

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL HOTEL LE SAINT ETIENNE”

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciada en Administración

Autores:

Yuri Mendoza Villanueva
Karla Elena Palacios Carrasco

Asesor:

Mg. Lic. Mario Edison Ninaquispe Soto
Código ORCID: 0000-0002-6287-3291

Trujillo - Perú

2026

Informe de Similitud




13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report


- ▶ Bibliography
- ▶ Cited Text

Top Sources

- 12%  Internet sources
- 1%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**
50 suspect characters on 1 page
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedicamos nuestros padres, quienes con sus consejos y apoyo han hecho posible este logro en nuestra formación académica.

Agradecimiento

A los colaboradores del Hotel Le Saint Etienne por valiosa participación en el presente estudio y en especial al propietario, Dr. Marlon Kenny Alarcón Azpilcueta, por brindarnos todas las facilidades para su realización.

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	31
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS	48
ANEXOS	56

Índice de tablas

Tabla 1: Cronograma de actividades de optimizacion de procesos	27
Tabla 2: Modelo PDCA en el Hotel Le Saint Etienne	31
Tabla 3: Modelo SIPOC en el Hotel Le Saint Etienne	34
Tabla 4: Matriz RACI en el Hotel Le Saint Etienne	40
Tabla 5: Matriz KPI en el Hotel Le Saint Etienne	41
Tabla 6: Eficiencia operativa en el Hotel Le Saint Etienne	42
Tabla 7: Modelo SERVQUAL en el Hotel Le Saint Etienne	43

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama del Hotel Le Saint Etienne	13
Figura 2: Diagrama de Ishikawa de los procesos del Hotel Le Saint Etienne....	32
Figura 3: Proceso de reserva de habitacion optimizado Hotel Le Saint Etienne	36
Figura 4: Proceso de check-in optimizado en el Hotel Le Sain Etienne	37
Figura 5: Proceso de check-out optimizado en el Hotel Le Saint Etienne	38
Figura 6: Proceso de limpieza habitacion optimizado Hotel Le Saint Etienne ..	39

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivo general optimizar los procesos operativos del Hotel Le Saint Etienne, ubicado en Trujillo, La Libertad. Se analizaron los procesos de atención al público, reservas, limpieza, servicio de alimentación y fidelización de clientes. La metodología combinó observación directa, entrevistas al personal y encuestas a huéspedes. Se aplicaron herramientas de gestión por procesos (SIPOC, RACI y KPI) y la metodología de mejora continua PDCA. Los resultados mostraron una reducción del 23% en los tiempos de check-in y del 16% en los tiempos de limpieza por habitación, así como una mejora del 9% en la satisfacción del cliente. Se recomienda implementar un manual operativo y un sistema de indicadores para garantizar la sostenibilidad de las mejoras.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actividad económica del turismo es el sector hotelero el que demanda gran cantidad de consumidores lo que genera mayor inversión en infraestructura y creación de puestos de trabajo. Dentro de la administración hotelera, la gestión operativa es fundamental para alcanzar la rentabilidad deseada, esto se logra mediante la optimización de procesos, la gestión acertada de los recursos y apertura a las nuevas tendencias tecnológicas que garantizará el buen funcionamiento de los hoteles. También es importante priorizar la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes (Suárez et al., 2025).

Un estudio en Ecuador revela deficiencias sustanciales en la actividad hotelera, como es el desabastecimiento debido a fallas en el control de inventarios, poca capacitación de los colaboradores y la falta de comunicación entre ellos. Esto hace necesario la implementación de talleres colaborativos dirigidos al personal y mejorar la gestión de inventario. También se deben desarrollar métodos específicos para supervisar el desempeño de los trabajadores y la satisfacción de los clientes y de esta manera brindar un servicio de óptima calidad (Tacuri & Briones, 2024).

El desempeño del área de reserva y servicio al cliente de los hoteles categoría tres estrellas de Venezuela viene siendo afectado por fallas en diferentes niveles de la atención al cliente, generando insatisfacción por parte de los huéspedes (Bove, 2023).

Actualmente en Perú, los hoteles han tenido que implementar en sus procesos tecnologías disruptivas y sistemas de automatización ante la creciente tendencia de la transformación tecnológica en el sector hotelero. La incorporación

de estas herramientas innovadoras ha contribuido a cambios significativos en los hoteles con respecto a la experiencia del cliente y la eficacia en los diversos procesos, productos y servicios de los hoteles. De igual manera, el abanico de oportunidades que ha representado en los hoteles el implementar el nuevo concepto de transformación digital con respecto al concepto tradicional en el servicio y procesos que se ofrecía años atrás en la industria ha transformado notablemente el sector, atrayendo consigo nuevos segmentos de clientes e incluso generando nuevas formas de ingreso. Los principales hallazgos fueron que la implementación de nuevas tecnologías y sistemas de automatización son un punto clave para rediseñar y optimizar el producto y servicio que se ofrecen los hoteles (Abanto & Cuellar,2022)

El proceso de registro en Sonesta Hotel Cusco presentó un nivel de insatisfacción considerable entre los huéspedes, evidenciado por tiempos de espera prolongados (40% de huéspedes con más de 15 minutos de espera), experiencias negativas en la atención del personal (52%) e incomodidades en el proceso (40%). Lo que generó una experiencia negativa al llegar al hotel, lo que afecta la percepción del establecimiento y la satisfacción del cliente. Para abordar esta problemática y mejorar la eficiencia del proceso, se implementó un aplicativo móvil con códigos QR como parte del proceso de check-in reduciendo significativamente los tiempos de espera y brindando una experiencia más rápida, cómoda y atractiva para los huéspedes, traduciéndose en una mayor satisfacción del cliente, una mayor eficiencia operativa y un mejor posicionamiento del hotel en el mercado (Monzón, 2024).

El Hotel Le Saint Etienne es un establecimiento de hospedaje de categoría

tres estrellas, ubicado en una de las zonas residenciales más valoradas de la ciudad, a solo 4 calles de la plaza de armas de Trujillo, región La Libertad, Perú. Lleva dicho nombre en remembranza a la ciudad francesa Saint Etienne, lugar de origen de la esposa del propietario. Fue fundado en el año 2014 con la gran expectativa de ofrecer un servicio eficiente y de calidad en el rubro hotelero en una ciudad rica en tradición y cultura como lo es Trujillo. La *misión* de la empresa es “brindar una agradable experiencia de hospitalidad con la mejor atención personalizada”. Por otro lado, tiene como *visión* “ser una empresa reconocida a nivel nacional que contribuye al desarrollo turístico de nuestra región y país”. Como cultura empresarial desarrolla los valores de responsabilidad, honestidad respeto y confiabilidad.

Las actividades de la empresa, en base a la información obtenida de PROMPERU (2025), están dirigidas al público objetivo que es el turista que viaja por negocios principalmente, ya que es el que mayor tiempo de estadía presenta y tiene un alto gasto por alojamiento y consumo. La empresa presenta un nivel jerárquico que va desde la gerencia con el soporte de la oficina de administración y 3 divisiones de apoyo conformadas por el área de recepción, cocina y mantenimiento.

Las funciones del administrador del Hotel Le Saint Etienne son, encargarse de todos los asuntos relacionados con el personal, gestionar el inventario del hotel, desarrollar estrategias de marketing y resolver los problemas de los huéspedes brindando un servicio al cliente de alto nivel y supervisar todas las operaciones del hotel. También tiene como función contratar y despedir al personal, capacitar a los empleados, elaborar horarios de trabajo, implementan las políticas del hotel,

trabajar en estrecha colaboración con proveedores y mantener comunicación con los propietarios del hotel.

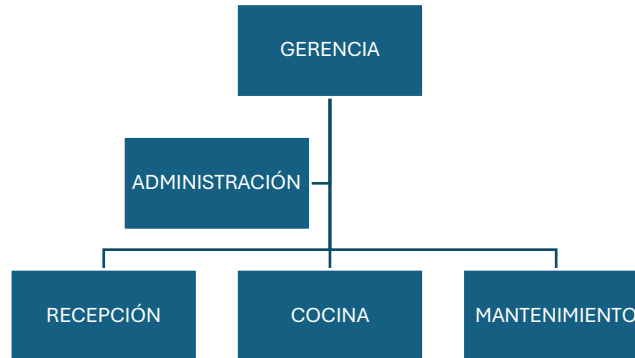
Las funciones del personal de recepción del Hotel Le Saint Etienne es trabajar directamente con los huéspedes del hotel, se encargan: realizar las reservas, registrar la entrada y salida de los clientes, responder las inquietudes de los huéspedes, contestar las llamadas telefónicas, asignar habitaciones, entregar las llaves de las habitaciones, cobrar el pago y brindan a los clientes información sobre los servicios y puntos turísticos de la ciudad.

Las funciones del personal de mantenimiento del Hotel Le Saint Etienne es mantener el hotel limpio y seguro para los clientes. Están a cargo de las tareas de limpieza de las habitaciones, cambiar la ropa de cama, limpieza de los baños, retiro de la basura, reponer los artículos de cuidado personal y de consumo por los clientes en las habitaciones.

El personal de cocina del Hotel Le Saint Etienne tiene como funciones: tomar los pedidos de comida, servir la comida como parte del servicio del hotel, preparar las comidas del servicio en habitación y la comida para eventos especiales.

Figura 1

Organigrama del Hotel Le Saint Etienne



Fuente: Administración del Hotel Le Saint Etienne

Las características del Hotel Le Saint Etienne son, en base al reglamento presentado por MINCETUR (2025) para la denominación de hotel tres estrellas, que cuenta con restaurante, bar, cocina, servicios higiénicos en admisión y por habitación, luz, agua, servicio de limpieza en habitación simples; dobles; suites, estacionamiento, habitaciones con ventilación; intercomunicadores; televisor pantalla; cable; redes sociales; internet, y sala de reuniones. El hotel cuenta con 28 habitaciones, distribuidas en tres niveles, y opera con una planilla de 18 colaboradores, organizados en áreas funcionales: recepción, cocina, mantenimiento y administración. De acuerdo con los registros de Booking.com (2025), el hotel mantiene una puntuación promedio de 8.7/10 en limpieza y 8.5/10 en atención del personal. Sin embargo, los comentarios recurrentes destacan deficiencias en la rapidez de atención en recepción y en la gestión del desayuno durante horas pico.

La eficiencia operativa y la calidad de atención se han convertido en factores determinantes de competitividad en el sector hotelero. Sin embargo, muchos hoteles

medianos y familiares presentan deficiencias en la gestión de procesos internos, lo que afecta la experiencia del huésped y la rentabilidad del negocio. Este trabajo de Suficiencia Profesional describe la experiencia de la optimización de los procesos del Hotel Le Saint Etienne, mejorando la atención al cliente, limpieza, gestión de reservas y fidelización, mediante herramientas reconocidas como Ishikawa, Business Process Management (BPM) y SERVQUAL.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La gestión eficiente es esencial para el éxito y competitividad de las empresas. Una herramienta trascendental es la optimización de procesos que al mejorar la eficiencia de la organización impacta de manera positiva en la empresa. Esta herramienta aplicada en las empresas contribuye al logro de los objetivos y alcanzar el beneficio económico deseado (Ponce et. Al. 2021). La optimización de procesos consiste en una secuencia de etapas que se interrelacionan entre sí y forman un proceso integral fundamental en la gestión empresarial actual, siendo un elemento indispensable para el éxito de las empresas en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Mallar, 2010). La optimización de procesos se centra en la identificación, análisis y mejora continua de los procedimientos y actividades de la empresa con la finalidad de maximizar la eficiencia, minimizar los costos y mejorar la calidad de los productos o servicios que brinda la empresa (Jaime et. al., 2020).

En todas las empresas los colaboradores son cruciales, y es necesario lograr un entorno armonioso para equilibrar las diferentes personalidades y funciones y el valor de la optimización de procesos se evidencia a diferentes niveles (Suárez et. al., 2024). Primero está relacionado con la eficiencia operativa al eliminar duplicidad de procesos, simplificar los flujos de trabajo y eliminar actividades que no son necesarias. Las empresas pueden ser más eficientes utilizando menores recursos y tiempo para alcanzar las mismas metas, expresándose en una disminución de costos y un incremento de la productividad (Marriaga, 2023). Adicionalmente, la optimización de procesos también ayuda a mejorar la calidad de los productos o servicios. La estandarización de procedimientos y eliminación de

errores o fallas en los procesos permite a las empresas ofrecer productos y servicios más consistentes y confiables, y como consecuencia una mayor satisfacción del cliente y un mayor prestigio para la marca (Mero, 2018).

La optimización de procesos hace a las organizaciones más receptivas al cambio, en un medio altamente competitivo y cambiante, debido a la normativa, los avances tecnológicos y preferencias de los clientes, ajustando rápidamente sus operaciones para mantenerse competitivas en el mercado (Aragón & Del Carmen, 2024). Además, la optimización de procesos es un factor clave en la diferenciación un mercado saturado. Las empresas que han implementado procesos optimizados cuentan con una ventaja competitiva al ofrecer productos y servicios de mejor calidad a precios competitivos, permitiendo destacarse de la competencia y conseguir la lealtad del cliente (Rivera et. al., 2024). La optimización de procesos es fundamental para garantizar la eficiencia, la calidad y la competitividad de las organizaciones en el mundo empresarial actual. Al adoptar un enfoque proactivo dirigido a la mejora continua de los procesos, las empresas pueden mantener una rentabilidad positiva a largo plazo al adaptarse a los cambios del mercado y superando las expectativas de los clientes (Valenzuela et. al., 2024).

Los procesos productivos son sistemas formados por personas, equipos y procedimientos de trabajo, que generan una salida, que es el producto o servicio y la calidad del producto se determina por sus características y por la satisfacción de los clientes (Rivera et. al., 2020). Existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto y se pueden realizar mediciones para obtener datos numéricos, los cuales presentan fluctuaciones entre las distintas unidades del producto fabricado, causadas por variables y factores que condicionan el proceso productivo. En esta situación es necesario tomar decisiones en base al análisis de

los datos y recurrir a técnicas estadísticas que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones (De La Guerra,2015).

El Dr. Kaoru Ishikawa describe siete herramientas de la calidad: Diagrama de Ishikawa, también conocido "espina de pescado" o "diagrama de causa-efecto", hoja de verificación o comprobación, gráfico de control, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión y el muestreo estratificado (De León, 2022). El Diagrama de Ishikawa es una representación gráfica que permite identificar los factores causantes de un problema, siendo una herramienta de la Gestión de la Calidad muy útil para orientar la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente (Escamilla et. al., 2023). La estructura del Diagrama de Ishikawa es intuitiva: identifica un problema o efecto y luego enumera un conjunto de causas que potencialmente explican dicho comportamiento. Adicionalmente cada causa se puede desagregar con grado mayor de detalle en subcausas, lo que ayuda en la decisión de realizar acciones correctivas dado que se deberá actuar con precisión sobre la causa que explica el comportamiento no deseado (Kaisen, 2025).

Para elaborar un Diagrama de Ishikawa inicialmente se selecciona la característica de calidad que se va a analizar, luego se traza una flecha gruesa que representa el proceso y a la derecha se anota la característica de calidad, en seguida se traza flechas secundarias indicando los factores causales más importantes que generan la fluctuación de la característica de calidad, a continuación, se incorpora en cada rama factores más detallados que se consideren causas de fluctuación hasta que se detallen todas las causas posibles de dispersión (Tachong et. al., 2025). Finalmente se verifica que todos los factores hayan sido incorporados al diagrama quedando las relaciones Causa-Efecto claramente establecidas y de esta manera se

finaliza su elaboración (Ortega et. al., 2022).

La gestión por procesos, conocida internacionalmente como Business Process Management (BPM), constituye un enfoque sistémico orientado a mejorar el desempeño organizacional mediante la identificación, análisis, diseño y control continuo de los procesos que generan valor para el cliente (Quispe et. al., 2025). Hammer y Champy (1993) introdujeron la reingeniería de procesos como base del BPM moderno, definiéndola como la “revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras dramáticas en medidas críticas de desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez”.

El BPM es significativo en el ámbito empresarial y sus procesos mediante las siguientes acciones: (a) enfoque que se centra en los procesos; (b) alineación entre la empresa y las tecnologías de información (TI); (c) una mejora continua de los procesos; (d) elaboración de soluciones; (e) un desarrollo transparente (Ortega, 2024). Los motivos para aplicar el BPM son: (a) tener una visión clara de los objetivos y metas de la empresa de forma integral con los departamentos o áreas; (b) lograr procesos más efectivos; (c) mayor agilidad en los procesos y capacidad de adaptación a los cambios, siendo eficientes y precisos en la ejecución; (d) ofrecer procesos claros y transparentes; (e) monitoreo y control de los procesos del negocio; (f) reducir riesgos con simulaciones de procesos. Para la implementación del BPM, se requiere seguir los siguientes pasos: (a) capacitación del personal involucrado en la implementación; (b) seleccionar los procesos que serán intervenidos; (c) análisis y selección de herramientas; (d) implementación del proceso de negocio; (e) optimización del proceso de negocio (Ortiz, 2020).

El BPM en hotelería es una herramienta de modelado que permite visualizar y analizar los flujos de trabajo, ayudando a identificar ineficiencias y mejorar la

gestión de los servicios, se enfoca en rediseñar los procesos clave como la atención al cliente, la gestión de reservas y la administración interna, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa (Espinoza, 2025).

En el Hotel Le Saint Etienne, este enfoque permite mapear y optimizar los procesos de check-in, limpieza de habitaciones, servicio de desayuno, reservas y facturación, con el propósito de eliminar tareas redundantes, reducir tiempos de espera y estandarizar la calidad del servicio. El ciclo de vida del BPM incluye seis fases: Modelado de procesos (diagramas de flujo y SIPOC), análisis de desempeño actual, diseño del proceso mejorado, implementación de cambios, monitoreo mediante indicadores KPI, revisión y mejora continua (Rivera et. al., 2023). En este contexto, la gestión por procesos se convierte en un instrumento esencial para la competitividad hotelera. Rummmler y Brache (2012) destacan que “no se puede mejorar un proceso que no se ha comprendido, ni controlar un proceso que no se ha medido”.

En relación a la calidad entendida como una percepción, un juicio de valor que hace el cliente sobre un producto o servicio, se otorga un valor superior a las expectativas previas, porque es el resultado de comparar el producto esperado con el producto que recibe (Reyes & Veliz, 2021). El modelo SERVQUAL es un modelo preponderante para la investigación en administración, permitiendo lograr una medición de la calidad de una manera amplia y aplicable a los diferentes sectores empresariales, esto permite identificar las expectativas y la percepción del cliente sobre el producto obtenido, lo que permite hacer un diagnóstico del proceso que se quiere investigar (Vásquez et. al, 2022)

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), es la herramienta más reconocida para evaluar la calidad de los servicios

mediante la comparación entre las expectativas y las percepciones del cliente. Este modelo se basa en cinco dimensiones clave: Tangibilidad, apariencia de las instalaciones, equipos y personal; Fiabilidad, capacidad de ofrecer el servicio prometido de manera precisa y constante; Capacidad de respuesta, disposición del personal para ayudar al cliente; Seguridad, conocimiento, cortesía y confianza que transmite el personal; Empatía, atención personalizada y comprensión de las necesidades del cliente.

En el caso del Hotel Le Saint Etienne, los huéspedes valoran especialmente la limpieza, la amabilidad del personal y la comodidad de las habitaciones. No obstante, las encuestas internas revelan brechas en la dimensión de fiabilidad (errores en reservas y tiempos de espera en el check-in) y capacidad de respuesta (reacción ante solicitudes especiales).

En la metodología PDCA, cuyo nombre viene de sus cuatro componentes son Planear, Hacer, Revisar y Actuar (Plan-Do-Check-Act), es un ciclo de mejora continua, aplicado por diferentes empresas. Este método ofrece un enfoque completo para integrar múltiples herramientas de solución de manera exitosa permitiendo la estandarización de las acciones de mejora aplicadas y planteando nuevas acciones de mejora basándose en la evaluación y el constante seguimiento (Yuliati & Andriani, 2021).

El modelo PDCA, propuesto por W. Edwards Deming (1986), constituye la base de la mejora continua. Su objetivo es garantizar la calidad a través de un proceso iterativo de planificación (Identificar problemas, establecer objetivos y definir indicadores), ejecución (ejecutar las acciones planificadas), verificación (medir resultados frente a los objetivos) y acción correctiva (estandarizar mejor y ajustar procesos). El PDCA contribuye a instaurar una cultura organizacional

orientada a la mejora permanente y a la toma de decisiones basada en datos.

Lean Service adapta los principios de la manufactura esbelta (Lean Manufacturing) al sector servicios, eliminando desperdicios que no agregan valor al cliente. La aplicación de herramientas Lean como 5S, estandarización de tareas y visual management (tableros de control) permite reducir estos desperdicios y mejorar la satisfacción del huésped (Womack & Jones, 2003).

Según Socconini (2019) las empresas de servicios afrontan grandes desafíos, en paralelo el consumidor moderno, con mejor acceso a la educación e información, tiene grandes expectativas en relación al servicio o producto que consume. Teniendo en cuenta lo mencionado, la implementación del enfoque Lean en el servicio puede incrementar el valor percibido de la experiencia del cliente y contribuir a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. La aplicación de los principios del Lean Service, busca eliminar desperdicios, mejorar la eficiencia y ofrecer un servicio de mayor calidad que pueda satisfacer las demandas del cliente de manera eficiente y rentable (Refugio & Lugo, 2024).

El diagrama SIPOC (acrónimo de Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers) es una herramienta de alto nivel utilizada para mapear procesos y comprender sus componentes esenciales antes de emprender mejoras. Permite visualizar de manera estructurada quién provee los insumos, qué entradas requiere el proceso, cuáles son las etapas clave, qué resultados se obtienen y quiénes son los clientes finales (George et al., 2005).

Se estructura en: Suppliers (Proveedores) personas o entidades que suministran insumos o información, en caso de Le Saint Etienne serían las plataformas de reserva (Booking, Expedia), proveedores de alimentos y lavandería; Inputs (Entradas), recursos necesarios para ejecutar el proceso, formularios de

reserva, alimentos, insumos de limpieza, datos del cliente; Process (Proceso), secuencia de actividades que transforman insumos en resultados (Recepción-Registro - Asignación de habitación - Limpieza - Check-out); Outputs (Salidas), resultados o productos del proceso.(habitación lista, cliente registrado, factura emitida); Customers (Clientes), usuarios o beneficiarios del resultado, en este caso los huéspedes, agencias de viaje y plataformas digitales (Avendaño & Cortes, 2016).

La utilidad del SIPOC radica en su simplicidad y capacidad de mostrar de forma global el flujo de valor. En el Hotel Le Saint Etienne, se aplicó para representar el proceso de check-in/check-out, identificando cuellos de botella entre la verificación de reservas y la asignación de habitación.

La matriz RACI es un instrumento de asignación de responsabilidades que define los roles de los participantes dentro de un proceso. Según la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2021), esta matriz especifica quién realiza (Responsible), quién aprueba (Accountable), quién asesora (Consulted) y quién debe ser informado (Informed). En contextos hoteleros, donde las actividades son interdependientes, la matriz RACI contribuye a minimizar confusiones, superposiciones de tareas y omisiones en la comunicación interna (Romeu,2020).

Esta matriz permitió clarificar las funciones del personal y establecer puntos de control que se integraron luego en el manual operativo del hotel. Además, se alineó con el enfoque Lean Service, promoviendo la eliminación de tareas duplicadas.

Según Marr (2012), los Key Performance Indicators (KPI) son métricas diseñadas para evaluar el desempeño de los procesos respecto a los objetivos organizacionales, “los KPI deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes

y limitados en el tiempo (criterio SMART)”. En la gestión hotelera, los KPI permiten monitorear tanto la eficiencia interna como la satisfacción del cliente (Quezada et. al., 2024).

Estos indicadores se registran semanalmente y se analizan en reuniones de control interno, siguiendo el ciclo PDCA. La implementación de KPI estandarizados facilita la toma de decisiones basada en evidencia, mejorando la transparencia y el rendimiento global del hotel. El uso combinado de BPM, SERVQUAL, PDCA, Lean Service, SIPOC, RACI y KPI constituye un sistema integral de mejora continua. Cada herramienta cumple un papel específico dentro del ciclo de gestión hotelera:

- BPM: define y modela los procesos clave.
- SERVQUAL: mide la percepción del cliente.
- PDCA: estructura la mejora continua.
- Lean Service: elimina desperdicios y maximiza valor.
- SIPOC: delimita el alcance de los procesos.
- RACI: asigna responsabilidades.
- KPI: mide el rendimiento de forma cuantificable.

Esta sinergia metodológica crea una estructura organizativa flexible, centrada en el cliente, eficiente en el uso de recursos y alineada con los estándares internacionales de hospitalidad (ISO 22483:2020).

La fidelización con los clientes, también denominado Customer Loyalty, es uno de los temas de atracción para la mayoría de las organizaciones. Es un concepto que no es actual, pero, con el tiempo, toma mayor trascendencia porque los mercados son más globalizados y con una competencia agresiva. Los usuarios son más exigentes y más sofisticados con sus necesidades y cada vez menos leales a la

marca. Descubrir nuevas oportunidades de en cuestión de horas y las empresas deben luchar porque estos consumidores se queden con ellas. Por lo general, las acciones de la mayoría de empresas contribuyen a la captación de nuevos clientes, dejando de lado un aspecto crucial, la fidelización de los clientes que ya se tiene (Digitalent, 2025).

Google Sheets es un aplicativo de hojas de cálculo disponible en línea que fue desarrollada por Google. Permite crear, editar y colaborar en hojas de cálculo en tiempo real con otros usuarios. Sus características y usos principales son: Creación y edición de hojas de cálculo proporcionando una interfaz intuitiva, se puede agregar y organizar datos, realizar cálculos, aplicar formatos y fórmulas; Colaboración en tiempo real de tal manera que varios usuarios pueden trabajar en la misma hoja de cálculo en simultaneo facilitando el trabajo en grupo; Acceso desde cualquier lugar facilitando el trabajo remoto y la disponibilidad de datos; Compatibilidad con formatos de archivo como Microsoft Excel, CSV y PDF; Automatización con fórmulas y scripts permitiendo realizar cálculos complejos y automatizar tareas; Integración con otras herramientas de Google como Google Drive, Google Docs y Google Forms (Studocu, 2025).

La gestión de operaciones en el sector hotelero se orienta a garantizar que los recursos humanos, materiales y tecnológicos se utilicen eficientemente para ofrecer servicios de alta calidad al huésped. Según Walker (2017), “las operaciones hoteleras comprenden el conjunto de actividades que transforman recursos tangibles e intangibles en experiencias de hospedaje”. En el caso de hoteles medianos, como Le Saint Etienne, la eficiencia se mide a través de indicadores como: tasa de ocupación (%), tiempo promedio de limpieza (minutos por habitación), nivel de satisfacción del cliente (%), índice de quejas resueltas en

primer contacto (%), la gestión de operaciones hoteleras se apoya en la planificación de servicios (reservas, mantenimiento, desayuno) y la coordinación entre áreas. Slack, Chambers y Johnston (2010) plantean que “la excelencia operativa no depende solo de los procesos técnicos, sino del compromiso del personal y la alineación con la estrategia organizacional

En el Hotel Le Saint Etienne, la falta de comunicación entre recepción y mantenimiento genera tiempos muertos en el proceso de asignación de habitaciones. Aplicar un sistema de workflow digital interno permitiría reducir el tiempo entre el check-out y la disponibilidad para nuevos huéspedes.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Los autores, ambos bachilleres en administración, iniciaron su labor en el Hotel Le Saint Etienne en julio del 2024, la Bachiller Karla Elena Palacios Carrasco se desempeñó como Administradora y el Bachiller Yuri Mendoza Villanueva en el puesto de Gerente. Durante el inicio de las funciones pudo evidenciarse una alta rotación de personal, deficiencias en algunos servicios del hotel, lo que motivaba las quejas de los clientes y una caída en la calificación en Booking, por lo cual fue necesario realizar reuniones inicialmente con los dueños para plantear alternativas para mejorar el servicio y luego con todo el personal para hacerlos partícipes de las acciones enfocadas a optimizar los procesos.

Para el desarrollo del proyecto de optimización se contó con un equipo conformado por seis personas encabezadas por el Gerente, la Administradora, dos colaboradores encargados de recepción y dos colaboradores de mantenimiento. El Gerente fue la persona responsable de coordinar con los dueños del hotel los detalles pertinentes al desarrollo de la propuesta y dirigir la implementación de la propuesta, la administradora se encargó de coordinar con los encargados de recepción y mantenimiento la aplicación de las encuestas a los clientes y los registros de la información y los tiempos de los procesos identificados y que requerían optimización. Se estableció un cronograma de actividades con fecha de inicio 05 de agosto de 2024 y fecha de finalización el 07 de febrero del 2025. Las actividades y el tiempo que tomó cada una de ellas se presentan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Cronograma de actividades de Optimización de procesos en Hotel Le Saint Etienne

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de termino
Diagnóstico	05-08-2024	06-09-2024
Planeamiento	07-09-2024	06-10-2024
Implementación	07-10-2024	05-01-2025
Evaluación	06-01-2025	07-02-2025

Fuente: elaborada por los autores del estudio

En los hoteles de tres estrellas del norte peruano, la falta de estandarización de procesos provoca errores repetitivos, duplicidad de funciones y falta de trazabilidad en la atención. En el caso del Hotel Le Saint Etienne, los principales problemas detectados fueron: a) tiempos prolongados en el check-in/check-out; b) demora en la entrega de habitaciones limpias; c) ausencia de protocolos documentados y d) deficiente seguimiento post-estadía para fidelizar clientes.

El *objetivo general* fue: Optimizar los procesos en el Hotel Le Saint Etienne. Los *Objetivos específicos*: ; Establecer el ciclo PDCA para optimizar los procesos en el Hotel Le Saint Etienne; Identificar mediante el Diagrama de Ishikawa los procesos críticos del Hotel Le Saint Etienne; Mapear los procesos mediante la herramienta SIPOC en el Hotel Le Saint Etienne; Definir roles y responsabilidades mediante la matriz RACI en el Hotel Le Saint Etienne; Establecer indicadores de desempeño KPI en el Hotel Le Saint Etienne; Mejorar la eficiencia operativa en

Hotel Le Saint Etienne; Medir la calidad del servicio mediante el modelo SERVQUAL en Hotel Le Saint Etienne.

El estudio se limitó al análisis de procesos internos y operativos del hotel, no se abordó de manera profunda la gestión financiera o tributaria. Las observaciones se realizaron mediante entrevistas, aplicación de encuestas y revisión de registros operativos. Las limitaciones principales fueron el acceso restringido a información económica y la resistencia inicial al cambio del personal.

La primera semana de agosto del 2024 se establecieron reuniones diarias donde participaron el gerente y la administradora para establecer que metodología y herramientas se iban a utilizar para la optimización de procesos en el Hotel con el propósito de eliminar tareas redundantes, reducir tiempos de espera y estandarizar la calidad del servicio, llegando al consenso de instaurar un ciclo PDCA para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

La metodología utilizada fue mixta, con enfoque aplicado y descriptivo. Se combinaron técnicas cualitativas (entrevistas, observación participante, análisis documental) y cuantitativas (cronometraje y encuestas). El proceso se dividió en cuatro fases: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación final. Se aplicó un muestreo por conveniencia con 50 huéspedes.

La herramienta utilizada para el diagnóstico fue el diagrama de Ishikawa aplicada durante la segunda y tercera semana de agosto del 2024 mediante la observación directa de las operaciones diarias y entrevistas con el personal de cada área. En la elaboración del diagrama estuvo a cargo de la administradora.

Durante el mes de setiembre del 2024 y una vez ya identificados los procesos clave del hotel, se procedió a realizar un mapeo de los procesos mediante el Diagrama SIPOC permitiendo visualizar los flujos de valor y los actores involucrados. La elaboración del diagrama SIPOC estuvo a cargo del gerente del hotel.

En el mes de octubre del 2024 buscando mejorar la claridad organizacional, se aplicó la matriz RACI, para poder identificar de manera documentada quién es responsable en cada tarea y así poder mejorar la comunicación entre los colaboradores de la empresa.

En la primera quincena del mes de noviembre de 2024 se procedió con la implementación de los KPI operativos estableciendo indicadores medibles de desempeño. Los KPI se registraron en una plantilla digital compartida a través de Google Sheets, permitiendo un seguimiento diario.

Durante la segunda quincena del mes de noviembre de 2024 se registró la eficiencia operativa de la empresa antes de la implementación de las mejoras en los procesos y se hizo una comparación con los registros tomados después en el mes de febrero 2025 en Hotel Le Saint Etienne evidenciándose a través del análisis de los registros diarios de recepción y limpieza una mejora significativa en los indicadores de tiempo y productividad:

De igual manera en el mes de febrero 2025 se procedió a medir la calidad del servicio mediante el modelo SERVQUAL en Hotel Le Saint Etienne, comparando las expectativas (E) y percepciones (P) en las cinco dimensiones del modelo, para lo cual se aplicó dos encuestas, una inicial para medir la expectativa de los clientes antes de acceder al servicio y otra aplicada al final para medir la percepción de los huéspedes en relación a la calidad del servicio recibido. Se utilizó

la encuesta adaptada al sector hotelero validada y confiabilizada por Silator et. al. (2022).

Se implementó un módulo de reservas unificado que integra correo electrónico y plataformas digitales y una reunión semanal de control entre las áreas operativas para revisar indicadores. Además, se mejoró el ambiente laboral gracias a la clarificación de roles y a la participación activa del personal en la mejora continua.

Durante el proceso de optimización se evidenció que los cambios operativos solo son sostenibles cuando existe compromiso de la dirección y capacitación del personal. La aplicación de herramientas como SIPOC, RACI y KPI permitió que los colaboradores comprendan el impacto de su trabajo en la satisfacción del huésped. Asimismo, se demostró que la gestión de procesos no implica necesariamente una gran inversión tecnológica, sino un rediseño inteligente de los flujos de trabajo.

Como resultado, el Hotel Le Saint Etienne se consolidó como un caso representativo de cómo una empresa en crecimiento puede aplicar metodologías internacionales de mejora continua para elevar su nivel competitivo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El proceso de optimización implementado en el Hotel Le Saint Etienne mantuvo una secuencia de aplicación de instrumentos para poder cumplir con los objetivos trazados. Los resultados obtenidos se derivan de la implementación de herramientas de gestión por procesos, medición de la calidad del servicio y control de indicadores. Para su análisis se utilizaron dos enfoques tanto cuantitativos: medición de tiempos, frecuencias y porcentajes de satisfacción; como cualitativos: observación directa, entrevistas y evaluación de percepción del cliente.

Se estableció inicialmente el ciclo PDCA para la optimización de los procesos adaptado a la gestión hotelera registrando los datos semanalmente y analizando en reuniones de control interno. En la tabla 2 se describe la aplicación del ciclo PDCA.

Tabla 2

Modelo PDCA en Hotel Le Saint Etienne

Etapa	Descripción	Aplicación en el Hotel
Plan (Planificar)	Identificar problemas, establecer objetivos y definir indicadores.	Análisis del proceso de check-in y diseño de formulario estandarizado.
Do (Hacer)	Ejecutar las acciones planificadas.	Implementación piloto del nuevo formato de registro.
Check (Verificar)	Medir resultados frente a los objetivos.	Comparación de tiempos de atención antes y después.

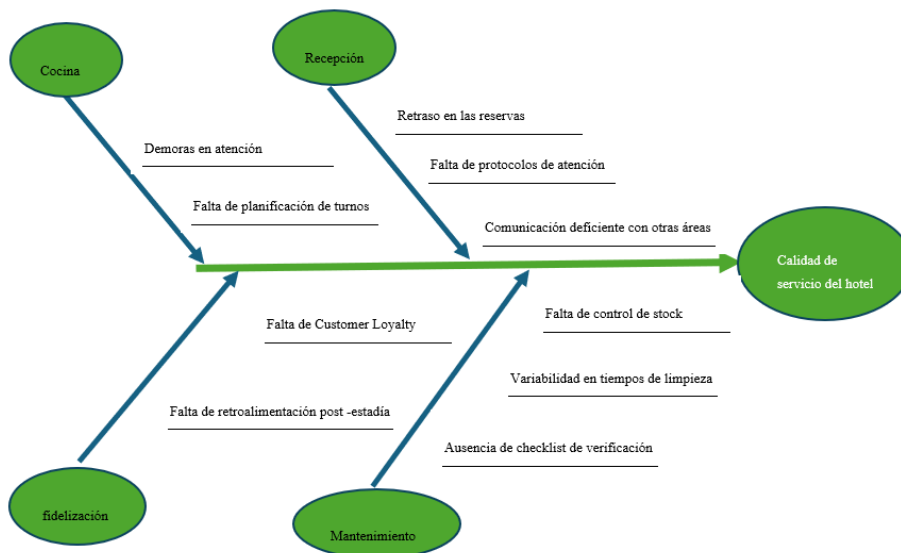
Etapa	Descripción	Aplicación en el Hotel
Act (Actuar)	Estandarizar mejoras y ajustar procesos.	Documentación del procedimiento en manual operativo.

Nota: El modelo PDCA, propuesto por W. Edwards Deming (1986) base de la mejora continua en la organización ha sido adaptado a la gestión hotelera.

Mediante la aplicación del Diagrama de Causa- efecto o de Ishikawa se procedió a identificar los procesos en el Hotel Le Saint Etienne que requieren intervención y así poder mejorar la calidad de servicio y satisfacción de los clientes

Figura 2

Diagrama de Ishikawa de los procesos del Hotel Le Saint Etienne



Fuente: elaborado por los autores

En el área de recepción se pudo identificar: la falta de un protocolo único de atención, retrasos en la confirmación de reservas online, comunicación deficiente entre recepción y administración.

En el área de mantenimiento se identificó: ausencia de checklist de verificación, variabilidad en los tiempos de limpieza entre 25 y 45 minutos por habitación, falta de control sobre stock de insumos de limpieza.

En el área de cocina se identificó: preparación simultanea de pedidos sin planificación de turnos, quejas sobre demora y falta de uniformidad de presentación,

En relación a la fidelización de clientes se identificó que: no existe un programa de Customer Loyalty y no se recopila sistemáticamente la retroalimentación post-estadía.

Una vez identificados los procesos críticos del Hotel Le Saint Etienne se procedió a realizar el mapeo de estos mediante la elaboración del diagrama SIPOC, permitiendo visualizar los flujos de valor y los actores involucrados. A continuación, en la tabla 3 podemos observar el modelo SIPOC aplicado al Hotel Le Saint Etienne.

Tabla 3

Modelo SIPOC en el Hotel Le Saint Etienne

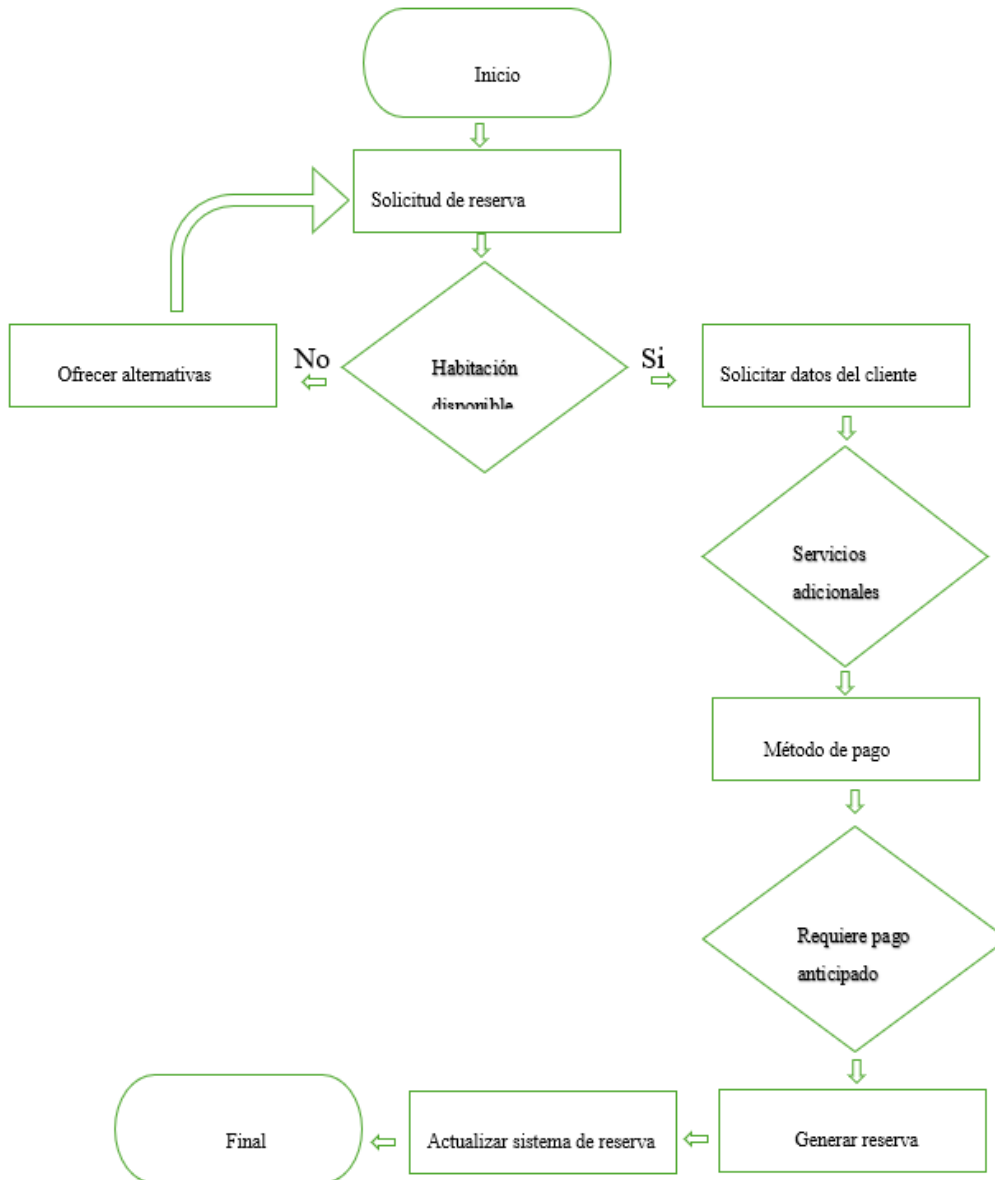
Elemento	Descripción general	Aplicación al Hotel Le Saint Etienne
Suppliers (Proveedores)	Personas o entidades que suministran insumos o información.	Plataformas de reserva (Booking, Expedia), proveedores de alimentos y lavandería.
Inputs (Entradas)	Recursos necesarios para ejecutar el proceso.	Formularios de reserva, alimentos, insumos de limpieza, datos del cliente.
Process (Proceso)	Secuencia de actividades que transforman insumos en resultados.	Recepción → Registro → Asignación de habitación → Limpieza → Check-out.
Outputs (Salidas)	Resultados o productos del proceso.	Habitación lista, cliente registrado, factura emitida.
Customers (Clientes)	Usuarios o beneficiarios del resultado.	Huéspedes, agencias de viaje, plataformas digitales.

Nota: El diagrama SIPOC, herramienta de alto nivel utilizada para mapear procesos, ha sido adaptada a la gestión hotelera.

Una vez mapeado los procesos se procedió a diseñar los procesos y documentarlos para mejorar el flujo de los mismos empezando por la reserva de habitación, siendo responsable de este proceso el área de recepción. Este proceso se da inicio con la consulta web o una llamada telefónica y según las necesidades del cliente el área de recepción verifica la disponibilidad de las habitaciones y luego se procede a registrar la reserva y a solicitar el método de pago, que puede ser anticipado o con garantía de una tarjeta de crédito. Tras la confirmación de la reserva, se emite un número de reserva que se envía al cliente mediante un correo electrónico o mensaje, indicando los servicios contratados, fechas, y condiciones del servicio. antes de la llegada del cliente. El proceso de reserva culmina cuando el cliente llega al hotel y realiza el check-in, dando inicio a su estadía. En la figura 3 se gráfica el proceso de reserva de habitación.

Figura 3

Proceso de reserva de habitación optimizado del Hotel Le Saint Etienne



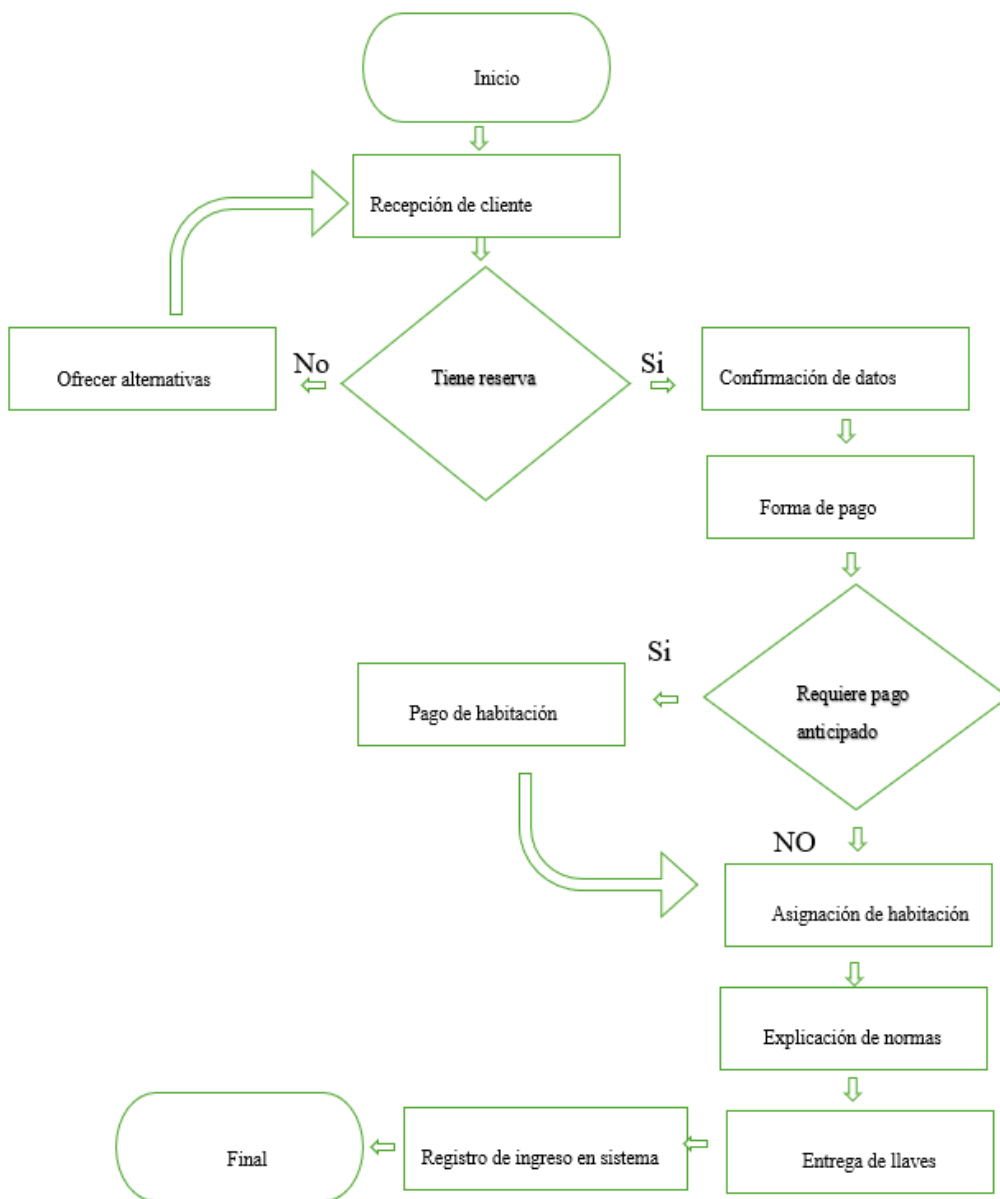
Fuente: Elaborado por los autores

También se rediseño el proceso de check-in para una mejor atención de los clientes y mejorar el flujo de este proceso. El proceso inicia con la llegada del huésped al hotel y culmina cuando obtiene acceso a su habitación. Este proceso incluye la

verificación de la reserva, obtener la información necesaria del cliente, asignar la habitación, y entregar las llaves o acceso a la habitación. En la figura 4 se grafica el proceso de check-in.

Figura 4

Proceso de check-in optimizado en el Hotel Le Saint Etienne

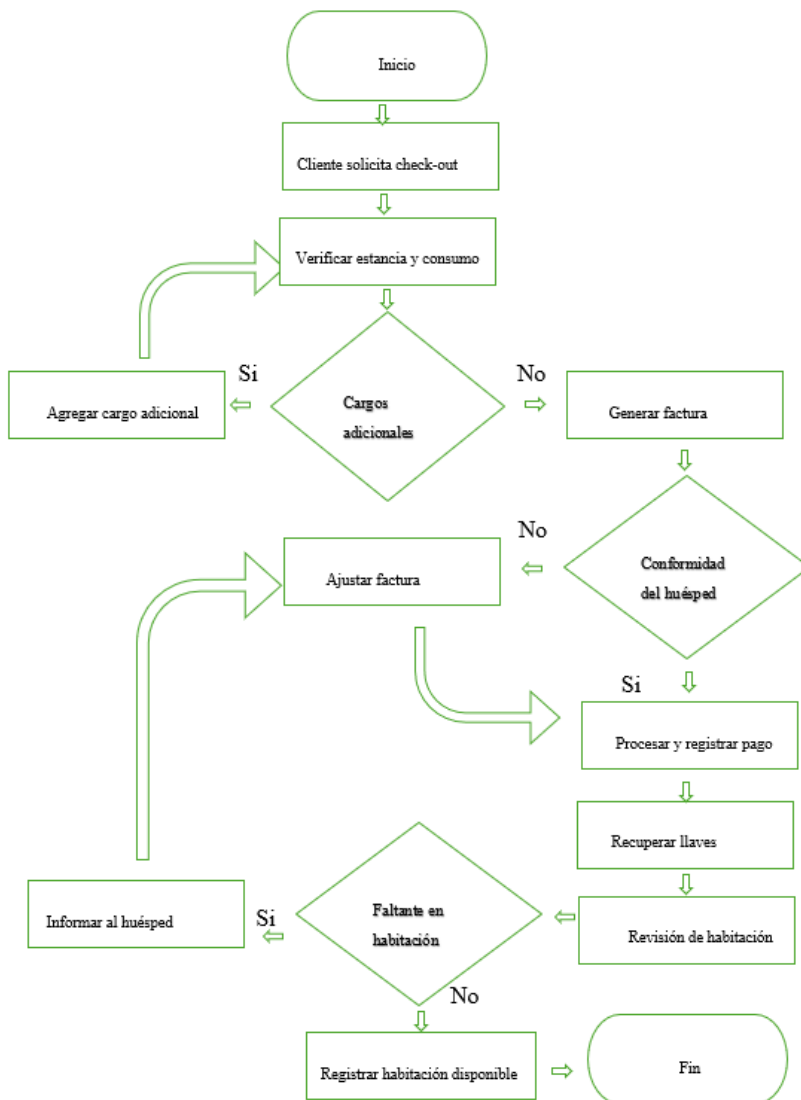


Fuente: Elaborado por los autores

El Proceso de Check-out en un hotel consiste en el conjunto de actividades que se realizan desde que el cliente expresa su intención de retirarse del hotel hasta que se concreta su salida. Tiene como objetivo asegurar la facturación y liquidación de cuenta de manera correcta, el huésped debe recibir la asistencia necesaria y la habitación debe quedar lista para el siguiente huésped. En la figura 5 se grafica el proceso de check-out.

Figura 5

Proceso de check-out optimizado en el Hotel Le Saint Etienne

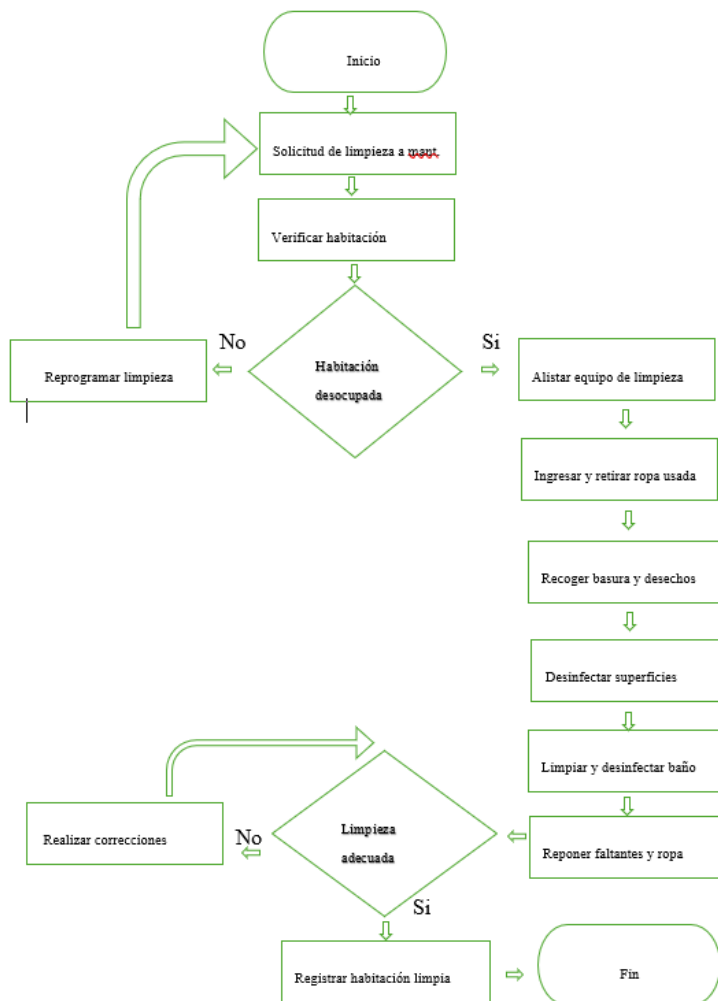


Fuente: Elaborado por los autores.

Inmediatamente el huésped ha dejado la habitación da inicio el proceso de limpieza de la misma y el acondicionado con ropa de cama limpia y reposición de productos que han sido utilizados. Una vez completado el proceso el personal de mantenimiento registra la habitación en el sistema como lista y notifica al personal de recepción. El proceso de limpieza de habitación optimo asegura la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. En la figura 6 se grafica el proceso de limpieza de habitaciones.

Figura 6

Proceso de limpieza de habitación optimizado en el Hotel Le Saint Etienne



Fuente: Elaborado por los autores

Luego se procedió a definir roles y responsabilidades mediante la matriz RACI en el Hotel Le Saint Etienne para mejorar la claridad organizacional, definiendo quién es responsable en cada tarea. El resultado fue la reducción de tareas duplicadas y la mejora del flujo de comunicación entre los turnos de recepción y limpieza. En la tabla 4 se describe la Matriz RACI.

Tabla 4

Matriz RACI en Hotel Le Saint Etienne

Actividad	R	A	C	I
Asignar habitación	Recepción	Jefe de operaciones	–	Housekeeping
Limpieza y verificación	Housekeeping	Jefe de operaciones	Recepción	Gerencia
Reposición de insumos	Housekeeping	Supervisor de limpieza	Proveedor	Recepción
Reporte final	Housekeeping	Supervisor	Recepción	Gerencia

Nota: La matriz RACI, instrumento de asignación de responsabilidades que define los roles de los participantes dentro de un proceso, adaptada a la gestión hotelera.

Se procedió con la implementación de KPI operativos para establecer indicadores de desempeño medibles en el Hotel Le Saint Etienne. En la tabla 5 se describe la Matriz KPI.

Tabla 5

La Matriz KPI en el Hotel Le Saint Etienne

Dimensión	Indicador	Formula	Meta
Eficiencia operativa	Tiempo promedio de check-in	$\text{Tiempo total} \div \text{N}^{\circ} \text{ de registros}$	≤ 5 minutos
Calidad de servicio	Satisfacción del huésped	$\% \text{ de huéspedes satisfechos}$	$\geq 90 \%$
Productividad	Habitaciones limpias por colaborador	$\text{N}^{\circ} \text{ de habitaciones} \div \text{N}^{\circ} \text{ de empleados}$	≥ 8 habitaciones/día
Gestión de incidencias	Quejas resueltas en primer contacto	$\text{N}^{\circ} \text{ resueltas} \div \text{N}^{\circ} \text{ total de quejas}$	$\geq 85 \%$

Nota: Los Key Performance Indicators (KPI) son métricas diseñadas para evaluar el desempeño de los procesos respecto a los objetivos organizacionales que han sido adaptadas a la gestión hotelera.

Se logro mejorar la eficiencia operativa en Hotel Le Saint Etienne evidenciándose a través del análisis de los registros diarios de recepción y limpieza destacando una mejora significativa en los indicadores de tiempo y productividad. En la tabla 6 se describe la mejora en la eficiencia operativa.

Tabla 6

Eficiencia operativa en el Hotel Le Saint Etienne

Indicador	Línea base(antes)	Resultado (después)	Variación	Cumplimiento de meta
Tiempo promedio de check-in	8.2 minutos	5 minutos	-39%	cumplido
Tiempo promedio de limpieza por habitación	37	30	-18.9%	cumplido
Habitaciones limpias por colaborador	6.5	8.1	+25%	cumplido
Tasa de ocupación promedio	72%	78%	+8.3%	cumplido

Nota: La reducción de tiempos se logró mediante a la implementación de un flujo estandarizado y a la asignación clara de roles mediante la matriz RACI.

Se alcanzó a medir la calidad del servicio mediante el modelo SERVQUAL en Hotel Le Saint Etienne, comparando las expectativas (E) y percepciones (P) en las cinco dimensiones del modelo. A continuación, en la tabla 7 se describe el modelo SERVQUAL.

Tabla 7

Modelo SERVQUAL aplicado en el Hotel Le Saint Etienne

Dimensión SERVQUAL	Expectativa (E)	Percepción (P)	Brecha	Interpretación
Tangibilidad	4.5	4.6	+0.1	Excelente estado de instalaciones
Fiabilidad	4.6	4.3	-0.3	Mejorar consistencia de reservas
Capacidad de respuesta	4.4	4.1	-0.3	Reducir tiempos de espera
seguridad	4.7	4.6	-0.1	Personal competente
Empatía	4.5	4.4	-0.1	Atención cercana y amable

Nota: El modelo SERVQUAL ha sido adaptado a la gestión hotelera.

El promedio general de la brecha SERVQUAL fue de -0.14, lo que refleja un nivel alto de satisfacción y una mejora significativa respecto a la línea base (-0.48).

Los mayores avances se registraron en la dimensión Tangibilidad, gracias a la reorganización del mobiliario, mantenimiento y uniformidad del personal, así como en Empatía, donde se fortaleció la comunicación interpersonal.

Sobre Percepción de los huéspedes encontramos comentarios positivos sobre la rapidez de atención, limpieza y amabilidad del personal, incremento de menciones favorables en reseñas digitales (Google Reviews y Booking.com). Una reseña publicada en Booking.com menciona “Excelente atención, muy rápido el registro y el desayuno puntual. El hotel ha mejorado mucho en limpieza y en la disposición del personal.”

En relación al del impacto global su evaluación se realizó comparando los indicadores antes y después de la intervención. Los resultados muestran una mejora promedio del 27 % en la eficiencia operativa y un incremento del 9 % en satisfacción del cliente. Además: Se redujo el número de quejas registradas en recepción en 34 %, se incrementó la ocupación promedio mensual de 72 % a 78 %. Se logró una sinergia interdepartamental que fortaleció la coordinación entre recepción, mantenimiento y cocina.

Los resultados confirman que la gestión por procesos (BPM), combinada con la metodología PDCA, puede aplicarse eficazmente a empresas hoteleras medianas para lograr resultados tangibles en corto plazo, demostrando que la optimización de procesos no solo incrementa la productividad, sino que fortalece la cultura organizacional, genera compromiso del personal y mejora la percepción del cliente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La gestión por procesos es esencial para la eficiencia hotelera, la investigación demostró que la gestión por procesos (Business Process Management – BPM) permite transformar operaciones empíricas en flujos estandarizados, medibles y orientados al cliente.

La aplicación de las herramientas SIPOC, RACI y KPI generó una comprensión integral de los procesos del Hotel Le Saint Etienne, reduciendo tiempos operativos, mejorando la coordinación interdepartamental y aumentando la eficiencia global en un 27 %.

Esto evidencia que la optimización de procesos no solo mejora la productividad, sino también la calidad percibida del servicio.

La calidad del servicio es un componente estratégico de competitividad, el modelo SERVQUAL permitió identificar y reducir las brechas entre expectativas y percepciones de los clientes, especialmente en las dimensiones fiabilidad y capacidad de respuesta.

La aplicación práctica de este modelo posicionó al hotel en un nivel de satisfacción promedio del 92 %, confirmando que la calidad del servicio constituye un factor diferenciador y una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, se demostró que el control de la calidad requiere medición continua, retroalimentación y un sistema de gestión que garantice la coherencia entre promesa y entrega.

Las metodologías de mejora continua fortalecen la cultura organizacional, la aplicación del ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act) generó cambios tangibles en

la mentalidad del personal.

El personal operativo y administrativo adoptó una visión más colaborativa, entendiendo la importancia de la eficiencia y la estandarización.

Se redujo la resistencia al cambio mediante la capacitación y la comunicación constante, lo cual constituye un logro significativo en una empresa familiar de mediana escala.

La digitalización es la próxima etapa del desarrollo hotelero, el estudio reveló que la principal limitación para la sostenibilidad de la optimización alcanzada es la falta de digitalización integral de los procesos.

Actualmente, el hotel realiza varias actividades manuales (registro, control de limpieza, seguimiento de quejas), lo que limita la trazabilidad y el análisis de datos.

Por tanto, la implementación de un Property Management System (PMS) o sistema de gestión hotelera digital será el siguiente paso necesario para mantener la mejora continua.

Por tanto, la optimización de procesos debe orientarse no solo a la eficiencia, sino también a emocionar, sorprender y retener al huésped.

Recomendaciones

Digitalizar procesos críticos, se recomienda adoptar un software de gestión hotelera (PMS) que centralice los módulos de reservas, limpieza, facturación, mantenimiento y atención al cliente.

La digitalización reducirá tiempos, errores humanos y permitirá generar reportes automáticos de KPI para la toma de decisiones estratégicas.

Desarrollar un plan anual de mejora continua, El hotel debe establecer un Comité de Mejora Continua, responsable de revisar mensualmente los indicadores

operativos, los reclamos de clientes y las oportunidades de innovación.

Este comité debe aplicar el ciclo PDCA en todos los procesos y fomentar la participación del personal mediante sugerencias y reconocimientos.

Fortalecer la capacitación del personal, se sugiere implementar un programa de capacitación semestral, enfocado en: atención al cliente y hospitalidad, protocolos de limpieza y bioseguridad, uso de herramientas digitales, resolución de quejas y comunicación efectiva. La formación constante genera competencias, compromiso y sentido de pertenencia, elementos esenciales para la calidad sostenida del servicio.

Integrar sostenibilidad y responsabilidad social, El hotel puede diferenciarse adoptando prácticas sostenibles como gestión de residuos, ahorro energético y consumo responsable del agua.

Asimismo, la participación en programas de turismo responsable fortalecerá la reputación y permitirá acceder a certificaciones ambientales como Green Key o Biosphere Tourism.

Potenciar la fidelización y reputación digital, se recomienda desarrollar un programa de fidelización con beneficios por reincidencia y descuentos exclusivos, complementado con una estrategia de gestión de reputación online.

El monitoreo constante de reseñas y la respuesta personalizada a los comentarios refuerzan la confianza y la imagen de marca.

Replicar el modelo en otros establecimientos, Finalmente, el modelo de optimización implementado en el Hotel Le Saint Etienne puede ser replicado en otros hoteles de tres estrellas de la región norte, con adaptaciones según su tamaño, estructura y cultura organizacional.

REFERENCIAS

- Abanto, M., & Cuellar, G. M. (2022). *Nuevas tecnologías y automatización de procesos en hoteles* [Tesis Bachiller, Universidad Peruana de Ciencias]. Repositorio UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/669084/Abanto_GM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aragón, M. A., & del Carmen Villalobos, K. (2024). Innovación Tecnológica para Optimizar los Procesos en Organizaciones Transcomplejas. *TELEMATIQUE*, 23(1), 3-17. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telematique/es/article/view/3765>
- Avendaño, A. M., Cortes, K. A. (2016). *Proyecto de estandarización de procesos operativos, Casablanca 98 Hotel* [Tesis Bachiller, Universitaria Agustiniana]. Repositorio Uniagustiniana. <https://backend.uniagustiniana.edu.co/server/api/core/bitstreams/77aa75aa-fbc7-4893-9338-72324e69e854/content>
- Booking.com. (2025). *Le Saint Etienne – Trujillo, Perú*. <https://www.booking.com/hotel/pe/le-saint-etienne.html>
- Bove, A. S. (2023). *Optimización de procesos de reservaciones y atención al cliente para la empresa Hotel Hamburgo C.A. San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela* [Tesis Bachiller, Universidad de Santander]. Repositorio UDES. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/dd1a2422-ceed-4e1c-93ef-ba07f812afd1/content>
- Calderón, J. (2023). El proceso administrativo y la toma de decisiones en hoteles de categoría tres estrellas. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(4), 52-70. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.04.004>

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001>
- De La Guerra, J. P. (2015). *Las siete herramientas de calidad*.
<https://repositorio.udea.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d688c4a1-6083-4cae-9cd8-74f96d603ced/content>
- De León Arita, K. J. (2022). *Diseño de investigación sobre una estrategia utilizando la metodología de análisis modal de fallos y efectos (AMFE) para reducir el índice de fallas en motores eléctricos en un ingenio azucarero* [Tesis Bachiller, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio USAC.
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/18121>
- Digitalent (2025). *Customer Loyalty: Fidelización de clientes*.
<https://www.isdi.education/es/blog/customer-loyalty-fidelizacion-de-clientes>
- Escamilla, M., Tejeda, J. F., Flores, M. J., Yáñez, R., Mejías, J., & Aguilar, H. I. (2023). Errores Comunes al Utilizar las 7 Herramientas Básicas de la Calidad. *Conciencia Tecnológica*, (65), 73-84.
<https://www.redalyc.org/journal/944/94475786007/94475786007.pdf>
- Espinoza, C. E. (2025). *Modelado de procesos de negocios enfocado en bpmn para la mejora en la gestión de servicios hoteleros del Huarango Hotel, Ica 2023* [Tesis Bachiller, Universidad Privada San Juan Bautista]. Repositorio UPSJB.
<https://repositorio.upsjb.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/fbdfbbba-a6e0-4a70-9864-8c17cb59d707/content>
- George, M., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook*. McGraw-Hill. <https://es.scribd.com/document/466471224/Lean-Six-Sigma-Pocket-1-pdf>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for*

- Business Revolution. Harper Business.*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681305800643>
- Jaime, L. P. M., Molina, Y. M. N., Barragán, W. M. P., & Pí, M. L. P. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. UNESUM-Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334>
- Kaisen (2025). *Comprender el Diagrama de Ishikawa: una herramienta clave para el análisis de la causa raíz*. Kaisen Institute. <https://kaizen.com/es/insights-es/diagrama-ishikawa-analisis-causa-raiz/#:~:text=El%20Diagrama%20de%20Ishikawa%2C%20tambi%C3%A9n,causas%20de%20un%20problema%20concreto.>
- Le Saint Etienne (2025). <https://lesaint-etienne.com/>
- Mallar, M. A. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista científica Visión de Futuro*, 13(1),1-23.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson. <https://bernardmarr.com/the-75-kpis-every-manager-should-know-about/>
- Marriaga, A. C. (2023). *Integración de la eficiencia operativa y la sostenibilidad en la administración empresarial* [Tesis Bachiller, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/61735>
- Monzón, K. M. (2024). *Propuesta de mejora para el proceso registro de huéspedes, en la empresa hotelera Sonesta Hotel Cusco-2024* [Tesis Maestría, Escuela de

- Postgrado Newman]. Repositorio EPNEWMAN.
https://repositorio.epnewman.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/1291/TF_kris_maghaly_monzon_canal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortega, F. (2024). BPM y analítica de datos en la gestión administrativa para mejorar los procesos empresariales. *Entrelíneas*, 3(1), 52-64.
- Ortega M.F., Dilas J. O., & Diaz J. R. (2022). Una Aplicación de herramientas de gestión de la calidad para la mejora de procesos de venta. *Alpha Centauri*, 3(4), 57-65. <https://doi.org/10.47422/ac.v3i4.88>
- Ortiz, C. (2020). Desarrollo de una Guía para Implementar BPM (Business Process Management) utilizando un MOOC. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://cutt.ly/QwMyQU9e>
- Ortíz, J., Baldeón, M., Medina, L., Ortíz, C., & Godiño, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Ponce, G. O. A. V., Piloza, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>
- PROMPERU (2025). *Perfil del vacacionista sostenible*. <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/>

- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. PMI.
- Quezada, P. A., Chango, P. M., Jadan, J., Endara, E. F., Martínez, C. E., & Artieda, M. P. (2024). Uso de la tecnología en el sector hotelero para potenciar la satisfacción del cliente. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E76), 524-536.
<https://www.proquest.com/openview/41d36673c91dc18b5e541e44cdfb119d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Quispe, R., Moreno, D., Villoslada, L., & Ruiz, A. (2025). Gestión de Procesos: Automatización de procesos para potenciar la eficiencia empresarial. *SCIENDO*, 28(1), 99-108.
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2025.013>
- Refugio, M. A., & Lugo, L. E. (2024). Mejorando la eficiencia en las Organizaciones Públicas y de Servicios: Una revisión general de las aplicaciones de la metodología Lean Office. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 11(21), 39-47.
<https://doi.org/10.29057/escs.v11i21.11668>
- Reyes, L. M., & Veliz, M. N. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 570-591.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926989>
- Rivera, E. E., Velasco, Albán, L. L., Bastidas, T. Z., & Galeas, E. E. (2024). Las ventajas competitivas de las microempresas del sector de alimentación en el cantón Babahoyo. *Journal of Science and Research*, 9(3), 225-242.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3156>

- Rivera, R., Vega, H., Guzmán, Y., Bulnes, M. E. P., Cancho, E., Pantoja, J., & De La Cruz, P. (2023). Modelado, diseño y simulación usando BPM para reducir el tiempo del proceso de fabricación de accesorios de seguridad de vehículos. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E59), 310-325.
<https://www.proquest.com/openview/0fff5bf2d6887a6b734e3171d1c3208a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Rivera, Y. A., Landero, J. F., Dávila, S. E., & Sevilla, A. (2020). Influencia de la innovación en el proceso productivo. *Revista Científica Estelí*, (33), 64-78.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i33.9609>
- Romeu, V. M. (2020). *Herramientas que contribuyan a la mejora de la planificación estratégica del Hotel Canimao* [Tesis Bachiller, Universidad de Matanzas]. Repositorio REIN. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2546>
- Rummler, G., & Brache, A. (2012). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass. https://lan-portal.uob.edu.ly/go/PLAY/P384186N27/improving_performance-how_to_manage_the__white__space_in__the_organization_chart.pdf
- Silador, R. R., Utrera, A. I., Dueñas, J. O., & Vargas, E. E. (2022). I Modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en la hotelería. Estudio de caso I. *Ayana Revista de Investigación en Turismo I* 3(1), 028
<https://doi.org/10.24215/27186717e028>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management* (6th ed.). Pearson Educatio.
https://carlbamford.weebly.com/uploads/4/4/1/3/4413567/operations_manageme

nt_6th_ed.pdf

Socconini, L., & Barrantes, A. (2020). *El proceso de las 5'S en acción: La metodología japonesa para mejorar la calidad y productividad de cualquier empresa.*

<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/download/144/868>

Studocu (2025). *Google Sheets: Que es, para qué sirve y características.*

<https://www.studocu.com/co/messages/question/3350825/que-es-google-sheets-para-que-sirve-y-sus-caracteristicas>

Suárez, J., Giraldo, C. C., & Londoño, D. P. (2024). *Plan estratégico faimco group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.*

<http://hdl.handle.net/10882/14193>

Tachong, L. E., Bravo, J. E., Jiménez, G. F., & Bustamante, C. S. (2025). Aplicación del diagrama causa efecto Ishikawa en solución de inconvenientes empresariales. *Polo del Conocimiento*, 10(8), 1775-1786.

<https://doi.org/10.23857/pc.v10i8.10251>

Valenzuela Peregrino, M. A., García Álvarez, A. D., & Domingo Román, G. (2024).

Optimización de procesos administrativos: estrategias para incrementar la eficiencia organizacional. *Revista Gestión*, 2(1), 8.

<https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/97raiz/#:~:text=El%20Diagrama%20de%20Ishikawa%2C%20tambi%C3%A9n,causas%20de%20un%20problema%20concreto.>

Vázquez, C. H. B., Martínez, J. J. G., & Heredia, N. V. M. (2022). Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo SERVQUAL. *RECAI Revista de Estudios*

en *Contaduría, Administración e Informática*, 11(30), 1-11.

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637969396001/637969396001.pdf>

Walker, J. R. (2017). *Introduction to Hospitality Management* (6th ed.). Pearson.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Encuesta SERVQUAL sobre expectativas de los clientes del Hotel

Le Saint Etienne

Expectativas de los huéspedes

Por favor apóyenos con la siguiente encuesta elaborada con la finalidad de mejorar la calidad de nuestro servicio. Se le plantean 22 preguntas a las cuales debe de calificar: 1(Totalmente en desacuerdo), 2(Bastante en desacuerdo), 3(en desacuerdo), 4(Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 5(De acuerdo), 6(Algo de acuerdo), 7(Totalmente de acuerdo)

Dimensión	Preguntas	Calificación
Tangibilidad	1. Deberían tener equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.	
Tangibilidad	2. Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas.	
Tangibilidad	3. Sus empleados deberían tener apariencia pulcra.	
Tangibilidad	4. Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio que ofrece el hotel deberían ser visualmente atractivas.	
Fiabilidad	5. Cuando estas prometen hacer algo en cierto tiempo, deberían hacerlo.	
Fiabilidad	6. Cuando los clientes tienen un problema, deberían mostrar un serio interés en solucionarlo.	
Fiabilidad	7. Deberían prestar habitualmente bien el servicio.	
Fiabilidad	8. Deberían prestar el servicio en el tiempo acordado	
Fiabilidad	9. Deberían mantener sus registros sin errores.	
Capacidad de respuesta	10. No cabría esperar que informen puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio	
Capacidad de respuesta	11. No es realista para los consumidores esperar u servicio rápido y ágil de los empleados de estas empresas	
Capacidad de	12. Los empleados del hotel no siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a sus clientes	

respuesta		
Capacidad de respuesta	13. No importa si están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de los clientes	
Seguridad	14. Los clientes deberían de ser capaces de tener confianza con los empleados del hotel	
Seguridad	15. Los clientes deberían de ser capaces de sentirse seguros en sus transacciones con los empelado del hotel	
Seguridad	16. Sus empelados deberían ser siempre amables	
Seguridad	17. Sus empleados deberían recibir el apoyo adecuado del hotel para desarrollar bien su trabajo	
Empatía	18. De este hotel no se debe de esperar que ofrezcan una atención individualizada a cada cliente	
Empatía	19. Delos empelados de este hotel no se debe esperar que ofrezcan atención personalizada a sus clientes.	
Empatía	20. No es realista esperar que los empleados de este hotel conozcan cuales son las necesidades específicas de los clientes.	
Empatía	21. No es realista esperar que los empleados de este hotel busquen lo mejor para los intereses de sus clientes.	
Empatía	22. No se debe esperar de ellos que tengan horarios flexibles y adaptados a los diferentes tipos de clientes.	

ANEXO N° 2. Encuesta SERVQUAL sobre la Percepción de los clientes del Hotel

Le Saint Etienne

Percepción de los huéspedes

Por favor apóyenos con la siguiente encuesta elaborada con la finalidad de mejorar la calidad de nuestro servicio. Se le plantean 22 preguntas a las cuales debe de calificar: 1(Totalmente en desacuerdo), 2(Bastante en desacuerdo), 3(en desacuerdo), 4(Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 5(De acuerdo), 6(Algo de acuerdo), 7(Totalmente de acuerdo)

Dimensión	Preguntas	Calificación
Tangibilidad	1. Tienen equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna en el Hotel Le Saint Etienne.	
Tangibilidad	2. Las instalaciones físicas del Hotel Le Saint Etienne son cómodas.	
Tangibilidad	3. Los empleados del Hotel Le Sain Etienne tienen apariencia pulcra.	
Tangibilidad	4. Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio que ofrece el Hotel Le Saint Etienne son visualmente atractivas.	
Fiabilidad	5. Cuando el Hotel Le Saint Etienne promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen.	
Fiabilidad	6. Cuando los clientes tienen un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo.	
Fiabilidad	7. Prestan habitualmente bien el servicio en el Hotel Le Saint Etienne.	
Fiabilidad	8. Prestan en el tiempo acordado el servicio en el Hotel Le Saint Etienne.	
Fiabilidad	9. En el Hotel Le Saint Etienne mantienen sus registros sin errores.	
Capacidad de respuesta	10. En el Hotel Le Saint Etienne informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio	
Capacidad de respuesta	11. En el Hotel Le Saint Etienne proporcionan un servicio oportuno y rápido.	
Capacidad de respuesta	12. Los empleados del Hotel Le Saint Etienne siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes	

Capacidad de respuesta	13. No importa si están demasiado ocupados para responder rápidamente a las preguntas de los clientes	
Seguridad	14. Los clientes tienen confianza con los empleados del Hotel Le Saint Etienne.	
Seguridad	15. Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con los empleados del Hotel Le Saint Etienne	
Seguridad	16. Sus empleados son siempre amables	
Seguridad	17. Los empleados del Hotel Le Saint Etienne reciben el apoyo adecuado para desarrollar bien su trabajo	
Empatía	18. Del Hotel Le Saint Etienne se espera que ofrezcan una atención individualizada a cada cliente	
Empatía	19. De los empleados del Hotel Le Saint Etienne se espera que ofrezcan atención personalizada a sus clientes.	
Empatía	20. Se espera de los empleados del Hotel Le Saint Etienne conozcan cuales son las necesidades específicas de los clientes.	
Empatía	21. Se espera que los empleados del Hotel Le Saint Etienne busquen lo mejor para los intereses de sus clientes.	
Empatía	22. No se debe esperar del Hotel Le Saint Etienne que tengan horarios flexibles y adaptados a los diferentes tipos de clientes.	

ANEXO N°3. Vista exterior de Hotel Le Saint Etienne.



ANEXO N° 4. Recepción de Hotel Le Saint Etienne



ANEXO N° 5. Habitaciones Hotel Le Saint Etienne

