

Innovation in the Collection Service Management Process aimed at SDG 9: Case Study Hotel Ibis

Fatima Angelina Vallejo-Llanos¹; Monica Yadhira Rodriguez-Cordova¹; Lucero Angie Bolaños-Briceño¹; Xiomara Nicole Nuñuvera-Julca¹, Betty Lizby Suarez-Torres¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00365220@upn.pe; n00383066@upn.pe; n00229744@upn.pe; n00372816@upn.pe; betty.suarez@upn.edu.pe

Abstract– *The growing demand for reliability in accommodation services and the need for operational efficiency in Peruvian hotels present structural and technological challenges that must align with Sustainable Development Goal (SDG) 9; therefore, the objective of this study has been to propose improvements to the billing management process at the Ibis Hotel, using a quantitative approach, applied research of a descriptive-explanatory nature, and a non-experimental cross-sectional design, through the application of Business Process Management (BPM) methodology and its integration with the value chain approach. The instruments used included an observation sheet to identify the current state of the process and a questionnaire to gather information for diagnosing the current situation; for the application of BPM notation, Bizagi Modeler was used to analyze the AS-IS operational flow and design the improved TO-BE model. The results of the analysis revealed inefficiencies in manual activities and duplications in the accommodation process. The proposed model and simulation showed a 34% reduction in operating costs and a 68% reduction in collection time, demonstrating the impact of automation on process efficiency through the implementation of a property management system (PMS), an autonomous virtual assistant, and a dashboard for monitoring performance indicators. Overall, the results confirm that integrating BPM with emerging technologies optimizes the accommodation service and enhances the hotel's competitiveness.*

Keywords– *Business Process Management, Hotel Operations, Process Automation, Digital Transformation, Process Simulation*

Innovación en el Proceso de Gestión del Servicio de Cobranza orientado al ODS 9: Caso de Estudio Hotel Ibis

Fatima Angelina Vallejo-Llanos¹; Monica Yadhira Rodriguez-Cordova¹; Lucero Angie Bolaños-Briceño¹; Xiomara Nicole Nuñuvera-Julca¹, Betty Lizby Suarez-Torres¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00365220@upn.pe; n00383066@upn.pe; n00229744@upn.pe; n00372816@upn.pe; betty.suarez@upn.edu.pe

Resumen– La creciente demanda de confiabilidad en el servicio de alojamiento y la necesidad de eficiencia operativa en los hoteles peruanos, plantean desafíos estructurales y tecnológicos que deben alinearse con el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 9, por ello, el objetivo de este estudio ha sido proponer la mejora del proceso de gestión del servicio de cobranza del Hotel Ibis, con un enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada de nivel descriptivo-explicativo y de diseño no experimental transversal, mediante la aplicación de la metodología de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) y su articulación con el enfoque de cadena de valor. Se utilizaron como instrumentos una ficha de observación para identificar la situación actual del proceso y un cuestionario para levantar la información para el diagnóstico de la situación actual; la aplicación de la notación BPM, utilizó Bizagi Modeler para analizar el flujo operativo AS-IS y diseñar el modelo mejorado TO-BE. Los resultados del análisis evidenciaron ineficiencias en actividades manuales y duplicidades del proceso de alojamiento. La propuesta y simulación del modelo mostraron una reducción del 34% en los costos operativos y 68% en el tiempo de cobranza, evidenciando el impacto de la automatización en la eficiencia del proceso con la aplicación del sistema de gestión de propiedades (PMS), asistente virtual autónomo y un tablero de control para monitoreo de indicadores de desempeño. En conjunto, los resultados confirman que la integración de BPM con tecnologías emergentes optimiza el servicio de alojamiento y fortalece la competitividad del hotel.

Palabras clave– Gestión de Procesos de Negocio; Operaciones Hoteleras; Automatización de Procesos; Transformación Digital; Simulación de Procesos.

I. INTRODUCCIÓN

La brecha digital en la hospitalidad global se manifiesta entre la creciente volatilidad del mercado turístico y la persistencia de modelos de gestión tradicionales que limitan la capacidad de adaptación tecnológica en los hoteles. En 2025, la industria hotelera enfrentó un punto de inflexión en el que la automatización y la inteligencia artificial (IA) se consolidan como el eje central de la competitividad. La literatura demuestra que la incorporación de IA en la gestión de tarifas, el *forecasting* y la personalización de la experiencia, constituye un factor determinante para la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica, llegando incluso a afirmarse

que “el sector hotelero se encuentra en la cúspide de una transformación revolucionaria impulsada por la llegada de la inteligencia artificial” [1], es así que, las cadenas hoteleras que retrasan la adopción de IA muestran un deterioro en su capacidad de respuesta frente a los patrones cambiantes de la demanda y la presión de los costos operativos [2].

Estudios desarrollados en 2024 confirman que la integración entre sistemas de gestión de propiedades (PMS), sistemas de gestión de ingresos (RMS) y administrador de canales (*Channel Managers*), se convirtió en una estrategia crítica para contrarrestar la escasez de mano de obra y la alta rotación del personal, permitiendo optimizar los recursos humanos y automatizar procesos de *front* y *back office* en un contexto global de crisis laboral [2]. Desde 2023, incluso con la recuperación progresiva de los ingresos por habitación disponible (RevPAR), la presión inflacionaria reveló la fragilidad de los hoteles sin plataformas automatizadas de control de costos, los cuales no pudieron ajustar sus gastos ni estrategias de precios al ritmo de las fluctuaciones del mercado [3].

En el caso peruano, la brecha tecnológica se vuelve más evidente debido a la rápida expansión del turismo y al incremento de la inversión, que contrasta con la limitada infraestructura digital de muchos establecimientos. Las proyecciones dadas para el 2025, indicaron que el turismo alcanzaría niveles récord de contribución económica al país, información que fue corroborada al evaluarse los resultados de las empresas del sector turístico que implementaron sistemas de gestión sostenibles y herramientas de automatización con enfoque ESG (ambiental, social y gobernanza), los cuales facilitaron la operación a escala [4].

Durante 2024, la resiliencia del sector estuvo asociada en gran parte a la adopción de tecnologías integradas, ya que los hoteles que sincronizaron sus PMS con *Channel Managers* lograron capturar de manera más efectiva la demanda doméstica e internacional, mientras que aquellos que no invirtieron en dicha integración evidenciaron dispersión tarifaria en las agencias de viajes en línea (OTAs) y una reducción significativa de márgenes de rentabilidad [5]. La

situación se ha visto agravada porque en 2023 las políticas gubernamentales orientadas a las MIPYMES hoteleras peruanas no lograron impulsar de manera significativa la digitalización, lo que expuso a los hoteles de menor escala a mayor riesgo operativo durante periodos de baja ocupación al no contar con sistemas de gestión flexibles [6].

En el caso del Hotel Ibis, donde el modelo global de estandarización propio de la cadena -altamente eficiente en costos y orientado a la velocidad de servicio- se encontraba en tensión con las expectativas del mercado regional peruano, debido a que las proyecciones para el 2025, indicaron una automatización casi total del *front-office* del *check-in*, *check-out* móvil y el autoservicio de pago, lo que permitirá redirigir al personal hacia la gestión de reputación online y la resolución de incidencias [7][8]. Este enfoque responde a la estrategia de Accor, la cadena francesa hotelera dueña del Hotel Ibis, que para sus marcas *economy* en 2024, mantuvieron la consistencia de estándares como mecanismo de control de costos, especialmente en los destinos con predominio de clientes corporativos [9][10]; sin embargo, aunque el modelo demostró una sólida resiliencia financiera, también presentó limitaciones para la personalización profunda y la adaptación cultural de la experiencia, lo que podría obstaculizar la captación del turismo de ocio [11].

II. ESTADO DEL ARTE

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) es una disciplina organizacional que integra métodos, herramientas y tecnologías para modelar, analizar, optimizar y monitorear los procesos clave de una empresa de manera continua [1]. Su aplicación en la industria hotelera adquiere relevancia estratégica en un contexto global marcado por la creciente volatilidad turística, la presión inflacionaria y la rápida adopción de soluciones digitales basadas en inteligencia artificial. Estudios recientes destacan que la incorporación de las capacidades de gestión de procesos de negocio (BPMC) influyen en la eficacia de la transformación sostenible, además de contribuir en la toma de decisiones dinámicas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para mejorar la eficiencia operativa, lograr que las organizaciones sean resilientes para adaptarse a los cambios tecnológicos [12].

En este contexto, el enfoque de cadena de valor propuesto por Michael Porter permite comprender cómo las actividades primarias y de apoyo, se articulan para generar valor. En el sector hotelero, la cadena de valor facilita la identificación de procesos críticos como la cobranza ubicada como actividad primaria, y se vincula al proceso de check-out y la logística externa del servicio, y con la actividad de apoyo de infraestructura, debido a que no sólo cumple una función administrativa, sino que también se constituye en un componente estratégico contribuyendo no sólo a la optimización de tiempos y costos, sino también a incrementar la satisfacción del cliente y la sostenibilidad financiera tal como se muestra en la Fig. 1.

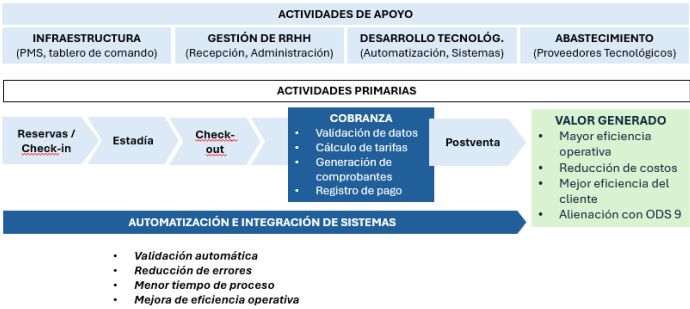


Fig 1. Cadena de valor del servicio hotelero del hotel Ibis

En este sentido, diversas investigaciones en el sector servicios evidencian que la madurez BPM, combinada con plataformas tecnológicas interoperables (PMS, RMS y *Channel Managers*), permite reducir la dispersión tarifaria, mejorar la exactitud de los folios y optimizar los ciclos de cobro [4]. Dichos estudios resaltan que las organizaciones que integran metodologías de mejora continua y sistemas de información avanzados fortalecen su capacidad de respuesta frente a la rotación laboral, la escasez de personal y la necesidad de mantener estándares de calidad en mercados altamente competitivos [5]. Estas conclusiones ofrecen valiosas lecciones para procesos hoteleros que requieren precisión, estandarización y control, como es el caso del proceso de cobranza.

Asimismo, autores como [6] demuestran que la automatización en hoteles *economy*, permiten redirigir recursos hacia tareas de mayor valor, lo cual influye directamente en la eficacia del proceso de cobro al reducir tiempos de espera, errores manuales y discrepancias en tarifas. De manera complementaria, la integración entre PMS y *Channel Managers* mejora significativamente la captura de consumos y la conciliación contable, elementos fundamentales para garantizar exactitud en los ingresos y sostenibilidad financiera [8].

Por otro lado, investigaciones centradas en la estandarización de cadenas globales destacan que, si bien los modelos *economy* presentan una elevada eficiencia operativa y solidez financiera, su estructura rígida puede limitar la capacidad de personalización y adaptación local [9]. Esto adquiere especial relevancia en el proceso de cobranza del Hotel Ibis, donde la alineación al modelo corporativo debe coexistir con las particularidades culturales y la dinámica del mercado regional peruano. Según [10], en mercados emergentes la estandarización tecnológica contribuye al control de costos, pero requiere complementarse con prácticas de gestión por procesos que permitan flexibilidad en la experiencia del huésped y en los flujos administrativos.

Es así como, la aplicación de BPM al proceso de cobranza analizada desde la perspectiva de la cadena de valor y alineada con los principios de eficiencia, control operativo y mejora

continua constituye una herramienta clave para cerrar la brecha digital identificada en el sector hotelero peruano. Además, integrar estas mejoras con criterios de sostenibilidad y transformación digital fortalece la competitividad del establecimiento, en coherencia con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, promoviendo procesos más ágiles, precisos y adaptables en la gestión financiera del Hotel Ibis [11].

III. OBJETIVOS

a. Objetivo General

Proponer la mejora del proceso de cobranza en el Hotel Ibis, basada en la gestión por procesos e innovación tecnológica, en concordancia con el ODS 9.

b. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del proceso de cobranza, identificando puntos críticos y riesgos.
- Evaluar el desempeño del proceso actual, mediante indicadores de eficiencia, calidad y trazabilidad, en relación con los principios del ODS 9.
- Diseñar la propuesta del proceso mejorado, aplicando el enfoque BPM e incorporando innovación tecnológica.
- Estimar el impacto operativo de la implementación del modelo propuesto mediante simulación.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adopta un enfoque cuantitativo y aplicado, con diseño no experimental y transversal, de carácter descriptivo y centrado en el caso de estudio el Hotel Ibis. La población estuvo conformada por 85 empleados que laboran en la empresa y se aplicó un muestreo por conveniencia de 7 personas relacionadas con el proceso en estudio, a quienes se aplicaron el cuestionario.

Para el levantamiento de la información se utilizaron fichas de observaciones, y se emplearon herramientas como *Bizagi Modeler* para los diagramas de flujo y la simulación, herramienta de gestión de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes (SIPOC) para la verificación del flujo de información, en la documentación del proceso se utilizaron fichas de caracterización, matrices de riesgo para evaluar punto de control. La validación de la propuesta se realizó mediante simulación de tiempos y costos operativos, posterior a la aplicación del sistema de gestión de propiedades (PMS), asistente virtual autónomo y el tablero de control para monitoreo de indicadores de desempeño, todo con el objetivo que la propuesta esté enmarcada en el ODS 9.

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La metodología aplicada en esta investigación se estructuró a partir de un análisis de priorización de procesos evaluados mediante criterios de calidad, satisfacción, gestión de recursos, riesgos estratégicos y normativa legal.

A partir de los resultados de la priorización y de la aplicación de los instrumentos, se procedió a estructurar el

brecha digital identificada en el sector hotelero peruano. enfoque incluyendo cinco fases integradas con las actividades características del BPM, tal como se detalla en la Tabla 1.

TABLA 1
FASES DE LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Fase	Descripción
1. Fase Preparatoria	Definición del objetivo, alcance y criterios de priorización
2. Diagnóstico del Proceso AS-IS	Análisis del proceso actual con SIPOC y BPMN, identificando alta intervención manual y duplicidades
3. Identificación de Puntos Críticos y Riesgos	Detección de fallas en controles clave y riesgos. Uso de la matriz de riesgos y mapa de calor.
4. Diseño del Proceso	Propuesta de mejora automatizada, rediseño del proceso alineado al ODS 9.
5. Implementación y Trazabilidad Digital	Evaluación y validación de resultados a partir de la aplicación de simulación de los procesos.

La Tabla 1 resume las cinco fases metodológicas empleadas para el estudio del proceso de cobranza en el Hotel, permitiendo seguir un camino ordenado desde la fase preparatoria hasta la validación de las mejoras propuestas.

En la Fase 1, se reconoce al proceso de cobranza como crítico basado en aspectos como influencia en la satisfacción del cliente y en los factores claves de éxito, relación con los objetivos estratégicos, calidad del servicio, relación con requisitos legales y reglamentarios, aporte a la ventaja competitiva, riesgos económicos y uso de recursos; para ello, se aplicó la matriz de priorización, permitiendo establecer su relevancia y urgencia dentro de las operaciones del hotel. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 2:

TABLA 2
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

	Relación con la satisfacción del cliente	Relación con los objetivos estratégicos	Calidad del producto y/o servicio.	Influencia en los factores claves de éxito	Requisitos legales y reglamentarios	Aporte de una clara ventaja competitiva	Riesgos económicos y de insatisfacción.	Utilización intensiva de recursos.	PUNTAJE
Reserva	5	5	5	5	3	5	4	5	145
Alojamiento	5	5	4	5	2	5	5	5	141
Cobranza	5	5	5	5	3	5	5	5	149
Limpieza de habitaciones	5	5	5	5	3	5	5	3	143

Posterior a la identificación y priorización de procesos, se clasificaron mediante el mapa de procesos, el cual mostró la estructura de los macroprocesos y subprocesos del Hotel Ibis. En la Fig. 2, se observan los procesos clasificados en

estratégicos, operacional y de soporte, así como el subproceso de cobranza como parte del macroproceso Gestión del Servicio de Alojamiento, permitiendo visualizar de manera integral cómo se atiende al huésped desde el primer contacto hasta el cierre de su estadía.

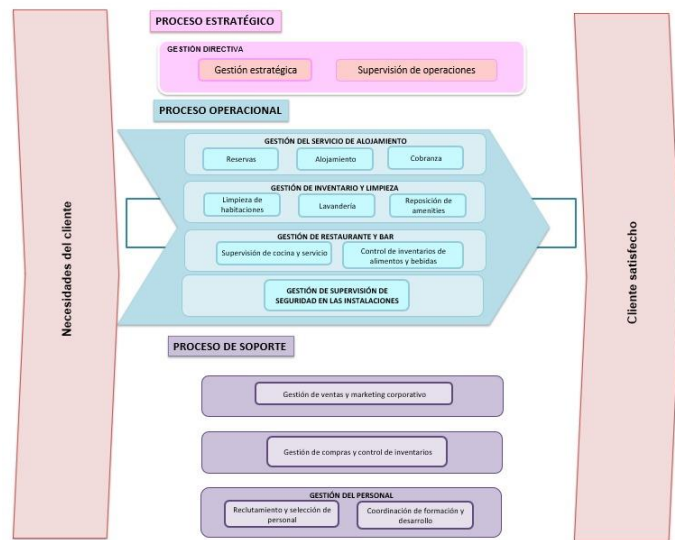


Fig 2. Mapa de procesos del hotel Ibis

La elaboración del mapa de procesos ofreció una perspectiva ordenada y coherente de estas actividades, facilitando la identificación de sus interrelaciones y de los puntos críticos que requieren intervención.

En la Fase 2, como parte del diagnóstico, se procedió al modelamiento detallado del proceso de cobranza utilizando la notación BPMN en la herramienta *Bizagi Modeler*; se realizó la medición de eficiencia operativa inicial, identificándose cuellos de botella en las actividades, evidenciándose impacto directo en la continuidad operativa, en el flujo de ingresos del establecimiento y la satisfacción del huésped.

El proceso AS-IS de Cobranza reflejó que las actividades manuales como la verificación de consumos, registro de pagos y emisión de comprobantes, presentaban actividades duplicadas, validaciones repetitivas y dependencia de documentos físicos, lo que incrementaba el tiempo de atención y el riesgo de errores. La medición realizada evidenció que este proceso requiere 108 minutos para completarse y genera un costo operativo aproximado de 54 soles, considerando el conjunto de actividades desarrolladas.

En la Fig. 3 se muestra la secuencia de actividades, en donde se visualiza las actividades manuales que incrementan el riesgo de retrasos y errores en la verificación de consumos y emisión de comprobantes.

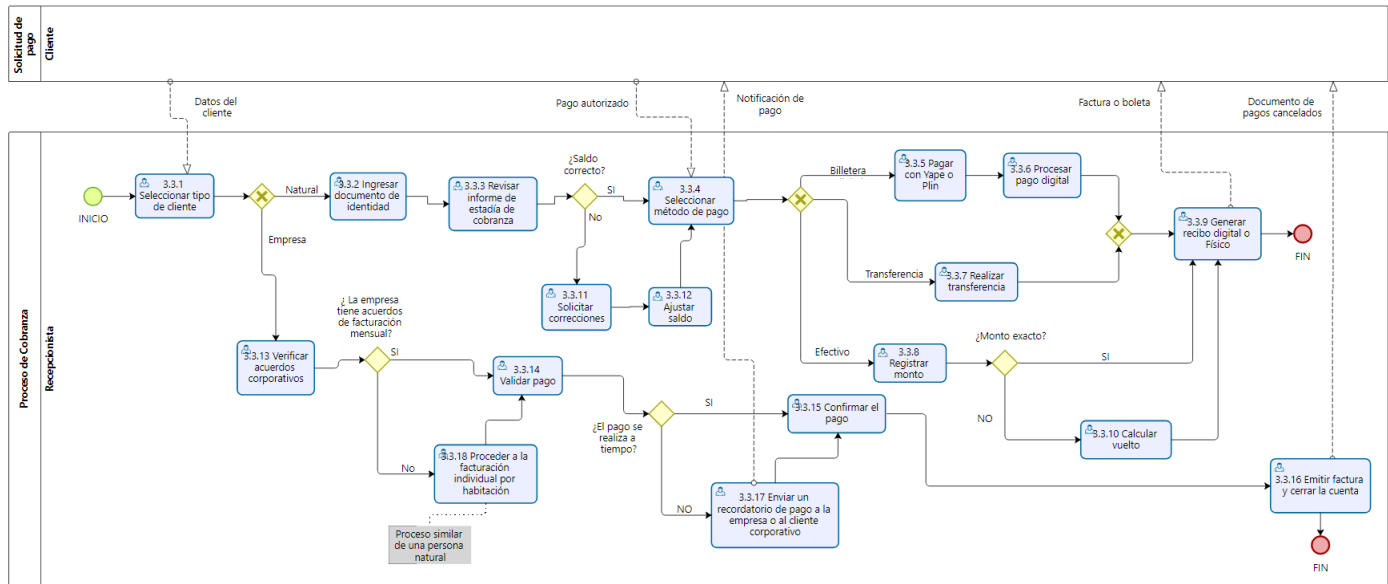


Fig. 3. Diagrama AS IS del proceso de cobranza

De igual manera, se identificaron los puntos de control (Tabla 3) como parte de la ejecución de la Fase 3, mismos que constituyeron errores evaluados en la matriz de riesgos y mapa de calor.

TABLA 3
PUNTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE COBRANZA (AS-IS)

ID	NOMBRE	OBJETIVO	TIPO	ENTRADA	SALIDA
3.3.3	Revisar informe de estadía de cobranza	Verificar que los montos y consumos registrados coincidan antes de autorizar el cobro.	Preventivo	Datos del cliente natural	Saldo correcto
					Saldo incorrecto

3.3.6	Procesar pago digital	Confirmar que la transacción electrónica se haya realizado correctamente y el monto coincida con el saldo a cobrar.	Detectivo	Pago digital realizado	Transacción validada
3.2.8	Entregar efectivo	Controlar que el monto entregado por el cliente sea el exacto; de no serlo, activar el cálculo y entrega de cambio.	Preventivo	Monto transferido	Monto exacto Monto no exacto

En la Fase 4, se realizó el diseño de la propuesta TO-BE aplicándose el enfoque de rediseño de procesos, orientado a transformar el flujo actual de cobranza mediante la automatización inteligente alineada con el ODS 9.

Bajo los lineamientos del enfoque BPM, estas actividades fueron reorganizadas e integradas incorporando un sistema PMS, agentes virtuales de cobranza y un panel de control con

indicadores de medición para el proceso. Esta solución permitió automatizar la verificación tributaria, generar el resumen de cuenta en tiempo real y emitir la facturación electrónica de manera automática, reduciendo la intervención humana y aumentando la trazabilidad del proceso.

A partir de los puntos de control definidos para evaluar el proceso de Cobranza, se identificaron actividades con diferentes niveles de riesgo que podrían influenciar en la eficiencia del flujo propuesto, pero con estrategias de mitigación y control, se podrían gestionar y minimizar, con el objetivo de disminuir la tasa de errores en la facturación, fomentando la precisión tecnológica en procesos contables automatizados y la validación fiscal con SUNAT.

En la Fig. 4 se muestra el diagrama propuesto TO-BE.

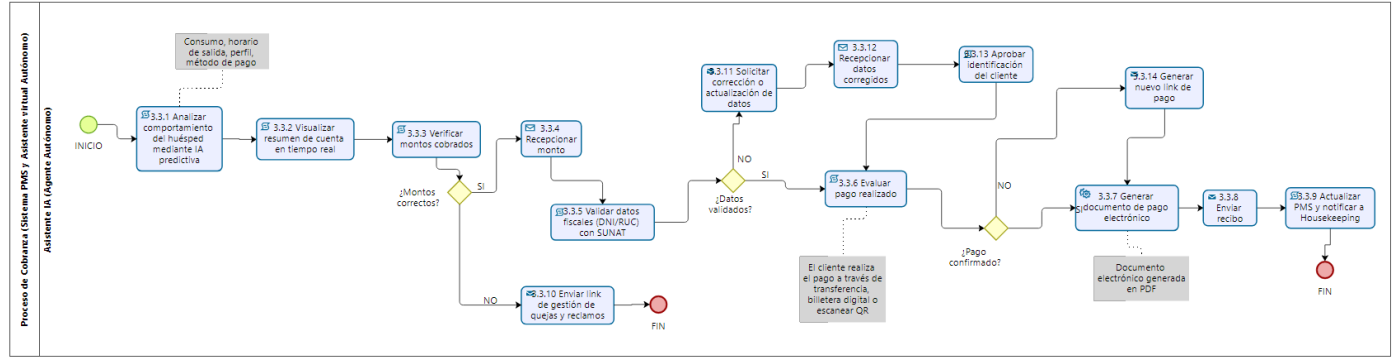


Fig. 4. Diagrama propuesto del proceso de cobranza (TO-BE)

A continuación, en la Tabla 4 se presentan los puntos de control del modelo TO-BE, los cuales permiten monitorear la eficiencia del proceso, validar la precisión del sistema y asegurar la mejora continua en la gestión de cobranza. En este contexto, se identifica un control preventivo que al activarse evita incidencias en el cálculo del monto a cobrar; un control correctivo orientado a detectar y subsanar errores en la información registrada, especialmente aquella vinculada con la entidad tributaria; y dos controles detectables que permiten verificar la correcta ejecución del pago y la actualización oportuna del registro en el sistema.

TABLA 4
PUNTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE COBRANZA (TO-BE)

ID	NOMBRE	OBJETIVO	TIPO	ENTRADA	SALIDA
3.3.3	Verificar montos cobrados	Verificar que los montos registrados coincidan con los cobrados.	Preventivo	Reporte de cuenta en tiempo real	Monto confirmado
				Resumen de cuenta confirmada	Monto conforme Monto disconforme
3.3.5	Validar datos fiscales	Monitorear exactitud de la información fiscal	Correctivo	Monto recibido y registrado	Datos fiscales validados

		para evitar errores en documentos electrónicos.		DNI/RUC	Notificación de error
3.3.6	Evaluar pago realizado	Verificar que el pago se haya realizado y registrado antes de emitir el comprobante.	Detectable	Datos fiscales validados Pago ejecutado	Pago confirmado y aprobado para facturación
				Pago ejecutado	Notificación de link de pago para reintento
3.3.9	Actualizar PMS y notificar	Confirmar la actualización del PMS y la alerta al housekeeping.	Detectable	Recibo electrónico enviado	OMS actualizado o con registro de pago final
				Factura electrónica y recibo	

Finalmente, en la Fase 4 se presenta la simulación del proceso AS-IS, en la cual se identificaron las actividades con mayor probabilidad de generar retrasos, reprocesos e inconsistencias en la información. Estos resultados permitieron evidenciar cuellos de botella asociados principalmente a la intervención manual y a la dependencia de múltiples actores en la ejecución del proceso tal como se

observa en la Fig. 5. De igual manera, en la Fig. 6 se muestra la simulación del proceso TO-BE, el cual incorpora mejoras orientadas a optimizar la verificación de datos, reducir la ocurrencia de errores y agilizar la gestión de pagos mediante la integración de funcionalidades automatizadas.

Los resultados obtenidos a partir de ambas simulaciones permitieron realizar una comparación cuantitativa y cualitativa de la eficiencia operativa antes y después de la implementación de la propuesta de mejora. En el escenario AS-IS, la ejecución del proceso de cobranza requiere la participación activa del recepcionista y del área administrativa, lo que incrementa el tiempo total del ciclo del proceso, genera mayores tiempos de espera entre actividades y eleva el costo operativo debido a la intervención de múltiples recursos humanos. Además, se identificaron riesgos asociados a errores en el registro y validación de la información, lo cual impacta negativamente en la calidad del servicio y en la confiabilidad del proceso.

En contraste, la simulación del modelo TO-BE evidencia una reducción significativa en la cantidad de actividades

manuales, debido a que el sistema automatizado asume funciones críticas como la validación de datos, el cálculo de montos a cobrar, la generación de comprobantes y la actualización de registros en tiempo real. Esta automatización no solo reduce los tiempos de procesamiento, sino que también disminuye la probabilidad de errores humanos, mejora la trazabilidad de la información y fortalece el control del proceso.

Adicionalmente, los indicadores de desempeño analizados como el costo por transacción, el nivel de intervención humana y el tiempo de ciclo, muestran mejoras sustanciales en el escenario TO-BE, evidenciando una mayor eficiencia, consistencia operativa y capacidad de respuesta. En este sentido, los resultados de la simulación demuestran el impacto positivo de la automatización y la optimización de procesos en la gestión de cobranza, constituyéndose en un soporte cuantitativo para la toma de decisiones y la implementación de soluciones basadas en tecnologías de la información.

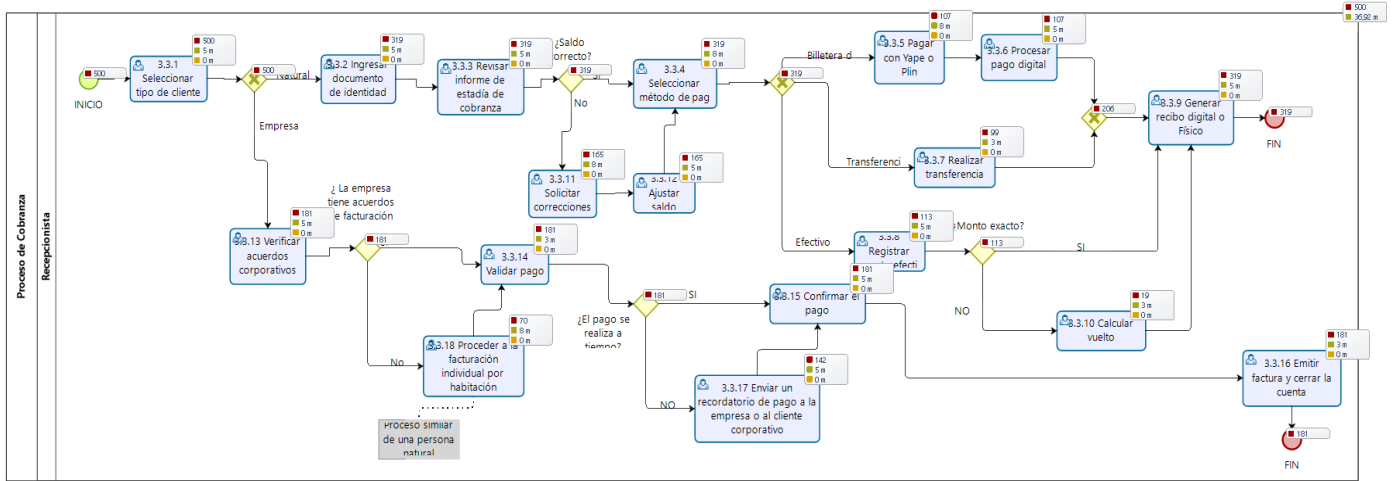


Fig. 5. Simulación del proceso de cobranza AS-IS

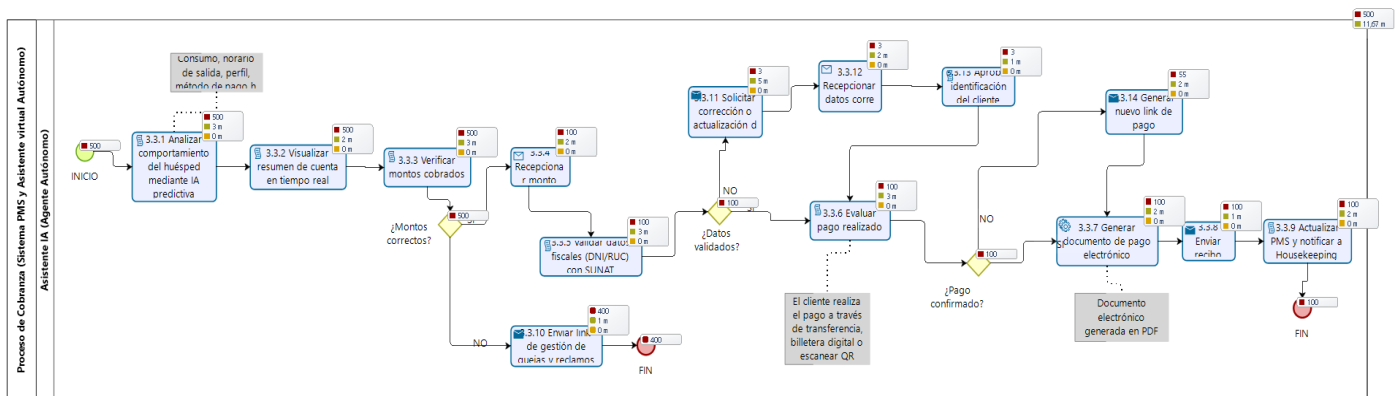


Fig. 6. Simulación del proceso de cobranza TO-BE

VI. RESULTADOS

Después de aplicar la simulación del proceso de cobranza en el Hotel Ibis de personal utilizando la herramienta *Bizagi Modeler*, se obtuvieron resultados que muestran una disminución significativa en la eficiencia operativa del proceso, calculada en los indicadores costo y tiempo de ejecución del proceso, tal como se muestra en la Tabla 5.

TABLA 5
VARIACIÓN DE SIMULACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA

	AS-IS	TO-BE	VARIACIÓN
Tiempo (minutos)	18458	5834	-68%
Costos	68494	45469	-34%

Nota. La simulación ha sido realizada ingresando 500 tokens.

La tabla de simulación revela una mejora significativa en la eficiencia operativa del proceso de Cobranza del Hotel Ibis, al comparar el modelo AS-IS con la propuesta de mejora TO-BE), donde el impacto más notable es la considerable reducción del 68% en el tiempo del proceso y en 34% en los costos de operación.

Esta reducción masiva sugiere que el rediseño del proceso, que incorporó el sistema de gestión de propiedades (PMS) y el asistente virtual autónomo, lograron reemplazar tareas manuales de alto costo con métodos automatizados de bajo costo marginal, como la verificación de cargos y el procesamiento de pagos electrónicos.

VII. DISCUSIÓN

El análisis del proceso de gestión del servicio de alojamiento en el Hotel Ibis, el estudio del proceso de cobranza permitió identificar ineficiencias operativas asociadas a tareas manuales, duplicidad de actividades y ausencia de integración tecnológica, situación que coincide con lo señalado por [2] y [12], quienes destacan que el mapeo de procesos mediante BPM facilita la identificación de incidencias que afectan la eficiencia operativa, a fin de integrar estrategias que mejoren la toma de decisiones dinámica en contextos en constante cambio.

De la misma manera, los resultados obtenidos en la simulación del proceso de cobranza evidenciaron que el modelo AS-IS presentaba tiempos elevados y altos costos operativos debido a la verificación manual de información y la dependencia del personal para la emisión de comprobantes. Este comportamiento coincide con [6], quien menciona que los procesos manuales incrementan la probabilidad de errores y retrasos en la operación hotelera.

Por otro lado, la propuesta TO-BE basada en automatización, verificación digital de datos y facturación electrónica demuestra mejoras significativas, reduciendo en un 34% los costos y en 68% el tiempo total del proceso. El resultado se alinea con [7], quien sostiene que la incorporación de tecnologías como los sistemas PMS integrados con

algoritmos de inteligencia artificial, contribuyen a reducir riesgos operativos, aumentar la exactitud y mejorar la eficiencia del *front-office*.

Además, los beneficios obtenidos en el modelo TO-BE respaldan lo planteado por [9] y [10], quienes afirman que la estandarización de procesos en cadenas hoteleras *economy* permite mantener la competitividad y controlar costos en entornos de alta demanda. Sin embargo, también se coincide con lo expuesto por [8], indicando que aún con altos niveles de automatización, es necesaria la supervisión humana para validar información crítica y garantizar la calidad del servicio al huésped.

Finalmente, los resultados también confirman que integrar BPM con tecnologías emergentes es una estrategia adecuada para optimizar procesos clave del alojamiento. El rediseño del proceso de cobranza no solo incrementó la eficiencia operativa, sino que contribuyó a la modernización digital del Hotel Ibis en línea con el ODS 9, tal como lo sugiere la literatura reciente en transformación digital hotelera.

VIII. CONCLUSIONES

- El proceso de gestión del servicio de alojamiento del Hotel Ibis Trujillo presenta fallas estructurales en el macroproceso de Gestión del Servicio de Alojamiento, evidenciado en su subproceso de cobranza, generando demoras, errores y baja satisfacción del cliente. Estas deficiencias afectan directamente la eficiencia operativa y la experiencia del huésped.
- La principal causa de los problemas en el desempeño del proceso de cobranza es la falta de integración tecnológica y la alta dependencia de tareas manuales, lo que ha generado errores en la facturación, problemas de sincronización entre áreas y retrasos en el pago y emisión de comprobantes.
- La propuesta de mejora basada en la aplicación del enfoque BPM, y la innovación tecnológica sustentada en la implementación del sistema PMS, el asistente virtual para autoservicio de pago del cliente y el uso de un tablero de comando para trazabilidad de resultados, la hace viable, necesaria y altamente beneficiosa, ya que permite reducir tiempos y costos, eliminar errores y garantizar procesos más estandarizados.
- El rediseño tecnológico y operativo contribuyó directamente al cumplimiento del ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) mediante la digitalización, automatización y modernización del servicio, fortaleciendo la competitividad del hotel, además, existe evidencia teórica y empírica que respalda la propuesta, demostrando que la automatización, reingeniería y gestión por procesos incrementan productividad e incrementa la satisfacción del cliente, validando la pertinencia del proyecto.

AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Los autores agradecemos al personal del Hotel Ibis ubicado en la Ciudad de Trujillo Región la Libertad – Perú, por su valioso apoyo en la presente investigación.

REFERENCIAS

- [1] F. Zahidi, “Embracing the new era: Artificial intelligence and its implications for the hospitality industry,” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 112, 2024. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001847>
- [2] D. Gursoy et al., “Artificial intelligence (AI) technology, its applications and implications for the hospitality industry,” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 120, 2025. Available: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104212>
- [3] L. Lima-Santos, “Factors influencing hotel revenue management in times of economic volatility,” *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 12, no. 4, 2023.J.
- [4] L. Pinedo, “Do travel and tourism agencies in Peru promote pro-environmental behavior,” *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, vol. 6, no. 5, 2025.
- [5] P. Rivas and G. Herrera, “Resilience and strategic investment in Peruvian hospitality: A regional analysis 2023–2024,” *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 48, no. 4, 2024.
- [6] A. Vega and D. Cruz, “Socio-political instability and its asymmetric impact on Peruvian destination performance,” *Tourism Economics*, vol. 29, no. 8, 2023.
- [7] S. Lee, H. Han and Y. Kim, “The future of hotel front office: Robotic automation and digital transformation in emerging economies,” *Journal of Hospitality & Tourism Technology*, vol. 15, no. 2, 2024.
- [8] V. Lee and J. Li, “The role of online reputation management in low-cost hotel segments: A case study of Ibis in Latin America,” *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 65, no. 1, 2024.
- [9] B. O’Neill, J. Chen and T. Kim, “Comparative analysis of operational performance in budget and full-service hotels in emerging markets,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 36, no. 4, 2024.
- [10] A. Chan and H. Cheng, “Sustainable practices and cost efficiency in international hotel chains: Evidence from Accor’s economy segment,” *Tourism Management Perspectives*, vol. 48, 2023.
- [11] R. Lee, P. Sharma and T. Brown, “Post-pandemic financial resilience: A comparison of economy and luxury hotel models,” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 115, 2023.
- [12] [1] P. Q. Huy and V. K. Phuc, “Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation,” *Business Process Management Journal*, vol. 31, no. 8, pp. 67–103, 2025. doi: 10.1108/BPMJ-06-2024-046