

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de mejora para la gestión de los procesos
administrativos de la empresa Hotel Punta Arena Camaná,
Arequipa – 2020**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Fernández Vargas, Ana Sofía

Docente Guía:

Mg. Díaz Zelada, Yvan Francisco

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor”

DEDICATORIA

A Dios, que me ha dado la vida y me ha dado todo.

A mi padre Alberto, juntos iniciamos este sueño, y aunque tuvo que partir a la casa de Dios muy pronto, sé que me ve desde el cielo cumplir esta meta. A mi madre Rosa, por su amor incondicional, jamás conoceré un amor tan grande y puro.

A mis hermanos Julissa y Junior, por su cariño y apoyo.

A mi sobrina Camila, por alegrar cada uno de mis días.

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional, soy muy afortunada por estar rodeada de gente tan noble y buena.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Escuela de Postgrado Neumann Business School, por todas las enseñanzas y conocimiento transmitido, gracias porque me han permitido continuar creciendo como profesional.

Gracias a todos mis maestros por cada enseñanza, ha sido un gran aporte, no sólo para mi vida profesional, sino también, para mi vida personal.

Gracias Mg. Yvan Díaz Zelada, por su apoyo y asesoría en el presente trabajo de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa Hotel Punta Arena, ubicada en la Provincia de Camaná, Departamento de Arequipa. Con 20 años en el rubro hotelero, el Hotel se ha consolidado como uno de los más representativos de la ciudad de Camaná; sin embargo, la fuerte competencia que ha ido en aumento durante los últimos años, ha presentado la necesidad de corregir las deficiencias del Hotel, para mantenerse posicionado por delante de sus competidores; es por ello que se analizó era conveniente aplicar una mejora en los procesos administrativos a través de la Gestión por Procesos, para poder brindar un mejor servicio a los clientes actuales y futuros.

En el Capítulo I, se describen los antecedentes del estudio, considerando el planteamiento del problema, objetivos, metodología, técnicas e instrumentos, justificación, alcance y limitaciones.

En el Capítulo II, se presenta la conceptualización de las variables y tópicos clave del estudio, tales como Gestión por Procesos, Proceso Administrativo, Ciclo de Deming, Balanced Scorecard e Indicador.

El Capítulo III, presenta el marco referencial de la empresa, en la cual se ha descrito una reseña histórica, diseño organizacional, servicios y un diagnóstico organizacional basado en las herramientas de las cinco fuerzas competitivas de Porter y FODA.

El Capítulo IV, expone la propuesta de mejora, primero se describió un diagnóstico basado en un flujograma general, análisis de los procesos administrativos actuales, Focus Group y una encuesta aplicada a los colaboradores administrativos. Así mismo, se presentó la propuesta de mejora elaborada en base a Gestión por Procesos y Balanced Scorecard. Adicionalmente, se presentaron 05

bases de datos que apoyan la mejora elaborada. Se mostró también, la inversión requerida de la propuesta de mejora, así como los resultados proyectados de implementarse la misma y dos auditorías de control para realizar un seguimiento de la propuesta de mejora.

En el Capítulo V, se describen las sugerencias para complementar la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que llegó la presente investigación.

Palabras Clave: Gestión por Procesos, Proceso Administrativo, Balanced Scorecard, Hotel, Base de Datos.

ABSTRACT

This research work was carried out at the Hotel Punta Arena Company, located in the Province of Camaná, Department of Arequipa. With 20 years in the hotel business, the Hotel has established itself as one of the most representative of the city of Camaná; However, the strong competition that has been increasing in recent years, has presented the need to correct the deficiencies of the Hotel, to stay positioned ahead of its competitors; That is why it was analyzed that it was convenient to apply an improvement in administrative processes through Process Management, in order to provide a better service to current and future clients.

In Chapter I, the background of the study is described, considering the problem statement, objectives, methodology, techniques and instruments, justification, scope and limitations.

In Chapter II, the conceptualization of the variables and key topics of the study is presented, such as Management by Processes, Administrative Process, Deming Cycle, Balanced Scorecard and Indicator.

Chapter III presents the company's referential framework, in which a historical review, organizational design, services and an organizational diagnosis based on the tools of the five competitive forces of Porter and SWOT have been described.

Chapter IV, exposes the improvement proposal, first a diagnosis based on a general flow chart, analysis of current administrative processes, Focus Group and a survey applied to administrative collaborators was described. Likewise, the improvement proposal prepared based on Process Management and Balanced Scorecard was presented. Additionally, 05 databases were presented that support the improvement made. The investment required for the improvement proposal was

also shown, as well as the projected results of implementing it and two control audits to monitor the improvement proposal.

In Chapter V, suggestions to complement this research are described.

Finally, the conclusions reached by the present investigation are presented.

Keywords: Management by Processes, Administrative Process, Balanced Scorecard, Hotel, Database.

INTRODUCCIÓN

El Perú, es un país conocido mundialmente por sus bellos paisajes, una extraordinaria cultura y una exquisita gastronomía; cualidades que han hecho del país, un centro de turismo a nivel mundial, posicionándolo en el puesto 49 de los destinos turísticos más competitivos de un total de 73 países evaluados. Durante el año 2015, el Sector Turismo aportó 3.9% del total del PBI del país, con S/.23.5 millones, lo cual muestra la generación de ingresos para el país, pues es este sector, el que da trabajo a muchos peruanos y sustenta diversas familias.

Entre este sector de turismo, se encuentra el Hotel Punta Arena, ubicado en la Provincia de Camaná, Departamento de Arequipa – Perú, con 20 años en el rubro hotelero.

Durante los últimos años, se ha observado una disminución en la demanda de clientes, lo que presenta la necesidad de implementar mejoras en el Hotel, y es aquella necesidad, que da inicio a la presente investigación; la cual, ha abordado la mejora de los procesos administrativos con la finalidad de incrementar la satisfacción de clientes, y proveer nuevas herramientas de trabajo a sus colaboradores.

A través del desarrollo de los antecedentes del estudio, se determina el punto de la partida de la investigación, el cual se da en base a la competencia del rubro hotelero y las deficiencias en los procesos administrativos de la Empresa en estudio, para lo cual se han determinado cinco objetivos específicos para el cumplimiento del objetivo general de la investigación, planteando un estudio de tipo descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental – transversal.

Así mismo, para abordar la problemática identificada, se ahonda en las principales variables y tópicos clave del estudio, determinando cinco conceptos clave

para el desarrollo de la investigación: Gestión por Procesos, Proceso Administrativo, Ciclo de Deming, Balanced Scorecard e Indicador.

Se aplica a su vez, un estudio del marco referencial del Hotel Punta Arena, planteando el diagnóstico organizacional, observando así la existencia de una rivalidad entre competidores y diversas fortalezas y debilidades en la Empresa.

Con los tres puntos mencionados anteriormente, se da el punto de partida de la investigación, el cual permite plantear una propuesta de mejora; para lo cual, se han aplicado técnicas como la observación, Focus Group, encuestas y diagramas de flujo. Estas herramientas permitieron reconocer y analizar las deficiencias en los procesos administrativos de la Empresa, encontrando que la mayoría de procesos, se llevan a cabo de forma manual y obsoleta, generando largos procesos de atención, que causaban insatisfacción en los clientes del Hotel.

En base a todas las deficiencias halladas, se ha propuesto una mejora, tomando como referencia el enfoque de Gestión por Procesos, caracterizando los 08 procesos administrativos del Hotel, generando un Manual de Procedimientos y un Balanced Scorecard para el seguimiento de los objetivos planteados para la mejora.

Así mismo, se apoya la propuesta de mejora en la ejecución de 05 bases de datos, las cuales permitirán realizar las actividades de cada uno de los empleados administrativos en un menor tiempo.

Para la aplicación de la mejora, se estima una inversión total de S/.2026.60 y un beneficio – costo de 1.75.

Finalmente, se presentan cinco sugerencias, que permitirán potenciar la presente investigación, así como las conclusiones del estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE TABLAS.....	13
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	15
1.1. Título del Tema	15
1.2. Planteamiento del Problema	15
1.3. Objetivos	18
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	18
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.4. Metodología de la Investigación	18
1.4.1. <i>Método de la Investigación</i>	18
1.4.2. <i>Tipo de la Investigación</i>	19
1.4.3. <i>Nivel de la Investigación</i>	19
1.5. Población y Muestra	19
1.6. Técnicas e Instrumentos	20
1.6.1. <i>Técnicas de la investigación</i>	20
1.6.2. <i>Instrumentos de la Investigación</i>	21
1.7. Procesamiento Estadístico de la Información.....	23
1.8. Justificación de la Investigación	23
1.8.1. <i>Justificación Teórica</i>	23
1.8.2. <i>Justificación Práctica</i>	24
1.8.3. <i>Justificación Metodológica</i>	24
1.9. Alcance de la Investigación	24
1.9.1. <i>Delimitación Espacial</i>	24
1.9.2. <i>Delimitación Social</i>	24
1.9.3. <i>Delimitación Temporal</i>	24
1.9.4. <i>Delimitación Conceptual</i>	25
1.10. Limitaciones de la Investigación.....	25
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. Antecedentes Teóricos de la Investigación	26

2.2.	Conceptualización de las Variables y Tópicos Clave	27
2.2.1.	<i>Gestión por Procesos</i>	27
2.2.2.	<i>Proceso Administrativo</i>	28
2.2.3.	<i>Ciclo de Deming</i>	28
2.2.4.	<i>Balanced Scorecard</i>	29
2.2.5.	<i>Indicador</i>	30
2.3.	Importancia de las Variables y Tópicos Clave	30
2.3.1.	<i>Importancia de la Gestión por Procesos</i>	30
2.3.2.	<i>Importancia de Proceso Administrativo</i>	31
2.3.3.	<i>Importancia del Ciclo de Deming</i>	31
2.3.4.	<i>Importancia de Balanced Scorecard</i>	31
2.3.5.	<i>Importancia de Indicador</i>	32
2.4.	Análisis Crítico.....	33
2.5.	Análisis Comparativo.....	34
CAPÍTULO III.....		40
3.	MARCO REFERENCIAL.....	40
3.1.	Reseña Histórica	40
3.2.	Diseño Organizacional	43
3.3.	Servicios.....	52
3.4.	Diagnóstico Organizacional.....	55
3.4.1.	<i>Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</i>	55
3.4.2.	<i>FODA</i>	56
CAPÍTULO IV		60
4.	PROPUESTA DE MEJORA	60
4.1.	Diagnóstico.....	60
4.1.1.	<i>Flujograma Actual de Actividades de la Empresa</i>	60
4.1.2.	<i>Focus Group</i>	63
4.1.3.	<i>Encuesta</i>	70
4.1.4.	<i>Observación y Análisis de los Procesos Actuales de la Empresa Hotel Punta Arena</i>	78
4.1.5.	<i>Principales Hallazgos del Diagnóstico de la Empresa Hotel Punta Arena</i> 87	
4.2.	Diseño de la Mejora.....	88
4.2.1.	<i>Caracterización de Procesos</i>	88
4.2.2.	<i>Manual de Procedimientos</i>	102
4.2.3.	<i>Balanced Scorecard</i>	103

4.2.4. Bases de Datos.....	105
4.2.4.1. Base de Datos de Registro de Clientes.....	105
4.2.4.2. Base de Datos de Satisfacción de Clientes.....	108
4.2.4.3. Base de Datos de Compras.....	111
4.2.4.4. Base de Datos de Pago de Impuestos.....	113
4.2.4.5. Base de Datos de Pago de Planillas.....	116
4.2.5. Requisitos para la Implementación de la Propuesta de Mejora	118
4.2.6. Resultados de la Propuesta de Mejora	121
4.3. Mecanismos de Control.....	124
4.3.1. Auditoría de Cumplimiento de Procedimientos	125
4.3.2. Auditoría de Cumplimiento de Bases de Datos.....	131
CAPÍTULO V	135
5. SUGERENCIAS.....	135
CONCLUSIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad Mensual de Clientes Históricos	16
Figura 2. Instalaciones de Hotel Punta Arena.....	41

Figura 3. Área de Piscina Hotel Punta Arena	41
Figura 4. Habitación de Hotel Punta Arena	42
Figura 5. Capacitación a Petroperú en Comedor de Hotel Punta Arena	42
Figura 6. Organigrama Hotel Punta Arena	43
Figura 7. Flujograma Actual de Actividades del Hotel Punta Arena.....	61
Figura 8. Respuesta a la Pregunta N°01 del Cuestionario	71
Figura 9. Respuesta a la Pregunta N°02 del Cuestionario	72
Figura 10. Respuesta a la Pregunta N°03 del Cuestionario	72
Figura 11. Respuesta a la Pregunta N°04 del Cuestionario	73
Figura 12. Respuesta a la Pregunta N°05 del Cuestionario	73
Figura 13. Respuesta a la Pregunta N°06 del Cuestionario	74
Figura 14. Respuesta a la Pregunta N°07 del Cuestionario	74
Figura 15. Respuesta a la Pregunta N°08 del Cuestionario	75
Figura 16. Respuesta a la Pregunta N°09 del Cuestionario	76
Figura 17. Respuesta a la Pregunta N°10 del Cuestionario	76
Figura 18. Mapa de Procesos Propuesto del Hotel Punta Arena.....	89
Figura 19. Extracto de la Base de Datos de Registro de Clientes	106
Figura 20. Resumen Mensual de Registro de Clientes.....	107
Figura 21. Resumen Anual de Registro de Clientes	108
Figura 22. Extracto de la Base de Datos de Satisfacción de Clientes	109
Figura 23. Resumen Anual de Satisfacción de Clientes	110
Figura 24. Extracto de la Base de Datos de Compras.....	111
Figura 25. Resumen Anual de Compras.....	112
Figura 26. Extracto de la Base de Datos de Pago de Impuestos.....	114
Figura 27. Resumen Anual de Pago de Impuestos	116
Figura 28. Extracto de la Base de Datos de Pago de Planillas.....	117
Figura 29. Resumen Anual de Pago de Planillas.....	118
Figura 30. Proyección de la Demanda en Crystal Ball.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad Anual de Clientes Históricos	15
---	----

Tabla 2. Análisis Comparativo del Concepto de Gestión por Procesos	35
Tabla 3. Análisis Comparativo del Concepto de Procesos Administrativos	35
Tabla 4. Análisis Comparativo del Concepto de Ciclo de Deming	36
Tabla 5. Análisis Comparativo del Concepto de Balanced Scorecard	37
Tabla 6. Análisis Comparativo del Concepto de Indicador	38
Tabla 7. Tabla de Precios	54
Tabla 8. FODA	59
Tabla 9. Lista de Procesos Administrativos.....	63
Tabla 10. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Reserva de Alojamiento	79
Tabla 11. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Recepción de Clientes..	81
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Atención al Cliente.....	82
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Compras.....	83
Tabla 14. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Salida de Clientes.....	84
Tabla 15. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Pago de Impuestos.....	85
Tabla 16. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Pago de Planillas.....	86
Tabla 17. Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Contratación de Personal	87
Tabla 18. Caracterización del Proceso de Reserva de Alojamiento.....	91
Tabla 19. Caracterización del Proceso de Recepción de Clientes.....	93
Tabla 20. Caracterización del Proceso de Atención al Cliente.....	94
Tabla 21. Caracterización del Proceso de Compras.....	96
Tabla 22. Caracterización del Proceso de Salida de Clientes.....	98
Tabla 23. Caracterización del Proceso de Pago de Impuestos.....	99
Tabla 24. Caracterización del Proceso de Pago de Planillas	100
Tabla 25. Caracterización del Proceso de Contratación de Personal	101
Tabla 26. Balanced Scorecard	104
Tabla 27. Requisitos de la Implementación de la Propuesta de Mejora.....	119
Tabla 28. Proyección de la Demanda 2020-201 en Crystal Ball	123
Tabla 29. Auditoría de Cumplimiento de Procedimientos	126
Tabla 30. Auditoría de Cumplimiento de Base de Datos.....	132

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de Mejora para la Gestión de los Procesos Administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena Camaná, Arequipa – 2020.

1.2. Planteamiento del Problema

La Empresa Hotel Punta Arena, se encuentra ubicada en la Provincia de Camaná, departamento de Arequipa – Perú, con 20 años de experiencia en el rubro hotelero. Actualmente, el Hotel se encuentra dedicado únicamente a la oferta de servicios de hospedaje, con miras a implementar un restaurante al interior del recinto, con la finalidad de ofrecer más servicios a sus clientes, generando todas las comodidades, para hacer su estancia lo más agradable posible.

La dirección de la Empresa es netamente familiar, por lo que el negocio se encuentra a cargo de padres e hijos, quienes lo dirigen basados en la experiencia adquirida, más no en conocimiento teórico; por lo que la mayoría de los procesos administrativos, se realizan manualmente, alargando el tiempo de servicio y generando malestar en los clientes.

Durante los últimos años, el incremento de hospedajes y casas de playa en Camaná, ha generado una competitividad agresiva en el rubro hotelero, lo que ha producido un ligero decaimiento en el flujo de clientes para el Hotel Punta Arena, tal como se muestra en la Tabla 1. Cantidad Anual de Clientes Históricos y en la Figura 1. Cantidad Mensual de Clientes Históricos.

Tabla 1

Cantidad Anual de Clientes Históricos

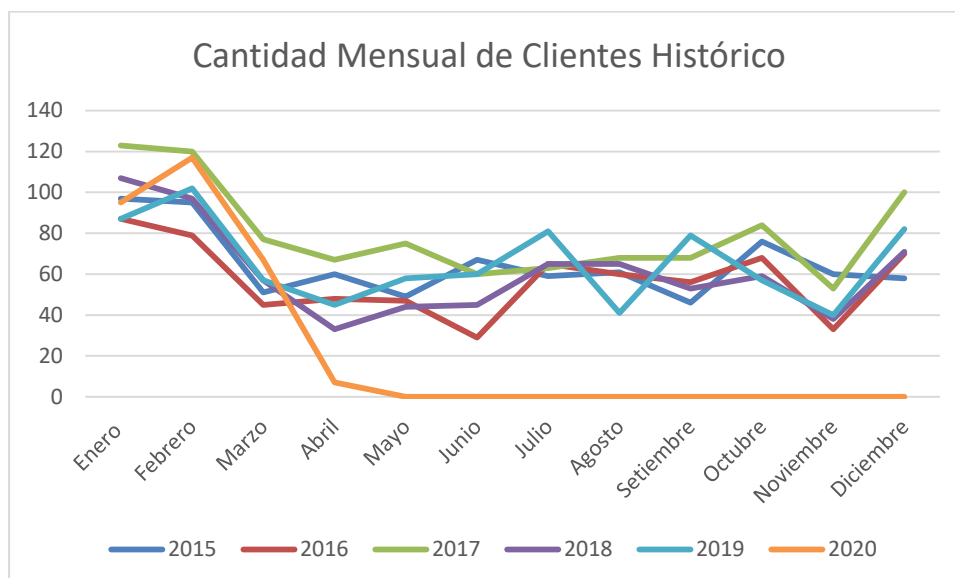
Año	Total
2015	779
2016	687
2017	958
2018	734
2019	789
2020	286

Nota: Elaboración Propia

Como se aprecia en la Tabla 1, de acuerdo a los datos históricos de la cantidad anual de clientes, el año que se tuvo mayor flujo de clientes fue el 2017 con 958 clientes, seguido del 2019 con 789; para el presente año 2020 sólo se han tenido 286 clientes, dado que, desde el mes de abril, el Hotel no se encuentra operando debido a la Pandemia COVID-19.

Figura 1

Cantidad Mensual de Clientes Históricos



Nota: Elaboración Propia

Así mismo, tal como se muestra en la Figura 1, los meses de enero y febrero, son los que más cantidad de clientes albergan, esto es debido a que, al encontrarse el Hotel en una zona de playa, la mayor cantidad de clientes se congrega durante el verano. Sin embargo, tal como ya se describió en la Tabla 1, se puede observar que el año 2017 tuvo un mayor flujo de clientes, seguido del año 2019; se intuye que está caída en el flujo de clientes, se debe a la agresiva competencia, ya que durante los últimos años se han construido más hospedajes y casas en la zona.

Teniendo en cuenta que la Empresa se encuentra a miras de su expansión, es necesario implementar una mejora que permita tener procesos estandarizados, principalmente en el caso de los procesos en los que se tiene una relación directa con el cliente, ya que, considerando la competencia agresiva, es necesario poder captar y mantener nuevos clientes, fidelizándolos a través de un servicio diferenciado.

Es allí la importancia de mejorar los procesos y estandarizarlos, conociendo las características de los clientes que se hospedan, así como la calidad de la atención del servicio, que permita tomar mejores decisiones, brindando un mejor servicio al cliente y, por lo tanto, incrementando la rentabilidad del negocio.

Dada la problemática expuesta, se plantea proponer una gestión por procesos, apoyada en conjunto con la herramienta Balanced Scorecard, que permita estandarizar los procesos administrativos, crear nuevas estrategias, y plantear nuevos objetivos, motivando a los colaboradores al cumplimiento de mismos. De igual manera, se busca integrar la gestión de por procesos junto con la herramienta informática de Excel, de modo que se generen reportes automatizados de la gestión de la Empresa, junto con indicadores para apoyar a una toma de decisiones eficiente, mostrando en tiempo real la gestión del Hotel.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer una mejora para la gestión de los procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena Camaná, Arequipa – 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar el actual manejo de los procesos administrativos del Hotel.
- b) Proponer una mejora basada en gestión por procesos, apoyada en la herramienta Balanced Scorecard, para mejorar la administración de la Empresa Hotelera.
- c) Generar un modelo digital, que apoye la aplicación de la gestión por procesos en la Empresa.
- d) Estimar la inversión necesaria para la implementación de la propuesta.
- e) Medir el impacto y los resultados de implementarse la gestión por procesos en la Empresa Hotelera.

1.4. Metodología de la Investigación

1.4.1. Método de la Investigación

El método que sigue la presente investigación es el método mixto. Primero, se presenta la investigación como cuantitativa, puesto que se busca medir las variables del estudio, la naturaleza de los datos es de carácter numérico y se cuenta con información precedente para ejecutar la investigación. Así mismo, la investigación es de carácter cualitativo, al describir las características de la actual gestión de la Empresa Hotelera.

1.4.2. Tipo de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva y explicativa. Es descriptiva puesto que se busca describir las características de la actual administración de la empresa hotelera, así como las características de la gestión por procesos y los diagramas de procesos. Así mismo, el estudio es explicativo, dado que se pretende estudiar la problemática actual de la administración de la empresa y a su vez proponer una mejora que permita optimizar la gestión de los procesos administrativos.

1.4.3. Nivel de la Investigación

La investigación tiene un nivel de tipo no experimental, dado que no se aplicará ningún experimento, ni se modificarán las variables del estudio, sólo se aplicarán herramientas para la propuesta de mejora de la administración del hotel. De igual manera, la investigación es de nivel no experimental – transversal, puesto que se recopilará la información necesaria para el estudio, una sola vez en la línea del tiempo.

1.5. Población y Muestra

La población de la investigación, corresponde a los 09 colaboradores parte del staff administrativo, puesto que pretende recopilar información de parte de ellos, siendo dichos colaboradores, las personas que trabajan en los procesos que se pretenden estudiar.

En cuanto a la muestra del estudio, de igual manera, se han tomado como referencia a los 09 colaboradores que son parte del staff administrativo, puesto que el universo de la población es reducido y se busca contar con la mayor información posible para ahondar en las deficiencias de los procesos administrativos, de tal

manera que se propongan mejoras en beneficio de cada uno de los puestos de trabajo administrativos.

Finalmente, el tipo de muestreo aplicado es un muestreo de tipo no probabilístico, ya que se ha seleccionado la muestra considerando las características de la investigación y el fácil acceso al estudio de la muestra, las cuales pretenden abordar el estudio de los procesos administrativos, es por ello que, a conveniencia del investigador, se selecciona como muestra a todos los colaboradores del staff administrativo.

1.6. Técnicas e Instrumentos

1.6.1. Técnicas de la investigación

- **Diagrama de Procesos**

Se utilizará la herramienta de diagrama de procesos, para describir las actividades inmersas en cada uno de los distintos procesos administrativos del Hotel Punta Arena, con la finalidad de evaluar todas aquellas actividades que no agregan valor, así como no conformidades, las cuales serán eliminadas mediante la propuesta de mejora.

- **Focus Group**

Se ejecutará un Focus Group, del cual serán partícipes 05 colaboradores de la planilla administrativa del Hotel, los cuales se seleccionarán al azar. Se dirigirá a los participantes una ronda de 10 preguntas, las cuales tienen como propósito conocer las principales fortalezas y debilidades de la empresa, además de conocer las deficiencias que perciben que existen en cada uno de los procesos administrativos. Se

estima que la aplicación del Focus Group tendrá una duración aproximada de 60 minutos.

Con los resultados del Focus Group se analizará la percepción de los participantes, en cuanto al desempeño global del Hotel; y a partir de ello, se podrán analizar los puntos débiles y fuertes de la Empresa, creando así estrategias en el corto y largo plazo.

- **Encuesta**

Se aplicarán encuestas a los 09 colaboradores del staff administrativo del Hotel Punta Arena, con la finalidad de conocer a profundidad, cuáles son los principales problemas que perciben dentro de la Empresa, para tomarlos en cuenta en la propuesta de mejora de la presente investigación.

- **Observación**

Finalmente, se aplicará el método de observación, para evaluar los actuales procesos administrativos, con la finalidad de profundizar la información recopilada a través de los Diagramas de Flujo, Focus Group y Encuestas, validando la información previamente obtenida.

1.6.2. Instrumentos de la Investigación

- **Flujograma**

Los flujogramas permitirán describir gráficamente cada una de las actividades llevadas a cabo en cada uno de los procesos administrativos identificados, dando a conocer el flujo de los procesos visualmente, permitiendo el análisis de los procesos y proponiendo mejoras a cada uno de ellos.

- **Guía de Focus Group**

La Guía de Focus Group permitirá establecer los lineamientos para la ejecución del mismo. Inicialmente, el formato contará con una breve presentación de la entrevistadora y la finalidad del Focus Group; después de ello, se pedirá la presentación de los entrevistados. La siguiente parte será llevar a cabo una ronda de 10 preguntas, las cuales se aplicarán a todos los participantes, y finalmente se darán las gracias por la participación de los intervinientes, y se procederá al cierre del Focus Group.

Con la información obtenida, se hará el análisis de la gestión de la Empresa, determinando sus puntos críticos, para elaborar estrategias dentro de la propuesta de mejora, que ayuden a mitigar y/o eliminar tales puntos hallados.

- **Cuestionario**

El cuestionario a aplicar, considerará diez preguntas de respuesta cerrada; dirigidas a conocer cuáles son los principales problemas que percibe en su área de trabajo, y cuáles consideran serían las mejoras a aplicar para resolver parte de las problemáticas identificadas.

Dicho cuestionario será aplicado a todos los colaboradores a través de la plataforma Google Forms y su duración no debería exceder los 15 minutos para su aplicación. Con la información recopilada se podrá conocer los problemas internos y posibles soluciones a implementar.

- **Guía de Observación**

Se utilizará una bitácora, mediante la cual, se irá describiendo en la misma, los principales hallazgos obtenidos en la observación de cada uno de los procesos administrativos, analizando las fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos, tomando en cuenta ambos para la elaboración de la propuesta de mejora.

1.7. Procesamiento Estadístico de la Información

Para el procesamiento de estadísticos, se utilizará la Herramienta de Microsoft Excel, mediante la cual, se elaborarán los formatos de cada uno de los procesos administrativos; a su vez, se automatizarán los formatos, para que los datos que puedan ser calculados mediante fórmulas, se generen automáticamente, y se emitan reportes, que muestren la información estadísticamente.

1.8. Justificación de la Investigación

La justificación de la investigación presente obedece a la facilitación del manejo de los procesos administrativos, a través del enfoque de gestión por procesos, así como la generación de reportes e indicadores, que permitan realizar un análisis del cumplimiento de objetivos de la Empresa Hotelera.

1.8.1. Justificación Teórica

La presente investigación tiene como propósito aplicar los conocimientos adquiridos para la Administración de Negocios, utilizando herramientas como Gestión por Procesos, Ciclo de Deming y Gestión de Indicadores, aplicando sus fundamentos para proponer una mejora dentro de la Empresa Hotel Punta Arena, generando una mejor administración de la Empresa, gracias a las herramientas aplicadas.

1.8.2. Justificación Práctica

La investigación se realiza debido a que, la Empresa Hotel Punta Arena, debe mejorar sus procesos administrativos; lo cual, le permita ser más competitiva en el mercado hotelero, incrementando su rentabilidad a lo largo del tiempo, brindando un mejor servicio a sus clientes y generando mejores condiciones laborales para sus colaboradores.

1.8.3. Justificación Metodológica

La aplicación de las herramientas de Gestión por Procesos, Ciclo de Deming e Indicadores de Gestión, permitirá obtener como resultado una mejora en los procesos administrativos, el mismo que irá acompañado de un software propuesto, para apoyar constantemente a la administración del Hotel, así como poder medir el cumplimiento de los objetivos de la alta dirección, y apoyar en la toma de decisiones.

1.9. Alcance de la Investigación

1.9.1. Delimitación Espacial

La investigación se desarrollará en la Empresa Hotel Punta Arena, ubicada en la Panamericana Sur. Km 840, Provincia de Camaná, Departamento Arequipa, Perú.

1.9.2. Delimitación Social

Se delimita socialmente la investigación a personal de la empresa hotelera, así como a los dueños de la misma.

1.9.3. Delimitación Temporal

El estudio se desarrollará en 06 meses, desde el mes de junio hasta el mes de noviembre de 2020.

1.9.4. Delimitación Conceptual

El concepto principal es la gestión por procesos, la cual permitirá ejecutar una mejor administración en la empresa hotelera.

1.10. Limitaciones de la Investigación

La presente investigación se encuentra limitada por el acceso de información a la Empresa, ya que parte de ella es de carácter confidencial, por tanto, se regirá la investigación al acceso permitido por los dueños de la Empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Teóricos de la Investigación

Los autores Macedo et al. (2010) en su investigación titulada “Gestión de procesos de negocios para mejorar los procedimientos administrativos en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”, explican en su artículo científico cómo se aplicó la Gestión de Procesos o también conocida como BPM, para la mejora de los procedimientos administrativos de la Universidad mencionada. En dicha investigación, los autores realizaron un modelamiento de procesos a través de la herramienta Bizagi, en la cual identificaron actividades que no agregaban valor al proceso. Posterior a ello, se identificó el Mapa de Procesos de la Universidad, realizando mejoras para los Procesos Misionales, los cuales fueron automatizados mediante herramientas de BPMS, las cuales son herramientas que permiten la automatización de procesos mediante aplicaciones web.

Maquera et al. (2019) en su artículo de investigación titulado “Modelado (Business Process Management Notation) para la Gestión de Procesos”, presentan un estudio llevado a cabo en la Oficina General de Informática en la Universidad Nacional del Centro del Perú, en el cual aplicaron el BPMN, el cual es una rama de la Gestión de Procesos, que estudia los procesos a través de herramientas tecnológicas como el Modelamiento en Bizagi, el cual permite visualizar gráficamente las actividades de los procesos. Gracias al Modelamiento en Bizagi aplicado para los procesos de la General de Informática en la Universidad Nacional del Centro del Perú, los autores formularon una propuesta de mejora a través de estrategias e indicadores de gestión para evaluar su cumplimiento.

Otra investigación titulada “Gestión por Procesos para incrementar la Productividad en la Empresa Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L., de los autores Eneque et al. (2020), analizó los principales procesos de la Empresa investigada a través de herramientas como Diagrama de Causa – Efecto y un Diagrama Pareto, mediante el cual se identificaron los procesos críticos de la Empresa, que tenían un mayor impacto en la productividad global. Para tales procesos, se aplicó una mejora basada en gestión por procesos, estandarizando los procesos a través de Mapas de Procesos, Diagramas de Flujo, Fichas de Documentación y Automatización de Procesos, obteniendo un incremento de productividad con un Beneficio – Costo de 17.44

2.2. Conceptualización de las Variables y Tópicos Clave

2.2.1. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es un enfoque que, durante los últimos años, ha tomado mayor importancia debido a los eficientes resultados que ha logrado en diversos procesos, tanto del sector público como del sector privado.

Según el autor Alfaro (2009) la gestión por procesos es “una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas”.

Así mismo, sobre la gestión por procesos, el autor Mallar (2010) nos indica que “se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad), y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”.

Para concluir, los autores Llanes et al. (2014) indican que “la gestión por procesos está caracterizada por el conjunto de procesos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno, enfocado a satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de la organización”.

2.2.2. *Proceso Administrativo*

La administración ha existido desde los inicios de la humanidad, debido a la necesidad de la organización para la subsistencia; sin embargo, no se conoció este concepto como tal hasta el Siglo XX en el que los pioneros de la Administración, Frederick Taylor y Henry Fayol, dieron inicio a la llamada administración clásica o científica.

Si se analizan los conceptos más recientes sobre proceso administrativo, se conceptualiza este término como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" según Chiavenato (2004, pág. 10). Otro concepto de proceso administrativo es definido por Hitt, Black, & Porter (2006, pág. 8) como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". Finalmente, también se ha conceptualizado el proceso administrativo como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" por el autor Oliveira Da Silva (2002, pág. 6).

2.2.3. *Ciclo de Deming*

El Ciclo de Deming o también conocido como PHVA es “un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación,

implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.” García et al (2003).

Según Gutiérrez (2010), el Ciclo de Deming “es un ciclo dinámico, asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua; de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad en cualquier nivel jerárquico de una organización”

Finalmente, sobre el Ciclo de Deming los autores Grijalvo et al. (2002) resaltan que este “necesita de un fuerte liderazgo basado en el compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores durante un largo período que permita el desarrollo de la confianza de las personas en los objetivos de mejora y en las medidas de cambio establecidas en la mejora del sistema socio-técnico donde se pretende implantar la calidad”.

2.2.4. *Balanced Scorecard*

El Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que fue creada por los autores Kaplan & Norton (2000) y la definieron como “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio.”

Según Scaramussa (2010, pág. 1) el Balanced Scorecard se puede definir como “un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.” También Scaramussa hace hincapié en que esta herramienta consta de cuatro partes, las cuales son cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje y perspectiva financiera.

Finalmente, para Álvarez , et al. (2015) el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión y evaluación estratégica que permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la organización.

2.2.5. Indicador

Según Labrador (2006) “un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.”

Por otro lado, el autor Villagra (2016, pág. 27) define al indicador como “una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico. Un indicador puede ser representado por distintas escalas, por ejemplo, expresadas en números enteros o como porcentajes.”

Un indicador es según Sánchez, et al. (2018) “una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad.”

2.3. Importancia de las Variables y Tópicos Clave

2.3.1. Importancia de la Gestión por Procesos

Con las diversas definiciones halladas sobre la gestión por procesos, se contempla que este enfoque dirige sus resultados a las partes interesadas de un proceso, tales como pueden ser clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad, y es precisamente a los clientes y empleados, a quienes se busca dirigir la propuesta de mejora de los procesos administrativos, para poder incrementar la

satisfacción de ambas partes, al tener procesos estandarizados, concentrándose en el valor agregado de la organización.

2.3.2. Importancia de Proceso Administrativo

Como se ha podido apreciar en la definición de proceso administrativo, este concepto como tal recién surgió en el Siglo XX; sin embargo, la administración ha existido desde el inicio de los tiempos, puesto que es parte del día a día, la administración permite que los seres humanos, puedan planificar actividades a través de un esquema que lleve al cumplimiento de ciertos objetivos o metas interpuestas, por ello la administración y los procesos administrativos son de vital importancia, sin su existencia, el ser humano no hubiera podido progresar.

La importancia de los procesos administrativos en el presente trabajo de investigación también es de carácter crítico, puesto que permitirá planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la Empresa Hotel Punta Arena, teniendo un impacto positivo en todas las operaciones de la misma.

2.3.3. Importancia del Ciclo de Deming

Como se ha podido vislumbrar a través de los diferentes conceptos del Ciclo de Deming, los 03 autores citados apuntan a que el Ciclo de Deming tiene cuatro etapas, las cuales en la actualidad se conocen como “planear”, “hacer”, “verificar” y “actuar”. Estas 04 etapas tienen como fin, asegurar la calidad de los procesos, por lo que el aporte de esta herramienta en la presente investigación, permitirá incrementar la calidad de los procesos administrativos.

2.3.4. Importancia de Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o también definido como Cuadro de Mando Integral, es importante como herramienta para la medición de indicadores respecto a las

perspectivas del cliente, procesos internos, innovación y aprendizaje y finanzas, ya que a través de su estructura se pueden plantear objetivos para la organización, así como las metas, indicadores y medidas a tomar. Gracias a esta herramienta, se puede realizar un seguimiento a los objetivos de corto y largo plazo, evaluando su cumplimiento, y si existiese la necesidad, implementar nuevas medidas para alcanzar las metas planteadas.

Para la presente investigación esta herramienta es importante, puesto que ayudará a los dueños de empresa y a los colaboradores, entender el desempeño de cada una de las áreas; involucrando a todos dentro de la empresa, para continuar con el crecimiento de la misma a través de acciones cada vez mejores.

Así mismo, explicando las bondades y propiedades de esta herramienta dentro de la empresa, se puede crear un ambiente de compromiso con todos, lo cual finalmente hará que la empresa cumpla con lo trazado y también se tomen mejores decisiones respecto a lo que se debe y no se debe hacer, con el propósito de tener una empresa exitosa.

2.3.5. Importancia de Indicador

Los indicadores son importantes puesto como ya se ha conceptualizado, estos nos permiten medir el logro de un determinado objetivo o meta, de tal manera que se puede evaluar si los esfuerzos y recursos utilizados para el cumplimiento de tal, están siendo suficientes o no, dando una perspectiva de posibles acciones a tomar para mejorar el rendimiento de los mismos en caso de ser necesario.

Para la investigación, los indicadores son de alta importancia, puesto que permitirán evaluar a la Empresa Hotel Punta Arena, si los recursos y esfuerzos que se están llevando a cabo, permiten tener el rendimiento esperado para la empresa;

facilitando así la toma de decisiones, que permitan alcanzar los objetivos de la Empresa en el corto y largo plazo.

De igual manera, los indicadores no sólo permitirán evaluar el rendimiento global de la Empresa, sino también a nivel de áreas, tomando acciones para seguir con la mejora continua de cada una de las operaciones; teniendo como resultado final un mejor desempeño de la Empresa.

2.4. Análisis Crítico

Del análisis efectuado respecto a la conceptualización de cada una de las variables y tópicos clave del estudio, se puede afirmar lo siguiente:

2.4.1. La gestión por procesos es un enfoque orientado a la satisfacción de los stakeholders (clientes, empleados, accionistas, proveedores y la sociedad), por lo que los procesos están dirigidos a ellos, respetando la misión de la organización, pero enfocándose en la satisfacción de los interesados, y no una cadena de mandos.

2.4.2. El proceso administrativo se encuentra orientado al cumplimiento de objetivos y metas de una organización, para lo cual, hace uso de los recursos que posee y orienta todos sus procesos para tal fin. Es importante resaltar que a lo largo del tiempo se ha podido definir cuatro fases o procesos determinantes dentro de la administración, los cuales son la planificación, la organización, la dirección y el control, ello permitirá hacer un uso adecuado de los recursos y orientar los procesos al cumplimiento de lo trazado.

2.4.3. El Ciclo de Deming o también conocido como Ciclo de Mejora Continua, se dirige a la mejora de los procesos a través de la mejora de la calidad de

los mismos, haciendo uso de las 04 etapas del ciclo (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

2.4.4. El Balanced Scorecard se puede definir como una herramienta de planeación estratégica, que permite a través de sus indicadores, conocer el cumplimiento de objetivos en base a cuatro perspectivas las cuales son cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y finanzas. Gracias a esta herramienta las direcciones de las organizaciones pueden evaluar el rendimiento de la empresa y emprender acciones correctivas que se ameriten de acuerdo al cumplimiento de objetivos y metas.

2.4.5. Finalmente, los indicadores por su parte, son mediciones de variables a nivel cuantitativo, con la finalidad de poder conocer el cumplimiento de un determinado objetivo dentro de la organización, de esta manera los indicadores permitirán analizar las tendencias y comportamientos de un factor seleccionado.

2.4.6. Operacionalización de las Variables

Entonces, se puede operacionalizar las variables estudiadas como variables dependientes e independientes en el caso del presente estudio, la variable dependiente estará representada por los Procesos Administrativos de la Empresa Hotelera, y la variable independiente estará representada por la Gestión de los Procesos, que a su vez estará apoyada en las metodologías de Ciclo de Deming, Balanced Scorecard e Indicadores.

2.5. Análisis Comparativo

Posterior a la conceptualización de las variables y tópicos clave, así como la determinación de su importancia y análisis crítico, se procederá a plasmar un análisis comparativo de los distintos conceptos incluidos basando la comparativa en las dimensiones de cada variable o tópico clave.

Tabla 2*Análisis Comparativo del Concepto de Gestión por Procesos*

Gestión por Procesos		Dimensiones	Comentario
Gestión	por	Administración	Se puede observar que, los 03 autores concuerdan en que la gestión por procesos está orientada a la satisfacción de los stakeholders, y que este enfoque está dirigido a las organizaciones. La presente investigación como tal, busca mejorar los procesos administrativos del Hotel, con la finalidad de brindar una mayor satisfacción a los clientes y empleados, por lo que el enfoque de gestión por procesos, se hace presente en esta investigación.
Procesos	según	Organización	
Alfaro (2009)		Valor Agregado	
		Cliente	
		Stakeholders	
Gestión	por	Misión	
Procesos		Organización	
Administración		Satisfacción	
según Mallar (2010)		Stakeholders	
Gestión	por	Procesos	
Procesos	según	Satisfacción	
Llanes et al. (2014)		Stakeholders	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 3

Análisis Comparativo del Concepto de Procesos Administrativos

Proceso	Dimensiones	Comentario
Administrativo		
Proceso Administrativo según Chiavenato (2004)	Planificación Organización Dirección Control Recursos Objetivos	Posterior a la comparación de los conceptos de Proceso Administrativo según sus dimensiones, se puede apreciar que los tres autores citados concuerdan con que un Proceso Administrativo está orientado al
Proceso Administrativo según Hitt, Black, & Porter (2006)	Proceso Recursos Objetivos Metas	cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, a través del manejo de recursos y la aplicación de procesos.
Proceso Administrativo según Oliveira Da Silva (2002)	Actividades Recursos Objetivos Metas	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 4

Análisis Comparativo del Concepto de Ciclo de Deming

Ciclo de Deming	Dimensiones	Comentario
Ciclo de Deming según García et al. (2003)	Sistema Calidad Procesos Planear Implementar Controlar Mejora Continua	El Ciclo de Deming, tal como los 03 autores citados concuerdan, se encuentra enfocado en la calidad de los procesos, a través de las 04 etapas establecidas por el autor de la herramienta Deming, quien hace hincapié en el cumplimiento de las
Ciclo de Deming según Gutiérrez (2010)	Calidad Planear Implementar Controlar Mejora Continua	etapas de planear, hacer, verificar y actuar, con el fin de asegurar la calidad del proceso. Estas etapas serán tomadas en cuenta para la realización de la propuesta de mejora, con la
Ciclo de Deming según Grijalvo (2002)	Calidad Objetivo Mejora	finalidad de asegurar la calidad de los procesos estandarizados.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 5

Análisis Comparativo del Concepto de Balanced Scorecard

Balanced Scorecard	Dimensiones	Comentario
Balanced Scorecard según Kaplan & Norton (2000)	Indicadores Visión Estratégica Alta Dirección Negocio	Como se puede observar en las dimensiones de cada una de las conceptualizaciones dadas por cada uno de los tres autores citados, los tres coinciden en que el Balanced Scorecard
Balanced Scorecard según Scaramussa (2010)	Sistema Gerencia Desempeño Estrategia Negocio	apoya al análisis estratégico de una organización o negocio, gracias a la aplicación de indicadores de desempeño, que permiten a la Dirección
Balanced Scorecard según Álvarez, et al. (2015)	Herramienta Gestión Estrategia Dirección Organización	evaluar el rendimiento de la organización a través de las diferentes perspectivas que propone el modelo del Balanced Scorecard.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 6

Análisis Comparativo del Concepto de Indicador

Indicador	Dimensiones	Comentario
Indicador según Labrador (2006)	Variable Cuantitativo Análisis Tendencias Objetivos Metas	Analizando los conceptos de Indicador de los autores mencionados, se puede apreciar que los tres coinciden en que un indicador es de carácter cuantitativo, por lo tanto, este se puede medir a través de números. También se
Indicador según Villagra (2016)	Escala Cuantitativo Medición Objetivo	menciona que los indicadores se aplican para evaluar el cumplimiento de objetivos, así como analizar tendencias y comportamientos sobre un factor.
Indicador según Sánchez, et al. (2018)	Cuantitativa Características Comportamientos Tendencias	

Nota: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

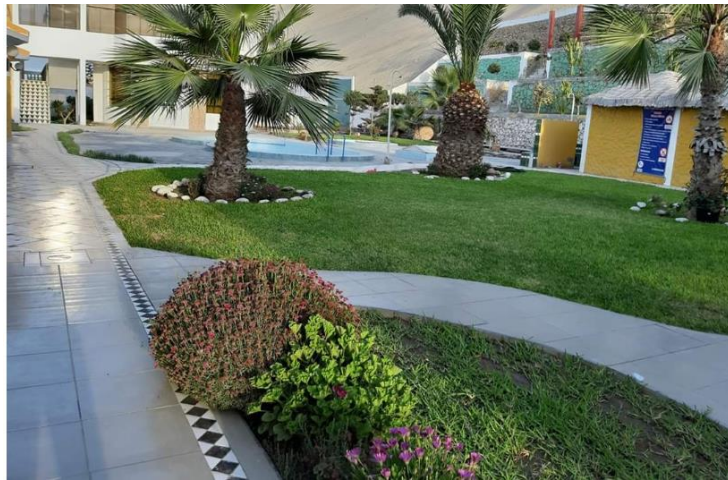
Hotel Punta Arena fue fundado el 31 de diciembre del año 2000 en la Provincia de Camaná, Departamento de Arequipa, Perú. Ubicado en Panamericana Sur Km 840 La Punta. El Hotel está construido en una extensión de 1000m², al inicio de sus operaciones, contaba con 12 habitaciones tipo bungalow; a la fecha, cuenta con 16 habitaciones tipo bungalow y 2 mini departamentos. Todas las habitaciones cuentan con baño privado, televisión con cable y mobiliarios; además de ello, las instalaciones también ofrecen acceso a dos piscinas, dos cocheras, comedor y dos jardines extensos. Además del servicio de hospedaje, la Empresa ofrece el alquiler de las instalaciones para brindar charlas y capacitaciones.

Actualmente, la dirección de la Empresa se encuentra trabajando en un proyecto para la implementación de un restaurante, y hacer uso del comedor que actualmente se tiene, para ofertar productos tanto a los clientes del Hotel, como a clientes que no pernocten en el mismo, incrementado el flujo de clientes, y creando una ventaja competitiva por encima de sus competidores. A su vez, se ha planteado la posibilidad de alquilar las instalaciones del Hotel para eventos festivos.

Dado que los dueños del Hotel tienen miras de que el negocio crezca a través del ofrecimiento de más y mejores productos y servicios, se genera la necesidad de controlar los procesos del mismo, y es en base a ello, que surge la presente investigación.

Figura 2

Instalaciones de Hotel Punta Arena



Nota: Hotel Punta Arena

Figura 3

Área de Piscina Hotel Punta Arena



Nota: Hotel Punta Arena

Figura 4*Habitación de Hotel Punta Arena*

Nota: Hotel Punta Arena

Figura 5*Capacitación a Petroperú en Comedor de Hotel Punta Arena*

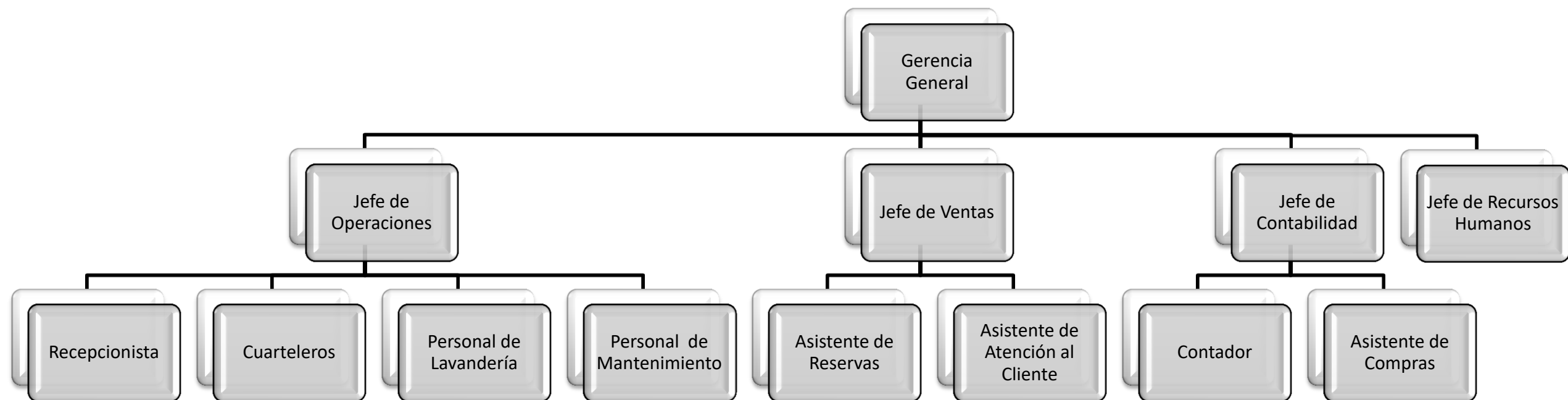
Nota: Hotel Punta Arena

3.2. Diseño Organizacional

Hotel Punta Arena actualmente no cuenta con un organigrama para la estructuración organizacional de la Empresa, es por ello que, con la finalidad de estructurar mejor los procesos de la Empresa, así como los responsables y las actividades de cada proceso, se ha elaborado como sugerencia el siguiente diseño organizacional:

Figura 6

Organigrama Hotel Punta Arena



Nota: Hotel Punta Arena

A continuación, se detallarán los diversos cargos mencionados, así como las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, en base al flujo actual de trabajo.

- **Gerencia General**

Personas en el Cargo: 01

Descripción del Puesto: El Gerente General, es el responsable de toda la Empresa, y como tal, se encarga de planificar, dirigir, controlar y evaluar las operaciones del Hotel.

Funciones:

- a) Planificar, dirigir, controlar y evaluar las operaciones del Hotel.
- b) Supervisar el trabajo de todo el personal del Hotel.
- c) Controlar los ingresos y salidas de efectivo del Hotel.
- d) Aprobar requerimientos de personal, así como su contratación.
- e) Aprobar los presupuestos de las distintas operaciones.
- f) Tomar decisiones que involucren mejoras para el Hotel.
- g) Velar por el cumplimiento de todas las normas legales, así como el pago de tributos.

Responsabilidades:

- a) Manejo de los ingresos y egresos de la Empresa.
- b) Cumplimiento y supervisión del cumplimiento del personal antes las normas legales, así como pago de tributos.
- c) Solucionar reclamos o quejas de Clientes, del libro de reclamaciones.
- d) Brindar un espacio de trabajo seguro a sus trabajadores.
- e) Brindar una infraestructura segura a los clientes, en cumplimiento con las leyes y las ordenanzas de defensa civil.

- **Jefe de Operaciones**

Descripción del Puesto: El Jefe de Operaciones es el responsable de supervisar las tareas encomendadas del personal a su cargo, así como comunicar al Gerente General, todo incidente.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Supervisar las labores del Recepcionista, Cuarteleros, Personal de Lavandería y Personal de Mantenimiento.
- b) Comunicar a otras Jefaturas, información que pueda afectar a otras áreas.
- c) Comunicar la Gerencia General el desempeño del Área de Operaciones.

Responsabilidades:

- a) Cumplir con las tareas encomendadas y reportar a Gerencia General todo incidente en su área.
- b) Hacer cumplir al personal bajo su responsabilidad, las normas del Hotel, así como disposiciones legales del país.
- c) Responsable sobre la supervisión del personal a cargo.

- **Recepcionista**

Descripción del Puesto: El recepcionista es el encargado de realizar correctamente el Check – in y Check – out de los Clientes.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Atención de clientes en el “Check - in” y Check – out”

- b) Llenar en el Libro de Registro de Clientes, todas las entradas y salidas del Clientes.
- c) Emitir boletas o facturas según lo solicite el Cliente.
- d) Custodiar el dinero de las ventas del día, realizando el cuadro de caja al finalizar la jornada y entregando el dinero al Jefe de Contabilidad.
- e) Informar a Cuarteleros, sobre las habitaciones que requieren aseo.
- f) Custodiar llaves de las habitaciones.
- g) Mantener comunicación fluida con el Asistente de Reservas sobre los ingresos y salidas de Clientes.

Responsabilidades:

- a) Consignar correctamente la información brindada por el Cliente para la elaboración de la Boleta y Factura, así como la información respecto al Importe total e IGV, según corresponda
- b) Custodiar y entregar el dinero de Caja completo al finalizar la jornada.
- c) Responder ante faltantes en Caja.
- d) Mantener en confidencialidad los datos registrados de los Clientes.
- e) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

• **Cuarteleros**

Descripción del Puesto: Los cuarteleros son los responsables de mantener las instalaciones y habitaciones limpias.

Personas en el Cargo: 03

Funciones:

- a) Realizar el mantenimiento de habitaciones, así como áreas de trabajo del personal administrativo e infraestructura.

- b) Revisar el estado de los mobiliarios, así como las instalaciones y reportar inmediatamente si se perciben daños.

Responsabilidades:

- a) Mantener las habitaciones e instalaciones limpias.
- b) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

- **Personal de Lavandería**

Descripción del Puesto: El Personal de Lavandería es el responsable de mantener la ropa de cama limpia y lista en el almacén.

Personas en el Cargo: 02

Funciones:

- a) Realizar el lavado de la ropa de cama del Hotel.
- b) Realizar el planchado de la ropa de cama del Hotel.
- c) Guardar en el Almacén la ropa de cama del Hotel.
- d) Comunicar al Jefe de Operaciones daños en los artículos entregados a su persona.

Responsabilidades:

- a) Mantener stock de la ropa de cama del Hotel.
- b) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

- **Personal de Mantenimiento**

Descripción del Puesto: El Personal de Mantenimiento es el encargado de mantener limpios los jardines y piscinas.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Realizar el mantenimiento de las piscinas.

- b) Realizar el mantenimiento de los jardines.

Responsabilidades:

- a) Mantener las piscinas limpias.
- b) Mantener los jardines en buen estado.
- c) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

- **Jefe de Ventas**

Descripción del Puesto: El Jefe de Ventas es el encargado de supervisar las tareas encomendadas del personal a su cargo, así como comunicar al Gerente General, todo incidente.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Supervisar las labores del Asistente de Reservas y del Asistente de Atención al Cliente.
- b) Comunicar a otras Jefaturas, información que pueda afectar a otras áreas.
- c) Comunicar la Gerencia General el desempeño del Área de Ventas.

Responsabilidades:

- a) Cumplir con las tareas encomendadas y reportar a Gerencia General todo incidente en su área.
- b) Hacer cumplir al personal bajo su responsabilidad, las normas del Hotel, así como disposiciones legales del país.
- c) Responsable sobre la supervisión del personal a cargo.

- **Asistente de Reserva**

Descripción del Puesto: El Asistente de Reservas es el encargado de realizar correctamente y a tiempo las reservas solicitadas por los Clientes.

Personas en el Cargo: 01**Funciones:**

- a) Contestar oportunamente llamadas y mensajes de Clientes.
- b) Realizar cotizaciones que el Cliente requiera.
- c) Agendar los ingresos solicitados por el Cliente.
- d) Corroborar los adelantos de pago realizados por el Cliente.
- e) Comunicar al Recepcionista los ingresos previstos de los Clientes.

Responsabilidades:

- a) Responder por todas las reservas realizadas.
- b) Mantener en confidencialidad los datos de los Clientes.

- **Asistente de Atención al Cliente**

Descripción del Puesto: El Asistente de Reservas es el encargado de velar por la satisfacción del Cliente, así como de brindar una solución a incidentes, en comunicación con las Áreas a Cargo del incidente.

Personas en el Cargo: 01**Funciones:**

- a) Retroalimentar la satisfacción del Cliente respecto al servicio brindado durante la estadía del Cliente.
- b) Comunicar al Jefe de Ventas todos los incidentes reportados.

Responsabilidades:

- a) Velar por la satisfacción del Cliente durante su estadía.
- b) Coordinar soluciones junto con el Área a Cargo del Incidente ante quejas o reclamos.
- c) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

- **Jefe de Contabilidad**

Descripción del Puesto: Supervisar las tareas encomendadas del personal a su cargo, así como comunicar al Gerente General, todo incidente.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Supervisar las labores del Contador y el Asistente de Compras.
- b) Comunicar a otras Jefaturas, información que pueda afectar a otras áreas.
- c) Comunicar la Gerencia General el desempeño del Área de Contabilidad.

Responsabilidades:

- a) Cumplir con las tareas encomendadas y reportar a Gerencia General todo incidente en su área.
- b) Hacer cumplir al personal bajo su responsabilidad, las normas del Hotel, así como disposiciones legales del país.
- c) Responsable sobre la supervisión del personal a cargo.

- **Contador**

Descripción del Puesto: Controlar los ingresos y egresos monetarias el Hotel, custodiando la información contable y fiscal de la Empresa.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Realizar el control de boletas y facturas emitidas.
- b) Realizar el control de boletas y facturas de compras.
- c) Registrar ingresos y egresos en libros contables.

- d) Aprobar pago de planillas.
- e) Entregar dinero para pago de planillas.
- f) Aprobar requerimientos de compras.
- g) Entregar dinero para realizar compras.
- h) Realizar pago de tributos.
- i) Controlar los ingresos y egresos monetarios del Hotel.
- j) Realizar el depósito de ingresos en la entidad bancaria.
- k) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

Responsabilidades:

- a) Custodiar el dinero que ingresa y egresa al Hotel.
- b) Realizar los pagos de tributos a tiempo.
- c) Responder ante faltantes de dinero.
- d) Custodiar la documentación contable y fiscal.

• **Asistente de Compras**

Descripción del Puesto: Realizar el presupuesto de compras y las compras encomendadas.

Personas en el Cargo: 01

Funciones:

- a) Realizar el presupuesto de las compras solicitadas.
- b) Realizar las compras encomendadas.
- c) Entregas boletas/facturas de compras.
- d) Revisar junto con el contador el presupuesto vs las compras realizadas.
- e) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

Responsabilidades:

- a) Cumplir con las compras solicitadas.
- b) Custodiar el dinero entregado, justificando las compras realizadas.

- **Jefe de Recursos Humanos**

Personas en el Cargo: 01

Descripción del Puesto: Realizar el cálculo y pago de planillas, así como la selección, contratación y evaluación del personal.

Funciones:

- a) Comunicar a otras Jefaturas, información que pueda afectar a otras áreas.
- b) Comunicar la Gerencia General el desempeño del Área de Recursos Humanos.
- c) Controlar las asistencias del personal.
- d) Velar por el correcto llenado de los ingresos y salidas del personal.
- e) Realizar el cálculo del pago de planillas.
- f) Ejecutar el pago de las planillas.
- g) Seleccionar, contratar y evaluar el personal del Hotel.
- h) Cuidar y velar por los equipos y materiales entregados a su persona.

Responsabilidades:

- a) Realizar correctamente el cálculo y pago de Clientes.
- b) Responder ante las contrataciones del personal.

3.3. Servicios

Hotel Punta Arena, ofrece actualmente únicamente sus servicios de hospedaje en la Provincia de Camaná, Departamento de Arequipa – Perú. El Hotel

cuenta con habitaciones simples, dobles, triples y cuádruples. Todas las habitaciones cuentan con baño propio, servicio de cable, servicio de internet wi-fi, mobiliarios, acceso libre a piscina, cochera y comedor, los cuales se encuentran dentro de la tarifa que ofrece el Hotel.

Actualmente el comedor sólo se encuentra aperturado para que los huéspedes puedan ingresar sus alimentos del exterior y consumirlos en el establecimiento; sin embargo, una de las metas en el corto plazo es incorporar un restaurante en el recinto.

Los precios por cada tipo de habitación y según la temporada son:

Tabla 7

Tabla de Precios

Tipo de Habitación	Temporada Alta del 28 de diciembre al 15 de marzo (Domingo a Jueves)	Temporada Alta del 28 de diciembre al 15 de marzo (Viernes y Sábado)	Temporada Baja del 16 de marzo al 27 de diciembre (Domingo a Jueves)	Temporada Baja del 16 de marzo al 27 de diciembre (Viernes y Sábado)	Año Nuevo y San Valentín
Simple	S/50.00	S/.80.00	S/40.00	S/.50.00	S/.100.00
Doble / Matrimonial	S/.120.00	S/.150.00	S/.80.00	S/.100.00	S/.200.00
Triple	S/.150.00	S/.210.00	S/.120.00	S/.150.00	S/240.00
Cuádruple	S/.200.00	S/.280.00	S/.160.00	S/.200.00	S/.320.00

Nota: Elaboración Propia

3.4. Diagnóstico Organizacional

Para obtener el diagnóstico organizacional del Hotel Punta Arena, se hará uso de dos herramientas, las cuales son las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y el Análisis FODA, estas herramientas permitirán evaluar la situación actual de la organización. El sustento de la información presentada en ambas herramientas, se presenta en el Anexo N°01. Ficha de Observación.

3.4.1. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

La herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter se basa en el análisis de la organización en base a cinco factores los cuales se detallan a continuación:

- **Rivalidad entre los Competidores Existentes**

Según el MINCETUR (2017), en ese año se tenían registrados en la Provincia de Camaná 121 hospedajes; para el año 2020 se pronostica que esta data ha podido crecer. Hoy en día, Camaná cuenta con diversos hospedajes tanto formales e informales y cada uno compete según su categoría. Analizando la Categoría de Hoteles 3 estrellas, se podría decir que los principales competidores son el Hotel San Diego y el Hotel de Turistas, ya que se asemejan en cuanto a los precios, servicios y calidad del Hotel Punta Arena.

- **Amenaza de los Nuevos Competidores**

La amenaza de nuevos competidores es latente, ya que se ofertan terrenos en las playas de Camaná a precios accesibles, lo que genera en empresarios, la visión de invertir en la construcción de hoteles, casas, restaurantes o centros de diversión.

- **Amenaza de Servicios Sustitutos**

En cuanto a los servicios sustitutos, estos ya se están dando en la Provincia de Camaná, a través del alquiler de casas que se ofrecen desde días hasta meses, según lo requiera el cliente. Esta nueva modalidad de hospedar a los veraneantes, ha generado que los hoteles de la provincia se vean fuertemente afectados, sobre todo por la mayor afluencia de jóvenes, que buscan ahorrar dinero al hospedarse.

- **Poder de negociación con Proveedores**

En cuanto a proveedores, existen diversos proveedores en Camaná, el acceso a productos y servicios que necesitan los hospedajes no es limitado, por lo que cada hospedaje puede escoger al mejor proveedor en base a su preferencia.

- **Poder de Negociación con clientes**

El poder de negociación con clientes sí se ve delimitado debido a la fuerte oferta de hospedajes y casas en la provincia, por lo que la negociación con clientes va a depender del poder adquisitivo del cliente, gustos, preferencias y confort del lugar donde se hospeda.

3.4.2. FODA

Siguiendo con el diagnóstico organizacional, a continuación, se presenta el FODA de Hotel Punta Arena, con la finalidad de analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Iniciando con las fortalezas, el Hotel cuenta con clientes que se han fidelizado a lo largo de los años de operación, gracias al servicio amable por parte de los colaboradores; prueba de ello, es que todos los años regresan a las instalaciones, clientes que han pernoctado en el Hotel en años anteriores. Así mismo, el Hotel al construirse en 1000m², ha dado importancia a la construcción de áreas verdes,

juegos y piscina, lo que le ha dado un servicio diferenciador de los otros hoteles de la zona, ya que son pocos los que cuentan con dichas áreas. Otra fortaleza es que, las habitaciones son espaciosas, cómodas y limpias, a la fecha no se ha tenido una sola queja por el tema de la limpieza. De igual manera, el tener 20 años en el rubro, ha permitido a los dueños afianzar su experiencia, para mejorar en cuanto al servicio brindado. El personal se encuentra totalmente calificado para cumplir con sus responsabilidades, ya que tienen experiencia en el rubro hotelero. La ubicación cercana entre la playa y el centro de la ciudad, hacen del Hotel un punto atractivo para los clientes.

En cuanto a las debilidades, es difícil actualmente para los dueños, llevar un control de todas las operaciones, por lo que se desconoce el rendimiento de las diferentes áreas, lo que dificulta la toma de decisiones. Otra debilidad presentada, es que el proceso de cotización, dado que existen demoras debido a las coordinaciones que actualmente se llevan a cabo, lo que genera que, en algunos casos, que los clientes decidan cotizar en otros hoteles, y finalmente se hospedan en otros lugares. Así mismo, el Hotel tiene una imagen conservadora, orientado a un servicio para familias, por lo que el mercado de jóvenes no es parte del mercado meta, lo que acorta el mercado en el que el Hotel se puede desarrollar. Finalmente, la publicidad y el marketing es bajo, por lo que se requiere potenciar dichas herramientas para llegar a más clientes potenciales, incrementando la demanda del Hotel.

Siguiendo con las oportunidades, una oportunidad que se ha logrado captar, es la posibilidad de implementar un restaurante al interior del Hotel, con la finalidad de brindar un servicio adicional a los clientes, que hagan su estancia más agradable. Además de ello, se ha identificado la posibilidad de generar alianzas estratégicas con Empresas de Turismo, para poder incrementar el flujo de clientes a través de la

recomendación del Hotel; adicionalmente, sabiendo que internet se ha convertido en un aliado de ventas, se podría incursionar en ventas online, a través de las diversas plataformas hoteleras, con la finalidad de llegar a más personas. Es preciso señalar en este punto, que el Hotel tiene una demanda estacionaria, por lo que el mayor flujo de clientes se da durante el verano, por lo que se ha planteado la posibilidad, de alquilar el Hotel para eventos festivos tales como bodas o cumpleaños, con el fin cubrir los meses en los que la demanda desciende. Para concluir con las oportunidades, son pocos los hoteles de tres estrellas en la Provincia de Camaná, lo que hace que el Hotel Punta Arena, tenga una imagen más representativa ante otros hoteles, al contar con una calificación de tres estrellas.

Para concluir con el análisis FODA, se explican a continuación las amenazas del Hotel Punta Arena. La primera amenaza y la que mayor impacto tiene, es la de los nuevos competidores, ya que se están inaugurando nuevos hoteles en la zona, así como la puesta en alquiler de casas de playa, lo que está reduciendo la demanda de clientes del Hotel. Así mismo, la pandemia COVID-19 ha visto afectadas las operaciones del Hotel, provocando una reducción en el flujo de clientes. También, se puede identificar como amenaza, algunos fenómenos naturales, con mayor peso, una posible eventualidad de tsunami, ya que el Hotel se encuentra cerca a la playa, si bien es cierto el tsunami del 2001 en Camaná, no afectó la infraestructura del Hotel, es una amenaza que se debe tener en cuenta. Finalmente, la disminución del presupuesto familiar para vacaciones y la alta competitividad de precios, generan la necesidad de generar nuevas estrategias.

En la Tabla N°08, se presenta el resumen del análisis FODA desarrollado:

Tabla 8

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelización de Clientes. 2. Amplios espacios recreacionales. 3. Habitaciones espaciosas, cómodas y limpias. 4. Experiencia de 20 años en el rubro. 5. Personal calificado. 6. Cercanía a la playa y el centro de la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un restaurante. 2. Alianza estratégica con Empresas. 3. Incursión en las ventas online. (Trivago, Booking, Airbnb, etc.) 4. Alquiler de local para eventos festivos. 5. Pocos hoteles 3 estrellas en la provincia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de Operaciones. 2. Rapidez de respuesta en cotizaciones. 3. Imagen conservadora, servicio orientado a familias y no jóvenes. 4. Publicidad y Marketing bajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores ya sean hospedajes o casas en alquiler. 2. Reducción de flujo de clientes por la pandemia COVID – 19. 3. Fenómenos naturales como terremotos, tsunamis o lluvias. 4. Disminución del presupuesto familiar para vacaciones. 5. Alta competitividad de precios.

Nota: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico de la empresa constituye una parte esencial en la presente investigación, ya que, a través del diagnóstico, se podrá conocer la situación actual de los procesos administrativos del Hotel Punta Arena, identificando los principales problemas, así como las causas que los generan.

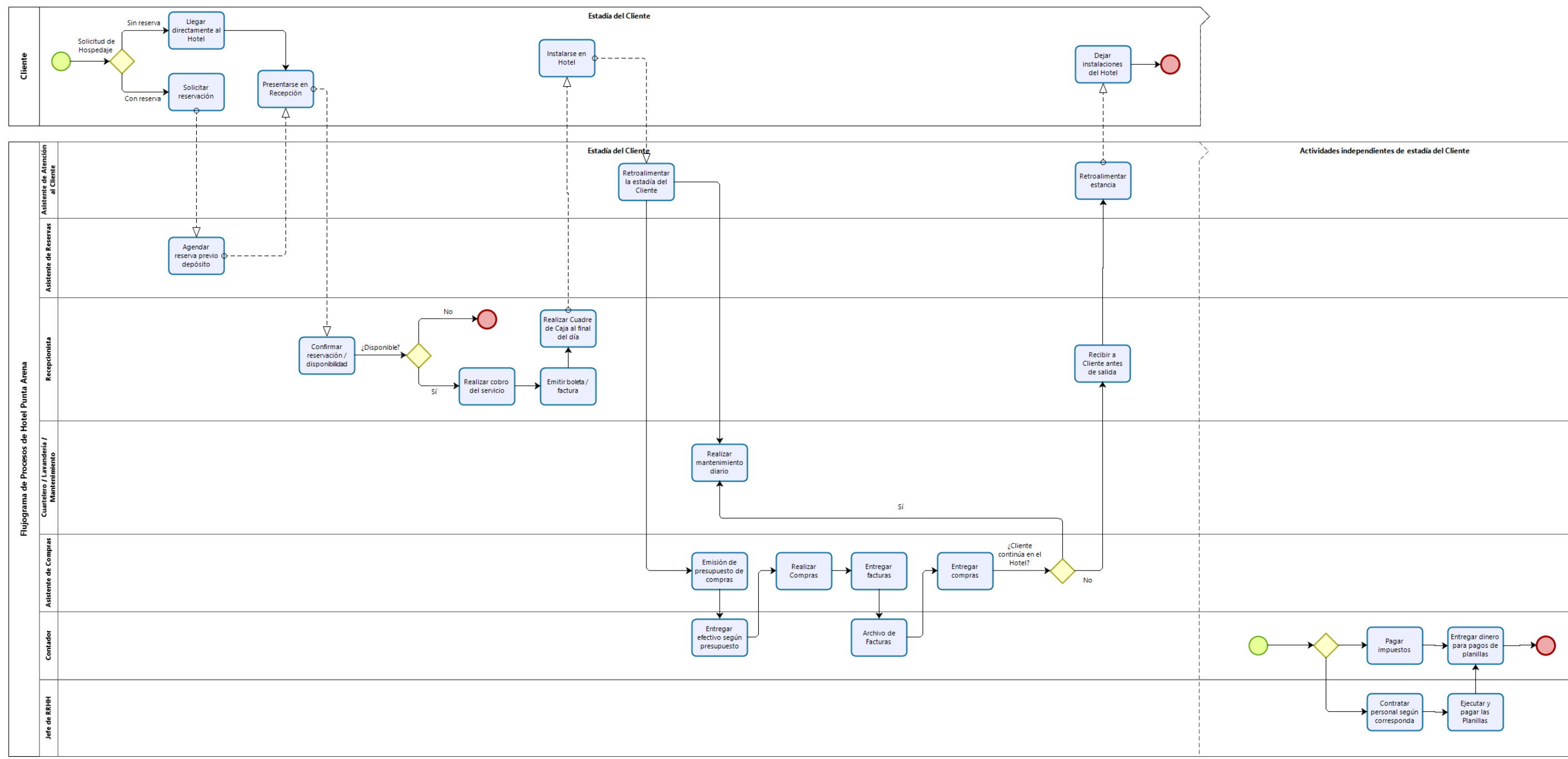
Para el diagnóstico de los procesos administrativos del Hotel, se utilizarán herramientas como flujogramas, focus group, encuestas y observación de los procesos actuales. Posterior al diagnóstico de los procesos administrativos, se llevará a cabo una propuesta de mejora orientada a eliminar o mitigar las deficiencias halladas.

4.1.1. Flujograma Actual de Actividades de la Empresa

Se presenta a continuación el flujograma actual de las actividades del Hotel Punta Arena; a través del cual, posteriormente se identificarán únicamente los procesos administrativos, que son materia de la investigación.

Figura 7

Flujograma Actual de Actividades del Hotel Punta Arena



Nota: Elaboración Propia

Se presenta en la Figura 7, un flujograma de todas las actividades del Hotel Punta Arena; las cuales, consideran aquellas que se dan durante la estadía de los clientes, desde la reservación o llegada del cliente, hasta su salida; así mismo, se han considerado las actividades independientes de la estadía de los clientes, tales como pagos de impuestos, contratación de personal y pagos de planillas.

El flujograma presentado, considera todas las actividades del Hotel Punta Arena, sin embargo; se analizarán y codificarán únicamente los procesos administrativos, que derivan de determinados conjuntos de actividades.

Teniendo como referente la Figura 7. Flujograma Actual de Actividades, se listarán a continuación los procesos administrativos que son parte de la investigación; así mismo, se les proporcionará una codificación alfanumérica para su identificación, manejo y control.

Tabla 9*Lista de Procesos Administrativos*

Código	Nombre del Proceso
PR-01	Proceso de Reserva de Alojamiento
PR-02	Proceso de Recepción de Clientes
PR-03	Proceso de Atención al Cliente
PR-04	Proceso de Compras
PR-05	Proceso de Salida de Clientes
PR-06	Proceso de Pago de Impuestos
PR-07	Proceso de Pago de Planillas
PR-08	Proceso de Contratación de Personal

Nota: Elaboración Propia

Con la finalidad de ahondar en los puntos fuertes y débiles de la Empresa, se procederá a aplicar un Focus Group 05 integrantes de la planilla administrativa del Hotel Punta Arena, y una encuesta a los trabajadores administrativos del Hotel (09 participantes), procesando así la información recopilada, analizando posibles causas y efectos de las problemáticas identificadas, así como posibles soluciones a dichas problemáticas.

4.1.2. Focus Group

El Focus Group es una técnica de investigación que permite recopilar información de un grupo seleccionado de personas, cuyo objetivo es establecer

diálogo en torno a un tema, conociendo las impresiones o puntos de vista de los participantes. Para poder de ahondar en las diversas problemáticas que enfrenta la Empresa Hotel Punta Arena, se ejecutará un Focus Group que ha considerado 05 integrantes, los cuales han sido tomados al azar de entre los 09 colaboradores pertenecientes a la planilla administrativa del Hotel Punta Arena, este Focus Group tiene como propósito, conversar con un grupo de colaboradores administrativos, que brinden su percepción sobre el funcionamiento de otras áreas, ahondando así, en otras problemáticas que no sean descritas en las encuestas aplicadas a todos los colaboradores respecto a sus áreas, tomando en consideración que la encuesta está dirigida a ahondar en la problemática del colaborador respecto a su área, el Focus Group permitirá obtener otros puntos de vista, identificando nuevos puntos de mejora, tomando como premisa que se busca ejecutar cambios en el proceso administrativo que permita mejorar operaciones del Hotel y brindar mejores herramientas de trabajo a los colaboradores.

Se adjunta el formato del Focus Group (Anexo N°02); así mismo, se muestra la validación del instrumento mediante Juicio por Expertos (Anexo N°04), la cual arrojó una confiabilidad de 0.85 y fue validado por tres expertos. Cabe resaltar que debido a la coyuntura COVID-19, el Focus Group se aplicó mediante ZOOM.

4.1.2.1. Resultados del Focus Group.

Se aplicó el Focus Group a los 05 integrantes de la familia, obteniendo los siguientes resultados:

Presentación de los Entrevistados

1. Nombre y Apellido: Luisa Vargas / Contadora / Edad: 63
2. Nombre y Apellido: Carolina Neira / Asistente de Reservas / Edad: 27

3. Nombre y Apellido: Rosario Lazo / Jefa de RRHH / Edad: 37
4. Nombre y Apellido: Rodrigo Rivera /Asistente de Atención al Cliente /Edad: 26
5. Nombre y Apellido: Gabriel Fuentes / Recepcionista / Edad: 31

Ronda de Preguntas

1. **¿Cuáles considera usted son los puntos más fuertes con los que cuenta Hotel Punta Arena?**

Luisa: La calidez con la que se trata a los clientes, hace que los clientes regresen en diversas oportunidades.

Carolina: Que cuenta con instalaciones amplias, lo que crea un ambiente familiar que es del agrado de los clientes que se hospedan en el Hotel.

Rosario: El contar con una piscina amplia y áreas verdes, llama la atención de las personas que se hospedan en el Hotel, por lo que yo considero la infraestructura es el punto más fuerte.

Rodrigo: Que es un Hotel familiar, por lo cual ingresan a hospedarse familias completas, el ambiente que se proyecta es de seguridad y confianza.

Gabriel: El trato hacia los clientes, porque nos mencionan que les gusta como los atendemos, y muchos de ellos regresan año tras año.

2. **¿Cuáles considera usted son los puntos más débiles con los que cuenta Hotel Punta Arena?**

Luisa: Durante los últimos años hemos visto como se han construido otros hoteles y casas, lo cual ha hecho que la competencia sea agresiva, no hemos ideado una forma para hacer frente a la competencia.

Carolina: Poca publicidad en redes sociales, no se está llegando a muchas personas a través de las redes sociales. Hasta hace pocos años se contaba

con una página web, pero ahora ya no se cuenta con ella debido al costo de mantener la página.

Rosario: El manejo de las operaciones, no sabemos si el Hotel está rindiendo frutos en todas sus áreas.

Rodrigo: El proceso de atención es un poco lento, tenemos descoordinaciones en varias áreas y al final el cliente es el afectado, necesitamos mejorar el proceso de atención.

Gabriel: Manejar muchos documentos de manera manual, cuando lo podemos hacer a través de otros medios, está generando confusión entre áreas, y no se brinda el servicio que espera el cliente.

3. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Reserva de Alojamiento?

Luisa: Se necesita ser más ágiles, brindar una respuesta rápida al cliente, cuando el cliente lo solicite, en ese momento darle la información sobre las habitaciones y el hospedaje en general.

Carolina: Existe descoordinación entre áreas, la comunicación es lenta, hemos tenido casos en los que el cliente ha llegado y no se tenía registrado que ese día iba a llegar.

Rosario: La comunicación entre el Asistente de Reservas y el Recepcionista definitivamente tiene que mejorar, deben estar en constante comunicación.

Rodrigo: Mejorar los canales de comunicación, la información entre ambas áreas debe estar actualizada.

Gabriel: Quizá la solución para los problemas que se han mencionado, sería tener un sistema o software en los que tenga quiénes han reservado, cuándo llegan, cuánto deben, etc., para que de esta manera no exista el desfase de información.

4. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Recepción de Clientes?

Luisa: Recepción debería recibir una capacitación, cuando he revisado las boletas o facturas, algunas estaban anuladas por problemas en la redacción o el cálculo del IGV.

Carolina: Atender con mayor rapidez, en verano durante los fines de semana, los clientes se aglomeran en recepción esperando ser atendidos y el proceso de atención al ser lento, les genera malestar.

Rosario: Mejorar la comunicación con el Asistente de Reservas, para que no ocurra el incidente que tenemos habitualmente, que es que el Cliente ingresa y Recepción no tenía conocimiento de la reserva del Cliente.

Rodrigo: Quizá ofrecer alguna bebida o aperitivo al ingreso de los clientes, para que esperen con paciencia su turno de ser atendidos.

Gabriel: Contar con una laptop para realizar el registro rápidamente, ya que al llevarlo en un libro manualmente, entorpece las operaciones de mi área, me toma tiempo llenar el libro de huéspedes manualmente y luego llenar de igual forma las boletas y facturas.

5. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Atención al Cliente?

Luisa: Continuar mejorando en la atención al cliente, es un punto fuerte y debe seguir siéndolo.

Carolina: Podrían implementarse algunas actividades en las que participen los huéspedes como un bingo o juegos lúdicos.

Rosario: Aplicar encuestas para saber si el cliente se ha sentido satisfecho o si ha tenido alguna comodidad durante los días que estuvo hospedado.

Rodrigo: Tener un registro de incidentes que nos comentan los clientes, así poder presentárselos a Gerencia para que tomen las acciones que considere oportunas.

Gabriel: Coincido con Carolina, creo que debemos implementar algunas actividades en las que puedan participar los huéspedes, sería un servicio más que hasta donde sé no se hace en los hoteles de Camaná.

6. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Compras?

Luisa: Buscar nuevos proveedores, siempre se ha trabajado con los mismo, probablemente otros puedan ofrecer lo mismo a un menor precio.

Carolina: Evitar realizar las compras tantas veces a la semana, creo que genera un gasto alto.

Rosario: Registrar las comprar que se han realizado, y hacer un seguimiento de las mismas, evaluando en qué se gasta más y poder evaluar si podríamos reducir gastos.

Rodrigo: Podríamos reunirnos las distintas áreas para hablar de las cosas que necesitamos para trabajar, hacer una lista de las compras y que estas se hagan para el mes.

Gabriel: Sí, considero que las compras sobre todo de no perecibles se pueden hacer menos veces en el mes.

7. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Salida de Clientes?

Luisa: Revisar las habitaciones cuando se van los clientes, algunas veces se llevan algunas cosas.

Carolina: Coincido con la revisión de habitaciones, sobre todo porque los clientes suelen llevarse toallas.

Rosario: Tener registros completos de las deudas de los clientes, para realizar el cobro al final.

Rodrigo: Recomendaría que se entreguen tarjetas del Hotel para que nos recomienden con familiares y amigos.

Gabriel: Registrar a parte para las deudas de los clientes, sobre todo por la compra de bebidas, y tener una comunicación constante puesto que recepción no es el único que realiza la venta de bebidas.

8. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Pago de Impuestos?

Luisa: Ayudarnos de la tecnología para el pago de impuestos, ya que el hacerlo manualmente, tenemos que revisar los resultados 03 veces para asegurarnos que sean correctos.

Carolina: Como desconozco cómo lo llevan a cabo no sé cómo podrían mejorarlo.

Rosario: Realizar los pagos mediante la web de SUNAT, y tener una plantilla Excel para el cálculo del mismo.

Rodrigo: No sé cómo podría mejorar este proceso porque no sé cómo lo llevan.

Gabriel: Tampoco conozco como realizan el pago de impuestos.

9. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Pago de Planillas?

Luisa: Realizar el pago en cuenta del trabajador.

Carolina: Sería bueno que se pudiera realizar el pago de planillas en cuenta, ya que algunos vivimos lejos y es peligroso retirarnos con nuestros pagos.

Rosario: Tener una plantilla Excel automática para realizar el cálculo de planillas.

Rodrigo: Considero también que sería buena opción el pago en una cuenta.

Gabriel: Pienso igual que la Sra. Luisa, Carolina y Rodrigo, debería realizarse el pago en una cuenta de algún banco por nuestra seguridad y también de la Sra. Luisa y su familia.

10. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Contratación de Personal?

Luisa: Mejorar la selección del personal.

Carolina: Quizá se podría aplicar una prueba de conocimientos sobre el puesto.

Rosario: Aplicar entrevistas al personal que postula.

Rodrigo: Considero que se podrían dar capacitaciones al finalizar la contratación del personal.

Gabriel: Opino igual, se podrían dar capacitaciones sobre los puestos de trabajo, cómo deberíamos realizar nuestras labores.

Con el Focus Group, se ha podido obtener información variada de cada uno de los participantes del Focus Group, los cuales han dado sus puntos de vista, respecto a lo que perciben está ocurriendo en otras áreas. Se ha evidenciado que existen deficiencias en todos los procesos administrativos, las cuales requieren una pronta atención, con el fin de poder brindar un servicio óptimo y de calidad a los clientes, que son a quienes la Empresa se debe.

4.1.3. Encuesta

Como se detalló en el Punto 1.6.1. Técnicas de la Investigación, se aplicarán encuestas a los colaboradores administrativos con la finalidad de recopilar información sobre los problemas que cada colaborador percibe en la Empresa, así como algunos puntos que se pueden tomar como referencia para elaborar la propuesta de mejora.

4.1.3.1. Resultados de la Encuesta.

Se aplicó la encuesta a través de un cuestionario (Anexo N°03), a los 09 trabajadores del staff administrativo de la empresa. El cuestionario fue previamente validado mediante Juicio por Expertos (Anexo N°04), obteniendo una confiabilidad de 0.90, siendo validado por tres expertos.

Los resultados de las encuestas aplicadas se muestran a continuación:

1. Según su consideración. ¿Cuál es la mayor fortaleza de Hotel Punta Arena?
Puede marcar más de una opción.

Figura 8

Respuesta a la Pregunta N°01 del Cuestionario

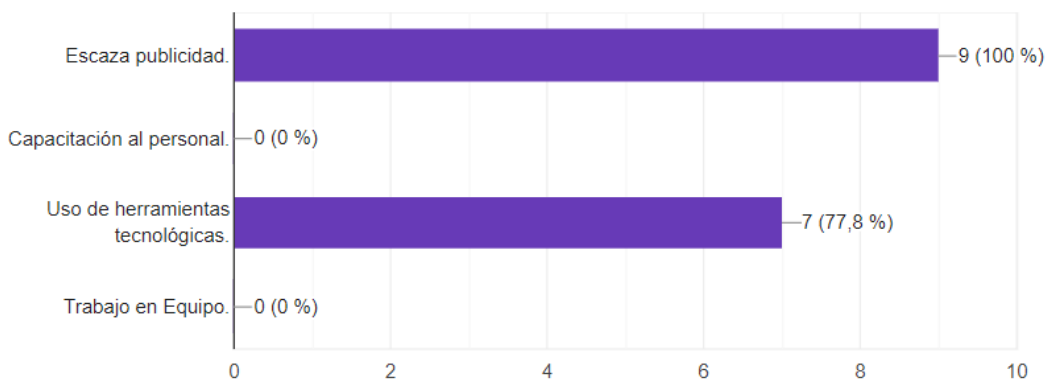


Nota: Elaboración Propia. Como se puede apreciar en la Figura 8, el 88.9% de los los puntos más fuertes de la Empresa Hotelera son la infraestructura e instalaciones y los precios competitivos, según las respuestas indicadas por los colaboradores, donde 8 de 9 trabajadores, expresaron que consideraban a los puntos mencionados como los más fuertes.

2. Según su consideración. ¿Cuál es la mayor debilidad de Hotel Punta Arena?
Puede marcar más de una opción. Puede marcar más de una opción.

Figura 9

Respuesta a la Pregunta N°02 del Cuestionario

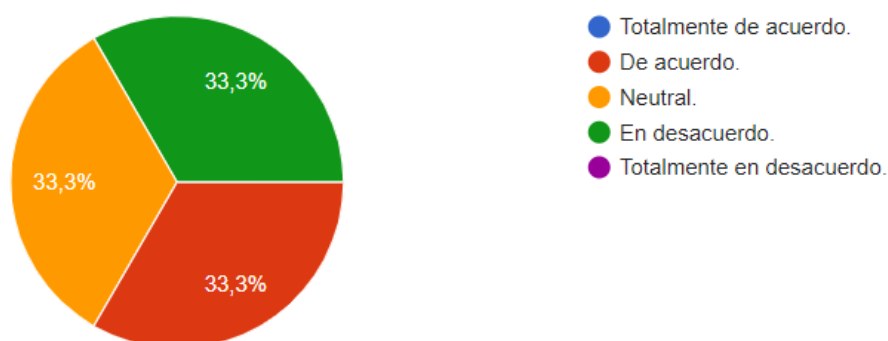


Nota: Elaboración Propia. Como indica la Figura 9, el 100% de los colaboradores considera que la mayor debilidad de la Empresa Hotelera es la escaza publicidad, seguida del uso de herramientas tecnológicas con un 77.8%.

- La comunicación entre áreas es efectiva, fluida y clara.

Figura 10

Respuesta a la Pregunta N°03 del Cuestionario

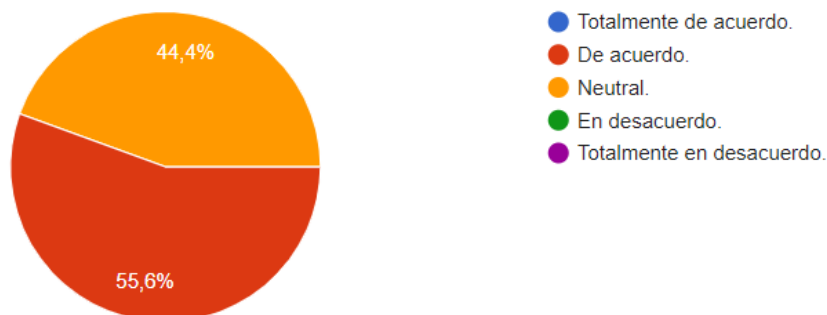


Nota: Elaboración Propia. El gráfico mostrado en la Figura 10, indica que el 33.33% de los colaboradores está de acuerdo con que la comunicación es fluida, el otro 33.33% considera una posición neutral ante esta premisa, y el último 33.33% está en desacuerdo con la premisa; es decir, las respuestas se encuentran divididas en tres grupos equitativos.

4. La atención al cliente es rápida y fluida.

Figura 11

Respuesta a la Pregunta N°04 del Cuestionario

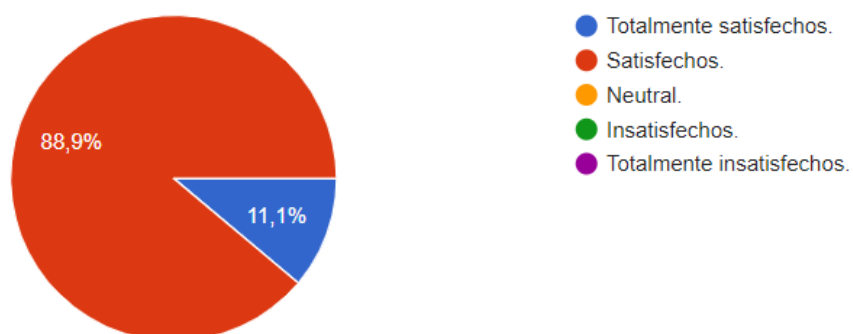


Nota: Elaboración Propia. Se muestra en la Figura 11 que el 55.6% de los colaboradores están de acuerdo en que la atención al cliente es rápida y fluida; sin embargo; el 44.4% indica una posición neutral, lo que indicaría que se puede mejorar la atención al cliente.

5. En general, considera que los clientes del Hotel Punta Arena se sienten:

Figura 12

Respuesta a la Pregunta N°05 del Cuestionario

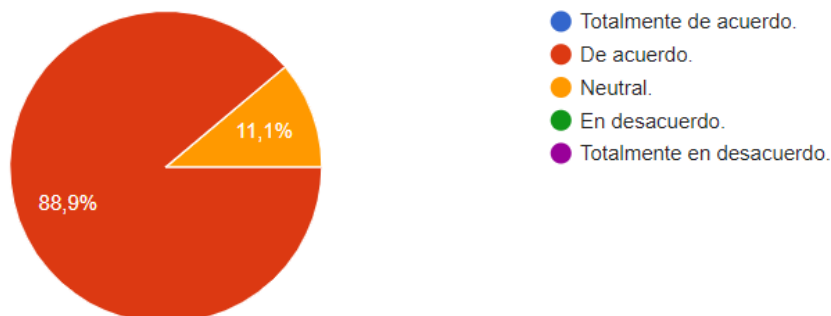


Nota: Elaboración Propia. En la Figura se puede apreciar que el 88.9% de los colaboradores considera que los clientes del Hotel Punta Arena se encuentran satisfechos, seguido de un 11.1% que considera que los clientes se sienten totalmente satisfechos.

6. ¿Los equipos y herramientas brindados por la Empresa son suficientes para cumplir satisfactoriamente con sus labores?

Figura 13

Respuesta a la Pregunta N°06 del Cuestionario

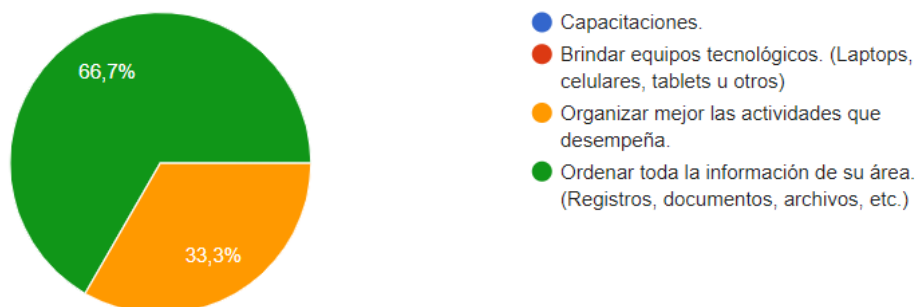


Nota: Elaboración Propia. Siguiendo con la Figura 13, se puede observar que el 88.9% de los colaboradores considera que los equipos y herramientas brindados por el hotel suficientes, aunque el 11.1% considera que una posición neutral ante la premisa.

7. Para que usted pueda desempeñarse mejor considera que lo primero que tendría que hacer la Empresa es:

Figura 14

Respuesta a la Pregunta N°07 del Cuestionario

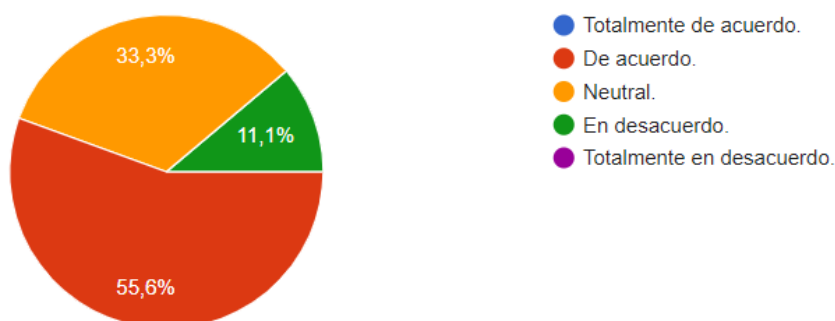


Nota: Elaboración Propia. En la Figura 14 se expone que el 66.7% de los colaboradores considera que para desempeñarse mejor se debería ordenar toda la información de su área y el 33.3% restante considera que se debe organizar mejor las actividades que desempeñan.

8. Considera usted que todas sus funciones y responsabilidades se han comunicado de forma clara y son de su conocimiento.

Figura 15

Respuesta a la Pregunta N°08 del Cuestionario

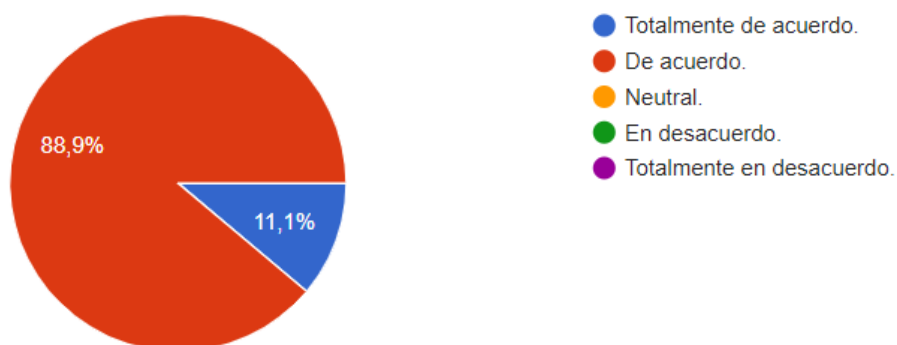


Nota: Elaboración Propia. En la Figura 15 se expone que el 55.6% de los colaboradores considera que todas sus funciones y responsabilidades se comunicaron de forma clara y son de su conocimiento, el 33.3% mantiene una posición neutral ante esta premisa y el 11.1% está en desacuerdo, lo que indica que se debe mejorar la comunicación de funciones y responsabilidades.

9. El trabajo en equipo dentro de la Empresa es bueno y recibe apoyo de sus compañeros.

Figura 16

Respuesta a la Pregunta N°09 del Cuestionario

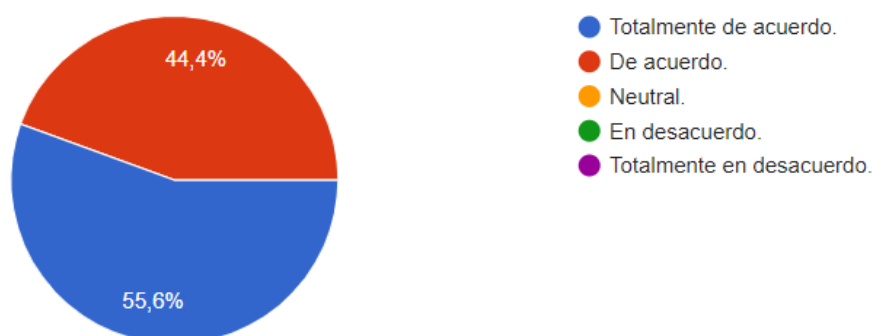


Nota: Elaboración Propia. La Figura 16 muestra que el 88.9% de los colaboradores considera estar de acuerdo con que el trabajo en equipo es bueno y recibe apoyo de sus compañeros y el 11.1% se muestra totalmente de acuerdo con esta premisa, lo que deja entrever que un problema no sería el trabajo en equipo, si no la clara comunicación entre áreas.

10. En general, ¿se siente satisfecho laborando en Hotel Punta Arena?

Figura 17

Respuesta a la Pregunta N°10 del Cuestionario



Nota: Elaboración Propia. Finalmente, la Figura 17 muestra que el 55.6% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho al estar laborando en el Hotel Punta Arena y el 44.4% indica que se encuentra de acuerdo con la premisa, los cuales son buenos indicadores de la fidelización de los colaboradores.

Como se puede constatar a través de las respuestas de los colaboradores respecto a la encuesta aplicada, se puede apreciar que el punto más fuerte del Hotel Punta Arena es la infraestructura e instalaciones y los precios competitivos, y en cuanto a las debilidades más latentes, se muestran la escasa publicidad y el uso de herramientas tecnológicas. En cuanto a la comunicación, se puede observar que ninguno considera que la comunicación es totalmente efectiva, fluida y clara. Así mismo, la mayoría de los colaboradores considera que los clientes de la Empresa se tienen satisfechos con el servicio brindado, pero no se llegó a alcanzar una percepción de que los clientes estuvieran totalmente satisfechos. Sobre los equipos y herramientas brindados, si bien es cierto hay un gran porcentaje de mostrarse de acuerdo, no se alcanza una posición de que los colaboradores se muestren totalmente de acuerdo, lo que indica que en este punto se debería mejorar la asignación de equipos y herramientas para facilitar el trabajo de los colaboradores. En cuanto a la comunicación sobre las funciones y responsabilidades de los distintos puestos, no todos consideran que estas han sido comunicadas claramente o que las conocen, lo que evidencia que se debe mejorar el punto de la asignación de funciones y responsabilidades, así como su comunicación oportuna a los colaboradores. Por otro lado, se puede apreciar que el trabajo en equipo es considerado adecuado, pero aún se podría mejorar este. Finalmente, como un punto positivo, se puede observar que los trabajadores se encuentran satisfechos o totalmente satisfechos en sus puestos de trabajo, lo que muestra que realmente se pueden comprometer con la Empresa.

4.1.4. Observación y Análisis de los Procesos Actuales de la Empresa Hotel

Punta Arena

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, actualmente, la Empresa no cuenta con procesos normados y estandarizados para el cumplimiento de sus actividades; sin embargo, en este punto, se detallarán cómo es que se llevan actualmente los procesos administrativos, a través de información que ha sido obtenida a través de una observación de los procesos, con el fin de poder identificar los puntos fuertes y débiles en los procesos actuales, así como validar la información recopilada en el Flujograma, Focus Group y Encuestas.

4.1.4.1. Observación y Análisis del Proceso de Reserva de Alojamiento.

El cliente puede solicitar una reserva por tres medios: Vía telefónica, por medio de WhatsApp o por medio de la página de Facebook. El Asistente de Reservas, toma nota de la solicitud del cliente, indicándole que se le devolverá la llamada o se le responderá sus mensajes, en un período no mayor a 03 horas, período en el cual el Asistente de Reservas revisará la agenda de reservas física, evaluando la disponibilidad del alojamiento, según la fecha y tipo de habitación solicitada. Esta agenda de reservas, es una agenda física anual, en la cual se va anotando las reservas de alojamiento de clientes.

Una vez revisada la disponibilidad, se le comunicará al cliente la disponibilidad de habitaciones para la fecha indicada, en caso que no se cuente con disponibilidad, se le pueden dar otras opciones de habitaciones o fechas según el requerimiento del cliente. En caso sí se cuente con disponibilidad de acuerdo al requisito del cliente, se le solicitará al cliente el depósito del 50% del total de la reserva; cuando el cliente paga y envía la constancia de pago, el Asistente de Reservas lo anota en la agenda de reservas. Cuando una reserva está por tomarse,

el Asistente de Reservas lo comunica al Recepcionista, para lo que pueda tomar en cuenta y la habitación se encuentre lista para la llegada del Cliente.

Debido a que la agenda de Reservas es una agenda física, ha sucedido en algunos casos que la agenda no se revisó adecuadamente, por lo que, a la llegada del cliente, se desconocía de su ingreso; generando que, de último momento, se tuvo que alistar la habitación del cliente u acomodar otra habitación por no tener disponibilidad según el requerimiento del cliente, causando malestar en el cliente.

Tabla 10

Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Reserva de Alojamiento

Fortalezas del Proceso Actual de Reserva de Alojamiento	Debilidades del Proceso Actual de Reserva de Alojamiento
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de medios por los cuales el cliente puede solicitar una reserva. - Respuesta al cliente, relativamente rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de recursos anticuados para agendar la reserva, teniendo como resultado una comunicación poca efectiva y la posibilidad de no atender adecuadamente una reserva, generando malestar en el cliente.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.2. Observación y Análisis del Proceso de Recepción de Clientes.

Los clientes que llegan al Hotel Punta Arena pueden llegar de acuerdo a dos modalidades:

La primera modalidad es la de Reserva de Alojamiento; en la cual, el cliente previamente solicitó al Asistente de Reservas la separación del alojamiento pagando el 50% del total de la estadía una vez que se confirmó la reserva. En este caso, el cliente se apersona a la recepción y junto con su DNI certifica que es la persona que realizó la reserva. El Recepcionista valida los datos según del DNI del cliente,

contrastándolo con la información previamente enviada por el Asistente de Reservas. Con la validación de la reserva, se procede a ingresar los datos del cliente en el Libro Físico de Huéspedes, proceso que tiende a demorar un poco debido a que se llena manualmente. Posterior a ello se realiza el cobro del 50% restante, se emite la boleta o factura según lo solicite el cliente, se le entregan las llaves de su habitación explicándole las normas del Hotel y se procede a indicar cuál es la habitación asignada.

La segunda modalidad es la llegada de clientes sin previo aviso, en la cual el cliente se apersona a la recepción, preguntando por la disponibilidad y tarifas del Hotel. El Recepcionista procede a dar la información solicitada, y en caso que el cliente no acepte, se le agradece su visita y el cliente procede a retirarse; en caso que el cliente acepte, el Recepcionista solicitará si DNI para poder ingresar sus datos en el Libro Físico de Huéspedes. Una vez que se llenaron los datos del cliente el dicho Libro, se procede al cobro de la tarifa del alojamiento, pagando al inicio la totalidad del monto. El recepcionista procede a emitir la boleta o factura según requerimiento del cliente y de igual manera que en la primera modalidad, se le entregan las llaves de su habitación explicándole las normas del Hotel y se procede a indicar cuál es la habitación asignada. Al finalizar el día, el Recepcionista realiza el cuadro de caja.

En este proceso, la falta de una base de datos automatizada para el registro de los huéspedes, genera malestar en los clientes debido al tiempo que se demora el Recepcionista en ingresar sus datos. Adicionalmente, el generar toda la información en un registro físico, origina otros problemas para poder llevar estadísticos de los ingresos y salidas de los clientes, desconociendo el flujo total de clientes en tiempo real, generando también que los reportes que se tienen que emitir

al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, demoren más al no tener los datos de manera virtual.

Tabla 11

Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Recepción de Clientes

Fortalezas del Proceso Actual de Recepción de Clientes	Debilidades del Proceso Actual de Recepción de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - El Recepcionista realiza adecuadamente su trabajo de acuerdo a la experiencia adquirida en el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llenado de los datos del cliente de manera manual, generando que el proceso de recepción sea más largo, ocasionando molestias en el cliente. Así mismo, el tener registros físicos alertada la emisión de reportes virtuales que se deben emitir al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.3. Observación y Análisis del Proceso de Atención al Cliente.

El Asistente de Atención al Cliente, durante la estancia de los clientes les pregunta cómo es su estancia en el Hotel, si consideran que la atención es la adecuada, si el ambiente es agradable y si las instalaciones cumplen con sus expectativas. De igual manera, cuando el cliente se retira de las instalaciones del Hotel, se pregunta al cliente cómo fue su estancia, si tiene algunas recomendaciones o quejas respecto a los servicios brindados.

Con la información recopilada, el Asistente de Atención al Cliente procede a retroalimentar al Gerente General verbalmente sobre la estancia del cliente, dando a conocer las recomendaciones y quejas del cliente, las cuales el Gerente General toma en cuenta para poder medidas correctivas y así poder mejorar el servicio.

Tabla 12*Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Atención al Cliente*

Fortalezas del Proceso Actual de Atención al Cliente	Debilidades del Proceso Actual de Atención al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de atención al cliente permite poder recopilar información importante para poder implementar mejoras en los servicios brindados por el Hotel, por lo que este proceso es valioso para la mejora continua de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al retroalimentar únicamente de manera verbal al Gerente General sobre las recomendaciones o quejas del cliente, en algunos casos la información se olvidado y ya no se tomaron medidas correctivas hasta que otro cliente tuvo algún reclamo similar, lo cual se pudo haber evitado, teniendo una retroalimentación constante y documentada.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.4. Observación y Análisis del Proceso de Compras.

El Asistente de Compras en base a la lista de habitaciones ocupadas, realiza un presupuesto para la compra de artículos de oficina, artículos de limpieza, artículos de mantenimiento para la piscina y alimentos, según corresponda. Con el presupuesto calculado, el Asistente de Compras se apersona al Jefe de Contabilidad, quien revisa el presupuesto y le entrega la cantidad monetaria solicitada para las compras.

En cuanto a los lugares de compra, ya se tienen seleccionados los establecimientos donde se realizarán las compras, sin embargo; previamente no se ha ejecutado un proceso de selección de proveedores, por lo que puede que existan otros establecimientos que vendan los mismos productos a un precio más

competitivo y con la misma calidad. Así mismo, no existe un seguimiento continuo de los productos comprados.

El Asistente de Compras, se apersona al establecimiento del proveedor, solicita la mercadería, realiza el pago correspondiente y solicita factura por las compras realizadas. Con todas las compras, el Asistente regresa al Hotel, presenta la factura y vuelto según corresponda al Contador, quien archiva las facturas recibidas; finalmente el Asistente de Compras entrega a cada una de las áreas correspondientes, los artículos comprados.

Tabla 13

Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Compras

Fortalezas del Proceso Actual de Compras	Debilidades del Proceso Actual de Compras
- Experiencia del Asistente de Compras sobre el proceso de compras.	- Inexistencia de un control continuo sobre las compras, que permita evaluar si se hace un uso eficiente de los artículos comprados. - Falta de búsqueda de otros proveedores que puedan brindar los mismos productos, con igual calidad y al mismo precio.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.5. Observación y Análisis del Proceso de Salida de Clientes.

A la salida del cliente, el Recepcionista recibe al cliente, verifica si tiene alguna deuda adicional por algún consumo dentro de las instalaciones, en caso de tener algún pago pendiente, se le realiza el cobro respectivo, así como la emisión de

la boleta o factura según se solicite. En caso de no tener algún pago pendiente se solicita al cliente la entrega de llaves y controles de la Televisión y Cable.

El Recepcionista coloca las llaves y controles en las repisas dispuestas y procede a agradecer al cliente su visita y a acompañarlo hasta la salida.

En este proceso se han tenido algunos inconvenientes, puesto que a la salida de los clientes no se realiza la revisión de la habitación como tal, encontrando después del retiro del cliente, faltantes de toallas, sábanas o almohadas, lo que ha causado un perjuicio para la Empresa; sin embargo, no se ha establecido aún algún proceso para evitar tal problemática.

Tabla 14

Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Salida de Clientes

Fortalezas del Proceso Actual de Salida de Clientes	Debilidades del Proceso Actual de Salida de Clientes
- Proceso corto en el cual el cliente no debe esperar mucho tiempo para poder realizar el Check - out del Hotel.	- Falta de revisión de habitaciones a la salida del cliente, lo cual puede generar que el cliente pueda sustraer algunos activos del Hotel sin que nadie pueda notarlo.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.6. Observación y Análisis del Proceso de Pago de Impuestos.

El Contador del Hotel, cargo que es asumido por el Gerente General, tres días antes de la declaración de impuestos según el Cronograma de Pagos de Impuestos de la SUNAT, elabora el cálculo de impuestos de manera manual, el cual lo revisa por lo menos dos veces para asegurarse de que todos los datos consignados se encuentren correctos. Con los datos validados, el Contador procede

a ingresar a la plataforma de pagos de impuestos de la SUNAT y completa los datos requeridos, posterior a ello genera los archivos de pago correspondientes los cuales guarda en una memoria USB.

Con los archivos generados, el Contador procede a apersonarse al Banco de la Nación, para realizar el respectivo pago. Con los comprobantes de pago, el contador regresa a las instalaciones del Hotel y archiva dichos comprobantes.

Tabla 15

Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Pago de Impuestos

Fortalezas del Proceso Actual de Pago de Impuestos	Debilidades del Proceso Actual de Pago de Impuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia del Gerente General como Contador por 45 años, lo cual hace que el proceso de pago de impuestos sea confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de la automatización del cálculo de impuestos, que permita agilizar el proceso del pago de los mismos. - Inexistencia de indicadores financieros que permitan evaluar el rendimiento de la empresa.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.7. Observación y Análisis del Proceso de Pago de Planillas.

El Jefe de Recursos Humanos, los últimos días del mes, procede a calcular los días laborados y no laborados por cada uno de los trabajadores, así como las horas extras que estos han podido laborar. Así mismo, se realiza el cálculo de los beneficios sociales y aportaciones del empleador, y se procede a calcular el monto total a pagar al trabajador.

Con los montos totales a pagar, el Jefe de Recursos Humanos emite las boletas de pago, y solicita el dinero correspondiente al Contador, el Jefe de Recursos Humanos hace el pago en efectivo a los trabajadores. Con el pago a cada

colaborador, el Jefe de Recursos Humanos procede a hacerles firmar las boletas de pago, de las cuales, dos copias se quedan con el Jefe de Recursos Humanos y dos copias con el Colaborador.

Tabla 16

Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Pago de Planillas

Fortalezas del Proceso Actual de Pago de Planillas	Debilidades del Proceso Actual de Pago de Planillas
- Cálculo de las planillas automatizado.	- Falta de estadísticos de control sobre los pagos, así como de las ausencias de personal, permisos, descuentos, etc.

Nota: Elaboración Propia

4.1.4.8. Observación y Análisis del Proceso de Contratación de Personal.

Cuando existe la necesidad de contratación de personal, el Jefe de Recursos Humanos evalúa la contratación del mismo, primero lo evalúa en el entorno familiar del Gerente General debido a su disposición, en caso que alguna persona del entorno familiar cumpla con el perfil requerido se procede a su contratación. Sin embargo, en caso ninguna persona del entorno familiar cumpla con los requisitos mínimos, se procede a emitir una convocatoria en el Diario El Correo, solicitando el personal requerido, de los CV's recopilados, se procede a entrevistar a los candidatos, y en caso que la persona entrevistada cumpla con el perfil, se procede a su contratación.

La contratación de personal, no se encuentra basada en ninguna encuesta o herramienta de selección, por lo que sólo se toma en cuenta el CV del postulante, por lo que, en algunos casos, el personal ha terminado incumpliendo sus funciones y siendo retirado de la empresa.

Tabla 17*Fortalezas y Debilidades del Proceso Actual de Contratación de Personal*

Fortalezas del Proceso Actual de Contratación de Personal	Debilidades del Proceso Actual de Contratación de Personal
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de contratación de personal del entorno familiar del Gerente General, lo que genera un ambiente de mayor confianza en el colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de herramientas para la adecuada selección del personal, el cual, de ser contratador sin pasar algunos filtros, podría no ser el personal adecuado para el cumplimiento de las funciones que el puesto requiere, generando un nuevo proceso de selección y abandono del puesto de trabajo.

Nota: Elaboración Propia

Como se ha podido apreciar en el análisis de cada uno de los procesos del Hotel Punta Arena, cada uno de los procesos cuenta con fortalezas y debilidades, en las cuales se deben potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades, por lo cual es necesario tomar acciones correctivas inmediatas, asegurando la calidad del servicio al cliente, puesto que es a quien se debe la razón de ser de la empresa.

4.1.5. Principales Hallazgos del Diagnóstico de la Empresa Hotel Punta Arena

Se ha podido recopilar a través de la aplicación del Flujograma, Focus Group, Encuestas y Observación, que existen deficiencias en todos los procesos administrativos del Hotel, algunos de ellos relacionados a que, algunas actividades se llevan de manera manual, alargando el proceso de atención al cliente, cuando estos podrían llevarse a cabo rápidamente con apoyo de la tecnología, generando un proceso de atención en un menor tiempo. Así mismo, se ha demostrado que la comunicación entre algunas áreas y puestos de trabajo es deficiente, por lo que se

requiere mejorar los canales de comunicación, de manera que todas las áreas y puestos, puedan trabajar en la misma sintonía. Finalmente, al no contar con información a la cual se le pueda hacer un seguimiento, se dificulta la posibilidad de analizar el rendimiento de las operaciones del Hotel, lo que dificulta la toma de decisiones.

Los problemas anteriormente mencionados, requieren prontas soluciones, que permitan al Hotel brindar un mejor servicio a sus clientes, posicionándose delante de sus competidores e incrementando la demanda del Hotel.

4.2. Diseño de la Mejora

Con la identificación de las principales deficiencias en los procesos administrativos del Hotel Punta Arena, se diseñará una propuesta de mejora basada en la Gestión por Procesos, la cual se encontrará abordada por la Caracterización de Procesos, implementación de un Manual de Procedimientos, implementación de un Balanced Scorecard y automatización de algunas actividades gracias Bases de Datos elaboradas específicamente para el Hotel Punta Arena, permitiendo agilizar los procesos y brindar una mejor atención al cliente. Finalmente, se medirá la reducción de tiempos gracias a las actividades automatizadas.

4.2.1. Caracterización de Procesos

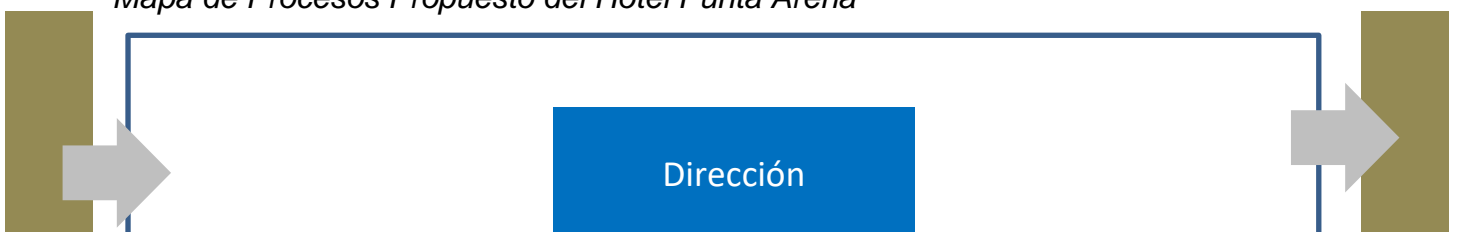
La Caracterización de Procesos es una herramienta de la Gestión por Procesos que permite identificar los requerimientos de un proceso, objetivo, responsables, involucrados, proveedores del proceso, clientes, entradas, salidas, recursos físicos, y tecnológicos, así como indicadores y controles.

4.2.1.1. Mapa de Procesos.

Para poder elaborar la Caracterización de Procesos, la metodología de la Gestión por Procesos indica que previamente se debe definir el mapa de procesos, identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Figura 18

Mapa de Procesos Propuesto del Hotel Punta Arena



Procesos Estratégicos

Procesos Misionales



Recepción

Procesos de Apoyo



Atención al Cliente

Mantenimiento

Nota: Elaboración Propia

En la Figura 18 se muestra el Mapa de Procesos propuesto para la Empresa Hotel Punta Arena, el cuál consta de tres procesos clave, los cuáles son los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo.

En cuanto a los procesos estratégicos, se consideran los procesos que son llevados a cabo por la Dirección, puesto que, en base a las necesidades del cliente, crea objetivos y estrategias con la finalidad de satisfacer al cliente.

Los procesos misionales del Hotel, son la Reservación, la Recepción y el Alojamiento, puesto que son los procesos que están orientados a la operación del negocio y la creación de valor.

Finalmente se presentan los procesos de apoyo, los cuales son los procesos de Compras, Recursos Humanos, Contabilidad, Atención al Cliente y Mantenimiento; estos procesos fungen como soporte a los procesos estratégicos y los procesos misionales, generando que se puedan cumplir con los objetivos establecidos para la organización.

4.2.1.2. Caracterización del Proceso de Reserva de Alojamiento.

Tabla 18

Caracterización del Proceso de Reserva de Alojamiento

Proceso de Reserva de Alojamiento
--

Responsable: Asistente de Reservas.		
Involucrados: Jefe de Ventas, Asistente de Reservas y Recepcionista		
Objetivo del Proceso: Ejecutar la reservación del cliente sin errores.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Cliente externo del Hotel.	<p>El Asistente de Reservas recibirá la solicitud de reserva del Cliente por medio de llamada, Whatsapp o página de Facebook, tomando nota del requerimiento exacto del Cliente (tipo de habitación y fecha), el Asistente de Reservas indicará al Cliente que le devolverá la llamada o responderá a su mensaje con la disponibilidad de la habitación y precio.</p> <p>El Asistente de Reservas verificará la disponibilidad de habitación y fecha en la Base de Datos de Registro de Clientes, y con la información revisada se contactará con el Cliente.</p> <p>En caso de no contar con disponibilidad del tipo de habitación o fecha, el Asistente de Reservas ofrecerá otras opciones al Cliente. En caso de contar con la reserva, se le confirmará al Cliente el tipo de habitación, fecha y costo.</p> <p>Si el Cliente acepta los términos, se la agendará la reservación previo depósito del 50% de la reserva en el plazo de 06 horas.</p> <p>Una vez que el Cliente realiza el pago, el Asistente de Reservas confirma la reserva en la Base de Datos de Registro de Clientes.</p> <p>El Recepcionista deberá revisar todos los días la Base de Datos de Registro de Clientes con la finalidad de identificar los Clientes próximos a llegar, con la finalidad de hacer las coordinaciones correspondientes.</p>	Cliente externo del Hotel y Recepcionista.
Entradas		Salidas
Requerimiento de reserva del cliente externo.	Confirmación de la reserva del cliente externo.	
Recursos	Indicador	Control
Smartphone. Base de Datos de Registro de Clientes.	<p style="text-align: center;">% de reservaciones sin errores =</p> $\frac{\text{Reservas sin Errores}}{\text{Total de Reservas}} * 100$	Revisión mensual de las reservaciones totales.

En la Tabla 18, se puede apreciar la caracterización del Proceso de Reserva de Alojamiento, el cual tiene como mejora, la implementación de una Base de Datos para ejecutar las reservas de los clientes, actualizándose en tiempo real para que tanto el Asistente de Reservas como el Recepcionista puedan tener conocimiento de la disponibilidad de habitaciones, clientes agendados y clientes próximos a llegar,

esperando así la eliminación al 100% de los errores efectuados en la reservación de los clientes.

4.2.1.3. Caracterización del Proceso de Recepción de Clientes.

Tabla 19

Caracterización del Proceso de Recepción de Clientes

Proceso de Recepción de Clientes		
Responsable: Recepcionista.		
Involucrados: Jefe de Operaciones y Recepcionista.		
Objetivo del Proceso: Registrar al cliente de manera eficiente.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Cliente externo del Hotel.	El Recepcionista recibirá a los Clientes que se apersonen a la recepción, preguntando si el Cliente tiene una reservación. En caso que el Cliente tenga una reservación, se le solicitará su DNI para comparar que los datos registrados coincidan con los datos de la Base de Datos de Registro de Clientes. Una vez que se confirma la reservación, se completarán los datos del Cliente en la Base de Datos de Registro de Clientes. El Recepcionista procederá a cobrar el 50% restante del costo de la reserva y emitirá la boleta o factura según lo requiera el Cliente. En caso que el Cliente llegue sin reserva previa, el Recepcionista revisará la disponibilidad de la habitación indicando el precio, si el Cliente accede, se procederá a solicitar el DNI del Cliente para registrarlo en la Base de Datos de Registro de Clientes. Se procederá a realizar el cobro del monto total de la(s) habitación(es) y se emitirá de igual manera la boleta o factura según lo solicite el Cliente. Finalmente, en ambos casos, se procederá a entregar las llaves de la(s) habitación(es) y se le indicará al Cliente hacia dónde dirigirse. Antes de finalizar la jornada laboral, el Recepcionista realizará el cuadro de caja y entregará el dinero recaudado al Contador.	Cliente externo del Hotel.
Entradas		Salidas
Reserva del cliente.	Registro del cliente en la base de datos.	
Recursos	Indicador	Control
Laptop. Base de Datos de Registro de Clientes.	$\% \text{ de clientes recepcionados sin errores} = \frac{\text{Errores en Recepción de Clientes}}{\text{Total de Clientes Recepcionados}} * 100$ $\% \text{ de boletas o facturas correctamente emitidas} = \frac{\text{Errores en Boletas o Facturas emitidas}}{\text{Total de Boletas o Facturas emitidas}} * 100$	Revisión mensual de registros con errores. Revisión de boletas o facturas con errores.

Se muestra en la Tabla 19, la caracterización del Proceso de Recepción de Clientes, el cual tiene como mejora el uso de la Base de Datos de Recepción y el uso de una Base de Datos de Registro de Clientes, que permitirá revisar las recepciones previamente realizadas, así como el registro de clientes en un menor tiempo, haciendo más rápido el Proceso de Recepción de Cliente, creando una mayor satisfacción del Cliente respecto al tiempo de demora de la atención.

4.2.1.4. Caracterización del Proceso de Atención al Cliente.

Tabla 20

Caracterización del Proceso de Atención al Cliente

Proceso de Atención al Cliente		
Responsable: Asistente de Atención al Cliente.		
Involucrados: Jefe de Ventas, Asistente de Atención al Cliente y Recepcionista		
Objetivo del Proceso: Evaluar la satisfacción del Cliente de estancia en el Hotel.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Cliente externo del Hotel.	El Asistente de Atención al Cliente, será comunicado por el Recepcionista cuando un Cliente esté próximo a retirarse de las instalaciones del Hotel. El Asistente de Atención al Cliente aplicará una breve encuesta mediante la Base de Datos de Satisfacción del Cliente, en la cual ingresará el número de DNI del Cliente y procederá a evaluar 5 ítems donde 0 es que el Cliente se sintió totalmente insatisfecho respecto al ítem y 4 es que el Cliente se sintió totalmente satisfecho respecto al ítem evaluado. Los ítems a evaluar serán: "Atención Oportuna", "Amabilidad del Personal", "Limpieza", "Confort" y "Servicios Brindados". La base de datos arrojará estadísticos acumulados de la satisfacción del Cliente, el cual deberá ser revisado por el Jefe de Ventas cada quince días con la finalidad de evaluar los puntos de mejora respecto al servicio brindado al Cliente. De igual manera el Jefe de Ventas comunicará los resultados a la Gerencia General para implementar mejoras en el corto plazo.	Jefe de Ventas.
Entradas		Salidas
Encuesta de Satisfacción del Cliente.		Evaluación de la Satisfacción del Cliente.
Recursos	Indicador	Control
Smartphone. Base de datos de Satisfacción de Clientes.	$\% \text{ de Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{20 \text{ Puntos Tope}} * 100$	Evaluación Quincenal de la Satisfacción del Cliente.

--	--	--

En la Tabla 20 se puede apreciar la caracterización del Proceso de Atención al Cliente, el cual, a diferencia del proceso actual, tendrá una retroalimentación sobre la satisfacción del cliente respecto al servicio brindado en el momento del retiro del Cliente.

La encuesta de satisfacción del Cliente evaluará cinco aspectos fundamentales en el servicio, los cuales son: “Atención Oportuna”, “Amabilidad del Personal”, “Limpieza”, “Confort” y “Servicios Brindados”. Para ello, se ha elaborado una base de datos en la que se registrará el DNI del Cliente, y se evaluará la satisfacción de la estancia del cliente mediante la puntuación de los ítems mencionados, teniendo como puntuación máxima por cada ítem un valor de 4 y como puntuación mínima un valor de 0, teniendo como puntaje máximo global obtenido una puntuación de 20 puntos y como puntuación mínimo global, una puntuación de 00 puntos.

La base de datos se encuentra automatizada de manera que se puedan presentar los datos acumulados de cada mes y de cada año respecto a los ítems evaluados, con la finalidad que el Jefe de Ventas junto con la Gerencia General, puedan tomar decisiones para la mejora de los ítems con una calificación más baja. Así mismo si el cliente tuviera comentarios adicionales, estos podrán rellenarse en un espacio adjunto.

4.2.1.5. Caracterización del Proceso de Compras.

Tabla 21

Caracterización del Proceso de Compras

Proceso de Compras		
Responsable: Asistente de Compras.		
Involucrados: Contador y Asistente de Compras.		
Objetivo del Proceso: Ejecutar las Compras del Hotel tres veces por semana, haciendo un uso más eficiente del presupuesto.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Recepcionista.	<p>El Recepcionista, entregará los días lunes, miércoles y viernes, una lista de las habitaciones ocupadas y las habitaciones que están por ocuparse durante la semana.</p> <p>El Asistente de Compras realizará una lista de los artículos que comprará y en base a los precios estándar, realizará un presupuesto más un 10% adicional como presupuesto de contingencia. El Asistente de Compras solicitará el dinero calculado al Contador, el Contador aprobará o ajustará el presupuesto y le entregará el dinero al Asistente de Compras para que pueda realizar las compras correspondientes.</p> <p>El Asistente de Compras realizará las compras de artículos de oficina, artículos de limpieza, artículos de mantenimiento de piscina y alimentos según corresponda, solicitando factura por las compras. Posterior a la compra de los artículos y alimentos, el Asistente de Compras entregará los productos a cada una de las áreas respectivas. Posterior a la entrega de las compras, el Asistente de Compras llenará en la Base de datos de Compras, las compras realizadas en el día con el respectivo monto gastado. Finalmente, el Asistente de Compras entregará las facturas al Contador para su revisión y archivo.</p> <p>Cada fin de mes, con los costos incurridos en el período, el Asistente de Compras deberá evaluar otros proveedores, con la finalidad de contrastar si el precio y calidad de los productos adquiridos es el adecuado, en caso que no lo sea, se recurrirá a comprar a nuevos proveedores previamente evaluados.</p>	Contador.
Entradas		Salidas
Registro de Clientes.	Presupuesto de compras. Facturas. Registro de Compras.	
Recursos	Indicador	Control
Smartphone. Base de datos de registro de Clientes. Base de datos de Compras.	<p>% de cumplimiento del presupuesto =</p> $\frac{S/. \text{ Gastados en Compras}}{S/. \text{ Presupuestados para Compras}} * 100$	Evaluación Semanal de las compras realizadas.

Nota: Elaboración Propia

En la Tabla 21 se muestra la caracterización del Proceso de Compras, el cual está a cargo del Asistente de Compras, respecto al proceso actual, este nuevo proceso varía en que las compras, ya no se realizarán diariamente, sino que se realizarán 03 veces por semana, los días lunes, miércoles y viernes, incurriendo así en un menor costo por las compras realizadas, ya que el Asistente de Compras percibe un sueldo variable en base al trabajo realizado. Así mismo, se podrá realizar un seguimiento de las compras y de los proveedores, gracias a la Base de datos de Compras, la cual se desarrolló con el propósito de evaluar los costos por compras, y los precios y calidad de productos ofrecidos por los proveedores, evaluando a fin de mes a cada uno de los proveedores.

4.2.1.6. Caracterización del Proceso de Salida de Clientes.

Tabla 22

Caracterización del Proceso de Salida de Clientes

Proceso de Salida de Clientes		
Responsable: Recepcionista.		
Involucrados: Recepcionista, Cuarteleros, Asistente de Atención al Cliente.		
Objetivo del Proceso: Evaluar a la salida del cliente que, todas las deudas pendientes estén canceladas y que todos los activos del Hotel se encuentren en perfectas condiciones, tal como se le entregó al cliente.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Cliente externo del Hotel.	El Recepcionista recibe al Cliente al momento de la salida. Verificará la habitación o habitaciones que el Cliente está dejando, y le solicitará a un Cuartelero disponible, que revise la habitación o habitaciones ocupadas por los Clientes, revisando que todos los artículos del hotel, se encuentren en la habitación y que estén en buen estado. En caso de que existan faltantes o daños en los artículos o instalaciones de la habitación, el Recepcionista llamará al Jefe de Operaciones, para que pueda llegar a un consenso con el Cliente y realizar el cobro por los daños. Caso contrario en que todo esté conforme, el Recepcionista recibirá las llaves y controles de la televisión y cable. Mientras los cuarteleros hacen la revisión respectiva de las habitaciones, el Recepcionista comunicará al Asistente de Atención al Cliente el retiro de los Clientes, para que mientras esperan por la revisión, se les aplique la encuesta de Satisfacción del Servicio. Finalmente, el Recepcionista agradecerá la visita a los huéspedes, invitándolos a regresar, y procederá a despedir a los Clientes.	Cliente externo del Hotel.
Entradas		Salidas
Registro de Clientes.	Registro de Clientes.	
Recursos	Indicador	Control
Laptop. Base de datos de registro de Clientes.	Cobros a clientes por daños o pérdidas = $\sum S$ /. Cobrados a clientes por daños o pérdidas de activos. Activos dañados o perdidos = Conteo de artículos dañados o perdidos.	Evaluación de cobros adicionales a clientes por daños o pérdidas de activos.

Nota: Elaboración Propia

En la Tabla 22 se muestra la caracterización del Proceso de Salida de Clientes, el cual está a cargo del Recepcionista. Este proceso a diferencia del

proceso actual, tiene como actividades adicionales, la revisión de las habitaciones para evaluar a la salida del Cliente la conformidad de los artículos y artefactos que son parte de los activos del Hotel. Así mismo, este proceso estará relacionado al proceso de Atención al Cliente, puesto que el Asistente de Atención al Cliente, procederá a aplicar una encuesta de salida a los clientes, para evaluar la satisfacción de los mismo, tal como se ha descrito en el punto 4.2.1.6. Caracterización del Proceso de Atención al Cliente. Cabe resaltar que, en este proceso, si es existieran no conformidades respecto al estado de los artículos o artefactos, o estos estuviesen faltantes, el Jefe de Operaciones será encargado de conciliar con el Cliente y realizar el cobro respectivo, analizando el tipo de daño.

4.2.1.7. Caracterización del Proceso de Pago de Impuestos.

Tabla 23

Caracterización del Proceso de Pago de Impuestos

Proceso de Pago de Impuestos		
Responsable: Contador.		
Involucrados: Contador, Recepcionista y Asistente de Compras.		
Objetivo del Proceso: Realizar el Pago de Impuesto de manera rápida y sin errores.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Recepcionista y Asistente de Compras.	El Contador, recibirá una alerta de fecha de pago de impuestos, mediante Google Calendar en su celular, un día antes del vencimiento según el Cronograma de Pagos de Impuestos de la SUNAT. Una vez recibida la alerta, el Contador procederá a revisar todas las boletas y facturas tanto emitidas a los Clientes, como las de compras realizadas. El Contador llenará la Base de Datos de Pago de Impuestos, mediante la cual, se calculará automáticamente el pago a la SUNAT que debe realizar el Contador. Posterior a ello, el Contador procede a llenar el PDT, y pagará vía online mediante tarjeta de débito, el monto ascendiente al pago de impuestos del mes. El Contador imprimirá la constancia de pago, y la archivará.	SUNAT.
Entradas		Salidas
Boletas y facturas emitidas a Clientes. Boletas y facturas de compras.		PDT.

Recursos	Indicador	Control
Laptop. Base de Datos Pago de Impuestos.	Σ Pago de impuestos realizados correctamente y a tiempo.	Revisión Trimestral Pago Impuestos.

La caracterización del Proceso de Pago de Impuestos se muestra en la Tabla 23, este proceso a diferencia del proceso actual de pago de impuestos, se realizará mediante las herramientas de Microsoft Excel y Google Drive, permitiendo que se puedan calcular automáticamente los costos y los ingresos, aplicando la tasa de impuesto, teniendo como resultado final el monto a pagar por impuestos mes a mes. Adicionalmente, con la finalidad de evitar que el Contador olvide pagar el impuesto en alguna fecha, se le enviarán alertas de mediante Google Calendar (Anexo N°06) de acuerdo a la fecha de pago.

4.2.1.8. Caracterización del Proceso de Pago de Planillas.

Tabla 24

Caracterización del Proceso de Pago de Planillas

Proceso de Pago Planillas		
Responsable: Jefe de Recursos Humanos		
Involucrados: Jefe de Recursos Humanos, Contador y Trabajadores.		
Objetivo del Proceso: Realizar el Pago de Planillas el último día del mes y controlar las asistencias por cada trabajador.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Jefe de Recursos Humanos.	El Jefe de Recursos Humanos, el último día de cada mes, procede a revisar el Registro de Asistencia de Trabajadores, en el cual revisará si el trabajador tuvo inasistencias u horas extras para proceder a realizar el cálculo del mismo.	Trabajadores.
Entradas		Salidas
Registro de Asistencia de Trabajadores.	El Jefe de Recursos Humanos procede a llenar los datos correspondientes de la Base de Datos de Planilla, la cual calculará automáticamente el pago neto a cancelar a cada uno de los trabajadores. Después de ello, procederá a imprimir cuatro copias de cada boleta de pago. El Jefe de Recursos Humanos realizará el pago en cuenta de ahorros de los trabajadores y solicitará la firma de las cuatro boletas impresas, dando dos copias al trabajador y archivando las otras dos copias, las cuales guardarán en el Archivador de Boletas de Pago.	Boletas de Pago.

Recursos	Indicador	Control
Laptop. Base de Datos de Planillas.	Asistencias = \sum Asistencias por cada trabajador	Revisión Trimestral de Planillas

Nota: Elaboración Propia

La Caracterización del Proceso de Pago de Planillas mostrada en la Tabla 24, muestra el proceso propuesto para llevar a cabo el pago de las planillas a los trabajadores, el cual tiene como mejora propuesta contar con una Base de Datos de Planillas, la cual permitirá analizar las asistencias y horas extras de cada trabajador, analizando la productividad de cada uno, analizando si el personal con el que se cuenta tiene compromiso con la organización o si debería ser removido.

4.2.1.9. Caracterización del Proceso de Contratación de Personal.

Tabla 25

Caracterización del Proceso de Contratación de Personal

Proceso de Contratación de Personal		
Responsable: Jefe de Recursos Humanos		
Involucrados: Jefe de Recursos Humanos y Gerente General.		
Objetivo del Proceso: Realizar la contratación de personal adecuadamente.		
Proveedores	Actividades	Clientes
Jefe de Recursos Humanos.	El Jefe de Recursos Humanos, es avisado por el Gerente General si existe la necesidad de contratación de un nuevo puesto, el Jefe de Recursos Humanos primero realizará una convocatoria en el entorno familiar el Gerente General, y procederá a realizar la Evaluación de Selección (Anexo N°07) a cada uno de los entrevistados, en caso que ninguno de los entrevistados llegue al puntaje mínimo, se procederá a realizar una convocatoria externa, para lo cual el Jefe de Recursos Humanos publicará la convocatoria en el Diario el Correo; así mismo, con los CV's recibidos el Jefe de Recursos Humanos procederá a llamar a los candidatos ideales, y les realizará la Evaluación de Selección (Anexo N°07) en caso que ninguno de los postulantes el puntaje mínimo, se lanzará una nueva convocatoria, en caso se tenga a la persona ideal para suplir el puesto, se le comunica al candidato y se procede a la firma de contrato.	Gerente General.
Entradas		Salidas
Evaluación de Selección de Personal.	Contrato del Trabajador.	

Recursos	Indicador	Control
Laptop. Evaluaciones.	# Trabajadores Contratados por Año = \sum Nuevos Trabajadores por año	Revisión Semestral.

Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla 25, el proceso de Contratación de Personal, el cual posee como mejora respecto al proceso actual, la implementación de una Evaluación de Selección (Anexo N°07), en la cual se evaluarán los requisitos mínimos que el postulante debe cumplir para poder ingresar a laborar a la empresa y desenvolverse adecuadamente.

4.2.2. Manual de Procedimientos

Según Vivanco (2017) los Manuales de Procedimientos son “herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos - financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución”.

Para elaborar un Manual de Procedimientos, es necesario elaborar previamente la caracterización de los procesos identificados en la organización, tal como se ha ejecutado en el Punto 4.2.1. Caracterización de Procesos, este paso permite analizar profundamente los procesos de una empresa, así como los elementos que la componen. Gracias a la caracterización de procesos, se puede proceder en este Punto a la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena, el cual regirá como un documento

normativo que regule cada una de las actividades ejecutadas en cada uno de los procesos.

Se presenta el Manual de Procedimientos elaborado para los procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena en el Anexo N°05.

4.2.3. *Balanced Scorecard*

El Balanced Scorecard es una herramienta que permitirá trazar objetivos estratégicos para la propuesta de mejora, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que los autores Norton & Kaplan (2000) sugieren, las cuales son la Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.

El Balanced Scorecard propuesto se detalla a continuación:

Tabla 26

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Período de Medición	Indicador
Financiera	Cumplir con los presupuestos de compras al 100%.	Mensual y Anual	$\frac{S/. \text{ Gastados en Compras}}{S/. \text{ Presupuestados para Compras}} * 100$
Clientes	Mantener la Satisfacción de los Clientes como mínimo en un 75%, es decir con una puntuación global de 3/4.	Mensual y Anual	% Satisfacción de Cliente
	Realizar correctamente el 100% de las reservaciones.	Mensual y Anual	$\frac{\text{Reservas sin Errores}}{\text{Total de Reservas}} * 100$
Procesos Internos	Elaborar correctamente el 100% de boletas y facturas.	Mensual y Anual	$\frac{\text{Boletas y Facturas sin Errores}}{\text{Total de Facturas y Boletas}} * 100$
	Realizar el 100% de las declaraciones de impuestos a tiempo.	Anual	$\frac{\text{Declaraciones de Impuestos a Tiempo}}{\text{Total de Declaraciones}} * 100$
Innovación y Aprendizaje	Capacitar al 100% de los trabajadores administrativos en Gestión de Procesos.	Mensual y Anual	$\frac{\text{Trabajadores Administrativos Capacitados}}{\text{Total de Trabajadores Administrativos}} * 100$

Nota: Elaboración Propia

El Balanced Scorecard elaborado de la presente propuesta de mejora mostrado en la Tabla 26, cuenta con seis objetivos estratégicos, de los cuales se ha elaborado un objetivo para la Perspectiva Financiera, uno para la Perspectiva de Clientes, tres para la Perspectiva de Procesos Internos y uno para la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.

Los objetivos planteados tienen metas por encima del 75% de cumplimiento, puesto que se busca a través de la propuesta de mejora eliminar las no conformidades en los procesos, presentando un mejor desenvolvimiento de los trabajadores en sus actividades diarias.

4.2.4. Bases de Datos

Como parte de la propuesta de mejora elaborada para la gestión de procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena, se han desarrollado 05 bases de datos, las cuales permitirán recopilar toda la información esencial de los diversos procesos administrativos, generando indicadores para cada uno de los procesos que permitirán a la Gerencia General de la Empresa realizar un mejor seguimiento de la gestión del Hotel, así como tomar decisiones en base a información cuantitativa.

4.2.4.1. Base de Datos de Registro de Clientes.

La Base de Datos de Registro de Clientes, es una base que recopila la información de los clientes que se hospedan en el Hotel, con la finalidad de poder realizar un seguimiento a los ingresos recaudados por el Hotel, así como las características de los clientes alojados, agrupando la información y contabilizándola para emitir indicadores, que permitan tomar decisiones. Así mismo, la recopilación de la información de los clientes mediante esta base de datos, permitirá realizar

rápidamente las encuestas de hospedaje solicitadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

La base de Datos está compuesta por 13 hojas de cálculo, de las cuales 12 están repartidas entre los 12 meses del año, y 01 hoja recopila el resumen anual de los registros de clientes.

Figura 199

Extracto de la Base de Datos de Registro de Clientes

ENERO							
N° Camas		Doble	M + 15	M + 25	M + 25	M + 15	Matrimonial
Habitación		101	102	103	104	105	106
Día 01	Tipo de Habitación						
	Fecha de Ingreso						
	Fecha de Retiro						
	Nombres						
	Apellidos						
	Edad						
	DNI / RUC / Pasaporte						
	Nacionalidad						
	N° Boleta / Factura						
	Procedencia						
	Destino						
	Placa Vehicular						
	Motivo de Viaje						
	Adelanto						
	Saldo						
Total							
Habitación		101	102	103	104	105	106
Día 02	Tipo de Habitación						
	Fecha de Ingreso						
	Fecha de Retiro						
	Nombres						
	Apellidos						
	Edad						
	DNI / RUC / Pasaporte						
	Nacionalidad						
	N° Boleta / Factura						
	Procedencia						
	Destino						
	Placa Vehicular						
	Motivo de Viaje						
	Adelanto						
	Saldo						
Total							
Habitación		101	102	103	104	105	106
Tipo de Habitación							
Fecha de Ingreso							

Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la Figura 19 un extracto de la Base de Datos de Registro de Clientes, las cuales se han elaborado para cada mes del año (I) y dividiendo la información para cada una de las habitaciones del Hotel (II). De igual manera cada mes, está dividido entre los días que le correspondan (III), con la finalidad de llevar un registro diario y mensual. El registro se ha dispuesto para recopilar la información mensual y un resumen de toda la información del año en cuestión (IV).

De cada registro de cliente hospedado se tomará información referente a: Tipo de habitación ocupada, fecha de ingreso, fecha de salida, nombres, apellidos, DNI/RUC/Pasaporte según corresponda, nacionalidad, procedencia, destino, placa vehicular, motivo de viaje, adelanto monetario, saldo monetario y total a pagar por el cliente (V).

Al final de cada hoja de cálculo mensual se presenta un resumen del mes Figura 20, el cuál arrojará datos automatizados de los tipos de habitaciones que fueron ocupadas, así como la nacionalidad de los clientes que arribaron, el número de arribos total y los ingresos totales del mes.

Figura 20

Resumen Mensual de Registro de Clientes

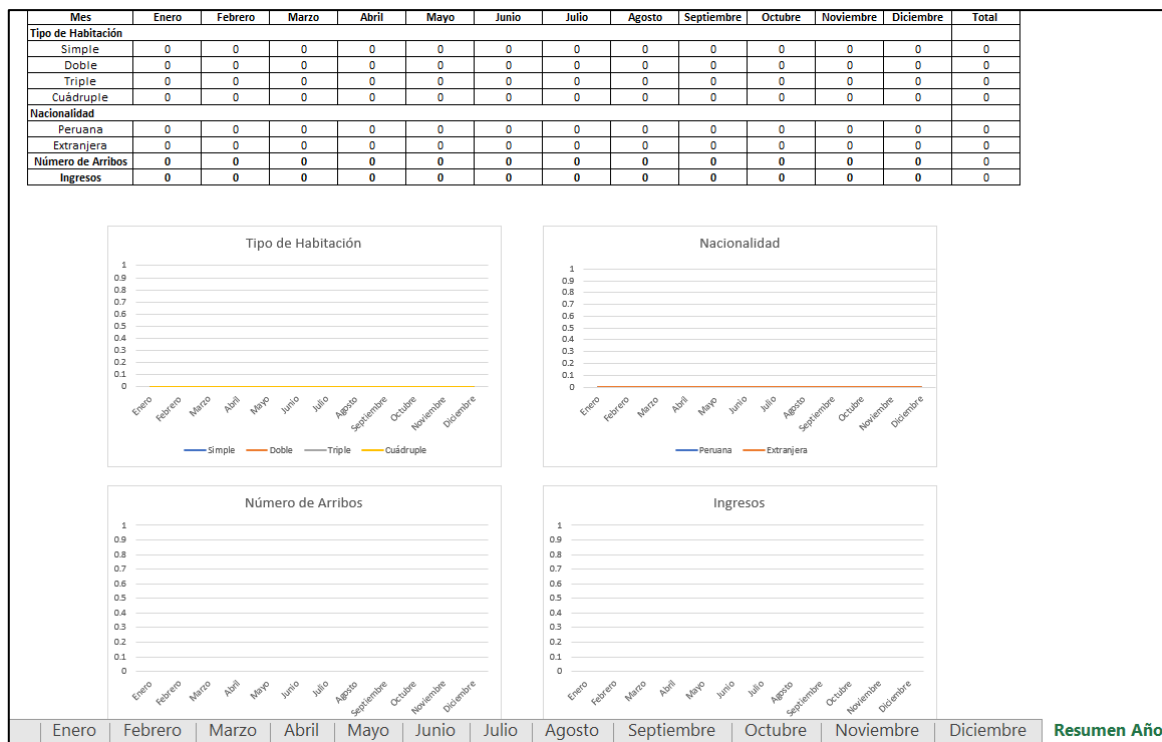
Resumen del Mes	
Tipos de Habitaciones	
Simple	0
Doble	0
Matrimonial	0
Triple	0
Cuádruple	0
Nacionalidad	
Peruana	0
Extranjero	0
Número de Arribos	
0	
Ingresos Totales	
0	

Nota: Elaboración Propia

Adicionalmente, se presenta un resumen del todo año, mes a mes, de los tipos de habitaciones ocupadas, nacionalidad de los clientes, número de arribos e ingresos totales. Se complementan los datos recopilados con gráficos, que permitirán realizar un análisis de la data recopilada de manera visual.

Figura 21

Resumen Anual de Registro de Clientes



Nota: Elaboración Propia

Gracias a la Base de Datos de Registro de Clientes, el Hotel podrá realizar un seguimiento de los tipos de habitaciones que son más demandadas, así como la procedencia de sus clientes, y otro tipo de información de valor para la empresa, que permitirá tomar mejores decisiones para brindar un mejor servicio a sus clientes.

4.2.4.2. Base de Datos de Satisfacción de Clientes.

La Base de Datos de Satisfacción de Clientes, es un archivo Excel que compila la información de Encuestas de Satisfacción aplicadas a los Clientes del Hotel. En esta Base de Datos, el Asistente de Atención al Cliente recopila la información brindada por los Clientes, respecto a su percepción sobre la atención brindada, amabilidad del personal, confort y servicios brindados. La mínima puntuación que el Cliente puede dar es 0 y la máxima es 4, en base a las

puntuaciones de los 05 ítems calificados, la base de datos calcula un promedio total por cliente y un promedio total por mes; así mismo se presenta un resumen anual, que calcula el porcentaje de satisfacción mensual.

La base de Datos está compuesta por 13 hojas de cálculo, de las cuales 12 están repartidas entre los 12 meses del año, y 01 hoja recopila el resumen anual de la satisfacción de los clientes.

Figura 22

Extracto de la Base de Datos de Satisfacción de Clientes

Encuesta de Satisfacción de Clientes Enero

# Clientes	DNI	Atención Oportuna	Amabilidad del Personal	Limpieza		Servicios Brindados	Promedio por Cliente
Cliente 01		4	4	2	2	1	2.6
Cliente 02		4	4	4	3	3	3.6
Cliente 03		3	4	4	3	2	3.2
Cliente 04							#iDIV/0!
Cliente 05							#iDIV/0!
Cliente 06							#iDIV/0!
Cliente 07							#iDIV/0!
Cliente 08							#iDIV/0!
Cliente 09							#iDIV/0!
Cliente 10							#iDIV/0!
Cliente 11							#iDIV/0!
Cliente 12							#iDIV/0!
Cliente 13							#iDIV/0!
Cliente 14							#iDIV/0!
Cliente 15							#iDIV/0!
Cliente 16							#iDIV/0!
Cliente 17							#iDIV/0!
Cliente 18							#iDIV/0!
Cliente 19							#iDIV/0!
Cliente 20							#iDIV/0!
Cliente 21							#iDIV/0!
Cliente 22							#iDIV/0!
Cliente 23							#iDIV/0!
Cliente 24							#iDIV/0!
Cliente 25							#iDIV/0!

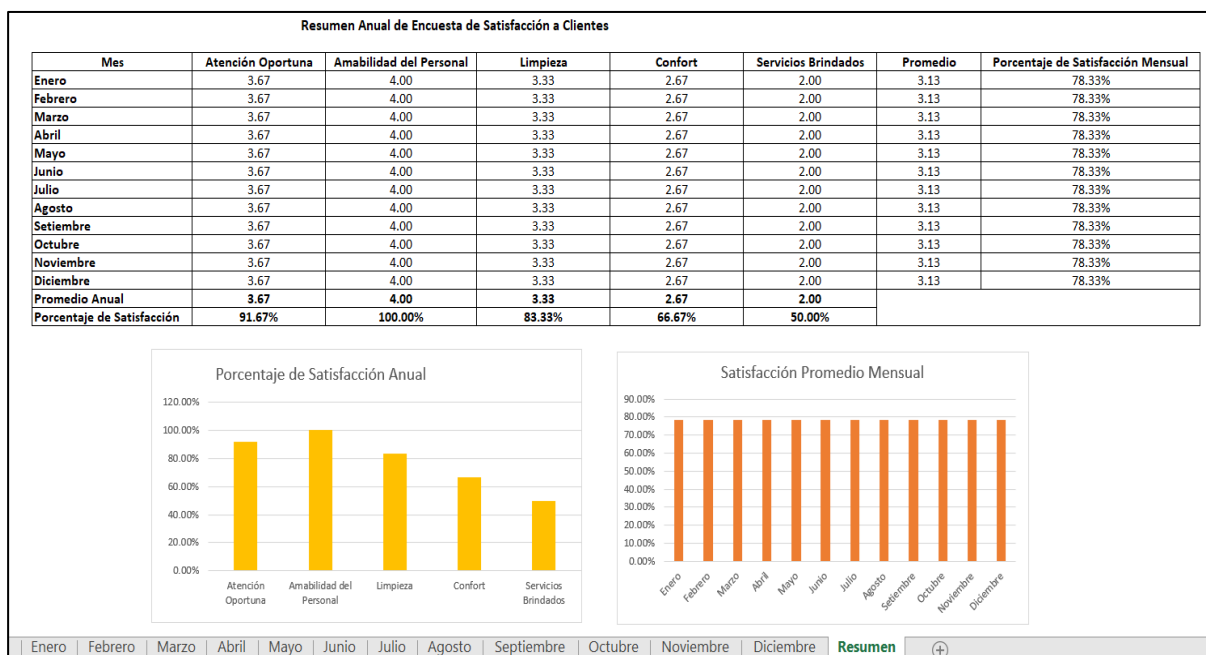
Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la Figura 22. un extracto de la Base de Datos de Satisfacción de Clientes, las cuales se han elaborado para cada mes del año (I); así mismo, se han considerado 05 ítems que deben ser evaluados los cuales son “Atención Oportuna”, “Amabilidad del Personal”, “Limpieza”, “Confort” y “Servicios Brindados”, los cuales serán calificados con puntuaciones del 0 al 4 (II). De igual manera, la base de datos calculará automáticamente el promedio por cada cliente (III).

Adicionalmente, se presenta un resumen del todo año, mes a mes, en el cual se presenta el porcentaje de Satisfacción Mensual. Se complementan los datos recopilados con gráficos, que permitirán realizar un análisis de la data recopilada de manera visual.

Figura 23

Resumen Anual de Satisfacción de Clientes



Nota: Elaboración Propia

La Base de Datos de Satisfacción de Clientes, permitirá conocer si el cliente estuvo satisfecho con los servicios brindados por el Hotel o si tuvo alguna inconformidad, permitiendo a la Empresa conocer cuáles son los puntos débiles respecto al servicio brindados, los cuales permitirán tomar decisiones para mejorar la calidad del servicio hotelero, dando la oportunidad al Hotel de posicionarse por encima de sus competidores al ofrecer un mejor servicio.

4.2.4.3. Base de Datos de Compras.

La Base de Datos de Compras, es una base que permite la recopilación de todas las compras realizadas por el Hotel durante todos los meses del año. La base de datos se encuentra dividida según la categoría de los productos comprados por el Hotel, llevando un conteo diario de la cantidad de productos comprados, así como su costo.

La base de Datos está compuesta por 13 hojas de cálculo, de las cuales 12 están repartidas entre los 12 meses del año, y 01 hoja recopila el resumen anual de las compras realizadas por el Hotel.

Figura 24

Extracto de la Base de Datos de Compras

Compras del Mes de Enero											
II	Artículos	IV		I	Día 01		Día 02		Día 03		III
		S/.	Cantic		S/.	Cantidad	S/.	Cantidad	S/.	Cantidad	
	Lejía (Lt)	S/0.00	0.00								
	Detergente (Kg)	S/0.00	0.00								
	Suavizante (Lt)	S/0.00	0.00								
	Limpia Piso (Lt)	S/0.00	0.00								
	Ambientador (Lata)	S/0.00	0.00								
	Guantes (Unidad)	S/0.00	0.00								
	Jabón (Caja)	S/0.00	0.00								
	Papel Higiénico (Plancha 16 uni)	S/0.00	0.00								
	Lavavajilla (Lt)	S/0.00	0.00								
	Shampoo (Unidad)	S/0.00	0.00								
	Cepillo de dientes (Unidad)	S/0.00	0.00								
	Pasta dental (Unidad)	S/0.00	0.00								
	Máquina de Afeitar (Unidad)	S/0.00	0.00								
	Papas (Kg)	S/0.00	0.00								
	Carne (Kg)	S/0.00	0.00								
	Pollo (Kg)	S/0.00	0.00								
	Pescado (Kg)	S/0.00	0.00								
	Fideos (Paquete)	S/0.00	0.00								
	Verduras (Kg)	S/0.00	0.00								
	Frutas (Kg)	S/0.00	0.00								
	Leche (Lata)	S/0.00	0.00								

Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la Figura 24 un extracto de la Base de Datos Compras, dicha base se ha elaborado para cada uno de los meses del año (I); cada uno de los meses posee una lista de los artículos comprados por la empresa, así como espacios para poder agregar otros artículos que se puedan ir comprando a lo largo

del tiempo (II). Adicionalmente, se dividió la base de datos en días del mes, con la finalidad de conocer las compras por cada uno de los días del mes (III). Finalmente, se ha automatizado la sumatoria de los costos totales por artículo y la cantidad comprada por artículo (IV).

Figura 25

Resumen Anual de Compras

Resumen de Compras Anual

Artículos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Lejía (Lt)	S/17.00	S/17.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/34.00
Detergente (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Suavizante (Lt)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Limpia Piso (Lt)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Ambientador (Lata)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Guantes (Unidad)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Jabón (Caja)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Papel Higiénico (Plancha 16 uni)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Lavavajilla (Lt)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Shampoo (Unidad)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Cepillo de dientes (Unidad)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Pasta dental (Unidad)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Máquina de Afeitar (Unidad)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Papas (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Carne (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Pollo (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Pescado (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Fideos (Paquete)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Verduras (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Frutas (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Leche (Lata)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Café (Lata)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Azúcar (Kg)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Huevos (Plancha de 15 uni)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00



Nota: Elaboración Propia

La Base de Datos de Compras, mostrará los gastos por compras realizados por el Hotel mes a mes y un total anual, lo cual permitirá conocer en qué mes se realizaron más gastos, de manera que se pueda analizar, en qué mes se tienen más gastos y si estos están en relación del flujo de clientes total.

4.2.4.4. Base de Datos de Pago de Impuestos.

La Base de Datos de Pago de Impuestos, es un archivo Excel que permite realizar la recopilación de la información de los ingresos y salidas monetarios del hotel, dando como resultado final el total de impuestos que se deben pagar según el cronograma de la SUNAT.

La base de Datos está compuesta por 13 hojas de cálculo, de las cuales 12 están repartidas entre los 12 meses del año, y 01 hoja recopila el resumen anual de los pagos de impuestos de todo el año.

Figura 26

Extracto de la Base de Datos de Pago de Impuestos

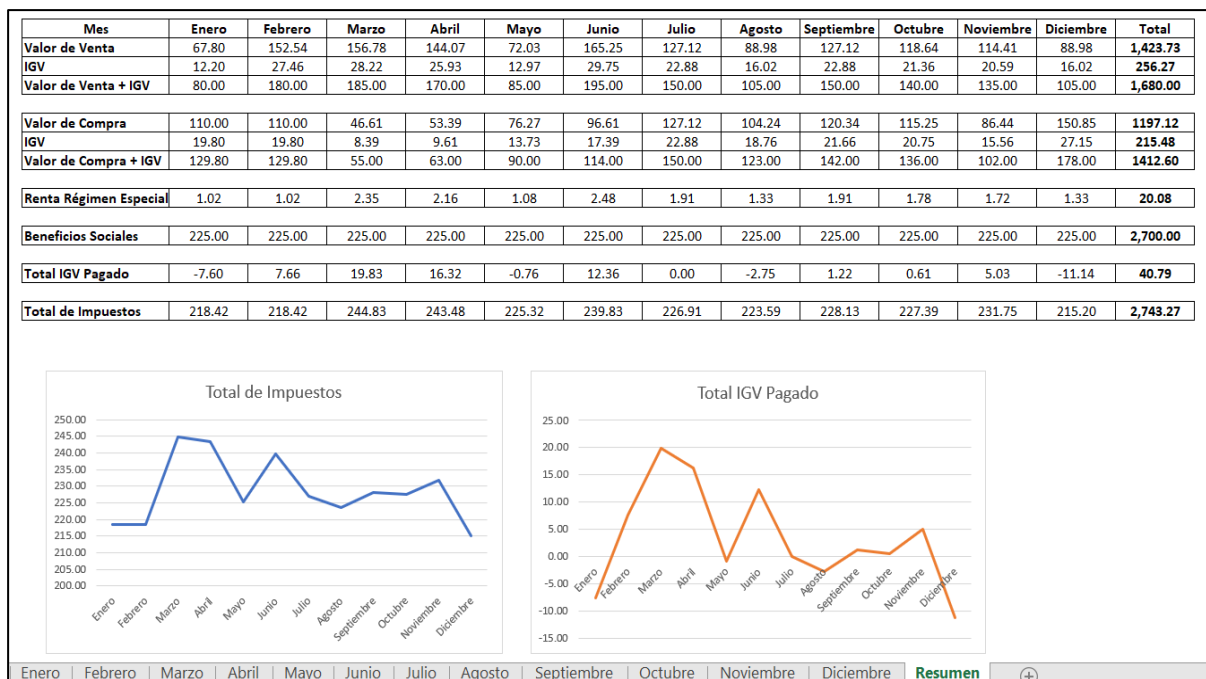
Pago de Impuestos Enero I							
II	Boleta N°	Total	7424	7425	7426	7427	7428
	Valor de Venta	S/25.42	25.42	0.00	0.00	0.00	0.00
	IGV	S/4.58	4.58	0.00	0.00	0.00	0.00
	Total en Boleta	S/30.00	30.00				
	Total V.V. + IGV	S/30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Factura N°	Total	7235	7236	7237	7238	7239
	Valor de Venta	S/42.37	42.37	0.00	0.00	0.00	0.00
	IGV	S/7.63	7.63	0.00	0.00	0.00	0.00
	Total en Factura	S/50.00	50.00				
	Total V.V + IGV	S/50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Gastos - Compras	Total	Seal	Sedapar	Movistar	Directv	Compras
	Valor de Compra	S/110.00	110	0	0	0	0
	IGV	S/19.80	19.8	0	0	0	0
	Total Compra	S/129.80	129.8				
	Total V.C + IGV	S/129.80	129.8	0	0	0	0
V	LIQUIDACION DE IMPUESTOS						
	Enero						
	VENTAS						Validación
	VALOR DE VENTA		67.80				
	IGV		12.20		12.20		12.20
	VALOR DE VENTA + IGV		80.00				
	VENTAS SEGÚN REGISTRO						
	COMPRAS						
	VALOR DE COMPRA		110.00				
	IGV		19.80		19.80		19.80
	OTROS		0				
	VALOR DE COMPRA + IGV		129.80				
	IGV A PAGAR				-7.60		
	RENTA REGIMEN ESPECIAL	1.02			1.02		
	SEGURO SOCIAL	90					
	SNP - AFP	130			225.00		
	SEGURO DE VIDA	5					
	TOTAL A PAGAR				218.42		

Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la Figura 26. un extracto de la Base de Datos de Pago de Impuestos, dicha base se ha elaborado para cada uno de los meses del año (I). Primero se presenta una recopilación de todos los ingresos que han sido registrados mediante boleta, en la cual se coloca el valor total de la boleta, y la base de datos calculará automáticamente el valor de venta y el IGV, así mismo se consigna un campo de validación que suma el valor de venta + IGV el cual debe dar como total el valor de la boleta (II). De igual manera, se ha realizado el mismo procedimiento para los ingresos que fueron consignados mediante factura, la base de datos calcula automáticamente el valor de venta y el IGV, así mismo se consigna un campo de validación que suma el valor de venta + IGV el cual debe dar como total el valor de la factura (III). Así mismo, se calcularán los egresos consignados por los gastos de ventas, en el cual, mediante las facturas o boletas de compras, se coloca el total de los gastos, y la base de datos calculará automáticamente el valor de compra y el IGV, se consigna un campo de validación que suma el valor de venta + IGV el cual debe dar como total el valor de la factura (IV). Finalmente, se recopila la información de los ingresos y egresos, así como los pagos por seguro social, seguro de vida y pago al SNP o AFP (datos calculados en la Base de Datos de Pago de Planillas), y la base de datos calculará automáticamente el total de impuestos a pagar, dicho cálculo también cuenta con campos de validación para evitar posibles errores (V).

Figura 27

Resumen Anual de Pago de Impuestos



Nota: Elaboración Propia

La Base de Datos de Pago de Impuestos permitirá al Contador, realizar un pago de impuestos sin errores y de manera práctica, emitiendo gráficos que permitan evaluar los meses en los que se tuvieron mayores ingresos y gastos.

4.2.4.5. Base de Datos de Pago de Planillas.

La Base de Datos de Pago de Planillas es una base que permite ejecutar un cálculo automatizado del total neto a pagar a los trabajadores, tomando en cuenta el sueldo base del trabajador, pagos extras o descuentos, así como los aportes por beneficios sociales que debe pagar el empleador.

La base de datos está compuesta por 13 hojas de cálculo, de las cuales 12 están repartidas entre los 12 meses del año, y 01 hoja recopila el resumen anual de los pagos de planillas de todo el año.

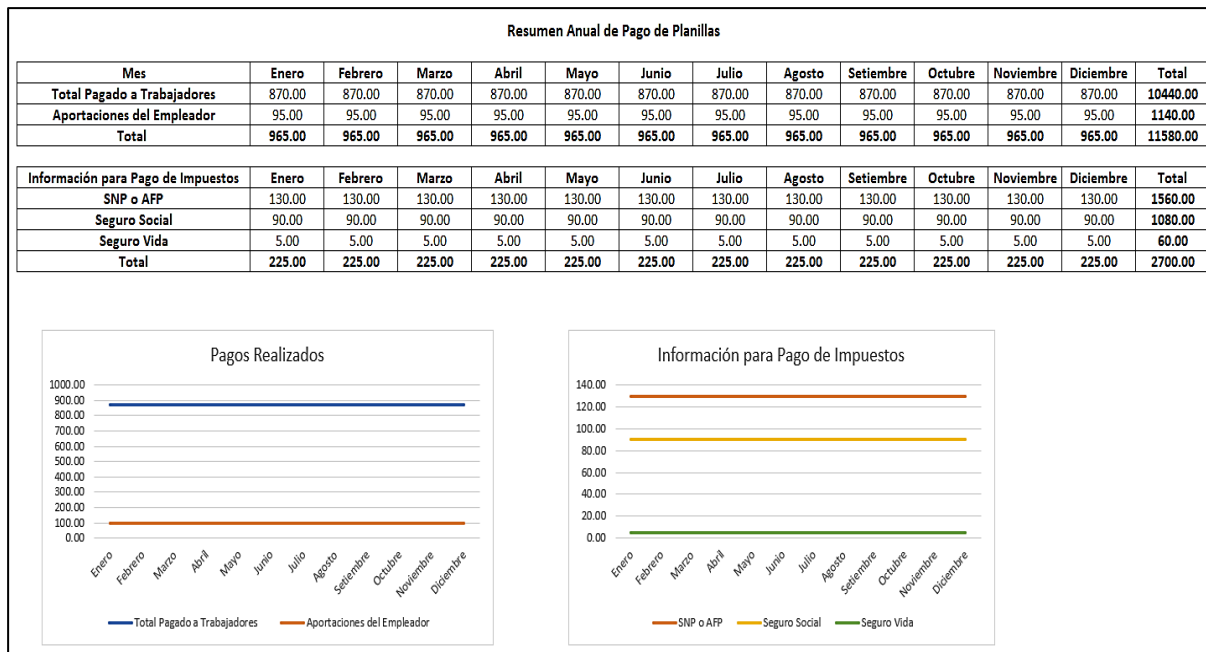
Figura 28

Extracto de la Base de Datos de Pago de Planillas

PLANILLA ENERO														DESCUENTOS					TOTAL PAGO		APORTACIONES EMPLEADOR					
DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	INGRESO	CTA.	SUELDO	BANCO	CARGO	SNP O AFP	TIPO DE CO	ASIG. FAM	BASICO	HORAS EXTRAS		VACACIONES	INGRESOS	GRATIFICACIONES	TOTAL INGRESOS	ONP	AFP			TOTAL PAGO VACACION	TOTAL DSCTO	NETO A PAGAR	APORTACIONES EMPLEADOR		
											13%	APORTE					SEG.	COM.	TOTAL	ESSALUD				VIDA LEY	TOTAL	
1	72526160	Fernández Vargas Ana Sofía	1012020	123456789	BCP	Recepcionista	SNP	-		1,000.00	30			1,000.00		1,000.00	130.00	-	-	-	130.00	130.00	870.00	90.00	5.00	95.00
2							AFP	Miita						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12														-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
																	130.00			870.00		90.00 5.00 95.00				

Nota: Elaboración Propia

Se muestra en la Figura 28 un extracto de la Base de Datos de Pago de Planillas, dicha base se ha elaborado para cada uno de los meses del año (I); cada uno de los meses posee lista de los trabajadores con sus datos personales e información relevante para el pago de las planillas, así mismo, se consignan los datos por ingresos de cada trabajador. (II). Por otro lado, consignan los descuentos al trabajador por pago de ONP o AFP según corresponda, así como otros descuentos que puedan darse (III). En base a los ingresos y descuentos de cada trabajador, se calcula el neto a pagar (IV). Finalmente, muestra el pago de las aportaciones que debe realizar el empleador, las cuales sirven como entradas en la Base de Datos de Pago de Impuestos (V).

Figura 29**Resumen Anual de Pago de Planillas**

Nota: Elaboración Propia

La Base de Datos de Pago de Planillas, permitirá realizar el pago de los sueldos de trabajadores correctamente, segmentando la información de manera que se puedan evaluar los ingresos y descuentos del trabajador, así como los aportes de beneficios sociales que debe realizar el empleador.

4.2.5. Requisitos para la Implementación de la Propuesta de Mejora

Para la implementación de la propuesta de mejora es necesario realizar una inversión económica, la cual estará compuesta de las horas-hombre de trabajo requeridas, materiales y equipos.

A continuación, se presenta el cálculo de los requisitos necesarios para implementar la propuesta de mejora:

Requisitos de la Implementación de la Propuesta de Mejora

REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Nro	ACTIVIDADES	ENCARGADO	# DE TRABAJADORES INTERVINIENTES	MATERIALES/ EQUIPOS UNIDADES	TIEMPO EMPLEADO (HORAS)	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	TOTAL
1	Capacitación de Gestión de Procesos	Investigador	-	-	2	S/ 4.17	S/ 8.33	S/ 221.33
		-	9	-	2	S/ 7.50	S/ 135.00	
		-	-	9 Cuadernillos	-	S/ 2.00	S/18.00	
		-	-	Proyector	2	S/ 30.00	S/60.00	
2	Capacitación de Procedimientos Propuestos	Investigador	-	-	2.5	S/ 4.17	S/ 10.42	S/ 316.27
		-	9	-	2.5	S/ 7.50	S/ 168.75	
		-	-	9 Manuales de Procedimientos	-	S/ 1.90	S/ 17.10	
		-	-	Proyector	2.5	S/ 30.00	S/ 75.00	
3	Capacitación del Uso de las	Investigador	-	-	2	S/ 7.50	S/ 15.00	S/ 210.00
		-	-	9 Refrigerios	-	S/ 5.00	S/ 45.00	

	Bases de Datos	-	9	-	2	S/ 7.50	S/ 135.00	
		-	-	Proyector	2	S/ 30.00	S/ 60.00	
4	Instalación de las Bases de Datos en Dispositivos	1 Encargado	-	-	2	S/ 4.17	S/ 8.33	S/ 8.33
5	Instalación de Equipos	1 Encargado	-	-	1	S/ 4.17	S/ 4.17	S/ 1,270.67
		-	-	1 Laptop	-	S/ 1,259.00	S/ 1,259.00	
		-	1	-	1	S/ 7.50	S/ 7.50	
								S/ 2,026.60

Nota: Elaboración Propia

Se expone en la Tabla 27. los Requisitos para la Implementación de la Propuesta de Mejora, el cual considera un trabajo de 6.5 horas por parte del Investigador, capacitaciones para los Trabajadores Administrativos por un total de 6.5 horas, así como la compra de una laptop para el trabajo continuo, alquiler de proyector y materiales de apoyo para las capacitaciones.

La inversión total requerida para la implementación de la propuesta de mejora asciende a un total de S/. 2,026.60

4.2.6. Resultados de la Propuesta de Mejora

Con el objetivo de medir los resultados de la propuesta de mejora, se realizará un análisis beneficio – costo; para lo cual, se proyectará cuántos clientes como mínimo la Empresa Hotelera debería captar para cubrir los costos de la implementación de mejora, y a su vez se analizará el beneficio – costo de la mejora, proyectando un incremento de clientes, tomando como referencia la máxima demanda histórica.

Como punto de partida, se procederá a hallar la utilidad neta por cada cliente, para lo cual se tomará como referencia las ventas del año 2019, las cuales ascendieron a S/.50,968.00 y se atendieron a 789 clientes.

$$\text{Ventas por cliente} = \frac{\text{Ventas del año 2019}}{\text{Clientes atendidos en el 2019}} = \frac{S/.50,968.00}{789} = S/.64.53$$

Como se puede apreciar, un cliente promedio en el año 2019 gastó en la Empresa Hotelera S/.64.53. Así mismo, se procederá a hallar la ganancia neta por cada cliente, para lo cual se está considerando en base a los ingresos y egresos de

la Empresa sobre el histórico del año 2019, que se obtiene una ganancia neta del 31.54% sobre las ventas.

$$\text{Ganancia neta por cliente} = \text{Ventas} * \% \text{ ganancia} = S/.64.53 * 31.54\% = S/.20.35$$

Entonces, la ganancia neta por cliente tomando como referencia el año 2019, fue de S/.20.35. Con este dato, se procederá a hallar, cuántos clientes adicionales se necesitan atender para cubrir el costo de implementación de la propuesta de mejora.

$$\text{Clientes atendidos para B/C igual a 1} = \frac{\text{Costo de la Propuesta}}{\text{Ganancia Neta x Cliente}} = \frac{S/.2,026.60}{S/.20.35}$$

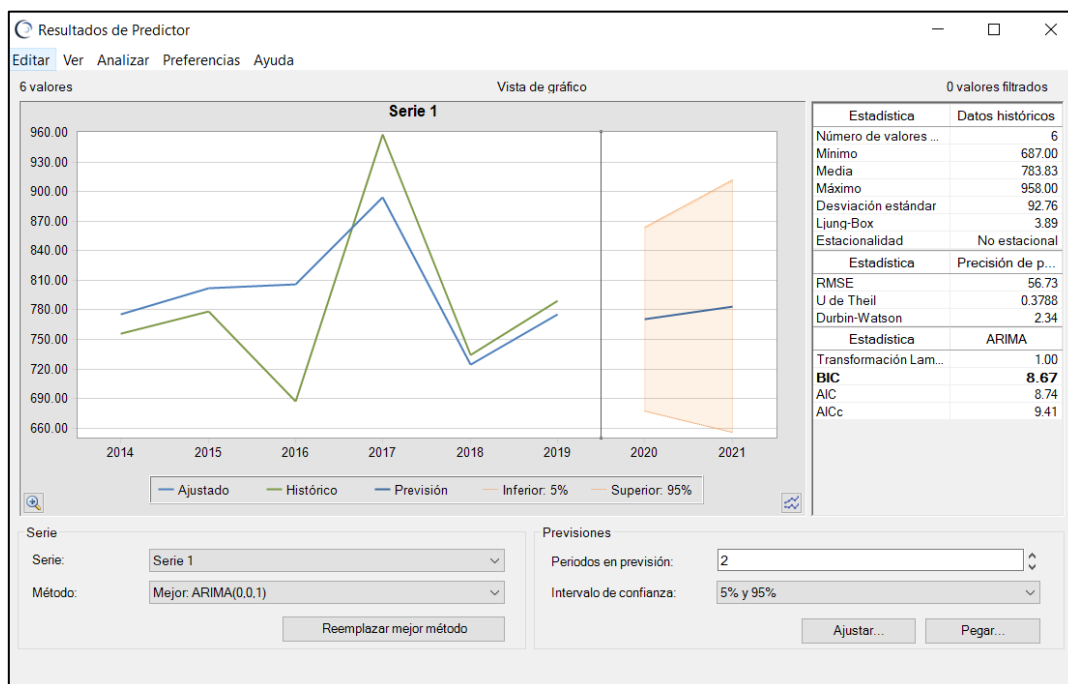
$$\text{Clientes atendidos para B/C igual a 1} = 99.59 = 100$$

Como se aprecia en el cálculo realizado, para poder cubrir el costo de la implementación de las mejoras, la Empresa Hotelera debe atender adicionalmente 100 clientes.

Para calcular el beneficio – costo máximo esperado, se realizará primero la proyección de la demanda del año 2021, para lo cual se tomará en cuenta la demanda histórica presentada en la Tabla 1. Cantidad Anual de Clientes Históricos, los cuales se analizarán mediante del Software Crystal Ball, herramienta Predictor. Los resultados del Crystal Ball se presentan a continuación:

Figura 30

Proyección de la Demanda en Crystal Ball



Elaboración Propia

Como se muestra en la Figura 30. Proyección de la demanda en Crystal Ball, se ha tomado la demanda histórica y se ha proyectado la demanda de los años 2020 y 2021, haciendo uso de la proyección Arima, con un intervalo de confianza del 95%. La demanda proyectada para los años mencionados se exhibe en la siguiente tabla:

Tabla 28. Proyección de la Demanda 2020-201 en Crystal Ball

2020	771
2021	784

Elaboración Propia

Se ha proyectado a través de la demanda histórica, que este año se hubieran atendido un total de 771 clientes, y el 2021 se espera la atención de 784 clientes. Si se analiza esta proyección con el máximo histórico de clientes atendidos, se observa que en el año 2017 se atendieron 958 clientes; es decir, en un escenario optimista, se podrían atender 174 clientes más. Con estos clientes adicionales, que se espera

a través de la propuesta de mejora se puedan atender, se procederá a calcular el beneficio – costo máximo esperado.

$$\text{Beneficio} - \text{Costo} = \frac{\text{Clientes atendidos} \times \text{Ganancia Neta}}{\text{Inversión para la Propuesta}} = \frac{174 * S/.20.35}{S/.2026.60} = 1.75$$

Por tanto, el beneficio costo podría alcanzar un valor de 1.75, lo cual indica que, por cada sol invertido en la propuesta de mejora, la empresa generaría S/.1.75 haciendo la propuesta de mejora rentable y viable. Adicionalmente, con la propuesta de mejora se podrá brindar un mejor servicio a los clientes, quienes se podrán fidelizar al Hotel Punta Arena; incluso, se podría atraer a más clientes en base a la imagen del Hotel, lo que indica que la propuesta de mejora podría traer más beneficios económicos de los que se han calculado.

4.3. Mecanismos de Control

Con la finalidad de controlar la propuesta de mejora de la Gestión de los Procesos Administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena, se presentan dos auditorías a realizar periódicamente, tal como se ha detallado en el Punto 4.2.1. Caracterización de Procesos.

La primera auditoría, se encuentra enfocada a evaluar el cumplimiento de cada uno de los procedimientos ejecutados en el Punto 4.2.2. Manual de Procedimientos, analizando las fallas en cada uno de los procedimientos, tomando acciones correctivas inmediatas según sea necesario.

De igual forma, la segunda auditoría se encuentra enfocada a evaluar el cumplimiento del llenado de las Bases de Datos elaboradas, así como evaluar si éstas brindan el soporte necesario a cada una de las áreas, o si es necesario realizar ajustes.

4.3.1. Auditoría de Cumplimiento de Procedimientos

Posterior a la implementación de la propuesta de mejora, los procedimientos que han sido desarrollados para la Empresa Hotel Punta Arena, deben cumplirse a cabalidad, con la finalidad de asegurar óptimos resultados, en beneficio de la Empresa y de sus Clientes, de acuerdo a los indicadores propuestos.

Se presenta en la Tabla 29 la Auditoría de Cumplimiento de Procedimientos:

Auditoría de Cumplimiento de Procedimientos

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS								
	N°	INSPECCIONES	PERÍODO	ÁREA A AUDITAR	AUDITOR	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES
Procedimiento de Reserva de Alojamiento	1	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
	2	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos Registro de Clientes	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
	3	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
Procedimiento de Recepción de Clientes	4	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	5	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos Registro de Clientes	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	6	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			

	7	Detección de Boletas o Facturas elaboradas incorrectamente.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
Procedimiento de Atención al Cliente	8	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
	9	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos de Satisfacción de Cliente.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
	10	Revisar el % de satisfacción de los clientes atendidos.	Quincenal	Ventas	Jefe de Ventas			
	11	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
Procedimiento de Compras	12	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			
	13	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos de Compras.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			

	14	Revisar el % de cumplimiento del presupuesto de compras.	Semanal	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			
	15	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			
Procedimiento de Salida de Clientes	16	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	17	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos de Registro de Clientes.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	18	Inspeccionar casos de daños o pérdidas en el Hotel.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	19	Contabilizar daños o pérdidas en el Hotel.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	20	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			

Procedimiento de Pago de Impuestos	21	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Contabilidad	Gerente General			
	22	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos de Pago de Impuestos.	Mensual	Contabilidad	Gerente General			
	23	Inspeccionar correcto cálculo y pago de impuestos.	Trimestral	Contabilidad	Gerente General			
	24	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Contabilidad	Gerente General			
Procedimiento de Pago de Planillas	25	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Mensual	Recursos Humanos	Gerente General			
	26	Revisar el correcto llenado de la Base de Datos de Pago de Planillas.	Mensual	Recursos Humanos	Gerente General			
	27	Inspeccionar correcto cálculo y pago de planillas.	Trimestral	Recursos Humanos	Gerente General			

	28	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Mensual	Recursos Humanos	Gerente General			
Procedimiento de Contratación de Personal	29	Analizar el cumplimiento del Procedimiento a cabalidad.	Semestral	Recursos Humanos	Gerente General			
	30	Revisar la correcta aplicación de evaluaciones de selección.	Semestral	Recursos Humanos	Gerente General			
	31	Analizar cantidad de empleados contratados por año.	Anual	Recursos Humanos	Gerente General			
	32	Detección de no conformidades en el Procedimiento.	Semestral	Recursos Humanos	Gerente General			

Nota: Elaboración Propia

Como se muestra en la Tabla 29. Auditoría de Cumplimiento de Procedimientos, se han determinado realizar 32 inspecciones, las cuales se han dividido entre los 8 procedimientos establecidos para los procesos administrativo del Hotel Punta Arena, las cuales son actividades que permiten evaluar el cumplimiento de las medidas y acciones implementadas a través de la propuesta de mejora.

Cada inspección cuenta con un período en el cual se aplicará la inspección, así como un encargado que fungirá como Auditor, así como el Área que deberá ser evaluada.

Finalmente, cada inspección tendrá un espacio para marcar con "X" si la inspección fue conforme, si es que cada inspección cumple con los estándares establecidos o si es no conforme en caso contrario, así como algunas observaciones que el Auditor puedan consignar sobre inconformidades o mejoras según corresponda.

4.3.2. Auditoría de Cumplimiento de Bases de Datos

Siguiendo con los mecanismos de control de la propuesta de mejora, se ha planteado la aplicación de una Auditoría de Cumplimiento de Base de Datos, en donde cada uno de los jefes de cada Área, pueda evaluar el cumplimiento de cada de Base de Datos, así como la generación de los indicadores propuestos.

Se expone a continuación la Auditoría de Cumplimiento de Base de Datos:

Tabla 30

Auditoría de Cumplimiento de Base de Datos

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE BASES DE DATOS								
	N°	INSPECCIONES	PERÍODO	ÁREA A AUDITAR	AUDITOR	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES
Base de Datos de Registro de Clientes	1	Revisar el correcto llenado de la base de datos.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
	2	Verificar si los indicadores se han calculado correctamente.	Mensual	Operaciones	Jefe de Operaciones			
Base de Datos de Satisfacción del Cliente	3	Revisar el correcto llenado de la base de datos.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
	4	Verificar si los indicadores se han calculado correctamente.	Mensual	Ventas	Jefe de Ventas			
Base de Datos de Compras	5	Revisar el correcto llenado de la base de datos.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			

	6	Verificar si los indicadores se han calculado correctamente.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			
Base de Datos de Pago de Impuestos	7	Revisar el correcto llenado de la base de datos.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			
	8	Verificar si los indicadores se han calculado correctamente.	Mensual	Contabilidad	Jefe de Contabilidad			
Base de Datos de Pago de Planillas	9	Revisar el correcto llenado de la base de datos.	Mensual	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos			
	10	Verificar si los indicadores se han calculado correctamente.	Mensual	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos			

Nota: Elaboración Propia

Tal como se ha expuesto en la Tabla 30. Auditoría de Cumplimiento de Bases de Datos, se ha planteado realizar diez inspecciones; de las cuales, cada Base de Datos tendrá dos inspecciones, a cargo de las cuales estará cada Jefe de Área, y cuyo fin es el de evaluar que se esté llenando correctamente cada Base de Datos, y verificar si los indicadores se están calculando adecuadamente.

Esta auditoría permitirá evaluar si cada una de las Bases de Datos se encuentran conforme o no, dando paso a sugerencias que permitan mejorar y potenciar cada una de las Bases, aportando mayor valor a dichas herramientas y dándoles una mayor utilidad a la Empresa de acuerdo a los objetivos que la Gerencia General pueda plantear.

CAPÍTULO V

5. SUGERENCIAS

PRIMERA. – Se sugiere implementar la propuesta de mejora en el corto plazo, debido a que como se ha demostrado, la propuesta es rentable y viable. Además de ello, considerando la agresividad de la competencia en el rubro hotelero de la ciudad de Camaná, y que el flujo de clientes se ha visto estancado por la Pandemia de COVID -19, se requiere en la brevedad posible, atraer clientes y fidelizarlos, tomando ventaja por delante de los principales competidores, lo cual permitirá incrementar además de la satisfacción de clientes y colaboradores, la rentabilidad del Hotel Punta Arena.

SEGUNDA. – La presente investigación, aborda una mejora en los procesos administrativos del Hotel, por lo que se sugiere, esta investigación pueda replicarse en los procesos operativos del Hotel, generando así que todos en la Empresa, trabajen sobre una misma base y orientados a similares objetivos. Una vez que se implemente la Gestión por Procesos tanto en los procesos administrativos como operativos, se recomienda a la Empresa Hotel Punta Arena, elaborar un Plan Estratégico, ya que, a través de él, podrá consolidar la misión, visión y valores de la empresa, proyectándose nuevos objetivos, y creando estrategias para el cumplimiento de dichos objetivos.

TERCERA. – Se recomienda actualizar los objetivos del Balanced Scorecard año a año de acuerdo a los objetivos planteados por la dirección, estos objetivos se podrían apoyar en Plan Estratégico tal como se describe en la segunda recomendación, adicionalmente es importante que cuando no se alcancen los objetivos planteados, se tomen acciones correctivas inmediatas.

CUARTA. – Gracias a la elaboración de las 05 bases de datos elaboradas, se podrá tener un mejor control de las operaciones del Hotel, así como indicadores que permitan evaluar el rendimiento de las operaciones, es por ello que se aconseja, se puedan actualizar anualmente o según lo requiera la Empresa, las bases de datos con el fin de obtener todos los indicadores que apoyen la toma de decisiones, así como información adicional que permite realizar un mejor seguimiento de las operaciones.

QUINTA. - Posterior a la cuantificación de la inversión de la propuesta de mejora, se ha calculado un total necesario para la inversión de S/.2026.60, siendo el costo más alto la adquisición de una laptop de S/.1259.00. Se recomienda a la Empresa la compra de tal equipo, pues a través de él se podrá implementar la laptop en la recepción, y se brindará una atención más rápida, adicionalmente, este equipo permitirá visualizar los reportes e indicadores, que permitirán la toma de decisiones argumentada en el día a día.

SEXTA. - Tal y como se ha demostrado, la propuesta de mejora tiene un beneficio – costo por encima de 1, lo cual indica que la propuesta de mejora es viable y traerá consigo beneficios para la Empresa. A pesar de que el indicador es de 1.75 y no muestra grandes beneficios económicos, se proyecta que la propuesta de mejora podrá incrementar la satisfacción de los clientes, lo que podría incrementar la demanda del Hotel, por lo que se exhorta a la Empresa, a implementar la propuesta de mejora a la brevedad posible.

CONCLUSIONES

PRIMERA. – Se propuso una mejora para la gestión de los procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena, basada en el enfoque de Gestión por Procesos, la cual permitirá incrementar la satisfacción de clientes, brindar un mejor servicio, estandarizar los procesos administrativos y proveer mejores herramientas de trabajo al personal, obteniendo como resultado final, un incremento en la demanda de los servicios y por lo tanto, un incremento en la rentabilidad de la Empresa.

SEGUNDA. – Se analizó el actual manejo de los procesos administrativos, en el cual se hallaron deficiencias en los 08 procesos analizados, la mayoría de las deficiencias se relacionan a un tiempo largo de ejecución de actividades, debido a que las diversas actividades se llevan manualmente en cada proceso, lo cual afecta directamente la satisfacción de los clientes, al no brindar un servicio de rápido y de calidad.

TERCERA. – Se propuso una mejora basada en la aplicación de Gestión por Procesos, obteniendo un Manual de Procedimientos para los procesos administrativos del Hotel Punta Arena, generando la estandarización de actividades y por lo tanto de los procesos. Así mismo, se elaboraron 06 objetivos dentro del Balanced Scorecard, para evaluar el cumplimiento de la propuesta de mejora.

CUARTA. - Se generó un modelo digital compuesto por 05 bases de datos que apoyarán la implementación de la Gestión por Procesos, ayudando a disminuir el tiempo de las actividades, al automatizar los reportes elaborados. De igual manera se elaboraron indicadores que apoyarán la toma de decisiones de la Gerencia General.

QUINTA. – La inversión requerida para la implementación de la propuesta de mejora se ha estimado en un total de S/.2026.60, la cual incluye capacitaciones, instalación de las bases de datos y equipos necesarios.

SEXTA. – Se calculó el impacto de la propuesta de mejora basada en la Gestión por Procesos y se estimó un beneficio – costo de 1.75, lo cual indica que la propuesta de mejora es viable y rentable, generando un impacto económico positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, S. (2009). *Gestión por Procesos - Business Process Management*. México.
- Álvarez , M., Chávez, M., & Moreno, S. (2015). *El Balanced Score Card, una herramienta para la planeación estratégica*. Sonora: Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Eneque, K., Tello , J., & Vásquez , M. (2020). Gestión por Procesos para incrementar la Productividad en la Empresa Comerci Industria y Servicios GMV E.I.R.L. *Ingeniería, Ciencia, Tecnología e Innovación*, 15.
- García, M., Quispe, C., & Raéz, L. (2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- Grijalvo , M., Marín, C., & Prida, B. (2002). La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas para la ISO 9000. *Dirección y Organización*.
- Gutierrez. (2010). *Calidad y Productividad Total*. México: McGraw Hill.
- Hitt, Black, & Porter. (2006). *Administración*. Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Labrador, H. (2006). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad ICESI.
- Llanes, M., Isacc, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos . *Ingeniería Industrial*, 11.
- Macedo, J., Arias, J., & Manrique , J. (2010). Gestión de procesos de negocios para mejorar los procedimientos administrativos en la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. *Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.*, 11.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque eficiente. *Visión de Futuro*, 23.
- Maquera, H., Ticse, R., Gómez , P., & Meza, C. (2019). Modellado BPMN (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION) para la Gestión de Procesos. *Ciencia & Desarrollo*, 7.
- MINCETUR. (2017). *Estadística de Turismo 2017 Arequipa*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Arequipa.pdf>

- Oliveira Da Silva, R. (2002). Teorías de la Administración. International Thomson Editores.
- Sánchez, Ó., Felipe, A., Thowinson, J., López, J., & Villareal, S. (2018). Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores. Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Scaramussa, S. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la Gerencia. *Visión de Futuro*, 1.
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de Gestión, un Enfoque Práctico*. México: Cengage Learning Editores .
- Vivanco, M. (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. *Universidad y Sociedad*, 248-249.

ANEXOS

Anexo N°01. Ficha de Observación

Nombre de la Investigación: Propuesta de Mejora para la Gestión de los Procesos Administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena Camaná, Arequipa – 2020.

Empresa Estudiada: Hotel Punta Arena – Camaná.

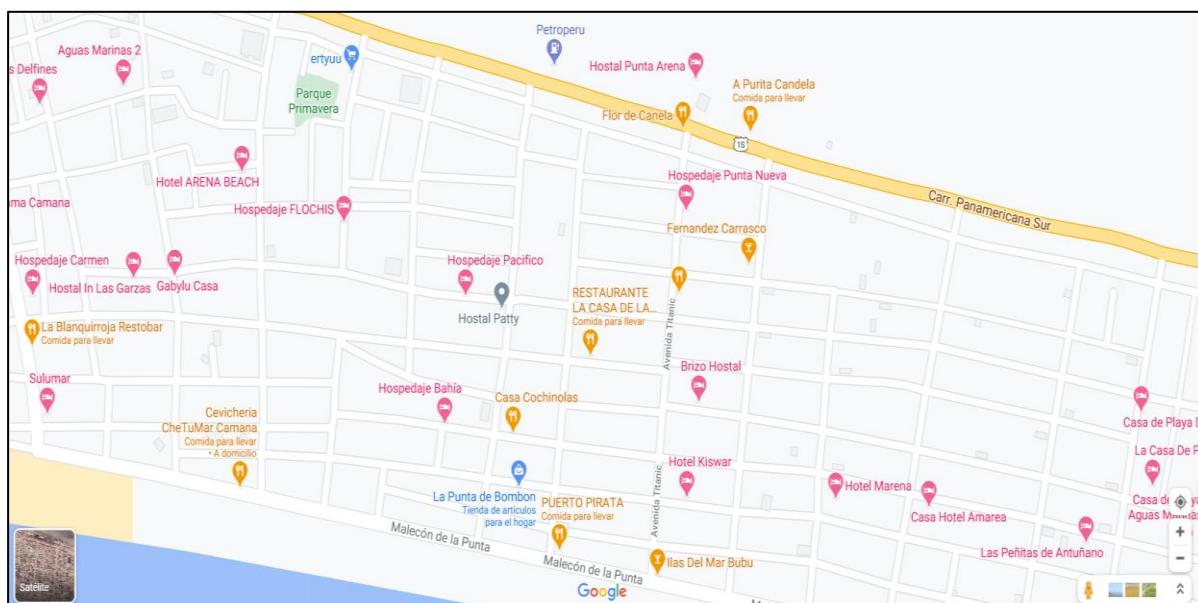
Investigador a Cargo: Ana Sofía Fernández Vargas.

Período de Estudio: Julio 2020 – Diciembre 2020.

Proceso de Obtención de Datos: Previo al inicio de la investigación, el investigador visitó en varias oportunidades la Empresa Hotel Punta Arena, observando en primera instancia, diversas deficiencias en cuanto a los procesos administrativos del Hotel, lo que motivó la ejecución de la presente investigación. En cuanto a los datos y evidencias, debido al estado de emergencia que atraviesa el país producto de la Pandemia COVID – 19, se ha recopilado información mediante llamadas, videollamadas, revisión de libros de huéspedes, libros de compras, libros de ventas, cálculo de pagos, boletas, facturas y otros documentos de carácter administrativo, los cuales se presentarán en la Ficha de Observación, con la finalidad de demostrar la veracidad de la información presentada.

Sobre la Rivalidad entre Competidores existentes:
--

Existe gran diversidad de hoteles y hospedajes en la Provincia de Camaná, en el Distrito de Samuel Pastor, distrito al que pertenece la Empresa Hotel Punta Arena. Así mismo, en la Zona denominada “La Punta”, que es la zona donde se encuentra el Hotel objeto de la investigación, existe gran cantidad de hospedajes, en la siguiente imagen anexada, se puede observar que, en un radio de 12 cuadras, existen 20 Hoteles/Hospedajes en la zona; es decir que, por cada cuadra existe en promedio 1.67 Hoteles/Hospedajes, lo que evidencia la existencia de diversos competidores.



Nota: Google Maps (2020)

Así mismo, entre los principales competidores que se han observado, se encuentran el Hotel de Turistas Camaná y el Hotel San Diego Camaná, que poseen características similares al Hotel Punta Arena, tal y como se presenta a continuación:

Información

3.0 Regular  35 opiniones

N.º 133 de 218 B & B/Posadas en Arequipa

 Ubicación
 Limpieza
 Servicio
 Calidad/precio

¿Buscas donde alojarte en Arequipa? Entonces no te pierdas Hotel de Turistas Camana, un hotel pequeño que te acerca a lo mejor de Arequipa.









Las habitaciones de Hotel de Turistas Camana ofrecen aire acondicionado y mesa de escritorio, y los huéspedes pueden estar conectados con wifi gratuito.

Además, durante la estancia en Hotel de Turistas Camana los huéspedes tienen acceso a recepción abierta 24 horas, servicio de

[Leer más](#) ▼








Nota: Tripadvisor (2020)

Servicios del establecimiento

-  Estacionamiento gratis
-  Internet de alta velocidad gratuito (WiFi)
-  Piscina
-  Sauna
-  Bar/Salón
-  Actividades infantiles (Ideal para niños / familias)
-  Se admiten mascotas (Se aceptan perros / mascotas)
-  Salas de reuniones

Mostrar más

Características de la habitación

-  Aire acondicionado
-  Escritorio
-  Servicio a la habitación
-  Teléfono
-  Estante para la ropa
-  Bañera/Ducha
-  Productos de tocador de cortesía

Información









3.0 Regular  27 opiniones

N.º 2 de 3 hoteles en Camaná

 Ubicación
 Limpieza
 Servicio
 Calidad/precio








Hotel San Diego es un moderno negocio tres estrellas, ubicado en el centro de Camaná a escasos metros de la Plaza De Armas y a tan solo cinco minutos de la playa La Punta. Ofrecemos habitaciones simples, dobles, triples, matrimoniales y suites. Todas con baño privado, agua caliente, TV por cable e internet Wi-Fi. Recepción 24 horas y un restaurante de cocina internacional y local a su servicio

Servicios del establecimiento

-  Estacionamiento gratis
-  Internet de alta velocidad gratuito (WiFi)
-  Bar/Salón
-  Actividades infantiles (Ideal para niños / familias)
-  Se admiten mascotas (Se aceptan perros / mascotas)
-  Servicio de traslado en autobús
-  Almacenamiento de equipaje
-  Conserje

Mostrar más

Características de la habitación

-  Escritorio
-  Servicio de limpieza
-  Servicio a la habitación
-  Servicio de despertador/Reloj despertador
-  TV pantalla plana
-  Bañera/Ducha
-  Secador de pelo

Nota: Tripadvisor (2020)

Sobre la Amenaza de Nuevos Competidores:

Una de las nuevas formas de ingreso de competidores en el Sector Turismo en Camaná, es a través del alquiler de casas de playas, los terrenos en Camaná, suelen venderse a precios accesibles, lo que genera la visión de la compra de terrenos, para generar negocios, y uno de ellos es el alquiler de casas de playas, se muestran algunas fotos capturas, de oferta de terrenos en la plataforma de Facebook.



Marco CL ▶ QUE VENDES? YO VENDO!! - AREQUIPA



27 dic. 2020 · 🌐 · Vendo Terreno en "Camana-La Punta" 160 m2, en la misma Panamericana cerca al Grifo La Punta, a 800 metros aproximadamente del Mar; Inscrito en Registros Públicos. Precio: \$ 9500 DOLARES. Más informes y fotos al 959139892. · S/9.500-Arequipa



Luis Fernando VP ▶ CASAS DEPARTAMENTOS Y TERRENOS EN AREQUIPA




2 de ene. · 🌐 · SE VENDE Terreno en Camaná - Cerrillos Área 490.15 m2 Precio en dólares Cuenta con sub división de ser el caso. Informes 956272680 999099930 999283480 · S/55.000-04451



Nota: Facebook (2020)

Sobre la Amenaza de Productos Sustitos:


En la actualidad, un servicio sustituto para los Hoteles/Hospedajes de Camaná, es el alquiler de casas de playa, que ofrecen algunas condiciones similares a las ofertadas por los Hoteles/Hospedajes, tal como se muestra:




Mabel Palma ▶ ALQUILER COMPRA VENTA DE DEPARTAMENTOS CASAS
TERRENOS AREQUIPA


...

22 oct. 2020 · 🌐 · Se alquila casa amplia en Camana cualquier temporada, consta de : - 3 dormitorios con camas (3 camas de dos plazas y 5 camas de plaza y media). - 3 baños - sala comer totalmente amoblado - tv con directv - piscina de 3.5 por 7 - cochera - zona de parrilla con muebles · S/1-04445

 3




2 comentarios




Alejandra Mendoza Prado ▶ COMPRA Y VENTA POR FACEBOOK - CAMANÁ


...

17 sep. 2020 · 🌐 · Alquilo casa en Camaná - Cercado Urb.Los molinos de Camaná 2 habitaciones 1 baño completo Sala comedor Cocina estilo americana Lavandería Amplia cochera Recomendable para familia Celular: 943563368 / 940238805 · S/0-04451

 5




1 comentario




Betzabeth Manyari Rivera ▶ COMPRA Y VENTA - AREQUIPA


...

24 nov. 2020 · 🌐 · SE ALQUILA MODERNA CASA DE PLAYA EN CAMANA, CUENTA CON 8 HABITACIONES + PISCINA - LA PUNTA NUEVA DETALLE: - Habitación 1: 1 camarote de 2 plaza + baño, -Habitación 2:1 camarote + baño compartido con vista a patio interior -habitacion 3: 2 camarotes + baño...

 9





3 comentarios




Percy Umpire Llerena

...

15 dic. 2020 · 🌐 · ALQUILO CASA DE PLAYA EN CAMANA X SEMANA Urb. La Catolica, dos cocheras, cocina, Friguider, 9 camas dos de dos plazas, 3 habitaciones, construcción moderna, 3 baños, 1200 soles x semana. información 959325512. Piscina armable

  17

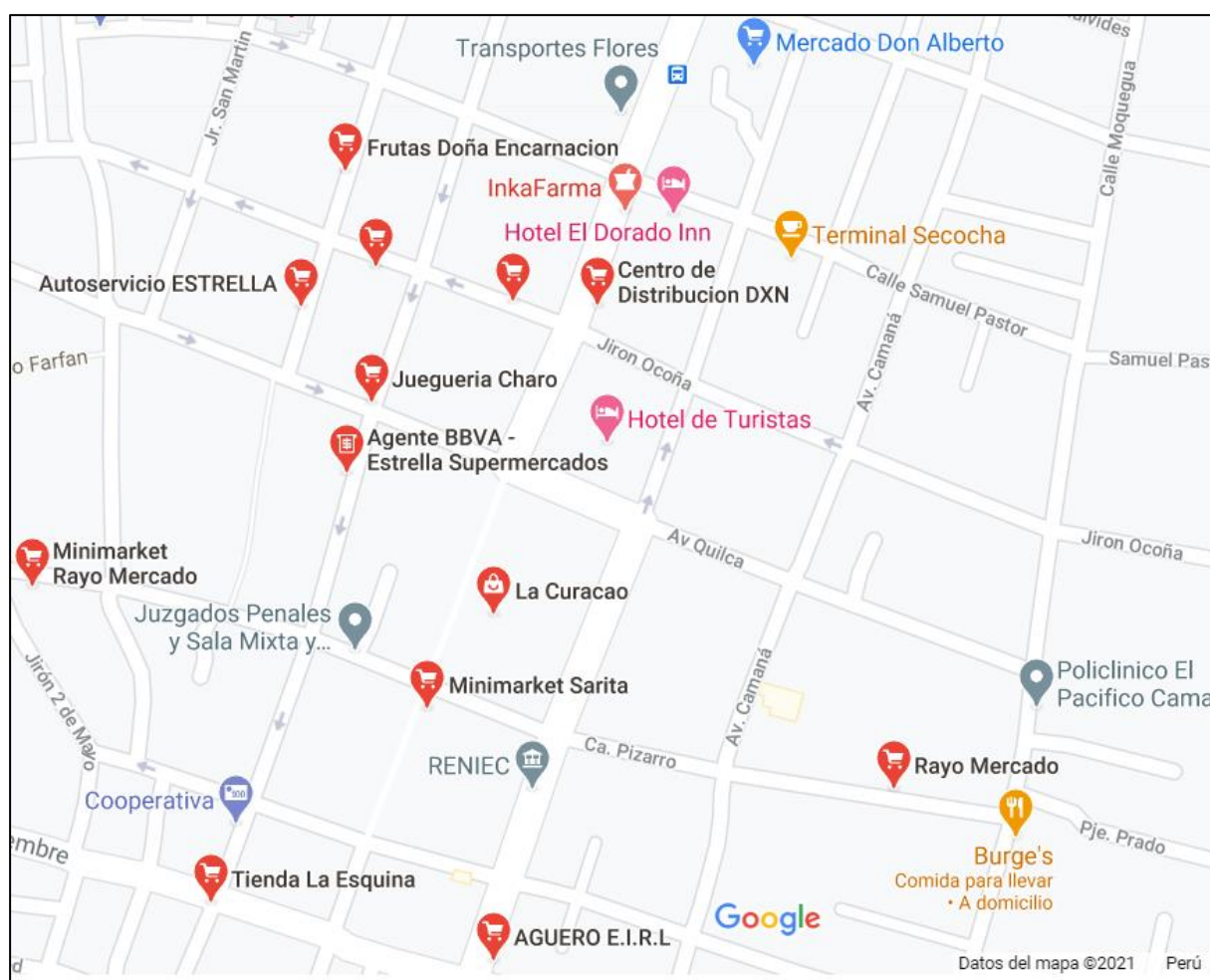


21 comentarios

Nota: Facebook (2020)

Sobre el Poder de Negociación con Proveedores:





Durante los últimos años, en la Provincia de Camaná se han fundado nuevas empresas que brindan variedad de productos y servicios, se puede apreciar en la fotografía adjunta, que han ingresado a Camaná autoservicios, tiendas por departamentos e inclusive clínicas y policlínicos, lo que está apoyando al desarrollo económico de la Provincia. El hecho de tener más empresas que provean productos y servicios, genera que los consumidores puedan elegir el lugar donde realizar sus compras, por lo que el poder de negociación de proveedores, se ve reducido.



Nota: Google Maps (2020)

Sobre Poder de Negociación con Clientes:

Como se ha podido apreciar a través del análisis de la rivalidad entre competidores existentes y la amenaza de nuevos competidores, existen diversos hoteles y hospedajes que el Cliente puede seleccionar para llevar su estancia en la Provincia, y debido a la diversidad de precios, servicios y ubicación, el Cliente es quien finalmente tiene el poder de negociación.

	Hotel El Dorado Inn ★★★ 6.3 Aceptable 52 opiniones	S/ 129 Booking.com Ver oferta
	Fragata Hotel Camaná ★★ 7.9 Bueno 77 opiniones	S/ 131 Booking.com Ver oferta
	Hospedaje Golden Inn 8.4 Muy bueno 52 opiniones	S/ 155 Booking.com Ver oferta
	Camana Beach House ●●●●● 10.0 Excelente 1 opiniones	Info Ver oferta

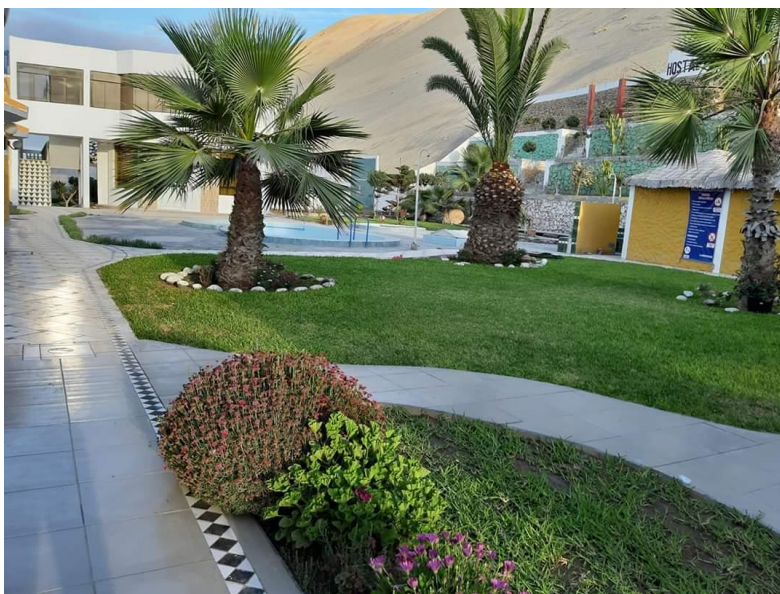
Nota: Kayak (2020)

Sobre las Instalaciones del Hotel:

El hotel cuenta con áreas verdes, piscina, comedor, cochera habitaciones con TV con cable, baño privado, muebles y ventilación, cualidades que hacen del Hotel un centro de hospedaje completo. A continuación, se muestran algunas fotografías obtenidas de las instalaciones del Hotel Punta Arena.



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)



Nota: Hotel Punta Arena (2020)

Sobre las operaciones administrativas del Hotel:

La mayor parte de los documentos administrativos se llenan manualmente, desde los registros de libros de huéspedes, boletas/facturas, cálculo de impuestos, cálculo de reportes de turismo a MINCETUR. En dichos documentos también se evidencia que algunos clientes, suelen retornar a las instalaciones del Hotel debido al servicio brindado. Se muestran los documentos recabados a continuación:

RECIBOS DE COMPRAAS : FEBRERO 2019
C/ISA PUNTA ARENA DE FERNANDEZ

NO. DE DOCUMENTO	FECHA	COD	TIBO	SENE	NUMERO	DESCRIPCION	APELLIDOS Y NOMBRES	BASE	IGU	Otros	TOTAL
00			14			06 2010944764	DIRECTU PERU SAC	125.49	11.58		137.07
01			14			06 2010944764	DIRECTU PERU SAC	125.49	11.58		137.07
02			14			06 2010944764	DIRECTU PERU SAC	125.49	11.58		137.07
03			14			06 2010944764	DIRECTU PERU SAC	125.49	11.58		137.07
04			14			06 2010944764	DIRECTU PERU SAC	125.49	11.58		137.07
05	03.11.17		14		0110000000	06 2010000000	SEDAFA	124.76	11.58	11.58	147.92
06	11.12.17		14		5548858	06 201008858	SOCIEDA ELECTRICA PUNTA ARENA SA	124.74	11.58		136.32
07	03.11.17		14	FEIS	000077	06 20141189810	CONECTA RETAIL SA	64.75	11.58		76.33
08	8.11.17		01	FOOT	0000667	06 20141189810	DELTA QUIMICA SAC	77.03	11.58		88.61
09	7.12.17		01	FOOT	0000537	06 20141189810	DELTA QUIMICA SAC	81.19	11.58		92.77
10	10.11.17		01	COG	007411V	06 20103899065	ESSERNE INDUSTRIAL	107.97	36.53		144.50
11	11.11.17		01	COI	00337	06 20137743881	COMERSA INGENIEROS SAC	23.39	36.61		60.00
12	3.11.17		14	COI	0000400	06 20100011034	SEDAFA	126.53	11.58	001	138.11
13	15.11.17		01	F197	0007913	06 20111173927	INVESTRO	44.32	7.78		52.10
14	15.11.17		01	COI	00037	06 20106641640	INVERSAID GONZALEZ	189.83	36.17		226.00
15	15.11.17		01	COI	001306	06 20138157958	PERUANA HOLCOMEROS PERUANA SA	30.76	69.04		100.00
16	17.11.17		01	COI	013648	06 20131804496	FERRERIA CARUMBA SAC	77.66	11.58		89.24
17	17.11.17		01	COI	000784	06 20141189810	CONECTA RETAIL SA	67.80	11.58		79.38
18	17.11.17		01	COI	00034	06 2000973077	TECH POINT COMERCIO E.I.R.L	67.80	11.58		79.38
19	17.11.17		01	FOOT	0090	06 2000973077	AGUERO E.I.R.L	116.10	11.58		127.68
20	16.11.17		01	COI	01516	06 2016620544	Comercial Guadalupe Nelson Hernandez	430.93	72.57		503.50
21	16.11.17		01	COI	01274	06 2016620544	Comercial Guadalupe Nelson Hernandez	125.39	14.97		140.36
22	16.11.17		01	COI	01276	06 2016620544	Comercial Guadalupe Nelson Hernandez	125.39	14.97		140.36
23	14.11.17		01	FOOT	00077	06 201497261555	DELTA QUIMICA SAC	12.68	2.82		15.50

5474.76 985.17 001 6459.94

Nota: Hotel Punta Arena (2020)

	PRESUPUESTO	IMPUESTOS	EUROPA 2019
1.- CASA de JOTA : IGU	9976.67	1439.39	1439.39
PRECIO PUNTA	9436.00		
VENTAS SECUN (sin impuestos)	9436.00		
NECESARIO DE COMIDAS			
VALOR DE COMIDA	5444.76		
IGU	982.17		982.17
OTROS	0.01		
TOTAL COMIDAS	6426.94		454.15
IGU A PUNTA:			
3 PUNTO: Recurso escolar: 776.67 X 11%	85.43		120.00
4 Seguro Social 9% X 10000 =	90.00		
Sistema nacional de seguros 13% X 10000 =	130.00		
SEGURO VIDA	50.00		170.00
TOTAL IMPUESTOS			799.00

Nota: No hay recibo de Recurso Escolar

Nota: Hotel Punta Arena (2020)

Punta Arena
DE: LUISA ROSA VARGAS DE FERNANDEZ
Car. Panamericana Sur Km. 840 - Telf: 671590
Balneario La Punta
SAMUEL PASTOR - CAMANA - AREQUIPA

R.U.C. 10292906060
BOLETA DE VENTA
001 N° 007542
Camana, 21 de Febrero del 2020

Señor(es): LAM OBAÑO VICTOR
Dirección: Arequipa
D.N.I. 41784076

FECHA INGRESO	TIPO HABITACION	FECHA SALIDA	HABITACION N°
21 02 20	SIMPLE	22 02 20	205

CONCEPTO	DÍA	DÍA	DÍA	DÍA	DÍA	DÍA	DÍA	TOTAL
ALOJAMIENTO								50.00
ALIMENTOS								
LAVANDERIA								
TELÉFONO								
DIVERSOS								
SUB-TOTAL								50.00

SON: Cincuenta 00/100 Soles TOTAL S/ 50.00

Monasterio de las Religiosas Carmelitas R.U.C. 20139907313
GRÁFICA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN
Av. Samuel Pastor N° 1002 - Samuel Pastor - Camaná
001 - 07351 al 001 - 07850 Fecha Impresión: 13 - 02 - 2019
Autorización de Imp.: 1513612053

Camana, 21 de Febrero del 2020
CANCELADO

Nota: Hotel Punta Arena (2020)

ANEXO N° 02
NOMBRE SOCIAL: VARIAS DE FUNDACIONES Y OTROS

N° DE ORDEN	N° DE CONTRATO	DESCRIPCION	TIPO DE CONTRATO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	VALOR	ESTADO	OTROS
001	001	DAL BARRIO DEL MAR HUAY	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
002	002	VALERIA CALDAS ALVARO	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
003	003	ARON OCHOA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
004	004	CRISTIAN JUANITA DORCE	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
005	005	CLAUDIA DELGADO MORALES	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
006	006	PERLA ROSA JIMENA OCHOA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
007	007	NEURONIA AUSTRIANA DORCE	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
008	008	LEONOR ROSA LUIS	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
009	009	ARIZONA MARCELA PASC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
010	010	MARY GRACE TRUCCO SAL	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
011	011	SILVIA SANCHEZ PERAZA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
012	012	Lopaz E. J. R. L.	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
013	013	DAIANA PERALTA TAMARA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
014	014	SILVIA GUERRA DAVILA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
015	015	TOMAS ROSAS ZERANESA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
016	016	PRACIONALIZACION EMPRESARIAS SA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
017	017	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
018	018	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
019	019	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
020	020	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
021	021	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
022	022	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
023	023	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
024	024	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
025	025	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
026	026	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
027	027	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
028	028	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
029	029	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
030	030	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
031	031	OBRA SOCIAL HUMATE LAIN SA SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		

Nota: Hotel Punta Arena (2020)

N° DE ORDEN	N° DE CONTRATO	DESCRIPCION	TIPO DE CONTRATO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	VALOR	ESTADO	OTROS
032	032	UINAS DE DANIELA PATRICIA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
033	033	CRONOSIA IMPORT E. R. L.	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
034	034	CALLACHI MONTECITO FELIX	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
035	035	CAROLINA MEDINA LUIS	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
036	036	VICTOR ROMANOS CLAUDIO	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
037	037	CONCEPCION GONZALEZ RITA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
038	038	VALERIA MORALES PERAZA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
039	039	GESTION DE SERVICIOS AERONAUTICOS SAC	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
040	040	QUIMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL PERU SA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
041	041	CALLANONGA PALOMAS ESTHER	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
042	042	QUIMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL PERU SA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
043	043	ARCO AEROS WALTER MAUR	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
044	044	CUENTAS NEGRO MARDON	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
045	045	AROBANA VIDAL MONICA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
046	046	RITA HUAMAN GUARDO	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
047	047	Gobierno Regional Lambayeque	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
048	048	Gobierno Regional Lambayeque	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
049	049	Gobierno Regional Lambayeque	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
050	050	Cabrera Zuniga Jorge	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
051	051	CISNEROS POSTIGO OLGA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
052	052	TORRES DE LA CUBA PERRY	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
053	053	SARA RODRIGUEZ LUIS JIMENEZ	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
054	054	PASCAL BELLAS YONI LUIS	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
055	055	ROMERO MARCON TORRES IVAN	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
056	056	Cabrera Vargas Natalia Led	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
057	057	PENA ANASTASIA PAOLA	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
058	058	QUELLON BARRERA ROBERTO	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
059	059	BARRERA GONZALEZ RODRIGO	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		
060	060	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	PERUANO	2018/02/24	2018/02/24	102		

Nota: Hotel Punta Arena (2020)

Anexo N°02. Formato de Focus Group

FOCUS GROUP DIRIGIDO A EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA

Presentación del Entrevistador

Buenas tardes con todos, mi nombre es Ana Fernández, el día de hoy estamos reunidos para aplicar un Focus Group a su Empresa, con la finalidad de conocer las problemáticas de la Empresa respecto a los Procesos Administrativos; y así, poder proponer mejoras y estrategias a aplicar dentro de la Empresa, generando una Empresa más eficiente y rentable. Esta reunión tendrá una duración de 60 min y constará de 10 preguntas.

Presentación de los Entrevistados

- | | |
|-----------------------|-------|
| 1. Nombre y Apellido: | Edad: |
| 2. Nombre y Apellido: | Edad: |
| 3. Nombre y Apellido: | Edad: |
| 4. Nombre y Apellido: | Edad: |
| 5. Nombre y Apellido: | Edad: |

Ronda de Preguntas

1. ¿Cuáles considera usted son los puntos más fuertes con los que cuenta Hotel Punta Arena?
2. ¿Cuáles considera usted son los puntos más débiles con los que cuenta Hotel Punta Arena?
3. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Reserva de Alojamiento?
4. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Recepción de Clientes?
5. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Atención al Cliente?
6. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Compras?

7. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Salida de Clientes?
8. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Pago de Impuestos?
9. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Pago de Planillas?
10. ¿Qué mejoras propondría en el Proceso de Contratación de Personal?

CIERRE

Agradezco su amable participación en el Focus Group, esta técnica permitirá analizar información valiosa para proponer mejoras en beneficio de los Procesos Administrativos del Hotel Punta Arena.

Anexo N°03. Cuestionario

Cuestionario Interno Hotel Punta Arena

Estimado colaborador de la Empresa Hotel Punta Arena, agradeceremos su apoyo completando la siguiente encuesta, la cual se llenará de forma anónima con la finalidad de que pueda completar todas sus respuestas de forma sincera. Sus respuestas, nos ayudarán a elaborar mejoras para su área, brindándole mejores herramientas para que pueda realizar sus actividades diarias. ¡Gracias!

1. Según su consideración. ¿Cuál es la mayor fortaleza de Hotel Punta Arena?

Puede marcar más de una opción.

- a) Servicio al Cliente.
- b) Años en el rubro hotelero.
- c) Infraestructura e instalaciones.
- d) Precios competitivos.
- e) Otra.

2. Según su consideración. ¿Cuál es la mayor debilidad de Hotel Punta Arena?

Puede marcar más de una opción. Puede marcar más de una opción.

- a) Escasa publicidad.
- b) Capacitación al personal.
- c) Uso de herramientas tecnológicas.
- d) Trabajo en Equipo.
- e) Otra.

3. La comunicación entre áreas es efectiva, fluida y clara.

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.

c) Neutral.

d) En desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

4. La atención al cliente es rápida y fluida.
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Neutral.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo.

5. En general, considera que los clientes del Hotel Punta Arena se sienten:
 - a) Totalmente satisfechos.
 - b) Satisfechos.
 - c) Neutral.
 - d) Insatisfechos.
 - e) Totalmente insatisfechos.

6. ¿Los equipos y herramientas brindados por la Empresa son suficientes para cumplir satisfactoriamente con sus labores?
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Neutral.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo.

7. Para que usted pueda desempeñarse mejor considera que lo primero que tendría que hacer la Empresa es:
 - a) Capacitaciones.
 - b) Brindar equipos tecnológicos. (Laptops, celulares, tablets u otros)
 - c) Organizar mejor las actividades que desempeña.

- d) Ordenar toda la información de su área. (Registros, documentos, archivos, etc.)
8. Considera usted que todas sus funciones y responsabilidades se han comunicado de forma clara y son de su conocimiento.
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Neutral.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo.
9. El trabajo en equipo dentro de la Empresa es bueno y recibe apoyo de sus compañeros.
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Neutral.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo.
10. En general, ¿se siente satisfecho laborando en Hotel Punta Arena?
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Neutral.
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo.

**Anexo N°04. Validación del Focus Group y Encuesta mediante Juicio por
Expertos**

JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Juez Omar Paredes Salas: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Cuestionario que hace parte de la investigación "PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA CAMANÁ, AREQUIPA – 2020". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: OMAR WILLY PAREDES SALAS

FORMACIÓN ACADÉMICA: MG Gestión Minera y ambiental

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Minería, Industria

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL INSTITUCIÓN: 2 años Panelek SAC

Objetivo de la investigación: Proponer una mejora para la gestión de los procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena Camaná, Arequipa – 2020.

Objetivo del juicio de expertos: Validar el instrumento a aplicar.

Objetivo de la prueba: Conocer las principales oportunidades de mejora en los Procesos Administrativos del Hotel Punta Arena, a través de la aplicación de un Focus Group al Directorio de la Empresa y una Encuesta los Empleados del Hotel Punta Arena.

De acuerdo con los siguientes indicadores, califique cada uno de los ítems según corresponda, considerando que se debe calificar la suficiencia, coherencia, claridad y relevancia de la pregunta expuesta.

1. No cumple con el criterio.
2. Bajo Nivel de cumplimiento del criterio.
3. Moderado nivel de cumplimiento del criterio.
4. Alto nivel de cumplimiento del criterio.

Validación del Focus Group					
Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Pregunta 1	3	4	3	3	13
Pregunta 2	4	3	4	4	15
Pregunta 3	3	4	4	4	15
Pregunta 4	3	3	3	3	12
Pregunta 5	3	3	3	3	12
Pregunta 6	3	3	3	3	12
Pregunta 7	3	3	3	3	12
Pregunta 8	3	3	3	3	12
Pregunta 9	3	3	3	3	12
Pregunta 10	3	4	4	4	15

Validación del Cuestionario					
Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Pregunta 1	3	3	4	4	14
Pregunta 2	3	2	4	4	13
Pregunta 3	4	3	3	3	13
Pregunta 4	3	3	4	3	13
Pregunta 5	4	4	3	4	15
Pregunta 6	3	4	4	3	14
Pregunta 7	4	4	3	4	15
Pregunta 8	3	3	4	3	13
Pregunta 9	4	3	3	4	14
Pregunta 10	3	4	3	3	13



Ing. Omar W. Paredes Salas
CIP. 102842

FIRMA DEL JUEZ QUE VALIDA

MG. OMAR PAREDES SALAS

JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Juez Edwing Ticse Villanueva: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Cuestionario que hace parte de la investigación "PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA CAMANÁ, AREQUIPA – 2020". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Edwing Jesús Ticse Villanueva

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Industrial

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Director de Planeamiento y Presupuesto de la Universidad Católica de Santa María

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL INSTITUCIÓN: 27 años

Objetivo de la investigación: Proponer una mejora para la gestión de los procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena Camaná, Arequipa – 2020.

Objetivo del juicio de expertos: Validar el instrumento a aplicar.

Objetivo de la prueba: Conocer las principales oportunidades de mejora en los Procesos Administrativos del Hotel Punta Arena, a través de la aplicación de un Focus Group al Directorio de la Empresa y una Encuesta los Empleados del Hotel Punta Arena.

De acuerdo con los siguientes indicadores, califique cada uno de los ítems según corresponda, considerando que se debe calificar la suficiencia, coherencia, claridad y relevancia de la pregunta expuesta.

1. No cumple con el criterio.
2. Bajo Nivel de cumplimiento del criterio.
3. Moderado nivel de cumplimiento del criterio.
4. Alto nivel de cumplimiento del criterio.

Validación del Focus Group					
Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Pregunta 1	4	4	3	4	15
Pregunta 2	4	4	4	4	16
Pregunta 3	4	4	4	4	16
Pregunta 4	4	4	4	4	16
Pregunta 5	4	4	4	4	16
Pregunta 6	4	4	4	4	16
Pregunta 7	4	4	4	3	15
Pregunta 8	3	4	3	3	13
Pregunta 9	3	4	3	3	13
Pregunta 10	3	4	4	3	14

Validación del Cuestionario					
Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Pregunta 1	3	4	4	3	14
Pregunta 2	3	4	3	4	14
Pregunta 3	4	3	4	3	14
Pregunta 4	3	4	4	3	14
Pregunta 5	4	4	3	4	15
Pregunta 6	4	3	4	3	14
Pregunta 7	4	4	3	4	15
Pregunta 8	4	3	4	4	15
Pregunta 9	4	4	3	4	15
Pregunta 10	3	4	4	3	14



FIRMA DEL JUEZ QUE VALIDA

DR. EDWING TICSE VILLANUEVA

JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Juez Emersson Fuentes Arenas: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Cuestionario que hace parte de la investigación "PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA CAMANÁ, AREQUIPA – 2020". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: EMERSSON FUENTES ARENAS

FORMACIÓN ACADÉMICA: ING. INDUSTRIAL LEAN SIX SIGMA GREEN BELT

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: MEJORA CONTINUA – CONSULTORÍA EMPRESARIAL

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL INSTITUCIÓN: 1 AÑO YOU PROJECT SAC

Objetivo de la investigación: Proponer una mejora para la gestión de los procesos administrativos de la Empresa Hotel Punta Arena Camaná, Arequipa – 2020.

Objetivo del juicio de expertos: Validar el instrumento a aplicar.

Objetivo de la prueba: Conocer las principales oportunidades de mejora en los Procesos Administrativos del Hotel Punta Arena, a través de la aplicación de un Focus Group al Directorio de la Empresa y una Encuesta los Empleados del Hotel Punta Arena.

De acuerdo con los siguientes indicadores, califique cada uno de los ítems según corresponda, considerando que se debe calificar la suficiencia, coherencia, claridad y relevancia de la pregunta expuesta.

1. No cumple con el criterio.
2. Bajo Nivel de cumplimiento del criterio.
3. Moderado nivel de cumplimiento del criterio.
4. Alto nivel de cumplimiento del criterio.

Validación del Focus Group					
Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Pregunta 1	4	4	4	4	16
Pregunta 2	4	4	4	4	16
Pregunta 3	3	3	3	3	12
Pregunta 4	3	3	3	3	12
Pregunta 5	3	3	3	3	12
Pregunta 6	3	3	3	3	12
Pregunta 7	3	3	3	3	12
Pregunta 8	3	3	3	3	12
Pregunta 9	3	3	3	3	12
Pregunta 10	3	3	3	3	12

Validación del Cuestionario					
Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
Pregunta 1	4	4	4	4	16
Pregunta 2	3	4	4	4	15
Pregunta 3	4	4	3	4	15
Pregunta 4	4	3	4	4	15
Pregunta 5	4	4	3	4	15
Pregunta 6	3	4	4	4	15
Pregunta 7	4	4	3	4	15
Pregunta 8	4	3	4	4	15
Pregunta 9	4	4	3	4	15
Pregunta 10	3	4	4	3	14



ING. CP. EMERSSON GABRIEL FUENTES ARENAS
Registro 210208 - INDUSTRIAL

FIRMA DEL JUEZ QUE VALIDA

ING. EMERSSON FUENTES ARENAS

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD FOCUS GROUP

Experto	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	Coeficiente
Mg. Omar Paredes	130	160	0.81
Dr. Edwing Ticse	150	160	0.94
Ing. Emersson Fuentes	128	160	0.80
Promedio			0.85


Al obtener una confiabilidad promedio de **0.85** para el Focus Group planteado, se determina que la confiabilidad del instrumento es muy alta, y por lo tanto es aceptada.

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ENCUESTA

Experto	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	Coeficiente
Mg. Omar Paredes	137	160	0.86
Dr. Edwing Ticse	144	160	0.90
Ing. Emersson Fuentes	150	160	0.94
Promedio			0.90

Al obtener una confiabilidad promedio de **0.90** para la Encuesta planteada, se determina que la confiabilidad del instrumento es muy alta, y por lo tanto es aceptada.

Anexo N°05. Manual de Procedimientos Administrativos


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 01/19


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

HOTEL PUNTA ARENA


Aprobado por:	CPC. Héctor Lazo	
Revisado por:	CPC. Rosario Lazo	
Elaborado por:	Ing. Ana Fernández	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 18/10/20
---	---------------------------------	-----------------

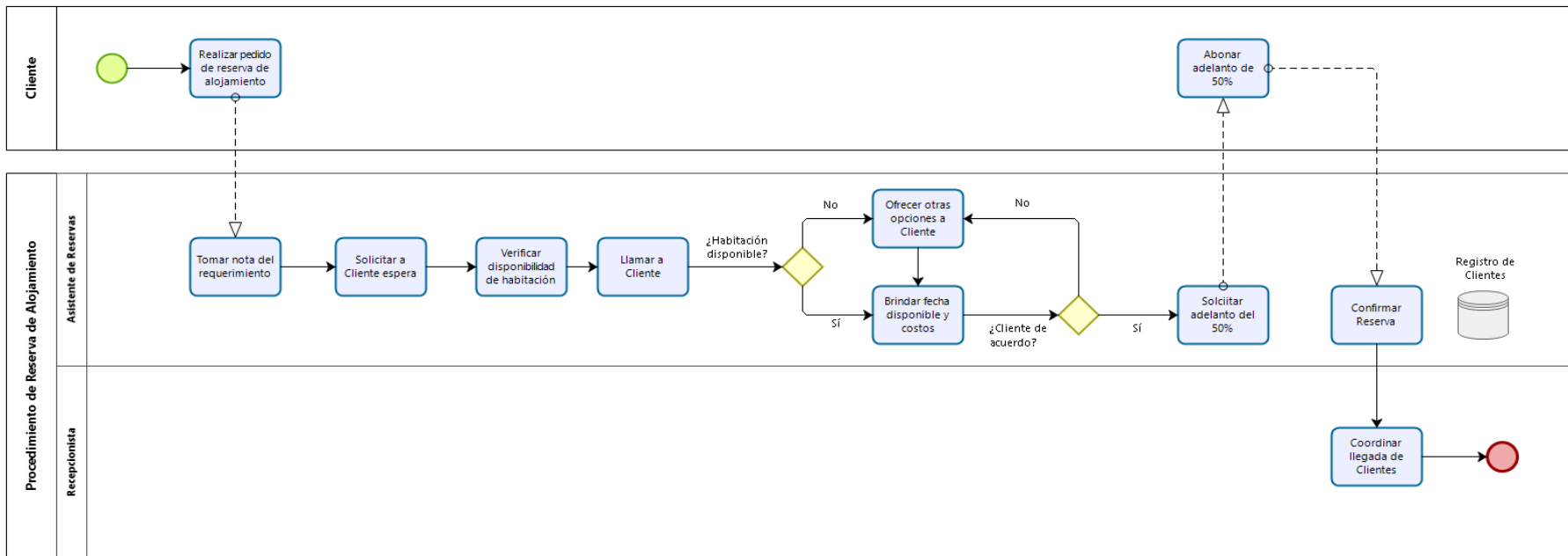
	ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Versión: 00
		Página: 02/19
<p>1. Proceso de Reserva de Alojamiento</p> <p>1.1. Responsable: Asistente de Reservas.</p> <p>1.2. Involucrados: Jefe de Ventas, Asistente de Reservas y Recepcionista.</p> <p>1.3. Objetivo del Proceso: Ejecutar la reservación del cliente sin errores.</p> <p>1.4. Indicador: % de reservaciones sin errores.</p> <p>1.5. Procedimiento de Reserva de Alojamiento</p> <p>El Asistente de Reservas recibirá la solicitud de reserva del Cliente por medio de llamada, Whatsapp o página de Facebook, tomando nota del requerimiento exacto del Cliente (tipo de habitación y fecha), el Asistente de Reservas indicará al Cliente que le devolverá la llamada o responderá a su mensaje con la disponibilidad de la habitación y precio.</p> <p>El Asistente de Reservas verificará la disponibilidad de habitación y fecha en la Base de Datos de Registro de Clientes, y con la información revisada se contactará con el Cliente.</p> <p>En caso de no contar con disponibilidad del tipo de habitación o fecha, el Asistente de Reservas ofrecerá otras opciones al Cliente. En caso de contar con la reserva, se le confirmará al Cliente el tipo de habitación, fecha y costo.</p> <p>Si el Cliente acepta los términos, se la agendará la reservación previo depósito del 50% de la reserva en el plazo de 06 horas.</p> <p>Una vez que el Cliente realiza el pago, el Asistente de Reservas confirma la reserva en la Base de Datos de Registro de Clientes.</p>		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 18/10/20


	ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Versión: 00
		Página: 03/19

El **Recepcionista** deberá revisar todos los días la Base de Datos de Registro de Clientes con la finalidad de identificar los Clientes próximos a llegar, con la finalidad de hacer las coordinaciones correspondientes.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 04/19

1.6. Flujograma del Procedimiento de Reserva de Alojamiento

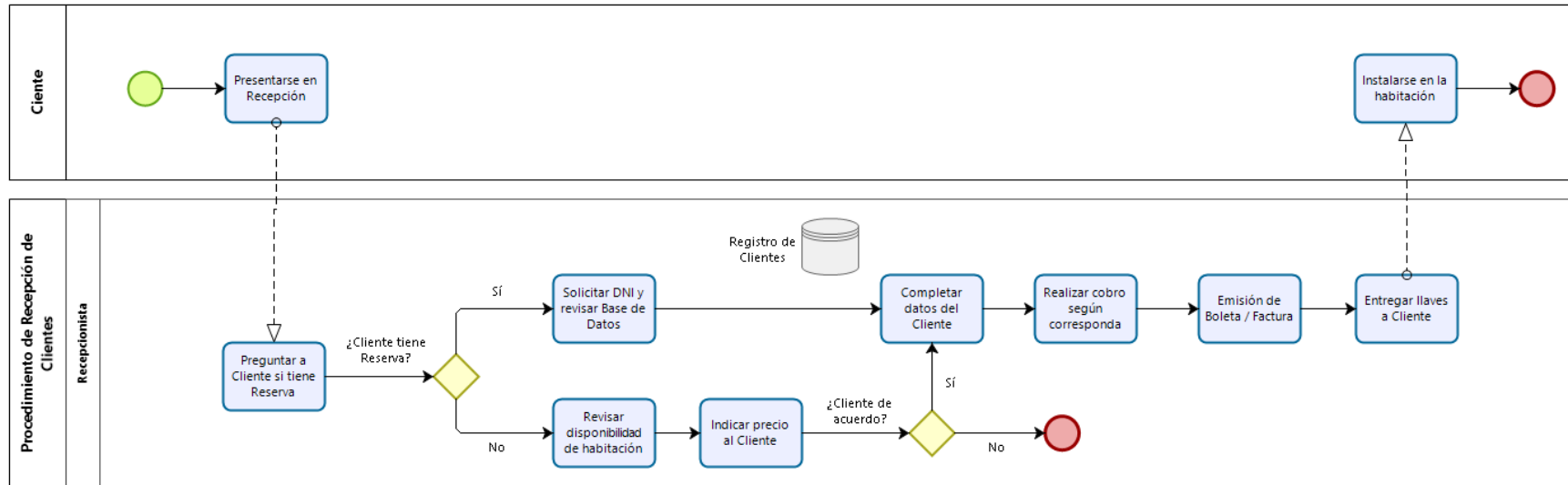


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 05/19
<p>2. Proceso de Recepción de Clientes</p> <p>2.1. Responsable: Recepcionista.</p> <p>2.2. Involucrados: Jefe de Operaciones y Recepcionista.</p> <p>2.3. Objetivo del Proceso: Registrar al cliente de manera eficiente.</p> <p>2.4. Indicador: % de clientes recepcionados sin errores % de boletas o facturas correctamente emitidas</p> <p>2.5. Procedimiento de Recepción de Clientes</p> <p>El Recepcionista recibirá a los Clientes que se apersonen a la recepción, preguntando si el Cliente tiene una reservación. En caso que el Cliente tenga una reservación, se le solicitará su DNI para comparar que los datos registrados coincidan con los datos de la Base de Datos de Registro de Clientes. Una vez que se confirma la reservación, se completarán los datos del Cliente en la Base de Datos de Registro de Clientes. El Recepcionista procederá a cobrar el 50% restante del costo de la reserva y emitirá la boleta o factura según lo requiera el Cliente.</p> <p>En caso que el Cliente llegue sin reserva previa, el Recepcionista revisará la disponibilidad de la habitación indicando el precio, si el Cliente accede, se procederá a solicitar el DNI del Cliente para registrarlo en la Base de Datos de Registro de Clientes. Se procederá a realizar el cobro del monto total de la(s) habitación(es) y se emitirá de igual manera la boleta o factura según lo solicite el Cliente. Finalmente, en ambos casos, el Recepcionista procederá a entregar las llaves de la(s) habitación(es) y se le indicará al Cliente hacia dónde dirigirse.</p>		

Antes de finalizar la jornada laboral, el **Recepcionista** realizará el cuadro de caja y entregará el dinero recaudado al **Contador**.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 06/19

2.6. Flujograma del Procedimiento de Recepción de Clientes





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**

Fecha: 18/10/20

Versión: 00

Página: 07/19

3. Proceso de Atención al Cliente

3.1. Responsable: Asistente de Atención al Cliente.

3.2. Involucrados: Jefe de Ventas, Asistente de Atención al Cliente y Recepcionista.

3.3. Objetivo del Proceso: Evaluar la satisfacción del Cliente de estancia en el Hotel.

3.4. Indicador: % de Satisfacción del Cliente

3.5. Procedimiento de Atención al Cliente

El **Asistente de Atención al Cliente**, será comunicado por el **Recepcionista** cuando un **Cliente** esté próximo a retirarse de las instalaciones del Hotel.

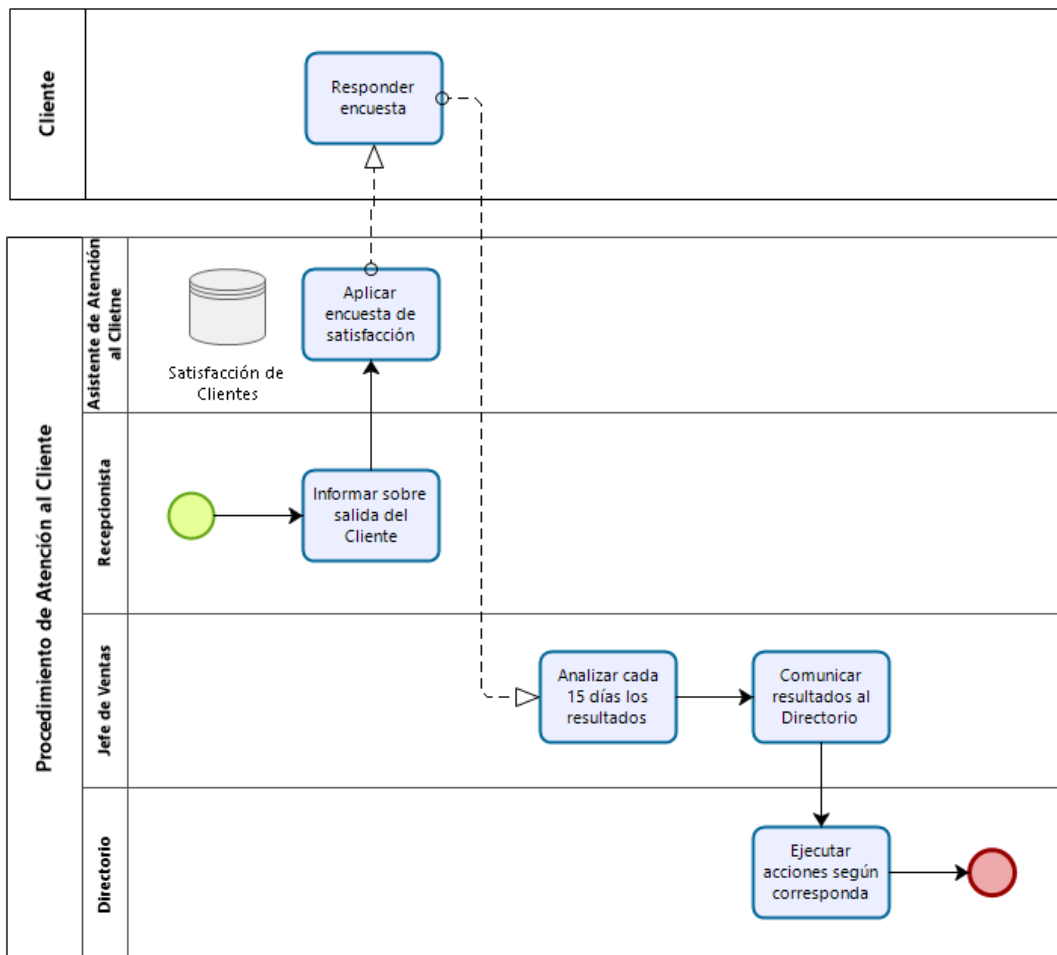
El **Asistente de Atención al Cliente** aplicará una breve encuesta mediante la Base de Datos de Satisfacción del Cliente, en la cual ingresará el número de DNI del **Cliente** y procederá a evaluar 5 ítems donde 0 es que el Cliente se sintió totalmente insatisfecho respecto al ítem y 4 es que el Cliente se sintió totalmente satisfecho respecto al ítem evaluado. Los ítems a evaluar serán: "Atención Oportuna", "Amabilidad del Personal", "Limpieza", "Confort" y "Servicios Brindados".

La base de datos arrojará estadísticos acumulados de la satisfacción del Cliente, el cual deberá ser revisado por el **Jefe de Ventas** cada quince días con la finalidad de evaluar los puntos de mejora respecto al servicio brindado al Cliente.

De igual manera el **Jefe de Ventas** comunicará los resultados a la **Gerencia General** para implementar mejoras en el corto plazo.



3.6. Flujoograma del Procedimiento de Atención al Cliente





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**

Fecha: 18/10/20

Versión: 00

Página: 09/19

4. Proceso de Reserva de Compras

- 4.1. Responsable:** Asistente de Compras.
- 4.2. Involucrados:** Jefe de Contabilidad y Asistente de Compras.
- 4.3. Objetivo del Proceso:** Ejecutar las Compras del Hotel tres veces por semana, haciendo un uso más eficiente del presupuesto.
- 4.4. Indicador:** % de cumplimiento del presupuesto.
- 4.5. Procedimiento de Compras**

El **Recepcionista**, entregará los días lunes, miércoles y viernes, una lista de las habitaciones ocupadas y las habitaciones que están por ocuparse durante la semana.

El **Asistente de Compras** realizará una lista de los artículos que comprará y en base a los precios estándar, realizará un presupuesto más un 10% adicional como presupuesto de contingencia. El **Asistente de Compras** solicitará el dinero calculado al **Jefe de Contabilidad** quien aprobará o ajustará el presupuesto y le entregará el dinero al **Asistente de Compras** para que pueda realizar las compras correspondientes.

El **Asistente de Compras** realizará las compras de artículos de oficina, artículos de limpieza, artículos de mantenimiento de piscina y alimentos según corresponda, solicitando factura por las compras. Posterior a la compra de los artículos y alimentos, el **Asistente de Compras** entregará los productos a cada una de las áreas respectivas.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**


Fecha: 18/10/20

Versión: 00

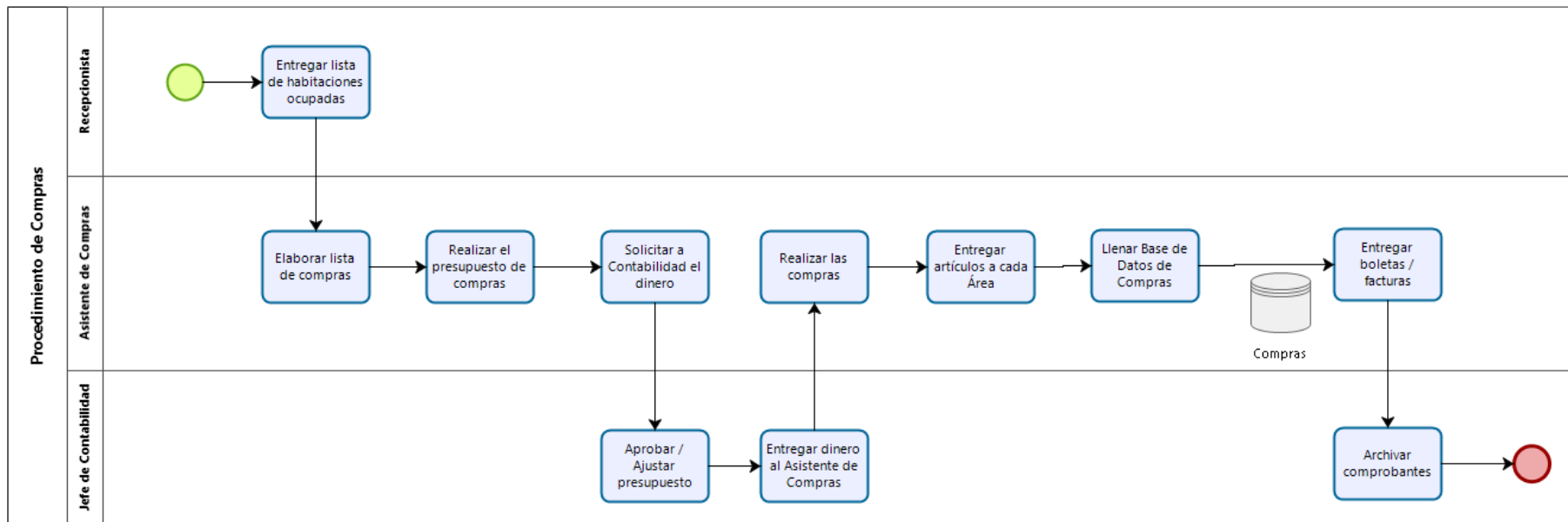
Página: 10/19

Posterior a la entrega de las compras, el **Asistente de Compras** llenará en la Base de datos de Compras, las compras realizadas en el día con el respectivo monto gastado. Finalmente, el **Asistente de Compras** entregará las facturas al **Jefe de Contabilidad** para su revisión y archivo.

Cada fin de mes, con los costos incurridos en el período, el **Asistente de Compras** deberá evaluar otros proveedores, con la finalidad de contrastar si el precio y calidad de los productos adquiridos es el adecuado, en caso que no lo sea se recurrirá a comprar a nuevos proveedores previamente evaluados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 11/19

4.6. Flujograma del Procedimiento de Compras





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**

Fecha: 18/10/20

Versión: 00

Página: 12/19

5. Proceso de Reserva de Salida de Clientes

5.1. Responsable: Recepcionista.

5.2. Involucrados: Recepcionista, Cuarteleros, Asistente de Atención al Cliente.

5.3. Objetivo del Proceso: Evaluar a la salida del cliente que, todas las deudas pendientes estén canceladas y que todos los activos del Hotel se encuentren en perfectas condiciones, tal como se le entregó al cliente.

5.4. Indicador: Cobros a clientes por daños o pérdidas

Activos dañados o perdidos

5.5. Procedimiento de Salida de Clientes

El **Recepcionista** recibe al **Cliente** al momento de la salida. Verificará la habitación o habitaciones que el **Cliente** está dejando, y le solicitará a un **Cuartelero** disponible, que revise la habitación o habitaciones ocupadas por los **Clientes**, revisando que todos los artículos del hotel, se encuentren en la habitación y que estén en buen estado. En caso de que existan faltantes o daños en los artículos o instalaciones de la habitación, el **Recepcionista** llamará al **Jefe de Operaciones**, para que pueda llegar a un consenso con el Cliente y realizar el cobro por los daños. Caso contrario en que todo esté conforme, el Recepcionista recibirá las llaves y controles de la televisión y cable.

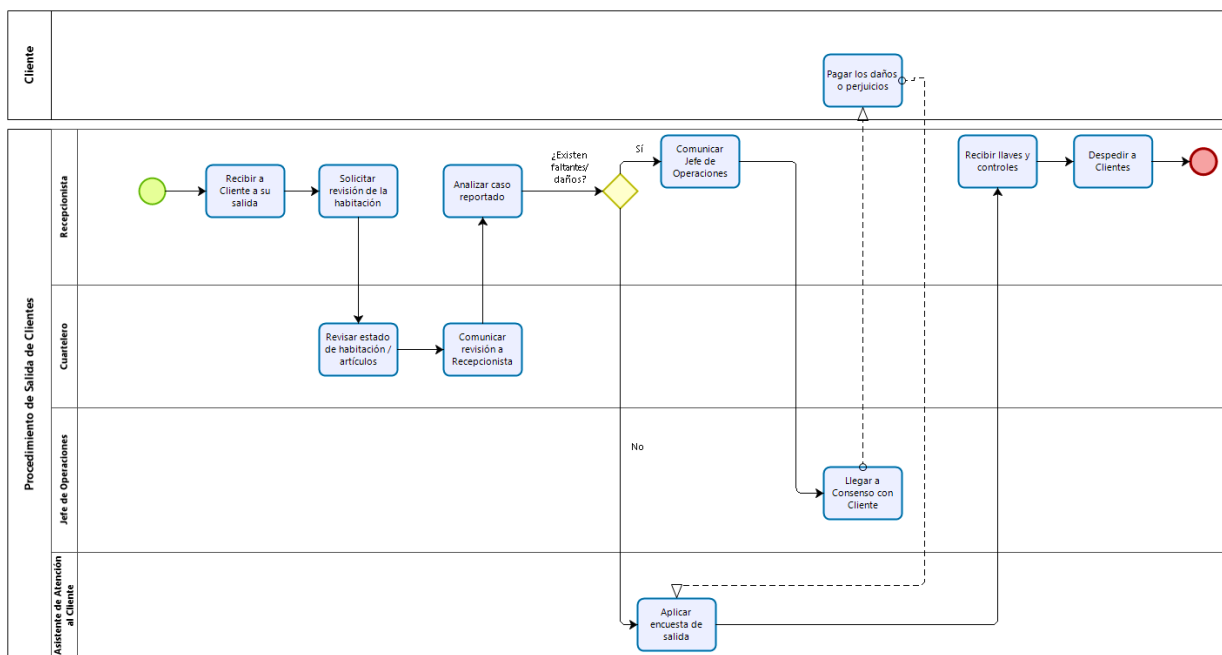
Mientras los **Cuarteleros** hacen la revisión respectiva de las habitaciones, el Recepcionista comunicará al **Asistente de Atención al Cliente** el retiro de los **Clientes**, para que mientras esperan por la revisión, se les aplique la encuesta



de Satisfacción del Servicio.

Finalmente, el **Recepcionista** agradecerá la visita a los huéspedes, invitándolos a regresar, y procederá a despechar a los **Cientes**.

5.6. Flujograma de Salida de Clientes





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**

Fecha: 18/10/20

Versión: 00

Página: 14/19

6. Proceso de Pago de Impuestos

6.1. Responsable: Contador.

6.2. Involucrados: Contador, Recepcionista y Asistente de Compras.

6.3. Objetivo del Proceso: Realizar el Pago de Impuesto de manera rápida y sin errores.

6.4. Indicador: Pago de impuestos realizados correctamente y a tiempo.

6.5. Procedimiento de Pago de Impuestos


El **Contador**, recibirá una alerta de fecha de pago de impuestos, mediante Google Calendar en su celular, un día antes del vencimiento según el Cronograma de Pagos de Impuestos de la SUNAT.

Una vez recibida la alerta, el **Contador** procederá a revisar todas las boletas y facturas tanto emitidas a los Clientes, como las de compras realizadas.

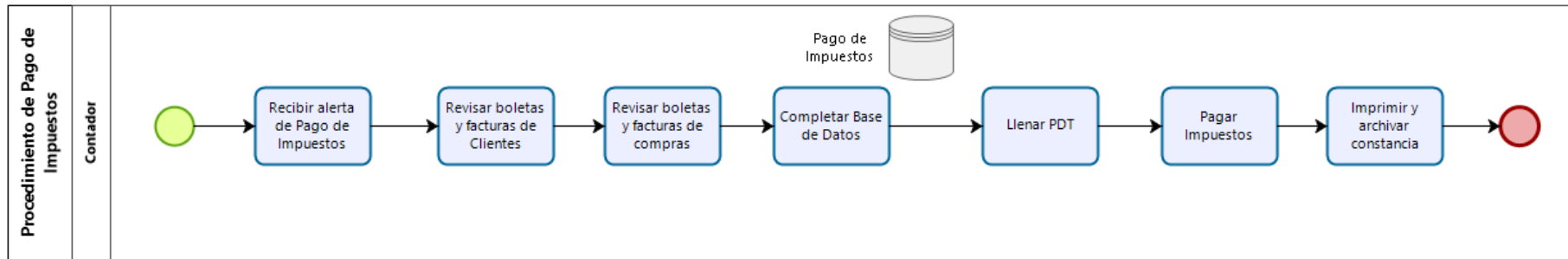
El **Contador** llenará la Base de Datos de Pago de Impuestos, mediante la cual, se calculará automáticamente el pago a la SUNAT que debe realizar el **Contador**.

Posterior a ello, el **Contador** procede a llenar el PDT, y pagará vía online mediante tarjeta de débito, el monto ascendiente al pago de impuestos del mes.

El **Contador** imprimirá la constancia de pago, y la archivará.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 15/19

6.6. Flujograma de Pago de Impuestos





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**

Fecha: 18/10/20

Versión: 00

Página: 16/19

7. Proceso de Pago de Planillas

7.1. Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

7.2. Involucrados: Jefe de Recursos Humanos. y Trabajadores.

7.3. Objetivo del Proceso: Realizar el Pago de Planillas el último día del mes y controlar las asistencias por cada trabajador.


7.4. Indicador: Asistencias de cada Trabajador.

7.5. Procedimiento de Pago de Planillas

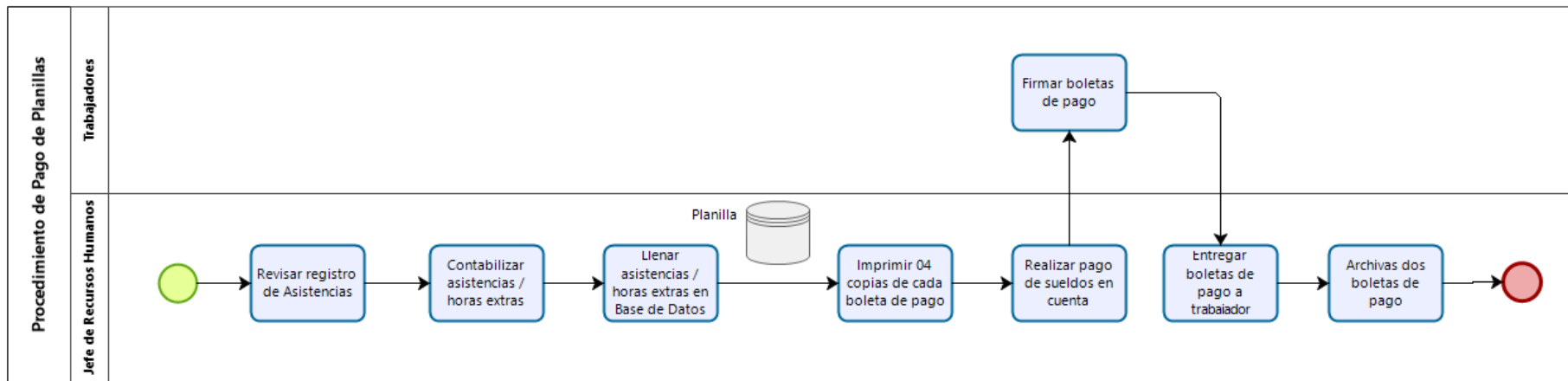
El **Jefe de Recursos Humanos**, el último día de cada mes, procede a revisar el Registro de Asistencia de Trabajadores, en el cual revisará si el trabajador tuvo inasistencias u horas extras para proceder a realizar el cálculo del mismo.

El **Jefe de Recursos Humanos** procede a llenar los datos correspondientes de la Base de Datos de Planilla, la cual calculará automáticamente el pago neto a cancelar a cada uno de los trabajadores. Después de ello, procederá a imprimir cuatro copias de cada boleta de pago.

El **Jefe de Recursos Humanos** realizará el pago en cuenta de ahorros de los trabajadores y solicitará la firma de las cuatro boletas impresas, dando dos copias al trabajador y archivando las otras dos copias, las cuales guardarán en el Archivador de Boletas de Pago.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 17/19

7.6. Flujograma de Pago de Planillas





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL
PUNTA ARENA**

Fecha: 18/10/20

Versión: 00

Página: 18/19

8. Proceso de Contratación de Personal

8.1. Responsable: Jefe de Recursos Humanos.


8.2. Involucrados: Jefe de Recursos Humanos y Gerente General.

8.3. Objetivo del Proceso: Realizar la contratación de personal adecuadamente.

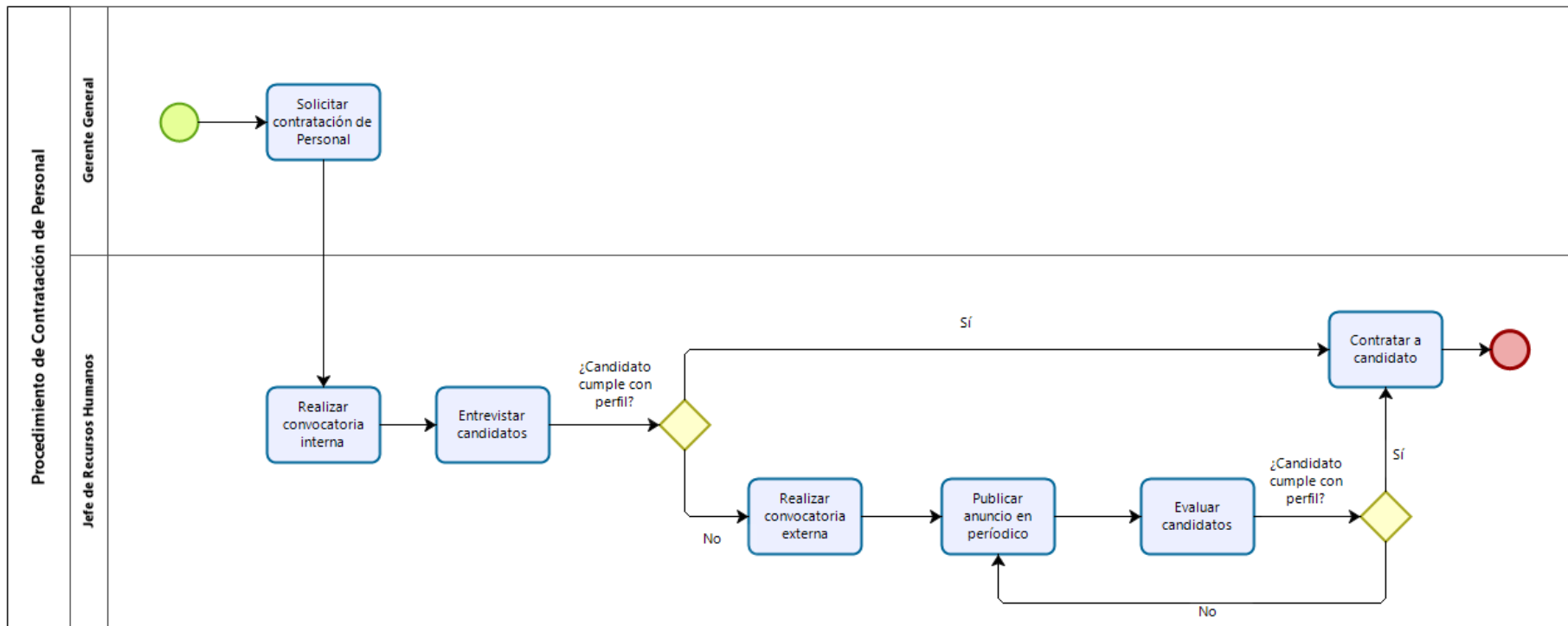
8.4. Indicador: # de Trabajadores Contratados al año.

8.5. Procedimiento de Contratación de Personal

El **Jefe de Recursos Humanos**, es avisado por el **Gerente General** si existe la necesidad de contratación de un nuevo puesto, el **Jefe de Recursos Humanos** primero realizará una convocatoria en el entorno familiar el **Gerente General**, y procederá a realizar la Evaluación de Selección a cada uno de los entrevistados, en caso que ninguno de los entrevistados llegue al puntaje mínimo, se procederá a realizar una convocatoria externa, para lo cual el **Jefe de Recursos Humanos** publicará la convocatoria en el Diario el Correo; así mismo, con los CV's recibidos el **Jefe de Recursos Humanos** procederá a llamar a los candidatos ideales, y les realizará la Evaluación de Selección, en caso que ninguno de los postulantes el puntaje mínimo, se lanzará una nueva convocatoria, en caso se tenga a la persona ideal para suplir el puesto, se le comunica al candidato y se procede a la firma de contrato.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA ARENA	Fecha: 18/10/20
		Versión: 00
		Página: 19/19

8.6. Flujograma de Contratación de Personal



Anexo N°06. Cuenta de Gmail del Hotel

The screenshot shows the Gmail interface with the following elements:

- Header:** Gmail logo, search bar "Buscar en el correo electrónico", and user profile icon.
- Left Sidebar:**
 - Redactar
 - Recibidos (6)
 - Destacados
 - Pospuestos
 - Enviados
 - Borradores
 - Más
 - Meet: Nueva reunión, Unirte a una reunión
 - Hangouts: Punta
- Navigation:** Principal (selected), Social, Promociones.
- Empieza a usar Gmail:**
 - Personalizar tu carpeta Recibidos
 - Obtener Gmail móvil
 - Cambiar la imagen de perfil
 - Importar los contactos y el correo electrónico
- Email List:**

Sender	Subject	Date
yuyito11042018	Aceptada: Mañana vence el Impuesto jue 12 nov 2020 10am - 11am (PET) (ho...	29 oct.
yuyito11042018	Aceptada: Pagar Impuesto vie 13 nov 2020 10am - 11am (PET) (hotel.punta.a...	29 oct.
yuyito11042018	Aceptada: Mañana vence el Impuesto lun 14 dic 2020 11am - 12pm (PET) (ho...	29 oct.
yuyito11042018	Aceptada: Pagar los Impuestos mar 15 dic 2020 11am - 12pm (PET) (hotel.pu...	29 oct.
yuyito11042018	Aceptada: Mañana vence el Impuesto jue 14 ene 2021 10am - 11am (PET) (ho...	29 oct.
yuyito11042018	Aceptada: Pagar el Impuesto vie 15 ene 2021 10am - 11am (PET) (hotel.punt...	29 oct.

Anexo N°07. Encuesta de Selección de Personal

Entrevistado:

DNI:

Cargo al que postula:

Edad:

Grado de Instrucción:

Dirección:

Celular:

1. ¿Por qué postula a este puesto de trabajo?
2. ¿Considera que tiene las aptitudes para cubrir el puesto de trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Posee experiencia previa en puestos similares? Explique su experiencia.
4. Mencione 03 fortalezas
5. Mencione 03 debilidades
6. ¿Cuáles son sus pretensiones salariales?
7. ¿Trabaja bien Usted bajo presión?
8. ¿Cuál sería su aporte al Hotel Punta Arena?

Referencias del Postulante:

Comentarios del Entrevistador: