Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Diseño de la Gestión por Procesos que permite la integración y mejora del
proceso de Recursos Humanos en las MYPES del sector hotelero en Lima
metropolitana

TESIS

Para optar por el Título de: Ingeniero Industrial

AUTOR

Aval Rojas, Jessebel Mireya (0000-0002-2074-5275)

ASESORES DE TESIS

Juan Carlos Eyzaguirre Munarriz (0000-0001-9769-2135)

Miguel Shinno Huamani (0000-0002-1732-8788)

Lima, 22 de Marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos</i>	14
RESUMEN.....	16
SUMMARY	17
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1: Marco Teórico	19
1.1 Revisión de la Literatura.....	19
1.1.1 Situación económica en el Perú.....	19
1.1.1.1 Producto Bruto Interno (PBI)	19
1.1.1.2 Avance del PBI.....	23
1.1.1.3 Importancia del PBI	25
1.1.2 Situación empresarial en el Perú	25
1.1.2.1 Estratos empresariales en el Perú	25
1.1.2.2 Situación por estrato empresarial en Perú	26
1.1.2.3 Micro y Pequeñas empresas (MYPES)	27
1.1.2.4 Importancia de las MYPE	33
1.1.2.5 Micro y pequeñas empresas en el Perú	34
1.1.2.5.1 Situación actual	34
1.1.2.5.2 Problemas de las MYPE.....	36
1.1.3 Gestión de Procesos	37
1.1.3.1 Conceptos básicos de Gestión por procesos.....	42
1.1.3.1.1 Proceso	42
1.1.3.2 Ventajas de la Gestión por procesos.....	43
1.1.3.3 Consideraciones de la Gestión por procesos	44
1.1.3.4 Beneficios de la Gestión por procesos	45
1.1.4 Sector Servicios.....	46
1.1.4.1 Definición del Sector Servicios.....	46

1.1.4.2	El sector servicios en el Perú.....	46
1.1.4.3	Sub sector Hotelero:	48
1.1.4.3.1	Panorama económico	50
1.1.4.3.2	Empleo del sector	52
1.1.5	Gestión de Recursos Humanos.....	53
1.1.5.1	Elementos de Recursos Humanos	55
1.1.5.1.1	Contratación	55
1.1.5.1.1.1	Fase de Reclutamiento	55
1.1.5.1.1.2	Proceso de Selección.....	55
1.1.5.1.1.3	Fase de acogida e integración	55
1.1.5.1.2	Formación.....	56
1.1.5.1.3	Retribución	56
1.1.5.1.4	Bienestar.....	57
1.2	Conceptos	57
1.2.1	Definición de Micro y Pequeñas empresas	57
1.2.2	Definición de Gestión por Procesos	58
1.2.3	Definición del Sector Hotelero.....	58
1.2.4	Definición de Recursos Humanos	58
1.3	Normativa	61
1.3.1	Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES)	61
1.3.2	Sector de Servicios	63
1.3.3	Recursos Humanos	65
1.4	Casos de éxito.....	66
1.4.1	Caso 1.....	66
	Resultados obtenidos	67
1.4.2	Caso 2.....	68
	Resultados obtenidos	69

1.4.3	Caso 3.....	69
	Resultados obtenidos:	70
1.4.4	Caso 4.....	70
	Resultados obtenidos	71
1.4.5	Caso 5.....	72
	Resultados obtenidos	74
CAPÍTULO 2: Diagnóstico del sector		75
2.1	Producto Bruto Interno en el Perú.....	75
2.1.1	Crecimiento del PBI peruano	76
2.2	Estratos empresariales en el Perú	77
2.2.1	Características de los estratos empresariales en el Perú.....	79
2.2.2	Estructura empresarial según departamentos de la región peruana.....	79
2.3	Micro y pequeñas empresas en el Perú	82
2.4	Actividades económicas en el sector Servicio	83
2.4.1	Informalidad de los sectores.....	84
2.4.2	Crecimiento de los sectores.....	85
2.4.3	Mortalidad del sector hotelero.....	86
2.4.4	Aporte del sector hoteles y restaurantes al PBI.....	88
2.4.5	Elección del subsector hotelero.....	90
2.5	Subsector hotelero	91
2.5.1	Tipo de hoteles a investigar.....	91
2.6	Muestreo para la entrevista a hoteles de 2 y 3 estrellas	95
2.6.1	Ficha técnica.....	97
2.7	Análisis de resultado de la encuesta a las MYPE en el subsector hotelero en Lima metropolitana.....	97
2.7.1	Diagnóstico general.....	99
2.7.2	Diagnóstico específico	102

2.8	Objetivos:	112
2.8.1	Objetivos Generales	112
2.8.2	Objetivos específicos.....	113
2.9	Variables ante análisis de resultados de la entrevista a hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana	113
2.10	Alcance del Proyecto de Investigación a hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana	114
2.11	Hipótesis del Proyecto de Investigación a hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana	116
2.11.1	Hipótesis general	116
2.11.2	Hipótesis específica.....	117
2.12	Elementos de productividad	118
2.12.1	Elementos de productividad general	118
2.12.2	Elementos de productividad específica	119
CAPÍTULO 3: Propuesta de modelo de Recursos Humanos para empresas Mypes del sector hotelero.....		121
3.1	Diseño conceptual	121
3.2	Mapa de procesos general	124
3.3	Mapa de procesos general propuesto.....	125
3.3.1	Procesos Estratégicos	125
3.3.1.1	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	126
3.3.1.2	Gestión de Calidad	126
3.3.2	Procesos Clave	126
3.3.2.1	Gestión de Planificación y Control	126
3.3.2.2	Gestión Comercial.....	126
3.3.2.3	Gestión de Pedidos y Alojamiento	127
3.3.2.4	Gestión Logística.....	127
3.3.3	Procesos de Soporte	127

3.3.3.1	Gestión de Costos	127
3.3.3.2	Gestión de Mantenimiento	127
3.3.3.3	Gestión de Recursos Humanos	128
3.4	Mapa de interrelación de los procesos	128
3.5	Propuesta del proceso de Recursos Humanos	131
3.5.1	Mapa de procesos específico	133
3.5.2	Desarrollo de la propuesta del Modelo de Recursos Humanos	135
3.5.2.1	Proceso de Planificación de personal	135
3.5.2.2	Proceso de Selección	136
3.5.2.2.1	SIPOC de Selección	142
3.5.2.2.2	Procedimientos e Instructivos del proceso de Selección	143
3.5.2.2.3	Ficha de indicadores del proceso de Selección	146
3.5.2.3	Proceso de Capacitación al personal	147
3.5.2.3.1	SIPOC de Capacitación	148
3.5.2.3.2	Formatos del Plan de Capacitación	150
3.5.2.3.3	Procedimientos e Instructivos del proceso de Capacitación	151
3.5.2.3.4	Ficha de indicadores del proceso de Capacitación	153
3.5.2.4	Proceso de Evaluación al personal	156
3.5.2.4.1	Proceso de Despido	157
3.5.2.5	Proceso de Clima Organizacional	158
3.5.2.5.1	SIPOC de Clima Organizacional hacia el personal	159
3.5.2.5.2	Formatos del proceso de Clima Organizacional	160
3.5.2.5.3	Procedimientos e Instructivos del proceso de Clima Organizacional	162
3.5.2.5.4	Ficha técnica de indicadores del proceso de Clima Organizacional	165
CAPITULO IV: Validación del proyecto de investigación		166
4.1	Validación de los entregables	166
4.2	Validación de la bibliografía	168

4.2.1	Validación de entregables del Capítulo I	168
4.2.1.1	Artículos científicos generales	169
4.2.1.2	Artículos científicos específicos.....	171
4.2.1.3	Leyes y normativas de la República del Perú.....	174
4.2.1.4	Información de páginas web.....	175
4.2.1.5	Información de entidades gubernamentales y no gubernamentales	178
4.2.1.6	Libros especializados	180
4.2.1.7	Revistas especializadas.....	182
4.2.1.8	Estadísticos.....	183
4.2.2	Validación de entregables del Capítulo II	185
4.2.3	Validación de entregables del Capítulo III.....	188
4.2.4	Validación del modelo de Recursos Humanos.....	189
4.2.4.1	Validadores del Proyecto de Investigación	189
4.2.4.2	Formato para la validación.....	195
4.2.4.2.1	Formato de validación por indicadores	195
4.2.4.2.2	Formato para la validación por dimensión	196
4.2.4.3	Resultados de la validación de expertos.....	200
4.2.4.3.1	Resultados de Sidnei Vieira Marinho.....	201
4.2.4.3.2	Resultados de Marielsy Pérez Savino	204
4.2.4.3.3	Resultados de Fabiano Lang Fraga	207
4.2.4.3.4	Resultados de Germán Velásquez Salazar	210
4.2.4.3.5	Resultados de Josefina Pomachagua	213
4.2.4.3.6	Resultados generales	216
4.3	Impacto del Proyecto de investigación.....	218
4.3.1	Matriz de Leopold	218
4.3.1.1	Impacto del modelo general	219
4.3.1.1.1	Impacto en las MYPE	222

4.3.1.1.2 Impacto en los clientes	222
4.3.1.1.3 Impacto en los trabajadores	223
4.3.1.1.4 Impacto en la sociedad	223
4.3.1.1.5 Impacto en el Estado	224
4.3.1.2 Impacto específico del modelo de Recursos Humanos	224
4.3.1.2.1 Impacto en las MYPES	225
4.3.1.2.2 Impacto en los clientes	226
4.3.1.2.3 Impacto en los trabajadores	226
4.3.1.2.4 Impacto en la sociedad	227
4.3.1.2.5 Impacto en el Estado	228
CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones	229
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	235

INDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Relación entre Inversión Generadora de Conocimiento y tasas de crecimiento del PBI.....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfica 2: Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008 I-2016 II. Variación porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al mismo periodo del año anterior.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfica 3: Estratos empresariales en el Perú y sus ingresos anuales</i>	<i>26</i>
<i>Gráfica 4: Situación por estrato empresarial en Perú</i>	<i>26</i>
<i>Gráfica 5: Factores considerados cruciales para el desarrollo de una posición competitiva de una compañía</i>	<i>28</i>
<i>Gráfica 6: Cantidad y porcentaje de MYPE formales, según regiones</i>	<i>35</i>
<i>Gráfica 7: Problemas de las MYPE</i>	<i>36</i>
<i>Gráfica 8: Descripción gráfica de un proceso.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfica 9: Consideraciones para el cambio hacia una Gestión por procesos en una empresa</i>	<i>44</i>

<i>Gráfica 10: Beneficios de la Gestión por procesos en la empresa</i>	<i>45</i>
<i>Gráfica 11: Producto Bruto Interno en el cuarto trimestre 2014 por actividades</i>	<i>47</i>
<i>Gráfica 12: Evolución del índice de la Producción Nacional</i>	<i>51</i>
<i>Gráfica 13: Índice mensual de empleo del Sector Hoteles y Restaurantes desde 2009- 2016 P/Junio</i>	<i>52</i>
<i>Gráfica 14: Evolución del PBI 2010-2016.....</i>	<i>75</i>
<i>Gráfica 15: Crecimiento porcentual del PBI nacional, año 2016</i>	<i>76</i>
<i>Gráfica 16: Principales características de las MIPYME formales</i>	<i>78</i>
<i>Gráfica 17: Evolución de las Mipymes formales 2010-2014.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfica 18: Mipymes formales, según regiones 2014 (en porcentajes)</i>	<i>80</i>
<i>Gráfica 19: Proporción de empresas formales por estratos, según regiones, 2014</i>	<i>81</i>
<i>Gráfica 20: Mipymes formales según sector económico 2010 y 2014.....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfica 21: Perú: Mipymes formales en sector servicios</i>	<i>83</i>
<i>Gráfica 22: Porcentaje de informalidad por sector.....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfica 23: Perú: Bajas de empresas, según actividad económica, I Trimestre del 2015.....</i>	<i>87</i>
<i>Gráfica 24: Producto Bruto Interno según Actividad Económica por año</i>	<i>89</i>
<i>Gráfica 25: Ventas anuales según Actividad Económica en millones de soles</i>	<i>89</i>
<i>Gráfica 26: Valor agregado bruto de Alojamiento vs. Restaurantes</i>	<i>90</i>
<i>Gráfica 27: Procedencia de los huéspedes no residentes en el Perú.</i>	<i>91</i>
<i>Gráfica 28: Capacidad ofertada de los establecimientos de alojamiento colectivo clasificado y categorizado.</i>	<i>92</i>
<i>Gráfica 29: Porcentaje de los tipos de hoteles presentes en el departamento de Lima ..</i>	<i>94</i>
<i>Gráfica 30: Evaluación de resultados</i>	<i>99</i>
<i>Gráfica 31: Utilización de indicadores.....</i>	<i>100</i>
<i>Gráfica 32: Misión, visión y objetivos</i>	<i>101</i>
<i>Gráfica 33: Ejecución de mejoras.....</i>	<i>102</i>
<i>Gráfica 34: Porcentaje de rotación en base a meses.....</i>	<i>103</i>
<i>Gráfica 35. Porcentaje de la edad de trabajadores que forman parte de la rotación..</i>	<i>103</i>
<i>Gráfica 36: Porcentaje de ceses según edad de trabajadores.....</i>	<i>104</i>
<i>Gráfica 37: Porcentaje del motivo de las ceses según edad de los trabajadores.</i>	<i>106</i>
<i>Gráfica 38: Porcentaje de tipo de anuncio de un nuevo personal.....</i>	<i>107</i>
<i>Gráfica 39: Porcentaje de trabajadores que se encuentran a gusto en su puesto de trabajo en hoteles de 2 y 3 estrellas</i>	<i>108</i>

<i>Gráfica 40: Porcentaje de la forma de trabajo del personal ejercida en hoteles de 2 y 3 estrellas</i>	<i>109</i>
<i>Gráfica 41: Porcentaje de implementación de motivación en hoteles de 2 y 3 estrellas</i>	<i>110</i>
<i>Gráfica 42: Porcentaje de tipos de actividades de motivación en hoteles de 2 y 3 estrellas</i>	<i>111</i>
<i>Gráfica 43: Porcentaje de responsable encargado a desarrollar el plan de motivación</i>	<i>112</i>
<i>Gráfica 44: Porcentaje de personal especializado en servicio de mantenimiento perteneciente al hotel.....</i>	<i>115</i>
<i>Gráfica 45: Porcentaje de órgano especializado en SSO que cuenta el hotel.....</i>	<i>115</i>
<i>Gráfica 46: Representación del alcance del proyecto de investigación</i>	<i>116</i>
<i>Gráfica 47: Elementos de productividad del modelo propuesto general</i>	<i>118</i>
<i>Gráfica 48: Elementos de productividad del modelo propuesto de Recursos Humanos</i>	<i>120</i>
<i>Gráfica 49: Representación del Diseño conceptual</i>	<i>123</i>
<i>Gráfica 50: Mapa de procesos general actual.....</i>	<i>124</i>
<i>Gráfica 51: Mapa de procesos general propuesto.....</i>	<i>125</i>
<i>Gráfica 52: Flujograma General.....</i>	<i>128</i>
<i>Gráfica 53: Mapa Interrelacional.....</i>	<i>129</i>
<i>Gráfica 54: Modelo propuesto de Recursos Humanos</i>	<i>132</i>
<i>Gráfica 55: Flujograma actual de Recursos Humanos</i>	<i>133</i>
<i>Gráfica 56: Mapa de proceso específico</i>	<i>134</i>
<i>Gráfica 57: Flujograma del proceso de Planificación de personal</i>	<i>136</i>
<i>Gráfica 58: Flujograma del proceso de Selección</i>	<i>141</i>
<i>Gráfica 59: SIPOC de Selección.....</i>	<i>142</i>
<i>Gráfica 60: Flujograma del proceso de Capacitación</i>	<i>148</i>
<i>Gráfica 61: SIPOC del proceso de Capacitación.....</i>	<i>149</i>
<i>Gráfica 62: Formato de Plan de Capacitación.....</i>	<i>150</i>
<i>Gráfica 63: Flujograma del proceso de Evaluación</i>	<i>157</i>
<i>Gráfica 64: Flujograma del proceso de Despido</i>	<i>158</i>
<i>Gráfica 65: Flujograma del proceso de Motivación.....</i>	<i>159</i>
<i>Gráfica 66: SIPOC del proceso de Motivación</i>	<i>160</i>
<i>Gráfica 67: Formato de Encuesta de motivacional hacia el personal</i>	<i>161</i>
<i>Gráfica 68: Porcentaje de año de publicación del total de entregables.....</i>	<i>184</i>
<i>Gráfica 69: Cantidad de entregables según antigüedad de publicación.....</i>	<i>184</i>

<i>Gráfica 70: Resumen de resultados generales por indicadores</i>	<i>216</i>
<i>Gráfica 71: Resumen de resultados por indicadores de cada validador.....</i>	<i>217</i>
<i>Gráfica 72: Resumen de resultados generales por dimensiones</i>	<i>218</i>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Prueba estadística de la relación entre el PBI y el desempleo</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2: Prueba estadística de la relación entre el PBI con la Inflación</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3: Factores que limitan el Crecimiento de las Mypes en el Perú</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4: Ventajas en la implementación de la Gestión por procesos en una empresa ...</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5: Variación de crecimiento por sectores</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 6: Tipos de Hoteles y cantidad en el departamento de Lima</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 7: Cantidad de Hoteles Mypes formales</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 8: Ficha técnica</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 9: Interrelación de los Procesos de investigación</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 10: Ficha de indicadores del proceso de Selección.....</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 11: Ficha de indicadores del porcentaje de empleados capacitados</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 12: Ficha de indicadores de personal capacitado en Mantto y Seguridad</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 13: Indicador sobre el índice de motivación en los trabajadores</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 14: Indicadores de logro.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 15: Tipos de bibliografía</i>	<i>168</i>
<i>Tabla 16: Artículos científicos generales.....</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 17: Artículos científicos específicos.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 18: Leyes y normativas de la República del Perú.....</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 19: Información de páginas web.....</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 20: Información de entidades gubernamentales y no gubernamentales.....</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 21: Libros especializados</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 22: Revistas especializadas.....</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 23: Subsector Hotelero MYPE con sus respectivos encuestadores</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 24: Entregables del Capítulo III</i>	<i>188</i>
<i>Tabla 25: Formato de validación por indicadores</i>	<i>198</i>

<i>Tabla 26: Formato de validación por dimensiones</i>	<i>199</i>
<i>Tabla 27: Resultados de validación de Sidnei Vieira Marinho</i>	<i>201</i>
<i>Tabla 28: Resultados de validación de Manuel Suarez Barraza</i>	<i>204</i>
<i>Tabla 29: Resultados de validación de Fabiano Lang Fraga</i>	<i>207</i>
<i>Tabla 30: Resultados de validación de Germán Velásquez Salazar</i>	<i>210</i>
<i>Tabla 31: Resultados de validación de Josefina Pomachagua</i>	<i>213</i>
<i>Tabla 32: Leyenda de Importancia</i>	<i>219</i>
<i>Tabla 33: Leyenda de Impacto.....</i>	<i>219</i>
<i>Tabla 34: Matriz de Leopold General.....</i>	<i>220</i>
<i>Tabla 35: Matriz Leopold Específica.....</i>	<i>225</i>

Dedicatoria:

Esta tesis se la dedico a mis padres.

Agradecimientos:

En primer lugar, agradezco a mis padres por el constante apoyo que me dieron; a mis compañeros de investigación, por la unión; y a mí misma, por la fortaleza y perseverancia que hace que siempre siga adelante.

TEMA:

El trabajo se enfoca en la gestión del área de Recursos Humanos

RESUMEN

Este proyecto de investigación es la adaptación de modelos de gestión por procesos de Recursos Humanos a un sector micro y pequeño empresarial, donde se desarrolla el rubro hotelero. El modelo de gestión por procesos de Recursos Humanos, además de integrar y mejorar los procesos en todo su ciclo de vida, también es parte de un proceso de soporte, el cual tiene como objetivo el incremento de la productividad laboral de los hoteles de dos y tres estrellas.

Palabras clave: Recursos Humanos, Gestión por procesos, sector servicio, Mypes, hotel, dos y tres estrellas, productividad.

SUMMARY

This project of investigation is about the adaptation of models of Human Resources' Process Management to a sector micro and small business, where development the hotels item. The model of Human Resources' Process Management, also of integrate and to get better the process in all throughout its life cycle, is part of the support process too, which has like objective the increase of the productivity labor of the two and three stars hotels.

Keywords: Human Resources, Process Management, service sector, Mypes, hotels, two and three stars, productivity.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el área de Recursos Humanos ha generado mayor atención tanto de los empleadores como de los gerentes mismos, ya que se ha tomado mayor importancia en las personas; y con ello se pudo observar el impacto y beneficio que tiene para la empresa la adecuada gestión del personal; asimismo, el valor agregado de cada empleador en su trabajo de día a día. Es por ello, que se ha visto la necesidad de contar con personal de trabajo adecuado para respectivas funciones, su capacitación para responder ante cualquier eventualidad, y la adaptación a futuras innovaciones; más aún en un sector hotelero que cuenta con una alta demanda de atención al cliente, tanto en su recepción como en la adecuación de las habitaciones. Por lo que, el proceso de reclutar, capacitar y crear un buen clima laboral de manera eficiente en un sector hotelero es bajo la implementación de la Gestión por Procesos.

De acuerdo a lo anterior mencionado, llegamos a un punto de convergencia, donde captar al personal adecuado de manera más eficiente y rápida, y que este se desarrolle en la empresa adecuadamente, bajo una gestión por procesos brindado, proporciona una ventaja competitiva dentro del sector, en cuanto al incremento de la productividad del personal.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico

1.1 Revisión de la Literatura

1.1.1 Situación económica en el Perú

En cuanto a la situación económica en el país, desde el 2005 hasta el momento, Perú ha presentado un índice de crecimiento económico alto, superior en comparación a otras naciones de la región, debido a que cuenta con una mayor exportación de materias primas, minerales, etc. A excepción del año 2009, donde se produjo un crecimiento de 0.9%, teniendo como causa una crisis mundial. Fuera de ello, esto le permitió al estado generar más programas sociales, obras de infraestructura de mayor escala y otros beneficios relacionados al crecimiento del PBI nacional.

1.1.1.1 Producto Bruto Interno (PBI)

Tafa (Tafa, 2016) y el Aula de Aragón, añaden que el Producto Bruto Interno (PBI) es uno de los términos económicos que lidia con el ingreso nacional, es decir, el valor de mercado de todos los bienes y servicios dentro de las fronteras de una nación en un determinado periodo. Según, el Banco Mundial, el PBI a precio de comprador, es la totalidad del valor bruto agregado de todos los productores residentes en la economía, sumado la totalidad de impuestos a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Tafa (Tafa, 2016) incluso, señala la relación que existe entre el PBI con el desempleo y la inflación; debido a que, los últimos mencionados influyen de manera negativa a la tasa de crecimiento del PBI. Es decir, aumenta la brecha del PBI, diferencia entre el PBI potencial y el PBI real, si aumenta el desempleo, como es que se podrá observar en la tabla 1. Por otro lado, de acuerdo a estudios realizados en Albania - Europa, en el crecimiento de la inflación,

se encontraron que los cambios en la diferencia del PBI tuvieron como influencia el resultado de la inflación, como es que se podrá observar en la tabla 2.

Tabla 1: Prueba estadística de la relación entre el PBI y el desempleo

ADF Test Statistic	-0.246980	1% Critical Value*	-4.4613	
		5% Critical Value	-3.2695	
		10% Critical Value	-2.7822	
*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(UNEMPLOYMENT_RAT)				
Method: Least Squares				
Date: 07/02/15 Time: 14:45				
Sample(adjusted): 5 13				
Included observations: 9 after adjusting endpoints				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
UNEMPLOYMENT_RAT(-1)	-0.078944	0.319637	-0.246980	0.8171
D(UNEMPLOYMENT_RAT(-1))	-0.513752	0.401708	-1.278919	0.2701
D(UNEMPLOYMENT_RAT(-2))	0.142868	0.085942	1.662382	0.1718
D(UNEMPLOYMENT_RAT(-3))	0.062872	0.056691	1.109012	0.3296
C	1.461664	4.237367	0.344946	0.7475
R-squared	0.508080	Mean dependent var		0.222222
Adjusted R-squared	0.016160	S.D. dependent var		0.501941
S.E. of regression	0.497869	Akaike info criterion		1.743220
Sum squared resid	0.991492	Schwarz criterion		1.852789
Log likelihood	-2.844489	F-statistic		1.032850
Durbin-Watson stat	3.233964	Prob(F-statistic)		0.487881

FUENTE: GDP Growth Rate and its Determinants

Tafa (2016), para la relación entre el PBI y el desempleo, demuestra que la estadística de prueba ADF es mayor que los valores críticos para todos los niveles de significación (medido en números negativos), por tanto, no se rechazó la hipótesis nula. Por lo que, afirma que tiene una raíz unitaria y que no es estacionaria a través de años.

Tabla 2: Prueba estadística de la relación entre el PBI con la Inflación

ADF Test Statistic	-2.011409	1% Critical Value*	-4.4613
		5% Critical Value	-3.2695
		10% Critical Value	-2.7822
*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.			
Augmented Dickey-Fuller Test Equation			
Dependent Variable: D(INFLATION_RATE)			
Method: Least Squares			
Date: 07/02/15 Time: 14:43			
Sample(adjusted): 5 13			

Included observations: 9 after adjusting endpoints				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INFLATION_RATE(-1)	-1.572768	0.781924	-2.011409	0.1146
D(INFLATION_RATE(-1))	0.486591	0.475082	1.024226	0.3636
D(INFLATION_RATE(-2))	0.279938	0.283936	0.985919	0.3800
D(INFLATION_RATE(-3))	0.151785	0.150714	1.007109	0.3709
C	4.386723	2.194112	1.999315	0.1162
R-squared	0.748465	Mean dependent var		0.171955
Adjusted R-squared	0.496930	S.D. dependent var		1.016681
S.E. of regression	0.721106	Akaike info criterion		2.484119
Sum squared resid	2.079974	Schwarz criterion		2.593688
Log likelihood	-6.178535	F-statistic		2.975591
Durbin-Watson stat	2.353606	Prob(F-statistic)		0.157980

FUENTE: GDP Growth Rate and its Determinants

Tafa (2016), para la relación entre el PBI y la inflación, demuestra que la estadística de prueba ADF es mayor que los valores críticos para todos los niveles de significación (medido en números negativos), por tanto, no se rechazó la hipótesis nula. Por lo que, afirma que tiene una raíz unitaria y que no es estacionaria a través de años.

En segundo lugar, con respecto a la contribución del PBI en las empresas, Buzinskiene y Rudyte (2014) hacen mención a la inversión en la creación de conocimiento, a través de ciencia y tecnología, mediante un sistema educativo eficaz, con el fin de demostrar la competitividad tanto del país como de una organización. Incluso, Buzinskiene y Rudyte (2014), añaden que mediante una comparación, realizada en Lituania – Europa, de la Inversión Generadora de Conocimiento (KGI) y las tasas de crecimiento del PBI, revela que

la dinámica del KGI tiene un crecimiento relativo por 0.97% puntos (del 8,19% al 9,16%) durante el 1998 - 2012, mientras que el crecimiento del PBI se redujo por 4.02% puntos (de 7.62% a 3.60%). Gráfico 1.

Gráfica 1: Relación entre Inversión Generadora de Conocimiento y tasas de crecimiento del PBI

FUENTE: THE IMPACT OF KNOWLEDGE GENERATING INVESTMENT ON GDP GROWTH

Buzinskiene y Rudyte (2014) con el fin de evaluar las dos variables, usaron correlaciones y regresión lineal; las cuales, demostraron con un coeficiente de correlación de 0.986 la fuerte relación que existe entre el KGI y el PBI; inclusive el coeficiente de determinación, R, indica que 97.3% de crecimiento de PBI depende de la variación de la variable KGI, y que los restantes 2.7% a partir de otras variables de cambios no señalados. Por lo que, mencionan que la KGI consta de recursos muy importantes para la evaluación al crecimiento del PBI.

1.1.1.2 Avance del PBI

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el comportamiento de la economía peruana, hasta el II trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3,7%, influenciado por el mayor gasto de consumo final público y privado, y del crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios; no obstante, la contracción de la inversión privada y la desfavorable evolución de los términos de intercambio, que disminuyeron el poder de compra de nuestras exportaciones.

Indican que por actividades económicas el crecimiento del Producto Bruto Interno (3,7%), fue impulsado por la favorable evolución de las actividades extractivas y de servicios que crecieron en 12,4% y 4,2% respectivamente. En las actividades extractivas destacó el buen desempeño de la extracción de petróleo, gas y minerales (23,7%) y de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (0,6%), en cambio la pesca registró una severa contracción (-59,6%); en los servicios, destacó el crecimiento de las telecomunicaciones y otros servicios de información (10,4%), la producción de electricidad, gas y agua (7,5%), los servicios financieros, seguros y pensiones (6,8%), y también el comercio (2,4%) y los servicios prestados a las empresas (2,1%) aunque con menor dinamismo.

Cabe resaltar que, la INEI hace mención a que la oferta y demanda global creció en 2,4%, favorecida por el buen desempeño de la demanda externa y de los bienes y servicios para el consumo, que contrarrestaron la disminución de la inversión. El PBI desestacionalizado en el segundo trimestre de 2016 se incrementó en 0,5% en relación al trimestre inmediato anterior. Ver gráfico número 2.

Gráfica 2: Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008 I-2016 II. Variación porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al mismo periodo del año anterior

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Como se aprecia, hasta este segundo trimestre del presente año se ha registrado un crecimiento de 3.7%. Siendo como parte de esta disminución, según Cuba (2015), a que el Perú ya se encontraba sufriendo los resultados de 2 eventos económicos negativos: el primero, fue la caída del precio de las materias primas (Perú se caracteriza por ser un país generador y exportador de materias primas) y el segundo, la salida de capitales extranjeros por parte del FED a inicios del año 2013. Por lo que, García-Vega (2011) indica que a lo mencionado anteriormente, el país se encontraba en una buena posición en el aumento de inversión extranjera en sectores primarias como el principal motor de la economía; sin embargo, en este último año la inversión cayó producto de la desvalorización de los productos primarios lo que ha producido un crecimiento económico no muy estable producto de la escasez de una política y estrategia que permita su dirección.

1.1.1.3 Importancia del PBI

En lo que respecta en lo básico al PBI, esto se sustenta en el consumo de distintos tipos de productos manufactureros y de servicios, en caso que no sucediera lo mencionado; entonces, el PBI comenzaría a mostrar una tendencia descendente, lo cual podría causar que las inversiones comiencen a disminuir. Por lo que, como uno de los sucesos es que los habitantes peruanos, según Nicolás Castillo en una publicación en el diario Comercio en el año 2014, menciona que un menor crecimiento del PBI representa que uno de los indicadores de medición se encuentra en procesos de desaceleración.

Es por esto que el PBI es fundamental al momento de realizar una inversión dentro del país; ya que evidencia si el mercado de consumo es atractivo y por ende, surgiría la inversión en dichas actividades peruanas.

1.1.2 Situación empresarial en el Perú

1.1.2.1 Estratos empresariales en el Perú

Según, el artículo de Produce (2014), la actividad empresarial es creadora de riqueza y generadora de empleo, esta difiere entre regiones y países, constituyendo un factor determinante del dinamismo económico. Es por ello, que como región, el fin es fomentar la creación y consolidación de las empresas, debido a que es clave en la política económica de numerosos países en el mundo. Ante lo mencionado anteriormente, los sectores productivos están conformados por distintos estratos empresariales. Por lo que, se analizará cada estrato, para así conocer cada una de ellas, y verificar cual presenta un mayor potencial de crecimiento económico y pueda ser desarrollado en el proyecto de investigación. Ver gráfico número 3.

Gráfica 3: Estratos empresariales en el Perú y sus ingresos anuales

Por lo que, a partir de ello, se analizará de cada sector empresarial una evaluación respecto a su situación actual.

1.1.2.2 Situación por estrato empresarial en Perú

Ver gráfico número 4.

Gráfica 4: Situación por estrato empresarial en Perú

Empresas formales		
Según estrato empresarial, 2014		
Estrato empresarial ¹	N° de empresas	%
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
Total de Mipyme	1,592,232	99.5
Gran Empresa	8,388	0.5
Total de Empresas	1,600,620	100.0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE -DEMI

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

Como es que se puede observar en el gráfico adjunto, el estrato que lidera las actividades empresariales y el futuro en cuanto al crecimiento económico en el país, son las Micro empresas con un 94.9% del total de empresas formales registradas en la región, consiguiendo de las Pequeñas empresas con un 4.5% y Medianas empresas con 0.2%.

1.1.2.3 Micro y Pequeñas empresas (MYPES)

Según, Avolio, Mesones y Roca (2011) señalan que un empresario MYPE se define de los siguientes criterios: a) poseer una empresa que opere formalmente; b) debe poseer más del 50% de la propiedad del negocio, ya sean, en acciones, participaciones con derecho a voto o actividad empresarial como persona natural; c) tener más de dos empleados, con el objetivo de mantener al margen los estudios del autoempleo; d) que sus negocios tengan más de dos años de funcionalidad formal; e) poseer un rol importante en la empresa; f) trabajar a tiempo completo en la empresa; g) recibir de su empresa la mayoría de ingresos; y h) estar vinculado con la empresa con un mínimo de 2 años. Parra (2013) menciona además la diferencia de los dos tipos existentes de empresarios: empresario capitalista tradicional, su dinámica de producción atada a bajos niveles de productividad, o por las relaciones laborales que manifiesta con la mano de obra que emplea en su negocio, y el acceso o uso de crédito para financiar su actividad productiva. Mientras que el empresario formal se ajusta a la normatividad vigente.

Kurczewski (2014) hace mención a la muy alta proporción de microempresas (95,7%) en el total de número de empresas polacas (Comisión Europe 2012b), situación similar a Perú. Incluso, añade que calidad, servicio y precio son algunos de los factores clave para el desarrollo de las empresas, como es generalmente conocido a partir de estudios descritos en la literatura, como es que se podrá observar en el gráfico 5. De acuerdo, a lo anteriormente

mencionado, en cuanto a soluciones a introducir en las empresas, estas prefieren soluciones relativamente simples que no requieran de conocimiento especializado o de gastos innecesarios.

Gráfica 5: Factores considerados cruciales para el desarrollo de una posición competitiva de una compañía

FUENTE: *Life cycle thinking in small and medium enterprises: the results of research on the implementation of life cycle tools in Polish SMEs*

Heavin (2011) por otro lado, alude al procesamiento de las organizaciones, mediante softwares pequeños, que abordan el uso de mezcla asociado con el apoyo a los requisitos de conocimientos, con el fin de mejorar la capacidad de la organización para hacer la decisión “correcta”; y así, posteriormente, la mayor flexibilidad ante cambios efectuados; sistemas que proporcionen la infraestructura necesaria para capturar, limpiar, almacenar, organizar y difundir no sólo los datos y la información, sino también el conocimiento de la empresa. Heavin (2011) añade también, que la mayoría de las organizaciones utilizan una combinación de herramientas para apoyar y reforzar el ciclo de conocimiento de la organización; éstos incluyen los depósitos de documentos, bases de datos de peritaje y foros de discusión. Sin

embargo, la reciente inestabilidad económica ha significado que las PYME carezcan de la capacidad financiera y sistémica fundamental para introducir prácticas innovadoras y KM tecnologías. Heavin, (2011) considera a KM tecnología como una parte de necesaria información que está adecuadamente soportada por la tecnología, y la gran mayoría de una firma de activos existentes intelectuales como el conocimiento en la mente de sus empleados. Kurczewski (2014) por lo que, añade que sólo un pequeño porcentaje de empresas implementan soluciones o actividades complejas. Es por ello, que es común ver que se trata de empresas de tamaño mediano con mayor capital financiero y humano. Heavin (2011) por ende, sugiere que en las PYME, la responsabilidad de la generación de ideas y creación de nuevos conocimientos no se centre por el fundador /director, ya que esto ha sido un factor que contribuye al bajo número de actividades de creación observados en estas empresas. Además, la compleja naturaleza de la actividad de creación de conocimiento significaba que este fenómeno es difícil de observar retrospectivamente; por lo que, puede contribuir al volumen “bajo” de la actividad de creación informada.

Por otro lado, Avolio, Mesones y Roca (2011) incluso, hacen mención que las MYPES representan un papel muy importante en la economía pero el área de enfoque donde se desarrollan aún se encuentra frágil, debido a que, se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de estas empresas, como es que se podrá observar en la siguiente tabla, donde se identificarán los factores que limitan el crecimiento de las Mypes en el Perú.

Tabla 3.

Tabla 3: Factores que limitan el Crecimiento de las Mypes en el Perú

Área	Factores	Frecuencia
Administrativos	Gestión de recursos humanos	38
Administrativos	Temas contables y financieros	20
Administrativos	Gestión administrativa	19
Administrativos	Capacitación	16
Operativos	Estrategias de marketing	22
Operativos	Establecimiento de precios	22
Operativos	Producción	21
Operativos	Control de inventarios	11
Operativos	Proveedores	2
Estratégicos	Acceso a capital	31
Estratégicos	Investigación de mercados	30
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo	20
Externos	Corrupción/informalidad	26
Externos	Tecnología	22
Externos	Competencia	7
Externos	Estado	7
Personales	Motivación de terceros	11
Personales	Educación	7
Personales	Experiencia	7

FUENTE: FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO DE LAS MICRO Y OEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ (MYPES)

Por ello, Parra (2013) hace mención, respecto al Ministerio de Planificación de Bolivia sobre un planteamiento estratégico integral para la consolidación de una nueva matriz productiva que involucre de manera integral todos los sectores de la economía. En lo que respecta a la materia de apoyo a la microempresa, el plan propone 3 grandes directrices: 1) financiamiento a las unidades productivas a través del Sistema Nacional de Financiamiento para el Desarrollo; 2) formalización e incorporación a la matriz productiva de las empresas y trabajadores del sector informal, y 3) reconversión productiva, con el fin de busca convertir a

comercializadores en microempresarios productivos o comerciantes de bienes nacionales o importados que no afecten a la producción nacional. CEASE (2011) establece que en las Micro y Pequeñas empresas, se puede describir los sectores económicos con mayor nivel de competitividad y dinamismo en la generación de empleo a nivel de microempresas en el desarrollo económico y local de la región; y, el alcance de los proyectos productivos en la generación de empleo juvenil en el marco de la problemática del desempleo y subempleo de los jóvenes, urbanos y rurales, a través de la generación y/o desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Avolio, Mesones y Roca (2011) hace mención que, la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, ya que, no solo se tiene en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también en la contribución de su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Avolio, Mesones y Roca (2011) indican que parte de las Mypes, es decir, las micro y pequeñas empresas son consideradas como la fuerza impulsora del crecimiento económico, como la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. Es por ello, que en términos económicos, cuando un empresario, ya sea de la micro o pequeña empresa, crece; entonces, generará más empleo, ya que, demanda mayor mano de obra. Consiguiente a ello, surge el incremento de sus ventas, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno. Parra (2013) incluso, menciona el potencial solidario que existe dentro de la unidad micro empresarial del sector informal, el cual debe tomarse en cuenta en el momento de diseñar políticas encaminadas a tal sector. Campos (2008) por ende, para promover el desarrollo de las Mypes, este deberá tener claro cuáles son sus principales problemas: desarticulación empresarial, limitadas capacidades gerenciales, escasas capacidades operativas, problemas de información, uso inadecuado de tecnología, dificultad de acceso al financiamiento, poca responsabilidad social empresarial, poca inserción en el mercado externo, entre otras.

Avolio, Mesones y Roca, (2011) hacen mención que la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, debido a que, no solo se toma en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también en la consideración de su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Además, recalca que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. Por lo que, en términos económicos, cuando un empresario del micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, ya que, demanda mayor recurso de mano de obra. Como resultado, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios como empresa, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del Producto Bruto Interno, PBI.

Avolio, Mesones y Roca (2011) añaden que las Mypes desarrollan estrategias relacionadas a los procesos de la empresa, con el fin de la mejora de calidad de sus productos. Sin embargo, en cuanto a los factores estratégicos, se podría indicar que uno de los problemas más frecuentes que afectan a los empresarios es su visión de corto plazo como organización, ya que, no suelen desarrollar planes estratégicos que les sirvan de guía para la gestión de sus empresas, sino que administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos de largo plazo. Con respecto de los factores externos, Avolio, Mesones y Roca (2011) indican que la informalidad es una de las barreras que impide a estas empresas convertirse en medianas empresas. Incluso, hace mención al rol del Estado en este caso, debido a que, ha sido insuficiente, al no promover el desarrollo de mecanismos y programas que promuevan la formalización y capacitación de los microempresarios. Por lo que, se observan factores de carácter personal que limitan el crecimiento de las MYPES, es decir, la ausencia de relación entre el grado de instrucción y el crecimiento de los empresarios, como que las limitaciones se deben a la falta de educación en la gestión de negocios; ya que, se basan en su experiencia previa. Y por ende, no desean ni buscan ampliar sus conocimientos para lograr una mayor

amplitud en sus negocios. Además, Hernández, Camargo (2015) afirma que el principal problema de las Mypes es la baja productividad, lo cual, una de las razones es que se carece de ideas innovadoras. Sumado a esto, gran parte de los dueños no le toman importancia a desarrollar nuevos métodos de producción, ya que, consideran esta dedicación una pérdida de tiempo y dinero. Por otro lado, CEASE (2011) indica que el desarrollo de la micro y pequeña empresa, se basa en la capacidad emprendedora de las personas, las oportunidades que brinda el mercado y del entorno favorable para su desarrollo. En lo anteriormente mencionado, en el Perú, se ha determinado un conjunto de factores que pueden favorecer la generación y/o fortalecimiento de las Mypes; entre ellas, se encuentran conjuntos de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que brindan servicios financieros y desarrollan programas de promoción para las micro y pequeñas empresas; por lo que, se mencionan algunos accesos de proyectos de emprendimientos productivos a nivel de micro y pequeña empresa.

1.1.2.4 Importancia de las MYPE

De acuerdo al Ministerio de Producción (2014), las Microempresas representan el 94.9%, mientras las Pequeñas empresas con un 4.5%. Ambas, hacen referencia respecto al total de empresas que existen en Perú.

Por lo que, como en su totalidad representan un 99.4% del total de empresas pertenecientes a la región peruana. Es por ello, que se resalta que la cantidad de empresas MYPE existentes en el país son importantes en cuanto a un futuro de crecimiento económico.

Además, según la entrevista realizada al Administrador Eduardo Lastra (2015), experto en temas MYPE, señala que la visión de las Micro y pequeñas empresas es observarlas como organizaciones que aseguren el crecimiento del Perú dentro de los próximos años.

Incluso, según Hernani y Hamann (2012) indican que actualmente las MYPE han evolucionado, por lo que ahora tiene una gran responsabilidad social empresarial, debido a que ha aumentado el personal que trabaja en este tipo de empresas; y lo que a su vez ha generado que exista un aumento de la demanda y de la generación de ingresos.

1.1.2.5 Micro y pequeñas empresas en el Perú

1.1.2.5.1 Situación actual

Con el fin de conocer la exactitud numérica de empresas que se tiene en el país, se mostrará el gráfico número 6, donde se podrá visualizar el porcentaje actual de MYPE existentes en el suelo patriota.

Gráfica 6: Cantidad y porcentaje de MYPE formales, según regiones

Según regiones, 2014
(en porcentajes)

Departamento	N° mipyme	Part. %
Lima	760,819	47.8
Arequipa	90,879	5.7
La Libertad	83,547	5.2
Cusco	62,433	3.9
Piura	62,204	3.9
Junín	56,860	3.6
Lambayeque	53,634	3.4
Callao	51,221	3.2
Ancash	44,748	2.8
Ica	41,861	2.6
Puno	33,204	2.1
Cajamarca	32,932	2.1
San Martín	28,974	1.8
Loreto	27,267	1.7
Tacna	26,395	1.7
Ucayali	22,929	1.4
Huánuco	21,177	1.3
Ayacucho	19,010	1.2
Apurímac	13,302	0.8
Tumbes	11,754	0.7
Madre de Dios	11,359	0.7
Moquegua	10,766	0.7
Pasco	9,856	0.6
Amazonas	8,666	0.5
Huancavelica	6,435	0.4
Total	1,592,232	100.0

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

De acuerdo al gráfico adjuntado, sobre la distribución geográfica de las MYPE, se determina que el departamento de Lima representa el 47.8% de participación de las MYPE formales, seguida de Arequipa, La Libertad, Cusco, Piura con un 5.7%, 5.2%, 3.9%, 3.9% respectivamente; inclusive, su crecimiento ha sido homogéneo con el transcurso del tiempo. Por lo que cabe precisar que el departamento de Lima resalta en cuanto a la mayor proporción

de empresas MYPE respecto a las demás, sabiendo que el año 2013 se concentraba una cantidad de 720, 693 aproximadamente.

1.1.2.5.2 Problemas de las MYPE

En el país, como principales problemas encontrados, y también la MYPE lo menciona, son los que se podrá visualizar en el gráfico número 7.

Gráfica 7: Problemas de las MYPE

FUENTE: *Elaboración propia*

Como se puede observar en el gráfico adjunto, se mencionan algunos de los tantos problemas que afrontan las Micro y pequeñas empresas. Entre ellas, se muestra a la baja productividad debido a que en muchos casos la mala atención hacia el cliente, en cuanto a la calidad, acompañado de bajo aporte de tecnología y/o innovación; conllevan a una tendencia

descendente de demanda. Y por ende, estos son reflejados en los bajísimos ingresos anuales que las empresas MYPE puedan percibir.

Por otro lado, según Yamakawa (2010), indica que como principal problema es el poco acceso a recursos económicos que presentan las MYPE, debido a que su tamaño e ingresos empresariales no son del todo suficientes para poder recibir algún tipo de crédito. Por lo que, no son notorias las inversiones de mejora dentro de las empresas.

Así mismo, también resalta que otros de los problemas más importantes de las MYPE es la informalidad en su trabajo, debido a que no existen políticas que promuevan su desarrollo, ya que solo existen políticas regulatorias; por lo que, tienen que evadir el sistema tributario.

1.1.3 Gestión de Procesos

De acuerdo a lo que menciona Mallar (2010), la Gestión por procesos deja de lado toda la cadena de mandos y funciones departamentales, para centrarse a desarrollar la misión de la organización, a través del cumplimiento de las expectativas de sus stakeholders, clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y así optimizar sus actividades en la organización.

Según, De Albuquerque (2012) señala que la Gestión de Procesos de un negocio adquirió gran popularidad y amplia diseminación en las últimas décadas. Un análisis de dicho abordaje muestra que la gestión va en busca de dos objetivos: la primera, se enfoca en la formalización de los procesos en modelos, siendo efecto de estructurar efectivamente el trabajo; y, por otro lado, brindar flexibilidad a la organización manteniendo su capacidad de responder a situaciones nuevas e imprevistas. Tabares y Lochmuller (2013), Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) y Montoya y Aguilar (2011) comparten, que la administración científica y la reingeniería se han enfocado en los procesos para producir un producto o servicio. Pues, también menciona que estos procesos facilitan la sinergia de 3 dimensiones críticas en las

empresas: gente, procedimientos y métodos, y herramientas y equipos. Además, la gestión de procesos busca eliminar o reducir las operaciones que generan solo costos a los productos y no contribuyan a la satisfacción del cliente. Por lo que, como una de las metodologías que plantea en las empresas es aumentar la calidad y productividad, es decir, llevar a cabo su eficacia y eficiencia, por lo que es más competitivo en el mercado. De igual forma, Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) agregan que, el sistema de gestión se refiere al procedimiento de planificación, ejecución y control de actividades operacionales, las cuales, son estructuradas sobre la base de la misión de la empresa, en sus creencias y valores, su filosofía de gestión y procesos de planificación estratégica, teniendo como fin, la excelencia empresarial y la optimización los resultados económicos de la empresa. Además, Montoya y Aguilar (2011) indican que la implementación eficaz de los procesos se ve claramente en el diseño de los productos, la recepción de los pedidos, manufactura, distribución y servicio a clientes. Lo que, la satisfacción del cliente debe ser la meta de cualquier entidad empresarial, y es lo que determinará si mantenerse o no en el mercado. A su vez, señalan que gran parte de los problemas de calidad en el producto final son causados por los procesos y no por los empleados como muchos creen. Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) hace mención a que, la gestión por procesos aporta el conocimiento general de los procesos con un mejor uso de los recursos, fomenta la mejora de la comunicación con mayor participación de los empleados en todos los niveles en diferentes áreas, la reducción de los costos directos e indirectos, mapeo de los procesos críticos, la cual, sirve como base para la evaluación de los sistemas de información que sea necesario movilizar, satisfacer las necesidades de los clientes y tener una visión amplia y horizontal del negocio. Tabares y Lochmuller (2013) y Montoya y Aguilar (2011) señalan que la administración por procesos está orientado a gestionar la organización de una empresa desde la mirada que el cliente tiene de la misma, a través de identificaciones

de gustos, necesidades y expectativas, con lo cual se logra ofrecer un producto o servicio que los satisfaga en su totalidad.

En una segunda instancia, Bríñez (2014) hace mención a que, las tendencias mundiales ha tenido cambios por muchas razones, se puede decir que, la más importante ha sido mantenerse competitivos en el mercado. Es por ello que, no es suficiente con cumplir con calidad y expectativas a su público meta, si no, es tener como fin sobrepasar las exigencias del cliente consiguiendo resultados excepcionales. Por ende, las actuales empresas se ven obligadas a renunciar a los modelos tradicionales y deben direccionarse a buscar un modelo de gestión integral que abarque sus diferentes procesos. Por lo que, ya no se piensa en diseños con estructura ideal e inmutable con el paso de los años, sino en diseños permanentemente sometidos a revisiones, en ventaja de que cada proceso de por sí es mejorable. De esta manera, la erradicación de los defectos y la reducción del tiempo para comercializar productos, bienes o servicios, deben ser objetivos esenciales de todas las empresas. Montoya y Aguilar (2011) y Nariño, Rivera, León A. y León M. (2013) también señalan que las empresas deben tener en cuenta tres actividades: diseño, control y mejora continua. Con respecto a Diseño, se empieza por identificar los procesos que la empresa ejecuta y se considere necesario mejorar; por ende, se requiere de una exhaustiva investigación, con el fin de obtener resultados concretos de cómo mejorar la calidad del producto y satisfacer las necesidades del cliente. Por otro lado, con respecto al Control, este se encarga de mantener el buen desempeño de los procesos en la empresa, evitando la presencia de cualquier condición anormal.

Por último, La mejora continua de procesos se basa en medir la efectividad del proceso, para esto es necesario que el proceso sea repetitivo; y la cual, constituye una propuesta útil para el perfeccionamiento de la gestión hospitalaria. Por lo que, si no se efectúa constantemente en el control, rediseño y mejora de los procesos será imposible que las empresas logren y excedan

las expectativas del cliente, y por ende, no se alcance el éxito de la organización. Incluso, Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) añaden que la continuidad, supervivencia, crecimiento y desarrollo de una entidad empresarial depende de su capacidad para interactuar con el medio ambiente en el que opera. Es decir, la organización sufre la influencia externa e influye en el entorno en el que opera, de acuerdo con su capacidad tanto para el comercio, la investigación como para el desarrollo económico, entre otras. De Albuquerque (2012) al igual que Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) indican que la ventaja principal de la gestión por procesos es el enfoque de procedimiento, por lo que en ello, sería su capacidad para trascender las divisiones funcionales y pensamiento fraccionado en departamentos, que pueden organizar actividades una organización bajo la perspectiva del cliente. Incluso, Nariño, Rivera, León A. y León M. (2013) hacen mención a que la gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se produce, ya que, no prestan determinados servicios; lo que trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos.

Por otro lado, Montoya y Aguilar (2011) aluden a la evolución en los últimos años, que han tenido los modelos administrativos; por lo que, se identificaron tres aspectos fundamentales que deben tener en cuenta en toda compañía, las cuales son: la satisfacción del cliente, la certificación, y los modernos sistemas de información. Así mismo, si se analizan de forma conjunta muestran la importancia de una organización por procesos. Ante lo mencionado anteriormente, Nariño, Rivera, León A. y León M. (2013) afirman que la Gestión por Procesos gana cada vez más prestigio, por el hecho de que las empresas llegan a ser tan eficientes cuando lo son sus procesos. Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que, en principio se la consideraba sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión; sin embargo, actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia.

Bríñez (2014) determina que, las empresas luchan por incorporar modelos de gestión modernos que permitan lograr los objetivos antes mencionados. Hernández (2011) alude a que un sistema hotelero se caracteriza por su elevada complejidad, en la atención de diversos tipos de servicios al mismo tiempo, por lo que las organizaciones deben analizar diferentes metodologías de gestión de procesos, con el fin, de lograr la satisfacción del cliente y el éxito de la entidad. Por lo que, se hace necesario mejorar, combinar, utilizar otros sistemas en o por la dirección de las organizaciones, ya que, actualmente no se obtienen los resultados que se desean, de manera que respondan a la dinámica de los mercados actuales, facilitándole a la empresa reaccionar ante los cambios y satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa para así ayudar y agilizarlos. Hernández (2011) señala también, a la complejidad del sistema hotelero, debido a que, sus directivos se proyectan en el análisis de diferentes métodos de gestión con el propósito de lograr la satisfacción del cliente y alcanzar el éxito de la organización. Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) señala que las organizaciones se mueven en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, proporciona de como la Gestión de Procesos puede contribuir en la mejora continua de los procesos de las organizaciones y contribuyendo así de manera efectiva en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en el entorno actual, globalizado, tan competitivo. Así mismo, Montoya y Aguilar (2011) añade que para la implementación de una gestión por procesos en una empresa se debe determinar primero hasta qué punto se realiza una correcta planificación de los procesos. Es decir, en este caso, hasta qué punto el hotel tiene bien claro su misión, visión y objetivos. Incluso, hace mención a que, el sector hotelero debe trabajar en fortalecer sus relaciones con las diferentes entidades privadas o gubernamentales, debido a que, esto puede conllevar a una gran utilidad y así convertirse en una ventaja competitiva. En lo que involucra, a volverse más eficaces, eficientes, reconocidos y competitivos, logrando posicionarlos en el mercado. Nariño, Rivera,

León A. y León M. (2013) indica que para constituir una propuesta útil para el perfeccionamiento de la gestión, se debe concebir un procedimiento para la gestión y mejora de procesos, que integra un grupo relevante de herramientas para el diagnóstico, análisis, gestión, mejora y control, y se caracteriza por poseer un enfoque sistémico, de proceso y de mejora continua.

1.1.3.1 Conceptos básicos de Gestión por procesos

Para comprender el fin de Gestión por procesos se usarán términos de ingeniería para luego describirlos.

1.1.3.1.1 Proceso

Se define como proceso la relación existente entre actividades entrantes que pasaran por una transformación para luego obtener un bien o servicio y ser ofrecido al cliente para su consumo y pronta atracción del mismo. Por otro lado, se conoce también como un conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, entre ellos se encuentran:

- **Inputs (Entradas):** Son materiales y servicios usados en el proceso de producción. El material es proveniente de algún cliente sea externo o interno.
- **Secuencia de actividades:** Proceso por el cual pasan los productos y materiales, y mediante recursos propios de las empresas, estos son procesados de una manera correcta.
- **Outputs (Salidas):** En referencia a lo anterior, primero se da la entrada de algún material, para que luego de ser procesado y transformado se obtenga un producto o servicio.

Ver gráfico número 8.

Gráfica 8: Descripción gráfica de un proceso

FUENTE: Elaboración propia

1.1.3.2 Ventajas de la Gestión por procesos

A continuación, se listarán las ventajas competitivas de la implementación de Gestión por procesos, ver tabla número 4.

Tabla 4: Ventajas en la implementación de la Gestión por procesos en una empresa

Ventajas en la implementación
<ul style="list-style-type: none">• Aporta una amplia visión de la organización y de sus relaciones internas• Todos los personales conocen su rol en cada uno de los procesos, y saben cómo contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.• Se optimizan en uso de recursos, y por ende la reducción de costos operativos y de gestión.• Promueve la mejora continua ante la detección de ineficiencias o debilidades durante el proceso del producto.• Permite el trabajo en conjunto, buscando el beneficio común de la empresa.

FUENTE: Elaboración propia

Su adaptación hacia este enfoque de gestión no implica necesariamente realizar cambios en el organigrama de las empresas, aunque puede ocurrir en ciertos casos que en nuevos procesos definidos se identifique algún rol, la cual, no puede ser cubierta por la estructura actual.

1.1.3.3 Consideraciones de la Gestión por procesos

Para garantizar que sean así, tal cual se indicó líneas arriba, pues se debe de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Gráfica 9: Consideraciones para el cambio hacia una Gestión por procesos en una empresa

FUENTE: *Elaboración propia*

1.1.3.4 Beneficios de la Gestión por procesos

Al establecer los cambios de gestión, como algunos de los tantos beneficios se observarán en el siguiente gráfico:

Gráfica 10: Beneficios de la Gestión por procesos en la empresa

FUENTE: Elaboración propia

1.1.4 Sector Servicios

1.1.4.1 Definición del Sector Servicios

Según, Hoffman y Bateson (2014) señalan que los servicios son aquellos que se encuentran basados en hechos, actividades o desempeños que suelen ser de carácter intangible. Así mismo, indican que durante años, suele existir una discrepancia entre bienes y servicio debido a que ambos pueden coexistir en un mismo rubro o en una misma empresa, sin embargo, se suele atribuir la característica de “intangibilidad” a toda definición de servicio.

1.1.4.2 El sector servicios en el Perú

En los últimos años, de acuerdo al diario Comercio 2012, el sector servicios ha generado un crecimiento notable a comparación de otros sectores como extracción y transformación. Inclusive a ello, recalca un antecedente ante esta situación donde en los años anteriores cercanos, el sector de servicios constituía un porcentaje cercano a 65% de la inversión extranjera directa en el Perú, conforma el 65% de la PEA y constituía hasta más del 50% del PBI peruano. Ver gráfico número 11.

Gráfica 11: Producto Bruto Interno en el cuarto trimestre 2014 por actividades

FUENTE: Instituto nacional de estadística e Informática 2015

De acuerdo a la gráfica adjuntada, se puede observar que el sector que lidera el crecimiento del PBI es el sector de Servicios frente a los demás actividades mencionados anteriormente, ello ocurrido durante el año 2014. Ante lo mencionado anteriormente, se puede indicar que el desempeño de estas actividades se debe a Servicios financieros, seguros y pensiones con un 13.4%; consiguiente de Telecomunicaciones y otros servicios de información con un 7.5%; como Servicios prestados a empresas con un 6.3%. Dándose a conocer cómo es que ya se dijo anteriormente, el proceso encamino que lo realiza el sector de Servicios aportando el crecimiento del PBI en los últimos años.

Por ende, para percibir el continuo crecimiento del sector servicios y su sostenibilidad en el tiempo, según el último reporte de la Producción Nacional presentado por el Instituto

Página 47 de 244

Nacional de Estadística e Informática respecto al mes de febrero del 2015, fueron las actividades relacionadas al sector de servicios, tales como seguros, comercio, telecomunicaciones y servicios prestados a empresas, las que presentaron un crecimiento destacable en comparación a los sectores de pesca, minería, manufactura y construcción que no se desarrollaron positivamente.

Es por ello, que ante lo mencionado anteriormente, el sector servicios es importante porque presenta una mejor proyección y crecimiento sostenido en el tiempo; inclusive, es el que sustenta actualmente no solo el crecimiento sostenido del PBI, sino, también, la economía peruana en su conjunto.

1.1.4.3 Sub sector Hotelero:

Según, Vega, (2015) indica mediante un fragmento: “El Perú, es el mercado más atrayente para las inversiones hoteleras en la región”, señala a SEMANA Económica; Arturo García, presidente de la Sahic, que lo atractivo son el clima de negocios y las reglas de juego claras. “Además las reglas de juego para hacer negocios son muy similares a las del primer mundo”. Por lo que, esto afirma lo importante del sector alojamiento, en cuestión de economías, pues existen acuerdos internacionales que hacen que cada vez más personas no residentes visiten el país. Además, Uribe y Gaitán (2013) y Consejo de Viajes y Turismo Mundial (WTTC, por sus siglas en inglés), señalan que la industria del turismo brinda más de 220 millones de empleos, y representa el 8% del empleo mundial. Inclusive, constituye el 10% del PBI mundial, recalcando que dichos empleos son ocupados por gente de bajos recursos. Añade también, que el sector turismo brindara opciones de trabajo y desarrollo económico, por lo que, los sectores relacionados, tales como alojamientos, restaurantes y transporte, se verán beneficiados.

Por otro lado, MINCETUR (2013) señala las diferencias y debilidades que actualmente presenta el Perú a comparación de América latina, donde la implementación de proyectos propondrá la mejora en cuanto al crecimiento del PBI, así mismo alude a las posibilidades latentes de tener tratados de libre comercio, aumento en el sector turismo e incremento constante de arribos de no residentes. Así mismo, Tomazzoni y De Bittencourt (2013) menciona que el propósito y objetivo de la hotelería es crear un servicio de alojamiento para satisfacer necesidades individuales y específicas, como resultado del flujo de personas ya sean turistas o residentes y de la actividad comercial. Al mismo tiempo, hace mención de proyectos donde se realizarán enfoques de inversión, en ello, se presentará una brecha de inversión hotelera de US\$ 617 millones que corresponde a 3,000 habitaciones (80% entre las categorías upscale y luxury). Al 2022, la brecha de inversión hotelera adicional llegará a US\$ 1,084 millones que representa 5,430 habitaciones. Rodríguez (2015) alude a dos grandes retos que existe en el sector hotelero: una de ellas es la seguridad, pues el Perú es un destino medianamente riesgoso; y promover a que el turismo sea una política de estado, ya que, otros países han incorporado políticas de estado transversales, incluyendo al turismo, convirtiéndolo en pilar económico y de mayor impacto en el PBI. INEI (2015) señala que existe un porcentaje de crecimiento con respecto al año 2014 de 3.0 anual, valor que presenta una clara tendencia en la mejora de servicios pero no es tan alta en comparación a la aportación de otros sectores al PBI. Sin embargo, su aportación es comparable a muchos otros sectores de gran importancia tales como la pesca o la minería.

Teixeira (2011) comenta que los hoteles son en su mayoría dirigidos por familias o por el mismo propietario, logrando así presentar una estructura organizacional muy simple y flexible, lo que conlleva, en su mayoría de casos, puestos que se acomodan a las necesidades del día a día. De la misma manera, Tomazzoni y De Bittencourt (2013) explica que en los hoteles de pequeño y mediano tamaño, la estructura de gestión será mucho menos compleja

que en los establecimientos más grandes. Por lo que, habrá un responsable de las áreas clave, tomando en cuenta el rol administrativo sería lograr el éxito. El gerente general tendrá la responsabilidad última de todas las decisiones relativas a su departamento, situación compartida en las áreas de ingeniería y mantenimiento, contabilidad y finanzas, ventas y marketing, gestión de alimentos y bebidas, etc. Así mismo Tomazzoni y De Bittencourt (2013) muestra que los hoteles no cuenta con control de desempeño tanto de los trabajadores como de la productividad; por lo que, formula el uso de indicadores para el control y seguimiento de desempeño de los mismos.

Cabe resaltar, que más adelante se explicará el porqué de la investigación del Sub sector hotelero. Sin embargo, dando pie a ello, se detalla que en trabajos anteriores se consideró solo el sub sector restaurantes; por ende, en esta ocasión, el proyecto de investigación dará paso al sub sector hotelero.

1.1.4.3.1 Panorama económico

Se rescató información del diario Gestión (2013) donde señala que en el año 2012, fue el sector de hoteles y restaurantes uno de los que presentó un gran aporte en cuanto al desempeño debido a la contribución de 0.38 puntos porcentuales al crecimiento de la producción nacional peruana.

Así también, se mostrará la evolución del índice de Producción Nacional categorizada entre periodos de marzo 2015 y marzo 2014. Ver gráfico número 12.

Gráfica 12: Evolución del índice de la Producción Nacional

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2015/2014		Mar 14-Feb 15/
		Febrero	Enero-Febrero	Mar 13-Feb 14
Economía Total	100,00	0,94	1,31	1,81
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	0,81	-0,91	0,57
Total Industrias (Producción)	91,71	0,95	1,52	1,93
Agropecuaria	5,97	2,82	-0,11	1,12
Pesca	0,74	-11,78	-18,28	-29,67
Minería e Hidrocarburos	14,36	-2,40	1,60	-1,52
Manufactura	16,52	-4,28	-4,93	-4,37
Electricidad, Gas y Agua	1,72	3,32	3,86	4,63
Construcción	5,10	-9,88	-6,59	-0,09
Comercio	10,18	3,35	3,45	4,18
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	0,85	1,16	2,03
Alojamiento y Restaurantes	2,88	2,11	3,10	4,05
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	9,47	9,55	7,12
Financiero y Seguros	3,22	9,09	9,49	11,87
Servicios Prestados a Empresas	4,24	4,70	4,64	6,22
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	3,24	3,26	3,72
Otros Servicios 2/	14,89	4,22	4,34	4,54

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015

De acuerdo al gráfico adjuntado anteriormente, se puede observar el crecimiento del sector Alojamiento y restaurantes en el periodo de marzo 2014 y marzo 2015, se puede apreciar que se obtuvo un crecimiento de 4.05%. Incluso, según la INEI 2015 en el mes de abril del 2015 el sector de hoteles y restaurantes ha presentado en los primeros meses un crecimiento de tan solo 1% a comparación de las otras actividades que conforman el sector servicios como financiero y seguros, servicios prestados a empresas, comercio, entre otras.

1.1.4.3.2 Empleo del sector

En lo que respecta, según el Ministerio de Trabajo, el gráfico adjunto a continuación representa la tendencia en cuanto al crecimiento del empleo que refleja el Sector Hoteles y Restaurantes en Lima metropolitana, hasta en el mes de Junio pronosticado del presente año. Así mismo, se menciona que hacia el completo año 2015 y a mediados del 2016 este sector representó el 7.8% y 8.0% respectivamente del empleo total de la ciudad del país. Ello concentra un aproximado de 1 millón 30 mil trabajadores. Ver gráfico número 13.

Gráfica 13: Índice mensual de empleo del Sector Hoteles y Restaurantes desde 2009- 2016 P/Junio

FUENTE: Ministerio de Trabajo 2016

En la gráfica anterior también se puede observar que el empleo dentro de este sector ha presentado una tendencia positiva dentro del periodo 2009-2016, y en ninguno de ellos se han visto retenidas o estancadas.

1.1.5 Gestión de Recursos Humanos

Hernández y González (2015) señalan que la gestión de recursos humanos consiste en el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, que busquen el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno. Por otro lado, Duarte, Gomes y das Neves (2015) indican que la implementación efectiva de la Gestión de los Recursos Humanos puede ayudar a las empresas a mejorar el rendimiento del negocio y obtener mayores niveles de atención al cliente y satisfacción de los empleados.

En segunda instancia, Duarte, Gomes y Das Neves (2015) indican que, a pesar de que el volumen de negocios puede tener algunos impactos positivos sobre el rendimiento general de la organización, la eliminación de empleados de bajo rendimiento, como efectos negativos, llega a ser conocidos y muchas veces superan los positivos. Estos incluyen, por ejemplo, la pérdida de la productividad y el talento, y la disminución de la calidad del servicio, además de los costos graves asociado a la contratación y formación de nuevos empleados. Además, Duarte, Gomes y das Neves (2015) y Foro Económico Mundial (2013) señalan que la industria del turismo y la hospitalidad es un factor clave de empleo, en todo el globo. Por tanto, es importante entender las actitudes en el trabajo y comportamientos de los que trabajan en esta industria, es decir, en lo que respectan sus intenciones de rotación, como también otros aspectos de su relación con los empleadores. Inclusive, Duarte, Gomes y Das Neves (2015) hacen mención de la teoría Apoyo Organizacional Percibido (POS), la cual, alude a la teoría

del intercambio social, es decir, prácticas de apoyo que ejercen las organizaciones hacia los empleados, y viceversa; con el fin de, implicar a la organización la preocupación del bienestar de los empleados, para así proporcionar condiciones adecuadas de trabajo y la voluntad de compensar a los empleados por sus contribuciones. Por lo que, POS promueve relaciones de confianza a largo plazo entre los empleados y la organización, y los sentimientos de obligación a la organización, cultivando así en los empleados el sentir de devolver los beneficios favorables ofrecidas por la organización en forma de actitudes positivas y comportamientos de trabajo. Es por ello que, Ertürk y Kim (2014) también señalan que POS se encuentra relacionada a una serie de resultados importantes de toda organización, tales como, el aumento de la satisfacción en el trabajo, el ambiente laboral y compromiso organizacional, logrando un menor absentismo e intención de abandonar la organización. Con respecto a la rotación, los empleados con alto POS estarían menos propensos a buscar y aceptar trabajo en otras organizaciones.

Por otro lado, López y Fernández (2011) señalan que en los últimos años, las organizaciones responden a los objetivos y propósitos estratégicos mediante el concepto de competencia profesional o gestión por competencias, los cuales, no tienen como inicio en los puestos de trabajo, sino de las características y conductas de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por lo que, tomar en consideración las competencias profesionales, implica atender a comportamientos observables, consecuencia de un conjunto de motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas. Debido a que, el interés de las organizaciones y de sus directivos de recursos humanos ha tenido como dirección desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a los empleadores, a las competencias que éstas aportan y a los procesos a los que dan soporte.

Así también, Espino, Sánchez y Aguilera (2013) mencionan como parte de uno de los métodos al Cuadro de Mando Integral, la cual, traduce la misión, visión y estrategia de una

organización en un amplio conjunto de medidas organizadas coherentemente desde cuatro puntos: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje, y crecimiento. Por lo que, el cuadro de mando integral se encuentra conformado tanto por personas, como de estrategias, procesos y tecnologías. Es por ello, que mapa genérico el cuadro de mando integral constituye una herramienta fundamental para el diagnóstico inicial de la gestión de los recursos humanos, para así, diseñar indicadores, metas e iniciativas estratégicas, las cuales, permitirán reducir las brechas existentes en el proceso de gestión. Para ello, cabe resaltar que, para su implementación, esta se debe apoyar en tecnologías de información.

1.1.5.1 Elementos de Recursos Humanos

Según, Nicolás y Rubio, (2015) hacen mención que la Gestión de Recursos Humanos se conforman de tres principales procesos.

1.1.5.1.1 Contratación

En la cual empieza con:

1.1.5.1.1.1 Fase de Reclutamiento

Indican que el proceso empieza en la búsqueda y finaliza con la solicitud de empleo.

1.1.5.1.1.2 Proceso de Selección

La cual, conlleva a uso de técnicas para poder así evaluar el potencial físico y mental de los solicitantes, como también, su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicometrías, exámenes médicos.

1.1.5.1.1.3 Fase de acogida e integración

Es un procedimiento sistemático de contratación, recepción y acogida de los nuevos profesionales dentro de la organización. Ante ello, Nicolás y Rubio, (2015) indican que muchas organizaciones están convencidos que el reclutamiento y la selección de personal para

el puesto aseguran los resultados y la producción. Sin embargo, gran parte del fracaso de las empresas reside en el elevado número de desvinculaciones producidas los seis primeros meses. Por lo que, el momento de la incorporación de un nuevo empleado es de vital trascendencia tanto para él como para la organización. Lo que, plantea que establecer un plan de acogida supone diseñar e implementar una política y un proceso sistemático, como es que ya se había mencionado, de contratación, recepción y acogida de los nuevos profesionales dentro de la organización, ya que, esta sistemática de actuación permite cubrir dos objetivos fundamentales para que la productividad del nuevo empleado responda a las expectativas generadas con su contratación: asegurar la inversión que un proceso de selección supone y facilita una rápida integración. Siguiendo con los principales procesos:

1.1.5.1.2 Formación

Es la adaptación a continuos cambios técnicos y organizativos, lo que obliga a una casi constante formación de los empleados, al conseguir adoptar los comportamientos y aptitudes de acuerdo con las mutaciones organizacionales, aportando entrenamiento para las nuevas funciones, ayuda en los nuevos procesos.

1.1.5.1.3 Retribución

La cual, se simplifica en el valor individual y equitativo de salarios respecto a los demás puestos de trabajo. Es decir, las personas deciden trabajar en las empresas sabiendo que su esfuerzo se traducirá en una retribución acorde con su aportación a la organización, lo que se traduce, a retribuciones monetarias. De la misma manera, Hernández y González, (2015) aluden a que esta resolución confiere de una gran importancia al cumplimiento de las políticas y prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos, ya que, se diseñan procedimientos para la selección y aprobación del personal, capacitación, formación de valores, evaluación y

promoción de los recursos humanos. Por lo que, se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas en las entidades.

1.1.5.1.4 Bienestar

A lo que acatan Duarte, Gomes y Das Neves, (2015) hacen mención de la teoría “Apoyo Organizacional Percibido (POS)”, donde señalan a prácticas de apoyo que ejercen las organizaciones hacia los empleados, y viceversa; con el fin de, implicar a la organización la preocupación del bienestar de los empleados, para así proporcionar condiciones adecuadas de trabajo y la voluntad de compensar a los empleados por sus contribuciones.

Es por ello que, S. Ertürk y J. Kim, (2014) también señalan que POS se encuentra relacionada a una serie de resultados importantes de toda organización, tales como:

- El aumento de la satisfacción en el trabajo
- El ambiente laboral y
- Compromiso organizacional,

Teniendo como fin, un menor absentismo e intención de abandonar la organización.

1.2 Conceptos

1.2.1 Definición de Micro y Pequeñas empresas

Parra (2013) hace mención que los bajos niveles de productividad de las empresas informales, y su vinculación estrecha con la economía, hace que el camino empresarial informal se muestre como uno de los grandes retos en materia de política pública económica y social en Latinoamérica. También, Parra (2013) añade sobre la diferencia existente entre 2 tipos de empresas informales. La primera, cuya manera de producción es rudimentaria, lo que, hace que sus niveles de productividad y comercialización sean bajos. Por último, la fase intermedia

del desarrollo de los niveles de producción y uso de tecnología, lo que surge cierta vinculación con las empresas formales de gran tamaño y el sistema económico mundial.

1.2.2 Definición de Gestión por Procesos

En lo que respecta, Tabares y Lochmuller (2013), Fernandes, Cesar y Barbosa (2012) y Montoya y Aguilar (2011) hacen mención que, la gestión por procesos, pues conduce a la estandarización de los procesos de negocio y se conoce como todos los esfuerzos de una organización para así analizar y mejorar continuamente las actividades fundamentales, tales como la fabricación, comercialización, comunicaciones y otros elementos importantes de las operaciones de la empresa. Sumado a esto, la gestión por procesos es, desde el punto de vista de proceso de negocio, como un conjunto de actividades colaborativas y transaccionales que son coordinadas entre sí, y entregan un valor agregado a los clientes como recipientes de la salida de un proceso.

1.2.3 Definición del Sector Hotelero

Uribe y Gaitán (2013) hace mención a que el turismo es un medio potencial para generar ingresos de exportación, promueve la diversificación económica y, con orientación al servicio, conlleva a la reavivación el declive de las zonas urbanas y las actividades culturales y abre las puertas a zonas rurales remotas. Además, es una industria intensiva en trabajo y es menos vulnerable que los sectores tradicionales; no es cíclica, con lo cual tiene un efecto catalizador sobre el resto de la economía. Tiene pocas barreras de entrada y crea más puestos de trabajo.

1.2.4 Definición de Recursos Humanos

Duarte, Gomes y das Neves (2015) y Vivas y Fernández (2011) hacen mención que la Gestión de Recursos Humanos permite a las empresas gestionar su fuerza de trabajo, ya que, pueden ser implementados a objetivos diferentes. En lo que respecta, a la práctica de reclutamiento, se

refiere a la forma en que opera la organización entre los potenciales candidatos cuyas habilidades necesita. Por otro lado, la selección implica una sistemática evaluación de los posibles candidatos para una vacante determinada, por lo general, se lleva a cabo mediante uso de herramientas, tales como entrevistas o pruebas de evaluación psicológica. Con respecto, a la formación y desarrollo permiten a las empresas desarrollar las actitudes, conductas, habilidades y conocimientos de sus empleados en base a una deliberada, planificada y un proceso sistemático de aprendizaje. Consiguiente a ello, se encuentra la evaluación del rendimiento, la cual, se puede definir como el monitoreo deliberado y sistemático del desempeño de los empleados en el trabajo, incluyendo el desempeño de las tareas, los objetivos y las obligaciones. Duarte, Gomes y das Neves (2015) indican también, que lo último está fuertemente asociado a prácticas que actúa para la atribución de las recompensas y beneficios, y también como una medida para evaluar la eficacia de reclutamiento, selección y formación. La composición de la Gestión de Recursos Humanos se mostrará a continuación:

1.2.4.1 Definición de Reclutamiento

El proceso tiene como inicio, la necesidad de un personal quien ocupe el puesto dentro de la organización. Para ello, se logra obtener de una cantidad numerosa de candidatos para la ocupación de un puesto en la empresa. En este proceso, se describe el puesto, ya que, así se proporciona información básica sobre las funciones y responsabilidades. Como fuentes de reclutamiento de donde se localizarán a los candidatos, se encuentran:

1.2.4.1.1 Fuentes internas.

La transferencia o encubrimiento de un puesto de trabajo por conocidos o parientes de los empleados de la organización.

1.2.4.1.2 Fuentes externas

Candidatos reclutados en el mercado de mano de obra, y quienes luego ocupan un puesto de trabajo en la empresa.

1.2.4.2 Definición de Selección

Una vez, se obtiene la cantidad suficiente de empleados, se procede con el procedimiento de selección. Para ello, se evalúa la capacidad que desarrolla el candidato ante el puesto de trabajo. Por lo que, esto conlleva a la realización de exámenes o pruebas, con el fin de conocer las habilidades o conocimientos ante el puesto.

1.2.4.3 Definición de Capacitación

Se puede decir, que es el involucramiento del trabajador en la empresa, en la cual, desarrolla sus habilidades y conocimientos para así sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Ante ello, las capacitaciones que se realizan en las empresas son respaldadas por la formación de valores sociales y calidad en las tareas laborales. Por ende, las capacitaciones deben ir de la mano de los objetivos de la empresa y principios personales, lo que conlleva al desempeño del trabajo con mayor eficiencia y calidad.

1.2.4.4 Definición de Clima Organizacional

Son tantas las características que diferencia a las empresas en la competitividad, siendo una de ellas, la calidad de los recursos humanos. Por lo que, las empresas hacen un frente ante ello. Debido a que, es un factor que permite canalizar el esfuerzo y conducta del trabajador hacia los alineamientos de los objetivos de la empresa y del personal mismo.

Cabe resaltar, que el enfoque de la investigación hacia el clima organizacional de los empleados refiere en cuanto a la motivación en ellos.

1.3 Normativa

1.3.1 Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES)

- La Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR y el Reglamento de Organización y Funciones de este organismo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2002- MINCETUR, señalan que corresponde al MINCETUR, promover, orientar y regular la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible.
- En el Decreto Supremo N° 009-2003-TR, Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, establece que las características de la MYPES son por los niveles de ventas anuales a las ventas brutas anuales. Incluso, menciona que las Micro empresas dejan de tener la condición de tal, cuando por un período de un año exceden el importe máximo de las ventas brutas anuales a las que se refiere el artículo 3° de la Ley. Por otro lado, con respecto a las Pequeñas empresas, éstas dejan de tener la condición de tal, cuando por un período de dos años consecutivos, exceden el importe máximo de las ventas brutas anuales a las que se refiere el artículo 3° de la Ley.
- Bajo la Ley 28015, las MYPE acreditará su condición mediante una Declaración Jurada, sujeta a fiscalización posterior por la Entidad receptora. Por lo que, la Entidad receptora, reportará mensualmente a la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa o Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo que corresponda la relación de las MYPE declarantes, para los fines establecidos por la Tercera Disposición Complementaria. En caso de, simulación o fraude a efectos de acceder a los beneficios de la Ley, se aplicarán las sanciones previstas en el numeral 32.3 del artículo 32° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Sin perjuicio de ello, en el

caso de contrataciones y adquisiciones del Estado, se aplicarán las sanciones previstas en la legislación de la materia.

- Por un lado, La Ley Mype D.S. N° 007-2008 –TR, señala que la Micro empresa debe realizar ventas anuales de hasta 150 UIT y contar una cantidad de 1 a 10 trabajadores; mientras, que las Pequeñas, hasta 1700 UIT con una cantidad de hasta 100 trabajadores. Por otro lado, la Ley N° 30056 declara que las ventas anuales de las Micro empresas deben ser de hasta 150 UIT y no contar con un límite de trabajadores. Mientras que, las Pequeñas empresas deben lograr ventas anuales superiores a 150 UIT hasta 1700 UIT, contando con ningún límite de personal. El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la micro, pequeña y mediana empresa podrá ser determinado por el decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, y el Ministro de la Producción cada dos (2) años: Las entidades- públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogéneas que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.
- Además, la Ley N° 30056, LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSIÓN, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL, alude que como una de las Promociones de la iniciativa privada, el Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de capacitación y asistencia técnica de las micro, pequeñas y medianas empresas. El reglamento de la presente ley establece las medidas promocionales en beneficio de las instituciones privadas que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las micro, pequeñas y medianas empresas. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en coordinación con el Ministerio de la Producción y el sector privado, identifica las necesidades de capacitación

laboral de la micro, pequeña y mediana empresa, las que son cubiertas mediante programas de capacitación a licitarse a las instituciones de formación pública o privada. Los programas de capacitación deben estar basados en la normalización de las ocupaciones laborales desarrolladas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en coordinación con el Ministerio de la Producción. Mediante decreto supremo, refrendado por el Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministro de la Producción, se establecen los criterios de selección de las instituciones de formación y los procedimientos de normalización de ocupaciones laborales y de certificación de los trabajadores. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo coordina con el Ministerio de Educación para el reconocimiento de las entidades especializadas en formación y capacitación laboral como entidades educativas.

1.3.2 Sector de Servicios

- La Ley N° 29408, Ley General de Turismo, que contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, estableciendo que son prestadores de servicios turísticos a las personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas, estableciendo que son prestadores de servicios turísticos los que prestan servicios de hospedaje.
- Ley 27735, Normas Legales El Peruano, donde hacen mención que las entidades públicas que cuenten con personal del régimen laboral de la actividad privada se sujetan a lo establecido a la Ley 27735, para abonar gratificaciones correspondientes a Fiestas Patrias y Navidad, en julio y diciembre, respectivamente.
- Todo acto administrativo, acto de administración o las resoluciones administrativas que autoricen gastos no son eficaces si no cuentan con el crédito presupuestario

correspondiente en el presupuesto institucional o condicionan la misma a la asignación de mayores créditos presupuestarios, bajo exclusiva responsabilidad del titular de la entidad, así como del jefe de la Oficina de Presupuesto y del jefe de la Oficina de Administración, o los que hagan sus veces, en el marco de lo establecido en la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

- Los titulares de las entidades públicas, el jefe de la Oficina de Presupuesto y el jefe de la Oficina de Administración, o los que hagan sus veces en el pliego presupuestario, son responsables de la debida aplicación de lo dispuesto en la Ley 28411, en el marco del principio de legalidad, recogido en el artículo IV del Título Preliminar de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Mediante el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, se aprobó el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, que establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.
- El Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, 09.06.2015, establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia, así como, la obligación de presentar una Declaración Jurada de cumplimiento de las condiciones mínimas para la prestación del servicio. Establece la clasificación de Hotel, Apart-Hotel, Hostal y Albergue, que podrán ser ostentados por los establecimientos que cumplan con los requisitos de infraestructura en la Norma A.030 Hospedaje del Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones aprobado por Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA, así como los requisitos de equipamiento y servicios conforme la clase y/o categoría solicitada.

- La Norma A.030 Hospedaje del Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones aprobado por Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA establece que las edificaciones destinadas a hospedaje para efectos de la aplicación de la presente norma se definen como establecimientos que prestan servicio temporal de alojamiento a personas, y que debidamente clasificados y/o categorizados, cumplen con los requisitos de infraestructura y servicios señalados en la legislación vigente de la materia.

1.3.3 Recursos Humanos

- En el DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM, La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, tiene por objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y la prestación de servicios a cargo de estas.
- En el DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM, La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende como entidad pública:
 - Tipo A aquella organización que cuente con personería jurídica de derecho público, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se encuentran sujetas a las normas comunes de derecho público.
 - Incluso, solo para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, la entidad pública Tipo B considera a aquellos órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras conforme a la Ley N° 28411 de una entidad pública Tipo A que, conforme a su manual de operaciones o documento equivalente, cumplan los siguientes criterios:

- a) Tener competencia para contratar, sancionar y despedir.
- b) Contar con una oficina de recursos humanos o la que haga sus veces, un titular, entendiéndose como la máxima autoridad administrativa y/o una alta dirección o la que haga sus veces.
- c) Contar con resolución del titular de la entidad pública a la que pertenece definiéndola como Entidad Tipo B.

Así mismo, en caso que el Reglamento haga mención a entidades, se entenderá indistintamente a las entidades públicas Tipo A o Tipo B, salvo mención que exprese exactamente a alguna de ellas.

Se toma en cuenta, que lo mencionado anteriormente, se aplica exclusivamente para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y no tiene implicancias para aspectos de estructura y organización del Estado ni para otros sistemas administrativos o funcionales.

- La Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; establece que todos los ingresos y gastos del Sector Público, así como todos los Presupuestos de las Entidades que lo comprenden, se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público. Así mismo, entabla que el presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.

1.4 Casos de éxito

1.4.1 Caso 1.

Implantación de la Gestión por Procesos (Dirección por Procesos) en Nissan Motor

España, S.A.

(Avantium Business Consulting) presenta como uno de sus casos de éxito a la empresa Nissan Motor España, S.A., la cual, seleccionó a sus Equipos de Proceso, coordinados por el Responsable Operativo Interno de NMESA, los cuales, fueron formados por una empresa denominada Avantium Business Consulting en gestión de procesos. Por lo cual, posteriormente se llevaron a cabo reuniones mixtas entre los Equipos de Proceso y consultores, en las que se diagramaron y estandarizaron los procesos del Mapa, mediante indicadores, las cuales llegaron a ser definidos e implantados, teniendo un responsable para su medición, que lo lleva a cabo periódicamente. Lo que conlleva, a la mejora de relaciones personales, conociendo con mayor detalle el trabajo que realizan, los problemas y dificultades que deben afrontar, etc. Es decir, la reducción considerable de barreras interdepartamentales, lo que repercute en una mayor productividad e incremento de la satisfacción de clientes internos y externos.

Resultados obtenidos

(Avantium Business Consulting) alude a los resultados obtenidos en la implementación de la Gestión por Procesos en NMESA, las cuales, destacan los siguientes:

- Estandarización de los procesos, asignando responsabilidades y niveles de autoridad, plasmados en un Manual de Procedimientos.
- Propuesta de acciones correctoras priorizadas para la mejora de los procesos, con la finalidad de incrementar la satisfacción de los Clientes.
- Incremento por parte de los proveedores internos del conocimiento de los Clientes internos y sus necesidades. Reducción de las barreras interdepartamentales.
- Incremento de la Orientación al Cliente -interno y externo- a partir de la definición de Procesos e Indicadores.

- Determinación de los Indicadores internos de proceso. Identificación de los más importantes para establecer estándares de servicio.
- Estructuración de la Mejora Continua de los Procesos.
- Reducción de los “Costos de no Calidad”.
- Avance en la Implantación de la Dirección por Procesos.
- Mayor productividad derivada de la simplificación y normalización de los procedimientos.
- Motivación de las personas hacia la Calidad y fomento del espíritu de equipo.
- Mejora de la satisfacción de los empleados, considerados en el enfoque de Calidad Total como Clientes internos.
- Costo mínimo de adaptación del Sistema de Gestión de Calidad a las directrices de la futura ISO 9001: 2000.
- Creación de los fundamentos de la mejora continua de la Calidad y establecimiento de las bases para el desarrollo del Modelo EFQM de Excelencia.

1.4.2 Caso 2.

Metropolitan Touring llega a resultados increíbles implementando Gestión Por Procesos con Qualiplus

(Qualiplus Excelencia Empresarial) presenta a Metropolitan Touring, la mayor empresa de turismo del Ecuador y la pionera en turismo ecológico en Galápagos, siendo su principal negocio. Por lo que, hace un año, iniciaron la implementación de la Gestión por Procesos, siguiendo la metodología de Qualiplus, empresa consultora, conllevando a la simplicidad del trabajo, la reducción de costos y agilización de las respuestas a los clientes.

Resultados obtenidos

- En el periodo de implementación, se observaron que las ventas aumentaron en 20% y el lucro líquido creció 92%.

“Los avances reales, producto del mejoramiento que veníamos realizando por varios años en Metropolitan Touring, solamente se hicieron tangibles después que Qualiplus nos ayudó a rediseñar nuestra cadena de procesos productivos. Los resultados han sido espectaculares, tanto en la reducción de desperdicios (tiempo, trabajo y dinero) como en el crecimiento del lucro.”

1.4.3 Caso 3.

Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica

Hernández, Nogueira, Medina y Marqués (2012) desarrollan un procedimiento para insertar la gestión por procesos en empresas hospitalarias, la cual, como objetivo se plantearon mejorar el desempeño de estas instituciones basándose en enfoques estratégicos, sistémicos de proceso y de mejora continua. En las cuales, contemplan cuatro fases:

- Fase I: Conlleva al diagnóstico de la organización, para así identificar sus características más importantes. La cual, comprende de la formación de equipos, con el fin de establecer planificaciones y desarrollo de proyectos definidos en el procedimiento
- Fase II: Identificación de procesos que integran la organización, representación en el mapa de procesos y conformación de equipos de mejora.

- Fase III: Refleja la mejora de procesos, conlleva a la evaluación de nuevos procesos establecidos. Esta fase se basa en búsqueda de soluciones de la organización, en el análisis de valor añadido, análisis de tiempos, análisis del nivel de servicios del proceso.
- Fase IV: Seguimiento y control en la implementación del proyecto en la organización, conlleva al análisis de puntos críticos, análisis de riesgos cuantitativos y cualitativos habidos, indicadores, entre otras.

Resultados obtenidos:

El implemento de la gestión de procesos en organizaciones hospitalarias demuestra resultados avalados por aumentos en el nivel de servicios, como en la satisfacción de los pacientes, comportamiento de los indicadores que reflejan el desempeño de los procesos.

1.4.4 Caso 4.

Grupo Bimbo elige Meta4 PeopleNet para la gestión de su Capital Humano a nivel mundial

(Meta4, 2012) El Grupo Bimbo, buscaba una solución de llegar a un nivel de tecnificación suficiente que cubriera el rezago que se tenía; además, tenían la necesidad de promover una cultura de tecnologías que permitiera la colaboración y comunicación de todas las áreas en beneficio del negocio. Por lo que, la empresa Grupo Bimbo implantaba la idea de hallar alguna herramienta disponible en el mercado que le permita migrar, sin tener que elaborar internamente sistemas a un costo mucho más alto. Es por ello, que Grupo Bimbo solicita a Meta4 con su solución integral, PeopleNet, la cual, le ofrecía una mejor oferta tecnológica, además de añadir aspectos vitales para la empresa, ya que, como parte de las necesidades de cambio de la organización eran:

- Cerrar la brecha tecnológica en cuestión de sistemas de información.
- Integración de información utilizada por los departamentos en un sistema heterogéneo.

- Actualización de plataformas tecnológicas, ya que, no respondían a las necesidades de expansión de la empresa.

Conllevó a la implantación de los módulos de Administración del Capital Humano, como: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carrera y gestión por competencias. Apoyándose, incluso a la legislación de 19 diferentes países en los que se encuentra Grupo Bimbo. Teniendo como soluciones ante la implementación, lo siguiente:

- La base de datos actualmente se encuentra centralizada en una plataforma de fácil acceso y visualización.
- La empresa Grupo Bimbo logro cerrar la brecha tecnológica que había entre los procesos de producción y los procesos administrativos.
- La herramienta PeopleNet propicia una correcta integración de todas las áreas.

Resultados obtenidos

El Grupo Bimbo observó el cambio obtenido, debido a que, los trabajadores se sentían con confianza en su campo laboral. Después de implantar ambas soluciones: los módulos completos de Capital Humano y de Nómina de PeopleNet de Meta4, los beneficios representaron grandes cambios en la organización. Con respecto, al caso de Grupo Bimbo el mayor de todos estos fue la centralización de procesos, ya que, se identificaron ventajas como ahorros en tiempo, dinero y aprovechamiento del personal. Entre los beneficios se encuentran:

- Optimización de recursos
- Aprovechamiento del personal
- Apoyo en la toma de decisiones oportunas
- Centralización de procesos
- Información al instante.

“Ahora todas las áreas se encuentran integradas y por lo tanto se ven beneficiadas, ya que la información no está centralizada en el departamento de personal. Dicha información es más estratégica, analítica y menos operativa. El manejo de expedientes se hace mucho más transparente. En cuanto a nóminas, la carga se aligera para contabilidad, principalmente”, aclararon los ejecutivos de Grupo Bimbo.

La relación entre el caso de éxito 4 con el proyecto de investigación va desde la implementación y unificación de los módulos de Administración del Capital Humano, para luego ser apoyado bajo una gestión de procesos de cada una de estas áreas.

Entonces, se puede observar cómo hasta una empresa grande que es Bimbo, contaba con problemas tanto de selección de personal, como la integración de información entre las áreas de la empresa. Por lo que, decidieron implementar la Administración del Capital Humano, con el fin de contar con el personal indicado para las actividades y para que sus labores sean realizadas con mayor facilidad; ya que se sabe que todo esto es un proceso que viene desde la buena selección del personal, la capacitación del mismo, y velar por su bienestar. El fruto de ello, es que no solo en los trabajadores nace la fidelidad, sino también las ganas de crecer con la empresa, lo cual en sus labores se puede observar el valor agregado generado por ellos mismos.

1.4.5 Caso 5.

Caso de éxito – John Restrepo A. y CIA

Process Online (2015) John Restrepo A. y CIA para poder responder a las dinámicas cambiantes del mercado, debía hacer cambios inmediatos en varios de sus procesos.

El primero respecta, al proceso de cuentas por pagar, la cual, se realizaba de forma manual y física a través de la herramienta Excel, lo cual, era susceptible de perdidas, errores, cobro de moras y hasta de retrasos. Además, la gestión documental no se encontraba centralizado, por lo que, la búsqueda de información de los empleados se volvía aún más complicada, difícil de rastrear, y por ende ocupaba demasiado espacio. Por último, el historial crediticio, no contaba de registros ni de estudios de crédito otorgados, poniendo aun así la situación más difícil, logrando retrasar las aprobaciones.

Como parte de los objetivos planteados por la empresa, ante los cambios propuestos, se encuentran los siguientes:

- Incrementar la transparencia y calidad de los procesos de Administración y Finanzas.
- Lograr la sistematización del proceso de cuentas por pagar.
- Digitalizar e indexar el histórico de gestión documental en la serie recursos humanos.
- Centralizar la documentación para hacer que la información sea más fácil de encontrar y rastrear.
- Disminuir el uso del papel.
- Llevar una trazabilidad de los procesos.

John Restrepo A y CIA, decidió implementar el BPMS de Process OnLine, la cual., se adecuó a las necesidades del negocio en lo relacionado con la gestión de sus procesos, en especial, las áreas de finanzas, contabilidad y RRHH.

Por lo que, el proceso de cuentas por pagar fue automatizado e integrado, sistema SAP, para así realizar aprobaciones de pago de facturas adecuados. Con respecto, al área de recursos humanos, se logró centralizar todo el archivo de documentos, llegando a facilitar el trabajo de la búsqueda de información relacionada con los empleados.

Resultados obtenidos

La compañía, John Restrepo A y CIA en la actualidad, encontró la solución a sus problemas, logrando así adaptarlos a sus necesidades, las cuales, les permite mejorar sus procesos de negocio y ofrecer un mejor servicio a sus clientes y empleados. Entre los beneficios obtenidos, se encuentran:

- Mejora en los tiempos de atención y de pago de facturas.
- Desempeño y productividad incrementados en el departamento de Finanzas y Administración.
- Reducción de papeleo, actividades manuales y retrasos innecesarios.
- Facilidad para acceder a la información en línea.
- Procesos gestionados de una manera transparente, cumpliendo con los estándares de la industria.
- Generación de estadísticas para las áreas de Contabilidad, Tesorería y Centro Documental.
- Reducción de costos.
- Reducción en el tiempo de elaboración de estados financieros.
- Servicios a terceros mejorados.

CAPÍTULO 2: Diagnóstico del sector

2.1 Producto Bruto Interno en el Perú

La economía peruana, según el Banco Central de Reserva del Perú, elaborado anualmente por el Ministerio de la Producción, entre los años del 2010 a 2014, se registró un avance a un ritmo porcentual de 5.1%, crecimiento superado a lo que alcanzó el Caribe y América Latina, con un 4.8%. De acuerdo, a la MIPYME 2014, la aplicación de reformas estructurales por el Gobierno, como también informaciones concretas fundamentadas del campo macroeconómico y el mayor flujo de inversiones en el país, conllevó al crecimiento acumulado continuo en los últimos años y que la brecha entre el PBI real y potencial disminuya en algunos años. Como es que se observará en el gráfico 14.

Gráfica 14: Evolución del PBI 2010-2016

FUENTE: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ 2016

Por ende, de acuerdo a lo observado, para lograr en si la consolidación del aumento del PBI y como sustentación ante la investigación realizada en el capítulo I, el PBI se encuentra

creciendo debido a la participación y aporte sostenido de los servicios. Entonces se concluye que el principal motor para el aumento del PBI en el Perú es el desarrollo del sector servicios.

2.1.1 Crecimiento del PBI peruano

Añadiendo, a la información mostrada, se mostrará también el crecimiento del PBI hasta el año 2016. Gráfico 15.

En la cual, se podrá observar el crecimiento del PBI con respecto a su año inmediato anterior, lo que, significa que tenemos el incremento en positivo. Sin embargo este ha ido disminuyendo con el paso de los años.

En cuanto, al año 2016, se ha percibido un aumento mayor al año anterior en un 0.66%, esto se ha visto favorecido principalmente por el incremento del sector servicios, lo cual, se explicará en más detalle adelante.

Gráfica 15: Crecimiento porcentual del PBI nacional, año 2016

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú

2.2 Estratos empresariales en el Perú

Según el informe MIPYME EN CIFRAS 2014, con respecto a la economía peruana, el número de Mipymes se incrementó en 5.2% logrando llegar a 1, 592,232 empresas en el 2014, aunque, el crecimiento promedio anual registrado el último quinquenio fue de 7.4%. Por otro lado, se observó el comportamiento de los empresarios nacionales, con respecto al emprendimiento tanto en campos de comercio, como de servicios, de las cuales se llegó a analizar la proporción de las Mipymes obtenidas de cada una de ellas, conformando un 45.3% y 39.4% respectivamente, los cuales predominan frente al resto de sectores económicos.

Con la data a finales del año 2014, de acuerdo a las MIPYMES EN CIFRAS 2014, las empresas que se encuentran inscritas en el Registro de Único del Contribuyente (RUC) de la Sunat, representan un total de 1,592,232 Mipymes representando un 99.5%.

Según, se puede observar en el gráfico 16, el informe elaborado por el Ministerio de Producción, la cantidad total de empresas MIPYME en el Perú es de 1,592.2; de ellas, la mayoría lo conforma las Microempresas formales con un 94.9% del total; consiguiente a este, un 4.5% por las Pequeñas empresas formales; y 0.2% por las Medianas empresas formales. En el gráfico 17, se observará la evolución de las empresas Mipymes, es decir, el crecimiento de estas entre los años 2010 y 2014.

Gráfica 16: Principales características de las MIPYME formales

Empresas formales

Según estrato empresarial, 2014

Estrato empresarial ¹	N° de empresas	%
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
Total de Mipyme	1,592,232	99.5
Gran Empresa	8,388	0.5
Total de Empresas	1,600,620	100.0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE -DEMI

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

Gráfica 17: Evolución de las Mipymes formales 2010-2014

Evolución de las Mipymes formales 2010 - 2014

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010-2014
Elaboración: PRODUCE -DEMI

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

2.2.1 Características de los estratos empresariales en el Perú

Por otro lado, de acuerdo, al estrato empresarial en el Perú, el promedio de ventas anuales de las Mipymes se encuentran reflejadas en UIT, de la siguiente manera:

- Una microempresa presenta una venta anual de 150 UIT's.
- Una pequeña empresa se encuentra en una venta anual de 150 a 1700 UIT's.
- Una mediana empresa se encuentra en una venta anual de 1700 a 2300 UIT's.

Cabe resaltar que, el valor actual de un UIT, es de 3,950 soles, según la Sunat. Con respecto a lo mencionado, se relacionará las ventas anuales en función a unidades monetarias, las cuales se mostrarán a continuación:

- Una microempresa presenta un ingreso promedio de 592,500 soles anuales.
- Una pequeña empresa presenta un ingreso promedio de 592,500 a 6'715,000 soles anuales.
- Una mediana empresa presenta un ingreso promedio de 6'715,000 a 9'085,000 soles anuales.

2.2.2 Estructura empresarial según departamentos de la región peruana

Por otro lado, con respecto al lugar de estudio, con el siguiente cuadro a mostrar, se podrá realizar un análisis detallado al enfoque de la estructura empresarial de cada región del país; siendo la ciudad de Lima con la mayor existencia de empresas en el país. Ver gráfico número 18.

Gráfica 18: Mipymes formales, según regiones 2014 (en porcentajes)

Mipyme formales

Según regiones, 2014
(en porcentajes)

Departamento	N° mipyme	Part. %
Lima	760,819	47.8
Arequipa	90,879	5.7
La Libertad	83,547	5.2
Cusco	62,433	3.9
Piura	62,204	3.9
Junín	56,860	3.6
Lambayeque	53,634	3.4
Callao	51,221	3.2
Ancash	44,748	2.8
Ica	41,861	2.6
Puno	33,204	2.1
Cajamarca	32,932	2.1
San Martín	28,974	1.8
Loreto	27,267	1.7
Tacna	26,395	1.7
Ucayali	22,929	1.4
Huánuco	21,177	1.3
Ayacucho	19,010	1.2
Apurímac	13,302	0.8
Tumbes	11,754	0.7
Madre de Dios	11,359	0.7
Moquegua	10,766	0.7
Pasco	9,856	0.6
Amazonas	8,666	0.5
Huancavelica	6,435	0.4
Total	1,592,232	100.0

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

De ello, se puede observar que, el departamento de Lima cuenta con un 47.8% del total de Mipymes registrados en el Perú, a comparación con el departamento de Arequipa, debido a que entre ambos, conformarían un poco más del 50% de MIPYME de todo el país. Es por ello, que la investigación se centra en el departamento de Lima, ya que es la región con la mayor cantidad de empresas. Consiguiente a ello, se desarrollará si es estudio contempla a solo Lima metropolitana al determinado estrato económico en investigación.

A continuación, de acuerdo al gráfico 19, se mostrarán los estratos de las micro, medianas, pequeñas y grandes empresas, según las regiones del país.

Gráfica 19: Proporción de empresas formales por estratos, según regiones, 2014

Proporción de empresas formales por estrato

Según regiones, 2014

Región	Estrato empresarial (%)				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Amazonas	96.4	3.3	0.1	0.2	100
Áncash	96.2	3.5	0.1	0.2	100
Apurímac	97.2	2.6	0.1	0.2	100
Arequipa	95.8	3.7	0.1	0.3	100
Ayacucho	96.6	3.1	0.1	0.2	100
Cajamarca	95.9	3.8	0.1	0.2	100
Callao	94.8	4.3	0.2	0.7	100
Cusco	97.4	2.4	0.1	0.2	100
Huancavelica	98.0	1.8	0.0	0.1	100
Huánuco	96.3	3.4	0.1	0.2	100
Ica	96.0	3.6	0.1	0.3	100
Junín	97.0	2.7	0.1	0.2	100
La Libertad	96.0	3.6	0.1	0.3	100
Lambayeque	96.7	2.9	0.1	0.2	100
Lima	93.4	5.6	0.2	0.8	100
Loreto	94.2	5.2	0.2	0.4	100
Madre de Dios	96.3	3.2	0.1	0.4	100
Moquegua	97.4	2.3	0.1	0.2	100
Pasco	96.5	3.3	0.1	0.1	100
Piura	96.1	3.5	0.1	0.3	100
Puno	96.4	3.3	0.1	0.2	100
San Martín	95.8	3.8	0.1	0.3	100
Tacna	97.0	2.7	0.1	0.2	100
Tumbes	96.8	2.8	0.1	0.2	100
Ucayali	95.0	4.4	0.2	0.4	100
Total	94.9	4.5	0.2	0.5	100

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

Según el estrato empresarial, Lima cuenta en su gran cantidad con microempresas, en un porcentaje de 93.4%, seguida de las pequeñas con un 5.6%, mientras que las medianas con 0.2% y finalmente de grandes empresas con un 0.8%, respecto al total de empresas formales registrados en la región peruana. Por lo que, se corrobora que es Lima un lugar foco de investigación para el proyecto.

Por lo cual, simplificando, el trabajo se enfocará en las empresas Mypes (micro y pequeñas

empresas), siendo las de mayor cantidad en el departamento de Lima.

En segundo lugar, con respecto a la distribución sectorial de las Mipymes, en los últimos 5 años, los sectores de comercio y servicios representaron un 85% de las Mipymes formales, de la cual, el PBI del sector comercio registró un crecimiento anual promedio de 7.8%, mientras que el sector servicios fue de 6.8%.

2.3 Micro y pequeñas empresas en el Perú

De acuerdo a lo analizado anteriormente, se podrá observar la cantidad de Mipymes formales de acuerdo al sector económico, y el porcentaje globalizado de estas, en los años 2010 y 2014.

Ver gráfico número 20.

Gráfica 20: Mipymes formales según sector económico 2010 y 2014

Mipyme formales,

Según sector económico, 2010 y 2014

Sector Económico	Mipyme 2010		Mipyme 2014		VAP ¹ 2010/ 2014
	Nº	%	Nº	%	
Comercio	547,651	45.8	720,299	45.2	7.1
Servicios	462,850	38.7	636,336	40.0	8.3
Manufactura	121,242	10.1	145,499	9.1	4.7
Construcción	31,898	2.7	49,150	3.1	11.4
Agropecuario	22,202	1.9	23,879	1.5	1.8
Minería	6,375	0.5	13,530	0.8	20.7
Pesca	3,493	0.3	3,539	0.2	0.3
Total	1,195,711	100.0	1,592,232	100.0	7.4

¹ Variación anual promedio

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

Dentro de las Mipymes formales 2014, los sectores de mayor crecimiento son el sector económico comercio que representa un 45.2%, y el sector de servicios es de 40.0% del total.

Dada la importancia de los sectores descritos, es que se mostrará el desglose de estos según sus actividades económicas; y con ello, su respectiva descripción en cuanto a la elección de su estudio.

2.4 Actividades económicas en el sector Servicio

En primer lugar, se mostrarán las actividades económicas del sector servicios en el gráfico 21.

Gráfica 21: Perú: Mipymes formales en sector servicios

Mipyme formales en sector servicios

Según sección CIIU, 2014

Sección	Descripción	Nº	%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	212,659	33.4
O	Otras activ. De servicios comunitarios, sociales y personales	151,911	23.9
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	122,649	19.3
H	Hoteles y restaurantes	110,425	17.4
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	20,549	3.2
M	Enseñanza(privada)	13,843	2.2
J	Intermediación financiera	3,091	0.5
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1,209	0.2
Total		636,336	100.0

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014.
Elaboración: PRODUCE - DEMI.

FUENTE: LAS MIPYME EN CIFRAS 2014- MINISTERIO DE LA PRODUCCION

Cabe resaltar, que se descartaran las actividades económicas Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (sección K), y Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (sección O). Pues, se sabe que la mayoría de este tipo de empresas están

conformados por personas naturales. Sin embargo, el primero mencionado, no puede ser incluido en este estudio, ya que las gestiones de procesos de sus actividades son realizadas por una persona. Así mismo, respecto a la segunda sección, esta se encuentra conformada por una serie de variedades de actividades. Es por ello que, como parte del sector económico de servicios, entre los más importantes, se encuentran Transporte, almacenamiento y comunicaciones (sección I) y Hoteles y restaurantes (sección H).

En segundo lugar, el sector comercio tiene el mismo comportamiento que la sección K del sector de servicios, en el sentido que, la mayoría de empresas están conformadas por personas naturales; lo cual, no se puede realizar gestiones de procesos en actividades que son realizadas por una persona, como es que ya se había mencionado anteriormente.

2.4.1 Informalidad de los sectores

Ante las encuestas realizadas y ejecutadas en el año 2014 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y en cooperación del Ministerio de Producción (PRODUCE), el fin fue medir las distintas características de las unidades productivas en cuanto a la organización, complejidad, calidad de proceso, acceso de información e insumos, capacitación y recursos humanos, así como también los niveles de productividad entre otros. Ello va en cuanto a la información recopilada según las actividades económicas, como es que se podrá visualizar en el gráfico número 22.

Gráfica 22: Porcentaje de informalidad por sector

FUENTE: MINISTERIO DE PRODUCCION 2014

Del gráfico anterior se rescata que dentro de las tres actividades económicas seleccionadas: Comercio se encuentra liderando con el 34% de informalidad en el país, mientras que Transporte cuenta con un porcentaje de 24%, y siendo 8% por parte de Alojamiento y restaurantes. Por lo que, a partir de la información presentada se concluye que la actividad económica Alojamiento y restaurantes se encuentra dentro de un cuadro de porcentaje menor en comparación a las otras; y por ende, contribuiría al proyecto de investigación dentro del sector servicios.

2.4.2 Crecimiento de los sectores

Una vez establecido lo anterior, se procede a analizar el crecimiento que se obtuvo de los dos mejores sectores delimitados en cuanto a su informalidad. Se basa en cuanto al número de existencias y de desapariciones de los negocios en la región. Los motivos y cantidades exactas serán detalladas más adelante; sin embargo la variación porcentual entre ellas fue información recopilada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizada en el 2015.

En la siguiente tabla se podrá observar la variación de crecimiento de los sectores percibimos entre los años 2014 y 2015. Ver tabla número 5.

Tabla 5: Variación de crecimiento por sectores

SECTOR ECONÓMICO	2015/2014
Construcción	-2.3
Manufactura	0.9
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2.2
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.5
Alojamiento y restaurantes	2.6
Servicios prestados a empresas	3.9
Comercio	4
Otros servicios	4.2
Administración pública y defensa	4.9
Electricidad, gas y agua	8.2
Telecomunicaciones y otros servicios de información	10.9
Servicios financieros, seguros y pensiones	11.8
Extracción de petróleo, gas y minerales	14.7
Pesca y acuicultura	41.2

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA 2015

De acuerdo a la información presentada, se puede observar que el sector Transporte cuenta con una variación porcentual en crecimiento de 2.2, mientras que el sector de Alojamiento y restaurantes con un crecimiento de 2.6. Por lo que, se deduce que el hasta el momento el mejor sector de servicios a investigar y analizar por su estabilidad y crecimiento constante durante los años.

2.4.3 Mortalidad del sector hotelero

Por otro lado, se mostrarán las bajas de empresas, según las actividades económicas del año 2014. Gráfico 23.

Gráfica 23: Perú: Bajas de empresas, según actividad económica, I Trimestre del 2015

FUENTE: INEI-Demografía Empresarial en el Perú I Trimestre 2015

Cabe resaltar que, según Demografía Empresarial en el Perú, en el I Trimestre del 2015, se han dado de baja a 32 mil 722 empresas. El cual, la mayor parte se encuentra en Lima en un porcentaje de 43,9% del total.

Con respecto al gráfico 20 donde se muestran a las Mipymes formales, según el sector económico; y el gráfico 23 que presenta las Bajas de empresas, según la actividad económica; es decir, la desaparición de empresas, es que se concluye por escoger el rubro de Servicios. Debido a las siguientes observaciones de los gráficos presentados anteriormente:

- Con respecto, a la actividad económica Comercio al por menor, la cantidad de bajas fueron de 7,034 empresas, registrado en el primer trimestre del 2015.

- Con respecto, a la actividad económica Comercio al por mayor, la cantidad de bajas fueron de 4,333 empresas, registrado en el primer trimestre del 2015.
- Con respecto, a la actividad económica Transportes y almacenamiento, la cantidad de bajas fueron de 2,485 empresas, registrado en el primer trimestre del 2015.
- Con respecto, a la actividad económica Actividades de alojamiento y servicios de comida, la cantidad de bajas fueron de 1,661 empresas, registrado en el primer trimestre del 2015.

En lo cual, se concluye que con respecto a la baja de empresas de las actividades económicas, la de menor cantidad de empresas desaparecidas es la Actividad de alojamiento y servicios de comida, el cual pertenece al sector de Servicios.

2.4.4 Aporte del sector hoteles y restaurantes al PBI

Sumado ante lo anterior mencionado, se podrá observar también el aporte que la actividad económica Hoteles y restaurantes al PBI en los últimos 5 años, incluyendo las ventas anuales en millones de soles. Ver gráfico número 24 y 25.

Gráfica 24: Producto Bruto Interno según Actividad Económica por año

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Informática

Gráfica 25: Ventas anuales según Actividad Económica en millones de soles

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Informática

En la cual, ambas gráficas muestran el gran aporte del sector económico en el país, y concluyendo ser el tema de investigación.

Cabe resaltar que, la investigación se enfocará en base al alojamiento, debido a que, el rubro de restaurantes fue estudiado anteriormente.

2.4.5 Elección del subsector hotelero

Una vez escogido el sector donde se empleará el análisis respectivo para el proyecto de investigación, se procederá a la limitación en cuanto al campo o subsector nos basaremos. Es decir, el valor que aporta al PBI tanto el subsector hotelero como el subsector restaurantes. Por lo que, se obtuvo información basado en lo establecido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2016. Ver gráfica número 26.

Gráfica 26: Valor agregado bruto de Alojamiento vs. Restaurantes

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Informática 2016

En el gráfico 26, se puede observar que es el subsector de Alojamiento ha estado liderando el aporte de valor agregado bruto desde el primer trimestre del presente año a comparación del subsector de Restaurantes, que ha descendido en el valor porcentual.

2.5 Subsector hotelero

2.5.1 Tipo de hoteles a investigar

Como se identificó el sector económico a investigar, ahora se procederá a analizar al tipo de hoteles que irá dirigido, teniendo en cuenta, que la investigación se manejará en base a las Mypes.

Con ello, en el siguiente gráfico, se observará las comparaciones de los tipos de hoteles, de acuerdo, a los arribos de personas no residentes en el Perú, información recopilada del año 2016 entre los meses de Enero y Diciembre, como es que se observará en el gráfico 27.

Gráfica 27: Procedencia de los huéspedes no residentes en el Perú.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Informática

De acuerdo, al gráfico 27, las personas no residentes en el Perú tienden a instalarse en su mayoría a hoteles de 2, 3, 4 y 5 estrellas.

En este caso, los hoteles de 4 estrellas no formarán parte de esta investigación, ya que, no forman parte de las empresas Mypes por sus ingresos de ventas anuales. Así mismo, la investigación no contará con la participación de alguna información de los hoteles de 1 estrella, debido a que en su gran cantidad son informales (gráfico 28), y sumado a esto, su ingreso de ventas anuales requerido para ser parte de una Mype es menor. Por lo que, no se considera como parte del estudio.

Gráfica 28: Capacidad ofertada de los establecimientos de alojamiento colectivo clasificado y categorizado.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística Informática

Por otro lado, añadiendo a lo anterior mencionado, tampoco se analizarán a hoteles de 4 y 5 estrellas, ya que, cuentan con ingresos de ventas anuales mayores a los de una pequeña empresa, por lo que, tampoco se considera como parte de esta investigación.

2.5.1.1 Cantidad de hoteles de 2 y 3 estrellas en el departamento de Lima

Según MINCETUR (2015), aproximadamente el 70% de los alojamientos se realizan en hoteles de 2 y 3 estrellas. A continuación, se presentará una pequeña tabla con la cantidad y el porcentaje respectivo de los hoteles presentes en el departamento de Lima. Tabla 6. Gráfico 29.

Tabla 6: Tipos de Hoteles y cantidad en el departamento de Lima

ESTRELLAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 estrella	43	13%
2 estrellas	153	46%
3 estrellas	77	23%
4 estrellas	34	10%
5 estrellas	23	7%
Albergue	4	1%
Ecolodge	0	0%
TOTAL	334	100%

Fuente: MINCETUR (2015)

Gráfica 29: Porcentaje de los tipos de hoteles presentes en el departamento de Lima

Porcentaje de los tipos de hoteles presentes en el departamento de Lima

FUENTE: MINCETUR (2015)

2.5.1.2 Cantidad de hoteles de 2 y 3 estrellas existentes en Lima metropolitana

De la misma manera, una vez obtenida la información de los hoteles y su cantidad respectiva dentro del departamento de Lima, se procedió a filtrar hoteles pertenecientes solo en Lima metropolitana, y consiguiente a esto, a depurar la información obtenida en base a hoteles registrados como Mypes. Para ello, se hizo uso del Registro de Micro y Pequeñas Empresas (REMYPE), ubicada en la intranet de la página del Ministerio de trabajo, la cual, ayuda a identificar que hoteles se encuentran inscritos como Mypes; obteniendo así, la siguiente información:

Cabe resaltar, que la REMYPE brinda información actualizada, puesto que solo muestra a las Mypes que se hayan registrado el presente año. Tabla 7.

Tabla 7: Cantidad de Hoteles Mypes formales

	HOTELES	
	2 Estrellas	3 Estrellas
Total en Lima metropolitana	107	69
	176	
Cantidad MYPE formal	61	40
Total MYPES	101	
% de formalidad	57.01%	57.97%
% total de formalidad	57.39%	

FUENTE: REMYPE –Registro de Micro y Pequeñas Empresas

Es decir, la cantidad de hoteles en el departamento de Lima, según el tipo de hotel a investigar son:

- Hoteles de 2 estrellas con una cantidad de 153.
- Hoteles de 3 estrellas con una cantidad de 77.

De ellas, se redujo con el fin de seleccionar hoteles que forman parte de Lima metropolitana, de la cual:

- Hay un total de 107 hoteles de 2 estrellas en Lima metropolitana.
- Hay un total de 69 hoteles de 3 estrellas en Lima metropolitana.

Y con la ayuda del REMYPE, se obtuvo que en la ciudad de Lima metropolitana el total de hoteles 2 estrellas registradas como Mypes son de 61, mientras que las de 3 estrellas son de 40 hoteles. Con un total de 101 hoteles.

2.6 Muestreo para la entrevista a hoteles de 2 y 3 estrellas

Consiguiente a esto, se realizó una muestra manual para lograr con la credibilidad de la investigación, por ende, a continuación se mostrará la fórmula que se usó.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a realizar).

$$n = \frac{1.44^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 101}{(0.05^2 \times (101 - 1)) + 1.44^2 \times 0.5 \times 0.5} = 68.139$$

Sin embargo, como el resultado se encuentra decimales; entonces, se redondea al máximo, teniendo como tamaño de muestra a 69 números de encuestas a realizar a hoteles Mypes.

Cabe resaltar, que se ha tomado 85% de nivel de confianza y un error de 5%. Debido a que, el motivo de no tomar en cuenta como intervalo de confianza un 95% es, debido a que, el nivel incurriría a un mayor costo y tiempo.

2.6.1 Ficha técnica

Ante lo desarrollado anteriormente, se obtiene como resultado lo siguiente, donde se observará a detalle de manera panorámico la cantidad de hoteles a encuestar. Ver tabla número 8.

Tabla 8: Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Título	Estudio a las MYPE
Sector	Servicios
Subsector	Hotelero
Población	101 hoteles
Muestra	69 hoteles
Nivel de confianza	85%
Periodo	Febrero 2016- presente

Fuente: Elaboración propia

2.7 Análisis de resultado de la encuesta a las MYPE en el subsector hotelero en Lima metropolitana

Como el presente trabajo se enfocará en el proceso de Recursos humanos, se ha podido identificar, en base a la información levantada mediante las entrevistas realizadas a los hoteles, algunos problemas. La recopilación de datos se efectuó mediante entrevistas estructuradas, llevadas a cabo el primer semestre del 2016. Estas se realizaron en el mismo campo de estudio, es decir, en los mismos hoteles de los empresarios, de las cuales fueron grabadas y transcritas. La guía de preguntas fue validada previamente por asesores expertos en el tema. Se usó la clasificación de preguntas, cualitativas por proceso (9 tipos).

A lo que respecta, al proceso de Recursos Humanos, las preguntas realizadas a los hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas fueron las siguientes:

1. ¿Cuánto, en tiempo, es la rotación promedio de los trabajadores en el hotel?
2. ¿Cuántos trabajadores lo conforman?
3. ¿Cuál es el rango o promedio de edad de los colaboradores que forman parte de la rotación?
4. ¿Cómo se producían la mayoría de ceses? (Abandono, Despido o Renuncia)
5. ¿Por qué se producían la mayoría de ceses?
6. ¿Cómo es el reclutamiento de trabajadores?
7. ¿Cómo son evaluados?
8. ¿Cuánto dura la capacitación?
9. Si un colaborador renuncia antes de lo permitido del contrato, ¿cómo lo manejan?
10. De acuerdo, al gasto de la empresa, ¿cuánto va dirigido a Recursos Humanos?
11. ¿Los sueldos han aumentado con relación a años anteriores?
12. ¿Hay motivación hacia los trabajadores?
13. ¿Cómo se realiza la motivación?
14. ¿Quiénes desarrollan la motivación?
15. ¿Ha pasado que un trabajador, le ha sido desleal? (precio hotelero/ robo de productos/ etc.)
16. ¿Qué hicieron cuando se presentó un caso de deslealtad?

Cabe resaltar, que en este momento, las preguntas se encuentran desglosadas, debido a que, cuando se elaboró la entrevista a profundidad, a lo más por proceso se debía de realizar 5 preguntas, ya que, una pregunta respondía como 4 a 5 de las que restaba.

2.7.1 Diagnóstico general

2.7.1.1 Evaluación de resultados

En lo que respecta, a los resultados de las encuestas realizadas a hoteles Mypes de dos y tres estrellas en Lima metropolitana, teniendo en cuenta que la investigación grupal se enfoca en la Gestión por procesos, se identificó que el 86% de los hoteles no implementan la gestión por procesos. Ver gráfico número 30. Por lo que, a continuación, se demostrarán resultados de forma general, y es la siguiente información:

Gráfica 30: Evaluación de resultados

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 32, corresponde que el 83% de los hoteles encuestados, no evalúan los resultados finales ante el servicio que se le ha brindado al cliente. Por ende, esto muestra que muchas MYPE dentro de este sector, sean o no exitosas, surgen como experimentos aleatorios por parte de los dueños con el fin de tener un negocio propio.

Sin embargo, dentro del 17%, existen casos donde el dueño o administrador evalúa las ineficiencias del negocio para conllevarlos hasta estudios de mercado.

2.7.1.2 Utilización de indicadores

El fin de los indicadores, es medir la eficiencia no solo de los trabajadores, sino también del negocio mismo para tener conocimiento de saber que realizar ante un indicador bajo, que implementar o quizás que cambiar. Por ende, es una de las características para un negocio exitoso. En la cual, de acuerdo a la entrevista realizada a los hoteles el resultado de su implementación y uso es escaso. Ver gráfico número 31.

Gráfica 31: Utilización de indicadores

FUENTE: Elaboración propia

En lo que respecta al gráfico adjunto, solo el 88% de los hoteles encuestados no manejan o cuentan con indicadores para la gestión de las actividades de trabajo. De lo que se concluye que estos no manejan ni tienen el mínimo conocimiento de cómo es que encamina el negocio, tampoco del cálculo de inversión en gastos realizado, y más.

2.7.1.3 Tienen bien claro la misión, visión y objetivos

Se realizó la pregunta con el fin de saber si los trabajadores y hasta el administrador / dueño tienen bien claro cuáles son sus objetivos planteados dentro del negocio, es decir, hacia donde

quieren llegar y como es que quieren llegar, incluso. Por lo que el resultado ante ello, no fue certera como las anteriores. Ver gráfico número 32.

Gráfica 32: Misión, visión y objetivos

FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico adjunto, se determina que el 91% de los hoteles encuestados no cuentan con misión, visión ni objetivos, y /o de los que cuentan, no lo usan como base de dirección hacia mejoras.

Por lo que, se determina también que no realizan mejoras o que si tienen alguna intención de realizarlo, pues ante los resultados se demuestra que la tendencia hacia alguna certeza es nula.

2.7.1.4 Ejecución de mejoras

Con el pasar de los años se ha demostrado que una empresa o negocio que no innova su servicio o producto, comúnmente está destinada al colapso. En el subsector hotelero, la innovación en cuanto al servicio al cliente, la atracción del cliente en cuando a la publicidad, la tecnología de los servicios, entre otras; juega un papel principal ya que es la manera más eficiente de poder captar nuevos clientes. Ver gráfico número 33.

Gráfica 33: Ejecución de mejoras

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo, a lo mostrado anteriormente, se puede indicar que solo el 81% de los hoteles encuestados no manejan gestiones para la ejecución de mejoras en las empresas. Se puede decir, que la innovación conlleva a un alto número económico, la cual, muchas empresas no pueden contar con el crédito debido, siendo parte de las MYPE. Ello, es uno de los problemas que los caracterizan y como tal, la imposibilidad de realizar innovaciones para la mayor atracción del cliente.

2.7.2 Diagnóstico específico

2.7.2.1 Periodo de rotación promedio y edad relacionada a ello

De acuerdo a las entrevistas realizadas hasta el momento, y al levantamiento de información de este, como uno de los problemas que se encontraron en el proceso de Recursos Humanos es la alta rotación de personal, con una cantidad de 1 a 3 trabajadores, durante un periodo promedio de 2-3 y 4-5 meses al año. Ver gráfico número 34. Entre ellos, se encuentran a personal de 18-21 y 21-25 años de edad, gráfico 35; trabajadores que por cada cierto tiempo

son despedidos, renuncian o abandonan el trabajo, tanto por motivos de estudios, como trabajo en turno noche, o aburrimiento de este. En los gráficos siguientes observaremos los porcentajes en base a la información hallada mediante entrevistas a profundidad.

Gráfica 34: Porcentaje de rotación en base a meses

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Se puede observar, del gráfico 34, mediante entrevistas a profundidad realizada a hoteles de 2 y 3 estrellas, que en los periodos de mayor rotación se efectúan cada 2-3 meses con un 30.43%, al igual que de 4-5 meses al año.

Por otro lado, se mostrarán los porcentajes de las edades de los trabajadores que forman parte de la rotación en cada periodo analizado.

Gráfica 35. Porcentaje de la edad de trabajadores que forman parte de la rotación

¿Cuál es el rango o promedio de la edad de los trabajadores?

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Según el gráfico, se puede determinar que dentro de 2-3 meses la mayor rotación es efectuada por personal de 18 a 21 años de edad, con un porcentaje de 21.74%; seguida de trabajadores de 21 a 25 años de edad, con un 5.80%. En segundo lugar, con respecto a 4-5 meses de rotación, son realizados en gran parte por personal de 21 a 25 años de edad, con un porcentaje de 20.29%; seguida de los de 18 a 21 años de edad, con 8.70%.

2.7.2.2 Ceses según edad de trabajadores

Por otro lado, se mostrará cómo fueron los ceses de las rotaciones habidas en los hoteles, ya sea, por Abandono de trabajo, realizadas por los trabajadores mismos; Renuncias; o Despidos; las cuales, posteriormente serán analizadas. La información se presentará a continuación, en el gráfico 36.

Gráfica 36: Porcentaje de ceses según edad de trabajadores

¿Cómo se producían la mayoría de ceses?

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Por lo cual, se puede observar que, el cese con mayor porcentaje es el de Renuncia con un 30.43% realizada por trabajadores de 21-25 años de edad, seguida de los de 18-21 años, con un 18.84%.

Con lo determinado anteriormente, se analizó también el motivo de los ceses habidos, ya que, de acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas se pudo identificar la razón por la que los trabajadores abandonan, renuncian o son despedidos del hotel. Entre los ellos se encuentran: por estudios, aburrimiento por parte de los trabajadores, o cansancio del trabajador en laborar en turno noche. A continuación, se observará el porcentaje del porqué de los ceses. Gráfico 37.

Gráfica 37: Porcentaje del motivo de las ceses según edad de los trabajadores.

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

De acuerdo a lo presentado anteriormente, se puede indicar que gran parte, es decir, el 20.29% de personal de 21 a 25 años de edad tiende a retirarse por motivos de aburrimiento laboral en el hotel. Mientras que, el 18.84%, por motivos de estudios. Por otro lado, se encuentra el personal de 18 a 21 años, con un 18.84% por motivos de aburrimiento del trabajo en el hotel. Mientras que 10.14%, por motivos de estudios.

2.7.2.3 Forma de reclutamiento del personal

Basado en las encuestas realizadas tanto a los administradores como a los dueños de los hoteles, se obtuvo como información que el proceso de reclutamiento del personal tiene como inicio: la publicación de solicitud de un nuevo personal, en los cuales, el 36.62% del total de encuestados anuncian la solicitud de un personal en la puerta del mismo hotel; el 32.39% de los mismos, realizaban el anuncio en páginas online como: Aptitus, Bumeran, entre otros; mientras que el 21.13% publicaban la solicitud en un quiosco; y el 4.23% realizan el anuncio mediante los periódicos. Ver gráfico número 38.

Gráfica 38: Porcentaje de tipo de anuncio de un nuevo personal

¿Como es el reclutamiento del personal?

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

2.7.2.4 Comodidad en el puesto de trabajo del personal

Por otro lado, en lo que respecta a la comodidad y conformidad de los trabajadores en su puesto de trabajo, se encontraron porcentajes de conformidad y lo opuesto a ello, por lo que se plasmará en el gráfico siguiente. Ver gráfico número 39. Ante lo mencionado, líneas arriba, se puede determinar que uno de los motivos es que el perfil y actitud del empleado no son acordes al actual puesto en el que este se encuentra.

Gráfica 39: Porcentaje de trabajadores que se encuentran a gusto en su puesto de trabajo en hoteles de 2 y 3 estrellas

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Por lo que, de acuerdo a los resultados mostrados, se puede determinar que 56.52% de las entrevistas realizadas corresponde a que más de la mitad del personal se encuentra conforme en su puesto de trabajo. Mientras que, 33.33% de los resultados refiere a que muy pocos trabajadores del hotel se encuentra conforme en su puesto de trabajo.

2.7.2.5 Forma de trabajo ejercido por el personal en la empresa

Así mismo, continuando con la entrevista, se preguntó en cuanto a los resultados de las capacitaciones brindadas al personal ejercidas en el hotel. Para ello, se preguntó sobre la forma en como laboran los trabajadores en el hotel; por lo que los resultados obtenidos se demostrarán en el siguiente gráfico. Ver gráfico número 40.

Gráfica 40: Porcentaje de la forma de trabajo del personal ejercida en hoteles de 2 y 3 estrellas

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Ante, lo mostrado anteriormente, se puede determinar que 56.52% refleja a acciones de indicar constantemente a los trabajadores que hacer en el hotel. Mientras que, 39.13% corresponde a trabajadores que realizan sus labores día a día de manera en cómo fueron capacitados, es decir, laboran de manera mecánica.

2.7.2.6 Implementación de motivación en las empresas y tipo de actividades

Por otro lado, se identificó también, de acuerdo al análisis realizado en la entrevista a profundidad, el porcentaje de hoteles de 2 y 3 estrellas que realizan prácticas de motivación en los empleadores. Por lo que, del total de 69 organizaciones entrevistadas, se podrá observar el porcentaje de aquellas que implementan lo mencionado anteriormente, como es que se detallarán en el gráfico 41.

Gráfica 41: Porcentaje de implementación de motivación en hoteles de 2 y 3 estrellas

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

De acuerdo, a lo observado se puede identificar que el 68.12% del total de hoteles de 2 y 3 estrellas entrevistados no realizan ninguna actividad de motivación en la organización. Consiguiente a ello, se encuentra un 18.84% que son algunas las veces que si realizan alguna actividad de motivación en los hoteles.

Con respecto a lo anterior mencionado, se mostrará un gráfico que reflejará el porcentaje en base a los tipos de actividades que realizan los hoteles de 2 y 3 estrellas, de acuerdo, a las prácticas de motivación implantadas. Ver gráfico número 42. Cabe resaltar que hay hoteles que no solo se rigen a realizar una actividad, sino también 2 y hasta 3, las cuales, también fueron contabilizadas para su respectivo análisis.

Gráfica 42: Porcentaje de tipos de actividades de motivación en hoteles de 2 y 3 estrellas

¿Cuáles son las actividades que se realiza?

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Por lo que, se puede determinar que entre los hoteles que respondieron a algunas veces y que siempre practican la motivación, es que 50% como parte de su actividad son las Reuniones, en ellos, se encuentran cortos tiempos de junta tanto en la sala de espera como en la oficina del dueño, a platicar motivos de problemas habidos, o comentarios para alentar el ambiente laboral. Por otro lado, se encuentran actividades como Almuerzos representados en un 22.73%, las cuales, son realizados en horarios fuera de trabajo.

2.7.2.7 Responsable encargado a desarrollar el plan de Clima Organizacional

Así mismo, como se hallaron tipos de actividades de motivación que se realizan en hoteles de 2 y 3 estrellas, también se identificaron a los responsables de dicha elaboración, como es que se podrá observar en el gráfico 43 adjunto. Entre los cuales, se encuentran a Administradores del hotel, a los dueños del hotel, encargados del área de Recursos Humanos, y Otros, en este último mencionado, se encontraron a encargados como: hija del dueño del hotel, responsable del área de compras, entre otros.

Gráfica 43: Porcentaje de responsable encargado a desarrollar el plan de Clima Organizacional

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

En ello, se puede identificar que en mayor porcentaje, el responsable de las actividades de motivación a implantar en los hoteles son los Administradores en un 81.82%. Consiguiente a lo mencionado, se encuentra el Dueño del hotel con un 9.09%.

2.8 Objetivos:

2.8.1 Objetivos Generales

Diseñar un modelo de procesos de Recursos Humanos enfocado en gestión por procesos, para el rendimiento de los hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas, teniendo como fin la integración de los trabajadores con sus labores del hotel y con la organización para así lograr una mayor productividad y eficiencia del personal.

2.8.2 Objetivos específicos

- Elaborar un marco conceptual, donde se presenten las metodologías de estudio con autores que lo garanticen; con el fin de implementarlo para el análisis del trabajo de investigación.
- Realizar diagnósticos en base a información levantada mediante entrevistas a profundidad realizadas a los hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas.
- Proponer un modelo de gestión que pretenda mejorar el proceso de Recursos Humanos en las Mypes del sector hotelero.
- Evaluar con el fin de validar el modelo propuesto, y con ello, identificar los posibles impactos del modelo.

2.9 Variables ante análisis de resultados de la entrevista a hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana

- La contrata de personales jóvenes, en especial quienes se encuentran entre los de 18-20 años.

Con respecto a esta variable, la mayoría de jóvenes buscan lo que viene a ser un pasatiempo, o simplemente un trabajo que solo le de dinero. Lo que, conlleva a la flexibilidad de permanecer o no trabajando en el hotel.

- Personal que se encuentra estudiando o que empezaran a estudiar.

En su mayoría, en época de verano, por temas de vacaciones y/o querer solo ganar dinero, se encuentra personal que también está estudiando o empezará a estudiar, lo que conlleva a que ellos mismos renuncien o abandonen el trabajo en pocos meses.

- Personal se aburre de trabajar, con respecto a las actividades rutinarias.

De la igual forma, como se ha podido explicar arriba, por temas de aburrimiento es que el personal renuncia y/o abandona simplemente el trabajo; y en los pocos casos que se pudo

absorber durante la entrevistas tanto con el recepcionista como con el administrador, es que le comentaron que se cansaron por las rutinas que presenta el trabajo en el hotel.

- Personal que trabaja en turno noche.

Motivo por las que muchos renuncian y hasta abandonan el puesto de trabajo, en especial hubo más casos en hoteles de 2 estrellas.

2.10 Alcance del Proyecto de Investigación a hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana

En una empresa u organización hotelera Mype, según la revisión de literatura, es el dueño del hotel quien en su mayoría de veces gestiona cargos como compras, supervisiones y/o pedidos; de las cuales, son otorgados al administrador, en caso la organización cuente con el personal mencionado. Fuera de ello, entre los trabajadores propios del hotel, estas se componen por un responsable en Recepción, y encargados en lo que respecta a limpieza, acondicionamiento del cuarto y/o preparación de la habitación para los próximos clientes, considerando desde que llega el cliente hasta que este mismo se retira del hotel. Por lo que, no se está tomando en consideración a personal de Mantenimiento ni de Seguridad; debido a que, de acuerdo al levantamiento de información en base a las entrevistas a profundidad realizadas, el 85.15% de los hoteles no cuenta con un personal que se encargue netamente del servicio de mantenimiento, como es que se podrá observar en el gráfico 44. Y con respecto al trabajador del Seguridad y Salud ocupacional, ellos conforman de un órgano especializado en inspecciones, las cuales, corresponden o a la Municipalidad de Lima, a INDECI, o a Defensa Civil, como es que se podrá visualizar en el gráfico 45; por ende, es que no son considerados como personal propios del hotel.

Gráfica 44: Porcentaje de personal especializado en servicio de mantenimiento perteneciente al hotel

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Gráfica 45: Porcentaje de órgano especializado en SSO que cuenta el hotel

FUENTE: Encuesta realizada a Hoteles Mypes de 2 y 3 estrellas

Por lo que, el alcance de la investigación enmarcarán al personal tanto de administración, de recepción como de limpieza. Gráfico 46.

Gráfica 46: Representación del alcance del proyecto de investigación

FUENTE: Elaboración propia

2.11 Hipótesis del Proyecto de Investigación a hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana

2.11.1 Hipótesis general

El proyecto de investigación cuenta como hipótesis general dos criterios: la gestión por procesos, y el incremento de competitividad y oportunidades de crecimiento empresarial. El diseño general propuesto cuenta como base a la gestión por procesos. La integración de estos procesos se adecua para el incremento tanto de la competitividad como de oportunidades de crecimiento empresarial Mype del sector hotelero.

El objetivo principal es la estandarización de los procesos actuales como vienen trabajando las Mypes del sector hotelero; ya que es importante mencionar que una sola Mype no cuenta con la capacidad suficiente ni las herramientas de gestión necesaria para poder brindar un buen préstamo de servicio al cliente.

Es por ello, que se plantea la hipótesis del diseño general como una propuesta de solución ante la problemática de las Mypes:

“Mediante la implementación de la Gestión por procesos se pueda lograr que el sector hotelero Mype de dos y tres estrellas puedan estandarizar sus procesos, y con ello brindar un buen préstamo de servicio al cliente”

El cual, conlleva a la proposición de un diseño de procesos, donde el estado inicial es modificado por uno final mejorado.

2.11.2 Hipótesis específica

En este caso, la hipótesis específica se define bajo el desempeño deseado del diseño de gestión por procesos de Recursos Humanos. Se recalca también que con cumplir el objetivo principal de este diseño de procesos propuesto, puede conllevar al logro del objetivo principal de la propuesta general.

A partir de ello, se plantea la hipótesis del diseño específico como una propuesta de gestión por procesos de recursos humanos en el sector hotelero:

“A través, de la implementación del diseño de gestión por procesos en el sector hotelero se puede mejorar e integrar todos los procesos de Recursos Humanos, y de esta manera lograr el incremento de la productividad laboral de los hoteles de dos y tres estrellas en Lima metropolitana”.

2.12 Elementos de productividad

2.12.1 Elementos de productividad general

Con el fin de sobrellevar los problemas que surgen en el momento de la atención al cliente se realizaron procedimientos de cómo generar productividad a través de 3 fines:

- El incremento de ventas
- Reducción de costos
- Mejora en la satisfacción delos clientes

Por lo que, en el siguiente gráfico se podrá observar la relación que tiene los fines con los procesos al cual se encargará para hacer posible los objetivos plasmados anteriormente. Ver gráfico número 47.

Gráfica 47: Elementos de productividad del modelo propuesto general

FUENTE: Elaboración propia

2.12.2 Elementos de productividad específica

Por otro lado, enfocándonos en el modelo de Recursos Humanos de acuerdo a la relación presentada anteriormente, este coopera en la reducción de costos. De tal forma, para lidiar con el problema y hacer posible los objetivos plasmados, este tiene 3 maneras:

- **Utilización del personal:** Ello recurre a los procesos de Planificación de personal, Selección de personal y Evaluación., donde el primero mencionado verifica la necesidad de personal para luego proceder a la selección del personal adecuado del proceso determinado; y por último, observar la productividad del personal. Con el fin de controlar la cantidad y trabajo del mismo en la empresa.
- **Rendimiento del personal:** Reflejado en el proceso de Capacitación, donde bajo entrenamiento completo y soluciones de dudas el personal podrá ejercer sus labores adecuadamente en el momento necesario, incluyendo momentos emergentes que puedan surgir.
- **Reducción del índice de rotación:** Relacionado con el proceso de Selección de personal, proceso de Clima Organizacional y proceso de Evaluación de personal, ya que, el primer proceso se basa en la elección del personal adecuado bajo procesos que se establecerán más adelante. Consiguiente a ello, se encuentra el bienestar del personal, para que este se encuentre en total confianza para poder desenvolverse y poder comentar sus dudas ante las labores que es responsable. Por último, la evaluación del personal que conlleva a la verificación de su procedimiento y paso por el tiempo de trabajo, desde ahí se observa si este necesita de capacitaciones para enriquecerse de nuevos conocimientos o de procesos que desconocía y no les fue capacitado.

Ver gráfico número 48.

Gráfica 48: Elementos de productividad del modelo propuesto de Recursos Humanos

FUENTE: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: Propuesta de modelo de Recursos Humanos para empresas Mypes del sector hotelero

3.1 Diseño conceptual

El presente proyecto de tesis, se encuentra a cargo de un grupo de estudiantes de investigación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), los cuáles, tienen como fin, la reducción de la pobreza, lo cual, implica el aumento sostenido del PBI. Para lograr aquello, se debe tener en cuenta que, durante el camino del desarrollo de las empresas peruanas surgen dificultades, las cuales, limitan su crecimiento al éxito, entre ellas se encuentran la informalidad, la ausencia de trabajos basados en gestión, y por ende, como consecuencia, la mortalidad de ellas.

Por lo que, como objetivo de la investigación es subsanar todas las dificultades y problemas que se encuentran en el camino de desarrollo de la empresa, a través, de la implementación de sistemas integrados de procesos.

Cabe mencionar, que los sistemas integrados por procesos se encuentran basados y retroalimentados por investigación teórica y levantamiento de información mediante entrevistas a profundidad realizada a hoteles de 2 y 3 estrellas en la ciudad de Lima, mismos pertenecientes como Mypes.

Así mismo, el fin de la elección del sector Hotelero, es debido, al gran aporte que genera en el sector económico del país, como es que se demostró en el Capítulo 2, en los gráficos 24 y 25, el crecimiento estimado del Producto Bruto Interno y Ventas anuales de los últimos años.

Finalmente, el proyecto de investigación se basa en sistemas integrados por procesos, las cuales, se conforman de 11 procesos, de ellos, el grupo presente de investigación cuenta con 9 procesos, como es que se podrá visualizar en el gráfico 49. Los cuales son:

- Gestión de calidad
- Gestión de Seguridad y Salud de Trabajo
- Gestión de Planeamiento Estratégico y Táctico
- Gestión Comercial
- Gestión de Pedidos y Alojamiento
- Gestión Logística
- Gestión de Costos
- Gestión de Mantenimiento
- Gestión de Recursos Humanos

Gráfica 49: Representación del Diseño conceptual

FUENTE Elaboración propia

3.2 Mapa de procesos general

Gráfica 50: Mapa de procesos general actual

FUENTE Elaborado por el Grupo de Investigación

Actualmente, los hoteles de 2 y 3 estrellas se encuentran trabajando de la manera en cómo se puede visualizar en el gráfico 50. Donde se recalca a los procesos que se tienen que establecer como los que se encuentran parcialmente establecidos hasta el momento. Entre ellos:

- Procesos a establecer en hoteles de 2 y 3 estrellas:
 - Gestión de la Calidad
 - Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
 - Gestión de Planeamiento y Control
 - Gestión de Recursos Humanos
- Procesos parcialmente establecidos en hoteles de 2 y 3 estrellas:

- Proceso Comercial
- Gestión de Pedidos y Alojamiento
- Proceso Logístico
- Proceso de Costos
- Proceso de Mantenimiento

3.3 Mapa de procesos general propuesto

Gráfica 51: Mapa de procesos general propuesto

3.3.1 Procesos Estratégicos

Aquellos que proporcionan y definen los directrices para operar el negocio, y crear valor para el cliente y la organización.

3.3.1.1 Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

Este proceso se encarga de brindar el bienestar y seguridad, no solo de los clientes sino también de los trabajadores. Por lo que, su proceso efectivo conllevará a la reducción de riesgos y posibles accidentes que puedan surgir en el hotel.

3.3.1.2 Gestión de Calidad

Este proceso es primordial en cuanto al desarrollo del servicio hotelero. Por lo que, para dirigir al proceso de calidad se debe de tomar en cuenta los objetivos del hotel, y las preferencias y percepción de los clientes; de tal forma, que se trabaja en dirección a una mejora continua a largo plazo.

3.3.2 Procesos Clave

Aquellos ligados directamente al servicio del cliente, estas constituyen una secuencia que actividades que se encargan de entregar un valor agregado (core business).

3.3.2.1 Gestión de Planificación y Control

Se considera clave debido a que dentro de la gestión por procesos es quien se encarga de mantener los procesos coordinados, regula las necesidades en el tiempo de modo que todos los procesos puedan realizarse en el momento requerido contando con los insumos y recursos adecuados.

3.3.2.2 Gestión Comercial

Este proceso se encarga de la segmentación del mercado, de la planificación de marketing y del posicionamiento de la empresa en el mercado. Cabe mencionar, que agrega valor mediante la búsqueda de nuevos clientes y el servicio de post-venta.

3.3.2.3 Gestión de Pedidos y Alojamiento

Este proceso es clave porque da un seguimiento al pedido desde que se recepciona hasta que se termina la prestación del servicio, garantizando el cumplimiento de los requisitos que abarca dicho pedido y la satisfacción del cliente.

3.3.2.4 Gestión Logística

Proceso encargado de envolver todas las áreas de la empresa para así diseñar, producir y distribuir los productos del hotel. Es un factor muy importante en el sector de los servicios hoy en día, debido a la satisfacción del cliente depende de la eficiencia de las actividades de la cadena de suministro ya que esta área se encarga de la compra y almacenamiento de los productos necesarios.

3.3.3 Procesos de Soporte

Son aquellos procesos que no repercuten directamente en la operación, pero que son necesarios para su buen desarrollo.

3.3.3.1 Gestión de Costos

Este proceso se considera de soporte, debido a que es un proceso que trabaja individualmente, se encarga de dar soporte a los procesos clave mediante registros detallados que serán de gran apoyo para la toma de decisiones del dueño de la Mype. Además, el dueño de la Mype podrá saber en dónde están sus oportunidades a mejorar.

3.3.3.2 Gestión de Mantenimiento

Este proceso es de soporte dado que es un proceso invisible para el cliente, aportan a la administración general asegurando el buen funcionamiento de los equipos y disponibilidad de algunos servicios ofrecidos, pero no es limitante para el funcionamiento del hotel.

3.3.3.3 Gestión de Recursos Humanos

Este proceso se considera de apoyo debido a que, hace que sea posible brindar el servicio al cliente en cuanto al abastecimiento y disponibilidad de la mano de obra, complementándose así, mediante capacitaciones con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa.

3.4 Mapa de interrelación de los procesos

Para dar paso a la interrelación de los procesos, en cuanto a la investigación, se empieza por demostrar previamente, la elaboración del flujograma que muestra la interrelación que existe entre todos los procesos a desarrollar en el trabajo de investigación, como es que se podrá visualizar en el gráfico 52.

En el flujo se podrá observar cada detalle desde el inicio de la operación, en que el cliente solicita el servicio de la reserva y su llegada al hotel, hasta la entrega del servicio y posterior a ello la salida del mismo. Luego se realizó un mapa interrelacional entre los procesos involucrados en el sector hotelero. (Ver gráfico número 53).

Gráfica 52: Flujograma General

Gráfica 53: Mapa Interrelacional

FUENTE Elaborado por el Grupo de Investigación

Tabla 9: Interrelación de los Procesos de investigación

PROCESO RESPONSABLE	SALIDAS	NUMERO
Planeamiento y Control	Pronóstico de la demanda	1
Planeamiento y Control	Plan estratégico	2
Gestión de Costos	Presupuesto para el área	3
Gestión de la Calidad	Revisiones de la Gestión de la Calidad	4
Gestión Comercial	Ventas	5
Gestión Logística	Materiales	6
Mantenimiento	Estado de equipos y materiales	7
Todos	Información de actividades	8
Gestión Logística	Inventario	9
Gestión de Pedidos y alojamiento	Solicitud de mantenimiento	10
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Registro de entradas y salidas	11
Gestión de Costos	Registro de asignación de Gestión de Costos	12
Gestión de RRHH	Reporte de personal	13
Gestión de la SST	Plan de Gestión de la SST	14
Mantenimiento	Plan de Mantenimiento	15
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Registro de reservas	16
Mantenimiento	Asistencia a las capacitaciones	17
Gestión Comercial	Lineamientos del plan Gestión Comercial	18
Gestión Comercial	Sistema de Gestión del Servicio Post-venta	19
Gestión Comercial	Datos de los clientes	20

FUENTE: Elaborado por el Grupo de Investigación

3.5 Propuesta del proceso de Recursos Humanos

La propuesta del proceso de Recursos Humanos como parte de todos los procesos en general pertenecientes al grupo de investigación, tiene como fin reducir la alta tasa promedio de mortalidad, debido a que, gran parte de empresas registradas en Lima metropolitana buscan cumplir sus objetivos en corto plazo. Por lo que, como las empresas no cuentan con planes de mejora para sobrevivir a largo plazo. Además, en cuanto a las entrevistas a profundidad realizadas a hoteles de 2 y 3 estrellas, indican que en muchos casos no cuentan con planes de recursos humanos, es decir, de procesos que se debe seguir para lograr los objetivos planteados por la empresa, en cuanto a la integración de los trabajadores en sus labores y con el hotel. Es por ello, que el presente capítulo plantea un diseño de proceso de recursos humanos basados en los siguientes factores:

- Selección de personal
- Capacitación al personal
- Clima Organizacional

Por lo que, en el presente trabajo se plantea la integración de los 3 factores mencionados líneas arriba, con el fin de lograr el propósito de la propuesta del proceso de Recursos Humanos. En cuanto a la Selección del personal, se encarga de cubrir la necesidad de un personal, en cuanto a su selección acorde al puesto vacante de la organización. Por otro lado, a lo que respecta la capacitación del personal, establece un plan donde menciona las actividades a enseñar al personal elegido, para luego ejecutarlo en el hotel como su propia responsabilidad. Finalmente, el Clima Organizacional, encargado de establecer un ambiente donde los trabajadores se puedan sentir a gusto. Por lo que, la relación entre los factores, como es que se mostrará a continuación, conlleva al logro de objetivos. (Ver gráfico número 54).

Gráfica 54: Modelo propuesto de Recursos Humanos

FUENTE Elaborado propia

A continuación, se presentará el flujograma del proceso de Recursos Humanos actual, es decir, se mostrará el proceso de cómo es que están los hoteles realizando actualmente las actividades de selección, capacitación y clima organizacional, siendo este último el caso de hoteles de 3 estrellas. (Ver gráfico número 55).

Gráfica 55: *Flujograma actual de Recursos Humanos*

FUENTE Elaborado propia

Así mismo, para el flujograma propuesto del proceso de Recursos Humanos, como consecuencia de la investigación, en cuanto a las entrevistas a profundidad realizada, basándose en las herramientas de gestión por procesos se procede a realizar el mapa de procesos específico, con el fin de conocer las actividades que conforma el proceso en mención, y así canalizarlos hacia una misma dirección.

3.5.1 Mapa de procesos específico

En este punto, el fin es conocer sobre el proceso de Recursos Humanos y parte de ello, procesos los cuales lo conforman, y que en conjunto proporcionan lineamientos para el logro de objetivos específicos. (Ver gráfico 56). Es por ello, que se describirá en detalle su composición, teniendo como inicio los procesos pertenecientes al core del proceso:

- Selección: Proceso encargado de establecer el perfil del cargo que reúna las habilidades acorde al puesto que se requiere.
- Capacitación: Proceso que tiene como fin brindar el conocimiento pleno del procedimiento del cargo a ocupar.

Gráfica 56: Mapa de proceso específico

FUENTE Elaborado propia

Como se puede observar en el Mapa de procesos específico, se cuenta con un solo proceso estratégico, la cual, es Planificación de personal. El proceso en mención se encarga de establecer lineamientos en el proceso para que luego los pertenecientes al core business puedan desarrollarlo.

Cabe resaltar que, como parte de los procesos establecidos, no se está considerando el proceso de Remuneraciones, debido a que, la paga o salario de los trabajadores no se lleva a cabo, en cuanto al tipo de trabajo que realiza, o por producción como es que en ciertas empresas se

maneja. En el sector hotelero, no se planifica ni se gestiona la forma de pago hacia el personal, incluso a ello, se agrega que en base a las encuestas realizadas gran parte de estas empresas manejan un rango ya establecido que va dirigido solo a la remuneración del personal.

3.5.2 Desarrollo de la propuesta del Modelo de Recursos Humanos

De acuerdo al Mapa de procesos específico mostrado anteriormente, se puede observar que los procesos que se plantearon fueron tomados como base para el desarrollo de la propuesta del proceso de Recursos humanos, para ello, se harán mención de cada uno de los procesos:

- Planeamiento de personal
- Selección
- Capacitación
- Evaluación
- Clima Organizacional

A continuación, se detallará cada uno de los procesos mencionados:

3.5.2.1 Proceso de Planificación de personal

Como se explicó líneas arriba, en este proceso se define las estrategias y lineamientos adecuados para el desarrollo efectivo del proceso de Recursos Humanos. Se recalca, que en este proceso se evalúa la necesidad de contratar a un personal en ciertas áreas que lo requiera, con esta información se identificará si los candidatos serán reclutados mediante fuentes externas o internas, planteándose objetivos propios de alcance hacia el servicio del hotel y atención al cliente. A partir de ello, se maneja la implementación de un plan de capacitación que es ejecutada en su respectivo proceso, el cual define las actividades a capacitar al nuevo personal; para luego, reforzarlo mediante seguimientos y evaluación de eficacia de los trabajadores en su puesto de trabajo del hotel.

A continuación, se mostrará el flujo del proceso. (Ver gráfico número 57).

Gráfica 57: Flujograma del proceso de Planificación de personal

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.2 Proceso de Selección

El presente proceso se encarga de describir tanto el perfil como el puesto de trabajo que se requiere ocupar cuando existe la necesidad de un personal. Este proceso forma parte de las directrices de planeamiento de personal, en cuanto al cumplimiento con los lineamientos de los recursos establecidos anteriormente. Además, en este se realiza la primera selección del personal, en cuanto al conjunto de CV's recepcionadas; y a partir de ello, la coordinación de la entrevista con los candidatos preseleccionados. Para hacer eso posible, se implementa a parte de la entrevista que será evaluada presencialmente, pruebas de conocimiento y/o capacidad de las actividades del puesto de trabajo a los candidatos, con el fin de determinar y conocer sus capacidades para el lugar vacante.

En el caso de los hoteles, como es un sector de servicios, este proceso tiene la responsabilidad de seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo, debido a que, los servicios que brinda el rubro hotelero va directamente hacia el consumo y/o utilización del cliente, en cuanto a las expectativas físicas en que se encuentran los hoteles, tanto por dentro como por fuera de ello, tomándose como referencia las habitaciones y la infraestructura del mismo. Por lo que, se considera uno de los procesos más importantes dentro del proceso de Recursos Humanos, debido a que se tiene como finalidad la entrega en cuanto a la disponibilidad y efectividad de trabajadores, ellos aptos y en respuesta ante servicios y actividades que serán ofrecidas a los clientes de manera directa, teniendo como objetivo la satisfacción del mismo. (Ver gráfico número 58).

Cabe mencionar que, el proceso de reclutamiento se incorporó en el proceso de Selección del personal; debido a que, en sí como Proceso de Reclutamiento no se ejerce en los hoteles de 2 y 3 estrellas, es decir, no se encuentra estandarizada como proceso en el sector hotelero Mype. Por lo que, se ha asignado la actividad de “elección del perfil del puesto” como parte del proceso de Selección del personal.

Con respecto, a la determinación del perfil de puesto de trabajo en un hotel de 2 y 3 estrellas, se ha considerado lo siguiente: evitar las generalizaciones, es decir, se ha especificado las funciones y/o responsabilidades que el empleado deba cumplir; hacer uso de criterios medibles de las tareas; y definir las prioridades del hotel. Es por ello que, a continuación se definirán los puestos más resaltantes del sector:

- **Administrador**

- Perfil:

- Edad: 18 en adelante
 - Sexo: Masculino o Femenino
 - Escolaridad: Técnico en turismo

- Experiencia: Mínima 1 año.

- Descripción del puesto:

El personal administrador se encarga de realizar la labor de apoyo a la gerencia general y/o dueño del hotel en el ordenamiento sistemático de documentos y concertación de las reservaciones y/o eventos.

- Funciones esenciales:

- Realizar cotizaciones de compra
- Concertar las reservaciones tanto particulares como corporativas
- Ordenamiento de archivos y/o documentos
- Atender las llamadas concernientes tanto de las actividades corporativas como del gerente general/dueño del hotel.
- Revisar, aprobar y/o modificar conjuntamente con el administrador/dueño del hotel los pronósticos de venta.

- Requisitos del puesto:

- Carrera técnica opcional comercial
- Dominio de office 2003 y/o 2007
- Fluidez verbal, simpatía, cortés y servicial

• **Recepcionista**

- Perfil:

- Edad: 18 en adelante
- Sexo: Masculino o Femenino
- Experiencia: desde “No requerida” hasta “Mínimo de 1 año”

- Descripción del puesto:

El recepcionista es la persona encargada de darles la bienvenida a los clientes, la encargada de dar información general acerca del hotel. Además, es la responsable de atender las llamadas y concertar las reservaciones y/o eventos.

- Funciones esenciales:

- Gestionar las salidas y entradas de los huéspedes.
- Recibir a los huéspedes
- La asignación de las habitaciones a los huéspedes
- Dar información a los clientes relacionada con el hotel
- Atender las llamadas
- Confirmar los eventos
- Llevar el control de las llaves de las habitaciones

- Requisitos del puesto:

- Considerable dominio del idioma inglés
- Excelente relaciones interpersonales
- Dinamismo
- Dominio del programas Microsoft Office
- Capacidad para solucionar los problemas
- Disponibilidad de horarios
- Responsable
- Puntual

• **Personal de Limpieza**

- Perfil:

- Edad: 18 en adelante
- Sexo: Masculino o Femenino

- Experiencia: desde “No requerida” hasta “Mínimo de 2 años”
- Descripción del puesto:

El personal de limpieza es la persona encargada de realizar la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes del hotel. Así como también, es responsable del lavado, secado y planchado de las fundas, cubrecamas, manteles, entre otros.
- Funciones esenciales:
 - Realizar la limpieza en las habitaciones
 - Arreglar la cama
 - Cambiar las fundas y cubrecamas
 - Velar por el buen estado del mobiliario
 - Lavar las fundas, cubrecamas, manteles, entre otros
 - Realizar el planchado
 - Procurar el buen estado de las prendas en el lavado
- Requisitos del puesto:
 - Responsabilidad
 - Disponibilidad de horarios
 - Sexo indistinto
 - Puntualidad

- **Personal de Seguridad**

- Perfil:
 - Edad: 18 en adelante
 - Sexo: Masculino
 - Experiencia: desde “No requerida” hasta “Mínimo de 1 año”

- Descripción del puesto:

El personal de seguridad es la persona encargada de garantizar la seguridad en el hotel.

- Funciones esenciales:

- Reportarse a la hora estipulada
- Vigilar el hotel
- Proteger a los huéspedes y la propiedad
- Evitar cualquier hecho delictivo

- Requisitos del puesto:

- Responsable
- Puntual
- Sexo Masculino
- No tener antecedentes penales
- Reunir las condiciones físicas y psicológicas para desempeñar el puesto de vigilante o agente de seguridad

Gráfica 58: Flujograma del proceso de Selección

3.5.2.2.1 SIPOC de Selección

En el siguiente diagrama SIPOC se ha identificado las siguientes actividades críticas:

- Descripción del puesto de trabajo
- Entrevista
- Selección de personal

Las actividades descritas líneas arriba forman un papel importante dentro del proceso de Selección de personal, ya que agregan un valor agregado al proceso, como es que se podrá visualizar en el gráfico 59.

Gráfica 59: SIPOC de Selección

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.2.2 Procedimientos e Instructivos del proceso de Selección

GESTION POR PROCESOS RECURSOS HUMANOS GP-RH	CODIGO: SEL-RH	VERSION : 01
TITULO:	SELECCIÓN DE PERSONAL		PAGINA: 143 de 3

1. OBJETIVO

El presente procedimiento establece las acciones a realizar para seleccionar al personal acorde al puesto de trabajo, mediante entrevista presencial y pruebas de conocimiento, de ser el caso.

2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

El presente procedimiento es administrado tanto por el Dueño como por el Administrador del hotel, e incluye los pasos a seguir desde que observan la necesidad de un trabajador más en el hotel, lo que, da paso a la descripción del puesto de trabajo y perfil profesional hasta la contratación del personal seleccionado por uno de los responsables.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

No existen documentos a consultar.

4. DEFINICIONES

- **Fuentes externas:** Candidatos reclutados del mercado externo de trabajo.
- **Fuentes internas:** Candidatos que sean conocidos o tengan algún parentesco con el trabajador del hotel.

5. CONDICIONES BASICAS

5.1. El proceso de selección se llevará a cabo si:

- Se observa la necesidad de contratar a un empleado más, el cual, el nuevo trabajador asumirá la responsabilidad de una tarea o actividad del hotel.

5.2. Respecto a la entrevista al candidato, esto se debe de realizar presencialmente, es decir, cara a cara, entre un tiempo de 30 a 45 minutos de entrevista.

5.3. Si lo que se está buscando es a un personal calificado, entonces se procede a realizar pruebas de conocimiento y/o capacidad, las cuales deben tomar un tiempo entre 45 minutos a 1 hora máximo.

5.4. Para la selección del personal, se debe tener en cuenta la actitud del candidato frente a uno, su desenvolvimiento, y conocimiento, de ser el caso.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
6.1. Si se necesita más personal en el puesto de trabajo	Dueño o
6.2. Se describe el puesto de trabajo el cual se desea ocupar, complementándolo con la descripción del perfil profesional del puesto vacante del hotel.	Administrador del hotel
6.3. Publicar el anuncio de puesto de trabajo en medios convenientes para el hotel, como en aplicaciones, en paneles del quiosco o en la misma puerta del hotel.	Dueño o Administrador del hotel
6.4. El reclutamiento de candidatos pueden ser de fuentes externas como internas del hotel.	
ENTREVISTA A CANDIDATOS	
6.5. Una vez publicado el anuncio, se procede a recepcionar los CV's de los candidatos del puesto vacante.	Dueño o Administrador del

6.6. Realizar una preselección de los candidatos en cuanto a los CV's recibidos.	hotel
6.7. Al contar, con candidatos preseleccionados, se procede a informar a cada uno el día a realizar la entrevista para el puesto vacante.	
6.8. Se realiza la entrevista con los candidatos preseleccionados en el hotel. De ser el caso, en que se busque a un personal calificado o con experiencia, entonces:	
6.8.1. Se le brindará pruebas de conocimiento y/o capacidad para el puesto de trabajo; como por ejemplo: el manejo de inglés fluido.	
SELECCIÓN DE CANDIDATO	
6.9. Una vez realizada la entrevista, se procede a seleccionar al personal con mejor desenvolvimiento y actitud acorde al puesto de trabajo.	Dueño o Administrador del hotel
6.10. Finalmente se procede a la contratación del candidato seleccionado.	

7. REGISTROS

- Anuncio de puesto de trabajo
- Curriculum Vitae
- Contrato firmado

8. ANEXOS

No hay anexos para este documento.

3.5.2.2.3 Ficha de indicadores del proceso de Selección

A continuación, se presentará un indicador que ha sido establecido en el SIPOC acorde al proceso en mención. Como es que se podrán observar en la tabla número 10.

- Indicador del porcentaje de la cantidad de contrataciones realizadas al mes:

En ello, se evidencia las veces de contrataciones realizadas, la cual de una manera panorámica en relación al costo, podrán tanto el dueño como el administrador visualizar el costo que generó las contrataciones hechas. Por lo que ante ello, tomarán conciencia para la retención del personal, bajo metodologías para hacerlo posible.

Este indicador es importante controlar ya que permite tener una visión de la cantidad de veces en que se llega a contratar al personal durante el transcurso de un mes. El nivel de referencia se ajusta a un promedio de lo que usualmente los dueños y/o administradores suelen contratar al personal ante el puesto vacante.

Tabla 10: Ficha de indicadores del proceso de Selección

1.Nombre: Porcentaje de contrataciones realizadas.							
2. Objetivo: Mantener el porcentaje de cantidad de contrataciones realizadas menor a 30%							
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{ Contrataciones al mes} = \frac{\text{Número de contrataciones realizadas}}{\text{Total de puestos}}$							
4. Nivel de Referencia: <table border="1" data-bbox="175 1749 542 1877"><tr><td> </td><td>Menor a 30%</td></tr><tr><td> </td><td>Entre 30% y 60%</td></tr><tr><td> </td><td>Mayor que 60%</td></tr></table> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>			Menor a 30%		Entre 30% y 60%		Mayor que 60%
Menor a 30%
Entre 30% y 60%
Mayor que 60%						

5. Responsable de Gestión: Dueño o Administrador del hotel
6. Fuente de Información: <ul style="list-style-type: none"> Contratación firmada por el nuevo personal.
7. Frecuencia de Medición: Mensualmente
8. Frecuencia de Reporte: Mensualmente
9. Responsable del Reporte: Dueño o Administrador del hotel
10. Usuarios: Dueño del hotel
11. Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

3.5.2.3 Proceso de Capacitación al personal

En el presente proceso se busca optimizar el proceso de trabajo que va a realizar el personal, y eficiencia de todas sus actividades sin el requerimiento de continuar indicándoles que tienen que hacer. Por lo que, como propuesta de mejora, al momento de la capacitación al nuevo personal, se implementa un Plan de capacitación donde se detalla al responsable de la enseñanza, quien lo evaluará y las actividades a capacitar; teniendo como objetivo que el personal conozca el 100% del puesto de trabajo que va a ocupar; es por ello que, el Plan de Capacitación contará con toda la información posible sobre las funciones que va a emplear el nuevo trabajador en el hotel como préstamo del servicio hacia el cliente. Así mismo, conjuntamente a ello como capacitación complementaria, se suma los planes de capacitación básica de Mantenimiento preventivo y Seguridad y Salud Ocupacional, con el fin de establecer en ellos la capacidad de responder ante cualquier evento o circunstancia que surja en el hotel. El logro de este proceso es llegar a la totalidad del porcentaje en cuanto a la

ejecución de la capacitación en los trabajadores, teniendo como otro fin, la satisfacción del cliente en base al servicio y atención que se le brindará, y como consecuencia, el retorno del mismo al hotel.

A continuación, se procederá a mostrar el flujograma del proceso explicado. (Ver gráfico número 60).

Gráfica 60: Flujograma del proceso de Capacitación

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.3.1 SIPOC de Capacitación

En el presente diagrama SIPOC, se ha planteado las siguientes actividades críticas parte del proceso:

- Realización del Plan de capacitación
- Capacitación con un colaborador
- Capacitación básica de Mantenimiento preventivo y Seguridad y Salud Ocupacional

Con el fin, de lograr que se cumplan las actividades habidas dentro de un puesto de trabajo, con lo que se propone en el modelo, se ha planteado la incorporación de un Plan de Capacitación, la cual conllevará a la eficiencia del trabajo del personal, y la capacidad de responder ante cualquier obstáculo que surja durante el proceso de su trabajo. Así mismo, se establecen planes de capacitación básica de Mantenimiento y Seguridad, con la finalidad de cooperar en la solución de problemas que puedan surgir en los hoteles, como arreglo de cañería o el cambio de focos periódicamente.

A continuación, se podrá observar lo detallado anteriormente en un diagrama SIPOC del proceso. (Ver gráfico número 61).

Gráfica 61: SIPOC del proceso de Capacitación

3.5.2.3.2 Formatos del Plan de Capacitación

A continuación, se presentará un formato del Plan de Capacitación donde se detallará el nombre del personal nuevo, el personal colaborador, la fecha y turno de inicio de capacitación, como las actividades que se les enseñará, y como confirmación ante el plan, la firma de cada involucrado. (Ver gráfico número 62).

Gráfica 62: Formato de Plan de Capacitación

Plan de Capacitación			
Nombre del nuevo personal:			
Cargo a ocupar:			
Personal colaborador:			
Fecha de inicio:	____ día	____ mes	____ año
			Hora de inicio: ____
Actividades:			
1			
2			
3			
4			
Firma	Firma	Firma	
Nuevo personal	Personal colaborador	Administrador	

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.3.3 Procedimientos e Instructivos del proceso de Capacitación

GESTION POR PROCESOS RECURSOS HUMANOS GP-RH	CODIGO: CAP-RH	VERSION : 01
TITULO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL			PAGINA: 2 de 3

1. OBJETIVO

El presente procedimiento establece las acciones a realizar para capacitar al personal, teniendo como fin, poseer trabajadores con conocimientos ante cualquier inconveniente o incidente en el hotel.

2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

El presente procedimiento es administrado tanto por el Dueño como por el Administrador del hotel, e incluye los pasos a seguir desde que ingresa un nuevo personal y es capacitado para cumplir con sus tareas respectivas en el hotel hasta la capacitación básica de Mantenimiento preventivo, y Seguridad y Salud en el trabajo.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

No existen documentos a consultar.

4. DEFINICIONES

- **Plan:** Modelo sistemático que se realiza antes de una acción.

5. CONDICIONES BASICAS

5.1. Antes de realizar la capacitación, se debe de elaborar el Plan de capacitación.

5.2. Para realizar la capacitación, el nuevo personal debe estar al lado de un colaborador, es decir, de un trabajador del hotel que tenga conocimiento pleno de las actividades a capacitar al nuevo personal.

5.3. Se debe de contar con los Planes de Mantenimiento y Seguridad, para hacer posible la capacitación básica a los nuevos personales, teniendo en cuenta que:

5.3.1. Las presentes capacitaciones comprende de charlas de conocimiento básico de prevención, como el cambio de focos de las habitaciones, limpieza de tuberías de los lavamanos, entre otras.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
REALIZAR PLAN DE CAPACITACIÓN	
7.1. Una vez seleccionado al candidato, se procede a realizar un plan de capacitación, donde se resaltarán las actividades a enseñar, el colaborador del hotel a enseñar, la fecha y hora de inicio de la capacitación.	Dueño o Administrador del hotel
7.2. El plan es firmado por los involucrados de la capacitación, se considera al colaborador, al nuevo personal y al administrador, de ser el caso.	Dueño o Administrador del hotel
CAPCITACIÓN CON UN COLABORADOR	
7.3. Con el Plan firmado, se procede a brindar herramientas acorde al puesto de trabajo a capacitar.	Dueño o Administrador del hotel
7.4. Se inicia el proceso de capacitación con el colaborador, con un tiempo límite de:	
7.4.1. 3 días, en caso sea capacitación para actividades del puesto de limpieza o similar.	
7.4.2. 7 días, en caso sea capacitación para actividades del	

puesto de recepción del hotel.	
CAPACITACIÓN BÁSICA DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	
7.5. Una vez realizada la capacitación del puesto de trabajo, se procede a la capacitación básica de Mantenimiento de prevención y Seguridad ocupacional, conjuntamente con sus Planes básicos respectivos.	Dueño o Administrador del hotel

7. REGISTROS

- Plan de capacitación del puesto vacante
- Plan básico de Mantenimiento
- Plan básico de Seguridad ocupacional

8. ANEXOS

No hay anexos para este documento.

3.5.2.3.4 Ficha de indicadores del proceso de Capacitación

A continuación, se presentarán los indicadores que fueron establecidos en el SIPOC acorde al proceso en mención. Como es que se podrán observar en la tabla número 11 y 12.

- Indicadores de empleados capacitados
- Indicadores de empleados capacitados en Mantenimiento de prevención y Seguridad y salud Ocupacional.

En este caso, el nivel de referencia tiene como fin la uniformidad de capacitación hacia los trabajadores del hotel, hablando de la totalidad de ellos. Por estas razones, lo tomaremos como un indicador de eficiencia para el proceso. El cual tendrá como objetivo, verificar que todo el personal cuente con la misma información brindada, es decir, tanto de sus funciones laborales hasta la capacitación de seguridad ocupacional y mantenimiento de prevención básico.

Tabla 11: Ficha de indicadores del porcentaje de empleados capacitados

1.Nombre: Porcentaje de empleados capacitados							
2. Objetivo: Mantener en la totalidad del porcentaje de los empleados capacitados mayor a 90%							
3. Fórmula de Cálculo: $\% Empleados\ capacitados = \frac{Empleados\ capacitados}{Total\ empleados}$							
4. Nivel de Referencia: <table border="1"> <tr> <td> </td><td>Mayor a 90%</td></tr> <tr> <td> </td><td>Entre 70% y 90%</td></tr> <tr> <td> </td><td>menor que 70%</td></tr> </table> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>			Mayor a 90%		Entre 70% y 90%		menor que 70%
Mayor a 90%
Entre 70% y 90%
menor que 70%						
5. Responsable de Gestión: Dueño o Administrador del hotel							
6. Fuente de Información: <ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación elaborada previamente a la ejecución de la enseñanza al nuevo personal. 							
7. Frecuencia de Medición: Cada vez que ingrese un nuevo personal al hotel.							
8. Frecuencia de Reporte: Cada vez que ingrese un nuevo personal al hotel.							

9. Responsable del Reporte: Dueño o Administrador del hotel
10. Usuarios: Dueño del hotel
11. Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Ficha de indicadores de personal capacitado en Mantto y Seguridad

1.Nombre: Porcentaje de empleados capacitados en Mantenimiento de prevención y Seguridad ocupacional básico						
2. Objetivo: Mantener en la totalidad del porcentaje de los empleados capacitados mayor a 90%						
3. Fórmula de Cálculo: $\% Empleados.capacitados_{MANTTO,SSO} = \frac{Empleados.capacitados_{MANTTO,SSO}}{Total.empleados}$						
4. Nivel de Referencia: <table><tr><td></td><td>Mayor a 90%</td></tr><tr><td></td><td>Entre 70% y 90%</td></tr><tr><td></td><td>menor que 70%</td></tr></table> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>		Mayor a 90%		Entre 70% y 90%		menor que 70%
	Mayor a 90%					
	Entre 70% y 90%					
	menor que 70%					
5. Responsable de Gestión: Dueño o Administrador del hotel						
6. Fuente de Información: <ul style="list-style-type: none">Plan de capacitación básico de Mantenimiento preventivo y Seguridad ocupacional.						
7. Frecuencia de Medición: Cada vez que ingrese un nuevo personal al hotel.						

8. Frecuencia de Reporte: Cada vez que ingrese un nuevo personal al hotel.
9. Responsable del Reporte: Dueño o Administrador del hotel
10. Usuarios: Dueño del hotel
11. Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

3.5.2.4 Proceso de Evaluación al personal

Este proceso pertenece de acuerdo al mapa de procesos, como uno de soporte, debido a que brinda los recursos necesarios para hacer posible el desarrollo de los objetivos estratégicos y establecerlos en los procesos claves. Ante lo mencionado, este proceso evalúa las actividades de cada personal en su puesto de trabajo, con el fin de determinar la continuidad del mismo en el hotel. Además, en caso en que el trabajo del nuevo personal conlleve a su alta preparación, entonces se le atribuye la responsabilidad del puesto.

A continuación, se muestra el flujograma de evaluación del personal. (Ver gráfica número 63).

Gráfica 63: Flujograma del proceso de Evaluación

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.4.1 Proceso de Despido

En lo que respecta el procedimiento de despido, este de manera implícita, formaría parte del flujo de Evaluación, en caso que la capacidad de trabajo y/o actitud del personal no son del todo conforme, pues entonces se procede con su despido respectivo. Ahora, si bien se sabe que este procedimiento, en el rubro hotelero no es muy aplicado, debido a que como fuente de información levantada mediante encuestas, son los mismos trabajadores que renuncian o abandonan el trabajo. Es por ello que, como parte de la investigación grupal, este proceso se considera como uno de los procesos de Recursos Humanos a establecer. El flujograma se podrá observar en el siguiente gráfico 64.

Gráfica 64: Flujograma del proceso de Despido

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.5 Proceso de Clima Organizacional

Este es otro proceso perteneciente a los de soporte, ya que, brinda recursos de satisfacción del personal. Esto contribuye, a que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo y con el hotel; por lo que, por ese lado, aporta a que aumente su eficiencia y sea parte de la contribución del aumento de clientela o que estos regresen y vuelvan a solicitar algún servicio; además, este proceso ayuda a mantener y guardar una estrecha relación entre los trabajadores con el hotel.

Es por ello, que se ha desarrollado este proceso dentro de uno de los procesos importantes del proceso de Recursos Humanos. Es un proceso que genera valor con el hotel. De esta manera, se construye una relación con los trabajadores; y ellos afloran su satisfacción hacia los clientes y se logre que estos sigan llegando al hotel y sigan solicitando el servicio de la empresa.

(Ver gráfico número 65).

Gráfica 65: Flujograma del proceso de Clima Organizacional

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.5.1 SIPOC de Clima Organizacional hacia el personal

En el presente diagrama se puede observar que se consideraron como parte de actividades críticos, los siguientes:

- Selección de actividades
- Implementación de las actividades

A continuación, se presentará el SIPOC del proceso en mención como es el siguiente gráfico número 66:

Gráfica 66: SIPOC del proceso de Clima Organizacional

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.5.2 Formatos del proceso de Clima Organizacional

En cuanto a los formatos pertenecientes a este proceso se encuentran las encuestas que se les brindará a los trabajadores, con el fin de saber la satisfacción de los mismos en cuanto a su trabajo y al hotel. (Ver gráfico número 67).

Gráfica 67: Formato de Encuesta motivacional hacia el personal

Motivación y Satisfacción Laboral			
A continuación, se presentarán algunas preguntas, las cuales, tienen como fin determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en el personal así como también factores que intervienen en esta, para ello se le pide responder las preguntas con absoluta sinceridad y libertad.			
Lea atentamente cada pregunta y seleccione la alternativa que mas refleje su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, para hacer esto posible, se considera la siguiente escala:			
5: Siempre	3: A veces	1: Nunca	
Área dentro del Hotel: _____			
Horario de turno:	Día ☐	Noche	☐
Preguntas:			
1. ¿Me siento con ánimos al realizar mi trabajo en el hotel?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
2. ¿Cree que en el hotel se fomenta el compañerismo y la union entre los trabajadores?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
3. ¿Recibo y brindo respeto a mis compañeros de trabajo?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
4. ¿Tengo información sobre los cumpleaños de mis compañeros de trabajo?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
5. ¿El hotel selecciona periódicamente al empleado del mes?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
6. ¿He sido reconocido en el hotel por mi cumpleaños?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
7. ¿Cree que el hotel toma en cuenta las opiniones que tiene con respecto a las tareas que realiza?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
8. ¿Recibo algun incentivo por parte del hotel cuando soy reconocido como empleado del mes?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
9. ¿He sido reconocido por mi labor delante de mis compañeros?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	
10. ¿Me siento bien trabajando en el puesto que me encuentro?			
5 ☐	3 ☐	1 ☐	

FUENTE Elaborado propia

3.5.2.5.3 Procedimientos e Instructivos del proceso de Clima Organizacional

GESTION POR PROCESOS RECURSOS HUMANOS GP-RH	CODIGO: MOT-RH	VERSION : 01
TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL			PAGINA: 2 de 3

1. OBJETIVO

El presente procedimiento establece acciones para realizar actividades de motivación al personal del hotel, teniendo como fin, la integración de los trabajadores tanto en sus labores como con el hotel.

2. RESPONSABILIDAD Y ALCANCE

El presente procedimiento es administrado tanto por el Dueño como por el Administrador del hotel, e incluye los pasos a seguir desde que se quiere reconocer al empleado del hotel, en cuanto al desempeño en sus labores, hasta la práctica de actividades incorporadas en el hotel para hacer posible el reconocimiento del trabajador.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

No existen documentos a consultar.

4. DEFINICIONES

No existen definiciones a consultar

5. CONDICIONES BASICAS

- 5.1. Las actividades a escoger deben ser tanto convenientes para la empresa como para los trabajadores.
- 5.2. En necesario conocer los cumpleaños de todos los trabajadores del hotel.
- 5.3. Es necesario dar a conocer la fecha de aniversario del hotel.

5.4. Es necesario entablar la actividad del Empleado del mes en el hotel, para ello:

5.4.1. Es necesario reconocer al trabajador frente a sus compañeros de trabajo.

5.5. Para implementar actividades de motivación en el hotel, se debe de contar con encuestas, con el fin de conocer la satisfacción e incomodidad de los trabajadores en el hotel.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
SELECCIÓN DE ACTIVIDADES	
6.1. El proceso comienza con el reconocimiento del trabajador, para ello, se escoge entre muchas actividades de motivación, las convenientes para el hotel. 6.1.1. En caso de Cumpleaños, apuntar en un calendario las fechas de todos los trabajadores, se debe encontrar en un lugar visible para todo el personal. 6.1.2. En caso de Aniversario del hotel, dar conocimiento del día. 6.1.3. En caso de feriados, dar conocimiento del caso. 6.1.4. En caso del Empleado del mes, practicarlo entre periodos de 3 meses.	Dueño o Administrador del hotel
IMPLEMENTACIÓN	
6.2. Para dar inicio a la implementación de las actividades, previamente se debe realizar una encuesta a todo el personal del hotel, con el fin de conocer que actividades reforzar para lograr el objetivo planteado.	Dueño o Administrador del hotel

<p>6.3. Una vez realizada la encuesta, se procede con la práctica de las actividades en los trabajadores del hotel.</p> <p>6.3.1. En el caso del Empleado del mes, la actividad será dinámica, es decir, la elección será anónima y realizada por todos los trabajadores del hotel. En un pequeño papel deberá contener el nombre del compañero a escoger y el porqué de su elección. Todos los papelitos serán vertidos en una bolsa o caja, para luego proceder al conteo respectivo.</p> <p>6.3.2. Entre los beneficios que tendrá el ganador de la votación, se propondrá de acuerdo a las oportunidades del hotel, como por ejemplo:</p> <p>6.3.2.1.El personal podrá realizar sus horarios de trabajo, o</p> <p>6.3.2.2.Podrá salir temprano en feriados calendarios o poder tener el día libre en las fechas mencionadas.</p>	
--	--

7. REGISTROS

- Encuestas
- Formato del Empleado del mes

8. ANEXOS

No hay anexos para este documento.

3.5.2.5.4 Ficha técnica de indicadores del proceso de Clima Organizacional

Tabla 13: Indicador sobre el índice de motivación en los trabajadores

1.Nombre: Índice de motivación en los trabajadores del hotel						
2. Objetivo: Mantener en la totalidad del índice de satisfacción de los trabajadores del hotel mayor a 80%						
3. Fórmula de Cálculo: $\text{Índice.Motivación} = \frac{\text{Empleados.satisfechos}}{\text{Total.empleados}}$						
4. Nivel de Referencia: <table><tr><td></td><td>Mayor a 80%</td></tr><tr><td></td><td>Entre 60% y 80%</td></tr><tr><td></td><td>menor que 60%</td></tr></table> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>		Mayor a 80%		Entre 60% y 80%		menor que 60%
	Mayor a 80%					
	Entre 60% y 80%					
	menor que 60%					
5. Responsable de Gestión: Dueño o Administrador del hotel						
6. Fuente de Información: <ul style="list-style-type: none">• Encuestas a realizar a los trabajadores del hotel.• Formato del Empleado del mes.						
7. Frecuencia de Medición: En un periodo de cada 3 meses.						
8. Frecuencia de Reporte: En un periodo de cada 3 meses.						
9. Responsable del Reporte: Dueño o Administrador del hotel						
10. Usuarios: Dueño del hotel						
11. Observaciones:						

FUENTE: Elaboración propia

CAPITULO IV: Validación del proyecto de investigación

Como parte del proyecto de investigación, el fin del presente capítulo, es validar cada fuente académica y entregable utilizada para su respectiva elaboración. Por ende, como parte de ello, es validar el modelo de procesos de Recursos Humanos para su efectiva realización mediante gestión por procesos en hoteles de 2 y 3 estrellas. Es por ello, que esto será sostenido mediante validadores, las cuales comprenden de 1 validador del sector hotelero, 2 validadores internacionales del área de Recursos humanos y 2 validadores nacionales del área de Recursos humanos.

4.1 Validación de los entregables

En lo que respecta el presente capítulo, se realizará la validación de cada información y entregable que se hicieron uso en el proyecto de investigación. Es por ello, que cada capítulo del proyecto de tesis cuenta con cierta cantidad determinada de fuentes y entregables, las cuales serán validados mediante académicos extranjeros, nacionales y uno perteneciente de acuerdo al sector en que se está desarrollando el proyecto.

A continuación, en la siguiente tabla se presentará un indicador de los avances hasta el momento que se realizaron respecto al proyecto, y los que contemplarán los capítulos 4 y 5. Cabe resaltar, que cada indicador será validado a lo largo del presente capítulo. Ver tabla número 14.

Tabla 14: Indicadores de logro

CAPÍTULO	INDICADOR DE LOGRO
CAPITULO I	<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto de investigación cuente con al menos de 25 artículos, las cuales sean referentes al tema en desarrollo y el área en enfoque. - Los artículos que fueron usados hayan sido académicos y/o científicos, así como informes de investigación no mayor a 5 años de antigüedad.
CAPITULO II	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico general de la situación MYPE en el subsector hotelero en Lima metropolitana. - Diagnostico específico respecto al área de Recursos Humanos en el subsector hotelero en Lima metropolitana.
CAPITULO III	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de procesos general dentro de la situación en estudio. - Diagrama interrelacional de los procesos involucrados en el desarrollo de la investigación. - Mapa de procesos específico dentro de la situación en estudio, siendo un modelo de Recursos Humanos. - Diagrama BPMN - SIPOC Tortuga - Procedimientos e instructivos - Fichas de indicadores - Formatos del proceso de capacitación y motivación.
CAPITULO IV	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de los entregables y fuentes académicas y/o científicas. - Validación del modelo de Recursos Humanos propuestos por 5 expertos en el tema. - Esquema de validadores.

	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar los stakeholders del modelo. - Esquema de impactos.
CAPITULO V	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de conclusiones del proyecto de investigación. - Entrega de recomendaciones basadas en el proyecto de investigación.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Validación de la bibliografía

4.2.1 Validación de entregables del Capítulo I

En lo que respecta a la elaboración del Capítulo I del proyecto de investigación, se hicieron uso de 40 artículos académicos, tanto generales como específicos, es decir, cuyo contenido hace referencia a situaciones que se vive actualmente en el país, metodologías para el desarrollo del modelo y hasta fuentes referentes al modelo de Recursos Humanos. Es por ello, que para la validación en cuanto a la certera y actualización de información, el parámetro de estudio es no mayor a 5 años, con el fin de afirmar que el modelo de recursos humanos soluciona un problema actual con información actual.

Por lo que, a continuación se presentará una tabla con el resumen de información en cuanto a la revisión de literatura que ha sido usada en el Capítulo I. Ver tabla número 15.

Tabla 15: Tipos de bibliografía

Tipo de bibliografía	Cantidad
Artículos científicos referente a la situación en estudio general	17
Artículos científicos referente a la situación	14

en estudio específico	
Leyes y normativas	8
Información de páginas webs	16
Informes de instituciones gubernamentales	14
Libros especializados	17
Revistas	7

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1 Artículos científicos generales

Como anteriormente mencionado, en la tabla 15, se pueden observar 17 artículos generales, las cuales fueron utilizadas a lo largo del capítulo señalado. Por lo que serán presentados a continuación:

Ver tabla número 16.

Tabla 16: Artículos científicos generales

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Tafa, J. (2016). GDP Growth Rate and its Determinants Case of Albania. Proceedings Of The Multidisciplinary Academic Conference, 157-164. From http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113049845&lang=es&site=ehost-live	2016
Bužinskienė, R., & Rudytė, D. (2014). The Impact of Knowledge Generating Investment on GDP Growth. Economics & Business, 269-14. doi:10.7250/eb.2014.014 from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100958824&lang=es&site=ehost-live	2014
Campos, S... (2008). Mype, ¿Mucha y Poca Esperanza? Abril 18, 2016, de Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) from	2016

Tipo de bibliografía	Año de publicación
www.comexperu.org.pe/media/files/revista/abril08%5Cbandedjalegal.pdf	
YAMAKAWA, PETER y otros (2010) Modelo tecnológico de integración de servicio para la Mype Peruana.Lima: ESAN ediciones from http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20mype%201.pdf	2010
Elia Damian, I., & Suárez-Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. Intangible Capital, 11(2), 147-165. doi:10.3926/ic.530.	2015
Refsnes, H. (2016). .: INEI .: CIU REV 4 - Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Proyectos.inei.gob.pe. Revisado el 16 de Febrero 2016, from http://proyectos.inei.gob.pe/ciu/	2016
Tabares Betancur, M. S., & Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. Estudios Gerenciales, 29(127), 222-230. doi:10.1016/j.estger.2013.05.010	2013
Bonavino, N.. (2013). Manual de procesos y procedimientos para el área de A&B del hotel valle grande Ipas Merida. Julio 2013, de Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos from http://cuhelav.no-ip.org/anexos/13/09/18/964.pdf	2013
MALLAR, Miguel Ángel (2010) La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. En: Visión de Futuro, vol. 13. no.1. from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext	2010
MONTROYA, N. & AGUILAR, M. (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. 2011, de Escuela de Ingeniería de Antioquia from http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1111/1/ADMO0677.pdf	2011
Susana Uribe Montoya y Loly Aylú Gaitán Guerrero, (2013) Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano, from http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n22/n22a6.pdf	2013

Tipo de bibliografía	Año de publicación
José Arturo Rodríguez.. (2015). ¿Cuáles son los problemas de la hotelería en el Perú?. 2016, de EP turismo gastronómica y entretenimiento Sitio web: http://ep.com.pe/cuales-son-los-problemas-de-la-hoteleria-en-el-peru/	2015
JOSE MIGUEL VEGA. (2015). Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú. 2016, de SemanaEconomica.com Sitio web: http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/171156-cadenas-internacionales-de-hoteles-planean-inversiones-en-el-peru/	2013
Montoya de Bedout, Natalia y Aguilar Villegas, Manuela (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. EIA. From http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1111/1/ADMO0677.pdf	2011
Przemyslaw Kurczewski (2014). Life cycle thinking in small and medium enterprises: the results of research on the implementation of life cycle tools in Polish SMEs—part 1: background and framework. The International Journal of Life Cycle Assessment March 2014, Volume 19, Issue 3, pp 593-60. from http://link.springer.com/article/10.1007/s11367-013-0675-0	2014
Heavin, C. (2011). An appraisal of knowledge processing capabilities as decision support tools: Cases in five small to medium sized software enterprises (SMEs). Journal of decision systems, 20(4), pages 397-415. from http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3166/JDS.20.397-415?journalCode=tjds20	2011
Hernandez Narino, Arialys; Nogueira Rivera, Dianelys; Medina Leon, Alberto and Marques Leon, Maylin. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: Concepción metodológica y práctica. Rev. Adm. (são paulo) [online]. 2013, vol.48, n.4, pp.739-756. Issn 1984-6142. from http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf	2013

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2 Artículos científicos específicos

Así mismo, como se identificaron a los artículos utilizados en el proyecto de investigación general; también se encuentran entregables específicos respecto al tema de estudio, la cual es

Recursos Humanos. A continuación, se presentará una tabla donde contiene a los artículos indexados respecto al tema en investigación. Ver tabla número 17.

Tabla 17: Artículos científicos específicos

Tipo de bibliografía	Año de publicación
<p>Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. <i>Universia Business Review</i>, (47), 82-105. From http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109543731&lang=es&site=ehost-live</p>	2015
<p>Hernández-González, A., & Gómez-González, R. (2015). Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario. <i>Ingeniería Industrial</i>, 36(2), 175-186. From http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479171&lang=es&site=ehost-live</p>	2015
<p>Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. <i>Dos Algarves: A Multidisciplinary E-Journal</i>, (25), 104-124. From http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102964111&lang=es&site=ehost-live</p>	2015
<p>Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011). GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INSTITUCIONES SANITARIAS: CLAVES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (ESPAÑA). <i>Estudios Gerenciales</i>, 27(120), 41-61. From http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=70257907&lang=es&site=ehost-live</p>	2011
<p>Espino Valdés, A., Sánchez Sánchez, R., & Aguilera Martínez, A. (2013). El control de gestión en la actividad de recursos humanos. <i>Retos Turísticos</i>, 12(1), 92-102 from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=108725605&lang=es&site=ehost-live</p>	2013

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Viana, D. G., & de Lima Camargo, L. O. (2012). O Estágio Curricular como Desenvolvimento Profissional na Perspectiva dos Alunos de Hotelaria. Turismo Em Análise, 23(2), 333-354. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=91520371&lang=es&site=ehost-live	2012
Matev, D., & Assenova, M. (2012). Application of corporate social responsibility approach in bulgaria to support sustainable tourism development. Clean Technologies and Environmental Policy, 14(6), 1065-1073. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10098-012-0519-9	2012
Chen, S., Wu, M., & Chen, C. (2010). Employee's personality traits, work motivation and innovative behavior in marine tourism industry. Journal of Service Science and Management, 3(2), 198-205. from http://search.proquest.com/docview/741422273?accountid=43860	2010
Fraga, F. L., Andreoli, M. M., Zanon, L. B., de Souza, F., & Marinho, S. V. (2013). SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: OS DESAFIOS NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA. Turismo: Visão E Ação, 15(1), 144-156. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=90484841&lang=es&site=ehost-live	2013
SECARĂ, C. G. (2014). MOTIVATION OF STAFF WITHIN MAGIC HOTEL FROM PITESTI. Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol, 16(2), 5-10. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97749651&lang=es&site=ehost-live	2014
González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. J., & Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. Ingenieria Industrial, 36(2), 151-162. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479175&lang=es&site=ehost-live	2015
Ramírez-Betancourt, F. D., Viteri-Moya, J. R., García-Rodríguez, E., & Carrión-Palacios, V. M. (2015). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. Caso proceso de calzado. Ingenieria Industrial, 36(2), 163-174. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479172&lang=es&site=ehost-live	2015

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. <i>Ingeniería Industrial</i> , 35(3), 255-264. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108923211&lang=es&site=ehost-live	2014
Hernández-González, A., & Gómez-González, R. (2015). Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario. <i>Ingeniería Industrial</i> , 36(2), 175-186. from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479171&lang=es&site=ehost-live	2015

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Leyes y normativas de la República del Perú

Como el proyecto de investigación se centra en el país, entonces las leyes y normativas pertenecientes a la región fueron utilizadas para la sustentación en el marco legal. Ver tabla número 18.

Tabla 18: Leyes y normativas de la República del Perú

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas from http://www.mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/	2013
REGLAMENTO DE LA LEY N° 28015 LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, DECRETO SUPREMO N° 009-2003-TR from http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds009-2003.pdf	2003
El Peruano, Normas Legales 568041 from http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/12/06/1320266-1.html	2015

Tipo de bibliografía					Año de publicación
El Peruano,	Normas	Legales	554647	2015	
fromhttp://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html					
El Peruano,	Normas	Legales	523063	2014	
fromhttp://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pdfs/DS_Nro_006_2014_VIVIENDA_Edificaciones.pdf					
El Peruano,	Normal	Legales	498461,	2013	
LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSIÓN, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL from http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_I NVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf					
Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, LEY N° 28411 from http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/pca/pres/7_Ley_24811_Ley_Gr al_Sist_Nac_Ppto.pdf				2005	
Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM, from http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/temas/coleccion00000.htm/tomo00783.htm/libro00990.htm/sumilla00991.htm?f=templates\$fn=document-frame.htm\$3.0#JD_DS040-2014-PCM-TIT6-CAP5				2014	

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4 Información de páginas web

Así como se utilizaron artículos científicos, es decir, información basada en investigadores nacionales e internacionales respecto al tema. Entonces, en el medio del internet y redes, también se encontraron sustentos respecto al proyecto de investigación, las cuales no son ajenas ni se alejan a la realidad del estudio. Ver tabla número 19.

Tabla 19: Información de páginas web

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Aula de Aragón, from http://www.aularagon.org/files/espa/espasociales/bloque3/Unidad06/pagina_2.html	
Centro de Apoyo al Sector Empresarial. (2011). Formulación de Proyectos productivos para MYPES. Abril 20, 2016, de Universidad Católica Sedes Sapientiae from www.fondoitaloperuano.org/wp-content/uploads/2012/01/Formulaci%C3%B3n-de-proyectos-productivos-para-MYPE.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk	2011
.....Directorio de Establecimientos de Servicios Turísticos..... (2016). Mincetur.gob.pe. Revisado el 3 Febrero 2016, from http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(re4zgf45vqejyc45pmvnhdv))/Reportes/WebReportes/Indexed.aspx	2016
Índice y portada de mi tesis. (2009). Es.slideshare.net. Revisado el 25 de marzo 2016, from http://es.slideshare.net/laryenso/ndice-y-portada-de-mi-tesis	2009
Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú, from http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/171156-cadenas-internacionales-de-hoteles-planean-inversiones-en-el-peru/	2015
EP turismo, gastronomía y entretenimiento from http://ep.com.pe/cuales-son-los-problemas-de-la-hoteleria-en-el-peru/	2015
Mehmet Ali Köseoglua, International Journal of Hospitality Management Volume 53, Pages 1-174 (Febrero 2016)	2016
Grupo Bimbo elige Meta4 PeopleNet para la gestión de su Capital Humano a nivel mundial, 2012. From http://www.meta4.com.ar/files/case-studies/bimbo_2012_esp.pdf	2012
Caso de éxito – John Restrepo A. y CIA. 2015. Process Online from http://www.processonline.com.co/blog/caso-de-exito-john-restrepo-a-	2015

Tipo de bibliografía	Año de publicación
y-cia/	
Caso de éxito – John Restrepo A. y CIA. 2015. Process Online from http://www.processonline.com.co/blog/caso-de-exito-john-restrepo-a-y-cia/	2015
Avantium business consulting, Implantación de la Gestión por Procesos (Dirección por Procesos) en Nissan Motor España, S.A. from http://www.avantium.es/index.php/algunosdenuestroscasosdeexito/255-implantacion-de-la-gestion-por-procesos-direccion-por-procesos-en-nissan-motor-espana-sa	2011
QUALIPLUS EXCELENCIA EMPRESARIAL, Metropolitan Touring llega a resultados increíbles implementando Gestión Por Procesos con Qualiplus from http://qualiplus.com.br/es/project/caso-gestion-por-procesos/#respond	2014
DIARIO EL COMERCIO (2014) ¿Por qué es importante que el PBI no caiga? From http://elcomercio.pe/economia/peru/que-importante-que-pbi-no-caiga-noticia-1743202	2014
DIARIO EL COMERCIO (2012) La confianza de las mypes alcanzó su nivel más alto desde el 2006. from http://elcomercio.pe/economia/peru/confianza-mypes-alcanzo-su-nivel-mas-alto-desde-2006-noticia-1495919	2012
DIARIO GESTIÓN (2013) Sector hoteles y restaurantes tuvo el tercer mejor desempeño económico en el 2012. From http://gestion.pe/economia/sector-hoteles-y-restaurantes-tuvo-tercer-mejor-desempeno-economico-2012-2061618	2013
Centro de Apoyo al Sector Empresarial-CEASE, (2011). FORMULACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS PARA MYPE. Manual de docente. Universidad Católica.	2011

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5 Información de entidades gubernamentales y no gubernamentales

Para el sustento tanto de datos estadísticos como veracidades ante la situación en que se encuentra en sector, se basó en información analizada y recogida por organizaciones y/o entidades gubernamentales como la INEI, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, ONU, Banco Mundial, entre otras. Por lo que, a continuación se presentará una recopilación de todas las fuentes bibliográficas gubernamentales y no gubernamentales. Ver tabla número 20.

Tabla 20: Información de entidades gubernamentales y no gubernamentales

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Instituto Nacional de Estadística e Informática - Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2016, from. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf	2016
El Banco Mundial BIRF – AIF. From http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD	2016
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (2015) Compilación de diapositivas titulada Evolución de la pobreza monetaria en el Perú al 2014. From http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf	2015
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (2015) Ventas reales del sector alojamiento y restaurantes: 2014-2015. From http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b	2015
Mincetur.gob.pe. from http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf	2013

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Remype. (2016). Ministerio de trabajo y promoción del empleo. Revisado el 5 Febrero 2016, from http://www.mintra.gob.pe/remype/busqueda/busquedaRemype.php	2016
Las Mipymes en cifras 2014. (2016). Perú.	2016
El Grupo del Banco Mundial. (2016). El Grupo del Banco Mundial. Revisado el 27 de marzo 2016, from http://www.bancomundial.org/	2016
PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2016). Inei.gob.pe. Revisado el 12 de Febrero 2016, from https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia	2016
PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2016). Inei.gob.pe. Revisado el 21 de Marzo 2016, from https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-demografia-empresarial_2015_i.pdf	2016
Banco Central de Reserva del Perú (2016) Revisado el 24 de Marzo 2016, from http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html	2016
Ministerio del Trabajo (2016) Promoción del empleo y autoempleo from http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/#indice	2016
MINCETUR. (2012). Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú. 2016, de MINCETUR from http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf	2016
INEI. (2015). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015. Informe técnico N°1, 1, 1-57.	2015

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.6 Libros especializados

Así como también se hicieron uso de fuentes de páginas web, también se hicieron uso de fuentes pertenecientes de libros especializados, debido a que estas siguen siendo hasta el momento una de las fuentes principales para todo tipo de investigación. Por lo que, se presentarán aquellos libros que fueron usados para el proyecto de investigación. Ver tabla número 21.

Tabla 21: Libros especializados

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Waldo Mendoza Bellido. (Semestre julio-diciembre 2013). Milagro peruano: ¿buena suerte o buenas políticas? Economía, Vol. XXXVI, 35-90.	2013
González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. J., & Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. Ingeniería Industrial, 36(2), 151-162	2015
Ramírez-Betancourt, F. D., Viteri-Moya, J. R., García-Rodríguez, E., & Carrión-Palacios, V. M. (2015). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. Caso proceso de calzado. Ingeniería Industrial, 36(2), 163-174.	2015
Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ingeniería Industrial, 35(3), 255-264.	2014
Heavin, C. (2011). An appraisal of knowledge processing capabilities as decision support tools: Cases in five small to medium sized software enterprises (SMEs). Journal of Decision Systems, 20(4), 397-415.	2011
Kurczewski, P. (2014). Life cycle thinking in small and medium enterprises: The results of research on the implementation of life cycle tools in polish SMEs--part 1: Background and framework. The International Journal of Life Cycle Assessment, 19(3), 593-600.	2014

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Thomas, A. J., & Webb, D. (2003). Quality systems implementation in welsh small- to medium-sized enterprises: A global comparison and a model for change. <i>Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers</i> , 217(4), 573-579.	2003
Martins, V. F., Souza Carmo, C. R., Cesar Massuda, J., & Barbosa Soares, A. (2012). Gestão Econômica e Gestão de Processos: em busca da melhoria contínua. <i>Gestão Joven</i> , (9), 87-96.	2012
de Albuquerque, J. P. (2012). FLEXIBILIDADE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UMA RELAÇÃO MULTIDIMENSIONAL. <i>RAE: Revista De Administração De Empresas</i> , 52(3), 313-329.	2012
LLANES, M., ISAAC, C., MORENO, M. & GARCÍA, G.. (2014). De la Gestion por Porcesos a la Gestion integrada por Procesos. <i>Ingenieria Industrial</i> , Vol. XXXV, No. 3, 255-264	2014
Uribe Montoya, S., Gaitán Guerrero, L. (2013). Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano. <i>AD-minister</i> , Medellín-Colombia. Pp 83-94	2013
TEXEIRA, RIVANDA (2012). DESEMPENHO Y OBSTÁCULOS AL CRECIMIENTO DE PEQUEÑOS NEGOCIOS HOTELEROS EN CURITIBA. <i>TURISMO</i> , 14, 99-118.	2012
HOFFMAN, Douglas y Bateson, John (2012) <i>Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos</i> . 4ta. ed. South-Western.	2012
Tomazzoni, Edegar Luis y de Bittencourt, Rafael (2013) <i>Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha</i> . <i>Turismo em Análise</i> , 24, 65-89.	2013
Manuel Antonio Riveraa. (2008) <i>International Journal of Hospitality Management</i> Volume 27, Issue 4, Pages 489-666	2008

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Parra Bernal, L. (2014). La empresarialidad informal como un reto de política económica: el caso de La Paz y El Alto, Bolivia. Estudios Gerenciales, 29(129), 485-492.	2014
Sandra Campos (2008). MYPE...¿Mucha Y Poca Esperanza? Negocios Internacionales. Bandeja Legal pag. 26	2008

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.7 Revistas especializadas

De la misma manera, tanto el uso de fuentes de libros como de páginas web, mediante las revistas se encuentran entrevistas de investigadores u organizaciones que toman como punto de discusión algún problema que conlleva el país. Por lo que, también fueron consideradas como parte del desarrollo de nuestro estudio del proyecto de investigación. Ver tabla número 22.

Tabla 22: Revistas especializadas

Tipo de bibliografía	Año de publicación
CUBA BUSTINZA, Elmer (2015) Economía peruana: el corto y el mediano plazo, pp. 18-25. En: Revista Argumentos, vol. 1, no 1. Lima: Instituto de Estudios Peruanos	2015
GARCIA-VEGA, Emilio Humberto (2011) Competitividad en el Perú: diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016, pp. 112-141. En: Revista Journal, vol. 5, no 1. Georgetown: Georgetown University.	2011
Emilio Humberto García-Vega. (11/02/2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. Revista Globalización, Competitividad y	2011

Tipo de bibliografía	Año de publicación
Gobernabilidad, 5, 112-143	
Carlos M. Adrianzen Cabrera. (Septiembre 2012). ¿Hacia atrás? Observaciones sobre los patrones de crecimiento económico nacional 1960-2011. Revista de Economía y Derecho, 9 - 36, 1 -31.	2012
Enrique Solano Morales. (Junio del 2011). Panorama actual de la inversión privada en el Perú. Revista de Economía y Derecho, 8, 31-41.	2011
Avolio Alecchi, Beatrice; Mesones, Alfonso; Roca, Edwin, (2011) Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Revista Núm. 22 from http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094	2011
HERNANI MERINO, Martín y HAMANN PASTORINO, Antonieta (2012) Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MYPE en el Perú, pp. 290-302. En: RAE- Revista de administración de empresas, vol. 53, no 3. Sao Paulo.	2012

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.8 Estadísticos

De acuerdo a lo estipulado anteriormente y durante los capítulos anteriores, las referencias bibliográficas no deben mayor a 5 años de antigüedad, tomando como base el año 2016. Por lo que, más adelante se mostrarán las estadísticas de estas fuentes que se encuentren dentro del tiempo pactado, pertenecientes al proyecto de investigación. Ver gráfico número 68.

Gráfica 68: Porcentaje de año de publicación del total de entregables

Porcentaje de año de publicación del total de entregables

FUENTE Elaborado propia

Por lo que, se puede observar que el 90.22% de los entregables utilizados para la elaboración del presente proyecto de tesis, se encuentran dentro del rango de tiempo permitido, es decir, no son mayor a los 5 años. Ver gráfica número 69.

Gráfica 69: Cantidad de entregables según antigüedad de publicación

FUENTE Elaborado propia

De acuerdo a lo evidenciado en el gráfico anterior, se puede determinar que los artículos indexados se encuentran dentro del rango de tiempo establecido, la cual no pasan de los 5 años de antigüedad.

4.2.2 Validación de entregables del Capítulo II

En lo que respecta al proyecto de investigación, en el capítulo 2 se realizaron análisis y desarrollos ante la situación que embarcan las MYPE del subsector Hotelero en Lima metropolitana. Para ello, como toma de información para un inicio, fue la realización de una entrevista a profundidad a los hoteles de 2 y 3 estrellas pertenecientes a distintos distritos de Lima metropolitana, la cual, comprendieron un total de 69 hoteles encuestados, ello demuestra una cantidad significativa.

Por lo que, se mostrará en la siguiente tabla, la totalidad de hoteles encuestados y desarrollados en el capítulo II. Ver tabla número 23.

Tabla 23: Subsector Hotelero MYPE con sus respectivos encuestadores

N°	Razón social	Encuestador
1	Comercial Biltmore Srl	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
2	Corporacion Hotelera Del Pacifico S.A.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
3	Corporacion Hotelera Mantaro Sac	Carla Chumbile y Cesar Silva
4	Corporation Koper S.A.C.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
5	D.J. Peru Corporation S.A.C.	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
6	Del Carpio Quispe Juan Antonio	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
7	Hotel Las Artes Inn S.A.C	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
8	Inversiones & Servicios Cafferata S.A.C	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva

9	Inversiones Aristo Eirl	Carla Chumbile y Cesar Silva
10	Inversiones El Marques S R L	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
11	Inversiones Mayson E.I.R.L.	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
12	Inversiones Turisticas Leon E.I.R.L.	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
13	Inversiones Xwj S.A.C	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
14	Jiang & Zhu S.A.C.	Carla Chumbile y Cesar Silva
15	Ocean Blue Operadores E.I.R.L.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
16	Oro Inn Ii S.A.C.	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
17	Pamima S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
18	Qi Yue Investment S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
19	Servicios Turisticos La Molina Eirl	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
20	Servicios Turisticos Morgavi S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
21	Zhou Ye Kan Ming	Carla Chumbile y Cesar Silva
22	Arroyo Lopez, Pepe Tomas	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
23	Chavez Rodriguez Guillermo Tomas	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
24	Dalmarcy Sac	Carla Chumbile y Cesar Silva
25	Dominios Turisticos Sociedad Anonima Cerrada	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
26	Emp. De Serv.Turist.Y Hotel.Garden ´S Srl	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
27	Grupo Nueva Cosecha S.A.C.	Carla Chumbile y Cesar Silva
28	Hino Inversiones Sociedad Anonima Cerrada - Hino Inversiones S.A.C.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
29	Hostal Cancun S.A.C.	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
30	Inversion Grandes Proyectos S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
31	Inversiones Carosa Sociedad Anonima Cerrada-Inversiones Carosa S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
32	Inversiones Inmobiliarias Fc S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva
33	Inversiones Pcosk S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
34	Inversiones Royal Garden S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
35	Inversiones Turisticas Kuelap E.I.R.L.	Samir Obregón y Marcos Dill’Erva

36	L & P Qu Sociedad Anonima Cerrada - L & P Qu S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
37	Livia Chicot Javier Eduardo	Carla Chumbile y Cesar Silva
38	Margical S.A.C.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
39	Mundo Primero Sociedad Anonima Cerrada	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
40	Ocean Spa S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
41	Paradise Hotel E.I.R.L.	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
42	Paraiso & Paz Sociedad Anonima Cerrada	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
43	Promotora Alfa S.A.	Carla Chumbile y Cesar Silva
44	Sheng Sheng S.A.C.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
45	Yang Fu S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
46	Acosta Rojas Julio Leonidas	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
47	Calkim S.R.L.	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
48	Chau Ye Han Chi	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
49	Construk Corp S.A.C.	Carla Chumbile y Cesar Silva
50	Corporacion Hotelera Del Pacifico S.A.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
51	Firmeza Inversiones S.A.C.	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
52	Garcia Rodas Victoria	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
53	Hotelera Los Girasoles S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
54	Inversiones Luciana S.A	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
55	Inversiones Rec Sociedad Anonima Cerrada - Inversiones Rec S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
56	Inversiones Suyay S.A.C	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
57	Inversiones Tulip E.I.R.L.	Carla Chumbile y Cesar Silva
58	Inversiones Turisticas P & M S.A. - Inturp&Msa	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
59	Jaime Navarro Ana Zulema	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
60	Liang Jiujuan	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis
61	Mendieta Landeo Jose Yvan	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
62	Mmj Inversiones S.A.C.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
63	Monteluna S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill'Erva
64	Peach Garden S.A.C.	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis

65	Hotel Tac Sac	Carla Chumbile y Cesar Silva
66	Inv. Com. Y Turisticas Valdivia Srl.	Lizvexy Zuñiga y Giancarlo Calagua
67	Inversiones Jimeno S.A.C. - Inverji S.A.C.	Alonso Mares, Anthony Gaspar y Arturo Arboleda
68	Inversiones Shall´S S.A.C.	Samir Obregón y Marcos Dill´Erva
69	Rumbo Inversiones Turisticas S R Ltda	Jessebel Aval y Jean Paul Ellis

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Validación de entregables del Capítulo III

Para el desarrollo del proyecto de investigación ante la situación que abordan los hoteles de 2 y 3 estrellas, se elaboraron procesos, formatos y documentaciones que, como fin, tiene el lograr la adecuada gestión por procesos, y esta sea adaptable a la realidad de las MYPE. Ante ello, cabe resaltar que este proyecto se encuentra enfocado en el proceso de Recursos Humanos, por lo que se mostrará una tabla con los entregables del presente. Ver tabla número 24.

Tabla 24: Entregables del Capítulo III

Proceso	Flujograma	SIPOC	Procedimiento	Indicadores	Formatos
Planificación de personal	1				
Selección	1	1	1		
Capacitación de personal	1	1	1	1	1
Evaluación de personal	1				
Despido	1				
Motivación	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Validación del modelo de Recursos Humanos

4.2.4.1 Validadores del Proyecto de Investigación

Con el desarrollo realizado a lo largo de los capítulos, el cual presenta formatos y documentaciones de acuerdo al proceso de Recursos Humanos, se procede a la entrega de la información a expertos del tema, con el fin de que ellos puedan validar el modelo la cual se está proponiendo en el estudio. Por lo que, se cuenta con 2 validadores extranjeros: uno académico y uno con cargo del área, 2 validadores nacionales: uno académico y uno con cargo del área respectiva, y 1 validador propiamente del sector de servicios; los cuales serán presentados a continuación:

VALIDADOR 1:

SIDNEI MARINHO VIEIRA

- Nacionalidad Brasileira
- Correo: sidnei@univali.br
- Es investigador en temas de rendimiento de Sistemas de medición, Logística,

Escenarios prospectivos.

- Grados académicos: Título de maestría en Ingeniería de Producción (1999) y Doctor en Ingeniería Industrial (2006) de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC). Profesor de la Universidad de Vale do Itajaí (UNIVALI) en el curso de Licenciatura en Administración y el Diploma de Posgrado en Gestión del Programa. Líder del Centro de Investigación para la Gestión de la Tecnología (NuTEG). Investigador Grupo de Estudios en Estrategia y Rendimiento (GEEP).
- Artículo: SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: OS DESAFIOS NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA

VALIDADOR 2:

**MANUEL FRANCISCO
SUAREZ BARRAZA**

- Nacionalidad mexicana
- Correo: mfbarraza@miempresa.com
- Actualmente es miembro de del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel I.
- Grados académicos: Doctorado en Ciencias de la Gestión en la Universidad Ramon Lull ESADE. Maestría en Administración de Empresas para Ejecutivos en la Universidad Olmeca. Ingeniero Bioquímico del Instituto Tecnológico de Villahermosa. Doctor en Management Science por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE Business School de la Universidad Ramón Llull en Barcelona, España.
- Artículo: Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura.

VALIDADOR 3:

FABIANO LANG FRAGA

- Nacionalidad: Brasileira

- Correo: fabianolang@hotmail.com
- Actualmente es gerente general de Solis Praia Hotel Itapema (Brasil). Es profesor de la Universidad de Vale do Itajaí (UNIVALI).
- Artículo: SOLIS PRAIA HOTEL ITAPEMA: OS DESAFIOS NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA

VALIDADOR 4:

JOSEFINA

POMACHAGUA PAUCAR

- Nacionalidad: Peruana
- Correo: jospopa25@hotmail.com
- Actualmente es licenciada en el campo de enfermería de profesión.
- Dueña y gerente de un hotel de 3 estrellas perteneciente al departamento de Huánuco, categorizada como empresa Mype.

VALIDADOR 5:

GERMAN ADOLFO

VELASQUEZ SALAZAR

- Nacionalidad: Peruana
- Correo: gvelasquezs@pucp.pe
- Actualmente es Profesor de Gerencia de Operaciones, Logística y Supply Chain Management en el MBA a Tiempo Completo y a Tiempo Parcial en la Universidad ESAN. Ejecutivo con sólida experiencia en Gestión y Dirección en Áreas de finanzas, logística, recursos humanos, contabilidad, presupuesto, tesorería y seguridad en empresas del sector eléctrico (ELECTROPERÚ) y empresas de servicios tanto privadas como estatales.
- Grados académicos: Magister en Administración por ESAN. Director de la Empresa de Administración de la Infraestructura Eléctrica (ADINELSA), consultor en el área de cadena de abastecimientos, dirección, negociaciones, contratos e investigación, especializado en evaluación y reestructuración de empresas.
- Artículo: La Nube y la cadena de abastecimiento

VALIDADOR 6:

MARIELSY PÉREZ

- Nacionalidad venezolana
- Cargo de Gerente de Gestión humana
- Responsable de llevar el liderazgo principal de las funciones de Gestión Humana y ser el socio de negocio (Business Partner) de la Dirección de Gestión Humana Venezuela para todas las líneas de negocio de Telecenter.

VALIDADOR 7:

GIULIANA TORO

- Nacionalidad peruana
- Coordinadora de Reclutamiento y Selección de personal
- Responsable en el proceso de selección de la compañía.
- Coordinación y seguimiento de evaluaciones internas para ascensos y movilidades internas

4.2.4.2 Formato para la validación

Para poder validar el modelo propuesto en los capítulos anteriores, se elaboró un formato donde los expertos del tema aportaron sus conocimientos y experiencias mediante una evaluación, la cual se encuentra subdividida en dos: formato de validación por indicadores y formato de validación por dimensiones. A continuación, se dará una breve descripción de cada uno de ellos:

4.2.4.2.1 Formato de validación por indicadores

El experto calificará cuan válido se encuentran los indicadores, y si estos se ajustan a la realidad que enfrentan las MYPE del subsector hotelero, de acuerdo al modelo de Recursos Humanos. Ello comprende de 9 criterios reflejados ante la propuesta de los objetivos e hipótesis del proyecto; incluso, las cuales serán detalladas con su respectiva descripción para su calificación:

- a) Claridad: Presenta un lenguaje claro y comprensible.
- b) Estructura: Se presenta de manera lógica y ordenada.
- c) Suficiencia: Comprende de procesos en cantidad y calidad, suficientes para asegurar el éxito del modelo.
- d) Consistencia: Responde a los objetivos planteados.
- e) Medición: Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo.
- f) Adaptabilidad: El modelo es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado.
- g) Pertinencia: Permite al modelo ajustarse a los objetivos planteados y realidad de las MYPE.
- h) Trascendente: Agrega valor a la estructura de las MYPE.
- i) Aplicación: Existencia de condiciones para su aplicación.

4.2.4.2.2 Formato para la validación por dimensión

En el respectivo campo, se trata que el experto califique la implementación del modelo propuesto en el subsector, es decir, si esto conllevará a algún impacto en algunas de sus dimensiones del negocio hotelero. Por lo que, esto se dividen en:

a) Operaciones

- OP1: Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas.
- OP2: Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente.
- OP3: Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente.

b) Finanzas

- F1: Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas.
- F2: Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas.

c) Cliente

- C1: Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente.
- C2: Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa.
- C3: Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes.

d) Personal

- P1: Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serían tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa.
- P2: Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos.
- P3: Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.

e) Servicio hotelero

- S1: Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general.
- S2: Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas.
- S3: Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas.

A partir de ello, se establecieron calificaciones para la evaluación por parte de los expertos, entre ellos se encuentran: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente; es con ello que se logró armar el formato de validación del modelo de Recursos Humanos. En lo que respecta al Formato de validación por indicadores, ver tabla número 25; y Formato de validación por dimensiones, ver tabla número 26.

Tabla 25: Formato de validación por indicadores

CRITERIOS DE VALIDACION	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION DE CRITERIOS				
		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Presenta un lenguaje claro y comprensible					
Estructura	Se presenta de manera lógica y ordenada					
Suficiencia	Comprende de procesos en cantidad y calidad suficientes para asegurar el éxito del modelo					
Consistencia	Responde a los objetivos planteados					
Medición	Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo					
Adaptabilidad	El modelo es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado					
Pertinencia	Permite al modelo se ajusta a los objetivos planteados y realidad de las MYPE					
Trascendente	Agrega valor a la estructura de las MYPE					
Aplicación	Existencia de condiciones para su aplicación					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Formato de validación por dimensiones

DIMENSION	DESCRIPCION	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas					
	Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente					
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente					
FINANZAS	Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas					
	Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas					
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente					
	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa					
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes					
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serán tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa					
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos					
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa					
SERVICIO HOTELERO	Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general					
	Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas					
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas					

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3 Resultados de la validación de expertos

Una vez enviado el formato de validación a los expertos del tema y con unos días transcurridos, se obtuvo finalmente un consolidado de los resultados de cada validador enviado, donde se muestran las opiniones y propios aportes para el desarrollo del proyecto.

Por lo que, a continuación, se presentarán los resultados individuales de los validadores y más adelante un consolidado respectivo.

4.2.4.3.1 Resultados de Sidnei Vieira Marinho

Tabla 27: Resultados de validación de Sidnei Vieira Marinho

Nombre del Validador:	Sidnei Vieira Marinho	E-mail:	sidnei@univali.br
Puesto o Cargo:	Profesor de UNIVALI	Nacionalidad:	Brasileño
Años de experiencia:	16		

I. Formato de validación por indicador:

CRITERIOS DE VALIDACION	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION DE CRITERIOS				
		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Presenta un lenguaje claro y comprensible				X	
Estructura	Se presenta de manera lógica y ordenada				X	
Suficiencia	Comprende de procesos en cantidad y calidad suficientes para asegurar el éxito del modelo			X		
Consistencia	Responde a los objetivos planteados			X		
Medición	Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo		X			
Adaptabilidad	El modelo es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado			X		
Pertinencia	Permite al modelo se ajusta a los objetivos planteados y realidad de las MYPE				X	

Trascendente	Agrega valor a la estructura de las MYPE					X
Aplicación	Existencia de condiciones para su aplicación					X

II: Formato de validación por dimensiones

DIMENSION	DESCRIPCION	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente			X		
FINANZAS	Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas			X		
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes			X		

PERSONAL	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serían tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa				X	
SERVICIO HOTELERO	Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general				X	
	Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas				X	
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas				X	

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3.2 Resultados de Marielsy Pérez Savino

Tabla 28: Resultados de validación de Manuel Suarez Barraza

Nombre del Validador:	Manuel Suarez Barraza	E-mail:	mfbarraza@miempresa.com
Puesto o Cargo:	Doctorado en Ciencias de Gestión	Nacionalidad:	Mexicana
Años de experiencia:	12 años		

I. Formato de validación por indicador:

CRITERIOS DE VALIDACION	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION DE CRITERIOS				
		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Presenta un lenguaje claro y comprensible			X		
Estructura	Se presenta de manera lógica y ordenada		X			
Suficiencia	Comprende de procesos en cantidad y calidad suficientes para asegurar el éxito del modelo			X		
Consistencia	Responde a los objetivos planteados		X			
Medición	Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo			X		
Adaptabilidad	El modelo es flexible ante las necesidades			X		

	cambiantes del mercado					
Pertinencia	Permite al modelo se ajusta a los objetivos planteados y realidad de las MYPE		X			
Trascendente	Agrega valor a la estructura de las MYPE			X		
Aplicación	Existencia de condiciones para su aplicación			X		

II: Formato de validación por dimensiones

DIMENSION	DESCRIPCION	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente				X	
FINANZAS	Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas				X	
	Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas			X		
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa			X		

	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes			X		
PERSONAL	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serían tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos		X			
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa			X		
SERVICIO HOTELERO	Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general		X			
	Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas			X		

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3.3 Resultados de Fabiano Lang Fraga

Tabla 29: Resultados de validación de Fabiano Lang Fraga

Nombre del Validador:	Fabiano Lang fraga	E-mail:	fabianolang@hotmail.com
Puesto o Cargo:	Profesor de UNIVALI	Nacionalidad:	Brasileira
Años de experiencia:	16 años		

I. Formato de validación por indicador:

CRITERIOS DE VALIDACION	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION DE CRITERIOS				
		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Presenta un lenguaje claro y comprensible				X	
Estructura	Se presenta de manera lógica y ordenada			X		
Suficiencia	Comprende de procesos en cantidad y calidad suficientes para asegurar el éxito del modelo			X		
Consistencia	Responde a los objetivos planteados				X	
Medición	Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo		X			
Adaptabilidad	El modelo es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado			X		
Pertinencia	Permite al modelo se ajusta a los objetivos planteados y realidad de las Mypes				X	

Trascendente	Agrega valor a la estructura de las MYPE				X	
Aplicación	Existencia de condiciones para su aplicación				X	

II: Formato de validación por dimensiones

DIMENSION	DESCRIPCION	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente		X			
FINANZAS	Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas			X		
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes				X	

PERSONAL	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serían tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa			X		
SERVICIO HOTELERO	Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general				X	
	Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas				X	
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas				X	

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3.4 Resultados de Germán Velásquez Salazar

Tabla 30: Resultados de validación de Germán Velásquez Salazar

Nombre del Validador:	Germán Velásquez	E-mail:	gvelasquez@esan.edu.pe
Puesto o Cargo:	Profesor	Nacionalidad:	Peruano
Años de experiencia:	35		

I. Formato de validación por indicador:

CRITERIOS DE VALIDACION	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION DE CRITERIOS				
		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Presenta un lenguaje claro y comprensible			X		
Estructura	Se presenta de manera lógica y ordenada			X		
Suficiencia	Comprende de procesos en cantidad y calidad suficientes para asegurar el éxito del modelo			X		
Consistencia	Responde a los objetivos planteados		X			
Medición	Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo			X		
Adaptabilidad	El modelo es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado			X		
Pertinencia	Permite al modelo se ajusta a los objetivos planteados y realidad de las Mypes		X			

Trascendente	Agrega valor a la estructura de las MYPE			X		
Aplicación	Existencia de condiciones para su aplicación			X		

II: Formato de validación por dimensiones

DIMENSION	DESCRIPCION	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente		X			
FINANZAS	Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas		X			
	Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas		X			
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes			X		

PERSONAL	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serían tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa			X		
SERVICIO HOTELERO	Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general			X		
	Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas		X			
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas		X			

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3.5 Resultados de Josefina Pomachagua

Tabla 31: Resultados de validación de Josefina Pomachagua

Nombre del Validador:	JOSEFINA POMACHAGUA	E-mail:	jospopa25@hotmail.com
Puesto o Cargo:	GERENTE GENERAL	Nacionalidad:	PERUANA
Años de experiencia:	10 AÑOS		

I. Formato de validación por indicador:

CRITERIOS DE VALIDACION	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION DE CRITERIOS				
		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Presenta un lenguaje claro y comprensible				X	
Estructura	Se presenta de manera lógica y ordenada				X	
Suficiencia	Comprende de procesos en cantidad y calidad suficientes para asegurar el éxito del modelo				X	
Consistencia	Responde a los objetivos planteados				X	
Medición	Los indicadores propuestos son relevantes para la medición y control del modelo				X	
Adaptabilidad	El modelo es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado				X	
Pertinencia	Permite al modelo se ajusta a los objetivos planteados y realidad de las Mypes				X	

Trascendente	Agrega valor a la estructura de las MYPE				X	
Aplicación	Existencia de condiciones para su aplicación					X

II: Formato de validación por dimensiones

DIMENSION	DESCRIPCION	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
OPERACIONES	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las pequeñas y micro empresas				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la optimización y el buen servicio de atención al cliente					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir los costos operativos que conlleva reclutar personal la atención y servicio al cliente			X		
FINANZAS	Considera que el modelo propuesto maximizará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas				X	
	Considera que el modelo propuesto generará menores gastos directos a las empresas			X		
CLIENTE	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio del personal hacia el cliente					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá fidelizar a los clientes con la empresa					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas en el caso de los clientes					X

PERSONAL	Considera que el modelo propuesto involucrará directamente al personal dentro del crecimiento de la empresa, es decir, las sugerencias e iniciativas generadas por estos serían tomadas en cuenta en proyectos dentro de la empresa					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer información eficazmente hacia sus clientes tanto internos como externos					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa					X
SERVICIO HOTELERO	Considera que el modelo propuesto permitirá ofrecer mejores servicios para el cliente en general					X
	Considera que el modelo propuesto hará competitivas a las empresas					X
	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades de trabajo para las personas			X		

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3.6 Resultados generales

Con los datos obtenidos de la validación de cada experto, se inició con el cálculo del promedio de la evaluación, siendo el puntaje real a comparación al puntaje esperado propuesto.

En primera instancia se presentará el resultado ante la validación de los indicadores. Ver gráficas número 70 y número 71. Y por otro lado, la evaluación para la validación de las dimensiones. Ver gráfica número 72.

Gráfica 70: Resumen de resultados generales por indicadores

FUENTE Elaborado propia

Gráfica 71: Resumen de resultados por indicadores de cada validador

	Claridad	Estrutura	Suficiencia	Consistencia	Medición	Adaptabilidad	Pertinencia	Trascendente	Aplicación
Manuel Suarez	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Josefina Pomachagua	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Fabiano Lang	4	3	3	4	3	3	4	4	4
Sidnei Vieira	4	4	3	3	2	3	4	5	5
German Velásquez	3	3	3	2	3	3	2	3	3

FUENTE Elaborado propia

Gráfica 72: Resumen de resultados generales por dimensiones

FUENTE Elaborado propia

4.3 Impacto del Proyecto de investigación

La presente sección del proyecto de investigación corresponde a identificar los impactos tanto cuantitativos como cualitativos que tendrá el modelo propuesto por cada variable ante el juicio de expertos, con el fin de obtener mediante medidas los logros de los objetivos que se plantearon en este proyecto.

4.3.1 Matriz de Leopold

La matriz Leopold es una herramienta para analizar los impactos mediante variables según su importancia e impactos. Por lo que, cada proceso del proyecto de investigación será calificado por su influencia ante los stakeholders.

4.3.1.1 Impacto del modelo general

Para el proceso de validación del modelo de general es necesario identificar las dimensiones de impacto que se van a considerar en el presente trabajo, las cuales lo conforman el impacto en las MYPE, en los clientes, en los trabajadores, en la sociedad y en el estado.

Para su calificación entre impactos e importancia de cada dimensión se mencionará más adelante, así como también se detallarán las dimensiones en donde impactará el proyecto de investigación. Ver tabla número 32 y 33.

Tabla 33: Leyenda de Impacto

Impacto	
-3	Totalmente perjudicial
-2	Perjudicial
-1	Ligeramente perjudicial
0	Neutro
1	Ligeramente beneficioso
2	Beneficioso
3	Totalmente beneficioso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Leyenda de Importancia

Importancia	
1	Baja
2	Mediano
3	Alta

Fuente: Elaboración propia

Tal como se podrá visualizar en la tabla número 34.

Tabla 34: Matriz de Leopold General

<div> <div>Propuesta del proyecto</div> <div>Stakeholders- Factor de impactos</div> </div>		Modelo de SSO	Modelo de Calidad	Modelo de PCP	Modelo Comercial	Modelo de Gestión de Pedidos y Alojamiento	Modelo Logístico	Modelo de Costos	Modelo de Mantenimiento	Modelo de RRHH	Promedio
Mypes	Económico	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2,3
		1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8
	Operativo	1	3	3	2	3	3	1	2	3	2,3
		3	3	3	2	3	3	2	3	3	2,8
	Tecnológico	0	1	1	2	1	1	2	1	1	1,1
		1	1	2	2	2	1	3	2	2	1,8
Clientes	Fidelización	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1,8
		1	3	2	3	3	1	1	3	3	2,2
	Satisfacción	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2,2
		2	3	2	3	3	1	1	3	3	2,3
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1,7
		1	1	2	2	1	2	2	3	2	1,8
	Bienestar Social	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1,4
		2	2	1	2	3	1	2	2	3	2,0
Sociedad	Ambiental	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1,1
		2	2	1	2	1	2	1	2	1	1,6
	Responsabilidad Social	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1,3
		2	2	2	2	2	2	1	1	2	1,8

<div> Propuesta del proyecto Stakeholders- Factor de impactos </div>		Modelo de SSO	Modelo de Calidad	Modelo de PCP	Modelo Comercial	Modelo de Gestión de Pedidos y Alojamiento	Modelo Logístico	Modelo de Costos	Modelo de Mantenimiento	Modelo de RRHH	Promedio
	Empleo	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2,1
		1	1	2	2	2	2	2	2	3	1,9
Estado	Económico	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2,4
		3	3	2	3	3	2	3	3	3	2,8
	Legal	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1,8
		3	2	2	2	3	2	2	1	2	2,1

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.1.1 Impacto en las MYPE

De acuerdo al impacto que generará el presente de proyecto de investigación ante el stakeholder de las MYPE del subsector hotelero, se observó un promedio de impacto e importancia por encima de 2 en los que respecta lo económico con lo operativo, y encima de 1 en lo tecnológico. Esto se debe principalmente a la mayor demanda de la mano de obra ante el servicio solicitado por los clientes. Por otro lado, lo tecnológico no es tan compartido en la gran mayoría de los hoteles de 2 estrellas por la inversión que estas deben realizar y en ciertas circunstancias por préstamos que no son aprobados.

Además la relación que existe entre lo operativo con lo económico es que con el uso de herramientas de gestión por procesos se podrá incrementar la demanda de los clientes, y por ende ello conllevará al aumento económico, es decir, en cuanto a los ingresos mensuales de los hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana.

4.3.1.1.2 Impacto en los clientes

En cuanto al factor de satisfacción se observa que tiene una alta calificación tanto de impacto como de importancia. Ello como consecuencia de la buena atención y servicio que los trabajadores del hotel les ofrece. Por otro lado, en cuanto a la fidelización de los clientes se observa un importancia encima de 2 e impacto por encima de 1, debido a que los clientes con frecuencia tienden a cambiar de hoteles sea por conformidad o por querer experimentar los servicios que otros podrían ofrecerles.

La relación que guardan ambos factores es que mientras haya un buen servicio de atención al cliente en cuanto a sus pedidos y hospedaje, entonces la fidelización de este con el hotel crecerá, y conllevará a que la imagen de hotel sea vendida indirectamente por los mismos clientes a otros por satisfacción que estos sienten al ser atendidos.

4.3.1.1.3 Impacto en los trabajadores

Ante los impactos de los factores de crecimiento laboral que se encuentra por encima de 1 y bienestar social por aproximarse a 2. Se puede decir, en cuanto al crecimiento de las micro y pequeñas empresas se generará el aumento de trabajos para el resto de personas con necesidad de trabajar e incluso la oportunidad de ascender de puesto, en caso de hoteles de 3 estrellas.

Por otro lado, con el crecimiento de los hoteles surgirá como beneficio el bienestar social en cuanto a los trabajadores, ello conllevará a que la generación del personal, es decir, hijos y/o nietos cuenten ya con una plaza de trabajo seguro en alguna área del hotel.

En cuanto a la relación que existe entre el crecimiento laboral con el bienestar social es que mientras va aumentando las demandas y venta del servicio del hotel a los clientes; entonces surgirán beneficios propios como incentivos a los trabajadores, y parte de ello vendría a ser el bienestar social, el aseguramiento de trabajo para sus hijos o nietos, de ser el caso.

4.3.1.1.4 Impacto en la sociedad

Como se pudo visualizar en la tabla, los factores: ambiental y responsabilidad social se encuentran de la puntuación de impacto e importancia por encima de 1, mientras que el empleo con un impacto por encima de 2. Debido a que, en los últimos años el país se encuentra en un constante crecimiento de empresas, lo que conlleva a los hoteles al uso de máquinas como calderas, termas eléctricas, ascensores, entre otras para la buena atención del cliente; sin embargo, ante el uso de estos también se trata de cuidar el medioambiente por su constante uso y tratar de minimizar y reducir cualquier impacto negativo hacia el entorno.

Por otro lado, se trata también de cultivar principios, valores y objetivos de la empresa hacia el entorno, es decir, dar una buena imagen tanto empresa como familia en los trabajadores como en la sociedad, sin causar problemas ni incomodidades. Incluso de generar empleo en relación a la alza de demanda que enfrenta el hotel, conllevando a la buena posición dentro

del rubro conjuntamente con la implementación del modelo propuesto de recursos humanos, obteniendo las mejores condiciones económicas para el sector en donde se efectúe.

Los impactos pueden ser varios o distintos cual fuere ante dos o más variables que lo relacionen.

4.3.1.1.5 Impacto en el Estado

La generación de empleo y pago de servicios prestados traerá consigo el crecimiento del PBI, logrando la disminución de la pobreza en el país, siendo esta en cuanto a impacto e importancia por encima de 2, por el lado legal esta se encuentra posicionada cerca de 2, debido a que los hoteles de 2 estrellas en su gran parte no cumplen con formalidades y en cierta parte con normas establecidas por el estado; pues se sabe que este último tiene la obligación de compensar el crecimiento del sector mediante tanto acciones como programas sociales y obras en cuanto en la infraestructura.

4.3.1.2 Impacto específico del modelo de Recursos Humanos

Ante la implementación de los procesos establecidos dentro del modelo de RH se genera un impacto referente a la satisfacción del cliente como oportunidades y crecimiento laboral de los trabajadores de hoteles en todos los niveles dentro de los stakeholders de la matriz. Este impacto se refleja de tal manera por el éxito de enmarca el modelo general ante la completa actividad que conlleva el proceso en vida del modelo de recursos humanos. Ver tabla número 35.

Tabla 35: Matriz Leopold Específica

Stakeholders	Factores	Modelo de RRHH	Promedio
Mypes	Económico	3	2.33
		3	
	Operativo	3	
		3	2.67
	Tecnológico	1	
		2	
Cientes	Fidelización	2	2.50
		3	
	Satisfacción	3	3.00
		3	
Trabajadores	Crecimiento Laboral	2	2.50
		2	
	Bienestar Social	3	2.50
		3	
Sociedad	Ambiental	0	1.67
		1	
	Responsabilidad Social	2	
		2	2.00
	Empleo	3	
		3	
Estado	Económico	2	1.50
		3	
	Legal	1	2.50
		2	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.2.1 Impacto en las MYPES

El impacto del modelo de Recursos Humanos es importante para las MYPE porque contribuye al servicio de atención al cliente y con éxito la satisfacción que se percibe en la salida de este. Así como, resaltando lo operativo en el alto uso de mano de obra que este sector genera, debido a las actividades y servicios que se brindan al cliente. Es por ello que

mediante el modelo de recursos humanos se genere un crecimiento económico y operativo tanto por el aumento de demanda como de trabajo en los hoteles de 2 y 3 estrellas.

Sin embargo, con respecto al factor tecnológico, como se fue describiendo en las actividades de los procesos, perteneciente al capítulo 3; este constaría del uso de computadoras para el registro de los clientes a su llegada, mas no se cuenta con alguna tecnología en cuando al empleo de la mano de obra en los servicios, y tampoco es de gran importancia para este sector limitado ya que sólo están enfocados a la retención o aumento de ingresos. Por lo que el cambio actual a lo propuesto no es relevante.

4.3.1.2.2 Impacto en los clientes

El impacto del modelo de recursos humanos en los clientes conlleva a que este genere la alta satisfacción del cliente por el correcto proceso establecido en cuanto a las actividades a realizar, contemplando esto bajo un formato que se usa conjuntamente durante el proceso de capacitación en los trabajadores, lo cual cultiva e implanta así en ellos conocimientos y habilidades de acuerdo a las tareas establecidas.

Por otro lado, la buena atención a los clientes, la disponibilidad hacia ellos y la comodidad ofrecida son algunos de tantos factores que conjuntamente la actitud de los trabajadores hace que los clientes se sientan cómodos y hasta guarden cierta fidelización con el hotel, logrando así la venta indirectamente de la imagen de la empresa hacia más clientes por medio del buen recibimiento y servicio del personal durante la estadía de los clientes.

4.3.1.2.3 Impacto en los trabajadores

El impacto del modelo de recursos humanos en los trabajadores de hoteles de dos y tres estrellas es importante debido a que genera el crecimiento laboral, conllevando en ciertos casos al ascenso de puesto, cambio de área a uno en que se encuentre más cómodo, entre otros. Los trabajadores no solo serán cambiados de puestos o ascendidos, sino también

ganarán más experiencias de trabajo, conllevando a incentivos como trabajadores del mes, días libres, entre otros. Además, como parte de actividades motivadores, el modelo propuesto surge el bienestar social donde los trabajadores estarán más cómodos y seguros, ya que no les faltará trabajo ni al personal actual ni a su generación, logrando el aumento de empleo en el país.

Incluso, se puede observar que se encuentran por encima de 2 y cerca de 3, los cuales representan el alto impacto que genera y la importancia de los factores del modelo de recursos humanos en el sector y país.

4.3.1.2.4 Impacto en la sociedad

El impacto del modelo de recursos humanos en la sociedad es importante, debido a la relación que tiene este generando empleos a varias personas, ya sea por la necesidad de llenar un campo vacío en las distintas áreas de trabajo, el incremento de demanda conlleva también a la contratación de más personas por el crecimiento de las empresas, entre otros. Además, como referencia de trabajo, principios y valores son aflorados también por la empresa ante la implementación del modelo de recursos humanos, logrando así la buena imagen y compromiso de todos los trabajadores hacia los clientes.

Por el lado de oportunidades laborales, con el crecimiento y desarrollo económico de la región peruana han surgido objetivos, siendo una de ellas la generación de empleos tanto estables como sostenibles. Por lo que, ello es debido a los avances económicos que ha encaminado y que se encuentra aún en ello el país. Inclusive, es importante evaluar el impacto que el modelo propuesto pueda influenciar en estas variables.

Sin embargo, en el caso del factor ambiental, el sector hotelero cuenta con ciertas máquinas que son controlados por procesos de mantenimiento, pero por el lado del modelo de recursos

humanos este no tiene ningún impacto ni importancia. Por lo que, el cambio entre la situación actual al propuesto no tendrá ninguna relevancia en la sociedad.

4.3.1.2.5 Impacto en el Estado

De acuerdo a que el presente modelo aborda el tema de Recursos Humanos, cabe resaltar que es muy importante tener en cuenta la Ley N°30057, la cual detalla el marco legal ante el préstamo de servicios tanto a entidad públicas como privadas. Por lo que, el modelo de Recursos Humanos se ajusta a ello con el fin de un régimen único y exclusivo para las personas que prestan sus servicios a las entidades, como ello lo establece. Por el lado económico, el modelo guarda relación ante el crecimiento de sus ingresos mensuales, y como ello forma parte del aporte ante el aumento del PBI, siendo uno de los objetivos planteados desde un inicio, la cual es su incremento y por ende la reducción o minimización de la pobreza en el país.

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones

Durante una ardua investigación en estos meses, se puede evidenciar la cantidad de Mypes existentes en Lima metropolitana, ya que, estas conforman alrededor del 90% del total de las empresas, lo que conlleva a su potencial para su participación y aporte para el crecimiento de la PBI.

Se concluye también que las Mypes se originan a través de una urgencia económica o alguna oportunidad que puedan realizar en el mercado. Por lo que no todas, ante su creación, surgieron para ser competitivas en el sector a lo largo del tiempo, siendo esto uno de los problemas y/o debilidades que conlleva a su desaparición. Es por ello que desarrollando un modelo bajo los requerimientos y alcance de los hoteles enfocados servirá como guía para las actividades que se realicen, verificando así su situación de manera que son sustentables a lo largo del tiempo.

Con el pasar de los años, la demanda del mercado va creciendo, pero la oferta no ejerce de la misma manera en el mercado, siendo en ciertas ocasiones insatisfechas para el cliente. Por otro lado, con las nuevas tendencias mundiales, consideran a la satisfacción en la atención al cliente como la gratificación, el objetivo más grande de muchas empresas; por lo que, para hacer posible eso sugieren basarse en la calidad del servicio, lo cual, lo mencionado anteriormente es de total desconocimiento para muchas empresas Mypes.

Se concluye también que los problemas de las Mypes de cualquier actividad económica en el Perú se basan en el desconocimiento de las fuentes de calidad ante el servicio de atención al cliente, la desorganización de los procesos de negocio y la ausencia de modelos de gestión, lo que conllevaron a la desaparición de las empresas a lo largo de últimos años. Por lo que ante ello, las empresas se vuelven incapaces a ser competentes, sin mejorar de forma alguna la

situación actual de la empresa. Anteriormente se mencionó sobre la ausencia de un modelo de gestión, pues ello se refleja en el desorden y desorganización en la atención al cliente, debido a que la empresa desconoce los procesos de cómo realizar el negocio o de cómo brindar información a los trabajadores ante alguna situación que surja y no fue explicada en la capacitación.

También se concluye que el crecimiento de la demanda en Lima metropolitana es importante para el rubro de Hoteles, y no solo eso sino también en temporadas altas donde los turistas llegan a Perú, lo que la demanda llega al tope en cuanto a los servicios e ingresos. Como se pudo evidenciar en todo el proceso de investigación, el sector hoteles tiene un mayor potencial en cuanto a las pernoctaciones registrados en el Perú, como se había mencionado, se debe a las temporadas de días rojos, y llegadas de turistas.

Por otro lado, como se había ya mencionado acerca del potencial que tienen las Mypes de subsector hoteles para poder desarrollarse en el mercado frente a grandes hoteles como las de 4 y 5 estrellas, lo que no todas se encuentran en la altura para poder desarrollarse o competir, ya que se sabe que la gran mayoría no cuenta con cuentan con modelos de gestión que puedan servirles como base o guía a sus empresas. En este punto, las Mype deben tomar como estrategia la calidad en la atención al cliente, personal alerta ante cualquier situación emergente o que pueda suceder en algún momento, pues como se sabe en el mercado los clientes peruanos se caracterizan por inclinarse a hoteles donde la calidad del servicio es buena y el precio es más accesible.

Consiguiente a ello, el modelo se rige bajo una gestión por procesos, ya que es importante para asegurar el fin del manejo de la empresa, pues no solo conlleva a que los procedimientos de cada actividad se realicen en orden, sino también es complemento ante el uso de metodologías, lo cual es importante para el factible manejo de la empresa. La gestión por

proceso es una herramienta que facilita el control y manejo del negocio bajo teorías básicas que sustentan la aplicación y seguimiento de los procesos establecidos como metodología para su implementación.

Se concluye también que el uso y manejo del modelo de Recursos Humanos conlleva a las empresas al crecimiento del negocio, el aumento del nivel de atención a los clientes y satisfacción de los trabajadores. Debido a que el modelo desarrollado cuenta con bases de requerimientos exigidos o que se realicen indistintamente por cada tipo de hoteles, estas siendo de 2 y 3 estrellas.

Así también, se concluye que el proceso de selección conlleva a la elección del personal adecuado del puesto de trabajo determinado. Se sabe que las Mypes del subsector hotelero, no cuentan con un modelo del proceso mencionado, y siendo esto como uno de los problemas, la mala elección del personal. Lo cual, en muchos hoteles se registraron robos, la poca importancia en la atención al cliente, y hasta abandono del trabajo.

Las Mypes del subsector Hoteles cuenta con distintos problemas, y ellos fueron diagnosticados en base a entrevistas a profundidad realizadas, en el cual su principal problema es la capacitación del personal debido a que desconocen de ciertas actividades, por lo que no actúan ante estas situaciones. Ello conlleva que tanto el Dueño como el Administrador despidan al personal, o simplemente estos abandonan la empresa, y suma un punto más en cuanto al índice de rotación de personal.

En cuanto al proceso de motivación de personal, ello garantiza la estabilidad y bienestar del personal, lo cual conlleva a su retención del mismo. El clima laboral en el trabajo forma parte de la comodidad del personal de la empresa, es uno de los factores en el cual el trabajador se involucra con la empresa, se complementa con el grupo del negocio e indirectamente direcciona la organización hacia sus objetivos.

Ante las validaciones realizadas bajo evaluaciones de los expertos y sus calificaciones de las Mypes del subsector hoteles, se obtuvo un promedio mayor al promedio, lo que el modelo de Recursos Humanos es válido para su implementación y realización en los hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana. Ello es posible plasmando los 5 procesos del modelo de Recursos Humanos en las empresas.

Así mismo, de acuerdo a la matriz Leopold se obtuvo como mayor porcentaje los stakeholders: clientes y personal de la empresa. Ante ello, la satisfacción de los clientes será reflejado en un futuro cercano, teniendo el mismo comportamiento el rendimiento de los trabajadores por sus funciones y actividades laborales para procesos, y los cuales son cumplidos por un modelo que cumple el papel de guía.

Consiguiente a ello, en el presente trabajo se ha desarrollado procesos pertenecientes a cada subproceso de acuerdo al de Recursos Humanos, con el fin de formalizar la gestión de cada actividad que estos realizan, y por ende con su implementación incrementar la productividad laboral del personal de las empresas. Para ello, se recopilaron teorías de información acerca de la relación que presenta la actividad económica con el PBI y el aporte que este genera en el crecimiento económico del país, siendo explicados por diversos autores en la revisión literaria, como un análisis empírico que sirvieron de apoyo a la tesis central.

En este sentido, la gestión por procesos es un mecanismo por intermedio que permite a las empresas a manejar de manera óptima cada actividad que desee realizar, desde diversos puntos de vista en cuanto a la toma de decisiones favoreciendo así tanto a las empresas como al personal mismo. La investigación cuenta con las limitaciones siguientes:

- Los resultados obtenidos son generalizables para las Mypes del subsector hotelero mediante el uso de la herramienta de la gestión por procesos. En caso que en algún futuro

se desee implementar en otros lugares, ya sea dentro o fuera del país; entonces, formará parte de su exploración.

- Este trabajo se centra solo en la implementación de un modelo de procesos dentro del proceso de Recursos Humanos, en relación a la productividad de los trabajadores de las empresas hoteleras.
- Incluso, como parte de investigación frente a este proceso sería interesante estudiar a profundidad el papel de bienestar en el subsector hotelero. La cual, en este es muy complejo por el comienzo al cual se da por la propuesta de su implementación en los hoteles de 2 y 3 estrellas. Con nuevos conocimientos que van surgiendo, la práctica constante de esto en los trabajadores y conciencia se logrará aumentar la relación del personal con la empresa, generando así el aumento de la productividad laboral y desarrollo de las empresas en el mercado hotelero. Por lo que, parece ser una interesante oportunidad de investigación futura.

Ante lo mencionado anteriormente se recomienda establecer el modelo de procesos propuesto, con el fin de gestionar los procesos y en un futuro cercano obtener resultados con el aumento de productividad laboral. En el caso del proceso de selección se recomienda realizar con total veracidad el cálculo del número de contrataciones con el fin de sobrellevar como parte del total de costos de la empresa, la parte dedicada a solo invertir en la búsqueda, reclutamiento y contratación del mismo. Con respecto y dentro del proceso de Recursos Humanos se recomienda realizar la totalidad de las capacitaciones establecidas, brindándole el tiempo respectivo para su entrenamiento a profundidad. En el caso del proceso de motivación, el clima laboral de la empresa es base para establecer y brindar confianza para el desenvolvimiento del personal y dudas que este pueda tener en el momento surgido.

Con respecto al punto anterior, se concluye que los procesos que actualmente se encuentran parcialmente desarrollados en el sector son Selección y Capacitación del personal, donde:

- En el Proceso de Selección propuesto, los subprocesos que agregan valor son:
 - Preselección de los CV's; ya que, como función de filtro de información; esto conlleva a la reducción de tiempo en que el administrador/dueño se tomaría para entrevistar a los postulantes.
 - Pruebas de conocimiento y capacidad; en este caso, cuando haya la necesidad de contratar a un trabajador para un área que amerite labor ardua o de especialización, el administrador/dueño pone a prueba la habilidad del postulante. Entonces, bajo los resultados obtenidos, el administrador/dueño estará aún más seguro de la capacidad y destreza que cuenta el postulante, lo que generará así la tranquila contratación del mismo.
- En el Proceso de Capacitación propuesto, los subprocesos que agregan valor son:
 - Realizar un Plan de Capacitación; ya que, es un formato donde se alinean las actividades que se va a capacitar al trabajador, las herramientas que se está brindando, y el responsable a capacitar (en este caso, también puede ser un colaborador del área). Entonces, ya no habrán actividades que al administrador/dueño se le puedan haber olvidado o escapado con tan solo explicar de lo que trataría el trabajo; y como también conllevaría al compromiso de una completa enseñanza al personal.
 - Capacitación básica de Mantenimiento de preventiva y Seguridad; ya que los conocimientos básicos brindados conllevarán a una rápida reacción de los trabajadores ante el surgimiento de cualquier eventualidad. Entonces, los mismos trabajadores no solo contarán con la capacitación básica de sus tareas, sino también con temas más allá, que es la seguridad propia y del entorno.

Producto Bruto Interno- PBI

- Página 235 de 244

6. Carlos M. Adrianzen Cabrera. (Septiembre 2012). *¿Hacia atrás? Observaciones sobre los patrones de crecimiento económico nacional 1960-2011*. *Revista de Economía y Derecho*, 9 - 36, 1 -31.
7. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (2015) *Compilación de diapositivas titulada Evolución de la pobreza monetaria en el Perú al 2014*. From http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf
8. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (2015) *Ventas reales del sector alojamiento y restaurantes: 2014-2015*. from http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b
9. Waldo Mendoza Bellido. (semestre julio-diciembre 2013). *Milagro peruano: ¿buena suerte o buenas políticas?* *Economía*, Vol. XXXVI, 35-90.
10. Enrique Solano Morales. (Junio del 2011). *Panorama actual de la inversión privada en el Perú*. *Revista de Economía y Derecho*, 8, 31-41.
11. Banco Central de Reserva del Perú (2016) <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/NEDD/Hojas.htm>

Micro y Pequeñas empresas

12. Avolio Alecchi, Beatrice; Mesones, Alfonso; Roca, Edwin, (2011) *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. *Revista* Núm. 22 from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
13. Campos, S... (2008). *Mype, ¿Mucha y Poca Esperanza?* Abril 18, 2016, de *Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX)* from www.comexperu.org.pe/media/files/revista/abril08%5Cbandejalegal.pdf
14. DIARIO EL COMERCIO (2012) *La confianza de las mypes alcanzó su nivel más alto desde el 2006*. from <http://elcomercio.pe/economia/peru/confianza-mypes-alcanzo-su-nivel-mas-alto-desde-2006-noticia-1495919>

15. *Centro de Apoyo al Sector Empresarial. (2011). Formulación de Proyectos productivos para MYPES. Abril 20, 2016, de Universidad Católica Sedes Sapientiae from www.fondotaloperuano.org/wp-content/uploads/2012/01/Formulaci%C3%B3n-de-proyectos-productivos-para-MYPE.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk*
16. *YAMAKAWA, PETER y otros (2010) Modelo tecnológico de integración de servicio para la Mype Peruana. Lima: ESAN ediciones from <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20mype%201.pdf>*
17. *Elia Damian, I., & Suárez-Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. Intangible Capital, 11(2), 147-165. doi:10.3926/ic.530.*
18. *HERNANI MERINO, Martín y HAMANN PASTORINO, Antonieta (2012) Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MYPE en el Perú, pp. 290-302. En: RAE- Revista de administración de empresas, vol. 53, no 3. Sao Paulo.*
19. *González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. J., & Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. Ingeniería Industrial, 36(2), 151-162*
20. *Ramírez-Betancourt, F. D., Viteri-Moya, J. R., García-Rodríguez, E., & Carrión-Palacios, V. M. (2015). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. Caso proceso de calzado. Ingeniería Industrial, 36(2), 163-174.*
21. *Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ingeniería Industrial, 35(3), 255-264.*
22. *Heavin, C. (2011). An appraisal of knowledge processing capabilities as decision support tools: Cases in five small to medium sized software enterprises (SMEs). Journal of Decision Systems, 20(4), 397-415.*

23. Thomas, A. J., & Webb, D. (2003). *Quality systems implementation in welsh small- to medium-sized enterprises: A global comparison and a model for change. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 217(4), 573-579.
24. Kurczewski, P. (2014). *Life cycle thinking in small and medium enterprises: The results of research on the implementation of life cycle tools in polish SMEs--part 1: Background and framework. The International Journal of Life Cycle Assessment*, 19(3), 593-600.
25.Directorio de Establecimientos de Servicios Turísticos..... (2016). Mincetur.gob.pe. Revisado el 3 Febrero 2016, from [http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(re4zgf45vqeijyc45pmvnhdvg\)\)/Reportes/WebReportes/Index.aspx](http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(re4zgf45vqeijyc45pmvnhdvg))/Reportes/WebReportes/Index.aspx)
26. Mincetur.gob.pe. from http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hoteler a2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf
27. Mincetur.gob.pe <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
28. Mincetur, Capacidad ofertada from <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
29. Remype. (2016). *Ministerio de trabajo y promoción del empleo*. Revisado el 5 Febrero 2016, from <http://www.mintra.gob.pe/remype/busqueda/busquedaRemype.php>
30. *Las Mipymes en cifras 2014*. (2016). Perú.
31. *Índice y portada de mi tesis*. (2009). *Es.slideshare.net*. Revisado el 25 de marzo 2016, from <http://es.slideshare.net/laryenso/ndice-y-portada-de-mi-tesis>

32. *El Grupo del Banco Mundial*. (2016). *El Grupo del Banco Mundial*. Revisado el 27 de marzo 2016, from <http://www.bancomundial.org/>
33. Refsnes, H. (2016). *.: INEI :. CIU REV 4 - Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Proyectos.inei.gob.pe*. Revisado el 16 de Febrero 2016, from <http://proyectos.inei.gob.pe/ciiu/>
34. *PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI*. (2016). *Inei.gob.pe*. Revisado el 12 de Febrero 2016, from <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>
35. *PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI*. (2016). *Inei.gob.pe*. Revisado el 21 de Marzo 2016, from https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-demografia-empresarial_2015_i.pdf
36. *Banco Central de Reserva del Perú* (2016) Revisado el 24 de Marzo 2016, from <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
37. *Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas* from <http://www.mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
38. *REGLAMENTO DE LA LEY N° 28015 LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, DECRETO SUPREMO N° 009-2003-TR* from <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds009-2003.pdf>

Gestión por procesos

39. *Tabares Betancur, M. S., & Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. Estudios Gerenciales, 29(127), 222-230. doi:10.1016/j.estger.2013.05.010*

40. Bonavino, N.. (2013). *Manual de procesos y procedimientos para el área de A&B del hotel valle grande Ipas Merida. Julio 2013, de Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos* from <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/13/09/18/964.pdf>

41. Martins, V. F., Souza Carmo, C. R., Cesar Massuda, J., & Barbosa Soares, A. (2012). *Gestão Econômica e Gestão de Processos: em busca da melhoria contínua. Gestão Joven*, (9), 87-96.

42. MALLAR, Miguel Ángel (2010) *La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. En: Visión de Futuro*, vol. 13. no.1. from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext

43. de Albuquerque, J. P. (2012). *FLEXIBILIDADE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UMA RELAÇÃO MULTIDIMENSIONAL. RAE: Revista De Administração De Empresas*, 52(3), 313-329.

44. MONTTOYA, N. & AGUILAR, M. (2011). *Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. 2011, de Escuela de Ingeniería de Antioquia* from <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1111/1/ADMO0677.pdf>

45. LLANES, M., ISAAC, C., MORENO, M. & GARCÍA, G.. (2014). *De la Gestion por Porcesos a la Gestion integrada por Procesos. Ingenieria Industrial*, Vol. XXXV, No. 3, 255-264

46. Susana Uribe Montoya y Loly Aylú Gaitán Guerrero, (2013) *Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano*, from <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n22/n22a6.pdf>

47. *Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú*, from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/171156-cadenas-internacionales-de-hoteles-planean-inversiones-en-el-peru/>

48. *EP turismo, gastronomía y entretenimiento* from <http://ep.com.pe/cuales-son- los-problemas- de-la- hoteleria-en- el-peru/>

49. *El Peruano, Normas Legales 568041* from <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/12/06/1320266-1.html>

50. *El Peruano, Normas Legales 554647* from <http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>

51. *El Peruano*, Normas Legales 523063 from http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pdfs/DS_Nro_006_2014_VIVIENDA_Edificaciones.pdf
52. *El Peruano*, Normal Legales 498461, LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSIÓN, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL from http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf
53. *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*, LEY N° 28411 from http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/pca/pres/7_Ley_24811_Ley_Gral_Sist_Nac_Pto.pdf
54. *Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*, DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM, from [http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/temas/coleccion00000.htm/tomo00783.htm/libro00990.htm/sumilla00991.htm?f=templates\\$fn=document-frame.htm\\$3.0#JD_DS040-2014-PCM-TIT6-CAP5](http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/temas/coleccion00000.htm/tomo00783.htm/libro00990.htm/sumilla00991.htm?f=templates$fn=document-frame.htm$3.0#JD_DS040-2014-PCM-TIT6-CAP5)

Sector Hotelero

55. Uribe Montoya, S., Gaitán Guerrero, L. (2013). *Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano*. AD-minister, Medellín-Colombia. Pp 83-94
56. Ministerio del Trabajo (2016) *Promoción del empleo y autoempleo* from <http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/#indice>
57. MINCETUR. (2012). *Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú*. 2016, de MINCETUR from http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf
58. José Arturo Rodríguez.. (2015). *¿Cuáles son los problemas de la hotelería en el Perú?*. 2016, de EP turismo gastronómica y entretenimiento Sitio web: <http://ep.com.pe/cuales-son-los-problemas-de-la-hoteleria-en-el-peru/>
59. INEI. (2015). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015. Informe técnico N°1*, 1, 1-57.

60. *DIARIO GESTIÓN* (2013) *Sector hoteles y restaurantes tuvo el tercer mejor desempeño económico en el 2012*. From <http://gestion.pe/economia/sector-hoteles-y-restaurantes-tuvo-tercer-mejor-desempeno-economico-2012-2061618>
61. JOSE MIGUEL VEGA. (2015). *Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú*. 2016, de *SemanaEconomica.com* Sitio web: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/171156-cadenas-internacionales-de-hoteles-planean-inversiones-en-el-peru/>
62. TEXEIRA, RIVANDA (2012). *DESEMPEÑO Y OBSTÁCULOS AL CRECIMIENTO DE PEQUEÑOS NEGOCIOS HOTELEROS EN CURITIBA*. *TURISMO*, 14, 99-118.
63. HOFFMAN, Douglas y Bateson, John (2012) *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. 4ta. ed. South-Western.
64. Tomazzoni, Edegar Luis y de Bittencourt, Rafael (2013) *Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha*. *Turismo em Análise*, 24, 65-89.
65. Mehmet Ali Köseoglua, *International Journal of Hospitality Management* Volume 53, Pages 1-174 (Febrero 2016)
66. Manuel Antonio Riveraa. (2008) *International Journal of Hospitality Management* Volume 27, Issue 4, Pages 489-666

Gestión de Recursos Humanos

67. Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (2015). *Gestión de recursos humanos en la empresa social*. *Universia Business Review*, (47), 82-105. From <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109543731&lang=es&site=ehost-live>
68. Hernández-González, A., & Gómez-González, R. (2015). *Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario*. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 175-186. From <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479171&lang=es&site=ehost-live>

69. Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2015). *Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support*. *Dos Algarves: A Multidisciplinary E-Journal*, (25), 104-124. From <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102964111&lang=es&site=ehost-live>
70. Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INSTITUCIONES SANITARIAS: CLAVES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (ESPAÑA)*. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 41-61. From <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=70257907&lang=es&site=ehost-live>
71. Espino Valdés, A., Sánchez Sánchez, R., & Aguilera Martínez, A. (2013). *El control de gestión en la actividad de recursos humanos*. *Retos Turísticos*, 12(1), 92-102 from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=108725605&lang=es&site=ehost-live>
72. *Manual de Análisis y Descripción de Puestos Hotel La Palma* (2010) from <https://es.scribd.com/doc/32980669/Manual-de-Analisis-y-Descripcion-de-Puestos-Hotel-La-Palma>

Casos de éxito

73. *Avantium business consulting, Implantación de la Gestión por Procesos (Dirección por Procesos) en Nissan Motor España, S.A.* from <http://www.avantium.es/index.php/algunosdenuestroscasosdeexito/255-implantacion-de-la-gestion-por-procesos-direccion-por-procesos-en-nissan-motor-espana-sa>
74. *QUALIPLUS EXCELENCIA EMPRESARIAL, Metropolitan Touring llega a resultados increíbles implementando Gestión Por Procesos con Qualiplus* from <http://qualiplus.com.br/es/project/caso-gestion-por-procesos/#respond>
75. Hernandez Narino, Arialys; Nogueira Rivera, Dianelys; Medina Leon, Alberto and Marques Leon, Maylin. *Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: Concepción metodológica y práctica*. *Rev. Adm. (São Paulo)* [online]. 2013, vol.48, n.4, pp.739-756. Issn 1984-6142. from <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf>

76. Grupo Bimbo elige Meta4 PeopleNet para la gestión de su Capital Humano a nivel mundial, 2012. From http://www.meta4.com.ar/files/case-studies/bimbo_2012_esp.pdf o también <https://es.scribd.com/document/225080340/Bimbo-2012-Esp>
77. Caso de éxito – John Restrepo A. y CIA. 2015. Process Online from <http://www.processonline.com.co/blog/caso-de-exito-john-restrepo-a-y-cia/>