

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ingeniería y Arquitectura



Estrategia de Innovación basado en el BSC y BPM su efecto en la sostenibilidad del hotel Eurobuilding, 2016

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Magíster en
Ingeniería de Sistemas

Por

Bach. Scaner Reyfrel Mamani Mamani

Asesor:

Mg. Abel Rodolfo Zárate Avendaño

Lima, noviembre de 2016

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

Yo **ABEL RODOLFO ZÁRATE AVENDAÑO**, identificado con DNI N° 20039787, adscrito a la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, y docente en la Unidad de Posgrado de Ingeniería y Arquitectura de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *"Estrategia de Innovación Basado en el BSC y BPM su efecto en la Sostenibilidad del Hotel Eurobuilding, 2016"*, constituye la memoria que presenta el Bachiller **SCANER REYFRELD MAMANI MAMANI**, para obtener el grado académico de Magister en Ingeniería de Sistemas, con mención en Dirección y Gestión de Tecnologías de información cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), 23 de diciembre del 2017.



MG. ABEL ADOLFO ZARATE AVENDAÑO
Asesor

Estrategia de innovación basado en el BSC y BPM, su efecto en la sostenibilidad del hotel eurobuilding, 2016

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería de Sistemas con mención en Dirección y Gestión de Tecnologías de Información

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dra. Erika Inés Acuña Salinas
Presidenta



Dr. Juan Jesús Soria Quijaite
Secretario



Mg. Abel Rodolfo Zárate Avendaño
Asesor



Mg. Jorge Alejandro Sánchez Garcés
Vocal



Mg. Magaly Orellana Cristóbal
Vocal

Lima, 24 de noviembre de 2016

Dedicatoria

A Dios sea la gloria

Y nuestros logros al servicio de su obra,

Dedico esta investigación a mi madre quien es una inspiración

De perseverancia y fidelidad a nuestro creador.

Agradecimientos

A Dios por tener una familia adventista que me apoya en cada paso de mi vida, a mi asesor por darme las instrucciones necesarias en esta investigación, a los docentes que me enseñaron cada curso de mi vida y todos mis amigos que siempre me desafían a seguir adelante.

Tabla de contenidos

.....	ii
.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	xi
Símbolos usados.....	xiii
Resumen	xv
Abstract	xvi
Capítulo I. Introducción	1
1.1 Identificación del problema.....	1
1.1.1 Problema General.....	3
1.1.2 Problemas específicos	4
1.2 Justificación de la investigación.....	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
Capítulo II. Fundamentos Teóricos.....	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Marco teórico	7
2.2.1 Estrategia.....	7
2.2.2 Innovación.....	9
2.2.3 Gestión de procesos (BPM).....	16
2.2.4 Cuadro de mando integral (BSC).....	21
2.2.5 Modelo Canvas.....	22

2.2.6	Sostenibilidad	25
Capítulo III.	Metodología de la Investigación	30
3.1	Tipo de investigación	30
3.2	Diseño de la investigación.....	30
3.3	Unidad de Análisis	31
3.4	Población y muestra	31
3.5	Tamaño de Muestra.....	31
3.6	Selección de Muestras.....	31
3.7	Técnicas de Recolección de Datos	32
3.8	Análisis e Interpretación de la Información	32
3.9	Variables e indicadores	32
3.10	Operacionalización de Variables.....	34
3.11	Hipótesis de investigación.....	37
3.11.1	Hipótesis general	37
3.11.2	Hipótesis específicos	37
Capítulo IV.	Desarrollo de la Estrategia	38
4.1	Diseño del modelo de la estrategia de innovación	38
4.2	Metodología de la estrategia	39
4.3	Descripción del desarrollo de la estrategia.....	39
4.4	Entregables de la estrategia por fases.....	41
Entregables de la fase definir	41
Entregables de la fase detectar	41
Entregables de la fase diseñar	42
Entregables de la fase ejecutar	42
Entregables de la fase controlar	42
4.5	Continuidad de la estrategia	43
4.6	Aplicación de la estrategia en el Hotel Eurobuilding.....	43
4.6.1	Aplicación de la fase definir en Hotel Eurobuilding.....	44
4.6.2	Aplicación de la fase detectar en Hotel Eurobuilding.....	56
4.6.3	Aplicación de la fase diseñar en Hotel Eurobuilding.....	66

4.6.4	Aplicación de la fase ejecutar en Hotel Eurobuilding.....	85
4.6.5	Aplicación de la fase controlar en Hotel Eurobuilding.....	86
Capítulo V. Análisis e Interpretación de los Resultados.....		92
5.1	Descripción de las características de la población de estudio.....	92
5.2	Descripción porcentual comparativa del pre test y el pos test de los niveles de sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca	93
5.3	Pruebas de hipótesis	97
5.3.1	Prueba de hipótesis General	97
5.3.2	Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad cognitiva	99
5.3.3	Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad conativa	101
5.3.4	Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad afectiva	102
5.3.5	Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad de acción	104
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones		106
6.1	Conclusiones	106
6.2	Recomendaciones.....	108
Referencias		109
Anexos.....		113

Índice de tablas

Tabla 1.0	Diferencia de Innovación en sector industrial y el de servicios	12
Tabla 2.0	Ejemplo de innovaciones incrementales y radicales en los servicios	14
Tabla 3.0	Diferencias entre la Gestión por Procesos y Gestión Funcional	20
Tabla 4.0	La Compra Del Patrón.....	28
Tabla 5.0	Sostenibilidad cognitiva	32
Tabla 6.0	Sostenibilidad conativa	33
Tabla 7.0	Sostenibilidad afectiva	33
Tabla 8.0	Sostenibilidad de acción.....	33
Tabla 9.0	Sostenibilidad.....	34
Tabla 10.0	Matriz de Variables e Indicadores.....	34
Tabla 11.0	Plan de Implementación Sistema ERP B1 - Hotel Eurobuilding 2016	77
Tabla 12.0	Tablero de Implementación de las propuestas del Hotel Eurobuilding	85
Tabla 13.0	Distribución de frecuencia según el género de los clientes del Hotel Eurobuilding – Juliaca 92	
Tabla 14.0	Distribución de frecuencia según edad de los clientes del Hotel Eurobuilding – Juliaca 92	
Tabla 15.0	Distribución de frecuencia por lugar de procedencia de los clientes del Hotel Eurobuilding - Juliaca	93
Tabla 16.0	Distribución de frecuencia del pre - test y post - test de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	93
Tabla 17.0	Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	94
Tabla 18.0	Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	95
Tabla 19.0	Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de la sostenibilidad en acción de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	96
Tabla 20.0	Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de los niveles de sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca	97
Tabla 21.0	Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca.....	98

Tabla 22.0	Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca	98
Tabla 23.0	Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	99
Tabla 24.0	Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	100
Tabla 25.0	Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca.....	101
Tabla 26.0	Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	101
Tabla 27.0	Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca.....	103
Tabla 28.0	Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	103
Tabla 29.0	Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca	104
Tabla 30.0	Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca.....	105

Índice de figuras

Figura 1.0	El concepto de Estrategia según el Mariscal Joffre.....	8
Figura 2.0	Top de las 10 Empresas más innovadoras del 2016.....	11
Figura 3.0	Esquema de un proceso	16
Figura 4.0	The Business Model Canvas	22
Figura 5.0	Modelo Integrado basada en BPM y BSC	38
Figura 6.0	Metodología de la Estrategia de Innovación	39
Figura 7.0	Mejora Continua representados con un Indicador.....	43
Figura 8.0	Distribución del Hotel Eurobuilding – Juliaca	43
Figura 9.0	Organigrama del Hotel Eurobuilding – Actualizado 2016.....	46
Figura 10.0	Mapa de Procesos del Hotel Eurobuilding.....	47
Figura 11.0	Diagrama de Proceso de Atención al Cliente del Hotel Eurobuilding.....	49
Figura 12.0	Diagrama de Proceso de Almacén del Hotel Eurobuilding.....	50
Figura 13.0	Diagrama de Proceso de Gestión Directiva del Hotel Eurobuilding.....	51
Figura 14.0	Diagrama de Proceso de Control, Inventario y Compras del Hotel Eurobuilding.....	52
Figura 15.0	Mapa Estratégico del Hotel Eurobuilding.....	53
Figura 16.0	Matriz de Indicadores y Objetivos	55
Figura 17.0	Matriz de Proceso / Objetivo – Hotel Eurobuilding.....	56
Figura 18.0	Matriz de Priorización de Procesos del Hotel Eurobuilding.....	56
Figura 19.0	Análisis de Operaciones del Proceso de Atención al cliente del Hotel Eurobuilding.....	57
Figura 20.0	Diagrama del proceso de atención al cliente del Hotel Eurobuilding – Problemas críticos en actividades de rojo	58
Figura 21.0	Tiempo de las actividades críticas expresadas en minutos	60
Figura 22.0	Diagrama de la Ruta del Cliente del Hotel Eurobuilding.....	60
Figura 23.0	Diagrama de Causa – Efecto del tiempo de atención al cliente del Hotel Eurobuilding.....	63
Figura 24.0	Diagrama de Causa – Efecto nivel dos del Tiempo de Atención al Cliente del Hotel Eurobuilding.....	64
Figura 25.0	Diagrama de Causa – Efecto de la satisfacción de la visibilidad del cliente del Hotel Eurobuilding.....	65

Figura 26.0	Diagrama Causa – Efecto nivel dos de la satisfacción de la visibilidad del cliente del Hotel Eurobuilding.....	65
Figura 27.0	Captura de pantalla de la búsqueda “hotel Juliaca”	67
Figura 28.0	Prototipo del módulo de registro de ingreso – Selección de Habitación	67
Figura 29.0	Prototipo del módulo de registro de ingreso – Selección de Habitación Detalle..	68
Figura 30.0	Prototipo de la vista principal de la página web – Hotel Eurobuilding Sala Ejecutiva	69
Figura 31.0	Prototipo de la vista principal de la página web – Hotel Eurobuilding Habitación Luna de Miel	69
Figura 32.0	Prototipo del contenido de la página web – Comentarios de Clientes	70
Figura 33.0	Prototipo del contenido de la página web – Tipos de Habitaciones.....	70
Figura 34.0	Habitaciones de la Competencia Actual.....	72
Figura 35.0	Mapa de Causalidad del Proceso de Atención al Cliente.....	74
Figura 36.0	Modelo Canvas de Implementación de Sistema ERP	75
Figura 37.0	Modelo Canvas de Mejorar la Ruta del Cliente	76
Figura 38.0	Tablero de Gestión del Proceso de Atención al Cliente.....	84
Figura 39.0	Reglamento del Hotel Eurobuilding del 2001 – Pagina 1	86
Figura 40.0	Reglamento del Hotel Eurobuilding del 2001 – Pagina 2	88
Figura 41.0	Reglamento de Atención al Cliente – Hotel Eurobuilding Actualizada el 2016...	89
Figura 42.0	Reglamento Interno del Personal Hotel Eurobuilding Actualizada el 2016	90
Figura 43.0	Mapa de Proceso vs Organigrama – Responsable de Proceso	91

Símbolos usados

BPM. Acrónimo de Gestión por Procesos de Negocio (Business Process Management). Modelo Empresarial (enfoque + disciplina) orientado a gestionar los procesos de negocio.

BPMN. Acrónimo de Business Process Model and Notation. Es una Notación que se ha convertido en el Standard hegemónico en el mundo de la Modelización de Procesos de Negocio. En esencia se compone de varios conjuntos de elementos que abarcan la representación, tanto de los Objetos del flujo y sus Conexiones como los Instrumentos de ayuda.

BSC. (Balanced Score Card). Cuadro de Mando Integral, es un sistema integral de administración de la eficiencia y el desempeño. El BSC pretende dar a la organización elementos para medir su éxito.

Canvas. El Canvas es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera

ERP. Acrónimo de Enterprise Resource Planning. Software de gestión empresarial basado en Funciones.

Stakeholders. Son los colectivos que ejercen una influencia (o potencialmente pueden ejercerla) sobre la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos, sobre los medios de comunicación, sobre los recursos de la empresa, etc.

KPI. Acrónimo de Key Performance Indicators. Indicadores que miden puntos clave del comportamiento de las actividades que se realizan en los procesos (tiempos, cantidades, costes, etc.) para su mejora continua.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo Establecer el efecto de la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad del Hotel Eurobuilding de Juliaca. El tipo de investigación es descriptiva, cuantitativa y propositiva. El diseño de investigación es pre-experimental porque se aplicó un pre y post test para diagnosticar la sostenibilidad de la empresa en base a la lealtad de los huéspedes. De los resultados obtenidos se observa que existe una diferencia de medias entre el pre-test y post-test de 14.875 con un nivel de significancia de 0.00 el cual es menor a 0.05. De aquí se concluye que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 14.875 en la sostenibilidad del Hotel Eurobuilding.

Palabras claves: Estrategia, innovación y procesos

Abstract

The present study aims to establish the effect of the strategy of innovation based on BSC and BPM in the sustainability of the Eurobuilding Hotel in Juliaca. The type of research is descriptive, quantitative and purposeful. The research design is prior because it applied a pre and post test to diagnose the sustainability of the company based on the loyalty of guests. The results shown that there is a difference between the pre-test and post-tests of 14.875 with a 0.00 which is less than 0.05 significance level. Here we conclude that: the strategy of innovation based on BSC and BPM has 14.875 effect on the sustainability of the Eurobuilding Hotel.

Keywords: Strategy, innovation and processes

Capítulo I. Introducción

1.1 Identificación del problema

La innovación y el cambio tecnológico son factores determinantes para el crecimiento económico y la competitividad, existen varias evidencias que muestran cambios en el proceso de innovación en todo el mundo a lo largo de los últimos años, y han afectado increíblemente el crecimiento económico, así que es evidente que este proceso ha orientado notablemente más hacia el mercado. [1]

La Gestión de la tecnología y la innovación se han convertido en los constituyentes claves en el entorno empresarial para garantizar el crecimiento (Martínez, 2009), la permanencia en el tiempo, enfrentarse a las situaciones cambiantes actuales y de futuro, generar avance tecnológico (Merrifield, 2005) y dar mayor valor agregado tanto a la organización como a sus clientes.

El problema no son los gerentes pues todos tienen buenas ideas, el problema es que la idea no se hace realidad, debido a la gestión estratégica (Guillermo, 2015). Cuán importante es para los gerentes tener una estrategia para lograr desarrollar e implementar sus ideas innovadoras.

En una entrevista al Gerente General del Hotel Eurobuilding se preguntó ¿Alguna vez gestionó una estrategia para innovar su Empresa?, en respuesta, muchas innovaciones se ejecutaron, algunas buenas, otras malas, actualmente tenemos muchas ideas pero no sabemos por dónde empezar y cuáles son las correctas.

La creciente importancia de la innovación tecnológica, crucial para la creación y sostenimiento de ventajas competitivas (Essman, 2009), (Tidd, 2009) es debida en parte a la globalización de los mercados ya que la competencia ha presionado a las empresas e instituciones a innovar continuamente (Schilling, 2010).

Se dice que hoy en día los clientes esperan más de las empresas. El cómo actúen los negocios ante sus clientes es muy importante y no se debe dejar de lado, el 40% de los clientes abandona la empresa después de enfrentarse a dos errores y el 59% cambia de marca para obtener un mejor servicio. [2]

Pero, ¿cómo se puede tratar bien a los clientes?, para mejorar el trato con los clientes es importante hablar con ellos, conocerlos para ayudar a encontrar lo que buscan, lograr que los clientes sean muy leales, para mejorar la sostenibilidad de la Empresa.

American Express (2011), llevó a cabo un “Barómetro global de servicio al cliente” en nueve países y encontró que la mayoría de las empresas no cumplen con satisfacer a los clientes.

Una de las claves del crecimiento, en el marco de un desarrollo económico sostenible, reside en la capacidad y disposición de las empresas para innovar sus productos y servicios, sus procesos y sus sistemas de información y gestión. Sin embargo, en las condiciones de nuestro país, generalmente las empresas no disponen de todos los recursos necesarios para la innovación, o en ocasiones no saben a dónde dirigirse para tener acceso a estos. [3]

Teniendo en cuenta que para innovar se requieren varios recursos, es complicado para un emprendedor crear un negocio sin que esté pueda asegurar la excelente relación con el cliente.

La complejidad de analizar las ideas de innovación sin disponer de alguna herramienta, o metodología. Además de evaluar las ideas de innovación con los posibles clientes, posibles proveedores y posibles socios. La ejecución de la idea de innovación sin la prevención de riesgos, el control de los procesos y los objetivos después de implementarlos. La adquisición, retención y

readquisición de clientes, además de la interacción de la información del cliente con la empresa. Es un proyecto que sin duda requiere de una estrategia, si se desea lograr el éxito del negocio. [4]

Las barreras al ejecutar un proyecto de innovación, son el dinero y el tiempo, para el cual, conseguir los recursos necesarios para la ejecución tomar mucho tiempo, y encontrar al mejor proveedor con el menor costo y buena calidad requiere aún más tiempo. Por otro lado los proveedores que buscan vender sus productos o servicios, buscan clientes sin saber la existencia de estos clientes innovadores hasta que los contactan. [5]

Una empresa no solo depende de sus clientes, sino también, de sus proveedores y alianzas estratégicas. En la actualidad no existe una tecnología libre que pueda unir los clientes, proveedores y socios.

La tecnología empieza con una buena estrategia, a través de un servicio de consultoría TI, se puede lograr un análisis y diseño de soluciones en diferentes capas de la Arquitectura Empresarial, en base a las necesidades y oportunidades de la empresa: Dirección Estratégica, procesos de negocio, sistemas de información e infraestructura tecnológica. Visión de negocio + Visión de TI = Solución Tecnológica y Rediseño del Negocio. [6]

Por lo expuesto se formula las siguientes interrogantes de investigación:

1.1.1 Problema General

¿En qué medida tiene efecto la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad del Hotel Eurobuilding de Juliaca?

1.1.2 Problemas específicos

1. ¿En qué medida tiene efecto la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad cognitiva del Hotel Eurobuilding de Juliaca?
2. ¿En qué medida tiene efecto la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad conativa del Hotel Eurobuilding de Juliaca?
3. ¿En qué medida tiene efecto la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad afectiva del Hotel Eurobuilding de Juliaca?
4. ¿En qué medida tiene efecto la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad de acción del Hotel Eurobuilding de Juliaca?

1.2 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación cobra importancia por el aporte que es el diseño y construcción de la estrategia de innovación basada en la gestión de procesos con cuadro de mando integral, además la efectividad de la estrategia será medida con la variable sostenibilidad, para el cual se construye y valida un instrumento que será de mucha utilidad para las empresas actuales o nuevas empresas.

La sostenibilidad constituye la supervivencia de las empresas, permitiendo hacer frente a retos como el incremento de la competencia y la heterogeneidad de la demanda. Sin embargo no todas las empresas toman esta gestión al momento de innovar o emprender un nuevo negocio, por tal motivo, la estrategia que se plantea en esta investigación, además de facilitar la innovación, logrará un efecto positivo en la sostenibilidad de la Empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer el efecto de la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el efecto de la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad cognitiva del Hotel Eurobuilding de Juliaca.
- Establecer el efecto de la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad conativa del Hotel Eurobuilding de Juliaca.
- Establecer el efecto de la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad afectiva del Hotel Eurobuilding de Juliaca.
- Establecer el efecto de la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en la sostenibilidad de acción del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Capítulo II. Fundamentos Teóricos

2.1 Antecedentes

En un modelo de trabajo de la Fundación para la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), muestra un diseño de servicio para la implantación de un sistema de gestión. Este modelo asegura el cumplimiento de la normatividad vigente y formaliza una metodología para lograr una cultura de creatividad e innovación. Además brinda las herramientas necesarias para que se puedan hacer realidad las ideas a través de proyectos que permitan crear nuevos productos y servicios que agreguen valor en una organización. Así también, con su sistema de gestión de la innovación se puede aprovechar los avances científicos y tecnológicos que existen en el entorno. Por medio de un proceso creativo se obtienen ideas las cuales son sometidas a un proceso de innovación y finalmente la organización logra ser más competitiva. [6]

En un estudio realizado por Carlos Rodríguez (2007), expone una metodología para la implementación de una estrategia de innovación y transferencia de tecnología, en la que se tenga una visión de la innovación más integrada a lo largo de toda su cadena de valor, desde las instituciones donde se lleva a cabo investigaciones básicas, hasta el mercado donde se contrasta la realidad del esfuerzo innovador con los resultados económicos y sociales, a través de las empresas que son las que llevan sus productos y servicios a competir en dicho mercado. [7]

Otro estudio realizado Leyva López (2003), analiza el comportamiento de los empresarios en Sinaloa con respecto a los procesos de innovación en la década de los noventa, examina las dificultades que tuvieron para introducir estas innovaciones, los factores que las determinaron, así como aquéllos que las determinarán en el futuro. Asimismo, estudia los niveles de información que tienen los empresarios sobre los organismos de apoyo para el mejoramiento de las empresas,

y las formas y mecanismos que imperan en la cultura empresarial para enterarse de las innovaciones. [8]

2.2 Marco teórico

2.2.1 Estrategia

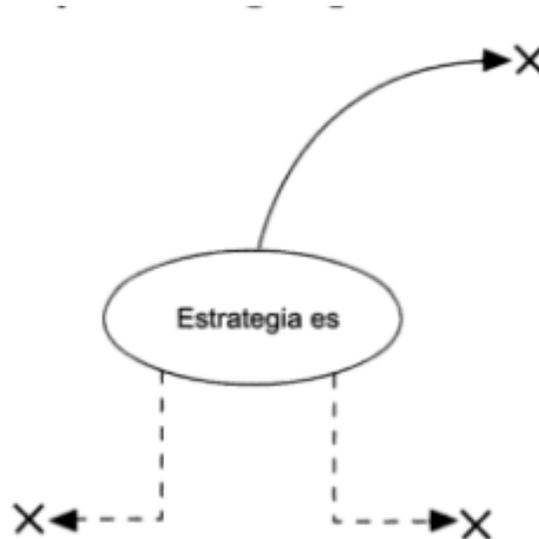
Esta palabra ha sido usada en diversas ocasiones desde lo más simple como un jaque del pastor usado en ajedrez, hasta lo más complejo usado en guerras donde se originó esta palabra.

La palabra *strategos*, denotaba el “nombramiento de un general” en jefe de un ejército, pero luego paso a usarse *strategeia* como el “arte o ciencia de ser general”. En la época de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término se aplicaba para explicar las habilidades en el uso de la fuerza, la forma de vencer al enemigo, a la actuación con diplomacia y a la creación de un sistema de gobierno especialmente local para ganar la batalla o la guerra. Por eso se asume que el origen del termino estrategia es bélico, tal como lo anoto el ilustre filosofo Sun Tzu (550 a.C.), quien afirmo que en la guerra la mejor estrategia es cumplir con los objetivos sin tener que luchar. [9]

Se puede llegar a confundir el término de “Táctica” con Estrategia”, por ello, se analiza estos dos conceptos. Según usan los militares los términos, la estrategia es la decisión sobre el lugar, el tiempo y las condiciones de batalla, en tanto la táctica afecta a la disposición y los movimientos de las fuerzas durante las batallas. Es decir, la primera tiene que ver con un antes de la batalla y la segunda con un durante ella. La estrategia dice donde combatir al enemigo (competencia) y la táctica cómo hacerlo. Ambas son importantes (condiciones necesarias) para la victoria, pero se trata de decisiones distintas. La distinción entre estrategia y táctica quedó también ilustrada por el mariscal Joffre, héroe francés durante la I Guerra Mundial, cuando un día le

pidieron definir en términos sencillos la estrategia. Si dirigió a una pizarra, trazo una X en un punto y dijo: estrategia es decidir combatir aquí, y no allá o acullá. Táctica es (después de haber tomado esa decisión) como combatir en ese sitio: la disposición y movimiento de las fuerzas durante la batalla. **Figura 1.0** [10]

Figura 1.0 El concepto de Estrategia según el Mariscal Joffre



Fuente: Los Señores de la Guerra – Jorge A. Vasconcellos, 2001

“El mejor plan de batalla es ganarla de antemano mediante la estrategia”.Sun Tzu

“Todos los hombres pueden ver las tácticas mediante las que conquisto, pero nadie consigue ver con antelación la estrategia en que se basa mi victoria”. Idem

Según el general chino, la estrategia fue fundamental para la victoria de muchas batallas, escritas en su libro “El arte de la guerra”, que se considera una obra maestra sobre la estrategia, ya que es citada frecuentemente y referida por generales desde que fue publicada.

2.2.2 Innovación

Existen diferentes definiciones, tipologías e interpretaciones de la innovación, según Sanchez (2007), quien realiza una excelente distinción entre diferentes conceptos sobre innovación, señala que esta puede ser definida de acuerdo con su ámbito de acción, por lo que en el campo de los negocios, Edquist (2001) la define como nuevas creaciones con relevancia económica normalmente llevadas a cabo por firmas o en ocasiones por individuos. Por su parte Damanpour (1996) concibe a la innovación como un proceso que incluye la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos. Kanter (1994) considera que las innovaciones deben entenderse como un proceso antes, que como resultado o antecedentes, por lo que las innovaciones, pasan por una etapa de generación de ideas, en el cual pueden introducirse variantes por partes de agentes interno o externos, enseguida siguen a una etapa de construcción, movida por una coalición en la que el poder es necesario para mover la idea hacia adelante, hasta una etapa de implementación en el que se desarrollan prototipos y eventualmente se pone en práctica la producción o el servicio en cuestión. [11]

Steve Jobs, un personaje destacado en el mundo de la innovación, por haber rescatado y transformado a Apple en una de las empresas más innovadoras del mundo, donde estudiosos de la innovación crearon libros basándose en el trabajo de Jobs, como el libro “Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla”, donde mencionan siete mandamientos de Apple. [12] [13]

- ✓ Haga lo que le apasione
- ✓ Cree una visión
- ✓ Reactive su cerebro

- ✓ Venda sueños
- ✓ Mantenga el foco
- ✓ Brinde una gran experiencia
- ✓ Comunique efectivamente

La innovación nos insta a desarrollar nuevas ideas y aplicarlas, en toda nuestra vida hemos visto crecer la tecnología y con el paso del tiempo sustituidas por algo mejor, al igual que vimos a las personas crecer y llegar a la muerte, siempre tendrán un final para dar paso a lo nuevo, porque todo cambia, lo único que nunca va a cambiar es el cambio.

Otra definición de Innovación, recogida en el Manual de Oslo (2005), elaborado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) es:

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”

Según la norma española UNE 166000 “es la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.” [14]

2.2.2.1 Top de las 10 Empresas más innovadoras

Los estudios realizados a las empresas encabezan a Apple y Alphabet (Google), como líderes mundiales en innovación vistas en el **Figura 4**.

Figura 2.0 Top de las 10 Empresas más innovadoras del 2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
2016: 10 Most Innovative Companies											
2016 Rank	▲▼	2015 Rank	Company	Geography	Industry	R&D Spend (\$Bn)*					
1	▶	1	Apple	United States	Computing and electronics	8.1					
2	▶	2	Alphabet	United States	Software and internet	12.3					
3	▲	6	3M	United States	Industrials	1.8					
4	▶	3	Tesla Motors	United States	Automotive	0.7					
5	▼	5	Amazon	United States	Software and internet	12.5					
6	▶	4	Samsung	South Korea	Computing and electronics	12.7					
7	▶	NA	Facebook	United States	Software and internet	4.8					
8	▶	8	Microsoft	United States	Software and internet	12					
9	▶	7	General Electric	United States	Industrials	4.2					
10	▲	9	IBM	United States	Computing and electronics	5.2					

* R&D spend data is based on the most recent full-year figures reported prior to July 1st.

Fuente: Global Innovation 1000 Study – 2016

2.2.2.2 Diferencia de innovación en el sector Industrial y el de servicios

Tabla 1.0 Diferencia de Innovación en sector industrial y el de servicios

Concepto Clave	Sector Industrial	Sector Servicios
Búsqueda de nuevas posibilidades	I+D, laboratorios, prototipo rápido, bancos de pruebas, plantas piloto, simulación, etc.	Análisis de las necesidades de los usuarios diseño empático, pruebas de concepto, estudios piloto, etnografía.
Selección estratégica y asignación de recursos a proyectos	Portafolio de herramientas, Figuras de burbuja, matrices riesgo/beneficio	Desarrollo de casos de negocio.
Implantación de proyectos de innovación	Modelos <i>stage gate</i> , sistemas de desarrollo de nuevos productos, ingeniería concurrente, gestión intensiva de proyectos, diseño para fabricación y montaje, CAD/CAM, etc.	Nuevos sistemas de desarrollo de servicios, pruebas de mercado, text neta, equipos de desarrollo de mercado.
Herramientas de innovación de procesos	Lean production, kaizen, gestión de la calidad total, six sigma, etc.	Desarrollo de negocio, excelencia en los procesos.

Fuente: Adaptado Bessant & Davies (2007)

Estas diferencias de terminología pueden hacer que en este último sector no se pongan de manifiesto determinadas actividades incluidas normalmente dentro de los procesos de innovación y que las empresas de servicios realizan de manera habitual. Un modelo general de innovación, aplicable también a los servicios, incluirá los siguientes tipos de innovaciones. [15]

2.2.2.3 Tipos de Innovación

Existe una diversidad de clasificaciones de tipos de innovación, sin embargo, el Manual de Oslo (2005) hace referencia a cuatro tipos: las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización.

Innovación de producto: Se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, o hacia el uso al que se destina. La mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerar a productos como innovador debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicios. [11]

Innovación de procesos: Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución para disminuir los costes unitarios del mencionado proceso, mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Innovación en marketing: es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, promoción o tarificación. Las innovaciones de marketing tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.

Innovación en organización: es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una

empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, lo cual mejora el grado de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilita el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduce los costes de los suministros. [16]

2.2.2.4 Ejemplos de innovaciones incrementales y radicales en los servicios.

En la siguiente Tabla 2.0 se muestran algunos ejemplos de innovaciones de los tipos señalados anteriormente que se pueden producir en el sector servicios. [15]

Tabla 2.0 Ejemplo de innovaciones incrementales y radicales en los servicios

Tipo de Innovación	Hacer Mejor	Incremental
Producto: oferta de servicios a los usuarios finales	Versión mejorada o modificada de un servicio ya existentes; por ejemplo, personalización de productos como préstamos o hipotecas, adición de elementos extras a un servicio de viajes, incremento de prestaciones de un servicio de telecomunicaciones, etc.	Creación de un nuevo servicio de venta <i>on-line</i> .
Proceso: manera de crear y entregar la oferta de servicios	Reducción del coste de prestación de un servicio mejorando los procesos de back office, reducción de residuos a través de técnicas como <i>six sigma</i> y otras, etc.	Cambio radical de enfoque: por ejemplo, apertura de un nuevo mercado para vuelos de

			bajo coste, pasar a proporcionar servicios de salud a comunidades, etc.
Posición: mercado objetivo y argumentos de venta	Apertura de nuevos segmentos de mercado: por ejemplo, oferta de productos de seguros para estudiantes.	Cambio radical de enfoque: por ejemplo, apertura de un nuevo mercado para vuelos de bajo coste, pasar a proporcionar servicios de salud a comunidades, etc.	
Paradigma: cambio de modelo de negocio	Nuevo planteamiento del negocio subyacente: por ejemplo, migración desde la intermediación en seguros a la venta directa y <i>online</i> de los mismos.	Cambio radical de modelo de negocios: por ejemplo, cambiar desde un modelo basado en el producto a otro fundamental en el servicio post-venta.	

Fuente: Adaptado Bessant & Davies (2007)

2.2.2.5 Estrategia de innovación

Por tanto, como conclusión podemos decir que la estrategia de innovación se desarrolla en dos tipos bien diferenciados de empresas. Un primer grupo, mayoritario, de empresas de mayor

tamaño, asentadas, con importantes departamentos de producción y fabricación, con control autónomo o de la matriz y que siguen estrategias de innovación más radicales. El segundo grupo, minoritario, se corresponde con empresas más jóvenes, de reciente creación, todas ellas, más pequeñas que en el primer grupo, con departamentos de producción de reducidas dimensiones, con total autonomía de control y que siguen cualquiera de las dos estrategias.

El tipo de innovación a realizar depende del objetivo que la empresa persiga, del tipo de organización, del nivel de evolución de la empresa, del entorno en el que se encuentra, del nivel de desarrollo de su tecnología y de la de sus principales competidores, de sus estrategias de crecimiento, por lo que, hay que hacer un estudio riguroso de la empresa y de los competidores.

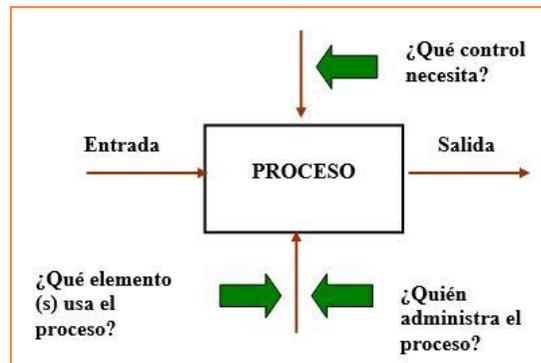
[17]

2.2.3 Gestión de procesos (BPM)

2.2.3.1 Proceso

Es el conjunto de actividades interrelacionadas e interdependientes que requieren de uno o más insumos (entradas) y tareas particulares, con miras a obtener bienes o servicios (salidas) de valor para el cliente. Gráfica 3.0

Figura 3.0 Esquema de un proceso



Fuente: Guevara y Flores 2002

Para Harbour (1995) la meta de cualquier proceso es transformar los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como al precio más bajo que sea posible. Enseguida lo explica:

- ✓ Eficacia: Supone calidad de un rendimiento. Los rendimientos de alta calidad constituyen clientes contentos.
- ✓ Confiabilidad: Significa consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de calidad del rendimiento es siempre igual.
- ✓ Eficiencia: Se relaciona con la velocidad del proceso. El tiempo de ciclo es una expresión de la eficiencia del proceso.
- ✓ Economía: Es el costo de transformar insumos en rendimientos. Mientras más barato sea el proceso mayor serán sus utilidades.
- ✓ Un proceso presenta los siguientes elementos (Sangués y otros 2006):
- ✓ Entradas: elementos necesarios para poder llevar a cabo el proceso.
- ✓ Salidas: elementos que genera el proceso.
- ✓ Recursos: elementos fijos que se requieren para llevar a cabo el proceso.
- ✓ Procedimiento: pautas necesarias para realizar el proceso, es decir la secuencia de actividades que transforman las entradas en salidas.
- ✓ Cliente del proceso: destinatario de la salida del proceso.
- ✓ Indicador: medida de una característica del proceso.

- ✓ Propietario del proceso: responsable del proceso.

Como se explicó anteriormente la estructura tradicional dificulta la orientación de la empresa hacia el cliente, sin embargo La Gestión de Procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, es una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.

2.2.3.2 Definición de gestión por procesos

La Gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

El principal objetivo de la Gestión Por Procesos es aumentar los resultados de la organización a través del incremento de los niveles de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad mediante:

- ✓ La reducción de los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- ✓ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- ✓ Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes
- ✓ Incorporar actividades adicionales de servicio, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente

La finalidad última de la Gestión Por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales. [18]

2.2.3.3 Características de la gestión por procesos

Alteco Consultores (2006), presenta las siguientes características:

- ✓ Identificación y documentación, en este enfoque se identifican y documentan todos los procesos de la empresa, pues lo habitual es que los procesos no estén identificados y por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.
- ✓ Definición de objetivos, se debe conocer las necesidades del cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- ✓ Especificación de responsables de los procesos, en este enfoque debe existir un “propietario del proceso”, pues al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo usual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.
- ✓ Reducción de etapas y tiempos, se incide en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- ✓ Simplificación, se intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en el proceso.
- ✓ Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido, se cuestiona las actividades de un proceso que no aportan en nada al resultado final y se mantiene solo aquellas estrictamente necesarias.
- ✓ Reducción de burocracia, significa minimizar los niveles jerárquicos.

- ✓ Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal, se otorgan más funciones y responsabilidades al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo.
- ✓ Inclusión de actividades de valor añadido, establecer actividades que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

2.2.3.4 Diferencias entre la gestión por procesos y gestión funcional

Badía (SESCAM 2006), muestra en la Tabla 1 las diferencias bien marcadas entre ambos tipos de gestión:

Tabla 3.0 Diferencias entre la Gestión por Procesos y Gestión Funcional

Gestión Funcional	Gestión Por Procesos
Organización por departamentos o áreas.	Organización orientada a los procesos.
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades.	Los procesos de valor a condicionan la ejecución de las actividades.
Autoridad basada en jefes departamentales.	Autoridad basada en los responsables del Proceso.
Principio jerárquico de control	Principio de autonomía de autocontrol.
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamentos.	Orientación externa hacia el cliente externo o Interno.
Principio de burocracia, formalismo centralización en la toma de decisiones.	Principio de eficiencia, flexibilidad descentralización en la toma de decisiones.

Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia.	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión.
Principio de eficiencia: Ser más productivo.	Principio de eficacia: Ser más competitivos.
Como hacer mejor lo que estamos haciendo.	Para quien lo hacemos y que debemos hacer.
Las mejoras tienen un ámbito limitado: Los departamentos.	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional generalizado: El proceso.

Fuente: Badía (citado por SESCAM 2002)

2.2.4 Cuadro de mando integral (BSC)

El CMI, según la definición de los autores Kaplan y Norton, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. [19]

Como modelo de gestión que traduce la visión de la empresa en objetivos relacionados, actividades que soporten dichos objetivos y estos son medidos a través de indicadores y ligados a

unos planes de acción que permiten alinear posibles desviaciones del comportamiento de la empresa a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

2.2.5 Modelo Canvas

Este modelo cuyo origen fue en la tesis doctoral por Alexander Osterwalder (2004), y que constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio.

La contribución principal que realiza Osterwalder es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. **Figura 4.0** [20]

Figura 4.0 The Business Model Canvas



Fuente: Steve Blank, “Hipótesis y Supuestos” UniMOOC L1, 2015

2.2.5.1 Propuesta de valor

Dicha propuesta describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad. Es el elemento que conecta la empresa con las

necesidades de sus clientes, que puede ser muy innovadora o no serlo; pero en cualquier caso debemos plantearnos qué ofertamos de forma diferencial. [20]

2.2.5.2 Segmento de clientes

La segmentación identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor. No todos los clientes son iguales, por lo que debemos tener información sobre los diferentes grupos que disponemos. Un <<grupo>> de clientes serán aquellos que tienen necesidades diferentes, diferentes rentabilidades, buscan diferente valor a nuestro producto/servicio, etc. La distinción de este elemento en el modelo refuerza la decisión de elegir aquellos segmentos de clientes a los que dirigirse y, por lo tanto, aquellos a los que puede ser necesario (recomendable) descartar.

2.2.5.3 Relaciones con los clientes

Trata de la tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que construye con ellos. Con las nuevas tecnologías, podemos establecer una relación con nuestro cliente de modo que nunca lleguemos a verlo, ni siquiera a hablar con él. Esta situación puede ser aceptable en determinado producto/servicio y/o segmento de cliente; pero en otros casos esta relación no será posible y la relación personal y exclusiva será fundamental.

2.2.5.4 Canales

Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes, no solamente a nivel de comunicación, sino también a nivel de distribución y venta. Este elemento se refiere a la forma en que una empresa actúa en el mercado, la forma en que capta a sus clientes y cómo interactúa con ellos, tanto en la venta como en la posventa.

2.2.5.5 Recursos clave

Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluye tanto recursos físicos, como intelectuales, humanos financieros que son necesarios para nuestra empresa. Dichos recursos pueden ser propios, alquilados o compartidos con un partner externo.

2.2.5.6 Actividades clave

Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa.

2.2.5.7 Socios/aliados clave

Todos aquellos acuerdos realizados con terceros a fin de permitirnos entregar valor al cliente. Dichas alianzas pueden ser desde una unión temporal de empresas hasta un acuerdo cliente-proveedor para establecer una relación comercial a medio y/o largo plazo. Tal como hemos mencionado, los recursos o capacidades necesarias que no se disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo), denominadas en el modelo de Osterwalder como <<asociaciones clave>>.

2.2.5.8 Flujos de ingresos

Incorpora todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de nuestra propuesta de valor a los clientes. Aquí identificamos la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.

2.2.5.9 Estructura de costes

Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio. La información sobre los mismos

debería ser pormenorizada, de manera que nos permita conocer la rentabilidad por segmento de cliente.

2.2.6 Sostenibilidad

Las corporaciones ya no son responsables únicamente de resultados financieros saludables; también son responsables de contribuir de manera positiva a una economía global, una sociedad y un ambiente próspero. Hablar de la sostenibilidad corporativa conlleva la consideración de muchos factores del entorno sobre el cual se desempeña, no siendo suficientes únicamente aspectos internos, ya que los stakeholders deben ser considerados como parte de las estrategias para la sostenibilidad que los negocios buscan constantemente. La inversión en un futuro sostenible otorga solidez y bienestar a las corporaciones. En materia de sostenibilidad las empresas exitosas se basan en el principio de que prácticamente todas las decisiones de negocios tienen implicaciones económicas, ambientales y sociales. Asimismo se esfuerzan en reducir los impactos negativos y en maximizar el valor para los accionistas, la sociedad y el planeta se centran en los factores donde tienen el mayor potencial para crear un cambio positivo. La medición y la información del progreso son fundamental, así como el mantenimiento de una comunicación abierta y sincera con los interesados internos y externos y la colaboración con empresas vinculadas y quienes forman parte de la cadena de valor para ampliar la escala de los esfuerzos y objetivos corporativos. [21]

En este estudio, la sostenibilidad está enfocado al aspecto social; es decir que los clientes son los principales beneficiarios. Por otra parte garantizar la sostenibilidad de una organización se necesita que un cliente que recibe el servicio tenga un alta probabilidad de volver o sino recomendar; es decir, que el cliente sea leal. En conclusión, en este estudio la sostenibilidad se medirá utilizando los conceptos de lealtad.

2.2.6.1 Definición de Lealtad

La lealtad es una construcción compleja y tres corrientes de distinguir entre la literatura. La primera corriente prefiere definir la lealtad en términos de comportamiento. Nivel de lealtad a la marca se mide mediante el control de la frecuencia de las compras o de la cantidad de cambio de marca entre los consumidores en una categoría de producto. El segundo enfoque es la perspectiva actitudinal, que hace hincapié en que las emociones o los factores afectivos influyen en la lealtad (Day, 1969). La tercera es la perspectiva combinada, que ha examinado la lealtad a la luz de sus dimensiones de comportamiento y de actitud. (Dick, A. S. & Basu, 1994) han desarrollado un marco para la lealtad del cliente que combine ambas medidas actitudinales y de comportamiento. [22]

"El grado de lealtad de los clientes se mide como el porcentaje de clientes leales, el porcentaje de los ingresos asociados a los clientes leales y el surgimiento de cliente fiel después de la ejecución de las actividades de marketing relacional." (Izquierdo et al .., 2005).

Según (R. L. Oliver, 1999a), la lealtad es descrito como un profundo compromiso para recomprar un producto / servicio preferido sistemáticamente en el futuro, provocando de esta manera repetitiva misma marca o de la misma marca-set adquisitivo, a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de marketing que tienen el potencial de causar un comportamiento de conmutación. Por lo tanto, la verdadera lealtad debe ser entendida como un estado psicológico. En la literatura la lealtad, las definiciones de lealtad destacan 'a largo plazo o compromisos profundos clientes para el negocio específico (Dick, A. S. & Basu, 1994); (R. L. Oliver, 1999b). De hecho, la lealtad manifiesta un contrato psicológico profundo entre los clientes y un proveedor de producto / servicio específico debido a que un contrato psicológico surge cuando una de las partes considera que la promesa de rendimientos futuros se ha hecho (Rousseau, 1989).

2.2.6.2 Dimensiones de la Lealtad del Cliente

(Sheth, 2002) afirmó que la actitud del cliente es difícil de medir, con fines financieros y prácticos; retención de los clientes se utiliza generalmente como un Indicador de la lealtad del cliente. Sin embargo, la actitud y el comportamiento pueden ser muy diferentes. (Partivatijar, J. N. & Sheth, 1992).

1. Diferentes tipos de lealtad se muestran en la matriz en la figura 2.1 y pueden ser con formas Diferentes partes relaciones.
2. Clientes verdaderamente leales están dispuestos a buscar un servicio en particular, la ubicación o marca.
3. Cliente falsamente leales, tienden a estar más motivados por la conveniencia de los impulsos y la costumbre, es decir, si las condiciones son buenas.
4. Lealtad latente se aplica a los clientes que son leales, simplemente porque no tienen otra opción.
5. Sin lealtad. Obviamente siempre habrá algún cliente que mostrar lealtad a una empresa o marca en particular.

Tabla 4.0 La Compra Del Patrón

La Compra de patrón		
	Positivo	Positivo
Positivo	Verdadera lealtad	Lealtad Falsa
Negativo	Lealtad Latente	No hay lealtad

Fuente: (dick A.S. and Basu, K. () 1994) Journal of academy of marketing science; cited by Sheth and Parvatier, 2002)

2.2.6.3 Fases de Lealtad

Lealtad Cognitiva: Se trata de la evaluación o juicio positivo que realizan los clientes y se vincula con el costo y los beneficios. Es la valoración puramente cognitiva de los atributos de la marca, la cual debe ser preferida a las ofertas competitivas. Como identificadores señala la lealtad al precio, a las características y a los atributos del producto o servicio.

Lealtad Afectiva: Se trata del sentimiento de placer relacionado con la marca o la tienda, es una lealtad hacia una simpatía. (R. L. Oliver, 1999a) dice que se mide de la siguiente manera: “lo compro porque me gusta”. Junto a la lealtad cognitiva, la lealtad afectiva se ve determinada por la insatisfacción cognitivamente inducida (comparación entre expectativas y resultados).

Lealtad Conativa: Se trata del compromiso por recomendar y recomprar. Es la lealtad a una intención, que se mide por el número de recomendaciones que realiza el cliente. Los determinantes de la lealtad conativa serían la lealtad afectiva y la insatisfacción afectivamente generada.

Lealtad Acción: Se trata del hábito de compra, reflejado en número de compras por parte del consumidor. Esta fase supone la lealtad a una inercia de acción junto a la superación de una serie de obstáculos.

(R. L. Oliver, 1999a) advierte que este modelo no es aplicable en todas las circunstancias ni para estudiar todos los comportamientos de lealtad. Concretamente identifica dos barreras:

- 1) Las idiosincrasias individuales, como la búsqueda variada y la lealtad multimarca. Es decir, cuando se trata de un comportamiento de búsqueda variada, donde el producto es de implicación baja pero existen diferencias significativas entre marcas, el modelo de lealtad no tendrá una alta capacidad explicativa, puesto que como al consumidor le gusta la variedad, irá probando distintas marcas.
- 2) Los incentivos de cambio. La lealtad más fácil de romper es la lealtad cognitiva mientras que la más difícil es el estado de acción. La lealtad cognitiva se basa en niveles de resultado, de tipo funcional, estético o basado en el coste, y está sujeta a fallos en estas dimensiones. La lealtad afectiva puede ser sensible a la insatisfacción al nivel cognitivo, lo que inducirá cambios actitudinales. La lealtad afectiva está sujeta al deterioro de su base cognitiva, lo que causa insatisfacción, y tiene efectos en la fortaleza de la actitud hacia la marca y en la lealtad afectiva. Por tanto, aunque la satisfacción es la piedra angular de la lealtad, sobre todo al nivel afectivo, la insatisfacción es el talón de Aquiles de la lealtad.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

3.1 Tipo de investigación

Considerando la naturaleza de estudio, según Hernández Sampieri en su libro “La metodología de la investigación (2010)”, el tipo de investigación es descriptiva, explicativa y tecnológica.

Es descriptiva, porque se hace un diagnóstico de las variables de estudio de sostenibilidad en base a la lealtad.

Es explicativa, porque se identifica los factores del efecto de la sostenibilidad del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Es tecnológica, porque es de carácter ejecutivo; es decir, se implementa una estrategia de innovación para ver el efecto de la sostenibilidad.

Es aplicada porque utiliza la teoría de la innovación, BSC y BPM para diseñar una estrategia que ayude a mejorar el efecto de la sostenibilidad.

3.2 Diseño de la investigación

Diseño de Investigación es pre-experimental pues se aplicará un pre test para diagnosticar el nivel de sostenibilidad en base al constructo de lealtad.

GE: O₁ ----- X ----- O₂

GE: Grupo Experimental conformado por los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

O₁: Diagnóstico inicial de la sostenibilidad en base a la lealtad del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

X: Estrategia de innovación basada en un modelo integrado de gestión de procesos con cuadro de mando integral.

O2: Diagnóstico Final del efecto de la sostenibilidad del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

3.3 Unidad de Análisis

El presente estudio tiene como unidad de análisis a los clientes que han usado el servicio del Hotel Eurobuilding de Juliaca de tal forma que reúnan las condiciones para evaluar dicho servicio y luego realizar un diagnóstico de su grado de lealtad.

3.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por los clientes que usaron el servicio del Hotel Eurobuilding en agosto del 2015 para el pre – test y agosto 2016 para el post – test.

3.5 Tamaño de Muestra

Antes de implementar se realizó una muestra de 128, de los clientes que se hospedaron en el mes de agosto del 2015 en el Hotel Eurobuilding, y luego de la implementación se recogió otra muestra de 128 clientes un año después, en agosto del 2016.

3.6 Selección de Muestras

La técnica de muestreo fue por conveniencia.

Se realizó por conveniencia porque se considera a todos los clientes que usaron el servicio en un determinado periodo.

Criterios de inclusión: Todos los clientes que utilizaron el servicio en el mes de agosto 2015 para el pre-test y agosto 2016 para el post-test.

Criterios de exclusión: No se considera a los clientes que solo han estado dos horas y no han utilizado todos los servicios.

Criterios de eliminación: A los clientes que han sufrido algún accidente o malestar por factores no controlables.

3.7 Técnicas de Recolección de Datos

Técnica de la encuesta: Para recopilar la información se le entregó a los clientes la encuesta de lealtad para que puedan responder a las preguntas por un periodo de 7 minutos y luego se le pidió la encuesta con la información. La aplicación de la encuesta se hizo después que los clientes han utilizado el servicio de hospedaje.

Entrevista: Para el diseño de la estrategia se realizó entrevistas a los directivos y clientes.

3.8 Análisis e Interpretación de la Información

Para el análisis y la interpretación de los datos se utiliza estadística descriptiva para explicar los niveles de sostenibilidad y para la contratación de la hipótesis se utilizó la prueba t student para muestras no relacionadas.

3.9 Variables e indicadores

En la tabla 4.0 se observa las variables de la sostenibilidad cognitiva, expresadas en poco, regular y bastante, donde se categoriza según la suma de los rangos de la encuesta.

Tabla 5.0 Sostenibilidad cognitiva

Nivel	Cognitiva
Poco	(0 , 7)
Regular	(7 , 14)
Bastante	(15 , 20)

En la tabla 5.0 se observa las variables de la sostenibilidad conativa, expresadas en bajo compromiso, medio compromiso y alto compromiso, donde se categoriza según la suma de los rangos de la encuesta.

Tabla 6.0 Sostenibilidad conativa

Nivel	Conativa
Bajo Compromiso	(0 , 7)
Medio Compromiso	(7 , 14)
Alto Compromiso	(15 , 20)

En la tabla 6.0 se observa las variables de la sostenibilidad afectiva, expresadas en baja, media y alta, donde se categoriza según la suma de los rangos de la encuesta.

Tabla 7.0 Sostenibilidad afectiva

Nivel	Conativa
Baja	(0 , 11)
Media	(11 , 22)
Alta	(22 , 33)

En la tabla 7.0 se observa las variables de la sostenibilidad de acción, expresadas en mala conducta, conducta favorable y buena conducta, donde se categoriza según la suma de los rangos de la encuesta.

Tabla 8.0 Sostenibilidad de acción

Nivel	Acción
Mala Conducta	(0 , 4)
Conducta Favorable	(4 , 9)
Buena Conducta	(9 , 13)

En la tabla 8.0 se observa las variables de la sostenibilidad, expresadas en muy desleal, desleal, leal y muy leal, donde se categoriza según la suma de los rangos de las cuatro dimensiones de la encuesta.

Tabla 9.0 Sostenibilidad

Nivel	Sostenibilidad
Muy Desleal	(0 , 21)
Desleal	(21 , 42)
Leal	(42 , 63)
Muy Leal	(42 , 86)

3.10 Operacionalización de Variables

Para operacionalizar las variables se han considerado las 4 dimensiones de la lealtad y se presenta en la tabla 10.0.

Tabla 10.0 Matriz de Variables e Indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL (Dimensión/Indicadores)
Variable Dependiente	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	
		DIMENSIONES:
	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
	La Sostenibilidad evaluará en base a las siguientes dimensiones: Dimensión cognitiva, dimensión conativa, dimensión afectiva, y dimensión acción.	
	ESCALA DE MEDICIÓN:	
	<p>Indicador: Grado de Sostenibilidad</p> <p>0 – 25% Muy Desleal 25 – 50% Desleal 50 – 75% Leal 75 – 100% Muy leal</p>	

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL (Dimensión/Indicadores)
Variable Independiente	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	
		DIMENSIONES:
	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
	<p>La implementación de innovación se desarrolla en las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir -Detectar -Diseñar -Ejecutar -Controlar 	

3.11 Hipótesis de investigación

3.11.1 Hipótesis general

La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto en el desarrollo de la sostenibilidad de los clientes en los servicios del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

3.11.2 Hipótesis específicos

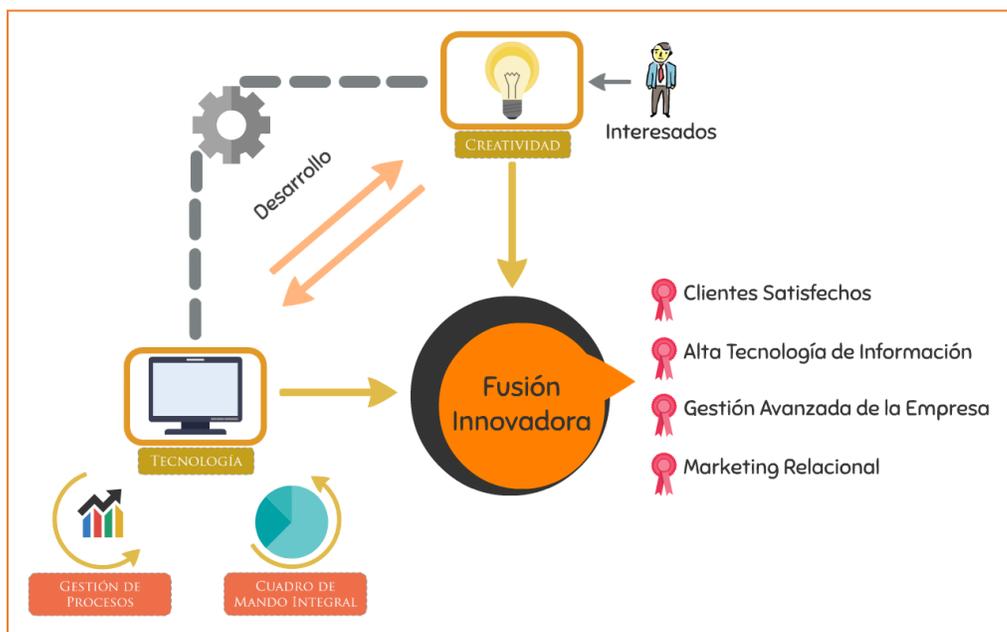
1. La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto en el desarrollo de la sostenibilidad cognitiva de los clientes en los servicios del Hotel Eurobuilding de Juliaca.
2. La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto en el desarrollo de la sostenibilidad conativa de los clientes en los servicios del Hotel Eurobuilding de Juliaca.
3. La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto en el desarrollo de la sostenibilidad afectiva de los clientes en los servicios del Hotel Eurobuilding de Juliaca.
4. La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto en el desarrollo de la sostenibilidad de acción de los clientes en los servicios del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Capítulo IV. Desarrollo de la Estrategia

4.1 Diseño del modelo de la estrategia de innovación

El modelo integrado en el que se basa esta estrategia de innovación, requiere una metodología para ejecutarse, para ello se integró las metodologías de Gestión de Procesos (BPM), Cuadro de Mando Integral (BSC) e Innovación. **Figura 5.0**

Figura 5.0 Modelo Integrado basado en BPM y BSC



Fuente: Propia - 2015

Tomando “Definir” como fase inicial de la metodología basada en gestión de procesos, se involucrará en el negocio de las dos empresas de muestra, para definir sus objetivos y procesos.

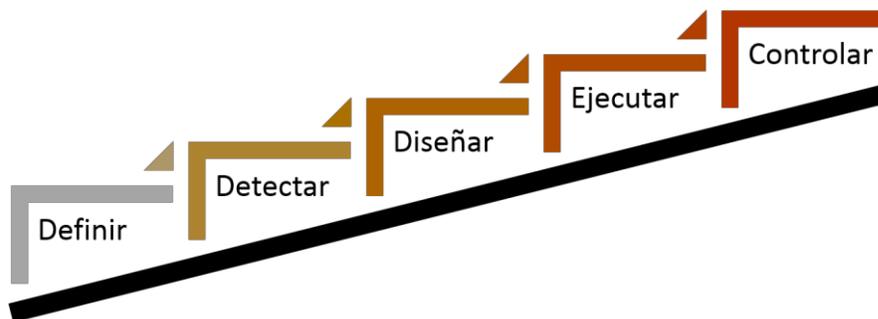
Integrando la metodología de innovación “Lean Start Up” en la fase de “Diseñar” de la metodología BPM, prosigue la fase de “Ejecutar” los procesos innovados o el nuevo negocio, producto o servicio.

Finalizando la metodología de BPM con la fase de “Controlar”, se integrará el cuadro de mando integral con los objetivos denominados en la fase inicial, tomando los indicadores del Mapa Estratégico, además los indicadores de los procesos denominados en la fase de “Diseñar”, con el fin de tener un control avanzado y estructurado de los objetivos y procesos.

4.2 Metodología de la estrategia

Según el modelo de estrategia de innovación, se integró las dos metodologías de BPM y BSC, integrando las fases perfectamente, sin eliminar el valor de cada herramienta, dando como resultado la metodología de esta estrategia compuesta por cinco fases. **Figura 6.0**

Figura 6.0 Metodología de la Estrategia de Innovación



Fuente: Propia – 2015

4.3 Descripción del desarrollo de la estrategia

Como toda planificación de estrategia, primero se debe conocer tus recursos para la guerra, en términos administrativos, conocer a la empresa hasta la más mínima de sus características y su comportamiento, a la primera batalla, que la denomino “Dominar tus Habilidades”. [10]

En esta primera fase “Definir”, se debe conocer las características de la empresa mediante la cultura organizacional [24], clave de una planificación estratégica y su comportamiento mediante la gestión de procesos.

La innovación es una mejora, el primer paso de una mejora es medir, por lo tanto se debe definir los indicadores para los objetivos de la empresa, expresados en el mapa estratégico.

En la segunda fase “Detectar”, se analiza todos los procesos con el fin de priorizar y seleccionar el proceso que genera más sostenibilidad a la empresa, una vez seleccionado, se detecta todos los problemas que se presentan en cada actividad del proceso seleccionado, resaltando los problemas críticos, así también, como parte de la gestión BPM, se realiza una simulación del proceso, adecuados a los indicadores estratégicos, para detectar posibles problemas relacionados y para encontrar las causas aplicaremos los diagramas de causa – efecto en los indicadores estratégicos del proceso.

Para la tercera fase “Diseñar”, se propone los planes de acción en base a los indicadores estratégicos, seguidamente se realiza el mapa de causalidad para proponer la solución a las barreras, hasta aquí realizaremos un diseño de las dos propuestas que tenemos con el Modelo Business Canvas, quitando posibles ideas erróneas, cuando el Modelo Canvas esté aprobado por el personal, y sobre todo por los clientes. Elaboraremos el plan de implementación, junto con nuestro tablero de gestión que nos indicará si se logró lo establecido.

La fase de “Ejecutar”, es la más complicada, debido a que la implementación es un trabajo que afecta desde el cliente hasta los gerentes de la Empresa, para ellos, llevaremos un control de modificaciones y estado de las propuestas.

Finalmente la fase de “Controlar, capacitaremos a los responsables del proceso, que puedan ejecutar el proceso conforme a los reglamentos que se deben actualizar cada vez que se modifique algún proceso.

4.4 Entregables de la estrategia por fases

Entregables de la fase definir

- ✓ Datos organizacionales
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Organigrama
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Diagrama de los procesos
- ✓ Mapa estratégico
- ✓ Indicadores

Entregables de la fase detectar

- ✓ Matriz de priorización de procesos
- ✓ Indicadores Estratégicos
- ✓ Problemas críticos del proceso seleccionado

- ✓ Simulación de proceso seleccionado
- ✓ Diagrama Causa – Efecto de los problemas

Entregables de la fase diseñar

- ✓ Planes de Acción
- ✓ Mapa de Causalidad
- ✓ Modelo Canvas
- ✓ Plan de Implementación
- ✓ Tablero de Gestión

Entregables de la fase ejecutar

- ✓ Tablero de Correcciones
- ✓ Acta de conformidad

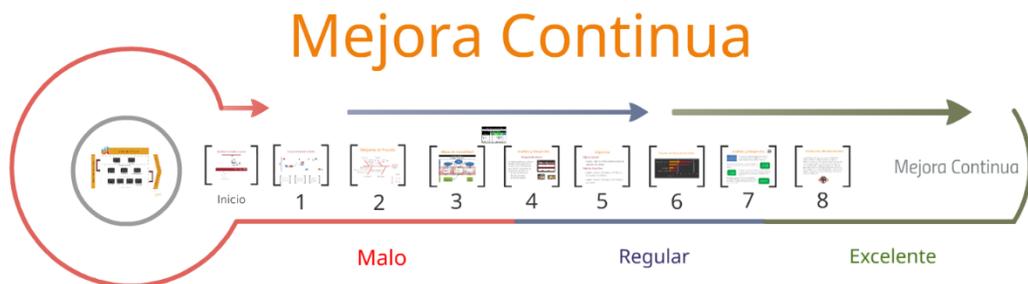
Entregables de la fase controlar

- ✓ Resultados de los Indicadores
- ✓ Reglamentos de Proceso
- ✓ Funciones de Proceso
- ✓ Responsable de Proceso

4.5 Continuidad de la estrategia

Mejora Continua de la Estrategia: La implementación de esta estrategia mediante la metodología de BPM, busca la eficiencia de los procesos mediante la mejora continua. En una constante identificación de problemas y propuestas de solución innovadoras. Garantizando la adaptación de la Empresa al cambio tecnológico, ambiental y social.

Figura 7.0 Mejora Continua representados con un Indicador

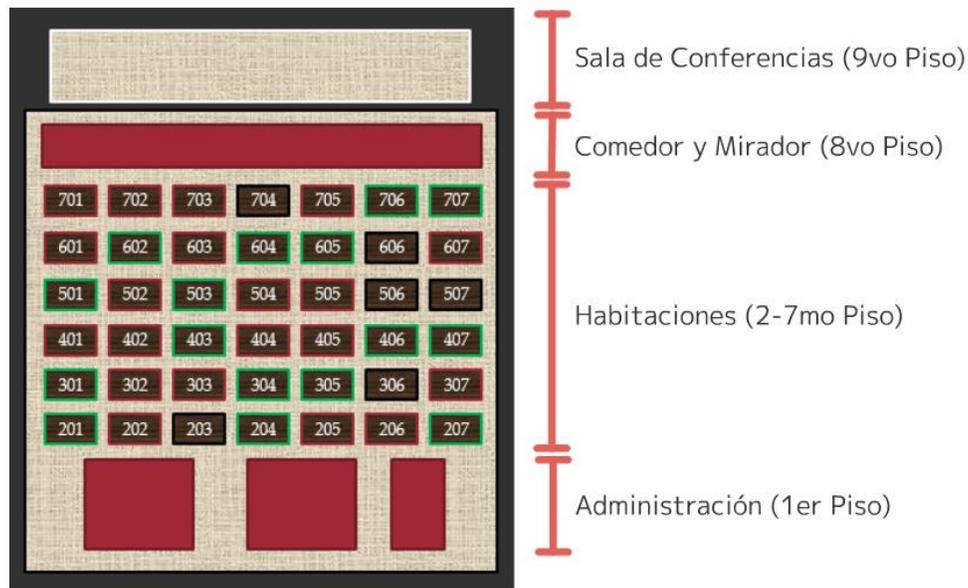


Fuente: Propia 2016

4.6 Aplicación de la estrategia en el Hotel Eurobuilding

Para la aplicación de la estrategia se eligió este Hotel ubicado en el centro de la ciudad de Juliaca, debido a ser una Empresa que hace algunos años atrás era una de las mejores y favorita de los artistas que visitaban la ciudad, pero el día de hoy requiere una innovación integral, además de contar con el apoyo de los interesados en esta aplicación, que son los mismos dueños y administradores de la Empresa. Visualícese la distribución de la Empresa en el **Figura 8.0**

Figura 8.0 Distribución del Hotel Eurobuilding – Juliaca



Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.1 Aplicación de la fase definir en Hotel Eurobuilding

4.6.1.1 Datos organizacionales

Según el planeamiento estratégico visto en el desarrollo de la estrategia, para tener una primera perspectiva de lo que hace la empresa, lo que hará y como está compuesta, se requiere darle una validación de esta información con los administradores, y si no se tiene dicha información, se debe plantear y validar con los administradores para enfocarse estratégicamente a la aplicación de esta estrategia de innovación que busca acercar a la empresa a su visión.

Para el Hotel Eurobuilding se tuvo que plantear y validar con los Jefes de Turno dichos datos organizacionales mostrados a continuación.

Misión

Somos una empresa familiar comprometida en el servicio con más de 20 años de experiencia, que busca la satisfacción y comodidad de nuestros clientes.

Visión

“El Hotel Eurobuilding aspira posicionarse como una organización líder en el negocio de hotelería, promoviendo el mejor servicio y garantizando la comodidad en los huéspedes que llegan a la ciudad de Juliaca”

Valores

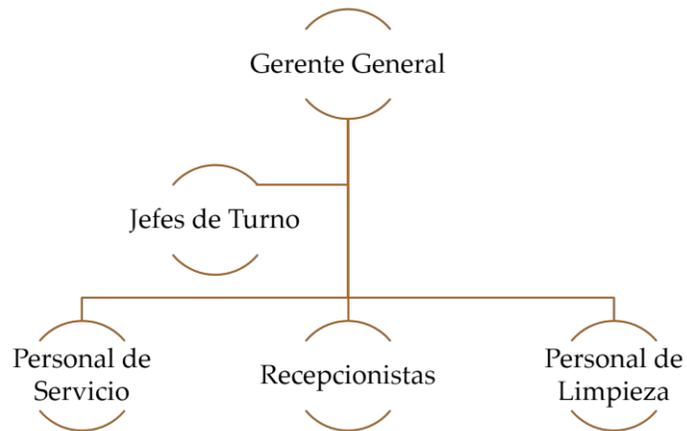
- ✓ Trabajo en equipo: Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
- ✓ Servicio: Ponemos al servicio de nuestros clientes todos los conocimientos y habilidades con el fin de superar sus expectativas.
- ✓ Respeto: Con nuestra actitud de servicio brindamos amabilidad y atención a nuestros clientes internos y externos.
- ✓ Humildad: Reconocer nuestras fallas con el propósito de corregirlas.
- ✓ Honestidad: Conducirnos con verdad y transparencia.
- ✓ Lealtad: Ser fiel a los principios y valores que rigen a la empresa.

Organigrama

El organigrama del Hotel Eurobuilding está compuesto por el “Gerente General” que supervisa al Jefe de Turno durante la administración de su turno, por ende todo el cargo de la empresa pasa al “Jefe de Turno”, encargado de administrar por un mes según al que se le haya designado a principio de año, seguidamente están los “Recepcionistas”, encargados de atender y servir al cliente en su ingreso al hotel, para los servicios durante su estancia, cuenta con el

“Personal de Servicio” y así también el “Personal de Limpieza” encargado de la limpieza de las habitaciones, pasadizos, salas y hotel en general. Visualícese la jerarquía en el **Figura 9.0**

Figura 9.0 Organigrama del Hotel Eurobuilding – Actualizado 2016



Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.1.2 Mapa de procesos

La empresa no tenía información de sus procesos, por ello, se trabajó con un Jefe de Turno la administración de todo un mes, para definir y validar todos los procesos que se realizan en la empresa, plasmados en este mapa de procesos. **Figura 10.0**

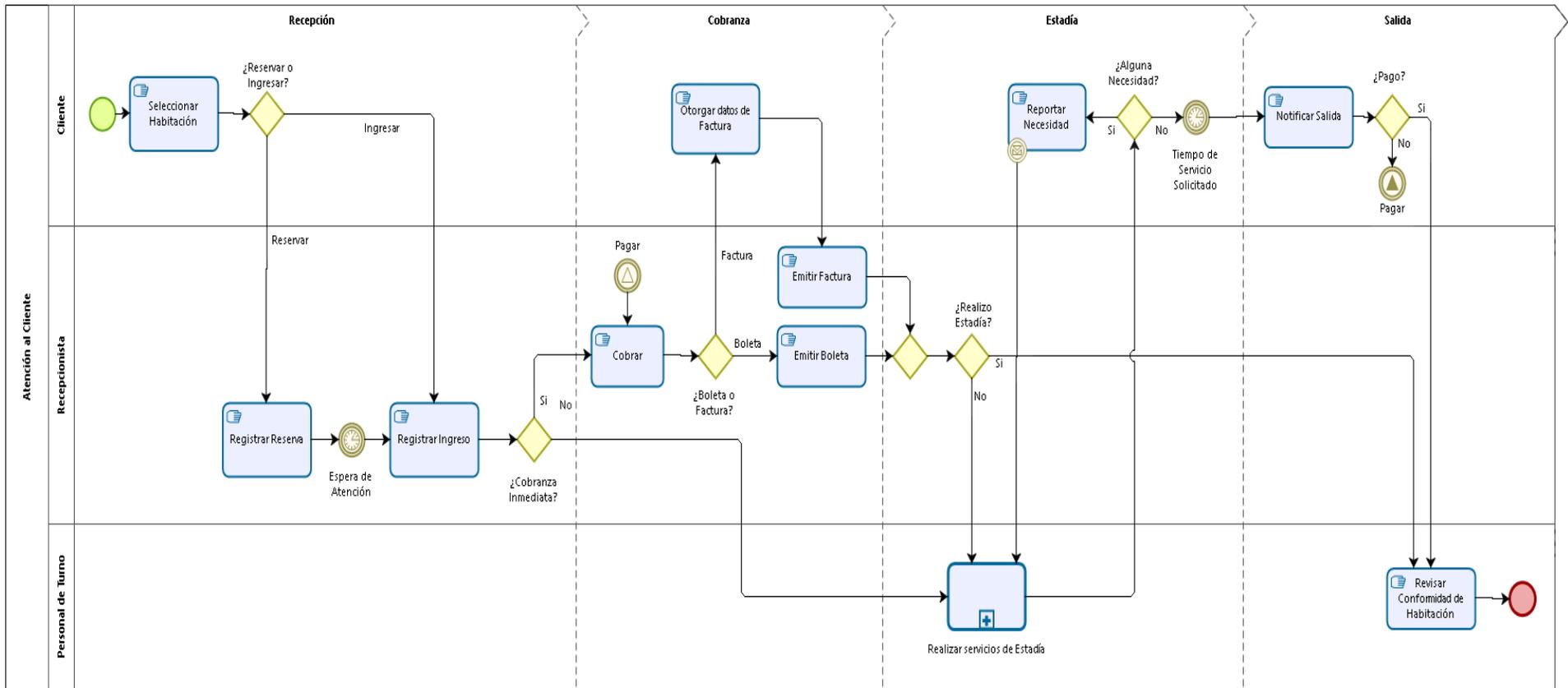


Figura 10.0 Mapa de Procesos del Hotel Eurobuilding

4.6.1.3 Diagrama de los procesos

Los diagramas fueron diseñados en Bizagi Modeler, con la notación BPMN 2.0.

Figura 11.0 Diagrama de Proceso de Atención al Cliente del Hotel Eurobuilding



Fuente: Bizagi Modeler 2015

Figura 12.0 Diagrama de Proceso de Almacén del Hotel Eurobuilding

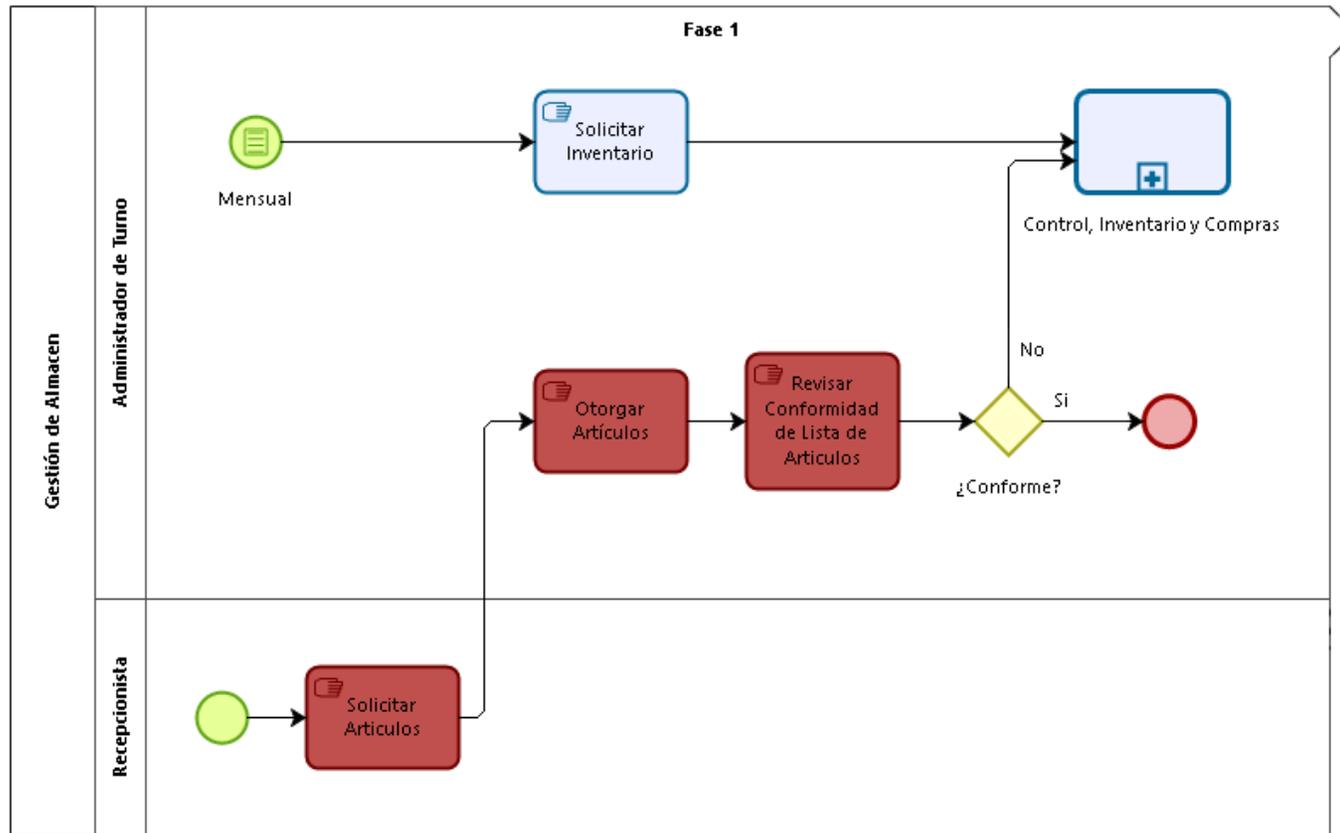


Figura 13.0 Diagrama de Proceso de Gestión Directiva del Hotel Eurobuilding

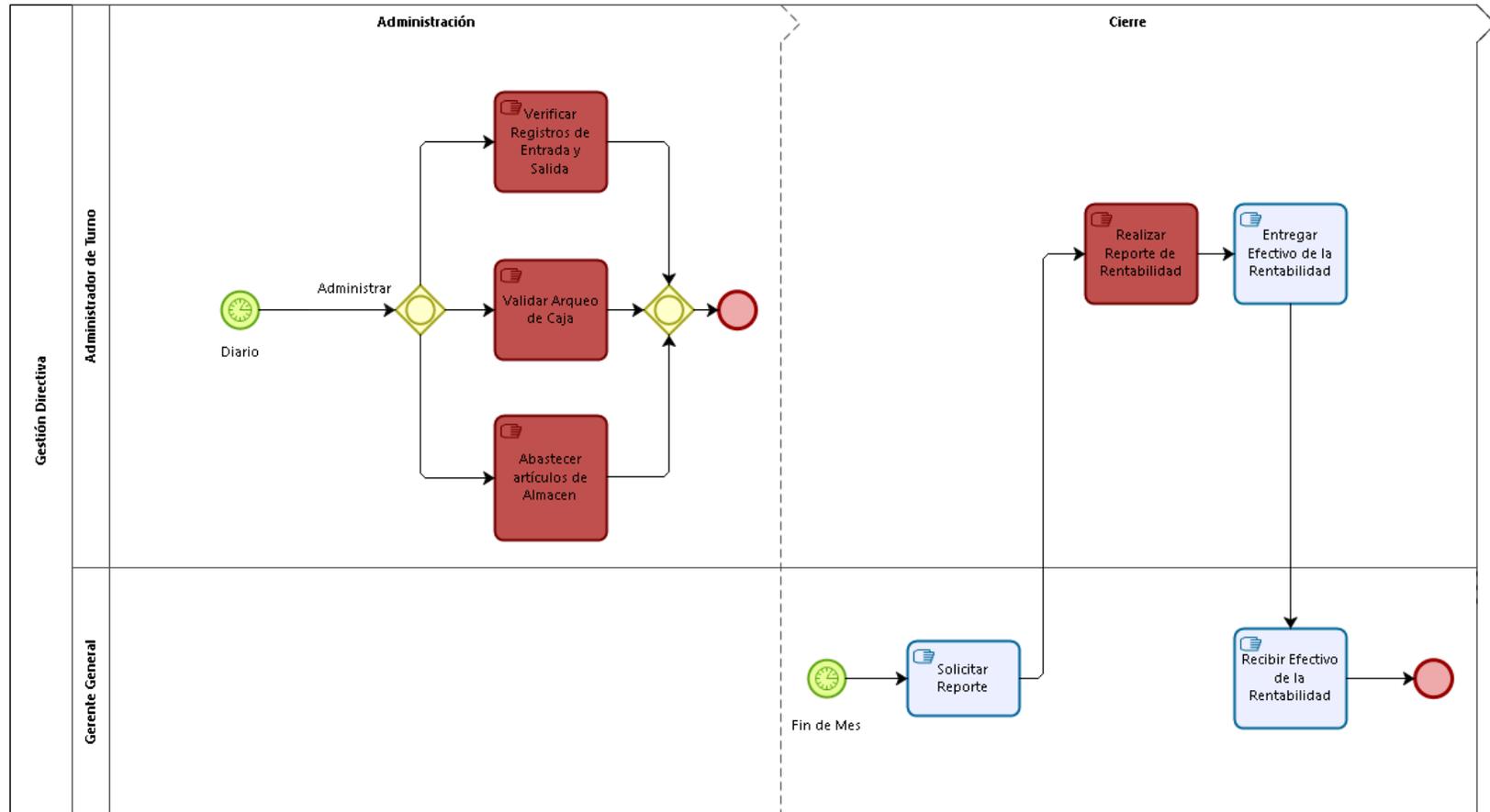
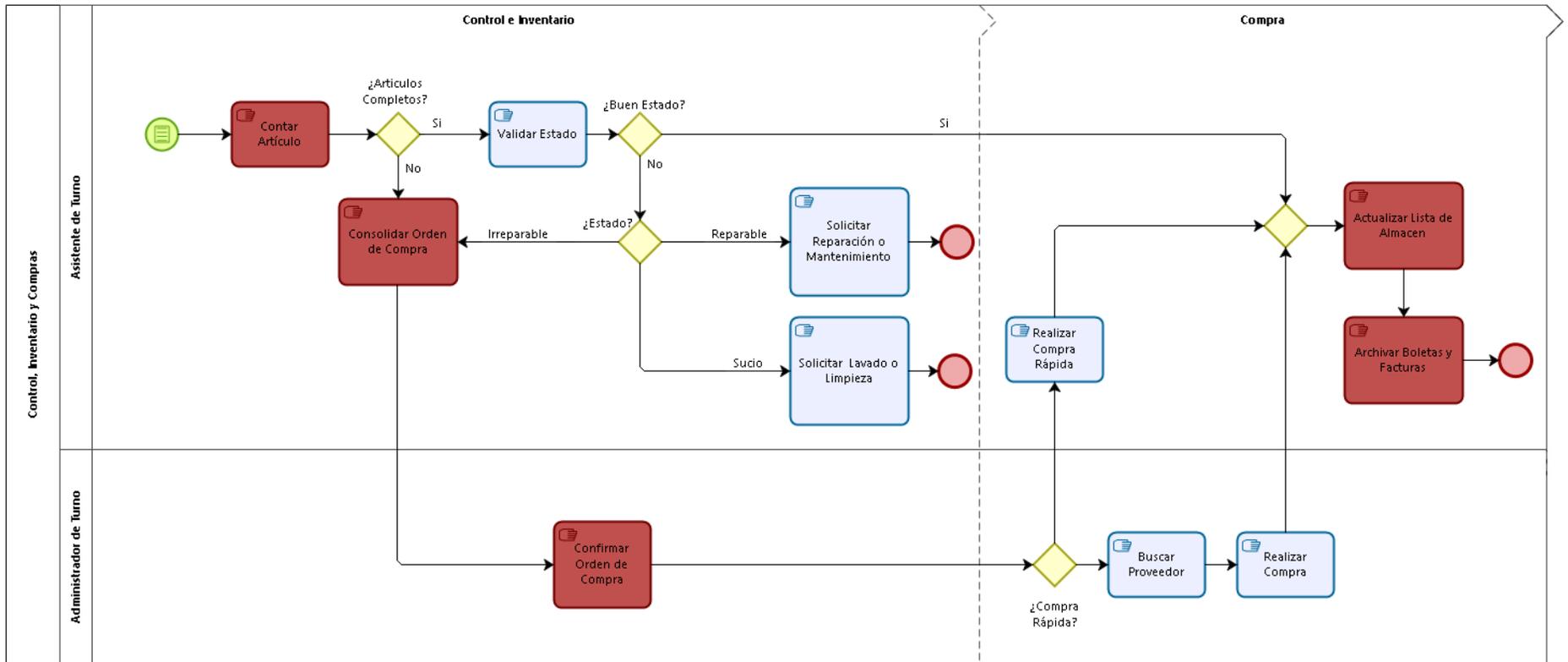


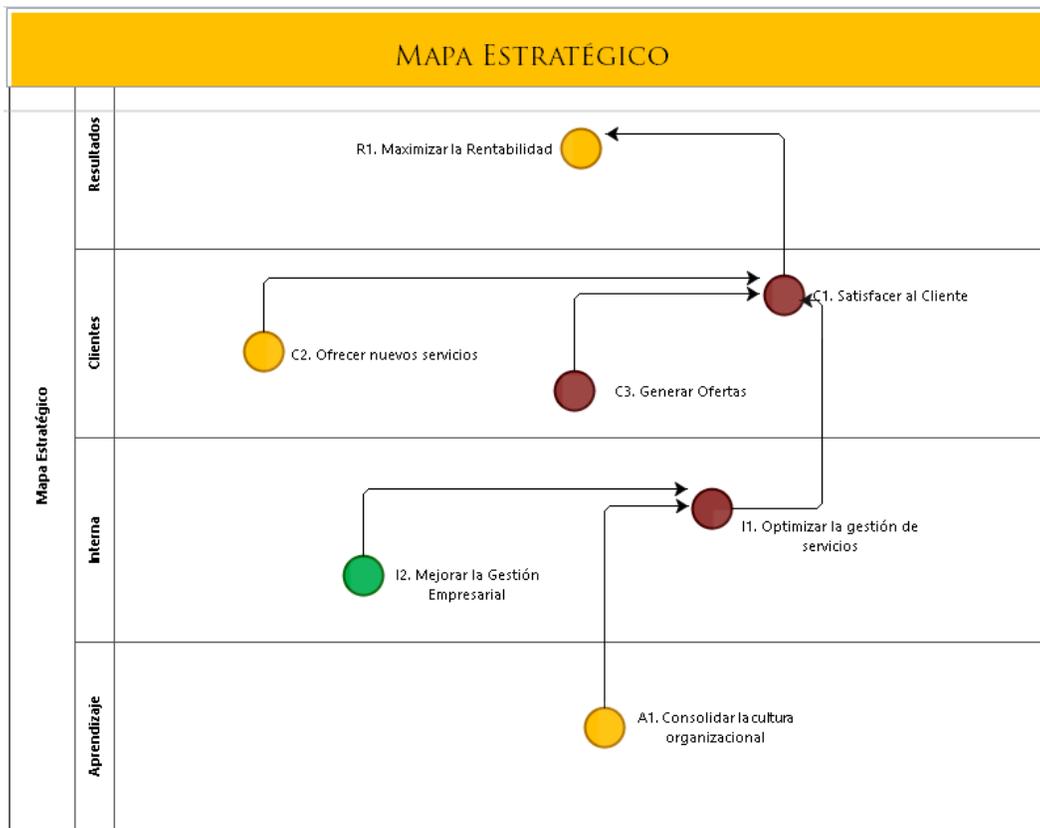
Figura 14.0 Diagrama de Proceso de Control, Inventario y Compras del Hotel Eurobuilding



Fuente: Bizagi Modeler 2015

4.6.1.4 Mapa estratégico

Figura 15.0 Mapa Estratégico del Hotel Eurobuilding



Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.1.5 Indicadores

Indicadores de la perspectiva Resultados

R1. Maximizar la Rentabilidad

- ✓ I1. Porcentaje de habitaciones ocupadas
- ✓ I2. Cantidad de Ingresos

Indicadores de la perspectiva Clientes

C1. Satisfacer al Cliente

- ✓ I1. Cantidad de incidencias del cliente
- ✓ I2. Tiempo de atención al cliente

C2. Ofrecer nuevos servicios

- ✓ I1. Porcentaje de uso de servicios
- ✓ I2. Cantidad de servicios nuevos

C3. Generar Ofertas

- ✓ I1. Porcentaje de uso de ofertas
- ✓ I2. Cantidad de ofertas nuevas

Indicadores de la perspectiva Interna

I1. Optimizar la Gestión de Servicios

- ✓ I1. Cantidad de incidencias de servicios
- ✓ I2. Cantidad de servicios logrados fuera del tiempo aceptable

I2. Mejorar la Gestión Empresarial

- ✓ I1. Cantidad de Reportes
- ✓ I2. Puntaje Maestro

Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje

I1. Consolidar la cultura organizacional

- ✓ I1. Nro. de capacitaciones
- ✓ I2. Nro. de premios

4.6.1.6 Matriz de Indicadores y Objetivos

Figura 16.0 Matriz de Indicadores y Objetivos

Indicadores \ Objetivos	R1. Maximizar la Rentabilidad	C1. Satisfacer al Cliente	C2. Ofrecer nuevos servicios	C3. Generar Ofertas	I1. Optimizar la gestión de servicios	I2. Mejorar la Gestión Empresarial	A1. Consolidar la cultura organizacional
Porcentaje de habitaciones ocupadas							
Cantidad de ingresos							
Cantidad de incidencias del cliente							
Tiempo de atención al cliente							
Porcentaje de uso de servicios							
Cantidad de servicios nuevos							
Porcentaje de uso de ofertas							
Cantidad de ofertas nuevas							
Cantidad de incidencias de servicios							
Cantidad de servicios logrados fuera del tiempo aceptable							
Cantidad de reportes							
Puntaje maestro							
Numero de capacitaciones							
Numero de Premios							

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.2 Aplicación de la fase detectar en Hotel Eurobuilding

4.6.2.1 Matriz de priorización de procesos

Figura 17.0 Matriz de Proceso / Objetivo – Hotel Eurobuilding

Nombre de Proceso\Objetivos	O1. Mejorar la Gestión de la Empresa	O2. Mejorar la Satisfacción del Cliente	O3. Incrementar la Popularidad de la Empresa
<i>Gestión Directiva</i>	x		
<i>Gestión de Calidad</i>	x	x	x
<i>Atención al Cliente</i>		x	
<i>Gestión de Ventas</i>		x	x
<i>Gestión de Abastecimiento</i>	x	x	
<i>Gestión Financiera</i>	x		
<i>Seguridad y Riesgos</i>	x	x	
<i>Gestión de Almacén</i>	x		
<i>Gestión de Limpieza y Mantenimiento</i>	x	x	

Fuente: Hotel Eurobuilding

Figura 18.0 Matriz de Priorización de Procesos del Hotel Eurobuilding

Procesos	Promedio IE por proceso	Impacto VA en clientes y partes interesadas	Indice de prioridad
Gestión Directiva	4.3	3.6	7.9
Gestión de Calidad	3.5	4.2	7.7
Atención al Cliente	3.2	5	8.2
Gestión de Ventas	2.5	3.6	6.1
Gestión de Abastecimiento	2.8	2.8	5.6
Gestión Financiera	3.2	2	5.2
Seguridad y Riesgos	2.6	4	6.6
Gestión de Almacén	1.7	1.4	3.1
Gestión de Limpieza y Mantenimiento	2.6	3.4	6.0
	3.24	3.84	

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.2.2 Indicadores Estratégicos del Proceso de Atención al Cliente

Para innovar este proceso, se trabajó con indicadores de agilidad y visibilidad.

- ✓ Tiempo de Atención al cliente
- ✓ Satisfacción de la visibilidad del cliente

4.6.2.3 Análisis de Operaciones del Proceso de Atención al Cliente

Figura 19.0 Análisis de Operaciones del Proceso de Atención al cliente del Hotel Eurobuilding

Perfil del Huésped: Cliente Normal		Actual	Propuesta	Mejoras
Un huésped con perfil de turista que se queda una noche en el Hotel	O Operaciones	7	2	2
	T Transportes	1	1	1
	D Demoras	2	2	2
	I Insatisfacción	1	3	3

EVENTOS	O	T	D	I	Observaciones
1 Seleccionar habitación	X				Puede tardar mucho si es que solicita ingresar a la habitación.
2 Registro de Ingreso	X				Registro manual que puede ser incompleto u incorrecto
3 Esperar el registro de ingreso			X		Puede ocasionar demoras si es que los datos son complicados
4 Cobranza	X				Solo se recibe en efectivo
5 Otorgar datos de factura o boleta	X				Puede generar demoras si los datos son erróneos o difíciles de escribir.
6 Emitir factura o boleta	X				Factura y boleta manual, que aumenta el índice de anulaciones.
7 Servicios de estadía	X				No existe registro de los servicios.
8 Reportar necesidad				X	Sin anexos en funcionamiento
9 Bajar a recepción		X			Necesario para pedir algún servicio
10 Notificar salida	X				Posibles problemas cuando corresponde al registro de ingreso de otro personal.
11 Esperar la revisión de conformidad de habitación			X		Se puede generar pérdidas si no se realiza
Total	7	1	2	1	

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.2.4 Problemas críticos en las actividades del proceso de Atención al Cliente

Durante la definición de procesos, se ha logrado detectar problemas específicos en algunas de las actividades del proceso de atención al cliente. Visualizadas con rojo en el **Figura 20.0**

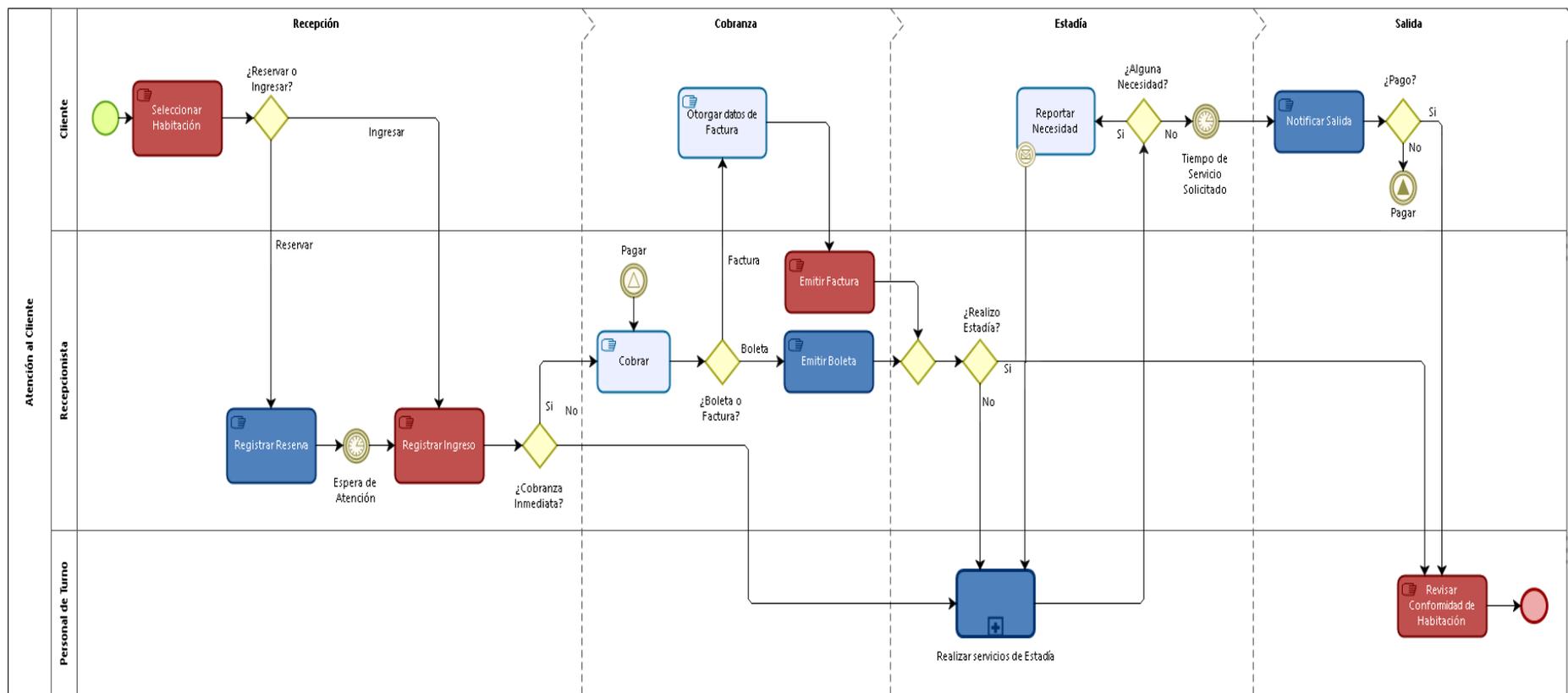


Figura 20.0 Diagrama del proceso de atención al cliente del Hotel Eurobuilding – Problemas críticos en actividades de rojo

Selección de Habitación

Esta actividad es manual y todos los clientes deben realizarla.

- Para que el cliente pueda ver el interior de la habitación debe ingresar a las habitaciones. (No tienen fotos o videos disponibles como muestra).
- El cliente debe llamar o venir al local para hacer una reserva. (No cuenta con página web)

Registro de Ingreso

Actividad manual que se realiza en un cuaderno.

- El registro manual de esta actividad ocasiona demoras y posibilita el error. (Datos erróneos).
- No existe un control seguro de estos registros (Dinero extra para el personal).

Emisión de Facturas

Esta actividad la realiza con talonarios de facturas.

- Las facturas manuales ocasionan demoras en la elaboración. (Cuando los clientes son demasiados).
- Los datos pueden ser erróneos. (Aumenta el número de documentos anulados y no existe control de anulación).

Revisar Conformidad de Habitación

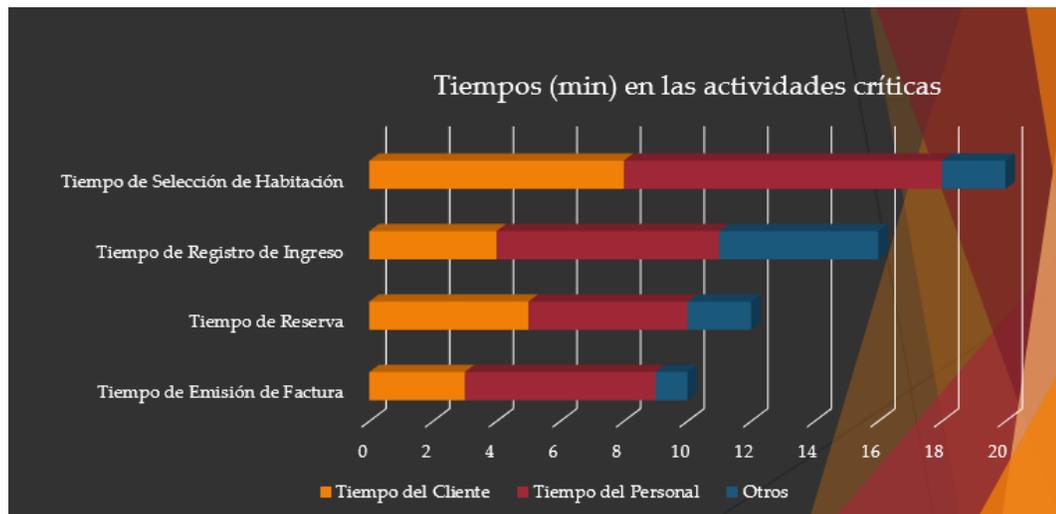
Actividad que muchas veces se obvia por la cantidad de huéspedes.

- El inventario del hotel se actualiza una vez al mes y esta revisión no tiene el control actual. (Se pueden presentar pérdidas sin tener la opción de recuperarlas en su momento).
- Debido a la disponibilidad del personal de turno, se revisa solo algunas habitaciones. (Se han perdido o encontrado en mal estado muchos artículos del Hotel).

4.6.2.5 Simulación de proceso para los indicadores estratégicos

En la simulación del indicador estratégico Tiempo de Atención al cliente se realizó la simulación de actividades críticas y se obtuvo el siguiente resultado. Figura 21.0

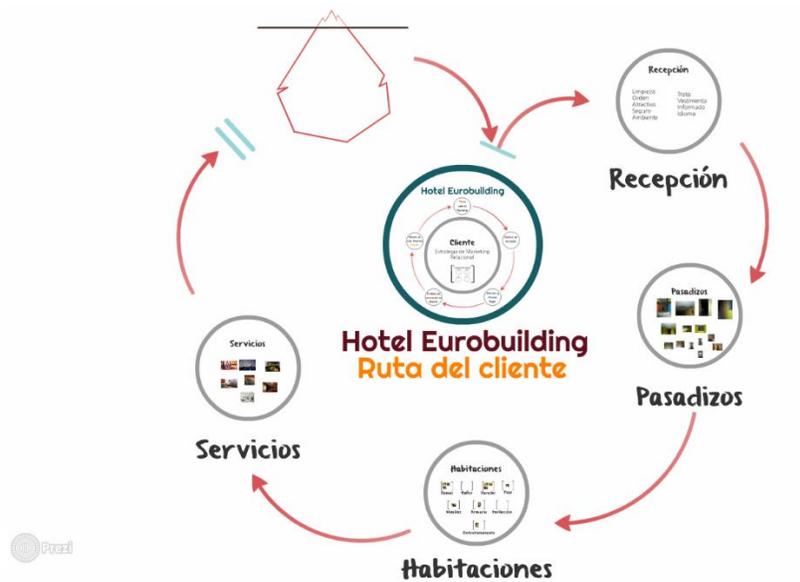
Figura 21.0 Tiempo de las actividades críticas expresadas en minutos



Fuente: Hotel Eurobuilding - 2015

Así también, la simulación para el indicador de satisfacción de la visibilidad del cliente, se realizó una ruta que un cliente normal realizaría en su estada. **Figura 22.0**

Figura 22.0 Diagrama de la Ruta del Cliente del Hotel Eurobuilding



Fuente: Propia 2015

Para detectar problemas se evaluó que cada punto de la ruta tenga estas características:

- ✓ Limpio
- ✓ Atractivo
- ✓ Seguro

Problemas encontrados en Recepción:

- La seguridad de la puerta no era la adecuada para el hotel
- El recepcionista vestía con ropa común (Sin camisa y corbata)
- La recepción no disponía de artículos necesarios para la adquisición del cliente.
(Agua, champú, etc.)

- La limpieza era superficial.
- La recepción no presentaba algún servicio adicional, solo periódicos y tv.

Problemas encontrados en Pasadizos:

- Algunos pasadizos tenían zonas oscuras, haciendo el transito inseguro.
- Se encontraron cables sueltos.

Problemas encontrados en las Habitaciones:

- Las camas eran antiguas dando un aspecto triste.
- Algunos baños eran modernos, otros no habían sido modificados desde que empezaron a funcionar, notándose la cerámica gastada.
- Los roperos empotrados estaban gastados.
- Las ventanas tenían una mica, que se encontraba raspada por los clientes.
- La instalación de cables no era agradable en algunas habitaciones.

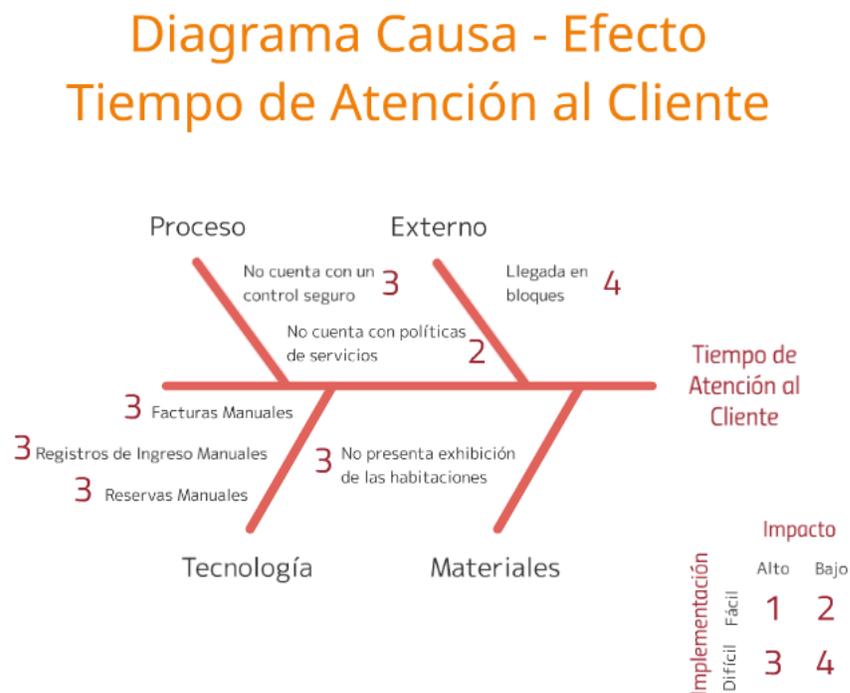
Problemas en Servicios:

- El mirador estaba deshabilitado
- La lavandería estaba ubicada en un lugar destinado a otro servicio.

4.6.2.6 Diagramas causa - efecto por Indicadores Estratégicos

En una escala de implementación e Impacto, se realizó este diagrama mostrando la causa de los problemas en el tiempo de atención al cliente. **Figura 23.0**

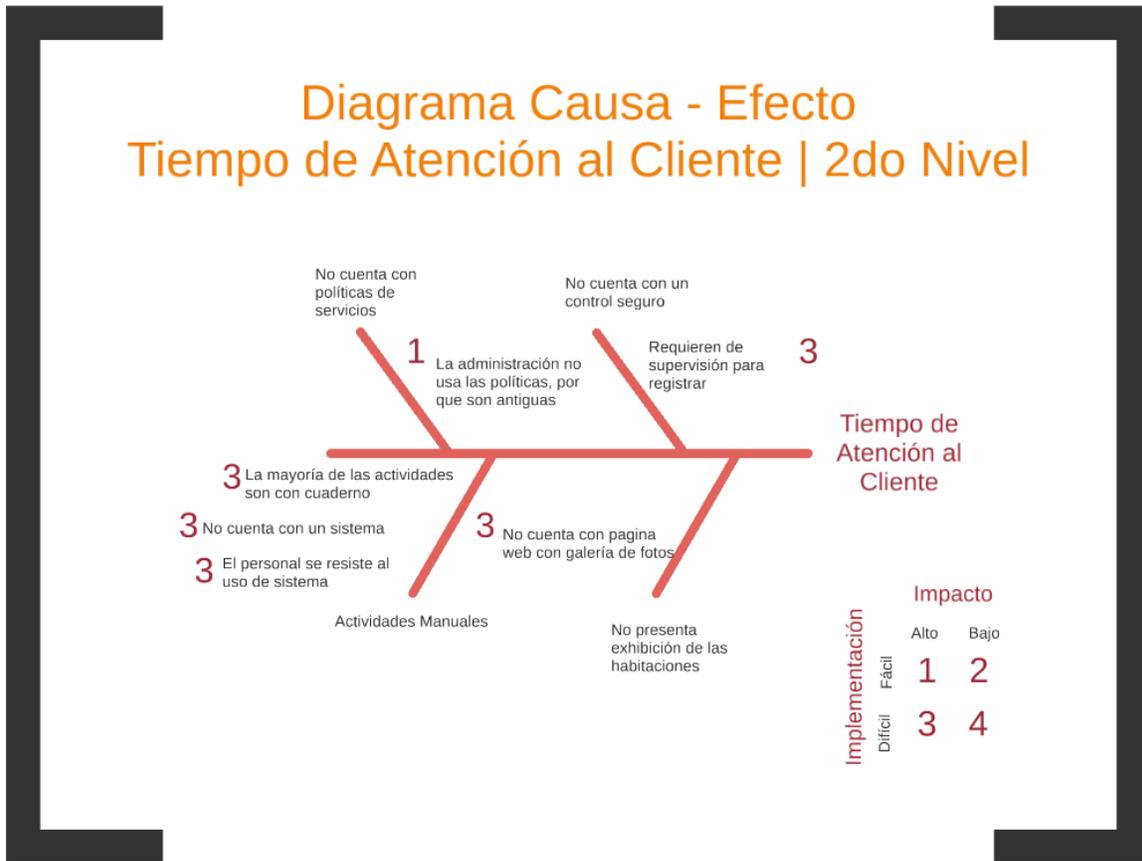
Figura 23.0 Diagrama de Causa – Efecto del tiempo de atención al cliente del Hotel Eurobuilding



Fuente: Hotel Eurobuilding 2015

Según el análisis del diagrama en sus cuatro entornos (Proceso, Externo, Tecnología y Materiales), se llevó a cabo el análisis de un nivel más para la detección de las causas de los problemas del Tiempo de Atención al cliente, en base a las causas ya mencionadas en el nivel uno. Es decir las causas del nivel uno fueron detalladas y mostradas en el nivel dos. **Figura 24.0**

Figura 24.0 Diagrama de Causa – Efecto nivel dos del Tiempo de Atención al Cliente del Hotel Eurobuilding



Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

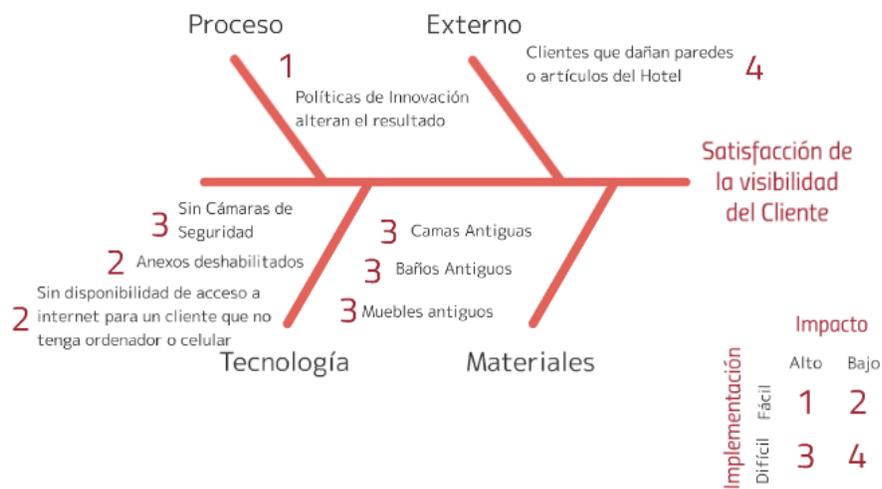
Ambos diagramas presentan un método sencillo de priorización para el orden de eliminación de las causas, según el **Figura 24.0** la causa con la que se debe iniciar es “La administración no usa las políticas por que son antiguas”, un solución rápida sería, coordinar con la administración la revisión y validación de las políticas que se usarán actualmente; seguidamente se propusó realizar las soluciones para las siguientes causas según la priorización dada.

Del mismo modo se detectaron las causas de los problemas en la satisfacción de la visibilidad del cliente mostrados en diagrama de causa – efecto nivel uno en el **Figura 25.0** y las

causas detalladas en un segundo nivel con sus respectivas priorizaciones de implementación para los soluciones propuestas **Figura 26.0**, tanto en el diagrama del nivel uno como en el nivel dos.

Figura 25.0 Diagrama de Causa – Efecto de la satisfacción de la visibilidad del cliente del Hotel Eurobuilding

Diagrama Causa - Efecto Satisfacción de la visibilidad del Cliente

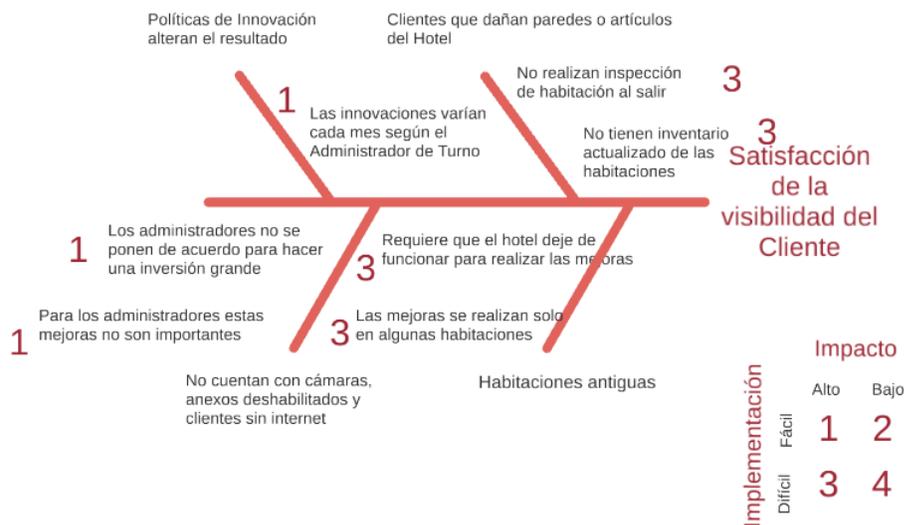


Fuente: Hotel Eurobuilding 2015

Figura 26.0 Diagrama Causa – Efecto nivel dos de la satisfacción de la visibilidad del cliente del Hotel Eurobuilding

Diagrama Causa - Efecto

Satisfacción de la visibilidad del Cliente 2do Nivel



Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.3 Aplicación de la fase diseñar en Hotel Eurobuilding

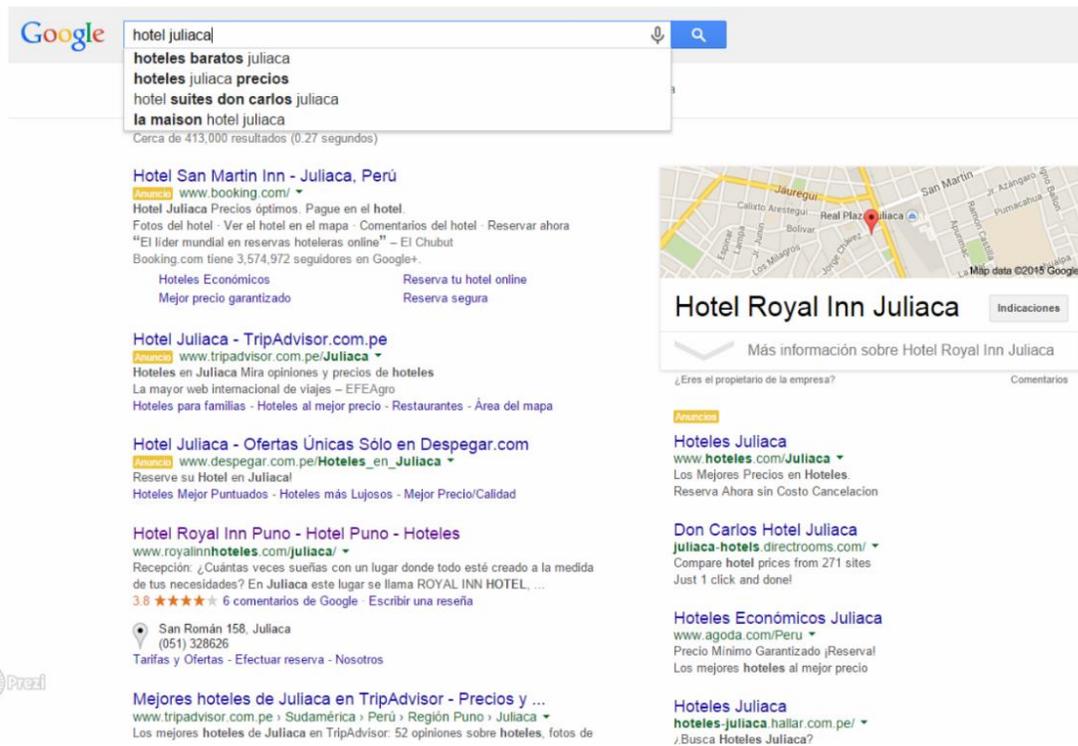
4.6.3.1 a. Planes de acción

Según los problemas detectados, se realizó varias propuestas que mejoraran la sostenibilidad de la empresa.

4.6.3.2 b. Creación de Pagina Web

La empresa no dispone de una página web, por ende, encontrar información del Hotel depende de empresas terceras, sin embargo otros hoteles son visualizados en el buscador como se observa en el **Figura 27.0**

Figura 27.0 Captura de pantalla de la búsqueda “hotel Juliaca”



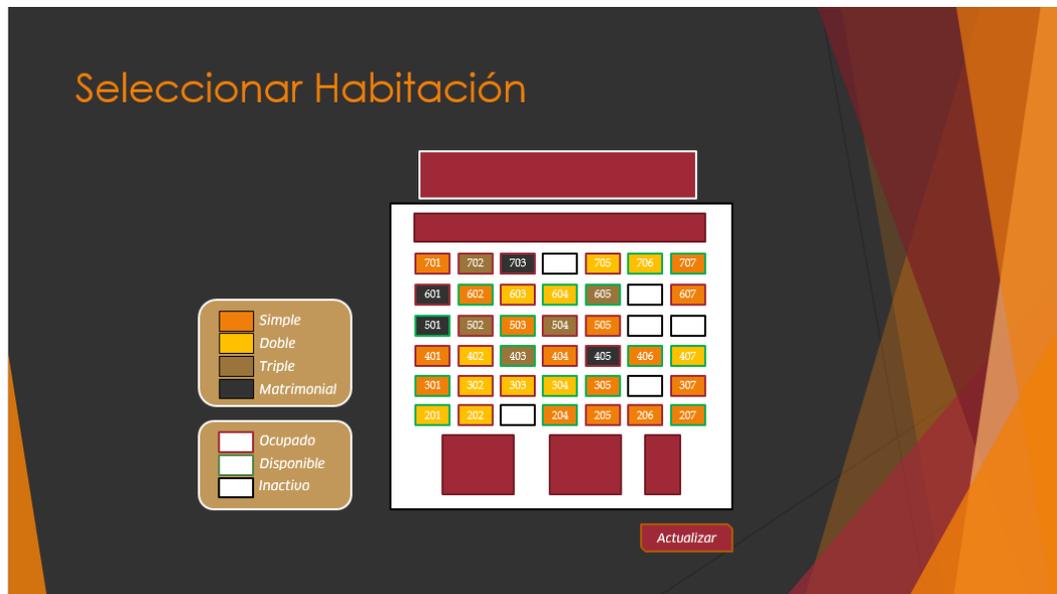
Fuente: Google 2016

Este problema afecta a dos actividades del proceso de atención al cliente, “Seleccionar Habitación”, por no facilitar la selección de la habitación para los clientes que decidan hacerlo por internet y “Reservar Habitación” del mismo modo que la selección e incluso la reserva por internet asegura la completa disponibilidad de la habitación cuando el cliente llegue al hotel.

Además a esta página se propone agregar tres módulos, que puedan automatizar las actividades críticas del proceso de Atención al Cliente.

Una simple vista que indique el estado de todas las habitaciones, para la facilidad de elección, véase en el **Figura 28.0**

Figura 28.0 Prototipo del módulo de registro de ingreso – Selección de Habitación



Fuente: Propia 2015

Además categorizar los detalles de la habitación, para la búsqueda rápida por comodidades que el cliente desee. Véase en el **Figura 29.0**

Figura 29.0 Prototipo del módulo de registro de ingreso – Selección de Habitación Detalle



Fuente: Propia 2015

Se requiere también información en la nube, datos de las habitaciones, servicios que dispone el hotel, comentarios positivos de los clientes y más datos de la Empresa que ayuden a elegirla como primera opción.

Figura 30.0 Prototipo de la vista principal de la página web – Hotel Eurobuilding Sala Ejecutiva



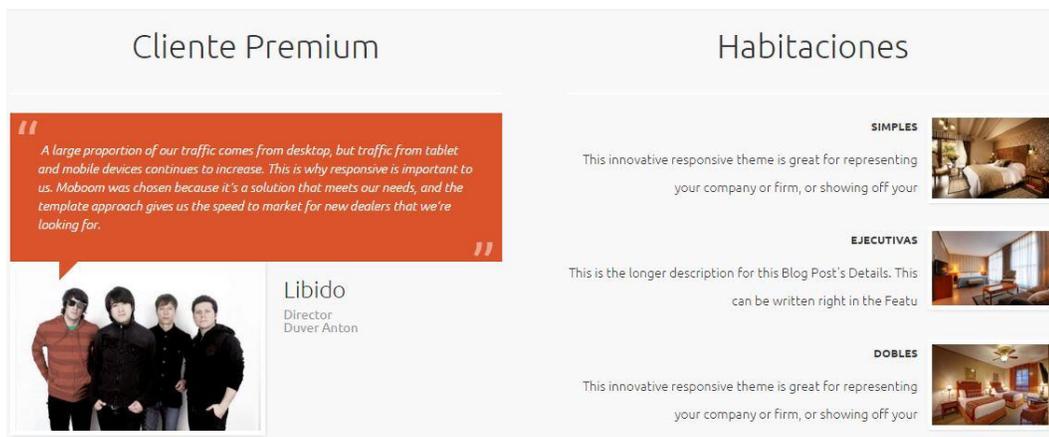
Fuente: Propia 2015

Figura 31.0 Prototipo de la vista principal de la página web – Hotel Eurobuilding Habitación Luna de Miel



Fuente: Propia 2015

Figura 32.0 Prototipo del contenido de la página web – Comentarios de Clientes



Fuente: Propia 2015

Figura 33.0 Prototipo del contenido de la página web – Tipos de Habitaciones



Fuente: Propia 2015

4.6.3.3 c. Mejorar la Ruta del Cliente

Como se detectaron los problemas de visibilidad en Recepción, Pasadizos, Habitaciones y Servicios.

En la limpieza se detectó varias zonas descuidadas, para ellos se plantea elaborar un horario de limpieza en la semana, para no tener algún desperfecto por algún huésped.

Debido a que se requiere nuevos horarios, además de establecer algunas políticas, se propone actualizar los reglamentos antiguos y validarlos para mejorar la eficiencia de los procesos.

Para la seguridad se propone comprar, focos ahorradores, debido a que la mayoría de zonas oscuras, eran por focos quemados y porque requieren de una persona para prenderlos, además algún huésped puede apagarla y perjudicar a otros.

También se propuso instalar cámaras de seguridad en los pasadizos y recepción para incrementar la seguridad por parte de los recepcionistas y huéspedes en general, otro uso

más importante es para los administradores que pueden ver como se encuentra el hotel y la recepción en horas de ingreso masivo normalmente en las noches.

Cuando un recepcionista deja su lugar de trabajo, la recepción queda insegura, por ello, se propone instalar la puerta con una cerradura fácil y segura, que ahorre el tiempo, y no se pueda burlar por el huésped como la anterior.

Para lo atractivo, se propuso renovar desde la recepción, cambiar la distribución de muebles una vez cada seis meses, no solo ayuda a la limpieza general, sino da un aspecto nuevo, además de equipar con el servicio de venta de artículos y el ordenador para el cliente.

Por parte de los pasadizos, se propuso mejorar la iluminación y hacer una instalación de canaletas para los cables que estaban expuestos a la vista del cliente.

En las habitaciones se propuso, renovar camas, baños y ropero, dando a la habitación un aspecto mejor o por lo menos a la altura de la competencia actual, vista en el **Figura 34.0**

Figura 34.0 Habitaciones de la Competencia Actual



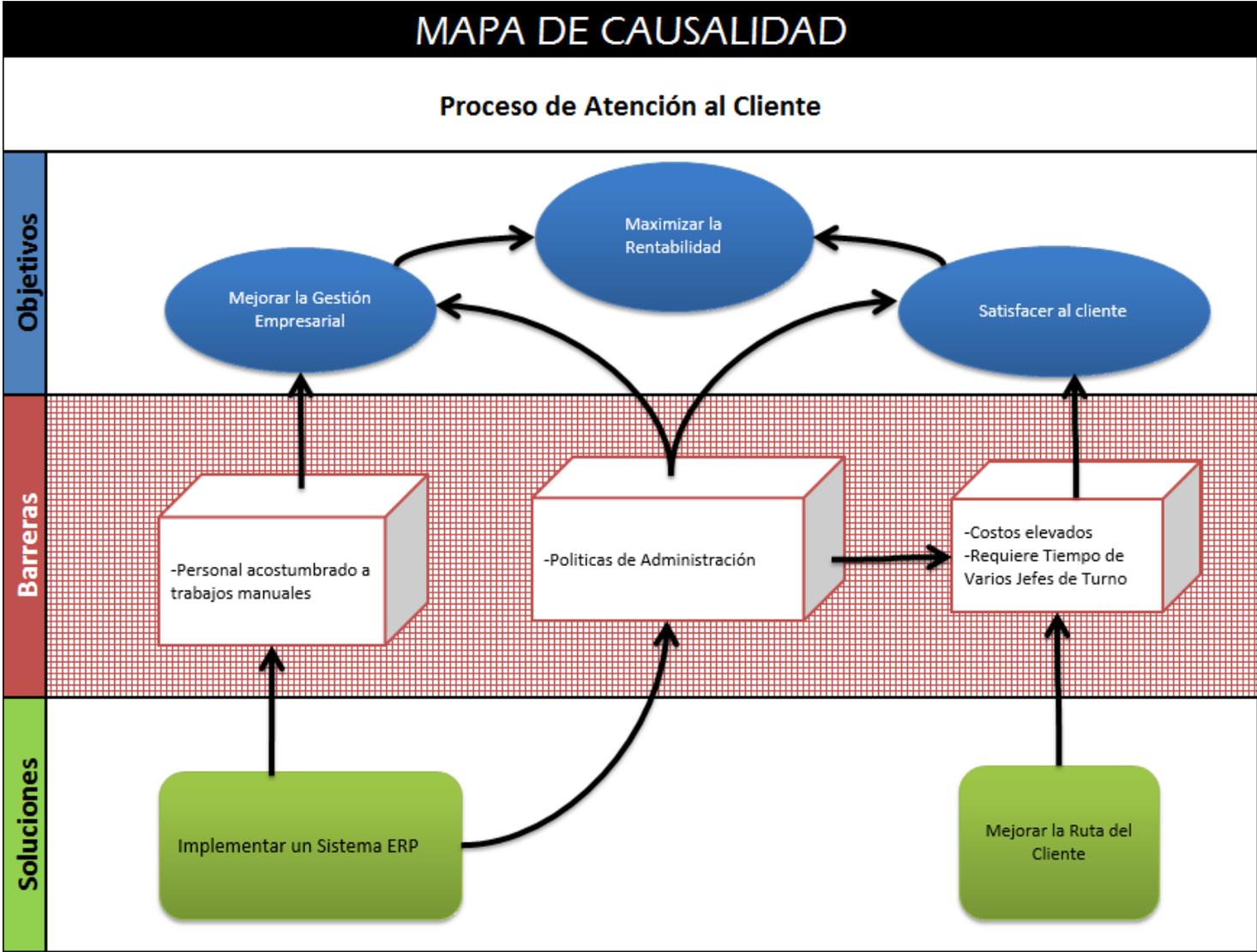
Fuente: Páginas Web de los Hoteles - 2015

En cuanto a los servicios, se propuso habilitar la sala de eventos, que se encontraba deshabilitada, incluso como parte del acceso al mirador, este servicio quedaba deshabilitado también, de modo que la habilitación de los dos servicios, serían un servicio adicional para los clientes frecuentes y llamativo para los nuevos clientes.

4.6.3.4 d. Mapa de causalidad

En base a las dos soluciones propuestas (Planes de Acción), se realiza este mapa de causalidad, donde se identifican las siguientes barreras vistas en la **Figura 35.0**

Figura 35.0 Mapa de Causalidad del Proceso de Atención al Cliente



Fuente: Propia 2015

Para la primera barrera (Personal acostumbrado a trabajos manuales) se propuso desarrollar el modulo e implementar el primer Bloque que conlleva “Gestión de usuarios y habitaciones” y “Gestión de Ingresos al Hotel”, con el propósito de no exceder en los cambios que generen la automatización de las actividades.

En la segunda barrera (Políticas de Administración) se propuso establecer nuevas políticas de administración en una reunión con los Jefes de turno.

Para la tercera barrera (Costos elevados) se propuso empezar por la innovación de piso por piso, pero de manera integral, para tener una Ruta del Cliente innovada completamente, y continuar con otro piso, según el presupuesto del Hotel

La innovación era independiente por cada Jefe de turno, así que para esta innovación que ocupaba el tiempo de más de un Jefe, se propone establecer aprobaciones en conjunto por los Jefes, para evitar el riesgo de que una innovación tenga discontinuidad.

4.6.3.5 Modelo Canvas

En el primer plan de acción de implementación de un sistema ERP, con el B1, de “Gestión de usuarios y habitaciones” y “Gestión de Ingresos al Hotel”, se ha diseñado este modelo canvas.

Figura 36.0 Modelo Canvas de Implementación de Sistema ERP



Fuente: Proyecto ERP Hotel Eurobuilding

Figura 37.0 Modelo Canvas de Mejorar la Ruta del Cliente



Fuente: Hotel Eurobuilding 2015-2016

4.6.3.6 Plan de Implementación

El Proyecto de la implementación del sistema ERP B1, comprende la realización de las siguientes fases:

- ✓ Fase Inicial
- ✓ Fase Construcción
- ✓ Fase Implementación

Tabla 11.0 Plan de Implementación Sistema ERP B1 - Hotel Eurobuilding 2016

Nombre del Proyecto
Sistema Eurobuilding B1
Fecha
15 Marzo 2016 – 30 Abril 2016
Cliente
Hotel Eurobuilding
Diagnostico
<p>La empresa de servicios turísticos Eurobuilding, no cuenta con alguna herramienta tecnológica que ayude a controlar los procesos entre ellos destacan los más importantes “Registro de Ingresos y Reservas”, al ser una empresa en crecimiento, se requiere automatizar los procesos manuales, con el objetivo de reducir costos, incrementar seguridad, optimizar el tiempo y brindar un servicio de calidad al cliente. Dicha empresa requiere la implementación de un sistema que le permita automatizar sus procesos, empezando con los primeros módulos agrupados en el Bloque 1 (B1).</p>
Objetivos del Proyecto
<p style="text-align: center;">General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema que permita la gestión de admisión.

Específicos

- Registro de Clientes
- Registro de Habitaciones
- Registro de Ingresos y Reservas
- Reportes

Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de los interesados

- La información otorgada por la empresa no será expuesta en otros ámbitos que no requiera este proyecto.
- El lenguaje y base de datos que se implementará, serán con Licencia libre.
- Los reportes estarán disponibles en modo responsivo.
- Tendrá una interfaz amigable para el registro de estadía.
- Al requerirse alguna participación de la Empresa (Compras, reuniones, etc.), comunicar a los interesados del proyecto con anticipación, con el fin de que pueda cumplir a tiempo sin retrasar las actividades de la consultora.

Requisitos del producto

Requerimientos Funcionales

Los ítems que estén con (B2) al final, son los propuestos para el segundo proyecto “Sistema Eurobuilding B2” y (B3) en el tercer proyecto respectivamente.

- **Módulo de Registro:** Permite la gestión de usuarios y habitaciones.

Características:

- Permitirá el registro de clientes.
- Permitirá el registro habitaciones.
- Permitirá el registro de tipo de habitaciones
- Permitirá el registro de tipo de clientes.
- Permitirá el registro usuarios.
- Permitirá el registro de tipo de usuario.
- Permitirá el registro de roles.
- Permitirá la asignación de roles a usuarios.
- Permitirá el registro de Servicios (B2).
- Permitirá el registro de Incidencias (B2).

- **Módulo Admisión:** Permite la gestión de ingresos al hotel.

Características:

- Permitirá registro de Reservas.
- Permitirá registro de Ingresos.
- Permitirá registro de Salida.
- Permitirá la emisión de boleta o factura (B2).
- Permitirá la anulación de boleta o factura (B2).
- Permitirá las reservas con visa (B2).

- **Módulo de Reportes:** Los reportes necesarios para la gestión de la empresa.

Características:

- Reporte de Estado de Habitaciones (Ocupadas/Desocupadas/Reservadas/Sin servicio).
- Reporte de dinero recaudado. (Opción para resetear con autenticación).
- Reporte de dinero recaudado al final del mes.
- Reporte de Ranking de Habitaciones y Clientes (B2).
- Reporte de incidencias (B2).

- **Módulo de Administración Contable:** (B2)

- **Módulo de Recursos Humanos:** (B2)

- **Módulo de Almacén:** (B3)

- **Módulo de Estadía:** (B3)

- **Módulo de Marketing:** (B3)

Requerimientos No Funcionales

- Será de fácil mantenimiento debido a que el proyecto escalará con nuevos módulos.

Factores Críticos de éxito

- Cumplimiento de acuerdos políticos y económicos.
- Contar con las herramientas necesarias para lograr un buen desarrollo del B1.

- Autoridad y responsabilidad delegadas.
- Objetivos realistas en cuanto a costos e ingresos.
- Compromiso administrativo para el proyecto

Finalidad o justificación del proyecto

Al finalizar la implementación del proyecto B1, la Empresa podrá:

- Gestionar usuarios y roles.
- Gestionar clientes y habitaciones.
- Registrar los ingresos y salidas del cliente.
- Registrar las reservas del cliente.
- Controlar los registros del día.
- Controlar el dinero recaudado.

Perfil del personal asignado al proyecto

- Jefe de Proyecto (José Manuel Limachi). Persona responsable de monitorizar y controlar el proyecto, además responsable de la culminación del proyecto en el tiempo programado.
- Analista - Programador (). Es responsable de la interpretación de los requerimientos, la recopilación de entrada de los interesados para entender el problema a resolver y designar la estructura del desarrollo del proyecto. Así también el desarrollo principal del proyecto.

- Programador (). Es responsable del desarrollo de una parte del sistema, incluyendo el diseño que se ajuste a la arquitectura, la aplicación, la unidad de pruebas, y la integración de los componentes que forman parte de la solución.
- Tester (Lincy Mamani Iglesias). Persona responsable de aprobar los entregables.

Cronograma de hitos resumido

Fases del proyecto		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
1	Elaborar Estructura del Proyecto									
2	Diseño e implementación de la BD									
1	Desarrollo del Módulo de Registro									
2	Presentación del Módulo de Registro									
3	Desarrollo del Módulo de Admisión									
4	Preparativos para la implementación									
5	Implementación de los modulos									
6	Elaboración de Manuales									

Influencia de los interesados

- El Sr. Scaner Mamani, Stakeholder del proyecto, va a disponer los requerimientos y brindar la información necesaria para el desarrollo del proyecto.
- La Srta. Lincy Mamani, Stakeholder adjunto del proyecto, aprobará los entregables finales del proyecto, como parte del usuario final.

- El Sr. Raúl Mamani, Gerente General del Hotel Eurobuilding, va a influenciar positivamente en el proyecto, porque es el mayor interesado de la implementación del proyecto.
- La Sra. Gladis Mamani, Gerente Adjunto se compromete a cumplir con los presupuestos del proyecto, según el resultado de los avances del proyecto.

Compromiso de la Empresa

La Empresa de Servicios Turísticos Eurobuilding:

- Se compromete en dar facilidades para el éxito del proyecto en el tiempo estimado.
- Elaborar un documento de gratitud y garantía para la consultora al cumplir el proyecto con satisfacción.
- Aceptar el reconocimiento de las horas trabajadas en caso que la consultora requiera.

Productos Entregables por fase

Fase Inicial	Acta de Constitución
	Project Charter
	Cronograma de Actividades
	Diagrama de Procesos
Fase de Construcción	Requerimientos Prototipo V1
	Requerimientos Prototipo V2
	Diseño de Base de Datos

Presentación del Módulo de Registros	
Fase de	Manual de Usuario
Implementación	Manual Técnico
	Firma de Aceptación
<ul style="list-style-type: none"> La fecha límite para la implementación del sistema es el 30 de Abril del 2016. 	

Fuente: Gestor del Proyecto ERP – Hotel Eurobuilding 2016

4.6.3.7 Tablero de gestión

Figura 38.0 Tablero de Gestión del Proceso de Atención al Cliente

TABLERO DE GESTION				
Análisis de Brecha por Indicador				
INDICADOR	UN	"AS IS"		"TO BE"
		Valor Medido	Detalle de resultado	
Satisfacer la visibilidad del cliente	%	35%	Porcentaje de la Satisfacción de la visibilidad del Cliente	80%
Tiempo de Atención al Cliente	Cant	56 min (máx)	Tiempo aproximado de Atención al Cliente	10 min (máx)

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.4 Aplicación de la fase ejecutar en Hotel Eurobuilding

Tabla 12.0 Tablero de Implementación de las propuestas del Hotel Eurobuilding

Propuestas	Modificaciones	Estado
Sistema de Implementación ERP	Se dividió en B1,	B1 Completado
	B2, B3, los módulos del ERP.	B2 en Proceso
		B3 en Proceso
Habilitar Servicio de Sala de Eventos	Se renovaron los baños de la sala de eventos	Completado
Habilitar Mirador	Se compraron nuevas mesas y sillas mecedoras	Completado
Mejorar la Recepción	Se implementó un ordenador para el cliente, además de una pequeña vitrina de múltiples artículos	Completado
Mejorar los Pasadizos	Se compraron focos con sensores de movimiento	60%
Mejorar las Habitaciones	25 Camas han sido compradas, 18 baños han sido modificados y varios muebles han sido agregados a las habitaciones modificadas.	Camas 75% Baños 60% Muebles 80%
Instalar Cámaras de Seguridad	Se han instalado 2 cámaras por cada piso y 3 cámaras en recepción, 1 de ellas con micrófono. Todas con acceso desde internet	Completado

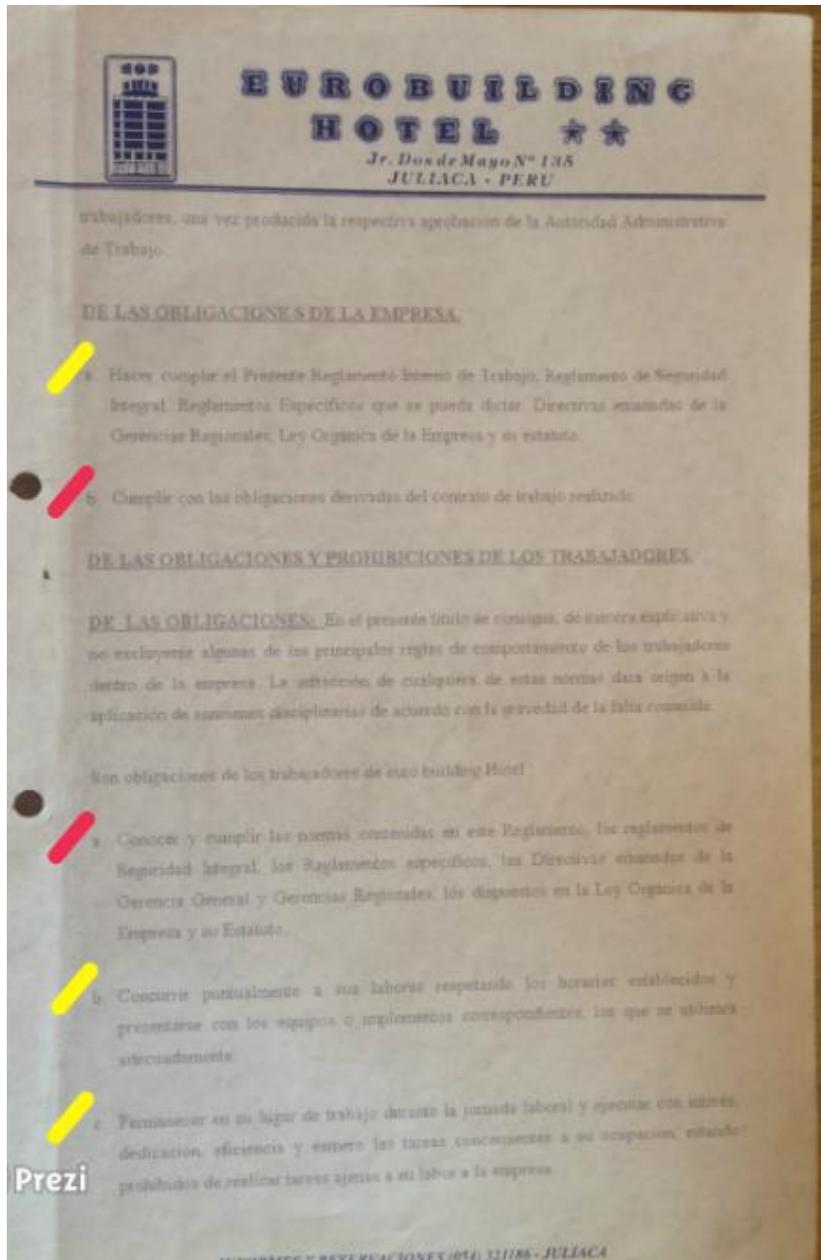
Instalar Puerta Segura	Cerradura adicional	automática	Completado
Establecer reglamentos	los	Se realizó un compromiso por parte del personal para cumplir los nuevos reglamentos	Completado

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.5 Aplicación de la fase controlar en Hotel Eurobuilding

4.6.5.1 Reglamentos de Proceso

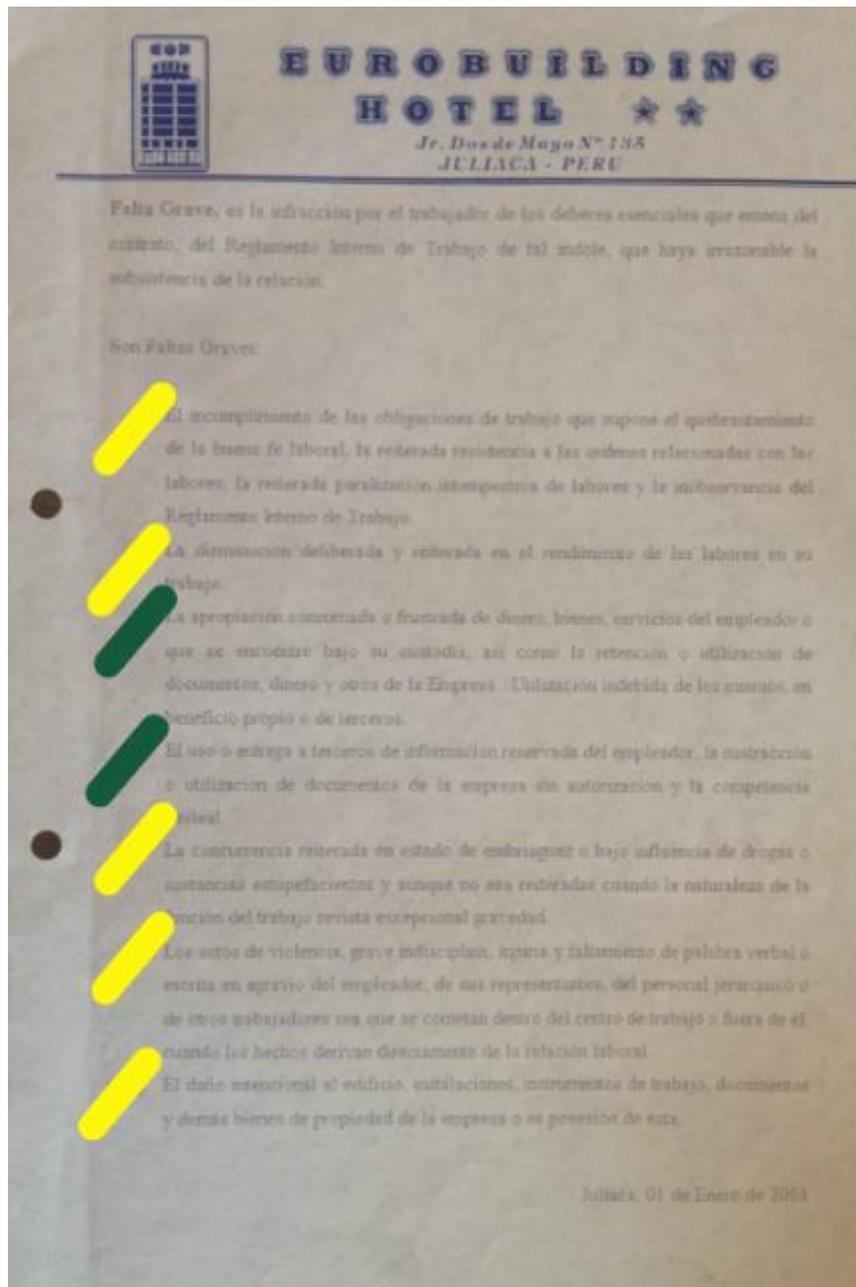
Figura 39.0 Reglamento del Hotel Eurobuilding del 2001 – Pagina 1



Fuente: Hotel Eurobuilding 2001

En el **Figura 40.0** se presenta el reglamento que el hotel tenía el cual no tenía los suficientes ítem para que genere el orden que se necesitaba en el hotel.

Figura 40.0 Reglamento del Hotel Eurobuilding del 2001 – Pagina 2



Fuente: Hotel Eurobuilding 2001

En el **Figura 41.0** se presenta el nuevo reglamento que se ha implementado considerando los ítems necesarios para generar mayor orden.

Figura 41.0 Reglamento de Atención al Cliente – Hotel Eurobuilding Actualizada el 2016

Hotel Eurobuilding <i>Empresa de Servicios Turísticos</i>	REGLAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE	Código: RE002 Vigencia: 31/12/2016 Versión: 1.0
---	---	---

OBJETIVO:

Reglamentos para trabajar de forma efectiva y brindar un servicio de calidad.

CONSIDERACIONES:

- Las sanciones son aplicables para cualquier trabajador del Hotel que cometa una falta en el uso del reglamento.
- Las sanciones pueden ser: Amonestación verbal, Amonestación escrita o Suspensión definitiva del Trabajo.

Reglas Generales

- R1. Solo el recepcionista de turno puede registrar y manipular los cuadernos de registro, boletas o facturas, y documentos de atención al cliente.
- R2. El recepcionista se comporta con cortesía y viste adecuadamente cumpliendo las siguientes disposiciones:
 - a) Para los varones la vestimenta es: Camisa, corbata y prenda para el frío opcional.
 - b) Para las damas es: Falda y blusa y prenda para el frío opcional.

Reservas

- R3. Registrar las reservas con hora de llegada, habitación, número de documento de identificación y número de contacto, en el registro de reservas.
- R4. Las reservas se registran informando al cliente, que serán eliminadas si no cancela por lo menos el 50%, 24 horas antes de la estadía y si se vence el plazo de la hora de llegada pasado los 30 min.
- R5. En caso de que se requiera la habitación reservada, realizar llamada al número de contacto de la reserva para validar su llegada.
- R6. Las reservas a los clientes preferentes no requieren de previa cancelación del 50%.

Atención

- R7. Brindar información y promocionar las habitaciones disponibles amablemente.
- R8. En caso de solicitar alguna información por parte del cliente, hacer lo posible por satisfacer sus inquietudes.
- R9. Solicitar la llave de la habitación al cliente antes que salga del Hotel.
- R10. Capacitar en el uso de equipos, si el cliente lo requiere.
- R11. Informar al cliente, el horario límite de su estadía para futuros mal entendidos, usar la tabla de estadía según llegada del cliente.

Registro

- R12. Registrar todos los ingresos y salidas, con la hora correspondiente y nombre del recepcionista.
- R13. Registrar los desperfectos e incidencias durante la estadía, en el registro de incidencias.
- R14. Registrar el máximo de datos posibles del cliente, según los formularios que son requeridos.
- R15. Está prohibido equivocarse en el registro de Boletas y facturas, en caso de alguna equivocación comunicarse inmediatamente con el Jefe de Turno.
- R16. En caso de sobrefacturación, comunicarse al Jefe de Turno para la previa coordinación.
- R17. Evitar correcciones en los registros, en caso de alguna corrección, reportar al Jefe de turno en el momento adecuado según su gravedad.
- R18. Brindar información al Recepcionista del siguiente turno de los registros y/o alguna información importante de los clientes que registro en su turno.
- R19. Verificar su documento de identificación en físico antes de registrar, de todos los huéspedes.
- R20. El recepcionista que registre un ingreso del cliente, será el responsable de la elaboración de boleta o factura, en caso de excepciones informar al siguiente recepcionista de turno para futuro problemas con el cliente o la Empresa.

Seguridad

- R21. En caso de que se requiera brindar algún servicio de emergencia abandonando la recepción, asegurar las puertas y accesos al área de trabajo.
- R22. Si un cliente llega al Hotel en mal estado, con problemas mentales o físicos que le quiten el uso de la razón, tomar las medidas necesarias antes del ingreso, o llamar a las autoridades según la gravedad del caso.
- R23. En caso se solicite la revisión de las cámaras por alguna pérdida, revisar inmediatamente.
- R24. En caso de que suene la alarma de incendios, verificar inmediatamente y llamar a las autoridades correspondientes de acuerdo a la gravedad del asunto.

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

Figura 42.0 Reglamento Interno del Personal Hotel Eurobuilding Actualizada el 2016

<p>Hotel Eurobuilding <i>Empresa de Servicios Turísticos</i></p>	<p align="center">REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL</p>	<p align="right">Código: RE001 Vigencia: 31/12/2016 Versión: 1.0</p>
---	--	--

OBJETIVO:

Reglamentos para trabajar de forma efectiva y brindar un servicio de calidad.

CONSIDERACIONES:

- Las sanciones son aplicables para cualquier trabajador del Hotel que cometa una falta en el uso del reglamento.
- Las sanciones pueden ser: Amonestación verbal, Amonestación escrita o Suspensión definitiva del Trabajo.

Reglas Generales

- R1. El Ingreso del personal es 5 minutos antes de su horario establecido.
- R2. En caso de permiso de ausencia de trabajo, solicitar permiso y coordinar con el Jefe de Turno.
- R3. La política de uniformes será aplicada todo el tiempo, la falta e incumplimiento de su utilización, podrá ser causa de las sanciones correspondientes. Consideraciones del Uniforme: Limpio, Planchado y con el nombre del personal en un lugar visible del uniforme.

Reglas de Trabajo

- R4. Usar recursos, equipos, herramientas u objetos del Hotel con cuidado evitando daños o perjuicios, de lo contrario se hará responsable de lo ocasionado.
- R5. Está prohibido provocar en el interior o exterior del Hotel, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina y puedan incomodar al cliente.
- R6. Está prohibido el uso de audífonos, gorras u algún objeto o acción que afecte la imagen de la Empresa
- R7. Está prohibido el consumo de alimentos en horario del trabajo y en el área de trabajo, con algunas excepciones los fines de semana y feriados.
- R8. Frente alguna pregunta de los clientes responder amablemente y con cortesía.
- R9. Si se presenta algún problema o algún desperfecto, avisar inmediatamente al Jefe de Turno.
- R10. Está prohibido el ingreso a áreas que no les han sido designadas, salvo permiso del Jefe de Turno.
- R11. Mantener limpio el área de trabajo.
- R12. Saludar amablemente y guardar respeto a los superiores, compañeros de trabajo y clientes, conservando compostura y trato correcto.
- R13. Acatar y cumplir órdenes de sus superiores
- R14. Prestar amplia colaboración en casos de emergencia en cualquier situación que lo requiera y sean solicitados sus servicios
- R15. Aceptar y cumplir las comisiones que se les encomienden
- R16. Tomar el cuidado debido para evitar accidentes materiales o perdidas.
- R17. Está prohibido sustraer del trabajo recursos, equipos, herramientas u objetos que pertenecen al Hotel o a un cliente, sin el permiso del Jefe de Turno. En caso de encontrar una prenda u objeto olvidado, entregar al Jefe de turno.
- R18. Prohibir el ingreso a personas ajenas a la Empresa tales como cobradores o vendedores, visitas de huéspedes o personal, personas que no estén registradas como hospedados o de otra índole o modalidad. En el caso de ingreso de una persona ajena, se hará responsable al personal de turno.
- R19. Está prohibido desatender o suspender intempestivamente el trabajo para atender asuntos particulares ajenos a la Empresa.
- R20. Evitar y no concurrir al centro o lugar de trabajo bajo los efectos de cualquier sustancia que altere el control o normalidad del sujeto.
- R21. Evitar y no actuar con demora o premura intencionada en la tramitación de documentos, reclamos, informes o cualquier otra labor competente al cargo.
- R22. Utilizar o disponer de los bienes de la empresa o de los que se encuentren bajo su custodia, en perjuicio de la empresa y en beneficio propio o de terceros.
- R23. El personal deberá asistir obligatoriamente a las capacitaciones brindadas por el Hotel.
- R24. Someterse a las evaluaciones de personal y otras que la empresa designe

Faltas Graves

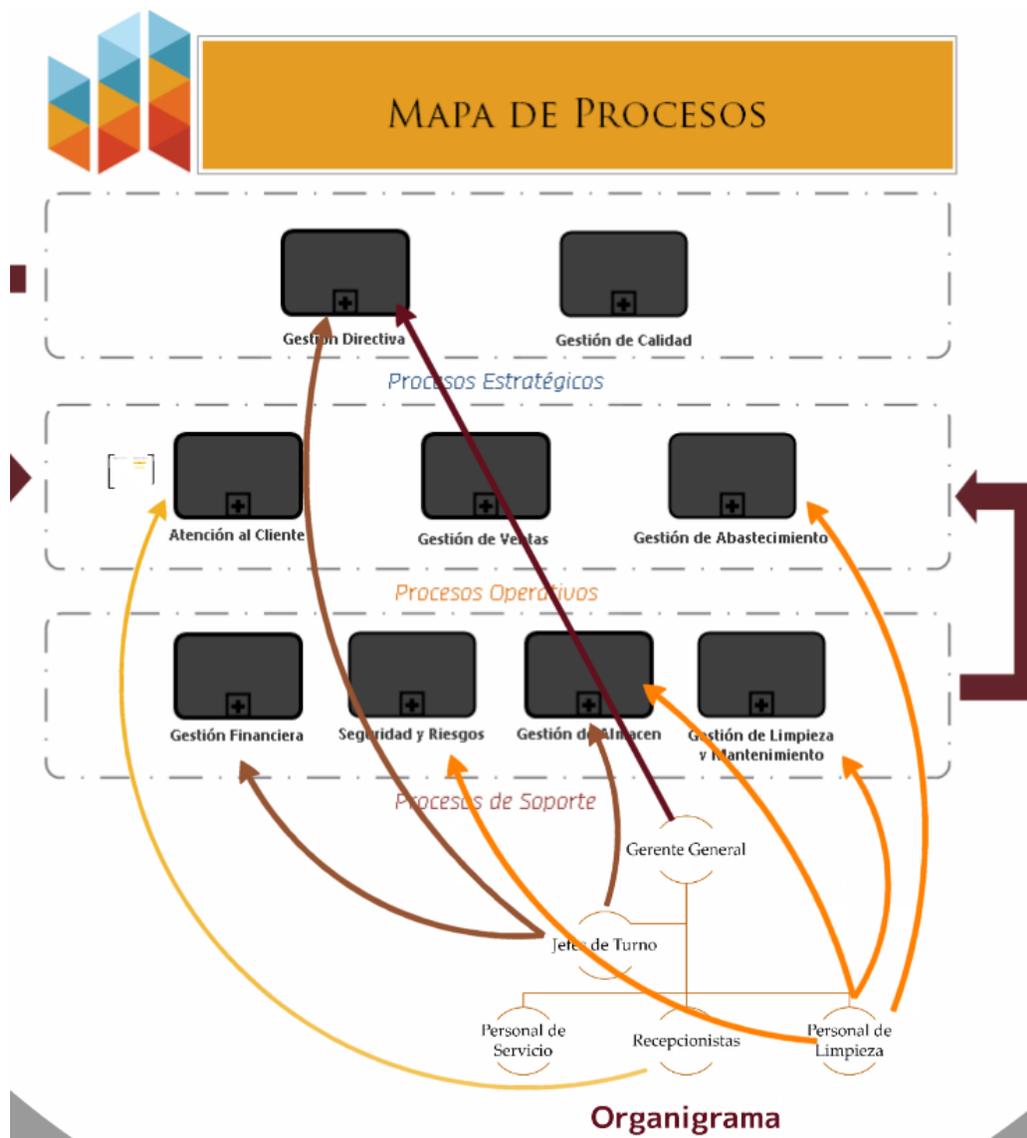
- R25. El detrimento de la facultad física o mental o la ineptitud sobrevenida determinante para el desempeño de sus tareas.
- R26. El rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares
- R27. La apropiación consumada o frustrada de dinero, bienes, servicios del empleador que se encuentre bajo custodia, así como la retención o utilización de documentos, dinero y otros de la Empresa. Utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros.
- R28. El uso o entrega a terceros de información reservada del empleador, la sustracción o utilización de

Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

4.6.5.2 b. Responsable de Proceso

En el **Figura 43.0** se presenta el mapa de procesos y su relación con los responsables del organigrama del hotel en estudio.

Figura 43.0 Mapa de Proceso vs Organigrama – Responsable de Proceso



Fuente: Hotel Eurobuilding 2016

Capítulo V. Análisis e Interpretación de los Resultados

5.1 Descripción de las características de la población de estudio

En la tabla 13.0 se presenta la distribución de frecuencia según el género de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Para este trabajo se ha encuestado a 128 clientes del mes de agosto del 2015 del Hotel Eurobuilding de Juliaca, se obtuvo que el 74.2% son de género masculino y solo un 25.8% son de género femenino; de aquí se deduce que el hotel presta servicios en su mayoría a clientes del género masculino.

Tabla 13.0 Distribución de frecuencia según el género de los clientes del Hotel Eurobuilding – Juliaca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	95	74.2%	74.2%
Femenino	33	25.8%	100.0%
Total	128	100.0%	

En la tabla 14.0 se presenta la distribución de frecuencia según edad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Se observa que el 47.7% de los clientes tienen una edad de 31 a 40 años, mientras que el 14.8% tienen una edad entre 18 a 30 años. También se observa que solo el 7.0% de los encuestados son mayores de 60 años.

Tabla 14.0 Distribución de frecuencia según edad de los clientes del Hotel Eurobuilding – Juliaca

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18-30	30	23.4%	23.4%
31-40	61	47.7%	71.5%
41-60	28	21.9%	93.4%
Mayor a 60	9	7.0%	100.0%
Total	128	100.0%	

En la tabla 15.0 se presenta la distribución de frecuencia por lugar de procedencia de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca. En la tabla se observa que el 38.3% de los clientes son de la ciudad de Arequipa, el 23.4% provienen de la ciudad de Lima, el 20.3% de diferentes zonas de Puno y el 18.0 % son clientes que provienen de otras ciudades.

Tabla 15.0 Distribución de frecuencia por lugar de procedencia de los clientes del Hotel Eurobuilding - Juliaca

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Arequipa	49	38.3%	38.3%
Lima	30	23.4%	61.7%
Puno	26	20.3%	82.0%
Otros	23	18.0%	100%
Total	128	100.0%	

5.2 Descripción porcentual comparativa del pre test y el pos test de los niveles de sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca

Tabla 16.0 Distribución de frecuencia del pre - test y post - test de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Pre - Test		Post - Test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Poco	5	3.9%	0	0.0%
Regular	107	83.6%	73	57.0%
Bastante	16	12.5%	55	43.0%
Total	128	100.0%	128	100%

En la Tabla 16.0 se presenta la distribución de frecuencia del pre - test y post - test de los niveles de sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding - Juliaca. Se observa que antes de implementar la estrategia de innovación basada en un modelo integrado de BSC con BPM, el 83.6% de los clientes tiene un conocimiento regular de los servicios del Hotel; es decir, se acuerdan como llegar al hotel, conocen su dirección, conocen las promociones y los servicios,

para mejorar la estrategia de comunicación de manera regular, y el 12.5% de los clientes conocen a detalle y bastante respecto a los servicios y ubicación del hotel.

También se observa en la tabla 17.0 que después de implementar la estrategia de innovación, el 43.0% de los clientes tienen buen conocimiento respecto a los servicios del hotel, su ubicación y sus promociones o descuentos.

De estos resultados se deduce que la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el nivel de conocimiento de los servicios, promociones, etc. Del Hotel Eurobuilding Juliaca.

Tabla 17.0 Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Pre - Test		Post - Test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo Compromiso	10	7.8%	1	0.8%
Medio Compromiso	115	89.8%	64	50.0%
Alto Compromiso	3	2.3%	63	49.2%
Total	128	100.0%	128	100%

En la Tabla 17.0 se presenta la distribución de frecuencia del pre - test y post - test de los niveles de sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca. Se observa que antes de implementar la estrategia de innovación basada en BSC y BPM, solo el 2.3% de los clientes tiene un compromiso bajo con respecto a los servicios del hotel, el 89.8% manifiesta un compromiso medio y el 2.3% presenta un compromiso alto; es decir, que la mayoría de los clientes no están muy comprometidos para recomendar el hotel, manifiestan a medias que ha sido una experiencia buena en su estadía en el hotel y están dispuestos a aconsejar a sus amigos o compañeros.

También se observa en la tabla 17.0 que después de implementar la estrategia de innovación, el 49.2% tienen un alto compromiso con respecto a los servicios del hotel.

De estos resultados se deduce que la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el nivel conativo que tienen los clientes respecto a los servicios, promociones, etc. Del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 18.0 Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Pre - Test		Post - Test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	3	2.3%	0	0.8%
Media	121	94.5%	31	24.2%
Alta	4	3.1%	97	75.8%
Total	128	100.0%	128	100%

En la Tabla 18.0 se presenta la distribución de frecuencia del pre - test y post - test de los niveles de sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca. Se observa que antes de implementar la estrategia de innovación basada en BSC y BPM, solo el 3.1% de los clientes tienen un afecto alto con respecto a los servicios del hotel, el 94.5% tiene un afecto medio y el 2.3% presenta un afecto bajo; es decir, que la mayoría de los clientes (94.5%) están con afecto medio hacia los servicios del hotel, consideran que es su hotel preferido, que es confiable y se sienten seguros.

También se observa en la tabla 18.0 que después de implementar la estrategia de innovación, el 78.8% de los clientes tienen un alto afecto con respecto a los servicios de los hoteles.

De estos resultados se deduce que la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el nivel de sostenibilidad afectiva que tienen los clientes con respecto a los de los servicios, promociones, etc. Del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 19.0 Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de la sostenibilidad en acción de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Pre - Test		Post - Test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mala Conducta	5	3.9%	0	0.0%
Conducta Favorable	87	68.0%	46	35.9%
Buena Conducta	36	28.1%	82	64.1%
Total	128	100.0%	128	100%

En la Tabla 19.0 se presenta la distribución de frecuencia del pre - test y post - test de los niveles de la sostenibilidad en acción que tienen los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca. Se observa que antes de implementar la estrategia de innovación basada en BSC y BPM, solo el 3.9% de los clientes tienen una mala conducta con respecto a los servicios del hotel, el 68.0% tiene una conducta favorable y el 28.1% tiene una buena conducta; es decir, que la mayoría de los clientes (68.0%) posiblemente volverán a utilizar los servicios del hotel, recomendarán y hablan de las buenas experiencias a sus colegas o familiares.

También se observa en la tabla 19.0 que después de implementar la estrategia de innovación, el 64.1% de los clientes tienen una buena conducta con respecto a los servicios del hotel.

De estos resultados se deduce que la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el nivel de la sostenibilidad de acción que tienen los clientes con respecto a los servicios, promociones, etc. Del Hotel Eurobuilding Juliaca.

Tabla 20.0 Distribución de frecuencia del pre - test y post – test de los niveles de sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca

	Pre - Test		Post - Test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desleal	0	0.0%	0	0.0%
Desleal	23	18.0%	0	0.0%
Leal	105	82.0%	72	56.3%
Muy Leal	0	0.0%	56	43.8%
Total	128	100.0%	128	100%

En la Tabla 20.0 se presenta la distribución de frecuencia del pre - test y post - test de los niveles de sostenibilidad que tienen los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Se observa que antes de implementar la estrategia de innovación basada en BSC y BPM, solo el 18.0% de los clientes son desleales con respecto a los servicios del hotel, el 82.0% son leales y el 0.0% son muy leales; es decir, que ninguno de los clientes se encuentra completamente satisfecho, comprometido a recomendar y hablar bien del hotel.

También se observa en la tabla 20.0 que después de implementar la estrategia de innovación, el 43.8% de los clientes son muy leales con respecto a los servicios del hotel.

De estos resultados se deduce que la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el nivel de sostenibilidad que tienen los clientes con respecto a los servicios en general que brinda el Hotel Eurobuilding de Juliaca.

5.3 Pruebas de hipótesis

5.3.1 Prueba de hipótesis General

De los resultados obtenidos se da respuesta a la pregunta general: ¿En qué medida afecta la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en el desarrollo de la sostenibilidad de los clientes del hotel Eurobuilding de Juliaca?

Y para responder a la pregunta general de investigación, se debe contrastar la hipótesis general alternativa que es: La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto en el desarrollo de la sostenibilidad de los clientes en los servicios del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 21.0 Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca

	Media	N	Desviación típica	Media de error estándar
Post – Test Sostenibilidad	62.23	128	5.016	0.381
Pre – Test Sostenibilidad	47.36	128	4.308	0.443

En la tabla 21.0 se presenta los estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Y se observa que la media aritmética del nivel de sostenibilidad de los clientes en el pre test es de 47.36 con una desviación típica de 4.308. También se observa que la media aritmética del post test del nivel de la sostenibilidad de los clientes es de 62.23 con una desviación típica de 5.016.

Tabla 22.0 Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca

	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de Medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
Sostenibilidad	3.181	0.076	25.452	254	0.000	14.875	0.584	13.724	16.026

En la tabla 22.0 se presenta el estadístico de la prueba t-student para muestras no relacionadas aplicadas durante la etapa de prueba (pre-test y post-test) a los niveles de sostenibilidad de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. De los resultados obtenidos se puede observar que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 14.875 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se deduce que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 14.875 en el nivel de sostenibilidad del cliente en los servicios de del Hotel Eurobuilding de Juliaca con un nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

5.3.2 Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad cognitiva

De los resultados obtenidos se da respuesta a la pregunta específica: ¿En qué medida afecta la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en el desarrollo de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca?

Y para responder a la pregunta específica de investigación, se debe contrastar la hipótesis específica que es: La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el desarrollo de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 23.0 Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Media	N	Desviación típica	Media de error estándar
Post – Test Cognitiva	13.98	128	2.012	0.178
Pre – Test Cognitiva	11.82	128	2.274	0.201

En la tabla 23.0 se presenta los estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Y se observa que la media aritmética

del nivel de la sostenibilidad cognitiva de los clientes en el pre test es de 11.82 con una desviación típica de 2.274. También se observa que la media aritmética del post test del nivel de la sostenibilidad cognitiva de los clientes es de 13.98 con una desviación estándar 2.012, de los resultados se deduce que el grupo de los clientes evaluados en el post test son más homogéneos en comparación con el grupo de clientes del pre test.

Tabla 24.0 Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferenci a de Medias	Diferenci a de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferi or	Superio r
Cognitiva	1.70 6	0.19 3	8.064	25 4	0.000	2.164	0.268	1.636	2.693

En la tabla 24.0 se presenta el estadístico de la prueba t-student para muestras no relacionadas aplicadas durante la etapa de prueba (pre-test y post-test) a los niveles de sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. De los resultados obtenidos se puede observar que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 2.164 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se deduce que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 2.164 en el nivel de la sostenibilidad cognitiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca con un nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

5.3.3 Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad conativa

De los resultados obtenidos se da respuesta a la pregunta específica: ¿En qué medida afecta la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en el desarrollo de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca?

Y para responder a la pregunta específica de investigación, se debe contrastar la hipótesis específica que es: La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el desarrollo de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 25.0 Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Media	N	Desviación típica	Media de error estándar
Post – Test Conativa	14.38	128	1.932	0.171
Pre – Test Conativa	10.30	128	2.030	0.179

En la tabla 25.0 se presenta los estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Y se observa que la media aritmética del nivel de la sostenibilidad conativa de los clientes en el pre test es de 10.30 con una desviación típica de 2.030. También se observa que la media aritmética del post test del nivel de la sostenibilidad cognitiva de los clientes es de 14.38 con una desviación estándar 1.932, de los resultados se deduce que el grupo de los clientes evaluados en el post test son más homogéneos en comparación con el grupo de clientes del pre test.

Tabla 26.0 Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferenci a de Medias	Diferenci a de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferi or	Superio r
Conativa	0.82 6	0.36 4	16.43 5	25 4	0.000	4.070	0.248	3.583	4.558

En la tabla 26.0 se presenta el estadístico de la prueba t-student para muestras no relacionadas aplicadas durante la etapa de prueba (pre-test y post-test) a los niveles de sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. De los resultados obtenidos se puede observar que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 4.070 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se deduce que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 4.070 en el nivel de la sostenibilidad conativa de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca con un nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

5.3.4 Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad afectiva

De los resultados obtenidos se da respuesta a la pregunta específica: ¿En qué medida afecta la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en el desarrollo de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca?

Y para responder a la pregunta específica de investigación, se debe contrastar la hipótesis específica que es: La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el desarrollo de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 27.0 Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Media	N	Desviación típica	Media de error estándar
Post – Test Afectiva	23.82	128	2.549	0.225
Pre – Test Afectiva	16.93	128	2.911	0.257

En la tabla 27.0 se presenta los estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Y se observa que la media aritmética del nivel de la sostenibilidad afectiva de los clientes en el pre test es de 16.93 con una desviación típica de 0.257. También se observa que la media aritmética del post test del nivel de la sostenibilidad afectiva de los clientes es de 23.82 con una desviación estándar 2.549, de los resultados se deduce que el grupo de los clientes evaluados en el post test son más homogéneos en comparación con el grupo de clientes del pre test.

Tabla 28.0 Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de Medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
Afectiva	3.771	0.053	20.149	254	0.000	6.891	0.342	6.217	7.564

En la tabla 28.0 se presenta el estadístico de la prueba t-student para muestras no relacionadas aplicadas durante la etapa de prueba (pre-test y post-test) a los niveles de sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. De los resultados obtenidos se puede observar que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de

6.891 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se deduce que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 6.891 en el nivel de la sostenibilidad afectiva de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca con un nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

5.3.5 Prueba de hipótesis específica: estrategia de innovación y sostenibilidad de acción

De los resultados obtenidos se da respuesta a la pregunta específica: ¿En qué medida afecta la estrategia de innovación basada en BSC y BPM en el desarrollo de la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca?

Y para responder a la pregunta específica de investigación, se debe contrastar la hipótesis específica que es: La estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto positivo en el desarrollo de la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca.

Tabla 29.0 Estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

	Media	N	Desviación típica	Media de error estándar
Post – Test Acción	10.05	128	1.549	0.137
Pre – Test Acción	8.30	128	1.804	0.159

En la tabla 29.0 se presenta los estadísticos del pre test y post test de la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. Y se observa que la media aritmética del nivel de la sostenibilidad de acción de los clientes en el pre test es de 8.30 con una desviación típica de 1.804. También se observa que la media aritmética del post test del nivel de la sostenibilidad de acción de los clientes es de 10.05 con una desviación estándar 1.549, de los

resultados se deduce que el grupo de los clientes evaluados en el post test son más homogéneos en comparación con el grupo de clientes del pre test.

Tabla 30.0 Estadístico de prueba t-student para muestras no relacionadas para la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding Juliaca

F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferenci a de Medias	Diferenci a de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
							Inferi or	Superio r	
Acció n	4.50 3	0.03 5	8.328 4	25	0.000	1.750	0.210	1.336	2.164

En la tabla 30.0 se presenta el estadístico de la prueba t-student para muestras no relacionadas aplicadas durante la etapa de prueba (pre-test y post-test) a los niveles de sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca. De los resultados obtenidos se puede observar que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test 1.750 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se deduce que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 1.750 en el nivel de la sostenibilidad de acción de los clientes del Hotel Eurobuilding de Juliaca con un nivel de significancia de 0.000. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

De los resultados obtenidos se observa que en la dimensión cognitiva existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 2.164 con un nivel de significancia de 0.00 el cual es menor a 0.05. De aquí se concluye que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 2.164 en el nivel de sostenibilidad cognitiva de los clientes que usaron los servicios del Hotel Eurobuilding Juliaca con un nivel de significancia de 0.000.

De los resultados obtenidos se observa en la dimensión conativa que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 4.070 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se concluye que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 4.070 en el nivel de sostenibilidad conativa de los clientes que usaron los servicios del Hotel Eurobuilding Juliaca con un nivel de significancia de 0.000.

De los resultados obtenidos se observa en la dimensión afectiva que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 6.891 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se concluye que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 6.891 en el nivel de sostenibilidad afectiva de los clientes que usaron los servicios del Hotel Eurobuilding Juliaca con un nivel de significancia de 0.000.

Con respecto a la sostenibilidad de acción, se observa que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test de 1.750 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor a 0.05. De aquí se concluye que: la estrategia de innovación basada en BSC y BPM tiene un efecto de 1.750 en el nivel de sostenibilidad acción de los clientes que usaron los servicios del Hotel Eurobuilding Juliaca con un nivel de significancia de 0.000.

Finalmente con respecto al modelo, se ha logrado integrar la estrategia de innovación con las mejoras del Hotel Eurobuilding. La integración de cada fase ha permitido lograr un efecto positivo en la sostenibilidad de la Empresa.

6.2 Recomendaciones

La investigación está dedicada a medianas empresas, si es que se desea innovar un producto o servicio, o empezar a emprender un producto o servicio, se recomienda hacer la ejecución de las fases, lo más sencillo y entendible posible sin perder el motivo de la innovación, el entusiasmo de la creatividad.

Para validar el modelo se ha aplicado un test de sostenibilidad basada en la lealtad de los huéspedes, para futuras investigaciones se recomienda aplicar el test cada cierto tiempo y hacer un análisis dinámico para identificar las tendencias en base a los indicadores de las diferentes dimensiones.

Con respecto a la aplicación en el Hotel Eurobuilding, la planificación de la estrategia, que son las tres primeras fases, se demoró tres meses debido a que no contaba con datos organizacionales e información de sus procesos, por ello, si se desea definir procesos, debe involucrarse en el negocio, desde nivel estratégico hasta nivel operativo, para que ninguna actividad de por medio, se pueda ignorar durante la definición.

Para futuras investigaciones, se recomienda que se incorpore una aplicación de software donde toda la documentación de la estrategia se integre y pueda ser usada por la empresa en sus próximas mejoras de innovación.

Referencias

- 1] [C. ERINO, *El Plan Regional de Investigación e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid*, Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, 2000-2003.
- 2] [C. P. Escorsa, *Innovación y competitividad: experiencias en España y Europa en la construcción de sistemas regionales de innovación*, España: IALE Tecnología y Universidad Politécnica de Cataluña, 2006.
- 3] [T. S., E. Amoros y M. Kunk, *Innovation, entrepreneurship and clusters in Latin America natural source*, Management & innovation, 2008.
- 4] [C. HIPP, *Innovation in the service sector: the demand for service - specific innovation measurement concepts and typologies*, Research Policy, 2005.
- 5] [Fundación para la Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I, *Función Innovadora*, 2013.
- 6] [C. J. Rodríguez Benítez, *Estrategias Territoriales de Innovación y Transferencia de Tecnología*, Santiago de Cuba: Ciencia en su PC, 2007.
- 7] [L. Santos López, *Empresarios e Innovación Tecnológica en Sinaloa*, Sinaloa: Región y Sociedad 2003, 2003.

- 8] [J. C. Andrade Molina, *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*, Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana, 2012.
- 9] [J. A. Vasconcellos, *Los señores de la guerra: medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*, E. D. d. Santos, Ed., 2001, p. 250.
- 10] [A. Zambrano Barrios, *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*, Universidad Católica Andrés Bello, 2011, p. 376.
- 11] [J. E. Prieto Herrera, *Gerencia Proactiva*, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2016.
- 12] [A. E. Sánchez, «La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial,» *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.* , vol. 11, n° 25, p. 50, 2014.
- 13] [E. Barbá y C. Torrecilla, *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla*, Barcelona (España): Libros de Cabecera, 2011, 2011, p. 307.
- 14] [L. Kahney, *En la cabeza de Steve Jobs: La mente detrás de Apple*, San Francisco: Grupo Planeta (GBS), 2009, p. 192.
- 15] [M. J. López Eguilaz y J. M. Bermejo Ruiz, *LA INNOVACIÓN CONTINUA EN EL ÉXITO EMPRESARIAL*, Editorial UNED, 2014, p. 189.

- [Embajada de España en Colombia, «<http://www.aecidcf.org.co/>,» Mayo 2010.
16] [En línea]. Available:
<http://www.aecidcf.org.co/documentos/MI%2016.450%20Garcia%20Muro,%20Miguel%20conceptos%20de%20Investigacion.pdf>. [Último acceso: 18 Agosto 2016].
- [J. J. Mauri Castello, «<https://riunet.upv.es/>,» 04 05 2011. [En línea]. Available:
17] <https://media.upv.es/player/?id=93c3364c-2a41-bd40-b181-aa2a3bc54e26>. [Último
acceso: 18 Agosto 2016].
- [A. García Ramírez, «Estudio sobre la estrategia de innovación en la empresa:
18] referencia a la intensidad de la innovación.,» *Repositorio Institucional*, 2013.
- [M. J. Blasco y F. Campa Planas, Guía para la autoevaluación de empresas: Claves
19] para mejorar tu negocio, Profit Editorial, 2014.
- [W. A. Pérez Clemente y J. F. Escobar Guardado, «Sostenibilidad del crecimiento
20] corporativo,» *eprints repository software*, p. 36, 2015.
- [Marketing Directo, *¿Que deben hacer las empresas para mejorar su relación con
21] el cliente?*, 2012.
- [S. E. Arguello Erazo, «Estrategia de Marketing Relacional Basado en el valor del
22] cliente en el tiempo - vct y su efecto en el desarrollo de la lealtad de los clientes en los
hostales de la ciudad de Riobamba Ecuador,» 2014.

[P. Hartmann, V. A. Ibañez y F. J. Forcada Sainz, «El efecto del posicionamiento
23] en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola,» *Cuadernos de
Gestión*, vol. 2, nº 2, p. 105, 2002.

[J. A. Perez Fernandez de Velasco, «Gestión por Procesos,» vol. 4, 2010.
24]



Acta de Constitución del Proyecto

Juliaca 14 de marzo del 2016

INFORMACIÓN BÁSICA	
PROYECTO	Sistema Eurobuilding B1
FECHA	15 Marzo 2016 – 30 Abril 2016
CLIENTE	Empresa de Servicios Turísticos Eurobuilding
RESPONSABLE	Consultora UPeU

Objetivos del Proyecto																																																																																																				
General	<ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema que permita la gestión de admisión. 																																																																																																			
Específicos	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Clientes Registro de Habitaciones Registro de Ingresos y Reservas Reportes 																																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Fases del proyecto</th> <th>S1</th> <th>S2</th> <th>S3</th> <th>S4</th> <th>S5</th> <th>S6</th> <th>S7</th> <th>S8</th> <th>S9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Elaborar Estructura del Proyecto</td> <td style="background-color: purple;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Diseño e implementación de la BD</td> <td style="background-color: purple;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Desarrollo del Módulo de Registro</td> <td></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Presentación del Módulo de Registro</td> <td></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Desarrollo del Módulo de Admisión</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: cyan;"></td> <td style="background-color: cyan;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Preparativos para la implementación</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: gray;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Implementación de los módulos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Elaboración de Manuales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: orange;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Fases del proyecto		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	1	Elaborar Estructura del Proyecto										2	Diseño e implementación de la BD										1	Desarrollo del Módulo de Registro										2	Presentación del Módulo de Registro										3	Desarrollo del Módulo de Admisión										4	Preparativos para la implementación										5	Implementación de los módulos										6	Elaboración de Manuales									
Fases del proyecto		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9																																																																																										
1	Elaborar Estructura del Proyecto																																																																																																			
2	Diseño e implementación de la BD																																																																																																			
1	Desarrollo del Módulo de Registro																																																																																																			
2	Presentación del Módulo de Registro																																																																																																			
3	Desarrollo del Módulo de Admisión																																																																																																			
4	Preparativos para la implementación																																																																																																			
5	Implementación de los módulos																																																																																																			
6	Elaboración de Manuales																																																																																																			

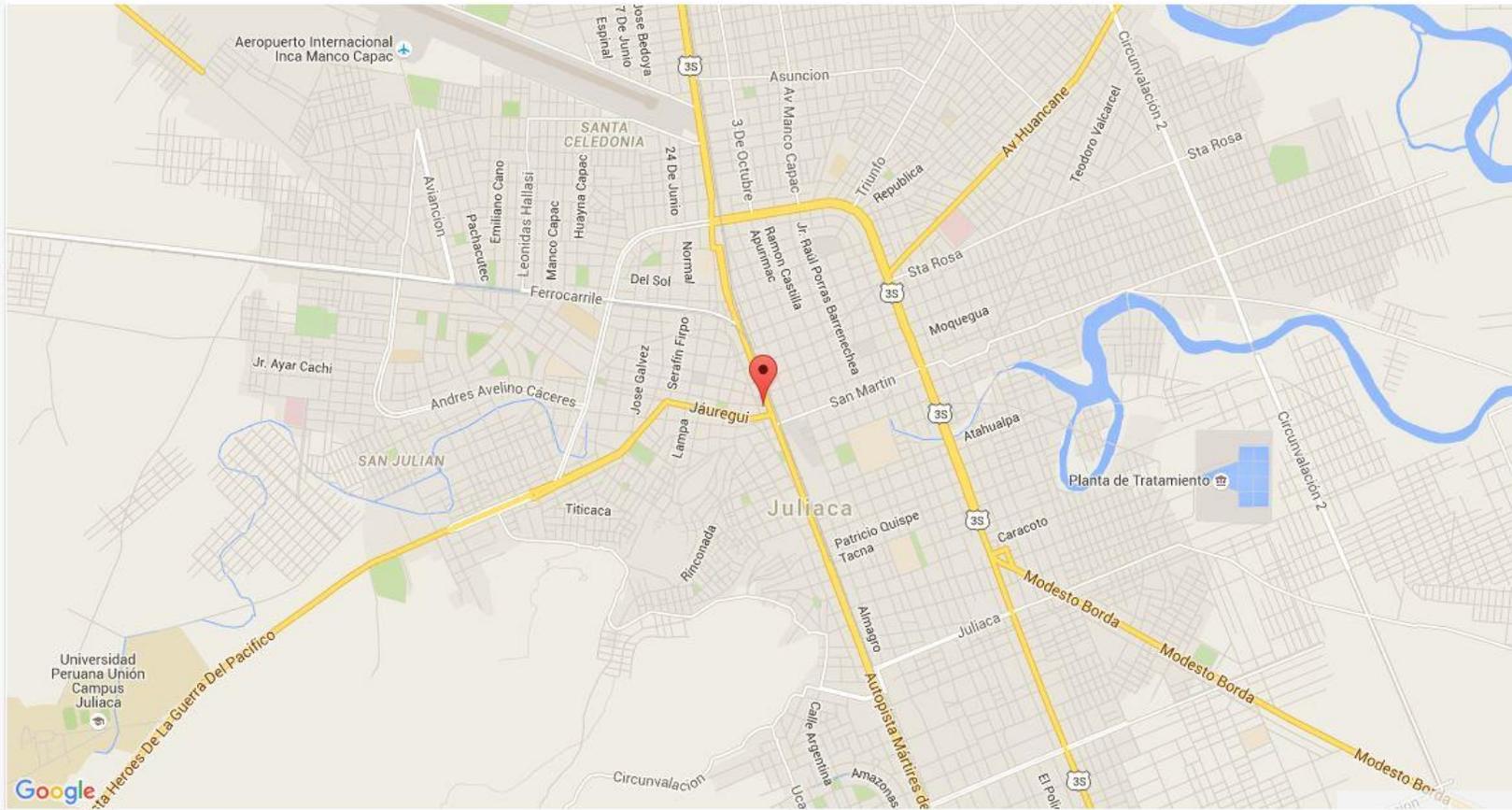
Pago Personal				
Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Nro. De Meses	Costo Total
Jefe de Proyecto	0.5	750	1 y 1/2	562.5
Programador - Analista	1	750	1 y 1/2	1125
Programador	0.5	750	1 y 1/2	562.5
TOTAL				2250

Vicerrector de la Universidad Peruana
Unión
Mg. Ruben Mamani Apaza

Gerente General de Hotel Eurobuilding
Raul Mamani Huaquipaco

Director de la Consultora UPeU
Ing. David

Jefe de Proyecto
Jose Manuel Limachi



THIS IS A HEADER WIDGET, SET TO H2

THIS IS A HEADER WIDGET, SET TO H2

Above, our Map Widget will help your clients find you, on the road or

Your Name

HOTEL EUROBUILDING ★★

CUESTIONARIO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Información importante para el cliente evaluador

La información recogida a través de este cuestionario ayudará a mejorar nuestros servicios. Su participación es totalmente voluntaria. Se le agradece anticipadamente por su colaboración.

Datos Socio Demográficos

1. Sexo: () 1 Masculino () 2 Femenino
2. Edad: _____ años
3. Estado civil () 1 Soltero () 2 Casado () 3 Divorciado () 4 Viudo/a () 5 Conviviente
4. Grado de Instrucción: () 1 Primaria () 2 Secundaria () 3 Universitario () 4 Posgrado
5. Lugar de Procedencia: _____
6. ¿Es su primera vez que nos visita? () 1 Si () 2 No
7. ¿Cómo se informó de este destino?
() 1 TV () 2 Internet () 3 Amigos () 4 Familiares () 5 Visitas anteriores () 6 Revistas () 7 Otros
8. Motivo de viaje:
() 1 Vacaciones () 2 Religiosos () 3 Motivos laborales () 4 Estudios () 5 Negocios () 6 Otros
9. Personas con las que viaja:
() 1 Solo () 2 Pareja () 3 Familia () 4 Amigos () 5 Grupo organizado () 6 Otros
10. Cuantas veces has visitado este lugar: _____
11. Tiempo de estadia en este lugar: _____ días
12. Gasto promedio por persona (comida, alojamiento, transporte): _____
13. ¿Cómo considera usted la tarifa del alojamiento? () 1 Muy alta () 2 Alta () 3 Justa () 4 Baja
14. En este lugar los pasajes para trasladarse son: () 1 Muy caros () 2 Caros () 3 Económicos
15. ¿Cómo considera usted los precios de la comida? () 1 Muy caros () 2 Caros () 3 Económicos

Guía para completar el cuestionario

No escriba su nombre en este cuestionario. Sus respuestas son anónimas. Las preguntas relacionadas con sus datos socio-demográficos sólo se usarán para clasificar la información. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características de la sostenibilidad. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, para la pregunta 8 puede marcar todas las que considere., la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas buenas ni malas.

Cognitivo		1	2	3	4	5
1	¿Conoce la dirección o alguna referencia para llegar al Hotel?	No	Conozco Algunas referencias	Puedo llegar al Hotel	Puedo referenciar a otros	Conozco su dirección exacta
2	¿Conoce la página web del Hotel?	No sabía que existía	Si sabía que existía pero no la conozco	Si la conozco pero nunca eh entrado	Si la conozco y alguna vez eh entrado	Si la conozco y la uso siempre
3	¿Conoce todos los servicios que ofrece el Hotel?	No	Pocos	Algunos	La Mayoría	Todos
4	¿Conoce los precios de las habitaciones?	No	Pocos	Algunos	La Mayoría	Todos
Conativo		1	2	3	4	5
5	¿Cómo calificaría usted su estancia en el Hotel?	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
6	¿Recomendarías este Hotel?	Nunca	Pocas veces	Generalmente	Muchas veces	Siempre
7	Consideras que los buenos comentarios de otros clientes, son de acorde a la experiencia que usted tuvo en este Hotel	No	Pocos	Algunos	Muchos	Si
8	¿Si recomendaría este Hotel porque lo haría?	Precios Cómodos	Buen Trato	Seguridad	Orden	Limpieza
Afectivo		1	2	3	4	5
9	¿Es su Hotel preferido?	No	A veces	Si		
10	¿Fueron atendidas sus solicitudes?	Nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Siempre
11	¿Considera este Hotel como la primera opción para alojarse?	Nunca	Casi Nunca	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
12	¿Anima a sus amigos o parientes a contratar los servicios que ofrece este Hotel?	Nunca	Casi Nunca	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
13	¿Confía mucho en la buena calidad de los servicios del Hotel?	Nunca	Casi Nunca	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
14	¿Confía mucho en la buena atención del personal?	Nunca	Casi Nunca	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
15	¿Confía mucho en la seguridad de este hotel?	Nunca	Casi Nunca	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
Acción		1	2	3	4	5
16	¿Cuál ha sido el motivo de su estancia?	No encontré otro Hotel	Era el más accesible	Siempre escojo este Hotel	Considero este Hotel como la mejor opción	
17	¿La próxima vez que visite Juliaca, optará por el mismo Hotel?	No	Quizás No	Posiblemente	Quizás Si	Si
18	¿Con que frecuencia usted visita nuestro Hotel?	Solo esta vez	Muy Pocas veces	Pocas veces	Muchas veces	Cada vez que vengo a la ciudad



FICHA DE DATOS

PRE-TEST DE LOS CLIENTES DEL HOTEL EUROBUILDING

Item	Genero	Edad	Procedencia	Cognitiva				Conativa				Afectiva					Acción				TOTAL	Sugerencias y Recomendaciones					
				1	2	3	4	T	5	6	7	8	T	9	10	11	12	13	14	15			T	16	17	18	T
Encuesta 1	2	32	1	1	4	3	2	10	1	1	3	3	8	2	2	3	1	2	3	0	13	1	2	4	7	38	
Encuesta 2	1	34	1	4	4	3	1	12	2	3	1	4	10	0	4	3	3	2	3	1	16	2	4	1	7	45	
Encuesta 3	1	43	2	1	3	3	3	10	2	3	4	3	12	2	2	2	4	2	3	3	18	3	3	4	10	50	
Encuesta 4	1	33	3	4	3	3	3	13	2	3	5	3	13	0	1	3	2	3	3	2	14	2	4	2	8	48	
Encuesta 5	1	38	3	4	3	2	3	12	1	2	2	4	9	2	1	3	2	2	3	3	16	1	3	3	7	44	
Encuesta 6	1	37	3	3	0	4	3	10	2	1	4	2	9	0	3	1	3	3	3	1	14	3	3	4	10	43	
Encuesta 7	1	32	1	3	5	5	4	17	1	3	2	3	9	1	4	1	2	2	3	4	17	2	4	4	10	53	
Encuesta 8	2	39	4	3	3	2	2	10	3	3	1	4	11	2	2	1	2	4	3	4	18	4	4	4	12	51	
Encuesta 9	1	38	2	2	3	1	3	9	2	3	4	3	12	2	4	4	4	2	1	2	19	3	3	4	10	50	
Encuesta 10	1	33	1	3	2	2	3	10	3	3	2	3	11	0	4	2	3	4	2	1	16	3	4	4	11	48	
Encuesta 11	1	28	2	3	4	3	4	14	4	1	4	1	10	1	4	2	3	2	1	1	14	3	2	2	7	45	
Encuesta 12	1	26	4	3	4	4	3	14	3	3	4	2	12	0	2	2	3	1	3	3	14	1	1	3	5	45	
Encuesta 13	1	29	3	1	2	4	4	11	2	1	2	1	6	2	4	3	2	3	4	2	20	3	2	3	8	45	
Encuesta 14	1	43	3	3	4	2	4	13	4	3	3	1	11	2	2	3	2	1	3	2	15	1	4	2	7	46	
Encuesta 15	2	32	2	4	4	4	3	15	2	2	3	3	10	1	2	4	3	1	3	1	15	2	3	3	8	48	
Encuesta 16	1	34	2	4	3	3	3	13	3	3	4	2	12	1	4	2	3	3	3	2	18	3	4	2	9	52	
Encuesta 17	2	38	2	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	1	3	4	2	1	4	4	19	0	2	2	4	53	
Encuesta 18	1	28	1	2	4	2	3	11	3	4	0	2	9	0	0	1	4	1	3	3	12	2	4	3	9	41	
Encuesta 19	1	37	1	4	3	4	2	13	1	0	3	3	7	0	1	1	1	2	3	3	11	1	4	4	9	40	
Encuesta 20	1	33	1	3	3	5	1	12	1	4	4	2	11	1	2	4	2	2	2	1	14	1	3	0	4	41	
Encuesta 21	1	32	2	3	4	1	3	11	4	2	3	4	13	0	4	3	2	1	1	3	14	1	4	2	7	45	
Encuesta 22	1	45	1	1	2	3	2	8	2	5	5	1	13	1	2	3	2	2	1	3	14	2	4	4	10	45	
Encuesta 23	1	41	3	2	2	4	2	10	2	2	4	3	11	2	3	3	3	1	4	2	18	3	4	2	9	48	
Encuesta 24	2	43	1	4	2	3	3	12	3	4	1	1	9	0	4	2	2	1	3	4	16	3	3	4	10	47	
Encuesta 25	1	61	1	5	4	4	3	16	3	1	3	3	10	1	3	3	4	4	3	4	22	3	4	4	11	59	
Encuesta 26	1	54	3	3	1	3	1	8	2	4	1	1	8	0	2	3	4	1	2	4	16	3	2	4	9	41	
Encuesta 27	1	68	2	1	1	4	1	7	2	3	4	2	11	1	1	2	3	2	2	3	14	3	2	2	7	39	
Encuesta 28	1	32	1	3	3	4	2	12	1	2	2	3	8	1	3	3	2	2	1	3	15	0	3	4	7	42	
Encuesta 29	1	29	1	1	2	3	2	8	3	2	4	5	14	1	4	1	2	3	3	4	18	4	2	4	10	50	
Encuesta 30	1	28	4	2	4	4	3	13	2	2	4	3	11	2	3	3	2	3	1	4	18	2	4	4	10	52	
Encuesta 31	1	39	3	5	3	4	2	14	1	1	5	2	9	2	3	4	3	0	4	3	19	3	4	0	7	49	
Encuesta 32	1	41	4	2	3	1	2	8	5	2	3	3	13	2	0	4	4	4	2	4	20	1	4	3	8	49	
Encuesta 33	1	43	4	5	4	2	4	15	1	2	1	4	8	0	2	3	2	4	3	4	18	4	3	3	10	51	
Encuesta 34	2	33	3	4	3	4	3	14	1	1	3	2	7	2	3	2	2	2	3	4	18	2	4	3	9	48	
Encuesta 35	2	62	1	3	4	4	4	15	2	0	3	2	7	0	1	3	2	1	1	3	11	3	3	4	10	43	
Encuesta 36	1	29	1	4	4	4	3	15	3	2	5	2	12	2	4	1	4	2	3	4	20	2	4	4	10	57	
Encuesta 37	1	27	3	3	3	1	2	9	2	2	2	4	10	2	3	1	1	1	3	3	14	3	2	2	7	40	
Encuesta 38	1	62	2	4	2	4	3	13	1	4	2	4	11	2	3	2	2	1	3	3	16	3	4	2	9	49	
Encuesta 39	2	51	2	1	3	3	3	10	3	4	4	3	14	2	3	2	3	2	4	5	21	3	4	2	9	54	
Encuesta 40	1	67	1	4	3	4	2	13	2	3	4	2	11	1	3	1	1	1	2	3	12	1	3	1	5	41	
Encuesta 41	1	44	1	4	4	2	1	11	3	2	2	1	8	1	3	3	3	5	5	2	22	3	4	2	9	50	
Encuesta 42	2	32	2	5	2	3	3	13	2	2	1	2	7	1	1	1	2	2	1	4	12	2	3	4	9	41	
Encuesta 43	1	35	4	3	4	5	3	15	1	4	4	1	10	2	5	2	2	2	2	4	19	2	4	3	9	53	
Encuesta 44	2	32	1	2	1	5	3	11	2	2	4	2	10	1	4	3	0	3	1	1	13	3	1	4	8	42	
Encuesta 45	1	36	2	4	3	4	3	14	2	2	3	3	10	0	4	2	4	3	4	3	20	1	4	4	9	53	
Encuesta 46	2	33	4	1	4	3	2	10	1	2	4	4	11	0	4	4	4	2	2	3	19	1	1	4	6	46	
Encuesta 47	1	42	1	4	3	3	2	12	3	3	3	2	11	0	1	1	2	3	1	5	13	2	3	2	7	43	
Encuesta 48	1	32	2	1	3	1	4	9	1	2	4	2	9	1	4	3	3	2	3	19	1	0	5	6	43		
Encuesta 49	2	41	2	4	3	4	4	15	3	2	4	1	10	1	5	4	3	3	3	4	23	3	4	4	11	59	
Encuesta 50	2	63	3	2	3	4	3	12	3	1	4	2	10	1	3	1	3	4	3	4	19	3	3	3	9	50	
Encuesta 51	1	60	1	4	5	1	3	13	2	3	2	1	8	2	2	3	2	3	4	4	20	1	4	3	8	49	
Encuesta 52	1	64	1	3	4	0	3	10	3	4	2	3	12	1	3	4	2	3	1	2	16	2	1	3	6	44	

Encuesta 53	1	24	1	4	4	4	3	15	1	3	3	3	10	0	2	3	3	4	2	4	18	3	1	5	9	52
Encuesta 54	1	42	3	3	2	4	1	10	1	4	4	4	13	0	3	2	3	2	2	4	16	3	5	3	11	50
Encuesta 55	1	27	3	4	3	2	2	11	3	5	4	3	15	0	1	3	4	2	2	1	13	4	2	3	9	48
Encuesta 56	1	41	2	2	4	2	2	10	2	3	3	3	11	2	1	2	3	2	2	4	16	2	2	5	9	46
Encuesta 57	1	44	1	3	2	4	4	13	3	4	3	2	12	1	3	3	4	4	3	3	21	2	4	2	8	54
Encuesta 58	1	64	4	2	3	2	4	11	2	3	4	2	11	1	3	2	4	2	2	3	17	1	3	3	7	46
Encuesta 59	1	72	2	1	2	3	3	9	3	1	1	3	8	2	3	4	3	2	2	3	19	4	3	4	11	47
Encuesta 60	1	33	4	3	1	4	3	11	3	3	3	2	11	0	1	3	3	1	3	2	13	3	4	4	11	46
Encuesta 61	1	42	2	4	4	4	2	14	4	2	3	4	13	0	3	2	2	4	3	5	19	2	3	4	9	55
Encuesta 62	2	57	2	1	4	4	2	11	3	2	2	1	8	1	1	5	3	2	1	2	15	3	4	4	11	45
Encuesta 63	1	24	1	2	1	4	2	9	1	1	4	3	9	2	3	2	3	3	2	2	17	3	3	3	9	44
Encuesta 64	2	28	3	2	3	3	3	11	2	3	3	3	11	2	2	3	2	1	3	3	16	2	3	2	7	45
Encuesta 65	2	26	4	4	4	2	3	13	4	1	2	4	11	1	4	4	4	3	3	4	23	1	3	3	7	54
Encuesta 66	2	39	1	2	4	3	1	10	3	2	3	3	11	1	3	4	2	1	4	2	17	3	4	4	11	49
Encuesta 67	1	38	1	3	4	4	1	12	4	3	2	2	11	2	3	4	3	5	5	4	26	4	2	2	8	57
Encuesta 68	1	34	3	3	4	1	3	11	2	2	3	1	8	1	1	3	3	3	4	4	19	1	5	3	9	47
Encuesta 69	1	35	4	2	4	3	3	12	2	3	2	1	8	1	3	2	3	2	4	3	18	2	2	5	9	47
Encuesta 70	1	34	2	1	3	4	3	11	1	4	2	2	9	2	3	3	4	3	3	4	22	3	4	3	10	52
Encuesta 71	1	55	1	4	2	2	3	11	1	3	3	4	11	2	2	3	3	3	3	4	20	2	1	4	7	49
Encuesta 72	2	33	1	4	2	3	2	11	5	3	1	1	10	1	3	2	3	1	3	0	13	3	3	1	7	41
Encuesta 73	1	32	1	4	5	4	3	16	3	3	3	1	10	0	5	2	3	2	5	4	21	3	3	4	10	57
Encuesta 74	1	30	1	2	2	3	4	11	3	3	1	3	10	0	3	3	3	3	1	4	17	3	5	2	10	48
Encuesta 75	2	31	4	4	2	4	3	13	1	2	4	1	8	2	2	2	2	1	2	5	16	3	4	3	10	47
Encuesta 76	1	35	1	4	4	4	0	12	3	3	2	2	10	1	3	1	3	1	3	3	15	3	1	2	6	43
Encuesta 77	1	33	1	3	4	1	3	11	4	1	3	1	9	0	2	3	2	5	4	4	20	0	5	2	7	47
Encuesta 78	1	38	1	4	4	3	1	12	3	1	2	3	9	0	2	2	1	3	3	4	15	3	3	4	10	46
Encuesta 79	1	31	1	5	3	0	4	12	4	3	3	3	13	2	2	4	2	1	4	3	18	3	2	4	9	52
Encuesta 80	1	39	2	3	1	3	4	11	2	3	2	0	7	2	3	3	2	2	5	2	19	3	2	1	6	43
Encuesta 81	2	42	1	3	3	1	0	7	4	1	2	3	10	0	4	4	2	2	3	1	16	3	3	5	11	44
Encuesta 82	2	37	4	1	3	2	1	7	3	2	3	3	11	0	4	1	2	2	2	4	15	3	2	4	9	42
Encuesta 83	2	40	2	4	4	4	2	14	2	1	3	4	10	2	3	1	1	2	3	1	13	2	3	2	7	44
Encuesta 84	1	40	4	4	4	1	4	13	0	1	2	3	6	1	3	2	2	2	1	4	15	2	3	3	8	42
Encuesta 85	2	24	1	4	2	2	1	9	2	5	4	4	15	0	4	4	3	2	4	0	17	3	4	3	10	51
Encuesta 86	1	35	1	1	1	2	2	6	2	3	3	2	10	0	1	3	2	2	1	2	11	2	2	1	5	32
Encuesta 87	1	31	2	4	2	4	3	13	2	5	2	3	12	0	2	3	1	4	4	3	17	2	4	4	10	52
Encuesta 88	1	33	3	3	3	4	1	11	1	1	3	3	8	1	2	3	3	2	1	3	15	3	4	3	10	44
Encuesta 89	1	31	1	3	2	4	3	12	3	3	4	2	12	1	1	4	3	4	3	2	18	1	4	4	9	51
Encuesta 90	1	32	4	2	4	1	5	12	4	3	3	5	15	2	3	3	4	3	3	2	20	2	2	3	7	54
Encuesta 91	2	44	3	3	5	2	4	14	2	1	2	4	9	0	2	4	2	3	3	2	16	2	3	3	8	47
Encuesta 92	2	28	1	4	4	1	4	13	2	1	1	2	6	1	1	3	4	3	2	2	16	2	2	3	7	42
Encuesta 93	1	22	4	2	4	4	3	13	4	2	3	5	14	2	2	3	3	3	4	3	20	3	4	1	8	55
Encuesta 94	1	37	3	2	4	2	3	11	4	3	1	1	9	1	3	4	1	1	2	2	14	3	4	2	9	43
Encuesta 95	1	32	2	1	3	4	1	9	3	3	4	3	13	3	3	4	4	4	3	3	24	3	3	4	10	56
Encuesta 96	1	37	1	0	1	4	1	6	2	4	2	4	12	0	4	3	1	1	3	3	15	3	2	2	7	40
Encuesta 97	1	26	1	3	4	3	1	11	3	2	4	3	12	1	2	4	2	1	3	3	16	3	1	2	6	45
Encuesta 98	1	32	1	3	3	4	3	13	3	2	2	3	10	0	3	2	1	4	2	4	16	3	3	2	8	47
Encuesta 99	1	28	1	4	4	5	2	15	2	1	4	3	10	1	2	3	3	1	4	2	16	3	4	4	11	52
Encuesta 100	1	20	3	4	5	4	1	14	2	1	3	3	9	2	1	1	3	1	2	4	14	3	3	3	9	46
Encuesta 101	1	26	1	4	3	3	1	11	2	4	4	2	12	0	1	1	2	3	2	4	13	3	0	3	6	42
Encuesta 102	2	38	4	3	5	3	2	13	4	3	3	3	13	2	5	1	3	1	2	2	16	3	3	2	8	50
Encuesta 103	1	34	2	4	4	1	1	10	2	3	3	1	9	0	3	3	2	4	1	2	15	2	4	1	7	41
Encuesta 104	1	37	3	4	2	3	2	11	2	4	1	3	10	1	3	1	4	2	1	3	15	2	1	1	4	40
Encuesta 105	2	31	3	4	4	4	3	15	4	3	2	1	10	1	3	3	3	2	2	3	17	2	5	2	9	51
Encuesta 106	1	45	2	4	4	2	2	12	3	4	4	3	14	0	2	3	2	1	3	3	14	2	1	1	4	44
Encuesta 107	1	32	2	2	4	3	4	13	3	2	2	3	10	1	3	3	3	2	2	4	18	2	4	4	10	51
Encuesta 108	1	41	4	2	4	4	2	12	3	3	2	3	11	0	3	3	3	4	5	3	21	3	4	4	11	55
Encuesta 109	1	38	2	3	4	4	1	12	0	4	4	2	10	1	2	2	5	2	3	4	19	2	3	2	7	48
Encuesta 110	1	41	1	4	4	2	2	12	3	2	2	4	11	1	3	4	4	2	2	4	20	1	2	2	5	48
Encuesta 111	1	37	3	4	1	3	2	10	2	2	0	3	7	1	1	2	2	2	2	4	14	3	2	1	6	37
Encuesta 112	1	34	3	4	3	4	5	16	2	3	2	4	11	0	3	3	3	4	3	4	20	2	3	4	9	56
Encuesta 113	2	38	1	2	4	2	3	11	2	3	4	2	11	0	4	0	1	3	4	4	16	3	3	2	8	46
Encuesta 114	1	29	1	3	4	4	2	13	3	4	4	3	14	1	1	3	3	2	4	3	17	3	3	4	10	54
Encuesta 115	1	28	3	4	5	3	4	16	3	3	2	3	11	0	4	3	4	3	3	2	19	3	2	3	8	54
Encuesta 116	2	22	1	3	1	3	2	9	3	2	4	1	10	2	3	2	4	2	2	4	19	1	0	2	3	41
Encuesta 117	1	29	4	4	4	3	3	14	2	1	3	3	9	1	1	4	1	3	0	3	13	3	3	3	9	45

Encuesta 118	2	27	2	4	2	2	4	12	2	2	3	3	10	0	2	3	4	1	2	3	15	3	4	2	9	46
Encuesta 119	1	43	4	4	5	4	1	14	2	1	1	2	6	1	2	3	2	2	4	2	16	4	2	3	9	45
Encuesta 120	2	27	4	4	4	4	2	14	4	2	4	1	11	2	4	1	3	2	4	2	18	2	3	2	7	50
Encuesta 121	1	45	4	1	4	1	2	8	3	3	4	3	13	3	4	3	1	5	2	4	22	1	2	4	7	50
Encuesta 122	2	23	2	4	3	3	4	14	0	3	2	3	8	2	2	2	1	2	4	4	17	2	4	1	7	46
Encuesta 123	2	26	4	2	3	3	2	10	1	2	2	4	9	1	4	0	4	2	3	4	18	3	2	3	8	45
Encuesta 124	1	44	3	4	2	3	3	12	2	3	2	2	9	2	4	2	3	3	1	2	17	3	4	1	8	46
Encuesta 125	1	41	3	4	5	3	4	16	2	2	3	1	8	1	5	4	4	2	1	4	21	3	3	4	10	55
Encuesta 126	1	38	1	2	3	3	4	12	2	3	2	1	8	0	4	2	1	1	2	5	15	3	3	1	7	42
Encuesta 127	1	23	2	4	4	2	3	13	3	4	2	3	12	0	3	2	3	3	4	3	18	1	3	4	8	51
Encuesta 128	1	34	1	3	3	2	2	10	1	2	4	3	10	1	3	3	4	2	2	4	19	3	4	3	10	49

		Cantidad	Porcentaje
Genero	Masculino	95	74.2 %
	Femenino	33	25.8 %
Edad	18-30	30	23.4 %
	31-40	61	47.7 %
	41-60	28	21.9 %
	Mayor a 60	9	7.0 %
Procedencia	Arequipa	49	38.3 %
	Lima	30	23.4 %
	Puno	26	20.3 %
	Otros	23	18.0 %
Cognitiva	Poco	5	3.9 %
	Regular	107	83.6 %
	Bastante	16	12.5 %
Conativo	Bajo	10	7.8 %
	Medio	115	89.8 %
	Alto	3	2.3 %
Afectiva	Bajo	3	2.3 %
	Medio	121	94.5 %
	Alto	4	3.1 %
Acción	Poco	5	3.9 %
	Regular	87	68.0 %
	Bueno	36	28.1 %
Sostenibilidad	Terrorista	0	0.0 %
	Cautivo	23	18.0 %
	Mercenario	105	82.0 %
	Apóstol	0	0.0 %



FICHA DE DATOS

POST-TEST DE LOS CLIENTES DEL HOTEL EUROBUILDING

Item	Genero	Edad	Precedencia	Cognitiva				Conativa				Afectiva					Acción				TOTAL	Sugerencias y Recomendaciones					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			18	19			
				T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			T				
Encuesta 1	2	35	1	2	4	4	4	14	4	3	4	5	16	3	5	4	4	2	4	4	26	2	3	5	10	66	
Encuesta 2	1	31	3	4	2	3	4	13	4	5	3	5	17	2	4	3	3	4	5	3	24	4	4	3	11	65	
Encuesta 3	1	34	4	2	3	2	4	11	4	3	4	3	14	2	1	4	4	5	3	2	21	3	2	5	10	56	
Encuesta 4	1	32	3	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	2	3	5	3	5	2	5	25	3	2	2	7	62	
Encuesta 5	2	29	1	3	2	4	4	13	4	4	5	2	15	2	4	3	3	5	5	3	25	3	5	5	13	66	
Encuesta 6	1	41	2	3	3	4	2	12	3	3	2	4	12	2	4	2	5	5	4	2	24	3	3	5	11	59	
Encuesta 7	1	34	2	5	3	4	3	15	4	3	3	4	14	3	5	3	5	3	3	4	26	2	3	5	10	65	
Encuesta 8	1	32	3	3	4	4	4	15	4	4	4	5	17	2	3	1	5	3	4	3	21	3	3	3	9	62	
Encuesta 9	1	34	3	3	2	2	4	11	4	2	4	5	15	3	3	5	4	4	4	4	27	2	3	4	9	62	
Encuesta 10	1	33	1	4	4	4	3	15	4	3	5	4	16	3	3	4	3	5	3	26	3	4	3	10	67		
Encuesta 11	2	64	1	4	4	2	5	15	4	5	4	4	17	2	3	4	3	2	5	4	23	4	3	3	10	65	
Encuesta 12	1	41	3	4	5	2	5	16	4	2	2	4	12	3	3	3	3	4	4	3	23	3	2	3	8	59	
Encuesta 13	1	29	3	5	3	5	2	15	4	2	4	4	14	3	2	5	4	3	4	4	25	3	4	5	12	66	
Encuesta 14	1	39	3	3	4	4	1	12	2	4	4	5	15	2	4	3	3	0	2	2	16	1	5	5	11	54	
Encuesta 15	1	33	3	4	2	2	5	13	2	5	4	4	15	2	3	5	4	3	2	4	23	4	4	4	12	63	
Encuesta 16	1	30	3	3	3	4	4	14	4	4	4	5	17	2	4	4	4	3	3	23	3	3	5	11	65		
Encuesta 17	1	40	1	2	3	5	3	13	2	4	4	4	14	2	4	4	5	4	3	3	25	3	1	5	9	61	
Encuesta 18	1	37	2	5	4	5	4	18	3	4	2	4	13	3	2	4	3	5	4	4	25	4	2	3	9	65	
Encuesta 19	1	31	3	3	4	5	3	15	4	3	5	3	15	2	3	3	4	4	3	2	21	2	4	3	9	60	
Encuesta 20	2	43	3	2	5	2	3	12	4	4	2	4	14	3	3	3	5	2	4	4	24	1	3	4	8	58	
Encuesta 21	1	39	2	3	3	5	3	14	2	4	3	4	13	2	3	4	5	3	4	4	25	3	3	4	10	62	
Encuesta 22	2	41	1	3	4	2	2	11	4	2	4	3	13	2	3	2	5	4	3	3	22	3	4	3	10	56	
Encuesta 23	1	33	1	4	4	4	2	14	5	3	5	2	15	2	3	4	3	5	4	2	23	3	4	4	11	63	
Encuesta 24	1	29	1	4	2	5	3	14	2	3	5	3	13	1	3	3	2	3	5	4	21	4	3	4	11	59	
Encuesta 25	1	34	3	4	4	5	3	16	4	4	5	3	16	3	4	4	4	5	2	5	27	4	5	2	11	70	
Encuesta 26	2	34	1	3	2	4	3	12	5	3	5	3	16	2	2	2	4	4	4	5	23	3	4	2	9	60	
Encuesta 27	1	20	1	5	2	4	3	14	4	3	2	4	13	3	2	4	4	2	5	3	23	2	3	4	9	59	
Encuesta 28	2	22	1	4	2	3	3	12	2	3	3	3	11	2	5	4	4	5	3	4	27	4	4	2	10	60	
Encuesta 29	1	29	1	3	4	5	5	17	4	2	5	4	15	1	2	5	5	3	4	4	24	3	2	4	9	65	
Encuesta 30	1	20	4	2	2	5	3	12	3	4	3	4	14	2	3	4	4	4	4	4	25	2	2	4	8	59	
Encuesta 31	1	18	2	2	3	3	4	12	3	2	2	3	10	2	5	4	4	5	4	4	28	3	2	4	9	59	
Encuesta 32	1	19	4	2	2	3	3	10	2	3	5	2	12	2	3	2	4	4	2	3	20	3	4	3	10	52	
Encuesta 33	2	43	4	4	4	3	3	14	4	3	4	5	16	3	4	4	1	2	0	2	16	3	1	5	9	55	
Encuesta 34	1	40	3	4	4	5	4	17	4	3	4	5	16	3	5	4	2	3	2	4	23	3	3	4	10	66	
Encuesta 35	2	34	1	2	3	2	3	10	4	4	4	5	17	3	3	3	5	4	5	4	27	2	4	5	11	65	
Encuesta 36	1	38	1	4	3	4	3	14	4	3	5	3	15	2	3	1	2	3	5	4	20	3	2	3	8	57	
Encuesta 37	1	39	2	4	4	3	3	14	2	2	4	3	11	2	3	4	3	5	3	4	24	3	4	3	10	59	
Encuesta 38	1	34	1	1	4	5	1	11	3	4	5	2	14	1	2	3	4	4	4	3	21	4	4	4	12	58	
Encuesta 39	2	38	3	4	3	4	3	14	4	3	4	5	16	3	3	5	2	4	4	4	25	4	4	1	9	64	
Encuesta 40	1	32	1	3	3	2	5	13	4	4	4	4	16	2	3	4	4	4	4	3	24	3	4	3	10	63	
Encuesta 41	1	35	1	3	4	3	5	15	5	3	3	4	15	2	3	4	3	4	3	5	24	4	3	5	12	66	
Encuesta 42	2	37	1	4	2	2	4	12	3	3	4	5	15	1	3	2	3	3	4	3	19	3	4	3	10	56	
Encuesta 43	1	30	4	4	2	4	5	15	3	4	4	3	14	3	3	5	4	5	3	2	25	3	4	5	12	66	
Encuesta 44	1	32	2	3	3	4	4	14	3	2	4	4	13	3	4	3	4	4	5	4	27	1	4	2	7	61	
Encuesta 45	1	36	1	3	4	5	4	16	4	3	5	4	16	3	3	5	3	4	3	4	25	3	1	5	9	66	
Encuesta 46	1	38	1	3	4	4	3	14	3	4	3	4	14	3	3	4	3	3	5	3	24	4	5	3	12	64	
Encuesta 47	1	41	2	4	3	5	4	16	4	3	5	4	16	2	3	5	2	5	2	4	23	4	3	3	10	65	
Encuesta 48	1	27	2	5	4	4	5	18	4	3	5	3	15	3	5	2	3	4	3	23	4	3	2	9	65		
Encuesta 49	1	36	1	2	5	4	4	15	5	3	5	4	17	2	4	4	3	2	4	2	21	3	4	3	10	63	
Encuesta 50	1	35	3	4	2	3	2	11	2	2	5	3	12	3	4	4	5	2	4	4	26	3	3	4	10	59	
Encuesta 51	1	27	1	4	5	5	2	16	4	4	5	3	16	2	3	4	3	2	4	2	20	3	3	4	10	62	
Encuesta 52	1	26	1	3	2	4	3	12	5	3	4	3	15	2	4	4	5	4	3	27	3	3	4	10	64		

Encuesta 53	1	35	4	3	4	3	5	15	3	2	3	5	13	1	4	4	4	5	3	3	24	4	3	4	11	63
Encuesta 54	1	34	2	4	4	4	3	15	4	3	4	3	14	3	3	5	4	4	4	4	27	4	2	5	11	67
Encuesta 55	2	38	1	5	2	5	5	17	3	2	5	4	14	2	4	3	3	3	5	3	23	4	4	2	10	64
Encuesta 56	2	39	2	5	4	2	3	14	2	3	3	4	12	3	4	5	3	3	4	4	26	2	3	2	7	59
Encuesta 57	1	32	1	4	3	4	4	15	2	4	4	4	14	2	4	5	3	3	4	3	24	4	3	4	11	64
Encuesta 58	1	45	3	5	4	5	5	19	4	3	3	3	13	3	4	4	4	2	4	4	25	2	4	5	11	68
Encuesta 59	1	26	3	4	1	4	4	13	5	4	4	5	18	3	2	3	3	5	4	3	23	4	4	3	11	65
Encuesta 60	2	39	2	2	2	3	5	12	3	4	3	3	13	2	3	5	5	3	4	3	25	3	2	4	9	59
Encuesta 61	1	29	2	2	4	3	4	13	2	3	5	3	13	2	5	2	2	2	4	4	21	3	4	3	10	57
Encuesta 62	1	26	4	3	3	3	3	12	2	4	3	4	13	3	3	5	4	3	5	2	25	4	3	5	12	62
Encuesta 63	2	30	2	3	3	5	4	15	5	3	3	3	14	2	4	5	1	4	3	3	22	3	3	5	11	62
Encuesta 64	1	31	1	4	2	3	3	12	0	2	2	1	5	3	3	4	3	5	4	3	25	2	5	2	9	51
Encuesta 65	1	62	1	3	3	4	3	13	5	1	4	5	15	2	3	2	4	4	4	4	23	4	4	5	13	64
Encuesta 66	1	41	1	5	5	4	2	16	5	4	4	3	16	3	3	3	2	3	3	2	19	2	3	4	9	60
Encuesta 67	2	40	2	4	3	4	4	15	2	4	3	5	14	3	3	3	4	4	4	4	25	3	3	4	10	64
Encuesta 68	1	30	1	4	4	2	4	14	3	4	3	5	15	3	3	5	4	4	5	4	28	2	4	4	10	67
Encuesta 69	2	37	2	3	3	4	5	15	3	2	4	4	13	2	3	2	5	5	3	3	23	3	5	5	13	64
Encuesta 70	1	43	1	4	4	3	5	16	3	3	3	5	14	1	3	4	3	5	4	3	23	2	3	3	8	61
Encuesta 71	2	48	3	4	4	4	4	16	2	1	3	4	10	2	4	3	4	4	4	3	24	4	4	3	11	61
Encuesta 72	1	38	3	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	2	3	3	3	2	3	4	20	4	4	5	13	58
Encuesta 73	1	68	1	2	3	3	2	10	4	4	4	3	15	3	3	3	2	2	4	4	21	3	4	3	10	56
Encuesta 74	1	32	2	4	4	5	4	17	2	3	4	3	12	2	5	4	4	3	4	3	25	2	3	2	7	61
Encuesta 75	1	26	4	4	3	4	3	14	4	4	5	5	18	3	4	5	5	4	4	4	29	3	4	4	11	72
Encuesta 76	1	40	4	1	4	4	4	13	3	4	4	4	15	2	3	5	4	4	2	3	23	4	2	3	9	60
Encuesta 77	1	43	4	3	2	3	3	11	4	2	5	4	15	2	5	3	3	3	4	3	23	2	4	5	11	60
Encuesta 78	1	42	1	3	3	5	3	14	3	3	5	4	15	3	4	4	4	4	4	4	27	2	3	5	10	66
Encuesta 79	1	23	3	5	3	4	4	16	4	4	5	4	17	3	3	3	2	4	4	4	23	4	4	5	13	69
Encuesta 80	1	36	2	5	3	3	4	15	3	3	2	4	12	3	5	4	4	2	5	5	28	4	4	4	12	67
Encuesta 81	1	52	1	3	4	4	5	16	2	3	3	5	13	3	5	3	5	4	3	26	2	5	4	11	66	
Encuesta 82	2	41	2	2	2	4	3	11	3	3	4	5	15	2	4	3	4	3	3	4	23	3	3	3	9	58
Encuesta 83	1	32	3	2	2	4	4	12	4	2	4	4	14	3	4	5	3	2	3	3	23	1	2	4	7	56
Encuesta 84	2	33	3	4	4	4	3	15	3	2	3	4	12	3	5	3	5	2	4	4	26	3	4	4	11	64
Encuesta 85	2	33	1	2	3	3	4	12	4	2	4	3	13	3	4	4	4	4	5	5	29	4	3	4	11	65
Encuesta 86	2	32	2	2	3	3	3	11	3	4	5	4	16	3	3	3	5	5	5	2	26	2	4	3	9	62
Encuesta 87	1	31	1	5	3	4	3	15	4	4	4	4	16	2	4	3	4	3	5	3	24	3	4	4	11	66
Encuesta 88	1	26	3	2	3	3	5	13	4	4	2	3	13	2	4	5	4	3	4	3	25	4	5	4	13	64
Encuesta 89	1	31	1	3	3	2	5	13	4	4	5	3	16	3	3	4	2	4	4	4	24	3	3	4	10	63
Encuesta 90	2	71	4	1	2	3	2	8	2	5	3	3	13	3	4	4	3	2	4	2	22	4	5	4	13	56
Encuesta 91	1	28	3	4	2	5	5	16	4	4	4	5	17	3	4	5	5	4	5	5	31	2	2	4	8	72
Encuesta 92	1	26	2	2	4	3	2	11	4	3	2	3	12	2	3	5	3	2	3	2	20	3	4	3	10	53
Encuesta 93	1	24	4	3	4	3	4	14	4	5	1	3	13	1	5	5	4	3	2	25	3	4	5	12	64	
Encuesta 94	1	30	2	4	2	4	4	14	4	4	4	3	15	3	2	4	4	2	5	2	22	3	4	5	12	63
Encuesta 95	1	33	1	5	3	5	4	17	4	4	5	5	18	2	3	3	3	2	4	3	20	3	4	2	9	64
Encuesta 96	2	35	4	5	4	4	4	17	5	4	3	3	15	2	3	4	5	3	4	3	24	3	3	3	9	65
Encuesta 97	2	62	4	4	4	4	5	17	2	4	5	4	15	1	3	1	2	5	3	3	18	2	2	3	7	57
Encuesta 98	1	68	4	4	3	4	4	15	2	3	3	5	13	2	4	2	5	3	5	4	25	3	2	2	7	60
Encuesta 99	1	33	1	1	4	4	4	13	5	2	4	4	15	2	2	5	2	3	4	3	21	3	2	2	7	56
Encuesta 100	2	18	3	4	4	5	2	15	2	5	4	4	15	3	4	2	5	4	3	5	26	4	3	4	11	67
Encuesta 101	1	36	2	5	2	4	4	15	4	3	5	4	16	3	4	5	5	4	3	4	28	1	2	5	8	67
Encuesta 102	2	27	1	5	3	2	3	13	3	4	4	4	15	2	3	4	5	4	5	4	27	3	3	4	10	65
Encuesta 103	1	20	1	4	4	5	4	17	3	4	4	5	16	3	2	5	1	4	4	3	22	2	4	3	9	64
Encuesta 104	1	53	4	4	4	3	3	14	4	3	2	5	14	3	4	2	5	4	3	4	25	3	3	5	11	64
Encuesta 105	2	44	4	4	4	4	5	17	3	4	4	4	15	1	3	4	3	2	4	4	21	3	4	3	10	63
Encuesta 106	1	34	1	3	4	5	4	16	5	5	5	4	19	3	4	3	3	5	4	4	26	4	4	5	13	74
Encuesta 107	1	38	3	3	3	2	3	11	3	2	4	5	14	3	2	4	4	3	5	4	25	4	2	4	10	60
Encuesta 108	1	26	1	3	4	5	2	14	4	3	2	3	12	2	4	5	4	3	4	2	24	3	3	2	8	58
Encuesta 109	1	36	1	3	3	4	4	14	3	4	2	4	13	3	2	4	5	5	3	2	24	3	3	2	8	59
Encuesta 110	1	36	2	3	3	4	4	14	2	2	5	5	14	2	3	5	3	5	2	4	24	2	3	3	8	60
Encuesta 111	2	42	2	2	4	5	3	14	3	4	4	4	15	2	3	2	3	4	5	4	23	3	3	3	9	61
Encuesta 112	2	30	3	4	4	2	3	13	4	2	3	4	13	2	4	5	5	4	2	4	26	4	4	4	12	64
Encuesta 113	1	39	2	3	3	4	5	15	5	3	5	5	18	2	5	5	4	3	3	3	25	1	4	4	9	67
Encuesta 114	1	39	2	2	4	4	5	15	4	2	4	5	15	2	4	4	2	4	3	5	24	3	4	5	12	66
Encuesta 115	1	26	1	4	3	4	4	15	2	4	3	2	11	2	4	2	4	3	4	4	23	3	2	5	10	59
Encuesta 116	1	40	1	4	4	4	5	17	3	4	5	4	16	3	1	5	5	3	4	4	25	2	5	4	11	69

Encuesta 117	1	41	2	4	3	4	5	16	5	3	3	5	16	2	3	3	4	4	4	5	25	3	4	5	12	69
Encuesta 118	2	33	4	3	3	4	3	13	4	4	4	5	17	3	3	3	5	4	5	4	27	3	5	3	11	68
Encuesta 119	1	35	3	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	2	4	2	4	5	2	3	22	2	5	3	10	63
Encuesta 120	1	39	2	2	2	4	4	12	3	3	3	2	11	2	3	5	4	2	2	3	21	3	4	4	11	55
Encuesta 121	1	42	1	5	4	4	4	17	4	4	3	3	14	2	4	5	3	4	4	5	27	3	5	4	12	70
Encuesta 122	1	44	2	4	4	4	3	15	4	1	5	4	14	2	3	3	3	4	3	2	20	3	2	4	9	58
Encuesta 123	1	34	4	4	3	2	3	12	4	4	4	2	14	2	3	3	4	3	3	3	21	4	4	3	11	58
Encuesta 124	1	25	3	4	3	3	3	13	4	4	2	4	14	2	4	1	4	5	3	5	24	4	5	2	11	62
Encuesta 125	1	49	4	3	3	4	4	14	4	4	3	3	14	3	4	4	4	3	2	3	23	3	4	4	11	62
Encuesta 126	1	18	2	4	2	5	4	15	4	3	5	4	16	2	5	4	4	2	3	3	23	2	2	3	7	61
Encuesta 127	1	23	4	3	2	4	4	13	2	3	4	5	14	2	4	4	2	5	5	3	25	3	2	4	9	61
Encuesta 128	1	30	3	2	1	3	4	10	3	2	5	4	14	2	3	2	4	4	2	3	20	3	3	3	9	53

		Cantidad	Porcentaje
Genero	Masculino	97	75.8 %
	Femenino	31	24.2 %
Edad	18-30	36	28.1 %
	31-40	65	50.8 %
	41-60	21	16.4 %
	Mayor a 60	6	4.7 %
Procedencia	Arequipa	46	35.9 %
	Lima	31	24.2 %
	Puno	30	23.4 %
	Otros	21	16.4 %
Cognitiva	Poco	0	0.0 %
	Regular	73	57.0 %
	Bastante	55	43.0 %
Conativo	Bajo	1	0.8 %
	Medio	64	50.0 %
	Alto	63	49.2 %
Afectiva	Bajo	0	0.0 %
	Medio	31	24.2 %
	Alto	97	75.8 %
Acción	Poco	0	0.0 %
	Regular	46	35.9 %
	Bueno	82	64.1 %
Sostenibilidad	Terrorista	0	0.0 %
	Cautivo	0	0.0 %
	Mercenario	72	56.3 %
	Apóstol	56	43.8 %