
Cemento	Bolsa	12	21.00	252.00
Tubo de desagüe, marca Nicol (3")	Unidad	12	20.00	240.00
Tubos de agua, marca Nicol, pesado	Unidad	16	10.00	160.00

Fluorescente Phillips	Unidad	2	30.00	60.00
Interruptor marca Ticino	Unidad	2	16.00	32.00
Termas marca Lorenzete	Unidad	2	60.00	120.00
Llaves de control marca Nacional	Unidad	2	25.00	50.00
Llaves de paso marca Italiana	Unidad	2	35.00	70.00
Chapas marca Forte	Unidad	2	65.00	130.00
Puerta en madera de Cedro, color bahio	Puerta	2	500.00	1000.00
Arena	Cubo	1	50.00	50.00
Ripio	Cubo	1	35.00	35.00
Mano de obra				2000.00
<b>TOTAL</b>				<b>6293.00</b>

Descripción del equipo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (s/)	Costo total (S/)
Esmalte Anipsa, color celeste	Galón	5	38	190
Esmalte Anipsa, color blanco	Galón	15	38	570
Esmalte Anipsa, color azul	Galón	2	38	76
pintura Anipsa, color blanco	Balde	4	25	100
Tiner	Galón	6	15	90
Mano de obra				3500
<b>TOTAL</b>				<b>4526</b>

El gasto total que debe efectuar la empresa para mejorar el servicio es un total de S/ 44639.00.

- **CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN**

Acción		Mayo				Junio	
		S 1	S2	S3	S4	S1	S2
Instalar 2 habitaciones con baño propio	Contratar albañil						
	Compra de material						
	Instalación						
Estandarización y modernización del equipamiento	Compra de materiales y equipos						
	Implementación						
Contratar personal	Convocatoria						
	Publicación de resultados						
	Contrato						

### **Instalar 2 habitaciones con baño propio:**

- Contratar albañil.- contratación se hará en la primera semana del mes de mayo, se debe tener en cuenta que sea un albañil reconocido para que realice un buen trabajo.
- Compra de material.- una vez contratado el albañil, será la misma persona quien se encargue de la compra de los materiales, en un día.
- Instalación.- se empezara la instalación en la segunda semana inmediatamente después de la compra de los materiales, la cual demorara 18 días.

### **Estandarización y modernización del equipamiento**

- Compra de materiales y equipos.- la compra de todos los materiales y equipos que se deben cambiar se realizara en una semana.
- Implementación.- se realizara a partir de la segunda semana, 2 habitaciones por día.

### **Contratar personal**

- **Convocatoria.**- la convocatoria se realizara durante tres semanas y se terminara la primera semana del mes de junio, en las cuales se decepcionaran y evaluaran C.V de los postulantes.
- **Publicación de resultados.**- la publicación de resultados se hará el primer día de la tercera semana, después de culminada la convocatoria.
- **Contrato.**- al siguiente día.

El cronograma del plan de acción se realizara durante los meses de mayo y junio con el propósito de que se encuentre todo implementado para el mes de agosto ya que este es el mes de mayor demanda (ver tabla n° 4).

- **EVALUACIÓN**

Después de estructurado el proceso el cuál va a garantizar la mejora del servicio, lo que se busca con este paso de evaluación es que se vean aportados intereses mutuos donde se logre una retribución sinérgica entre las partes (empresa - clientes), es decir que aplique el factor Gana-Gana.

**Este impacto puede ser medido a partir de:**

**Mayor eficiencia:** teniendo en cuenta que la eficiencia siempre va a estar vinculada a las cualidades técnicas de la empresa y administración de la misma, lo que se busca es medirla en los siguientes puntos: buen funcionamiento de materiales y equipos, mayor calidad de los trabajadores y compromiso con sus funciones; generando así un mejoramiento de la calidad del servicio

**Reconocimiento empresarial:**teniendo en cuenta que la casa hospedaje Shubet tiene ya 08 años en el mercado y un nombre reconocido, buscamos con todo esto posicionarla también como empresa líder en el tema de calidad de servicio donde obtenga reconocimiento por sus clientes.

**Aumento de rentabilidad:** a partir de la práctica constante de brindar un buen servicio en el establecimiento, se incrementara el número de clientes.

**Para la etapa de la evaluación se propone lo siguiente:**

Fichas de control de evaluación las cuales serán aplicadas por el administrador mensualmente, se marcara con una X los criterios sucio, semi limpio o sucio de acuerdo a como se encuentre la habitación, los pasadizos o el baño, en el caso de que se marque sucio o semi limpio deberá rellenar el espacio de recomendaciones con el propósito de mejorar la limpieza de cada una de ellos. Finalmente se llenara el nombre del empleado. La fecha y la hora en la que se está evaluando.

<b>Ficha de control de limpieza (para la habitación)</b>				
<b>Espacios</b>	<b>Sucio</b>	<b>Semi limpio</b>	<b>Limpio</b>	<b>Recomendaciones</b>
Suelo				
Pared				
Televisor				
Baño				
Posteriores				
Cama				
Ventana				
Puerta				
Mesa				
Silla				
Nombre:				
Fecha:				
Hora:				
Número de Habitación				

<b>Ficha de control de limpieza (para pasadizos)</b>				
<b>Espacios</b>	<b>Sucio</b>	<b>Semi limpio</b>	<b>Limpio</b>	<b>Recomendaciones</b>
Suelo				
Pared				
Baranda				
Ventana				
Puerta				
Escaleras				
Nombre:				
Fecha:				
Hora:				

<b>Ficha de control de limpieza (para baños)</b>				
<b>Espacios</b>	<b>Sucio</b>	<b>Semi limpio</b>	<b>Limpio</b>	<b>Recomendaciones</b>
Suelo				
Pared				
Puerta				
Inodoro				
Papelera				
Espejo				
Lavatorio				
Ducha				
Nombre:				
Fecha:				
Hora:				

<b>Ficha de control de asistencia del personal</b>					
<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora de entrada</b>	<b>Firma</b>	<b>Hora de salida</b>	<b>Horas totales</b>

Después de estructurados los pasos que intervienen para la gestión de calidad en el servicio, nos dan un panorama más amplio para desarrollar el modelo de gestión basado en cuatro (4) fases fundamentales, las cuales llevarán a lograr una ventaja competitiva, mayor eficiencia, reconocimiento organizacional, aumento de rentabilidad, perdurabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo para la empresa.

Las cuatro (4) fases para lograr poner en marcha el modelo de gestión, se fundamentan en lo siguiente:

### **Fase 1: Planificar**

Se deben determinar los resultados que quiere lograr como parte de la gestión de calidad en el servicio.

Estos resultados previamente identificados, van a cubrir el rendimiento de la empresa en términos de: ventaja competitiva, mayor eficiencia, reconocimiento organizacional, aumento de rentabilidad, perdurabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

La fase de planificación estará fundamentada en:

- Una clara orientación hacia las necesidades de los clientes.
- Estará integrado en procesos bien definidos y desarrollados en función a la gestión de calidad en el servicio.

### **Fase 2: Implantar**

Esta fase se ocupará de lo que la organización debe hacer para desplegar los resultados determinados después de identificar las necesidades de sus clientes.

Esto lo implantará completamente a través de la estructura organizacional, donde el administrador de la misma, estarán a cargo de poner en marcha cada procedimiento como: contratación de personal, control y verificación de equipamientos.

### **Fase 3: Revisar**

En esta fase se debe evaluar y revisar los enfoques y procedimientos utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados a través de la implementación de las necesidades identificadas previamente.



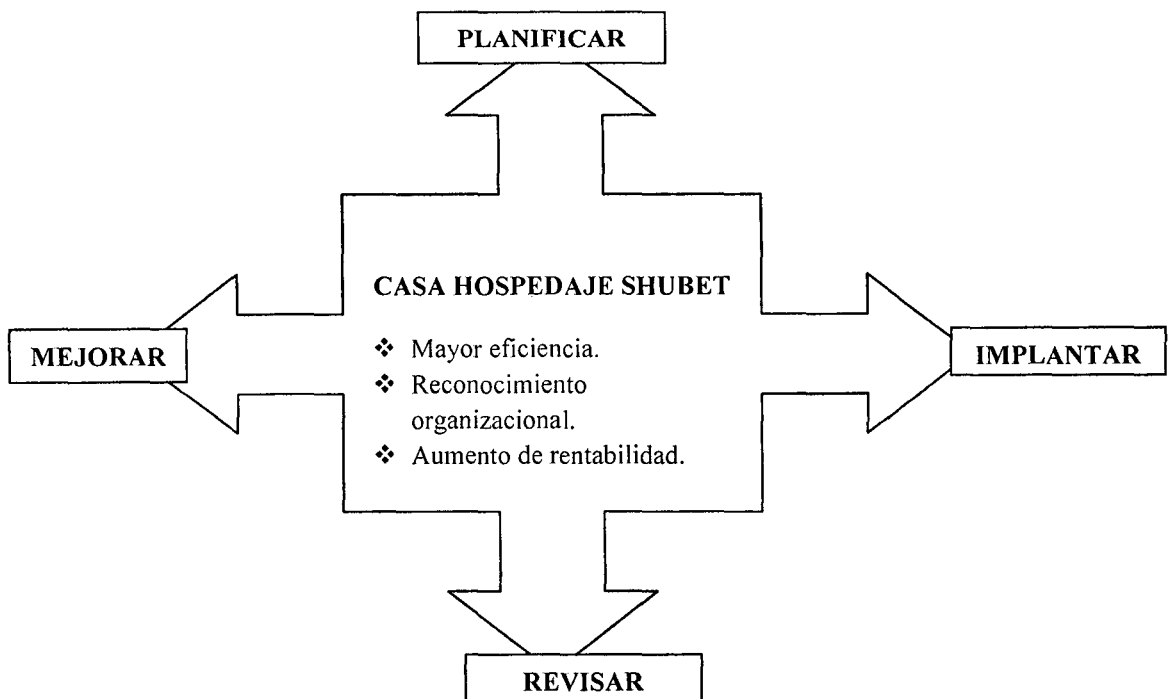
Esta revisión estará sujeta a mediciones permanentes donde garantice la puesta en marcha y efectiva de estos resultados, llevando a: identificar, establecer prioridades, planificar si es necesario nuevas mejoras e implementación para la obtención de un mejor resultado.

#### **Fase 4: Mejorar**

Esta fase se ocupará de realizar las respectivas mejoras conforme a los resultados previamente establecidos en la revisión, lo cual ayudará a mostrar tendencias positivas y/o un buen rendimiento, donde los objetivos serán adecuados y fácilmente alcanzables, abordando una ventaja competitiva, mayor eficiencia, reconocimiento organizacional, aumento de rentabilidad y perdurabilidad en el corto, mediano y largo plazo para la empresa.

Finalmente, todo este proceso aplicado dentro de la empresa mediante estas cuatro (4) fases, garantizará para el hospedaje un desarrollo económico y crecimiento organizacional, donde la calidad de servicio brindada garantizará una retribución sinérgica entre las partes (clientes-empresa), es decir un factor gana-gana.

El diseño del modelo de gestión es el siguiente:



## DISCUSIÓN

En la actualidad las empresas e instituciones coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el mercado. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el sólo hecho de exigir calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la empresa, es decir, piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores, pero la calidad va más allá.

Los modelos basados en la calidad de servicios, tienen ya una aceptación internacional, por haber demostrado en la práctica, aumentar las posibilidades tecnológicas y comerciales de las empresas y en consecuencia los resultados económicos; por lo que la propuesta de implementación de un modelo de gestión para mejorar el servicio en la casa hospedaje Shubet permitirá garantizar la satisfacción del cliente y el aumento de la rentabilidad.

El hotel Villa Tortuga en busca de una mejora en la atención al cliente a diseñado un sistema de gestión de calidad basada en las áreas de recepción y de ama de llaves, el SGC Se realizó en base a un procedimiento que consta de: creación de un equipo de trabajo, Identificación de las necesidades del cliente posteriormente se hace la definición de las políticas y los objetivos de calidad para luego Implantar el SGC, supervisión y control, auditoría interna y chequeo por la alta dirección y mejora continua. Si bien es cierto que en una empresa se puede diagnosticar las áreas en las que se encuentran mayores deficiencias, cuando se habla de servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa (Kotler 2004), es el conjunto de actividades que se realiza para satisfacer las necesidades de los clientes; lo que se busca con esta investigación es que el servicio brindado deba garantizar la participación de todo el conjunto de elementos que conforman el servicio.

Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje, en el cual la atención a la calidad representa un cambio en la forma de gestionar la empresa, afectando al servicio al cliente, a la búsqueda de la mejora continua, sobre todo, a la forma de gestionar las relaciones con los trabajadores. Parece existir cierto acuerdo en que la implantación de un sistema de gestión de la calidad requiere un cambio cultural en la organización, prestando una especial atención a las personas,

otorgándoles mayor autonomía y garantizando su participación, los recursos humanos son el ente fundamental de toda empresa, pero cuando se trata de brindar un buen servicio se debe buscar la interacción de todos los elementos que conforman el servicio; La calidad, las particularidades y los beneficios condicionados. (VARGAS, 2010), pues no se podría cambiar nada si no se cuenta con una buena infraestructura o una buena inversión para darles todas las facilidades que ellos necesitan para brindar un buen servicio.

En el Proyecto de tesis “Evaluación de la calidad de servicios que brindan los establecimientos de hospedaje en función a la satisfacción de los huéspedes alojados en la ciudad de Chachapoyas en el año 2008”. Se hace mención a la casa hospedaje shubet como un establecimiento que brinda un servicio de calidad muy pésima, con la propuesta del modelo de gestión lo que se busca es cambiar esto.

En este sentido, el modelo referido en el presente trabajo consiste en planificar, implantar, revisar y mejorar, para este caso se tomaron 3 aspectos fundamentales para mejorar el servicio; infraestructura, equipamiento y el servicio en sí, pues se debe trabajar en conjunto si se quiere lograr resultados favorables para ambos.

A partir de este modelo se consideró que mejorar y estandarizar el equipamiento es de vital importancia, pues si se quiere brindar un buen servicio hay que hacer énfasis en las necesidades de los clientes, al analizar las encuestas realizadas se observa que en muchos de los aspectos a calificar en materiales y equipos (colchas, frazadas, almohadas, toallas), existen opiniones que son buenos, regulares, malos y hasta pésimo, esto se da precisamente por la falta de una estandarización en los materiales, según lo observado no en todas las habitaciones se usan los mismos equipamientos. Por otro lado tenemos la desorganización de los empleados y la falta de funciones de cada uno de ellos, cada una de las personas que trabajan en la empresa son responsables del servicio que se brinde, si una de ellas falla el servicio será calificado como menos, en el modelo planteado se define claramente cuáles serán las funciones, el perfil, la cantidad de personas que se necesitara, si no existe un documento que defina claramente las funciones pueden existir duplicidad y confusiones a la hora de brindar el servicio.

La problemática a abordar se define como un estilo de administrar la empresa fundamentada en el compromiso de una mejora continua del servicio, pues si se pone en práctica el modelo propuesto se tendrá resultados favorables no solo para la empresa sino también para los clientes y con esto ganaran ambos, dando a la

empresa una perdurabilidad en el tiempo. Se recomienda que adicionalmente exista un programa de seguimiento continuo, después de la implantación del modelo y si es necesario un plan de acciones correctivas a mediano plazo.

## CONCLUSIONES

- Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una empresa, es un modelo de toma de decisiones dentro de la organización, es decir, la secuencia, ordenada y racional en la que deben ser planteadas y resueltas las decisiones. Esto involucra definir cuáles son las principales decisiones que se tomarán en una institución, como se las toma y quien y cuando las toma.
- La casa hospedaje Shubet es una empresa familiar que no cuenta con personal, el trabajo lo realizan los mismos propietarios y no tienen definidas sus funciones.
- En cuanto a los criterios calificados en infraestructura, materiales y equipos y servicios, se obtuvo que las mayores deficiencias del establecimiento se encuentran en materiales y equipos (controles remotos, toallas, colchas, frazadas y colchones), y la mayor aceptación se obtuvo en el servicio, pues el 80% opina que es bueno, 28% muy bueno y el 10% regular.
- Es necesario mejorar y estandarizar el equipamiento para mantener un servicio generalizado en todo el establecimiento.
- Con el modelo de gestión propuesto se contribuirá a cumplir con la exigencia de los clientes, mayor eficiencia, reconocimiento organizacional y el aumento de la rentabilidad.
- La gestión de la calidad en servicios en la atención al huésped debe ser un compromiso y una responsabilidad creada y dirigida por la gerencia de una organización y esta debería generar los mecanismos necesarios para que los colaboradores logren alcanzar con éxito los objetivos propuestos, implementando la infraestructura, el equipamiento y el servicio.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al propietario poner en marcha el modelo de gestión que se ha elaborado para lograr una mejora en la calidad del servicio para la satisfacción de los huéspedes y por ende obtener mayor rentabilidad económica para la empresa.
- Se recomienda al propietario del establecimiento adecuar habitaciones de tipo: matrimoniales y más habitaciones con baño propio; de tal forma que se ofrezca mayor gama de servicios, dándole mayor grado de relevancia a la necesidad de buscar nuevos clientes e incrementar su rentabilidad.
- Se sugiere al hospedaje contar con un personal calificado y capacitarlo constantemente, con funciones claramente establecidas en cada una de las áreas y definir cuáles son sus responsabilidades que debe de asumir cada uno de ellos.
- Se recomienda que el administrador elabore un manual determinado de roles, detallando como se debe de desarrollar las actividades dentro del establecimiento como son: servicio de limpieza, atención en recepción, tendido de sábanas, camas, etc. el cual indique paso a paso como se debe realizar cada una de las actividades, de manera que no solo se estandarice el equipamiento, sino también el servicio brindado.
- Se recomienda al propietario usar un solo tipo de materiales o equipos; por ejemplo usar colchas de la misma marca, color y tamaño, para evitar que los clientes al llegar por primera vez se lleve una buena impresión y cuando regrese sea diferente porque las colchas o colchones no son las mismas de todas las habitaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bada, G. A. (1999). Técnicas para la Gestión de la Calidad. Editorial Tecnos
- Chiavenato, I. 2000 (5° edición). Administración de recursos humanos. Editorial MCGraw Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá (Colombia).
- Eckes George (2004). El six sigma para todos. Editorial norma. Bogota – Colombia.
- MINCETUR – plan nacional de calidad turística del Perú (CALTUR).
- Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje-personal administrativo y operaciones directas - gestión del servicio; lima – Perú- 2007.
- Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004- MINCETUR

## OTRAS REFERENCIAS:

- <http://html.rincondelvago.com/servicio-hoteler.html>
- <http://comoservirconexcelencia.com/blog/un-aspecto-clave-del-servicio-al-cliente-en-hoteles/.html>
- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

## ANEXOS

### Anexo N° 01: ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA CASA HOSPEDAJE SHUBET

#### Encuesta para evaluar la calidad de servicio en la casa hospedaje “Shubet”

Estimado cliente:

En nuestro intento por brindarle siempre un mejor servicio, la “Casa Hospedaje Shubet”, le solicita de forma muy cordial, nos brinde un poco de su tiempo; el siguiente cuestionario ha sido diseñado de una forma técnica con el fin de poder tener en cuenta sus opiniones respecto a nuestro servicio brindado, por lo mismo le pedimos que, de una forma sincera responda las preguntas planteadas ya que nos ayudará en la mejora de nuestro servicio hacia usted; le recordamos que esta encuesta es completamente anónima.

#### I. DATOS GENERALES:

- Lugar de procedencia:.....
- Edad:.....
- Sexo:      M ( )    F ( )
- Ocupación: .....

1. ¿Cuál es el motivo de tu visita a esta ciudad?

- Trabajo                      ( )
- Salud                            ( )
- Visitas a familiares      ( )
- Turismo                        ( )

2. ¿Es la primera vez que visita este hospedaje? (si la respuesta es **NO** continuar, si no pasar a la pregunta n° 3)

Si ( )                      No ( )



3. ¿Cada cuánto tiempo usted se hospeda aquí?

- 1 vez a la semana.
- 2 veces a la semana.
- De 1 a 2 veces al mes.
- Esporádicamente.
- Casi nunca.

4. ¿Cómo se enteró de la existencia de este establecimiento de hospedaje?

.....  
.....

5. Al llegar a la ciudad de Chachapoyas, este hospedaje ha sido su primera opción o busco otros anteriormente.

Si ( )

No ( )

6. ¿Cómo evalúa el servicio recibido en este establecimiento?

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )
- Pésimo( )

a. ¿Cuál es el principal problema que usted encuentra en este hospedaje?

.....  
.....

b. ¿Qué le parece el trato del personal?

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )

- Regular ( )
- Malo ( )
- Pésimo ( )

7. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para escoger un hospedaje? Marque con una X

- a. Precio.
- b. Servicio (atención del personal)
- c. Limpieza.
- d. Ubicación.
- e. Instalaciones (muebles y equipos).
- f. Facilidades (descuentos).
- g. Seguridad
- h. Otros.....

8. Califique del 1 al 5 siendo 5 el rango de mayor satisfacción los siguientes criterios respecto al establecimiento.

- De la infraestructura

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Habitaciones					
Recepción					
Baños					
Patio					
Diseño					
Seguridad					
Limpieza					
Color					

- Del equipamiento:

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Televisor					
Control remoto					
Mesas					
Sillas					
Frazadas					
Camas					
Almohadas					
Toallas					
Colchones					
Colchas					

- De los servicios:

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Limpieza					
Seguridad					
Amabilidad					
Honradez					
Rapidez					
Comodidad					

9. ¿Volvería a usar el servicio de este establecimiento?

Si ( )      No ( )

10. ¿Recomendarías al establecimiento?

Si ( )      No ( )

.....  
 .....

**Anexo n° 02: ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA CASA  
HOSPEDAJE SHUBET**

**Encuesta para el personal que labora en la casa hospedaje “Shubet”**

**I. DATOS GENERALES:**

- Nombre: .....
- Cargo en el establecimiento: .....

1. ¿Qué factores consideras tú sean limitantes para el desarrollo de este establecimiento? Mencione:

.....  
.....

2. ¿Qué cambios crees que sea necesario hacer para cambiar la imagen de este establecimiento?

.....  
.....

3. ¿Podrías definir en una frase o palabra que significa Shubet para ti?

.....  
.....

4. Tu remuneración mensual fluctúa entre:

- S/. 200.00 - S/. 400.00
- S/. 401.00 - S/. 700.00
- S/. 701.00 - a más
- Varía de acuerdo a los ingresos.

5. ¿Cuántas horas trabaja?

.....

6. ¿Te sientes conforme con tu trabajo?

Si ( )      No ( )

7. ¿Podrías definir tus responsabilidades en tu establecimiento?

.....  
.....

8. ¿Se dedica a otra actividad laboral o académica?

.....  
.....

9. ¿Has recibido alguna capacitación de atención al cliente.

Si ( )      No ( )

10. ¿Define 3 características importantes de tu establecimiento?

.....  
.....

11. ¿Cuáles crees que son los 3 principales problemas que consideres, que tiene el establecimiento?

.....  
.....

12. Brinde usted una frase o slogan para el establecimiento de hospedaje

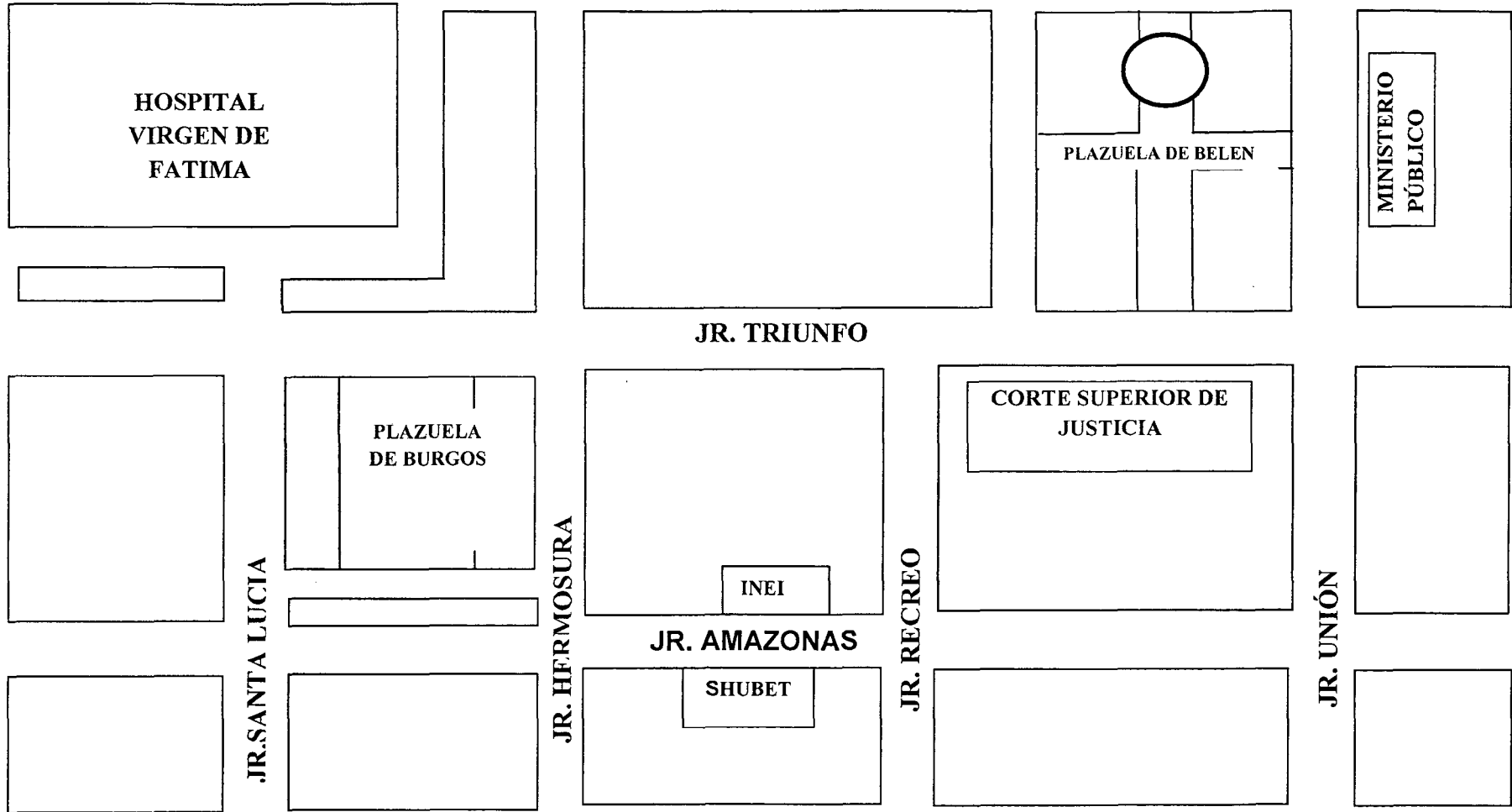
.....  
.....

**Anexo n° 03: PRECIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE**

<b>Precios de los establecimientos de hospedaje</b>		
<b>Nombre del Hospedaje</b>	<b>Precio S/B (S/)</b>	<b>Precio C/B (S/)</b>
Nuñuurco	20.00	40.00
Karajia	20.00	25.00
El dorado	20.00	30.00
Johumaji	20.00	25.00
Kuelap	15.00	35.00
Jeova es mi luz	15.00	20.00
Relax	30.00	35.00
El poseidon	15.00	30.00
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	19.375	30.00

Fuente: Dircetur amazonas -2012

**Anexo n° 04: CROQUIS**



**Anexo n° 05: POBLACIÓN DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Hombre	11,202	46.79 %	46.79 %
Mujer	12,737	53.21 %	100.00 %
<b>Total</b>	<b>23,939</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: INEI - CPV2007

**Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo,  
según departamento, provincia y distrito, 2009-2011**

<b>Ubige o</b>	<b>Departamen to, provincia y distrito</b>	<b>2009</b>			<b>2010</b>			<b>2011</b>		
		<b>Total</b>	<b>Homb re</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>	<b>Homb re</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>	<b>Homb re</b>	<b>Mujer</b>
00000	Perú	29,132,013	14,605,206	14,526,807	29,461,933	14,768,901	14,693,032	29,797,694	14,935,396	14,862,298
01000	Amazonas	411,043	216,349	194,694	413,314	217,557	195,757	415,466	218,706	196,760
01010	Chachapoyas	54,158	27,385	26,773	54,385	27,528	26,857	54,593	27,662	26,931
01010	Chachapoyas	26,557	12,769	13,788	26,967	12,959	14,008	27,356	13,139	14,217

Fuente: INEI.



**Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015**

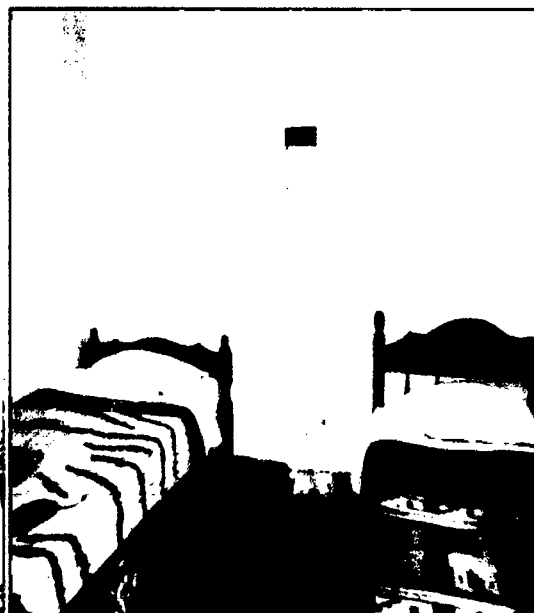
Ubigeo	Departamento, provincia y distrito	2012			2013			2014			2015		
		Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
000000	Perú	30,135,875	15,103,003	15,032,872	30,475,144	15,271,062	15,204,082	30,814,175	15,438,887	15,375,288	31,151,643	15,605,814	15,545,829
010000	Amazonas	417,508	219,797	197,711	419,404	220,810	198,594	421,122	221,729	199,393	422,629	222,536	200,093
010100	Chachapoyas	54,783	27,787	26,996	54,950	27,900	27,050	55,091	28,000	27,091	55,201	28,084	27,117
010101	Chachapoyas	27,737	13,310	14,427	28,090	13,467	14,623	28,423	13,615	14,808	28,731	13,746	14,985

Fuente: INEI

**Anexo n° 06: GALERÍA DE FOTOS**



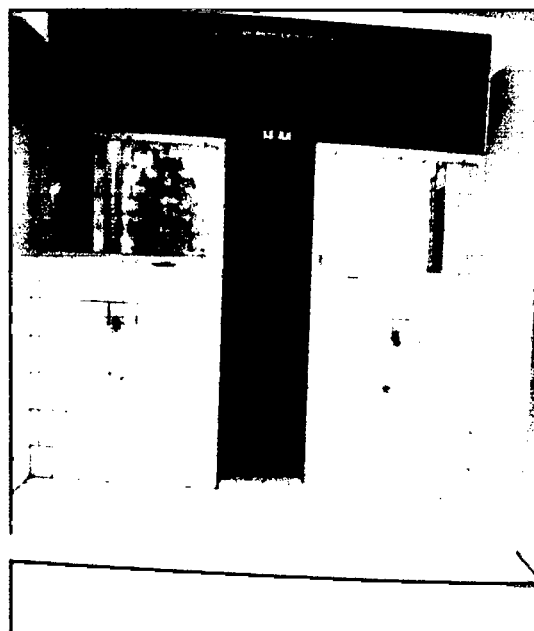
**Infraestructura**



**Habitación doble**



**Infraestructura interna**



**Servicios higiénicos**



**Encuestando a los clientes**



**Encuestando a los clientes**



**Recepción**



**Fachada**

**Anexo n° 07: SNIP-6221A-PEDRO RUIZ**

<b>Código SNIP:</b>	62214
<b>Nombre según BP:</b>	Mejoramiento y conversión de la capacidad resolutive de los servicios de salud del centro de salud Pedro Ruiz gallo en hospital referencial, red de salud Chachapoyas-Amazonas.
<b>Unidad formuladora:</b>	Gerencia regional de desarrollo social ( gobiernos regionales - gobierno regional amazonas)
<b>Estado de viabilidad:</b>	Viable
<b>Nivel y estado del último estudio:</b>	Factibilidad (factibilidad - aprobado)
<b>Estado del PIP:</b>	Activo
<b>Monto del estudio (Viabilidad):</b>	29,465,251
<b>Monto verificado:</b>	0
<b>Monto en fase de inversión:</b>	24,876,400
<b>Fecha de viabilidad:</b>	23/03/2010
<b>Registra verificación o algún cambio post. a la viabilidad:</b>	SI
<b>Código de conglomerado:</b>	---
<b>Código de programa:</b>	---
<b>Fuente financiamiento:</b>	Recursos ordinarios
<b>Clasificación:</b>	

**Anexo n° 08: SIP-97513-BAGUA**

<b>Código SNIP:</b>	<b>97513</b>
<b>Nombre según BP:</b>	Fortalecimiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del hospital Gustavo Lanata Luja de Bagua - DIRESA Amazonas.
<b>Unidad formuladora:</b>	Gerencia sub regional Bagua ( gobiernos regionales - gobierno regional amazonas)
<b>Estado de viabilidad:</b>	Viable
<b>Nivel y estado del último estudio:</b>	Factibilidad (factibilidad - aprobado)
<b>Estado del PIP:</b>	Activo
<b>Monto del estudio (Viabilidad):</b>	47,125,690
<b>Monto verificado:</b>	0
<b>Monto en Fase de Inversión:</b>	47,125,690
<b>Fecha de viabilidad:</b>	11/02/2010
<b>Registra verificación o algún cambio post. a la viabilidad:</b>	NO
<b>Código de conglomerado:</b>	---
<b>Código de programa:</b>	-
<b>Fuente financiamiento:</b>	Recursos ordinarios
<b>Clasificación:</b>	