UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“Propuesta de un modelo para la gestión logística aplicado
para las Mypes del sector hotelero en Lima Metropolitana”**

TESIS

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR(ES)

Jean Paul Josue Ellis Barrueto (0000-0003-2923-1614)

Khadli Samir Obregón Jauregui (0000-0001-9078-6163)

ASESOR

Juan Carlos Eyzaguirre Munarriz(0000-0003-4617-4412)

Lima, Perú 2017

DEDICATORIA:

Dedico de manera especial esta tesis a mis padres, quienes fueron el principal cimiento para la formación de mi vida profesional, por siempre enfocarme en mi crecimiento y deseos de superación, por sus palabras de aliento, por mostrarme su perseverancia en cada momento difícil y guiarme al logro de mis metas.

A Dios, por permitirme sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda, por estar presente no solo en esta etapa de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona

Jean Paul

La presente tesis se la dedico a toda mi familia y amigos, quienes siempre estuvieron para apoyarme y darme los mejores consejos; a mi madre, por enseñarme a ser fuerte, a nunca rendirme, a siempre levantarme y a siempre sonreír, dicen que una madre vale por dos, pero tu vales por cien, todo tu amor y esfuerzo se ven reflejados en este proyecto, meta cumplida!

Samir

RESUMEN

El presente proyecto profesional, se basa en la situación actual que afrontan las micro y pequeñas empresas del sector hotelero en Lima metropolitana, ya que actualmente se encuentran limitadas a su crecimiento en el mercado.

Para ello, a partir de las revisiones literarias, el desarrollo de la propuesta se basó en la aplicación de la Gestión por Procesos, con el fin de diseñar, definir y organizar los procesos existentes dentro de un hotel, y así optimizar el nivel de servicio, además se establecen los procedimientos, indicadores, recursos, controles y formatos necesarios para el proceso específico de la Gestión Logística.

El proyecto cuenta con cinco capítulos. En el primer capítulo, se tiene un estado del arte lo cual es una recopilación literaria de artículos, algunos casos de éxito, revisión de normativas peruanas para una mype y el detalle de los conceptos más importantes. En el segundo capítulo, se presenta el diagnóstico de la situación actual, descripción de la problemática y el planteamiento de la hipótesis. En el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta de un Modelo para la Gestión logística. En el cuarto capítulo, se exponen los resultados obtenidos de la validación por indicadores de logro, validación por expertos y evaluación de impactos del proyecto. Y finalmente, en el quinto capítulo, se muestran las principales conclusiones y recomendaciones a futuro.

Como conclusión del proyecto, se determinó que el presente modelo es factible para ser implementada en las micro y pequeñas empresas del sector hotelero de lima metropolitana, para que así estas logren el desarrollo y puedan brindar un mejor servicio al cliente.

Palabras Clave: Mype; Modelo de gestión; Logística; Hoteles de lima Metropolitana; Optimización de nivel de servicio.

PROCESS DESIGN THAT ALLOWS THE INTEGRATION AND IMPROVE THE LOGISTIC PROCESS FOR MYPES OF THE HOTEL SECTOR

ABSTRACT

The present professional project is based on the current situation that micro and small enterprises (MSEs) face in the Hotels of Metropolitan Lima city because they are currently limited in their growth in the market.

For this, from the literary reviews, the development of the proposal was based on the application of Process Management, in order to design, define and organize the existing processes inside a hotel, and thus optimize the level of service. In addition, the procedures, indicators, resources, controls and necessary formats are established for the specific process of Logistics Management. The project has five chapters. In the first chapter, it has a state of the art that is a literary compilation of articles, some success stories, a review of Peruvian regulations for a MSE and the detail of the most important concepts. In the second chapter, the diagnostic of the current situation, description of the problem and the hypothesis statement are presented. In the third chapter, the proposal of a Model for Logistic Management is developed. In the fourth chapter, the results obtained from the validation by indicators of achievement, validation by experts and evaluation of project impacts are presented. Finally, in the fifth chapter, the main conclusions and recommendations for the future are shown.

As a conclusion of the project, it was determined that the present model is feasible to be implemented in the MSEs in the hotel sector of Metropolitan Lima city, by this way they can achieve development and provide a better service for the client.

Keywords: MSEs, Model Management, Logistic, Hotels of Metropolitan Lima city, optimize the level of service.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	9
INTRODUCCION	12
Estado del arte.....	13
Pobreza.....	13
Descripción del PBI	14
Estratos Empresariales - MYPES	17
Sector Servicios – Turismo	19
Sector Hoteles y Restaurantes.....	21
Subsector hoteles	21
Gestión por procesos.....	22
Proceso Logístico.....	25
Resumen de marco teórico.....	32
1.2. Marco Conceptual.....	35
1.2.1. MYPES	35
1.2.2. Hotel.....	36
1.2.3. Categoría.....	36
1.2.4. Housekeeping.....	37
1.2.5. Gestión por procesos.....	37
1.2.6. Logística.....	37
1.2.7. Inventarios.....	38
1.2.8. Almacenes.....	39
1.2.9. Sistemas de información.....	39
1.2.10. Compras	39

1.3. Legislación - Marco Normativo.....	40
1.3.1. Marco normativo de las MYPES	40
1.3.2. Marco normativo de los hoteles.....	41
1.3.3. Marco normativo de la logística	45
1.4. Casos de Éxitos	49
1.4.1. Caso 1: Implantación de la Gestión por Procesos (Dirección por Procesos) en Nissan Motor España, S.A.....	49
1.4.2. Caso 2: La Universidad Eafit implementó BPM dentro de su gestión como una de las soluciones para lograr la excelencia operativa en algunos de sus procesos	52
1.4.3. Caso 3: Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica	54
1.4.4. Caso 4: Sistema de Control de Gestión de Procesos en Pymes del sector hotelero en Medellín	57
1.4.5. Caso 5: Implementación de un modelo de gestión de inventarios para el mejoramiento del proceso de compras en una MYPE	59
2.1. Tipo de investigación.....	61
2.2 Descripción del ámbito de la investigación.	62
2.2.1 Situación actual económica.....	62
2.2.2 Situación actual de las MYPES	64
2.2.4. Situación actual de los hoteles	70
2.3. Población y muestra.....	76
2.3.1. Definiciones:	76
2.3.2. Población.....	77
2.3.3. Muestra	77
2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	79
2.5. Método de análisis de datos	80
2.6. Situación actual de la logística en los hoteles MYPES.....	80
2.6.1. Situación actual de la gestión por procesos	80
2.6.2. Situación actual de la gestión de inventarios	83
2.6.3. Situación actual de la gestión de compras	86
2.6.4. Situación actual de la gestión de almacenes	91

2.6.5. Situación actual de la gestión de transporte.....	93
2.6.6. Situación actual de la gestión del flujo de información.....	95
2.7. Diagnóstico de la situación actual.....	98
Mapa de Procesos de Hoteles	98
Flujograma del proceso Logístico.....	100
2.8. Variables	103
2.9. Problemática	104
2.10. Hipótesis	105
2.10.1. Hipótesis General.....	105
2.10.2. Hipótesis Específica.....	105
2.11. Objetivos	105
2.11.1. Objetivo general.....	105
2.11.2. Objetivos específicos	105
2.12. Red de Productividad.....	106
2.12.1. Red General	106
2.12.2. Red específica	107
3.1. Diseño Conceptual.....	108
3.2. Mapa de procesos General	110
3.3. Flujo de procesos general.....	112
3.4. Mapa de Interrelación de los procesos.....	114
3.5. Propuesta de modelo de proceso Logístico.....	115
3.6. Desarrollo de modelo proceso logístico.....	118
3.6.1. Planificación Logística.....	118
3.6.2. Compras	127
3.6.3. Inventarios.....	140
3.6.4. Control de Compras	151
3.6.5. Control de Inventarios.....	161
3.7. Flujograma de la propuesta del modelo logístico	169
3.8. Resultados de la propuesta de mejora.....	171
4.1. Validación de los entregables	172
4.2. Validación de los entregables del Capítulo 1.....	174

4.2.1.	Validación de artículos científicos generales.....	175
4.2.2.	Validación de artículos científicos específicos	180
4.2.3.	Leyes y normativas de la República del Perú y el Exterior	184
4.2.4.	Información de páginas web	185
4.2.5.	Datos estadísticos.....	186
4.3.	Validación de los entregables del Capítulo 2.....	189
4.4.	Validación de los entregables del Capítulo 3.....	191
4.5.	Validación de expertos del Capítulo 4.....	192
4.5.1.	Hipótesis	193
4.5.2.	Elección de validadores	194
4.5.3.	Formato para la validación.....	197
4.5.4.	Resumen de expertos	199
4.5.5.	Juicio de expertos.....	202
4.5.6.	Análisis de resultados sobre el modelo propuesto	212
4.5.7.	Matriz de Impactos	214
4.6.	Validación de los subsistemas y ventajas de la propuesta	226
4.6.1.	Validación de Planificación Logística	226
4.6.2.	Validación de Compras.....	227
4.6.3.	Validación de Inventarios y Almacenes	227
4.6.4.	Validación de Control de compras.....	227
4.6.5.	Validación de Control de Inventarios	227
5.1.	Conclusiones	228
5.1.1.	Conclusiones Generales	228
5.1.2.	Conclusiones Específicas.....	229
5.2.	Recomendaciones	233
5.2.1.	Recomendaciones Generales	233
5.2.2.	Recomendaciones Específicas	234
5.3.	Limitaciones y Futuras Investigaciones.....	235
	Bibliografía	237
	Anexos	241

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Definición clase y categoría de los establecimientos de alojamiento	42
Tabla N° 2: Características mínimas para ser considerado un hotel.....	43
Tabla N° 3: Cantidad de empresas formales en el Perú.....	64
Tabla N° 4: Cantidad de Mipymes por regiones.....	66
Tabla N° 5: Cantidad de Mipymes según Sector Económico.....	67
Tabla N° 6: Cantidad de Mipymes según Sector Económico - SERVICIOS.....	69
Tabla N° 7: Resumen de Interrelación de los procesos	115
Tabla N° 8: Tabla de productos para matriz Kraljic	130
Tabla N° 9: Indicadores de logro	172
Tabla N° 10: Características de los indicadores de logro	173
Tabla N° 11: División de la literatura	175
Tabla N° 12: Artículos generales.....	176
Tabla N° 13: Artículos específicos	180
Tabla N° 14: Normativas que deben seguir los hoteles Mype.....	184
Tabla N° 15: Páginas Web consultadas	186
Tabla N° 16: Estadísticas	187
Tabla N° 17: Porcentajes de cumplimiento de uso herramientas	191
Tabla N° 18: Matriz de Leopold del sistema de Hoteles	216
Tabla 19: Definición de skateholders	218
Tabla N° 20: Puntuación de Hoteles.....	224
Tabla N° 21: Puntuación de Proceso Logístico	224
Tabla N° 22: Factores críticos en hoteles	225
Tabla N° 23: Factores críticos del proceso logístico	226

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Comparación de crecimiento porcentual del PBI	16
Gráfico N° 2: Indicadores del sector hotelero de Colombia	59
Gráfico N° 3: Crecimiento porcentual del PBI	62
Gráfico N° 4: Evolución porcentual de la pobreza en el Perú	63
Gráfico N° 5: Evolución del número de Mipymes formales en el Perú	65
Gráfico N° 6: Distribución de trabajadores según sector	68
Gráfico N° 7: Mortalidad según actividad económica.....	70
Gráfico N° 8: Producto Bruto Interno de Alojamiento y Restaurantes	71
Gráfico N° 9: Tasa de crecimientos de empleo en Hoteles y Restaurantes	72
Gráfico N° 10: Valor Agregado Bruto de Alojamiento vs Restaurantes	73
Gráfico N° 11: Pernotaciones personas no residentes 2015.....	74
Gráfico N° 12: Número de establecimientos	75
Gráfico N° 13: Evolución de la selección de Hoteles.....	79
Gráfico N° 14: Porcentaje de hoteles que evalúan sus resultados	81
Gráfico N° 15: Porcentaje de hoteles que utilizan indicadores	81
Gráfico N° 16: Porcentaje de hoteles que cuentan con misión, visión y objetivos	82
Gráfico N° 17: Porcentaje de hoteles que ejecutan las mejoras propuestas	83
Gráfico N° 18: Situación de existencias de gestión de inventarios	84
Gráfico N° 19: Situación actual de registro de inventarios	84
Gráfico N° 20: Situación actual de medio de registro de inventarios.....	85
Gráfico N° 21: Impacto de no contar con registros de salidas.....	86
Gráfico N° 22: Situación actual de las compras en los hoteles MYPES	87
Gráfico N° 23: Situación de las características que toman en cuenta para una compra	88
Gráfico N° 24: Encargado de aprobar compras	88
Gráfico N° 25: Encargados de hacer las compras en los hoteles.....	89
Gráfico N° 26: Situación del momento en que los hoteles realizan las compras	89
Gráfico N° 27: Impactos de comprar cuando se necesita	90

Gráfico N° 28: Situación de las existencias del almacén.....	91
Gráfico N° 29: Lugar donde se almacena.....	92
Gráfico N° 30: Situación de lugar donde se almacena	92
Gráfico N° 31: Impacto de la desorganización del almacén.....	93
Gráfico N° 32: Hoteles que realizan el transportes de las compras.....	94
Gráfico N° 33: Inclusión de rutas especiales	94
Gráfico N° 34: Número de hoteles que cuentan con formatos de entrada y salida	95
Gráfico N° 35: Número de hoteles con personal informado de sus existencias	96
Gráfico N° 36: Impacto de no tener información de las existencias.....	97
Gráfico N° 37: Mapa de procesos de los hoteles	99
Gráfico N° 38: Flujograma de la logística en los hoteles	102
Gráfico N° 39: Red de productividad General.....	106
Gráfico N° 40: Red de productividad específica	107
Gráfico N° 41: Diseño Conceptual de la Investigación	109
Gráfico N° 42: Mapa de Procesos de Hoteles de dos y tres estrellas de Lima Metropolitana....	110
Gráfico N° 43: Flujograma del proceso general de hoteles	113
Gráfico N° 44: Mapa de Interrelación de los procesos	114
Gráfico N° 45: Mapa de Procesos de Logística	117
Gráfico N° 46: Proceso de modelo S&OP	118
Gráfico N° 47: Flujograma del proceso de planificación logística.....	119
Gráfico N° 48: Diagrama SIPOC del proceso de planificación logística	120
Gráfico N° 49: Formato de provisión del mes	126
Gráfico N° 50: Matriz Kraljic de los productos de los hoteles.....	128
Gráfico N° 51: Flujograma del proceso de compras.....	129
Gráfico N° 52: Diagrama SIPOC del proceso de Compras	132
Gráfico N° 53: Solicitud de Compra.....	138
Gráfico N° 54: Orden de Compra	139
Gráfico N° 55: Toma física para los inventarios	140
Gráfico N° 56: Flujograma de Inventarios I	141
Gráfico N° 57: Flujograma de Inventarios II.....	142
Gráfico N° 58: Diagrama SIPOC del proceso de inventarios.....	143

Gráfico N° 59: Formato de registro de entrada de inventarios	149
Gráfico N° 60: Formato de registro de salida de inventarios	150
Gráfico N° 61: Flujograma del proceso de control de compras.....	152
Gráfico N° 62: Diagrama SIPOC del proceso de control de compras.....	153
Gráfico N° 63: Formato de Saldos.....	159
Gráfico N° 64: Formato de Informe de Control	160
Gráfico N° 65: Modelo de éxito de control de inventarios	161
Gráfico N° 66: Flujograma de Control de inventarios.....	162
Gráfico N° 67: Diagrama SIPOC del proceso de control de inventarios.....	163
Gráfico N° 68: Formato de resumen de existencias	168
Gráfico N° 69: Modelo logístico propuesto.....	170
Gráfico N° 70: Porcentaje de cumplimiento de artículos	183
Gráfico N° 71: Cantidad de artículos por año.....	183
Gráfico N° 72: Formato para entrevista del empleo de gestión por procesos	189
Gráfico N° 73: Formato para entrevista del empleo de del proceso logístico	190
Gráfico N° 74: Ponderación del proceso logístico.....	194
Gráfico N° 75: Lluvia de ideas para la elección de los validadores	196
Gráfico N° 76: Matriz de Validación de Expertos I	197
Gráfico N° 77: Matriz de Validación de Expertos II	198
Gráfico N° 78: Matriz de Validación de MYPES.....	199
Gráfico N° 79: Promedio de validación por indicadores	213
Gráfico N° 80: Promedio de validación por dimensiones	214
Gráfico N° 81: Principales skateholders de los hoteles	219

INTRODUCCION

Hoy en día, las micro y pequeñas empresas (MYPES) juegan un papel muy importante en el Perú porque son un impulso en el desarrollo económico. Estas empresas son la mayor fuente generadora de empleo y surgen a partir de familias emprendedoras que quieren generar mayores ingresos pero presentan distintas adversidades como la falta de conocimiento para dirigir un negocio, los procesos de sus negocios no están establecidos correctamente, falta de capital y la competencia que no les permite tener un negocio estable y crecer en el mercado.

Para las empresas MYPES, que pertenecen al sector servicios en el rubro de hoteles, se vela por la satisfacción de los clientes y el servicio que se le brinda. Por ello, el componente humano y la organización de la empresa mostrarán el nivel de competencia que el hotel da a relucir como imagen.

Este proyecto busca mejorar el desempeño de las MYPES formales e informales a través de fundamentos de gestión por procesos y los modelos operativos que siguen las MYPES formales. Por ello, la investigación se basará en uno de los procesos que conforman la gestión hotelera, que es el proceso Logístico. En este proceso, se juega un papel fundamental ya que envuelve todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir sus productos de una manera estratégica y en los hoteles se cuentan con operaciones en las que la satisfacción del cliente personal es una de las principales prioridades, gracias a ello se ha convertido en un proceso 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.

Capítulo I: Marco Teórico

Estado del arte

Pobreza

La pobreza monetaria es aquella situación en la cual el gasto per cápita no es suficiente para poder adquirir los productos de la canasta básica de alimentos y/o no alimentos, según el Instituto Nacional de estadística e Informática, esta medición está basada a través de indicadores de bienestar personal y/o familiar. Para ello, se establece un monto monetario el cual se compara con el gasto per cápita mensual de los hogares y ver si este gasto es inferior o superior para determinar si existe pobre o no respectivamente.

Para Ricardo Vergara (2016) el aumento del empleo en las ciudades es el principal factor en la reducción de la pobreza, esto se debe a diversas estadísticas que aseguran que con el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) es indudable que surgirá una reducción de la pobreza, de forma tal que las oportunidades lleguen a más personas a través del empleo. Jonada (2016) comprueba estadísticamente que la reducción del nivel de desempleo es efectiva si la economía crece por encima de su índice potencial; si la tasa de PBI potencial crece en 2%, el PBI debe crecer 4% en un año para alcanzar una reducción en la tasa de desempleo de 1%.

Para que la situación expuesta sea sustentable, el Banco Mundial menciona que se debe disminuir la desigualdad de ingresos entre los peruanos para que cada uno aproveche los beneficios del bienestar económico, sin embargo esto se vuelve difícil porque las personas pobres que buscan salir adelante por sus propios medios no pueden por los ingresos tan bajos que perciben y que, con el pasar de los días, se vuelven sumamente volátiles. Así mismo se debe recalcar otros problemas como exclusión social, desigualdad que existe en diversos países y la situación del mercado laboral actual, que le dificulta atender a cantidad de personas.

Descripción del PBI

Se conoce que el PBI es un indicador de medición de la economía, el economista Marco Antonio Gómez Lovera (2014) y el gobierno de Aragón mencionan a más detalle que este indicador refleja el valor monetario de los bienes y servicios producidos por un país en un período determinado, además la forma correcta de calcular el PBI, según el Banco Mundial, es considerar la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Por otro lado el gobierno de Aragón menciona, que en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento rápido de los países en desarrollo, sin embargo se siguen manteniendo las grandes diferencias de riqueza entre los países en vías de desarrollo y los desarrollados, además señala que los países en desarrollo se caracterizan por sus altos niveles pobreza y desempleo, según Jonada Tafa (2016), el desempleo y la inflación son algunos de los factores que disminuyen el crecimiento del PBI, este último se refiere a una situación en la que aumentan los niveles de precios medios o cuando la cantidad de moneda aumenta. Como resultado, el dinero tiene menos poder adquisitivo y con el tiempo, el decrecimiento de la PBI provoca la inflación y la inflación trae hiperinflación.

El gobierno de Aragón que se pueden establecer tres criterios para determinar el grado desarrollo de un país: la producción que genera por persona, la capacidad adquisitiva y la calidad de vida; además menciona que los países desarrollados han evolucionado como mínimo 2 de estos criterios y que una de sus características es que cuentan con un PBI per cápita superior a \$ 25.000 (veinticinco mil dólares) a diferencia de los países en desarrollo que cuentan con nivel de ingresos por habitante variable y dependiente. Por otro lado, Rita Bužinskienė, Dalia Rudytė (2014) mencionan que, a partir del siglo XX, en los países en desarrollo, ha crecido el interés por la creación de conocimiento debido al impacto positivo que han tenido en la eficiencia económica y en el crecimiento del PBI, lo cual ha animado a las empresas a desarrollar actividades basadas en el conocimiento. Esto señala que el desarrollo económico sostenible depende cada vez más de la creación de nuevos conocimientos y de su aplicación práctica, y se debe a la generación de nuevos productos y servicios, que a su vez crean una ventaja competitiva en un ámbito internacional;

asimismo Enrique Solano Morales (2011) menciona que otro de los factores que permiten el crecimiento del PBI es el fomento de la inversión privada y el ahorro interno, esto genera además un círculo virtuoso, pues un mayor crecimiento permite una mayor generación de empleo y disminución de la pobreza, que a su vez facilita la mejora del ingreso disponible de las personas, lo que contribuye a propiciar políticas adecuadas y mayor ahorro interno.

Según Emilio Humberto García Vega (2011), el Perú luego de toda una historia de inestabilidad económica ha logrado desarrollarse gracias a las políticas macroeconómicas empleadas, aplicándolas, sobre todo en años difíciles como durante la crisis financiera del año 2009. García explicó que el crecimiento del país se ha dado debido a las inversiones extranjeras y a las exportaciones primarias, esto ha permitido un crecimiento aceptable en los últimos años, esta idea se ve apoyada en lo mencionado por Enrique Solano Morales (2011) que alude que, el producto bruto interno (PBI) del Perú ha venido creciendo en la última década de manera importante, contribuyendo este crecimiento al aumento y a la mejora del ingreso disponible de las personas, la disminución de la pobreza y la generación de empleo, Solano señala que este crecimiento del PBI está sustentado en una importante participación de la inversión, principalmente privada y vinculada al ahorro nacional de empresas y familias. Por otra parte Carlos M. Adrianzen Cabrera (2012) indica que, si el Perú se mantiene dentro de los lineamientos de manejo económico observado en este período, estaría casi inexorablemente encarrilada en una senda de crecimiento alto; sin embargo Emilio Humberto García Vega (2011) indica que el Perú, no cuenta con una política ni una estrategia de largo plazo en temas de competitividad y, por tanto, es una economía que no tiene un rumbo definido. Esa responsabilidad no solo es del Gobierno, sino también de los empresarios y de la población en general. García menciona que si bien el Perú ha progresado en la macroeconomía, ha sido mediocre en terrenos cruciales como la infraestructura, la educación y la competitividad. Desarrollarse macroeconómicamente no es suficiente, es necesario que también se vea una mejora económica pero de manera interna por todo Perú. Además menciona que se

tiene los clusters¹ con el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente. Estos son el caso de los clusters minero, pesca, agroindustrial, turismo y joyería. Para que estos dejen de ser superficiales y logren la sostenibilidad, para ello se va a necesitar de mayor coordinación y apoyo del estado. Para el desarrollo de los clusters se necesita que se comience a diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos.

El Perú en los últimos 10 años, según el Banco mundial, se ha encontrado por encima del promedio en lo que se refiere a crecimiento porcentual del PBI, sin embargo actualmente se encuentra en una etapa de incremento desfavorable de este indicador económico, ya que en los últimos años ha disminuido el crecimiento porcentual de 5.8% (2013) a 2.4% (2014) como se puede observar en el gráfico N° 1.

Gráfico N° 1: Comparación de crecimiento porcentual del PBI

¹ Conjunto de empresas, agentes u organizaciones que inciden en la elaboración de un producto o en la presentación de un servicio y que están geográficamente próximas.

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Estratos Empresariales - MYPES

Beatrice A., Alfonso M. y Edwin R. (2013), afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsadora del crecimiento económico, por su contribución al empleo y por su participación en el desarrollo socioeconómico en las zonas donde se ubiquen. Las MYPES aportan una decisiva contribución al PBI y a la generación del empleo, esto muestra la clara inclinación de la mayoría de los peruanos por la actividad empresarial privada y la semilla de un potente futuro de familias poseedoras de empresas y, en consecuencia, de un amplio número de propietarios de acciones que representan su capital, lo cual ha permitido que el Perú sea uno de los países de mayor emprendimiento en el mundo, tal como lo menciona Enrique Solano Morales (2011). Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2011) afirman que, esto se debe a que cuando un empresario de las micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual

contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno, una vez evidenciada la importancia de las MYPES en el Perú, queda la duda de cómo desarrollar una actividad empresarial, estas afirmaciones se ven apoyadas en lo mencionado por CEASE (2011) que indica que, la evolución 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 este contexto, se identifica en el Perú, un conjunto de factores que pueden favorecer la generación y/o fortalecimiento de las MYPES. Dentro del entorno favorable se reconoce al conjunto de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que brindan servicios financieros y desarrollan programas de promoción para las micro y pequeñas empresas. Entre estas, se mencionan algunas a las que pueden acceder proyectos de emprendimientos productivos a nivel de micro y pequeña empresa, también cabe mencionar que la calidad, servicio y precio son algunos de los factores clave para el desarrollo de las empresas, Przemyslaw Kurczewski (2014). Además Sandra Campos (2008) añade que las políticas de desarrollo deberían orientarse a realizar una importante labor en materia de capacitación y asistencia técnica, así como a facilitar las condiciones para que se pueda hacer empresa impulsando los nuevos emprendimientos, esto es viable ya que León Darío Parra Bernal (2013) mencionó que el potencial solidario que existe dentro de las unidades micro empresariales del sector informal, debe ser tenido en cuenta en el momento de diseñar políticas encaminadas a tal sector. Junto con esto las economías informales se caracterizan por tener una identidad común que mantiene unidos a los participantes, distinguiéndose de alguna forma de la población circundante, lo que les provee de una base solidaria que facilita la cooperación entre empresas, así como relaciones no conflictivas con los trabajadores.

Una de las características de las MYPES es que cuenta con baja productividad, lo que menciona Przemyslaw Kurczewski (2014) es que una de las razones se debe a que las empresas prefieren definitivamente introducir soluciones relativamente simples que no requieren conocimiento especializado o gastos innecesarios, Sólo un pequeño porcentaje de empresas implementa actividades más complejas, y más comúnmente, se trata de empresas de tamaño mediano con mayor capital financiero y humano. Otra de las características de las MYPES es la mencionada por Ciara Heavin (2011) que indica que la falta de innovación y generación de nuevos conocimientos es culpa del fundador, es por ello que existen bajos niveles de productividad de las

empresas informales, y esto genera que la empresariedad informal se muestra hoy como uno de los grandes retos en materia política, económica y social en Latinoamérica, por otro lado Sandra Campos (2008) indica que, independientemente del sector que se haga cargo de promover el desarrollo de las MYPES, se deben tener en cuenta cuáles son sus principales problemas: la desarticulación empresarial, limitadas capacidades gerenciales, las escasas capacidades operativas, los problemas de información, el uso inadecuado de tecnología, la dificultad de acceso al financiamiento, la poca responsabilidad social empresarial y la poca inserción en el mercado externo. Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2011) añaden que si bien las MYPES representan un papel muy importante en la economía, el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil, pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de estas empresas. Estos también mencionan algunos de los problemas más resaltantes de esta actividad económica y uno de los más frecuentes, que afectan a los empresarios, es su visión de corto plazo 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. Además, no existe un patrón definido que haya permitido el crecimiento de las MYPES, son diferentes para cada uno. Otro de los problemas es que parecería que la informalidad es una de las barreras que impide a estas empresas convertirse en medianas. También parecería que el rol del Estado en este punto ha sido insuficiente, al no desarrollar mecanismos y programas que promuevan la formalización y capacitación de los microempresarios. En relación con los factores de carácter personal lo que limitan el crecimiento de las MYPES es que parecería que no hay relación entre el grado de instrucción y el crecimiento de los empresarios; parecería que muchas de las limitaciones se deben a la falta de educación en la gestión de negocios; estos se basan en su experiencia previa, y por ello no desean ni buscan ampliar sus conocimientos para lograr una mayor amplitud en sus negocios.

Sector Servicios – Turismo

En general, el turismo es un medio potencial para generar ingresos de exportación creando un gran número de puestos de trabajo en particular para jóvenes y mujeres, promueve la diversificación económica y, más orientada al servicio, ayuda a reavivar 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 y mejores puestos de trabajo. Más importante aún, por estar constituida de recursos naturales y culturales, y consumida in-situ², puede llegar a los pobres en las zonas rurales donde la pobreza es más evidente, así lo plantean Susana Uribe Montoya y Loly Aylú Gaitán Guerrero (2013), estas también mencionan que en la actualidad la industria del turismo brinda más de 220 millones de empleos, y representa el 8% del empleo mundial. Así mismo constituye el 10% del PBI mundial, pero lo más importante es que dichos empleos son ocupados por gente de bajos recursos además señalan que para el 2020, la Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que el número se duplique llegando a los 1,6 billones, y se estima que la mayoría de estos turistas escogerán como destino los mercados en desarrollo. Las tres primeras regiones receptoras serán Europa (717 millones de turistas), Asia Oriental y el Pacífico (397 millones) y América (282 millones), seguida por África, Oriente Medio y Asia del Sur”. Se prevé que el sector turismo brindará opciones de trabajo y desarrollo económico, por lo que, los sectores relacionados, tales como alojamientos, restaurantes y transporte, se verán beneficiados.

El MINCETUR (2013) indica que, las fortalezas que presenta el Perú a comparación de América latina, son muchas y estas ayudarán en el crecimiento del PBI, así mismo habla acerca de las posibilidades latentes que tenemos al tener tratados de libre comercio, aumento en el sector turismo e incremento constante de arribos de no residentes, algunas de estas fortalezas fueron:

- Lima es el centro de la actividad empresarial, financiera, industrial y comercial en el Perú.

² Suele utilizarse para designar un fenómeno observado en el lugar, o una manipulación realizada en el lugar.

Esta expresión debe interpretarse con significados específicos y particulares, según el contexto donde se la aplica.

- Celebración de eventos internacionales: Reunión del Banco Mundial y FMI (2015), Cumbre del APEC (2016), Juegos Panamericanos (2019), entre otros.
- Casco histórico, declarado patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO.
- Aeropuerto Internacional Jorge Chavez, uno de los mejores en Sudamérica.
- Para el año 2016 se prevé la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (segundo terminal) cuya capacidad le permitirá contar con 23 millones de pasajeros anuales.

Sector Hoteles y Restaurantes

Dentro del sector turismo el subsector alojamiento y restaurantes se incrementó en 2,44% gracias al resultado positivo de la actividad de alojamiento en 2.50%, indicó el INEI (2015) en su informe técnico, José Miguel Vega (2015) también añade que El Perú es el mercado más atractivo para las inversiones hoteleras en la región, lo atractivo es el clima de negocios y las que cuentan con las reglas de juego claras. Vega menciona que el momento en el que ha cambiado la situación económica mundial, el Perú no ha tenido cambios trascendentales en su situación y que las reglas de juego para hacer negocios son muy similares a las del primer mundo. Esto confirma lo importante del sector alojamiento, ya que existen acuerdos internacionales que facilita cada vez más que personas no residentes visiten el país. Además menciona que, otra de las ventajas del Perú es el acceso que tiene a Estados Unidos gracias a sus tratados de libre comercio (TLC) y su posición geográficamente es estratégica. Para Vega, esta posición es estratégica pues disminuye la dependencia de Brasil. El MINCETUR (2013) señala otro aspecto favorable es que, se considera que para el 2017 se presentará una brecha de inversión hotelera de US\$ 617 millones que corresponde a 3,000 habitaciones. Al 2022, la brecha de inversión hotelera adicional llegará a US\$ 1,084 millones que representa 5,430 habitaciones.

Subsector hoteles

El sector hotelero cuenta con muchos problemas, esto se evidencia en el reporte de la INEI (2015) Este menciona que al primer trimestre del 2015, el sector alojamiento y restaurantes posee un total

de 587 bajas, ubicándose en un nivel intermedio en comparación a otros sectores, así mismo esta presenta un total de 1316 altas, esto se da porque no se tiene control del desempeño de hoteles, y no se formula el uso de indicadores para el control de desempeño de los mismos, indicó Edegar Luis Tomazzoni y Rafael de Bittencourt (2013), esto puede ser ocasionado porque los hoteles son en su mayoría dirigidos por familias o por el mismo propietario, esto hace que presenten una estructura organizacional muy simple y flexible, siendo en la mayoría de casos puestos que se acomodan a las necesidades del día a día, señaló Rivanda Meira Teixeira (2011).

Gestión por procesos

Montoya, N. & Aguilar, M. (2011) alude 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, las tendencias mundiales han cambiado por muchas razones, quizás la más importante ha sido mantenerse competitivos en el mercado, por ello, ya no es suficiente cumplir con la calidad y expectativas de su público meta, sino que es necesario sobrepasar las exigencias del cliente consiguiendo resultados excepcionales. Las empresas actuales se ven obligadas a renunciar a los modelos o paradigmas tradicionales y deben encaminarse a buscar un modelo de gestión integral que abarque sus diferentes procesos, indican Moisés, Bríñez (2014), Martins, Vidigal Fernandes Vidigal; Souza Carmo, Carlos Roberto; Cesar Massuda, Julio & Barbosa Soares, Adeilson (2012). Hernández Oliva., Julia A (2011) también añade que, es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos o propios de la empresa para mejorarlos y agilizarlos, Moisés, Bríñez (2014), De Albuquerque, João Porto (2012) hace mención, que la gestión de procesos de los negocios adquirió gran popularidad y se amplía la diseminación³ en las últimas décadas, se alude que un análisis de dicho abordaje muestra que este persigue dos objetivos de difícil conciliación: por un lado, la formalización de los procesos en modelos por los efectos de estructurar efectivamente el trabajo y, por otro, dar flexibilidad a la organización manteniendo su capacidad de responder a situaciones nuevas e imprevistas. Martins, Vidigal Fernandes Vidigal; Souza Carmo, Carlos Roberto; Cesar Massuda, Julio & Barbosa Soares, Adeilson (2012) afirman que, ya no se piensa en diseños con una estructura ideal e inmutable con el paso de los años, sino en diseños permanentemente sometidos a revisiones, en virtud de que cada proceso de por sí es mejorable. De esta manera, la

³ Extender o esparcir sin orden y en diferentes direcciones

eliminación de los defectos y la reducción del tiempo para comercializar productos o servicios, deben ser objetivos esenciales de todas las empresas, asimismo Tabares Betancur, Marta Silvia & Lochmuller, Christian (2013) menciona que la gestión por procesos cuenta con conceptos predecesores tales como la administración científica y la reingeniería que se han enfocado en los procesos para producir un producto o servicio, estos añaden que la gestión por procesos conduce a la estandarización de los procesos de negocio y se conoce como todos los esfuerzos de una organización para analizar y mejorar continuamente las actividades fundamentales, tales como la fabricación, comercialización, comunicaciones y otros elementos importantes de las operaciones de la empresa, otra definición que muestran Martins, Vidigal Fernandes Vidigal; Souza Carmo, Carlos Roberto; Cesar Massuda, Julio & Barbosa Soares, Adeilson (2012) es que, el sistema de gestión se refiere a los procedimientos de planificación, ejecución y control de las actividades operacionales, y es estructurado sobre la base de la misión de la empresa, en sus creencias y valores, su filosofía de gestión y un proceso de planificación estratégica que busca en última instancia, la excelencia empresarial y la optimización de resultados económicos de la empresa, también añaden esta gestión mejora la comunicación con una mayor participación de los empleados en todos los niveles en diferentes áreas, reducción de los costos directos e indirectos, mapeo de los procesos críticos, que sirve como base para evaluación de los sistemas de información que sea necesario movilizar, satisfacer las necesidades de los clientes y tener un visión amplia y horizontal del negocio.

De Albuquerque, João Porto (2012) considera que las empresas deben tener en cuenta tres actividades para realizar la gestión de procesos, estos son: diseño, control y mejora continua. El diseño empieza por identificar los procesos que la empresa ejecuta y considere necesario mejorar. Para esto se requiere hacer una investigación exhaustiva que arroje resultados concretos sobre cómo mejorar la calidad del producto y satisfacer las necesidades del cliente. El control se encarga de mantener el buen desempeño de los procesos, evitando cualquier condición anormal que pueda presentarse. La mejora continua de los procesos consiste en medir la efectividad del proceso. Para esto es necesario que el proceso sea repetitivo, además De Albuquerque hace mención que las empresas pueden lograr la plena satisfacción de sus clientes aplicando la gestión por procesos, ya que permite identificar sus principales gustos, necesidades y expectativas, con lo cual se logra ofrecer un producto o servicio que los satisfaga totalmente. Por otro lado Damián y Suárez, (2015) apuntan que, la innovación de los procesos busca cambiar la forma en que se crea y se entrega el

output de los procesos. Indica que si se busca hacerlo mejor, se deben hacer cambios incrementales en los procesos pero si se quiere hacer cambios diferentes, entonces los cambios deben ser radicales, además UPV, 2011, establece un sistema periódico de medición y seguimiento del cumplimiento de los procesos definidos por medio de:

- Las auditorías internas de procesos
- Los resultados de las encuestas de opinión a los usuarios de servicios derivados de los procesos. Estos resultados son analizados por la Unidad que, en caso de detectar evidencias de mal funcionamiento, evalúa las causas y establece, enmarcado en los planes de mejora, un plan de actuación en el que identifica las medidas a adoptar para alcanzar el nivel de satisfacción esperado por los usuarios. Los planes de mejora se establecen anualmente entre la gerencia y las unidades.
- Las quejas relativas al incumplimiento de compromisos de ejecución de los procesos o sugerencias recibidas a través del sistema de sugerencias, quejas y felicitaciones.
- Indicadores de actividad, resultados y calidad. La gestión de este panel interno de indicadores compete a la propia Unidad.

Esta señala también que la principal herramienta para la revisión de los procesos son las auditorías internas de procesos. Si en éstas se identifican discrepancias, la unidad implanta las acciones oportunas para corregirlas.

Damián y Suárez, (2015) plantean que, a través de la gestión de procesos, las empresas dedicadas a la actividad del turismo pueden realizar la conversión de la satisfacción de los clientes en una operación que pueda ser monitoreada, y con ello, lograr la identificación de aquellos procesos que son críticos en la organización. Señalan también que en el sector turismo es fácil para las empresas observar lo que realizan los demás, lo que motiva a las grandes empresas turísticas a implementar más rápido las nuevas ideas, lo que en muchas ocasiones les genera ventaja competitiva, pero posteriormente las pequeñas empresas tienden a imitarlas o seguirlas (esto después de haber asegurados que los cambios son factibles). Y, por ende, origina la poca confianza entre las empresas de este sector.

Los sistemas hoteleros se caracterizan por su elevada complejidad, brindan diversos tipos de servicios al mismo tiempo, por lo que las entidades deben analizar diferentes métodos de gestión con el propósito de lograr la satisfacción del cliente y el éxito de la organización. Se hace necesario mejorar, combinar, utilizar otros sistemas por la dirección de las organizaciones si con los actuales no obtienen los resultados que se desean, de manera que respondan a la dinámica de los mercados actuales, facilitando a la empresa reaccionar ante los cambios y satisfacer las necesidades de los clientes. La complejidad del sistema hotelero, hace que sus directivos se proyecten en el análisis de diferentes métodos de gestión con el propósito de lograr la satisfacción del cliente y alcanzar el éxito de la organización, mencionó Hernández Oliva., Julia A (2011). Asimismo, De Albuquerque, João Porto (2012) menciona que los hoteles deben trabajar en fortalecer sus relaciones con los diferentes gremios y entidades privadas o gubernamentales, ya que esto puede llegar a ser de gran utilidad y puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva. Además, los puede volver más eficaces, eficientes, reconocidos y competitivos, logrando posicionarlos en el mercado.

Proceso Logístico

Moisés, Bríñez (2014) hace mención que la logística integral y la gestión por procesos son determinantes en un entorno empresarial tan cambiante y competitivo como el actual, a fin de identificar aspectos susceptibles de mejora en cada nivel de la misma. También Martins, Vidigal Fernandes Vidigal; Souza Carmo, Carlos Roberto; Cesar Massuda, Julio & Barbosa Soares, Adeilson (2012) afirman que, las empresas luchan por incorporar modelos de gestión modernos que permitan lograr los objetivos antes mencionados, siendo aquí donde la logística juega un papel fundamental ya que envuelve todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir sus productos de una manera estratégica, La idea se ve reforzada por lo citado por Ergü n Kaya, Murat Azaltun (2012) , este señala que la gestión de la cadena de suministro (SCM) se ha convertido en 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. Los hoteles cuentan con operaciones en las que la satisfacción del cliente personal es una de las principales prioridades. Una gama amplia y diversos factores de oferta se recolectan de acuerdo a los requerimientos de los clientes y, a continuación, se proporciona el servicio. También los autores Iván A. Arana-Solares, Rafaela Alfalla-Luque, José A.D. Machuca (2011) mencionan que una cadena de

suministro (CS) debe ser ágil, adaptable y alineada (Triple A) esto es clave para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, los autores también indican que la mayoría de las empresas que quieren ser más competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro por que buscan principalmente, reducir costos y aumentar su rapidez, sin embargo Martin Christopher and Lynette J. Ryals (2014) tiene otro punto de vista de la cadena de suministro, este menciona que debería estar enfocada en la demanda. Se tiene que pensar de manera diferente y diseñar una cadena de suministro desde el cliente hacia atrás (tirón de la demanda) en lugar de desde la fábrica hacia el exterior (presión de la oferta). Se necesitan que las soluciones sean flexibles y capaces de responder rápidamente a los cambios estructurales tanto en el lado de la oferta como de la demanda de la empresa.

Ergu "n Kaya, Murat Azaltun (2012) hace presente que hoy en día, las empresas están tratando de desarrollar la cooperación con los miembros de la cadena de valor (proveedor, fabricante, distribuidor, etc.), este indica que, en el nuevo concepto de negocio, los resultados, tales como la rentabilidad, la productividad y la eficiencia dependen de la buena gestión de los procesos internos de la empresa. La estrecha colaboración con los proveedores, fabricantes, clientes, que son también parte de la cadena de suministro y es necesario, sin embargo los procesos en hoteles se llevan a cabo principalmente por métodos convencionales y esto no permite que la empresa se desarrolle como debería, esta idea se ve consolidada con las referencias de Mária Pomffyová (2013), ya que menciona que en las micro y pequeñas empresas (MYPES), las divisiones o especialistas responsables que tienen que gestionar dichos procesos no siempre existen. Esta es la causa exacta por la cual se determina erróneamente los ausentes en la gestión de la información y comunicación, para los autores la cadena de suministro se ve limitada por los procesos de compras, gestión de inventario, almacenamiento, relaciones con los clientes y la producción de servicios, cabe resaltar que el flujo de información también es otro limitante en la cadena de suministro, Mária Pomffyová (2013) además los sistemas de información proporcionan una mayor visibilidad de la cadena de suministro, lo que a su vez puede conducir a una reducción de costos, la mejora en el rendimiento de los productos en stock, el incremento de las ventas y la mejora de la satisfacción del cliente, Olorunniwo, Festus OView Profile; Li, Xiaoming (2010).

Los procesos de la empresa que se gestiona con eficacia dependen en gran medida de la ayuda actualizada y la disponibilidad de la información. Esta se supone que deben reflejar una situación

real, misiones de apoyo y la transferencia de varios cambios dentro y fuera de la empresa. La gestión de los procesos logísticos en las pequeñas y medianas empresas es difícil debido al hecho de que por lo general no existen divisiones o especialistas responsables que tienen que gestionar estos procesos, señaló Mária Pomffyová (2013). Además, Radojević, T., & Radović expresó que, la aplicación de tecnología de la información es uno de los elementos clave de un éxito negocio y toma de decisiones, ya que ayudan a resolver con éxito los problemas de información, controlar los costos, el rendimiento del negocio percibida, control de calidad de servicio, etc. Además señala que el negocio de hotel es un sistema complejo y es necesario la modernización de los procesos de negocio mediante la introducción e implementación de sistemas de información en todas las áreas de trabajo, la autora Kaya, E., & Azaltun, M. (2012) en su artículo menciona que el sector servicio, en la actualidad, es considerado importante porque la satisfacción del cliente está en función de la eficiencia de las actividades de cadena suministro y su relación con los sistemas de información.

Kaya, E., & Azaltun, M. (2012) señala que, la estructura de los sistemas de información que se utilizan en empresas hoteleras sirven para facilitar las operaciones diarias en términos de registros, monitoreo de las operaciones, así como el análisis de la empresa, es más fácil penetración en las operaciones actuales y las decisiones de negocio, sin embargo como los sistemas de información se usan diariamente, el elemento humano es el factor más importante en la relación de los sistemas de información (ISs) y la cadena de suministro para asegurar la continuidad y el éxito de un IS porque se debe poder trabajar como un grupo y compartir la información, menciona Kaya, E., & Azaltun, M. (2012), otro factor a considerar es el bajo nivel de conocimientos de informática y de habilidades de los usuarios para aprovechar todas las posibilidades disponibles de herramientas y medios con el apoyo de tecnologías de la información y la comunicación como parte de sus sistemas de información, Mária Pomffyová (2013).

Según Antonio González Peyro, I., José Torres Nájera, J., & Magdalena Sifuentes García, G. (2012), Se debe de tener en cuenta que las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) son muy variadas y pueden ser incluso específicas para algunas actividades dentro de las organizaciones, es por ello que se divide en cuatro sub-secciones en las que se identifican las aplicaciones con mayor uso dentro de las empresas de alojamiento, como es:

- Operaciones internas (oficina, almacén, etc.).

- Telecomunicaciones: aplicadas a las relaciones con clientes, proveedores y otras entidades.
- Disponibilidad de Internet en la empresa.
- Gestión de información interna y del entorno, sistemas de apoyo para la toma de decisiones.

Inventarios

Un subproceso a estudiar será la gestión del inventario, este un problema ya que es una área difícil en la gestión de la cadena de suministro porque las empresas necesitan tener inventarios en los depósitos con el fin de satisfacer la demanda del cliente, también consiste en encontrar la cantidad de inventarios que satisfarán la demanda, evitando los excesos de existencias, Plinere, D., & Borisov, A. (2015), es por ello que el mantenimiento de un nivel adecuado de inventario es una cuestión clave para el rendimiento operativo de las empresas. La suposición es que una mejor gestión de inventario está estrechamente relacionada con las empresas ya que se obtiene un mejor rendimiento financiero.

Los niveles de inventario adecuados dependen del programa de producción como una la respuesta a la gestión de la demanda del mercado, Seungjae, S., Ennis, K. L., & Spurlin, W. P. (2015), además Frye, L. (2014) menciona que, mediante la planificación y la reordenación del inventario, se pueden manejar fácilmente los costos y los números. Realizando un seguimiento de lo que salió, se puede decidir si volver o no volver a ordenar un marco en particular o esperar hasta que se tengan piezas suficientes para hacer que los costos de envío sean razonables, y reordenar semanal o quincenal para cada proveedor.

Para llevar a cabo la gestión de inventarios es necesario tener las reglas claras sobre cómo arreglar con su proceso de existencias. Si alguien retira algo de una ubicación de existencias, se debe asegurar que es registrado en el sistema. Si alguien vuelve a ordenar y luego rellena un artículo, asegúrese de que haya grabado en el sistema, Heisler, E. (2015) por otro lado, las razones por las que es necesaria tener inventarios son para satisfacer la demanda prevista; suavizar las necesidades de servicio; evitar la falta de existencias; aprovechar los ciclos de orden y protegerse contra los aumentos de precios o aprovechar los descuentos por volumen, Plinere, D., & Borisov, A. (2015) además Khader, S., Rekik, Y., Botta-Genoulaz, V., & Campagne, J. (2014) menciona que una buena gestión de inventarios debería disminuir la cantidad de robos que se generan dentro de la empresa y que las imprecisiones resultantes de discrepancias temporales son errores que podrían

ser consecuencias de una mala colocación que se produce cuando una fracción del inventario no se almacena en la ubicación correcta en la tienda o en el almacén, inexactitudes resultantes de errores en las transacciones y registros, que se producen durante las transacciones de inventario además todo esto no permitirá realizar planificaciones de compras a futuro y consolidadas ya que el stock es variable e impreciso.

En la mayoría de negocios, los inventarios representan una alta inversión y producen efectos sobre las principales áreas de las empresas. Por esta razón resulta fundamental mantener un nivel equilibrado de los inventarios y un control permanente de los mismos, de tal manera que se alcance una operación logística estable que permita un óptimo planeamiento, crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por las razones expuestas anteriormente, un punto importante es usar herramientas de seguimiento a los principales movimientos de mercadería a través de la exactitud de registro de inventarios (ERI), que puede ayudar a encontrar las principales causas de los desfases de inventarios a nivel de procesos, infraestructura, tecnología y organización del área logística en una empresa para ofrecer recomendaciones y soluciones necesarias para alcanzar recomendablemente 98% de exactitud en los registro de inventarios de una empresa, quiere decir que de 100 ítems, en 98 de estos, los registros del sistema concuerdan con el stock físico. Los beneficios que trae el ERI son la estandarización de proceso, identificación de las causas de los desfases y conocimiento de los niveles de inventarios de manera precisa.

Compras

Rohita Kumar Mishra (2011) menciona que la capacidad de proporcionar un alto nivel de satisfacción del cliente se considera un elemento esencial o ingrediente del éxito del negocio. En muchas industrias, las crecientes demandas de los clientes dan lugar a una necesidad de precios más bajos y la mejora en la calidad y el servicio. Estas presiones obligan a muchas empresas a revisar su enfoque de la gestión de operaciones, y con el fin de ser más competitiva, han examinado que los proveedores potenciales pueden contribuir a este objetivo. Esto se encuentra relacionado directamente con la gestión de compras, asimismo Juan Pablo Hernández Toro, Sebastián Parra Medina, Juliana Sánchez Cardona (2010) mencionan que cada empresa debe establecer unas

políticas y marcarse unos objetivos a mediano y largo plazo, por medio de la gestión de compras y abastecimiento se le dará vida a la organización en donde dependerán de factores como el entorno y el mercado en el cual se desempeña la empresa, sin embargo de una mala gestión de compras se derivan innumerables problemas para la organización, tales como problemas con los proveedores, problemas financieros, los cuales tarde o temprano se verán reflejados en la compañía cuando empiece a escasear los recursos de la empresa y se empiecen a generar inconvenientes de carácter financieros que alteren el buen funcionamiento empresarial. Además estos autores también definen la gestión de compras como el fin de cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido, también afirman que en una organización el área de compras o la gestión de compras es parte fundamental de la empresa y que se ha convertido en el mundo organizacional actual en un campo en el cual las empresas buscan desarrollar competencias u obtener ventajas que le permitan triunfar en los mercados altamente competitivos como son los modernos y que el objetivo de las compras en la empresa no es solo la previsión de posibles variaciones de la demanda, sino la obtención de los factores productivos al menor coste posible dentro de los patrones o estándares de calidad, teniendo en cuenta aspectos tales como las mermas, deterioros u obsolescencia a las que pueden estar sujetos los productos adquiridos.

La relación comprador-proveedor es muy importante para todas las organizaciones, independientemente de operación. El negocio no puede crecer sin la cooperación de interior, así como participantes externos. Uno de los principales participantes externos es el proveedor de una organización, esto menciona Rohita Kumar Mishra (2011), también indica que existen diferentes razones por la cual debería existir la relación comprador – proveedor, y estas son:

- En el mercado mundial, la competencia es siempre aguda. En algunos casos, el desempeño de localización un papel vital para el propósito de logística. Por lo tanto, para llenar este vacío, una relación fuerte entre el comprador y el proveedor es esencial.
- Los mercados no son estáticos, sino que son más bien son dinámicos. Por lo tanto, para entender el mercado y las economías globales, los jugadores están persiguiendo la oferta y la demanda. Para esto razón, se requiere una sólida relación comprador-proveedor con el fin de comercialización personalizada.

- Los clientes son más exigentes y sus expectativas para los productos fiables y servicio de respuesta son extremas. Los clientes que demandan cada vez son menos tolerantes de fallos. Comparan sus experiencias frente a las expectativas mejor en su clase.
- Producto de calidad es la demanda del día. El mantenimiento de la calidad es de nuevo un trabajo muy importante para la organización. En muchos casos, no es sólo el producto, sino también el servicio relacionado que es importante. Por lo tanto, la integración de la entrada así como la logística de salida es el mejor enfoque.

Las MYPES tienen poco tiempo o recursos para quitarle el diario de negocios ocupaciones. Este hallazgo está relacionado con la compra seleccionada de los componentes de desarrollo, los cuales miden una orientación estratégica en la gestión de las operaciones de compra, Seung-Kuk Paik, Ph.D(2011), sin embargo Andrés Francisco Muñoz Gallego (2012) menciona que, existen varias razones por las cuales las MYPES deberían implementar una gestión adecuada de compras, entre ellas se encuentran:

Las compras tienen un porcentaje considerable sobre los costes totales de las empresas, un ahorro en las compras tienen un efecto importante en el resultado.

Los inventarios suponen la dedicación de gran parte del capital de trabajo, mejorar el manejo del tiempo de entrega tiene un alto impacto en la disponibilidad de capital de trabajo.

La flexibilidad para satisfacer la demanda del mercado depende en la mayoría de veces en la flexibilidad en compras, lo que implica una ventaja competitiva de la empresa respecto de sus competidores.

La innovación de los productos comienzan con la gestión de compras.

La calidad de los productos dependen de la gestión de compras. A pesar de la importancia de la gestión de compras, las empresas no le dan la atención que se merece. Existe la impresión que producción y ventas son el eje de la empresa y que las compras son nada más un proceso de apoyo a la producción. Actualmente las pymes están cambiando este enfoque del proceso de compra reconociendo la importancia que tienen mediante los siguientes mecanismos:

Centralización de compras creando ventajas de escala.

Sin embargo, León Darío Parra Bernal (2013) menciona que, los conocimientos en materia de logística en las MYPES son muy básicos respecto a los procesos, la relación con los proveedores se basa en un nivel de confianza mutua. Por otro lado, Pop Sitar Corina (2011) indica que, aplicar la eficiente gestión de compras tiene 3 tipos de impactos diferentes: impacto fundamental ya que el ahorro generado de los servicios de compra contribuye directamente al logro de las organizaciones; impacto en la información, ya que compras se encuentra en una posición única y por lo tanto representa una importante fuente de información e impacto en la imagen de la empresa, ya sea con los proveedores o con los clientes.

Por otro lado, Gelderman, Cees, Mac Donald, Dennis R (2008), menciona que una herramienta eficaz para que el área de compras se alinea con las ventajas competitivas de la empresa es la matriz kraljic, asimismo indica que esto es muy importante en las pyme, ya que esto les permitiría realizar alianzas estratégicas con los proveedores, para a su vez poder reducir los costos en las compras, ya que la función de esta matriz es separar a los proveedores en 4 segmentos:

- Productos apalancados: Son los productos que representan un alto impacto financiero y que a su vez cuenta con muchos proveedores, la calidad del producto es estandarizada.
- Productos estratégicos: Son los productos cruciales para el negocio, cuentan con un escaso número de proveedores
- Productos no críticos: Son productos muy fáciles de comprar y no tienen impacto financiero en la empresa
- Productos cuello de botella: Son los productos que cuentan con un escaso número de proveedores y su impacto financiero en la empresa es relativamente bajo.

Resumen de marco teórico

Como conclusión de esta investigación se puede mencionar que el PBI es un indicador de la economía en un país y que este indicador refleja el valor monetario de los bienes y servicios

producidos por un país en un período determinado, además en los últimos años los países en vías de desarrollo han incrementado su PBI considerablemente, y esto se debe a que en estos tipos de países ha crecido el interés por la creación de conocimiento y esto a su vez ha animado a las empresas a desarrollar actividades en base al conocimiento, también se encontró otro factor que permitió el crecimiento de estos tipos de países y este es el fomento de la inversión privada y el ahorro interno, que a su vez permite mayor generación de empleo y disminución de pobreza.

En el Perú se logró una sostenibilidad en la crisis del 2009 debido a la inversión extranjera y a la exportación de materia prima, si el Perú mantiene estas políticas estaría encarrilado a ser un país de primer mundo, sin embargo este no tiene una política ni estrategia a largo plazo, a pesar de esto el Perú ha venido presentando un crecimiento porcentual del PBI mayor al promedio mundial, y la actividad empresarial que más aportan a este PBI es la de las micro y pequeñas empresas, esto se debe a que los peruanos se inclinan fácilmente a la actividad empresarial privada, esto ha permitido que el Perú sea uno de los países más emprendedores del mundo y esto a su vez genera mayor empleo y reducción de pobreza; sin embargo, los micro y pequeños empresarios son informales y no realizan capacitaciones ni asistencia técnica, además no aplican herramientas para mejorar sus procesos porque consideran que esto es una pérdida de tiempo y para ellos el tiempo es dinero, es por ellos que cuentan con baja productividad.

El turismo genera un gran número de puestos de trabajo en particular para los jóvenes y mujeres, 8% a nivel mundial y constituye el 10% del PBI mundial, este sector está orientado a los servicios. La OMT prevé que el turismo se duplicará en los países en vías de desarrollo, en el Perú existen muchas fortalezas a comparación de América latina en lo que respecta al turismo, estos se refieren a diversos eventos internacionales y que el Perú es centro de actividad empresarial, dentro de este sector unos de los subsectores que ha tenido mayor crecimiento es el de alojamiento, y que en la región este sector es el más atrayente para las inversiones, esto se debe a que en el Perú se ha incrementado el sector turismo, el cual seguirá en crecimiento y se considera que para el 2017 se presentará una brecha hotelera de US\$ 617 millones que corresponde a 3,000 habitaciones, sin embargo el sector hotelero cuenta con muchos problemas ya que cuenta con una cantidad considerable de mortalidad de 1316 altas, esto se debe al poco control que existe en los hoteles ya

que este en su mayoría son dirigidos por familias o por el mismo propietario y estos no tienen control en los procesos.

Gran parte de los problemas de calidad en el producto final son causados por la mala gestión de los procesos, tanto así que actualmente las empresas están renunciando a los modelos tradicionales y están buscando nuevos modelos, sin embargo en las MYPES no ocurre esto, la gestión de procesos lo que busca es la formalización de procesos y la flexibilidad de las organizaciones para responder a situaciones imprevistas, además para realizar la gestión por procesos se deben tener en cuenta 3 actividades: el diseño, el control y la mejora continua. La principal herramienta para la revisión de esta gestión son las auditorías, a través de esta gestión las empresas de turismo pueden lograr mayor satisfacción del cliente, en una operación que puede ser monitoreada y controlada por ellos, esto les generaría una ventaja competitiva.

El sector hotelero es muy cambiante y complejo, es por ello que la logística integral y la gestión por procesos son determinantes en este entorno empresarial, ya que al aplicar esta gestión se mejora la calidad de servicio y se obtiene una ventaja competitiva, la logística juega un papel muy importante en la gestión por procesos ya que este engloba a todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir sus productos de una manera estratégica, asimismo la gestión de la cadena de suministros hoy en día es muy importante en el sector servicios, debido a que la satisfacción del cliente depende de la eficiencia de las actividades de la cadena de suministro, esta cadena debe de ser ágil, adaptable y alineada, además hoy en día las empresas buscan una colaboración entre los proveedores, fabricantes y clientes, sin embargo en las MYPES no existe una persona especialista en el tema es por ello que ocurren fallas en el proceso como traspaso de información errónea y mala comunicación.

Los procesos de la empresa que se gestiona con eficacia dependen en gran medida de la ayuda actualizada y la disponibilidad de la información, es por ello que el flujo de información es importante en un hotel ya que teniendo un buen flujo se puede minimizar los errores, obtener

mayor calidad de servicio, reducir costos y tiempo, sin embargo este depende bastante del factor humano ya que los hoteles cuentan con el software pero los empleados no saben usarlo en su totalidad.

Otro subproceso a estudiar será la gestión del inventario, este es un problema difícil como parte de la gestión de la cadena de suministro ya que las empresas necesitan tener inventarios en los depósitos con el fin de satisfacer la demanda del cliente, también consiste en encontrar la cantidad de inventarios que satisficará la demanda evitando los excesos de existencias, sin embargo en las MYPES no existe control de este subproceso, se sacan existencias del almacén pero no se tiene un registro de ello, al tener un mayor control de la gestión de inventarios se pueden reducir los robos y realizar una planificación de abastecimiento, lo cual permitirá aprovechar las ofertas y reducir los costos.

Así mismo, la gestión de compras en una empresa es muy importante, se menciona que el mayor ahorro en la cadena de suministro se puede dar en esta gestión, las buenas prácticas de esta gestión puede generar 3 tipos de impactos: en la imagen de la empresa, en el flujo de información y en los ahorros pero en las MYPES no aplican esta gestión ya que le compran a un solo proveedor sin realizar cotización porque le tienen confianza, esto no permite a la empresa comparar precios del mercado y generar ahorro.

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. MYPES

Para ProInversión (2016) una MYPE es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios. Según la legislación peruana, una MYPE es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que

tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Según datos del Ministerio de Trabajo, las MYPES brindan empleo a más de 80 por ciento de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca de 45 por ciento del producto bruto interno (PBI). Constituyen, pues, el principal motor de desarrollo del Perú, su importancia se basa en la proporción de abundantes puestos de trabajo, reducción de la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos, incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población, son la principal fuente de desarrollo del sector privado, mejoran la distribución del ingreso, contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

Entre las características comerciales y administrativas de las MYPES se encuentran que la administración es independiente, por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños, su área de operación es relativamente pequeña, tienen escasa especialización en el trabajo, no suelen utilizar técnicas de gestión, dependen en gran medida de la mano de obra familiar, su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra, disponen de limitados recursos financieros y tienen un acceso reducido a la tecnología.

1.2.2. Hotel

Para el MINCETUR (2016) un hotel es un establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias a una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de Uno a Cinco estrellas.

1.2.3. Categoría

Para el MINCETUR (2016) las categorías son el rango en estrellas establecido por esta entidad con el fin de diferenciar cada clase de establecimiento de hospedaje y las condiciones de

funcionamiento que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel y Hostal.

1.2.4. Housekeeping

Para el MINCETUR (2016) es una palabra inglesa que significa “manejo de la casa”. A la persona responsable del área se la llama housekeeper o ama de llaves. Es el sector responsable de la higiene de las áreas públicas de un hotel, y de las habitaciones. Este encargado da los detalles necesarios, según el tipo de hotel, para brindar el mejor servicio a los huéspedes y que logren sentirse como en su hogar. El buen manejo del área influye en la opinión que el cliente se va a llevar del hotel ya que es su habitación el lugar en donde va a necesitar más comodidad e higiene, y también en el resto de las áreas del hotel ya que hacen a la imagen del mismo. No importa la categoría que tenga un establecimiento, todos los hoteles necesitan tener personal encargado de la limpieza.

1.2.5. Gestión por procesos

Para la Unesco (2016) la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el cual predomina la visión del cliente sobre las actividades o procesos de la organización. Los procesos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar o rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Así mismo, se debe recordar que los procesos lo realizan personas y los productos finales lo reciben personas, por tanto es importante tener en cuenta el cuidado de las relaciones que se tienen con quienes suministran los elementos que se requieren para producir de parte de los proveedores y a quienes reciben el producto del trabajo realizado que son los clientes.

1.2.6. Logística

Para Gestipolis (2011) el objetivo de este proceso es poner el producto a disposición del cliente en el momento oportuno y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello a un costo razonable. Este proceso planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes. A partir de ello, se estableció la notable importancia de la logística como un proceso de soporte fundamental para el funcionamiento de toda organización porque se define la necesidad de las empresas de establecer una adecuada gestión logística, con el propósito de disminuir los costos y lograr una competitividad. Así mismo, la misión de la gestión logística es planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible. En consecuencia, la logística debe contemplarse como el enlace entre las necesidades de mercado y la actividad operativa de la entidad o empresa.

1.2.7. Inventarios

Para Gestipolis (2011) los inventarios son la comprobación de los productos existentes en el almacén, en cantidad y valor en determinado momento. Así mismo, se encarga de conocer la situación exacta de los productos (en cantidad y estado de conservación). En otras palabras, el objetivo es controlar, afrontar y definir la situación física y la contable. Para la gestión financiera, el inventario sirve de base para la evaluación de los stocks cuyos valores serán llevados al balance y a la demostración de las utilidades o pérdidas. Mientras que, para la gestión de producción, el inventario informa sobre las disponibilidades para la producción y sirve de base para la determinación de las cantidades a producir, teniendo en cuenta las ventas planeadas. En el caso de hoteles va enfocado a los recursos que se tiene para poder preparar una habitación y ofrecer un producto.

1.2.8. Almacenes

Para Gestipolis (2011) cuando se habla de almacenes se refieren al local, área o espacio, ubicado estratégicamente y adecuadamente donde se guardan los diferentes tipos de materiales necesarios para la buena marcha y operatividad de la organización. Ellos están sujetos en este lugar a controles de inventario, operaciones de ingreso, salida, reubicación, modificaciones de presentación, registros, custodia y conservación transitoria o temporal, etc. El almacén es esencial en todo negocio y por ello su manejo y funcionamiento es motivo de perfeccionamiento constante y profesionalización. En otras palabras, se refiere a todo lo relativo a los flujos físicos de los artículos en almacén, direcciones físicas de almacenamiento, preparación de pedidos, etc.

1.2.9. Sistemas de información

Para Gestipolis (2016) se conoce como el soporte a las necesidades dentro de las organizaciones. Entre las aplicaciones de TI están los Sistemas de Información automatizados que sirven para el registro de las transacciones diarias y la generación de reportes que presentan información con características de importancia, relevancia, claridad, sencillez y oportunidad de tal forma que sea útil para las personas a quienes se les entrega. La aplicación en cada una puede variar debido a la magnitud de actividades de la misma, no así por su tamaño. Cada una de estas actividades responde a necesidades de las empresas de tal manera que se aumente cuando se realizan compras y se disminuya cuando se registran ventas o se registren cuando hay una salida del inventario para actividades dentro de la empresa. En los casos de hoteles, los sistemas de información deben integrar entradas de las compras al almacén, registro de habitaciones y su disponibilidad, salidas de los inventarios y cantidad de las existencias actuales.

1.2.10. Compras

Según la Dra. Benita Vega de Ching (2014) las compras es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido y la gestión de esta se consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado.

1.3. Legislación - Marco Normativo

Este capítulo trata de mostrar las obligaciones que debe tener tanto una empresa, un sector o una persona, así como las reglas, normas y leyes que deben seguir y cumplir. Un marco normativo es un medio de registro, difusión y actualización de diversas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que regulan la operación y funcionamiento de las dependencias y entidades de la Administración pública federal, el cual se encuentra a disposición para su consulta de toda persona interesada, y un marco legal es un conjunto de normas jurídicas que se establecen en la ley y tienen un carácter general. En otras palabras, las primeras dictan lo que debe hacerse, las segundas obedecen a las primeras y dictan, además de lo que debe hacerse, también se refieren al cómo hacerlo. Con lo expuesto anteriormente, para evaluar la correcta operación y funcionamiento de los puntos relevantes que se van a tomar en esta tesis se mencionan la parte legislativa o marco normativo que deberían seguir las MYPES, el sector hotelero, la gestión por procesos y el proceso logístico.

1.3.1. Marco normativo de las MYPES

En la actualidad la legislación sobre las MYPES, está basada en la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, recogida en el texto único ordenado, aprobado mediante el D.S. N° 013-2013-PRODUCE, publicado el 28 de diciembre de 2013 y en el cual la definición

del tamaño de la empresa será solo por el volumen de las ventas. El objetivo de esta ley es establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El rol del estado es promover un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPES y el apoyo a los nuevos emprendimientos a través de los gobiernos nacionales, regionales y locales, así como un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPES. Bajo esta ley, se toma en cuenta a las Micro y Pequeña empresa como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las características que las diferencian, como se había mencionado anteriormente son las ventas anuales, mientras que las microempresas llegan a un máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y las pequeñas empresas varían entre 150 UIT hasta 1700 UIT.

1.3.2. Marco normativo de los hoteles

Por parte del sector turismo, la parte legislativa está a cargo del Reglamento de la Ley General de Turismo, que es de aplicación a nivel nacional, a todos los niveles de gobierno, entidades e instituciones públicas y privadas vinculadas a la actividad turística y a los prestadores de servicios turísticos. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, dentro del primer trimestre del año calendario, pone en conocimiento de las entidades indicadas en el mismo, los requerimientos de infraestructura y/o de servicios para el desarrollo del sector turismo. Dichos requerimientos deben estar acompañados con el informe que contenga el sustento técnico respectivo, el mismo que debe tener en cuenta los objetivos y estrategias del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR).

Las entidades que reciban los requerimientos deben evaluar y, en su caso, disponer la provisión de los recursos u otras acciones requeridas para su atención, mediante la formulación y/o ejecución

de los programas, proyectos o acciones correspondientes. La legislación sobre el sector hotelero está basada por reglamento de establecimientos de hospedajes por medio del Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, que establece disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje como los órganos competentes en dicha materia, la cual se aprobó posteriormente con la Ley N° 29408, Ley General de Turismo, que contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística. Por parte del Decreto Supremo, la entidad que vela por esta parte es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la cual otorga la clasificación o categorización y se basa en el cumplimiento de los requisitos de la Tabla N°1:

Tabla N° 1: Definición clase y categoría de los establecimientos de alojamiento

Clase	Categoría
1.Hotel	Una a Cinco Estrellas
2. Apart - Hotel	Tres a Cinco Estrellas
3. Hostal	Una a Tres Estrellas

FUENTE: MINCETUR

Las características que deben adoptar los hoteles, que es el tema de investigación, se encuentran en la Tabla N°2, (las demás se encuentran ubicadas en Los anexos 1, 2 y 3):

Tabla N° 2: Características mínimas para ser considerado un hotel

ANEXO N° 1 - HOTEL
A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.¹

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

— En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hotel.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
Habitaciones					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

(1) Definición contenida en el Reglamento.

FUENTE: MINCETUR

Así mismo, esta entidad se encarga de supervisar el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento y aplicar sanciones que correspondan por su incumplimiento. Para la autorización y funcionamiento de los establecimientos, los titulares de los hospedajes deberán ser inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que hace referencia a la ley N° 26935 para obtener los

Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de las actividades como empresa. Por parte de la expedición del certificado de clasificación y/o categorización, los hoteles deberán cumplir con los requisitos establecidos en este reglamento y a partir de ello, los órganos competentes proceden a realizar inspecciones a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos. Una vez otorgado el certificado, los establecimientos deberán tener visible por medio de una placa la clasificación otorgada por el Viceministro de Turismo del MINCETUR y deberán presentar anualmente una Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos establecidos.

1.3.3. Marco normativo de la logística

El último punto a tocar es el sector logístico, en esta parte no se puede determinar que hay una legislación que muestre unas leyes que deben seguir las empresas si buscan aplicar el proceso logístico dentro de ella, pero sí existen estándares apoyados en la ISO. La Organización Internacional de Estandarización, es una organización independiente y no-gubernamental formada por las organizaciones de estandarización de sus 164 países miembros. El uso de estándares facilita la creación de productos y servicios que sean seguros, fiables y de calidad. Los estándares ayudan a los negocios a aumentar la productividad a la vez que minimizan los errores y costos. Bajo este contexto, existen varios estándares orientados al proceso logístico en sus distintas partes por medio de las ISO 9000, ISO 28000 e ISO 4180.

1.3.3.1. ISO 9000

La serie de ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de esta, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo, como las guías y herramientas específicas de

implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Estas últimas características mencionadas, son parte de los objetivos que se quieren alcanzar en el proceso logístico dentro del sector hotelero que es la rotación que pueden tener sus habitaciones porque cuanto más sean utilizados estos recursos, mayores van a ser los ingresos. Los principios que tiene esta ISO son conducir y operar una organización en forma exitosa, para lograr eso se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

1.3.3.2. ISO 28000

La serie de ISO 28000, los sistemas de gestión de seguridad de la cadena de suministro, protegen su mercancía desde el punto de fabricación hasta el punto de venta. A medida que se amplía el comercio internacional, también aumentan las oportunidades de que elementos delictivos se infiltren en su cadena de suministro, identifican los niveles de riesgo en sus operaciones de cadena de suministro. Esta información permite a su organización llevar a cabo evaluaciones de riesgo y aplicar los controles necesarios con el apoyo de herramientas de gestión (es decir, controles de documentos, indicadores clave de rendimiento, auditorías internas y formación). Los principios que deben tener en cuenta las organizaciones son:

- Establecer, documentar, implantar y mejorar de manera continua un sistema de gestión de seguridad (SGS). Los detalles y complejidad del SGS dependen del tamaño y naturaleza de la organización y sus actividades, la documentación que describe el sistema de seguridad y sus medidas asociadas se llama documentación de la gestión de seguridad.
- La política de seguridad es el texto en el que la alta dirección se compromete a la gestión de la seguridad según los requisitos de ISO 28000. En ella se establecen los principios y objetivos para el desempeño de la seguridad en toda la organización. La política de seguridad debe ser documentada y autorizada visiblemente por la firma de la alta dirección. La alta dirección debe asegurar la aplicación y el mantenimiento de la política de seguridad en todos los niveles de la organización.
- La gestión de los riesgos es una parte integral de la práctica de una buena gestión y un elemento esencial del buen gobierno corporativo. Se promueve la mejora continua en la toma de decisiones y el mejor desempeño. El objetivo de la gestión del riesgo es minimizar las pérdidas y maximizar los beneficios.

1.3.3.3. ISO 4180

La serie de ISO 4180, tiene como objetivo la reducción de costos e incremento de productividad a través de ciertas partes del proceso logístico que son:

- Requisitos para los envases de consumo: los envases deben ser herméticos, se debe permitir la identificación del producto fácilmente y contener el mínimo aire. El envase debe incluir normatividad vigente del etiquetado y el código EAN.
- Requisitos del embalaje: El embalaje debe proteger los productos y mantenerlos juntos, también debe contener un número uniforme de unidades de consumo. Los espacios vacíos entre los envases de consumo pueden producir daños a los productos e incrementan los costos de almacenaje, transporte y manipulación.
- Recomendaciones sobre las paletas: Dimensiones de la base 800 x 1200 mm, el peso máximo debe ser de 1000 kg y altura máxima de 1.45 m, excepciones.
- Estructura y cohesión de la carga correcta: La principal ventaja que proporciona una buena estructura es el aumento de la estabilidad, lo que se traduce en un menor riesgo de rotura y pérdida de la carga.
- Recomendaciones para la logística: Agilizar el sistema de comunicación entre el cliente y el proveedor. Las deficiencias en las mercancías observadas en la recepción deberán indicarse en la factura. En caso de rechazo de la mercancía el cliente aplicará un sello que identificará el rechazo en la factura de entrega donde se incluye el nombre del centro, la fecha, el motivo del rechazo, el nombre y la firma del responsable de la recepción.

1.4. Casos de Éxitos

1.4.1. Caso 1: Implantación de la Gestión por Procesos (Dirección por Procesos) en Nissan Motor España, S.A.

¿Qué busca hacer la empresa?

El objetivo principal de este proyecto es la mejora continua de los procesos, a través de la definición y publicación de un manual de procedimientos con el fin de poder ofrecer el mejor servicio posible a todos los clientes, a la vez que se puede disponer de una herramienta interna de formación y participación de todo el equipo humano de la Compañía.

¿Cómo va desarrollar el proyecto?

Antes de abordar este proyecto, fue básico definir el Líder y el Equipo de Dirección del Proyecto. El Director del Departamento Administrativo – Financiero tomó las riendas del proyecto, apoyándose en un Responsable Operativo Interno, función que asumió el Jefe del Departamento de Auditoría. Ambos tenían el cometido de velar por el correcto estado y avance del proyecto, además de servir de enlace entre NMESA y la empresa consultora avantium.

¿Qué pasos se van a seguir?

El Equipo de Dirección lo formaron los Directores de primer nivel, cuya función era la siguiente:

- Definir el marco estratégico del proyecto.
- Monitorizar el estado y avance del proyecto.
- Dar las directrices a los posteriores Equipos de Proceso.
- Aprobar los procesos y procedimientos, así como indicadores definidos por los Equipos de Proceso.
- Coaching.

Posteriormente, y partiendo de dichas definiciones, se determinó el Mapa de Procesos, quedando establecido de esta forma parte del marco estratégico del proyecto. Una vez definido el Mapa de Procesos, se procedió a elegir a los diferentes Propietarios de los Procesos (process owners) que, en este caso, coincidieron con el primer nivel Directivo de la compañía. Para elegir a los Propietarios se tuvieron en cuenta aspectos internos de NMESA, así como los criterios siguientes:

- Capacidad de liderazgo y de impulsar el trabajo en equipo.
- Cantidad de recursos invertidos en el proceso en cuestión.
- Dependencia con respecto al output del proceso.
- Resultado del “bonus” del Directivo vinculado al proceso.
- Conocedor del proceso.
- Conocedor de la empresa en general.

Las funciones primordiales de los Propietarios de Proceso son las siguientes:

- Comprender y diseñar el proceso para alcanzar los objetivos empresariales.
- Establecer un conjunto de medidas que permitan controlar el proceso e identificar oportunidades de mejora.
- Dotar a las personas que operan el proceso de la información, herramientas y sistemas que necesitan para dar servicio a los clientes.
- Gestionar las interfaces del proceso.
- Revisar el rendimiento del proceso y acometer proyectos de mejora.

¿Qué resultados se obtuvieron?

Como resultados obtenidos de la implantación de la Dirección por Procesos en NMESA, destacan los siguientes:

- Definición y 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 “Costes 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.
- Coste mínimo de adaptación del Sistema de Gestión de Calidad a las directrices de la futura ISO 9001: 2000.

1.4.2. Caso 2: La Universidad Eafit implementó BPM dentro de su gestión como una de las soluciones para lograr la excelencia operativa en algunos de sus procesos

¿Qué busca hacer la empresa?

Eafit decidió implementar BPM dentro de su gestión como una de las soluciones para lograr la excelencia operativa en algunos de sus procesos. Dentro de las oportunidades de mejora se buscaba intervenir tres procesos en específico:

- La documentación de procesos proveniente del Departamento de prácticas profesionales, Centro de Innovación, Consultoría y Empresarismo, Centro de Informática, EAFIT Virtual, Secretaría General y Dirección de investigaciones.
- Automatizar el proceso de Gestión de Proyectos de Investigación y el de las solicitudes de los estudiantes.
- Monitorear el desempeño de los procesos y de la estrategia de cada dependencia. La documentación de estos procesos se hacía de forma manual con la ayuda de MS Word, MS Excel y una herramienta encargada del repositorio de los documentos.

¿Que busca desarrollar el proyecto?

- Mejorar y agilizar el sistema de las solicitudes realizadas por los estudiantes
- Identificar, diseñar y mejorar los modelos de cuadro de mando integral, y permitir su operación con el uso de tecnologías especializadas para la gestión de la medición.
- Tener mayor control del presupuesto destinado a los proyectos internos.
- Lograr la excelencia operativa en los procesos de admisiones y registro, Secretaría General, Centro para la innovación, consultoría y Empresarismo, Departamento de prácticas profesionales por mencionar algunos.

¿Qué paso se van a seguir?

Después de un profundo estudio de las soluciones posibles, la Universidad Eafit decidió implantar la plataforma ProcessOnLine BPMS por sus características perfectamente adecuadas a sus necesidades particulares. Con la herramienta BPMS Eafit comenzó un proceso de automatización de procesos en diferentes dependencias como:

- Admisiones y Registro
- Centro para la innovación, consultoría y Empresarismo
- Bienestar Universitario
- Eafit Virtual
- Departamento de prácticas profesionales
- Secretaría General

¿Qué resultados se obtuvieron?

De la automatización / sistematización del proceso:

- Se incrementó la visibilidad y transparencia de las tareas del proceso
- Se redujeron los tiempos de ejecución del proceso
- Se facilitó la generación de reportes con información del proceso

De la documentación:

- Se facilitó la administración y gestión de la documentación de los procesos
- Se facilitó el acceso de las personas a la documentación del proceso
- Se incrementó la seguridad en el tratamiento de la información del proceso
- Reducción del uso del papel

1.4.3. Caso 3: Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias.

Concepción metodológica y práctica

¿Qué busca hacer la empresa?

La gestión de una institución hospitalaria se dificulta en gran medida por las características clínicas y diversa complejidad de los pacientes que atiende. Es por eso que se plantea la necesidad de reducir el gran número de casos atendidos a grupos más pequeños, situación que dio lugar a la creación de sistemas de medición del case mix basados en categorías de pacientes con características homogéneas.

¿Cómo se va desarrollar el proyecto?

- Primero, se identifican como las fases o etapas más abordadas: la selección de procesos, la detección de oportunidades de mejora, la mejora de procesos, el seguimiento y control, el listado de procesos, la definición del proceso, la representación gráfica y el análisis de indicadores.
- Luego se distinguen varias formas de mejorar el desempeño de las organizaciones, dígame a través de la calidad, las competencias, las operaciones y el valor añadido; para ello se valen de herramientas como la representación gráfica, el benchmarking, el uso de indicadores e índices integrales, el análisis de riesgos y puntos críticos de control, el análisis de valor añadido, los análisis de satisfacción del cliente, en congruencia con los principales elementos enunciados anteriormente como claves para la mejora de procesos.
- Por último se identifican posibilidades de profundizar en la representación gráfica de procesos, los análisis de puntos críticos de control e indicadores, la caracterización y clasificación de sistemas y procesos y su combinación apropiada en virtud de lograr soluciones de mejora más integral.

¿Qué procedimiento va seguir la empresa?

Fase 1: Categorización y diagnóstico del sistema hospitalario

- Formación del equipo y planificación del proyecto: Deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.
- Caracterización y clasificación del sistema: se utilizan 13 variables que incorporan otros elementos más a tono con exigencias actuales del mundo empresarial, de lo cual no escapan los servicios estudiados. Estas variables son: Límite y Frontera, Medio o Entorno, Análisis estratégico, Cartera de productos/servicios, Estudio de procesos, Transformación, Recursos del sistema, Resultados, Retroalimentación y control, Estabilidad, Flexibilidad, Inercia y Jerarquía.
- Diagnóstico del sistema: análisis de la satisfacción de pacientes y acompañantes, análisis de problemas respecto a la estrategia, análisis de la satisfacción de los trabajadores, análisis de problemas respecto al sistema y análisis de los problemas fundamentales

Fase 2: Análisis de los procesos hospitalarios

- Identificación de los procesos que integran la organización, al análisis de sus relaciones, su representación en el mapa de procesos, y finaliza en la selección de aquellos a mejorar, con la conformación de los equipos de mejora. Para el desarrollo de estos pasos se utiliza para el diagrama de relaciones, la clasificación en estratégicos, operativos y de soporte, la selección de procesos relevantes y críticos para la mejora.

Fase 3: Mejora de los procesos

- Análisis de la casuística hospitalaria: Para determinar la casuística hospitalaria se identifica el método de agrupación de pacientes en función del proceso estudiado.
- Análisis de valor añadido: Se analizan las relaciones existentes entre las diferentes actividades de los procesos y su comportamiento, para cuatro criterios: los objetivos estratégicos, los grupos de interés, las características de calidad y los momentos de verdad. El resultado podría arrojar algunas actividades que no posean razón a ser dado por la ausencia de valor.

- **Análisis servuctivo:** Las características de los procesos estudiados conllevan a la utilización del término servucción en los análisis de su diseño, valiéndose de la representación de cuatro componentes (soporte físico, personal de contacto, cliente y servicio) y sus conexiones. La búsqueda de oportunidades de mejora estará en los fallos en cada uno de los componentes y sus interrelaciones, y cómo afecta, negativamente, el desempeño del proceso y la satisfacción del paciente.

Fase 4: Seguimiento y control

- Selección de indicadores
- Estimación de su peso relativo
- Confección del índice integral

¿Qué resultados se obtuvieron?

Los avances logrados en el funcionamiento de los procesos y los sistemas de gestión en organizaciones hospitalarias del territorio matancero, demuestran los beneficios que aporta la gestión y mejora de procesos, avalados por incrementos en el nivel de servicio, en la satisfacción de pacientes, en el comportamiento de indicadores clave en el desempeño de los procesos y en su propia generalización a instituciones de diferentes perfiles, lo que permitió probar la factibilidad de los instrumentos propuestos. Finalmente es preciso destacar que implantar la gestión por procesos en un sector como el hospitalario puede resultar un camino difícil porque existen premisas que de no ser atendidas pueden convertirse en limitaciones para su desarrollo, algunas de ellas son: la existencia de un rumbo estratégico y el compromiso de la alta dirección.

1.4.4. Caso 4: Sistema de Control de Gestión de Procesos en Pymes del sector hotelero en Medellín

¿Qué busca hacer la empresa?

Aplicado a pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de Colombia, siendo el turismo un negocio con potencial de crecimiento para la economía y el empleo. Sin embargo, sus mayores problemas radican en desviaciones de su gestión que afectan a la competitividad, debido a; índices bajos de productividad, informalidad, débil enfoque operacional y escasa planificación estratégica de futuros proyectos que impacta negativamente en la supervivencia empresarial y en consecuencia, afectando la economía en Colombia debido a la gran participación empresarial de este sector. Por ello, según los autores, su direccionamiento basado en herramientas de gestión, es primordial para el logro de objetivos y diferenciación de la competencia actual.

¿Cómo va a desarrollar el proyecto?

Según manifiestan los autores, la Gestión por procesos se trata de la mejora continua en los procesos que conforman un negocio, a través de la aplicación del ciclo de Deming (Planificación, Ejecución, Verificación, Actuación), el cual mantiene la relación entre los procesos con el fin de detectar y mejorar las desviaciones a tiempo.

Asimismo, existen otras metodologías derivadas de la Gestión por procesos, como lo es DMAIC, la cual consiste en; definir un problema, medir las variaciones del proceso, analizar las causas de las desviaciones, implementar nuevas metodologías para la mejora y monitorear los niveles esperados en las operaciones. En este caso, se busca mantener una interrelación entre procesos para tener un mayor control sobre el desarrollo de las operaciones de la empresa y enfatizar las etapas finales de las metodologías PDCA y DMAIC. Por ello, con la finalidad de estructurar un sistema de control, se busca vincular las estrategias con los procesos operativos y los procesos de apoyo, así como elaborar un sistema de medición de las variables que afecten a los procesos. Es aquí donde, se detallan una serie de indicadores que comparan los resultados respecto de los objetivos que se desean alcanzar en la gestión. A través de las brechas percibidas, es posible coordinar, controlar y tomar decisiones de mejora.

¿Qué pasos va seguir la empresa?

- Identificación de procesos: Se detallan los procesos llevados a cabo dentro de los hoteles, a través de reuniones pactadas con personas de experiencia y pleno conocimiento sobre los mismos, que definen con detalle su funcionalidad.
- Clasificación en variables y sub-variables: Como parte del diagnóstico de la empresa, se plantearon una serie de variables y subvariables para determinar cómo es que se realiza la gestión de los procesos. Esta serie de variables engloba atributos del servicio en base a la eficiencia y eficacia, permitiendo así, analizar la organización desde estos aspectos.
- Determinación del Grado de madurez: Además, se define en qué fase de madurez denotan los procesos de los hoteles de la investigación. En ese mismo contexto, el modelo de madurez es calificado en dos formas; modelo de Gartner y modelo de Hammer. Sin embargo, se utiliza el modelo de Gartner, por ser un modelo menos sofisticado y capaz de realizar un diagnóstico que establece cuáles son las fortalezas y debilidades de cada hotel.
- Propuesta de mapa de procesos: En base a la clasificación de los procesos, se propone un mapa de procesos que muestre la relación y vínculo con el resto de procesos. Cabe resaltar que este paso estructurará un sistema de control de gestión, basado en la interacción de procesos estratégicos, claves y de apoyo, dentro de la organización.

¿Qué resultados se obtuvieron?

- Partiendo del diagnóstico de la investigación, se detectó que el 25% de los hoteles entrevistados, no aplica la gestión por procesos.
- Se detectó que el nivel de madurez está en la etapa de “Conciencia de procesos” y se está encaminando hacia la de “Integración y control de procesos”.
- Se manifiesta un incremento del 70% en el desarrollo del sector hotelero en Medellín (2011).
- Continuando con la propuesta, se diseñó de un Sistema de Control de Gestión, con el fin controlar los procesos de la empresa y apoyar a la toma de decisiones estratégicas.
- Diseño de indicadores basados en los factores críticos de éxito del sector hotelero en Colombia, que se ven en el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2: Indicadores del sector hotelero de Colombia

Macroproceso	Factor de éxito	Indicador	Meta
Estratégico	Gestión Comercial	% de crecimiento de habitaciones vendidas	5%
Estratégico	Planeación estratégica	% de cumplimiento de proyectos	95% - 100%
Estratégico	Calidad	Tiempo de solución de no conformidades	24 horas
Clave	Reserva/Registro	Cumplimiento de reservas	90 % - 100%
Clave	Reserva/Registro	Rapidez en la ubicación de clientes	15 min
Clave	Alojamiento	Índice de satisfacción de huésped	95% - 100%
Apoyo	Mantenimiento	Atención oportuna a las solicitudes de mantenimiento	90% - 100%
Apoyo	Compras	Conformidad de aprovisionamiento	<=5%

FUENTE: Gonzales, N. & Restrepo, L. (2012)

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

1.4.5. Caso 5: Implementación de un modelo de gestión de inventarios para el mejoramiento del proceso de compras en una MYPE

¿Cuál es el objetivo de la investigación?

Definir los elementos que afectan directa o indirectamente a la gestión del inventario de Comercial “CADVILL” de la ciudad de Milagro, mediante el estudio de las circunstancias particulares ejecutadas por el personal de la empresa en función del giro del negocio para contribuir en el control de las elevadas pérdidas económicas.

¿Qué es lo que se va a aplicar?

- Básicamente el modelo de gestión de inventarios propuesto contempla los siguientes componentes:

- Políticas y procedimientos.
- Modelo de gestión de inventarios Cantidad Económica de Pedido (EOQ)
- Modelo de costeo de inventario Método Promedio Ponderado.

¿Qué pasos se van a seguir?

Para la implementación del modelo es necesario cumplir las siguientes actividades:

- Capacitación al personal sobre el modelo de gestión y el uso adecuado del software.
- Efectuar un inventario físico de la mercadería.
- Ingresar la información al sistema.
- Realizar una prueba piloto
- Realizar monitoreos de manera trimestral

¿Qué resultados se obtuvieron?

- Aplicando el modelo EOQ, costeo de inventario por promedio ponderado y una renovación de políticas, se obtuvo un ahorro de 2357.3 dólares, sin embargo, esto solo es el primer año ya que se espera obtener más ahorro en los años siguientes.
- Parámetros claros para medir el desempeño de la empresa.
- Conocer el costo de los productos.
- Divisar los productos que se podría necesitar en el futuro y precisamente la cantidad de producto que se requerirá.

Capítulo II: Diagnóstico

Para comenzar con el desarrollo de este capítulo, se efectuará un estudio sobre las micro y pequeñas empresas del Perú. De igual modo, el diagnóstico de la siguiente investigación se efectuó en micro y pequeñas empresas formales de Lima metropolitana, ya que se requiere contar con una visión general de los funcionamientos de estas. Conociendo ya este tipo de empresas se podrá determinar los aspectos a mejorar e incluirlo en la propuesta de modelo de gestión planteado en el capítulo III.

2.1. Tipo de investigación.

La investigación se define como una actividad encaminada a la solución de problemas, su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. Cervo y Bervian (1989), el empleo de estos procesos va a variar de acuerdo a la naturaleza de los fenómenos estudiados, es por ello que existen diferentes tipos de investigación, entre estos se encuentra la investigación exploratoria, que consiste en resolver problemas que no han tenido claridad y que no han sido estudiados a lo largo del tiempo ya sea porque no les han dado importancia o porque aún no han descubierto el potencial que tiene el fenómeno a estudiar. El objetivo de esta investigación es dar una visión más general de los problemas a tratar para así obtener nuevos conocimientos y desarrollar una hipótesis clara, sin embargo, realizar este tipo de investigación tiene un alto riesgo debido a que en muchas oportunidades se llega a la conclusión de que el problema no existe. El Perú cada vez está tomando más importancia a las MYPES, ya que representan la mayoría de empresas, es por ello que el ministerio de producción todos los años cuela un informe de este tipo de empresas, sin embargo, no lo hace a profundidad solo lo realiza a nivel sectorial, es debido a esto que se está realizando la investigación exploratoria de los hoteles MYPES de 2 y 3 estrellas en Lima metropolitana, ya que es un sector que aún no ha sido explorado y que cuenta con un potencial muy alto.

2.2 Descripción del ámbito de la investigación.

2.2.1 Situación actual económica

El punto de partida de este proyecto de investigación es identificar la situación actual de la economía en el Perú y la forma de contribuir en la estabilidad o mejora de ella. Al analizar la tasa de crecimiento porcentual del Producto Bruto Interno a precios constantes del 2007 de nuestro país, que es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos, se evidenció la siguiente situación:

Gráfico N° 3: Crecimiento porcentual del PBI

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Se percibe en el Gráfico N°3 que, a partir del año 2010 hasta el 2014, se presenta una situación desfavorable para el país puesto que el crecimiento porcentual es decreciente, teniendo en el último año de este análisis desde el 5.8% en el 2013 y 2.4% en el 2014, un decrecimiento de 3.4% en el

crecimiento porcentual del PBI, sin embargo, en el proyectado del año 2016 y 2017 tenemos un crecimiento promedio de 0.8% promedio por año.

Este decrecimiento está afectando a la pobreza ya que el PBI y este están claramente relacionados, en el Gráfico N°4, se puede observar que en el año 2009 existía un 33.5% de pobreza con respecto a la población total del Perú y que cada año ha ido disminuyendo de 3 a 2 puntos porcentuales, sin embargo, del 2014 al 2015 solo disminuyó 0.96%, como se observa en el Gráfico N°4, esto se debe al decrecimiento que viene afrontando el PBI.

Gráfico N° 4: Evolución porcentual de la pobreza en el Perú

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

2.2.2 Situación actual de las MYPES

Desde este punto, se requiere saber cuáles son los estratos empresariales que contribuyen a al valor agregado de nuestro país. Estas son las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, cuyas cantidades se detallan a continuación:

Tabla N° 3: Cantidad de empresas formales en el Perú

Estrato empresarial 1	N° de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Total de mipymes	1 682 681	99,5
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

FUENTE: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2015

En la Tabla N°3 se demuestra que el número de empresas que contribuyen en la economía del país forman parte de los estratos empresariales de Micro y Pequeñas empresas que tienen una denominación especial, consideradas como MYPES, las cuales se reconocen como la unidad económica, sea natural o jurídica, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Para pertenecer a este sector las empresas, como se mencionó anteriormente, deben contar con ingresos de hasta 1700 UIT.

Estos estratos empresariales representan más del 98% del total de empresas formales que tiene el Perú en el año 2014 y son fundamentadas a través de la evolución que han tenido con el pasar de los años puesto que estas vienen en aumento como se presenta en el Gráfico N°5 que muestra la situación del año 2010 al 2014:

Gráfico N° 5: Evolución del número de Mipymes formales en el Perú

FUENTE: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2015

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Esto evidencia que el enfoque de la investigación va a ir dirigido a los estratos empresariales con un crecimiento. Por ello, se considera que hay una mayor oportunidad de empleo, las cuales favorecen al crecimiento de la población económicamente activa (PEA).

Así mismo, el área de estudio debe estar concentrada en la zona en donde mayor es la existencia de estos tipos de empresas, en este caso es Lima, como se puede observar en la Tabla N°4:

Tabla N° 4: Cantidad de Mipymes por regiones

Regiones	Número	Part. %
Amazonas	9 452	0,6
Ancash	47 167	2,8
Apurímac	14 157	0,8
Arequipa	95 651	5,7
Ayacucho	20 848	1,2
Cajamarca	35 803	2,1
Callao	54 063	3,2
Cusco	69 134	4,1
Huancavelica	7 121	0,4
Huánuco	23 385	1,4
Ica	43 657	2,6
Junín	59 366	3,5
La Libertad	87 871	5,2
Lambayeque	56 023	3,3
Lima	797 564	47,4
Loreto	29 158	1,7
Madre de Dios	11 718	0,7
Moquegua	11 138	0,7
Pasco	10 504	0,6
Piura	65 412	3,9
Puno	35 987	2,1
San Martín	32 772	1,9
Tacna	27 132	1,6
Tumbes	12 526	0,7
Ucayali	25 072	1,5
Total	1 682 681	100

FUENTE: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2015

Una vez definido los estratos empresariales que se van abarcar y delimitar la zona geográfica, se analizan los principales sectores que forman parte de la economía del país:

2.2.3. Situación actual de los sectores económicos

Tabla N° 5: Cantidad de Mipymes según Sector Económico

Sector económico	Mipyme 2010		Mipyme 2015		VAP ¹ 2010-2015
	N°	%	N°	%	
Comercio	547,651	45.8	745,295	44.3	6.4
Servicios	462,850	38.7	692,221	41.1	8.4
Manufactura	121,242	10.1	148,732	8.8	4.2
Construcción	31,898	2.7	55,083	3.3	11.5
Agropecuario	22,202	1.9	24,184	1.4	1.7
Minería	6,375	0.5	13,669	0.8	16.5
Pesca	3,493	0.3	3,497	0.2	0.0
Total	1,195,711	100	1,682,681	100	7.1

FUENTE: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2015

Los sectores económicos más predominantes, según la Tabla N°5, son el comercio y los servicios que representan el mayor porcentaje de las MIPYMES en el País. Además, en el Gráfico N°6 se puede observar que el sector servicios cuenta con la mayor cantidad de trabajadores que el sector comercio.

Gráfico N° 6: Distribución de trabajadores según sector

FUENTE: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

En base a lo descrito anteriormente, el sector servicios representa la opción más concreta para proceder con la investigación.

Este sector socioeconómico se divide según sección CIU, en la Tabla N°6 se puede observar la cantidad de MIPYMES hasta el 2014 según sección.

Tabla N° 6: Cantidad de Mipymes según Sector Económico - SERVICIOS

Sección	Descripción	Total Mipyme
G	Comercio al por mayor y menor	745 295
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	226 459
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	174 470
D	Industrias manufactureras	148 732
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	130 723
H	Hoteles y restaurantes	117 969
F	Construcción	55 083
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	24 184
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	22 674
M	Enseñanza(privada)	15 090
C	Explotación de minas y canteras	13 669
B	Pesca	3 497
J	Intermediación financiera	3 383
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 453
Total		1 682 681

FUENTE: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2015

Las secciones CIIU más representativas con la G, K, O y D, de las cuales no podemos considerar actividades de O porque forman parte de personas naturales, la actividad K por hablar de una parte muy variada del sector servicio. Por ello, se considera que el sector H, referido a Hoteles y Restaurantes, sería la mejor opción de investigación.

2.2.4. Situación actual de los hoteles

Así mismo, es una muestra de ayuda la tasa de mortalidad que han tenido las empresas durante el primer trimestre del 2015 en el Gráfico N° 7 y en su comportamiento del PBI que está en crecimiento y un aporte de millones de soles que sigue en aumento en los últimos años como se observa en el Gráfico N° 8:

Gráfico N° 7: Mortalidad según actividad económica

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

A través de la tasa de mortalidad, se va a enfocar lo que se quiere transmitir por medio de esta investigación, que es la sostenibilidad. Una muestra clara, de ver que un sector económico es estable y que no tiene una tendencia a desaparecer, es cuando su tasa de mortalidad es alta. Por medio del Gráfico N° 7 se evidencia que de un total 32 722 empresas desaparecieron, durante el primer trimestre del 2015, el 37.27% (12 195) pertenecen al sector económico comercio (la suma de comercio al por mayor y por menor), lo cual ayuda a corroborar porque dentro de los sectores económicos mencionados en la Tabla N° 5 no se procedió a elegir este sector. Por otro lado, el

Gráfico N° 7 muestra que durante el primer trimestre del 2015, 2 485 empresas desaparecieron (7.59 %) de la actividad económica de transporte y almacenamiento, mientras que de parte de actividades de alojamiento y servicio de comidas fueron solo 1 661 (5.08%), lo cual permite determinar que la elección hecha en la Tabla N° 6 es sostenible ya que en la actividad orientada a transporte se han presentado mayor cantidad de empresas desaparecidas.

Gráfico N° 8: Producto Bruto Interno de Alojamiento y Restaurantes

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ELABORACIÓN: Elaboración propia

La gráfica muestra que es un sector de provecho y que puede ser investigado por la proyección que sigue teniendo no solo en PBI sino en la parte de empleo como se puede observar en la Gráfica N° 9:

Gráfico N° 9: Tasa de crecimientos de empleo en Hoteles y Restaurantes

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Sin embargo, en el segundo trimestre del 2016, el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurante a precios constantes del 2007, se expandió en 2,5% respecto al mismo periodo del 2015, como consecuencia del mayor dinamismo del subsector alojamiento que creció 4,6%, y del subsector restaurantes con 2,1%, esto se observa en la Gráfica N°10.

Gráfico N° 10: Valor Agregado Bruto de Alojamiento vs Restaurantes

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Una vez definido de manera específica el sector económico a investigar. Se procede a especificar a qué clase de hoteles va dirigido este estudio. Esto puede ser medido a través de diferentes formas, como qué tipo de hoteles cuentan con mayores pernoctaciones, cual tiene mayor número de establecimientos, habitaciones o las características en común entre ellos pero sin dejar de la lado la esencia de la investigación que son las MYPES.

A continuación, en el Gráfico N°11 se presenta una comparación de la clasificación de los hoteles, en base a las pernoctaciones en el año 2015 de las personas no residentes en el Perú, esto evidencia las preferencias de los consumidores y que es lo que buscan las personas a la hora de escoger en qué tipo de hotel pasar la noche:

Gráfico N° 11: Pernoctaciones personas no residentes 2015

FUENTE: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

ELABORACIÓN: Elaboración propia

El resultado fue que la preferencia está en los hoteles de 3 estrellas ya que cuenta con la mayor parte de pernoctaciones durante el 2015. Junto a esto, en el Gráfico N°12, se muestra la data de las cantidades de establecimientos con los que cuentan estos tipos de hoteles:

Gráfico N° 12: Número de establecimientos

FUENTE: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Se puede evidenciar que las mayores cantidades de hoteles formales se encuentran dentro del rubro de los hoteles de 2 estrellas.

Por ello, para la investigación se ha seleccionado los hoteles de 2 y 3 estrellas puesto que representan la mayor cantidad de establecimientos y preferencias de la población. Así mismo, se considera que presentan las características ideales de las MYPES puesto que la cantidad de trabajadores y la cantidad de ingresos (en UIT) son los requeridos para este estrato empresarial.

2.3. Población y muestra.

2.3.1. Definiciones:

Para realizar el estudio en mención, se aplicará la técnica del muestreo, esta consiste en seleccionar un conjunto de individuos, de un universo o población, que tengan las mismas características, esto se realiza porque el investigador en muchas ocasiones no cuenta con los recursos o tiempo para estudiar a toda población, además este tiene distintos beneficios como ahorrar tiempo, costos y aumentar la calidad del estudio, porque al tener más tiempo se va a profundizar más en la muestra y se realizarán las entrevistas de una manera más óptima.

Existen diferentes tipos de muestra, sin embargo estos parten de dos ramas, el probabilístico (aleatorio) y el no probabilístico (no aleatorio), la primera rama indica que cualquier elemento puede formar parte de la muestra, este se escoge de forma aleatoria, asimismo la primera rama se divide en diferentes tipos de muestreo:

- Muestreo simple: Consiste en que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, el beneficio que trae esta muestra es a la hora de seleccionarla, ya que es más rápido y sencillo.
- Muestreo estratificado: En este tipo de muestreo se agrupan los individuos, permitiendo así que en la muestra se pueda resaltar un subgrupo, este método se utiliza cuando el indagador desea resaltar un subgrupo de la muestra.
- Muestreo sistemático: Es como el muestreo simple solo que se eligen a los individuos de acuerdo a un patrón que se define al inicio de la selección así se recopila la muestra de forma equitativa.
- Muestreo por conglomerados o áreas: se procura elegir en la muestra toda la variabilidad de la población, además se escoge la muestra de grupos ya conglomerados, esto resulta beneficioso

al estudio ya que la selección se hace de forma más rápida y esto disminuye los costos de investigación.

La segunda rama indica que existe gran influencia del investigador al momento de seleccionar la muestra porque este selecciona la muestra de acuerdo a su criterio y esto conlleva a una incertidumbre a la hora de representar la población.

2.3.2. Población

Para seleccionar la población de este estudio se ha considerado 3 puntos: que los hoteles sean formales y se encuentren regulados por el MINCETUR, que lleven la denominación de hoteles de 2 y 3 estrellas y que se encuentren registrados como Micro y Pequeña empresas para esto se acudió a la página del ministerio de comercio exterior y turismo (MINCETUR), ya que este ministerio tiene la relación de los hoteles a estudiar, el cual tuvo como resultado 1802 locales de alojamiento, luego se procedió a escoger a los que llevaban la denominación de hoteles de 2 y 3 estrellas, el resultado fue de 688 hoteles , después se procedió seleccionar a los hoteles que se encuentran ubicados en lima metropolitana, la cantidad obtenida fue 176 hoteles por último, se seleccionaron solo los hoteles que pertenecían al sector MYPE, esto se confirmó en la página de internet del ministerio de producción llamada REMYPE, una vez hecho esto se encontró una población de 101 hoteles MYPES de dos y tres estrellas en Lima Metropolitana.

2.3.3. Muestra

A partir de la base de 101 hoteles, como parte de la investigación, requerimos identificar los problemas y conocer los procesos que siguen los hoteles a través del estudio de una muestra, esta será de tipo aleatorio simple, ya se procederá a elegir los hoteles de forma aleatoria así todas

tendrán la probabilidad de ser parte de la muestra y se reducirán costos ya que de esta forma la selección es rápida y reemplazable.

Para elegir el tamaño mínimo de muestra se procede a aplicar la fórmula desarrollada durante los años, en donde N representa a la población, Z al nivel de confianza, p representa la proporción que se espera encontrar, y el margen de error, el cual se muestra en la siguiente fórmula;

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

Esta muestra fue tomado con el 85% de confianza, no se toma como intervalo el 95% de confianza ya que tomar ese nivel incurre un mayor costo y tiempo, además se escoge un error muestral de 5%, ya que este es el máximo error permitido esto nos permite situar en el peor de los casos, luego se procede a escoger un p de 50% ya que no tenemos ninguna información sobre el valor que se espera encontrar. Esto dio de resultado como muestra a 69 hoteles MYPES en la parte de Lima Metropolitana, ver Gráfico N°13:

Gráfico N° 13: Evolución de la selección de Hoteles

FUENTE: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

ELABORACIÓN: Elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para llevar a cabo la investigación exploratoria existen muchas herramientas, sin embargo, para generar un enfoque cualitativo se encuentran las discusiones informales con los empleados, clientes y para enfoques más formales a través de grupos de discusión, los métodos proyectivos, entrevistas en profundidad, caso estudios o estudios piloto. Para esta investigación se utilizara la herramienta de entrevistas a profundidad en donde le se realizará entrevistas a 69 administradores, recepcionistas o encargados de hoteles de 2 y 3 estrellas en Lima Metropolitana, se escogió esta herramienta porque sus bases recaen en el juego conversacional y es una entrevista semiestructurada que permite que el entrevistado pueda expresarse más y se sienta más cómodo a la hora de responder las preguntas.

El punto de partida de las entrevistas a profundidad es mostrar la situación actual de Hoteles MYPES de dos y tres estrellas en Lima Metropolitana a través de una serie de preguntas con

respecto a los procesos que manejan actualmente. Las preguntas elaboradas para la entrevista, al mostrar la situación actual del funcionamiento de los procesos y áreas que puedan tener los hoteles, llegan a mostrar los defectos que estos presentan, determinar las posibles causas de los problemas y presentar lo que realmente debería hacer por medio de la descripción de los correctos funcionamientos.

2.5. Método de análisis de datos

A través de las entrevistas se pretende identificar la situación actual de los hoteles en base los distintos procesos que sigue la logística: las gestiones de inventarios, almacenes, compras, transporte y sistemas de información. A partir de esa información recolectada se podrá determinar en cuáles de los procesos se presentan problemas o cuales requieren de mejoras. Esta información fue trabajada en una base de Excel en donde se estandarizaron las respuestas y que se puede apreciar en el Anexo N°4

2.6. Situación actual de la logística en los hoteles MYPES

2.6.1. Situación actual de la gestión por procesos

Como primer problema se puede observar en el gráfico N°14, que el 17% de los hoteles si evalúa los resultados que obtienen de diferentes acciones, sin embargo, el 83% no los evalúa y esto no les permite realizar una mejora continua ya que toman acciones sin saber el impacto del resultado.

Gráfico N° 14: Porcentaje de hoteles que evalúan sus resultados

ELABORACIÓN: Elaboración propia

El segundo problema que se evidencia en hoteles, ver gráfico N°15, es que el 88% de estos no usa ningún tipo de indicador, esto es preocupante ya que los dueños de los hoteles no saben cómo está marchando su hotel porque los indicadores reflejan la situación actual de la empresa, sin esto los dueños de los hoteles no pueden realizar correcciones ni mejoras.

Gráfico N° 15: Porcentaje de hoteles que utilizan indicadores

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Otro de los problemas identificados en los hoteles, ver gráfico N°16, es que el 91% de estos no cuenta con una misión, objetivos y visión bien establecidos, esto es perjudicial para la empresa ya que no saben en qué rumbo crecer, además esta define por qué y para que existe la empresa.

Gráfico N° 16: Porcentaje de hoteles que cuentan con misión, visión y objetivos

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico N°17, el 81% de hoteles no ejecuta las propuestas de mejora brindadas por sus trabajadores, esto no solo perjudica al crecimiento de la empresa sino también a la motivación de los trabajadores, esto provoca que el rendimiento y el nivel de servicio bajen.

Gráfico N° 17: Porcentaje de hoteles que ejecutan las mejoras propuestas

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Como conclusión, se puede observar que un 86% de los hoteles MYPE de dos y tres estrellas en lima metropolitana no aplica ningún elemento de la gestión por procesos y esto puede estar perjudicando el nivel de servicio afectando directamente a las ventas de la empresa.

2.6.2. Situación actual de la gestión de inventarios

Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación de las existencias y el modelo de inventario determinado para los métodos de control. Mediante la entrevistas se pudo analizar que para esta parte de la logística no se maneja una gestión de inventarios, muy pocos de los hoteles llevan un registro de los cosas que entran y salen del almacén, ni cuentan con un sistema donde registrar los insumos y a penas manejan las bases de Excel como registro y forma de control.

En base a los 69 hoteles encuestados, las estadísticas que soportan esta situación de los hoteles se pueden observar en los Gráficos N° 18, 19 y 20:

Gráfico N° 18: Situación de existencias de gestión de inventarios

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 19: Situación actual de registro de inventarios

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 20: Situación actual de medio de registro de inventarios

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Se concluye que 80% de los hoteles no llevan una gestión de inventarios, 77% tienen un registro de las cosas que entran al hotel, de los cuales 7% lo hace mediante facturas, 16% no usa un formato y 77% una base de Excel; sin embargo, lo desfavorable es que solo son registros de entrada y no de salida. Esta circunstancia no permite tener un conocimiento de la situación actual de los almacenes ni lo que tiene la empresa en insumos, lo cual se evidencian en los problemas que tienen los hoteles al no tener estos registros, ver gráfico 21.

Gráfico N° 21: Impacto de no contar con registros de salidas

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Los problemas presentados en el Gráfico N°21 hacen referencia a los principales problemas que para los hoteles se muestran al no tener registros de salidas que son los robos a los que están más propensos a no tener un control, el desconocimiento de valor de los activos que al no tener las cantidades exactas no se puede medir y el 49 % menciona que sufren pérdidas de los productos por la organización (no identifican donde lo dejaron, se encuentran en otros ambientes y toman tiempo en buscar donde lo dejaron).

2.6.3. Situación actual de la gestión de compras

Por otro lado, las tareas que corresponde a la gestión de compras tienen por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. Así mismo, se debe prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean de interés para la organización, tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta

frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos. También, debe negociar permanentemente los precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor. Junto con eso, se debe planificar los pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.

La entrevista realizada a los hoteles, con respecto a la parte de compras de logística, fueron en base a la realización de cotizaciones, las consideraciones del proveedor en cuanto a “calidad, tiempo y costo”, los responsables de este proceso y los momentos en el que se efectúa estos procesos. Las estadísticas que soportan esta situación son las siguientes:

Gráfico N° 22: Situación actual de las compras en los hoteles MYPES

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 23: Situación de las características que toman en cuenta para una compra

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 24: Encargado de aprobar compras

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 25: Encargados de hacer las compras en los hoteles

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 26: Situación del momento en que los hoteles realizan las compras

ELABORACIÓN: Elaboración propia

En el Gráfico N°22 se concluye que 62% de los hoteles no realizan cotización, que velan más por la calidad del producto que entregan los proveedores y solo el 13% se fija en los costos y el tiempo como se indica en el Gráfico N°23. Con estas estadísticas se puede mostrar que al no realizar cotizaciones no se puede lograr conocer más sobre el mercado, la variedad de proveedores con los que se cuenta y los compradores, tienden a confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones estándares. Por ello, las encuestas muestran que un bajo porcentaje se

orientaba en escoger por los costos y tiempo a la hora de escoger un proveedor y un alto porcentaje a la calidad ya que se basaban en confiar en su mismo proveedor lo cual no deja comparar si hay productos que ofrecen la misma calidad o mejor por costos menores y si tienen mejores tiempos de entrega que me permitan manejar mejor los niveles de servicios.

Por otro lado, las estadísticas del Gráfico N° 24 y 25 muestran que, en el 60% de los hoteles, la persona encargada de aprobar y realizar las compras son los administradores de los hoteles y se basan en lo mencionado anteriormente, la confiabilidad en un mismo proveedor. Junto con esto, al ser los administradores los encargados de este proceso y cuentan con más responsabilidades, no hay una planificación periódica, lo cual se muestra cuando se obtiene que un 91% de los hoteles compra solo cuando lo necesita, que este caso hace referencia a cuando ya se quedó sin insumos como lo puede mostrar el Gráfico N°26 y evidencia los principales impactos que sufre esta parte del proceso logístico en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 27: Impactos de comprar cuando se necesita

ELABORACIÓN: Elaboración propia

En el Gráfico N°27 se puede observar que los hoteles encuestados evidencian que los tres principales problemas que afrontan en esta parte de la logística son las compras en exceso, no permite comparar la situación actual en el mercado y se acude a tiendas cercanas donde no se sabe

si se obtiene lo mejor en cuanto a precios. De esta gráfica se puede determinar que las compras en exceso es lo que más aquejan los hoteles ya que para evitar más salidas y no tener una correcta planificación compran en exceso.

2.6.4. Situación actual de la gestión de almacenes

Otros de los procesos que se sigue en logística son los almacenes que tratan la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material o productos terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización.

Gráfico N° 28: Situación de las existencias del almacén

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 29: Lugar donde se almacena

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 30: Situación de lugar donde se almacena

ELABORACIÓN: Elaboración propia

De los Gráficos 28, 29 y 30, se puede concluir que el 78% cuenta con un lugar designado para almacenar, de los cuales el 65% designa un cuarto como almacén y el 62% considera que el espacio no es organizado. Por ello, se puede determinar que no se tiene una correcta organización de las existencias y por ende no se logra ni se conoce de manera correcta la distribución de los insumos, lo cual conlleva a los problemas mencionados por los hoteles:

Gráfico N° 31: Impacto de la desorganización del almacén

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Como se puede ver en el Gráfico N°31, 57% de los hoteles comentan que la desorganización del hotel conlleva a encontrar algunos productos fácilmente y otro 43% menciona que la desorganización puede generar productos defectuosos.

2.6.5. Situación actual de la gestión de transporte

El proceso de transporte tiene dos tareas imperativas, estas son la elección del medio o los medios de transporte a utilizar y la programación de los movimientos a emplear, los cuales deben ajustarse a unas medidas óptimas teniendo en cuenta la rapidez de entrega, eficiencia, seguridad y servicio al cliente. Las entrevistas realizadas del transporte son en base a los responsables de este proceso y el uso de rutas especiales que se pueden apreciar a continuación:

Gráfico N° 32: Hoteles que realizan el transportes de las compras

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Gráfico N° 33: Inclusión de rutas especiales

ELABORACIÓN: Elaboración propia

De los Gráficos N° 32 y 33 se concluye que el 84% de los hoteles encuestados llevan como responsables de los insumos que requieren al mismo proveedor y el 88% no toman en cuenta la planificación de rutas especiales. Como esta parte del proceso es tercerizado y no asocia directamente la actividad de los hoteles como función, no se tomará en cuenta.

2.6.6. Situación actual de la gestión del flujo de información

La tecnología informática es una herramienta imprescindible para alcanzar los objetivos de la gestión logística. Este marco nos obliga a buscar nuevas herramientas que nos permitan asegurar altos niveles de servicio al mismo tiempo que incrementar la eficiencia, la productividad y mantener los costos controlados. Bajo este contexto, a través de las entrevistas, se necesita conocer si las personas dentro de los hoteles tienen conocimiento de la existencia para poder abastecerse con los recursos necesarios y en el momento adecuado. Así mismo, se necesita conocer si se mantiene un registro de entradas y salidas de las cosas que se utilizan en general en los hoteles desde los cuartos, las herramientas de limpieza o los implementos que necesiten.

Gráfico N° 34: Número de hoteles que cuentan con formatos de entrada y salida

ELABORACIÓN: Elaboración propia

A través del Gráfico N°34 se puede evidenciar que el 76% si cuentas con formatos de registro, que como se pudo ver anteriormente son por las facturas que se guardan de las compras o un registro en una base de Excel pero no se cuenta con la información que sea puesto que en su mayoría se toman de los almacenes como urgencias, quedan como pendientes de registro y luego pasan a ser olvidada. Junto con este requerimiento, en la mayoría de casos el personal no cuenta ni con esa información de entrada que les permita ver los ingresos a almacén.

Gráfico N° 35: Número de hoteles con personal informado de sus existencias

ELABORACIÓN: Elaboración propia

El Gráfico N°35 evidencia que los hoteles no tienen la información de las existencias a disposición de las personas que requieren tener a mano esta información. Por ello, se puede determinar que no manejan un sistema de información y no se preocupan por tener un registro las existencias, lo cual no permite saber lo que hay en los almacenes ni de lo que se dispone para poder manejar la demanda y hacer pedido sustentados que son los problemas que más aquejan según los hoteles:

Gráfico N° 36: Impacto de no tener información de las existencias

ELABORACIÓN: Elaboración propia

El Gráfico N°36 indica que el 37% de los hoteles tiene desconocimiento de las existencias y el 63% no puede realizar correctamente planificaciones al no conocer la situación actual de las existencia en general del hotel.

2.7. Diagnóstico de la situación actual

Dentro de la situación actual que afrontan los hoteles en relación al estudio por procesos que tiene como fin esta investigación se encuentra la importancia de identificar la relación de las actividades dentro de los procesos de las operaciones que realizan los hoteles. Para ello, se requiere utilizar una herramienta que pueda dar una visión general de las diferentes etapas de un proceso y muestra una representación gráfica de cómo funciona el proceso de los hoteles. Para ello, las herramientas a utilizar es un mapa de procesos con el fin de identificar los procesos en estudio en los hoteles y luego un flujograma más detallado de las actividades que se realizan dentro del proceso específico escogido para esta investigación.

Mapa de Procesos de Hoteles

Para definir cada una de las partes del mapa de procesos es necesario evaluar la importancia y las características que tienen los hoteles en cuanto a los procesos que siguen y la complejidad que tienen cada uno de estos. Como se pudo observar a través de las entrevistas, la mayoría de los hoteles en estudios no tienen áreas definidas, varios de los procesos son realizados por una misma persona y muchos de estos engloban más de una función en distintos procesos. A partir de ello se puede concluir el siguiente mapa de procesos, ver Gráfico 37.

Gráfico N° 37: Mapa de procesos de los hoteles

ELABORACIÓN: Elaboración propia

En los procesos estratégicos se consideran los procesos relativos a las estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección. Por ello, los procesos se vinculan a estas características son la gestión de calidad por ser un área enfocada en ver el servicio que se ofrece a los clientes y los estándares que fija la dirección, planeamiento y control que se basa en la planificación y disponibilidad de recursos para los hoteles. Sin embargo, actualmente los hoteles MYPES de dos y tres estrellas no cuentan con un área enfocada en este aspecto, lo cual puede ser una oportunidad de mejora al tener

áreas donde se pueda plantear objetivos para las organizaciones y asegurarse de una correcta planeación tanto en prestación de los servicios como de los recursos que se necesitan.

En los procesos centrales se basan los procesos que dan valor al cliente, son la parte principal del negocio y que dentro de los hoteles van dirigidos a la clave del negocio que son las reservas de habitaciones. Por ello, el proceso que vincula directamente esta parte del negocio es la gestión por pedidos que se encarga de integrar todas las actividades desde la información brindada a los clientes sobre el hotel, la disponibilidad de habitaciones, la cotización de la habitación o del servicio a brindar, la asistencia que se le da al cliente y el cobro por el servicio. Esta área es la que está mejor definida dentro de los hoteles ya que es realizada en su mayoría por una personal fijo que son los recepcionistas.

Los procesos de soporte son los encargados de proveer a la organización todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de las mismas generar valor añadido deseado a los clientes. Por ello, los procesos que se vinculan a estas características son Mantenimiento, Seguridad y Salud Ocupacional, Comercial, Recurso Humanos, Costos y Logística, proceso que será descrito detalladamente en cuanto a sus actividades en el flujograma.

Flujograma del proceso Logístico

En el diagnóstico de la situación actual se va direccionar en base los problemas que presentaron las distintas partes del proceso en estudio: Inventarios, compras, almacenes, transporte y sistema de información es por ello que en base a las 69 encuestas realizadas se ha confeccionado un esquema del proceso actual que sigue la cadena logística en los hoteles MYPES de 2 y 3 estrellas en Lima Metropolitana, como se puede ver en el Gráfico N°38 el punto de partida para plasmar el proceso fue la solicitud de algún material, quien revisa si cuentan con stock de este material es el jefe de housekeeping, si el material solicitado se encuentra en el almacén este procede a retirarlo.

Podemos observar que actualmente no se llena ningún formato de salida de materiales, simplemente se retira el material, si el material no cuenta con stock se le avisa al administrador, este analiza si el producto es urgente o no, de ser urgente le ordena a un trabajador que vaya a comprar, cuando regresa se lo lleva al jefe de housekeeping, este procede a revisar el material, para saber si este es el indicado o no, de no ser el indicado se ordena al trabajador que regrese a la tienda y cambie el producto, si el producto no es urgente, se le adjudica a un proveedor, se puede observar que en el proceso de compras no se realiza ninguna cotización, realizan la adjudicación directa, una vez entregado el producto se revisa el material y la cantidad, de no ser correcto se coordina con el proveedor para realizar una devolución, de ser el correcto se observa si existe espacio en el almacén, si existe espacio se llena el formato de ingreso, de no existir espacio se guarda en un ambiente cualquiera.

Gráfico N° 38: Flujoograma de la logística en los hoteles

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

2.8. Variables

a) Proceso de cotización: el problema encontrado es que el sector no realiza una cotización continua cuando surge la necesidad de solicitar un producto o servicio. Las causas de este problema son:

- Mucha confiabilidad en el proveedor actual que tienen.
 - No tienen conocimiento del proceso que deben seguir.
 - No se toman un tiempo.
- b) No tomar en cuenta calidad, costo y tiempo: El problema encontrado es que los hoteles no toman en cuenta los aspectos de calidad, costo y tiempo como conjunto. Si bien es cierto, la mayoría apunta a la calidad, las causas de tomar en cuenta estos tres factores son:
- No tener conciencia, ni precaución por tener todas las cosas a tiempo o antes de que se necesiten.
 - Desconocimiento de un mercado porque se basan en la confiabilidad de sus proveedores y no permite indagar con qué otras posibilidades cuentan.
 - No designar un almacén
- c) Uso de los recursos de almacenamiento: El problema radica en la desorganización que cuentan estos ambientes. Las causas de este problema son las siguientes:
- Falta de un espacio.
 - No lo toman en cuenta a la hora de empezar el negocio.

d) Abastecimiento de los insumos: No compra cuando lo necesita. Las causas de este problema son:

- No designar un tiempo para hacer la planificación.
- Ven más fácil por evitar hacer toda la gestión.
- No toman en cuenta las consecuencias en temas de registro y contabilización.
- No tener un registro completo de inventarios.

e) Inventario de mercadería: el problema radica en que no permite tener un conocimiento de las existencias cuando se producen salidas de estos productos. Las causas de estos problemas son:

- No dedican un tiempo para registrar
- No toman en cuenta los registros de salida porque en su mayoría solo se coge de inmediato lo que se necesita.
- No toman en cuenta las consecuencias que puede haber por temas de pérdidas o robos.
-

2.9. Problemática

Las MYPES del sector hotelero de dos y tres estrellas en lima metropolitana afrontan un problema en común, esta es la falta de gestión interna, que se ve reflejada en la poca coordinación, organización e información dentro de los hoteles, esto impide que estos puedan crecer y perdurar en el sector a largo plazo, ya que no permite que se tomen las mejores decisiones estratégicas. Desde el punto de vista de la Gestión logística un 62% de los hoteles no realiza ningún tipo de cotización al momento de realizar las compras, lo cual no permite que este sector de las MYPE genera ahorro por compras y un 50% sufre pérdida de productos ya que no cuentan con registro de inventario afectando así a la disponibilidad de habitaciones, estas características impactan de forma directa a la productividad y competitividad de la MYPE, limitando su crecimiento, su consolidación en el mercado y, en consecuencia, el aporte al PBI del país

2.10. Hipótesis

2.10.1. Hipótesis General

Diseñando un modelo de procesos estandarizados en las MYPES del sector hotelero, con la aplicación de técnicas de Ingeniería Industrial, se incrementará la competitividad y las oportunidades de crecimiento de los hoteles de dos y tres estrellas de Lima Metropolitana.

2.10.2. Hipótesis Específica

Implementando un modelo logístico en las MYPES y utilizando herramientas de gestión por procesos se logrará el uso eficiente de los recursos que evitaren gastos innecesarios.

2.11. Objetivos

2.11.1. Objetivo general

El objetivo principal es diseñar un modelo de proceso que permita mejorar los procesos logísticos de las empresas MYPES de sector hotelero logrando que se reduzcan los tiempos y costos del proceso.

2.11.2. Objetivos específicos

- Conocer las definiciones y antecedentes de la logística en los hoteles MYPES del sector hotelero en lima.
- Realizar el diagnóstico e interpretación de los procesos logísticos de las MYPES del sector hotelero en lima.

- Diseñar y realizar el modelo de gestión en base al proceso de logística además presentar las alternativas de solución para el problema encontrado en las MYPES del sector hotelero en lima.
- Validar la solución planteada para la logística de los hoteles MYPES en lima y presentar la evaluación del impacto que ha generado la aplicación de los métodos ingenieriles en base al costo y beneficio.

2.12. Red de Productividad

2.12.1. Red General

En base al diagnóstico se ha podido evidenciar que en las MYPES la deficiencia más alarmante es la productividad ya que no están teniendo control sobre sus procesos, sin embargo, este se puede aumentar incrementando las ventas, reduciendo los costos y mejorando la satisfacción del cliente a través de los modelos vistos en el gráfico 39.

Gráfico N° 39: Red de productividad General

ELABORACIÓN: Elaboración propia

2.12.2. Red específica

El modelo logístico va dirigido a la reducción de costos, ya que aquí se puede generar un ahorro importante, esto se va a lograr a través de la administración de las compras y de las existencias evitando así recompras y robos, esto va a ser posible aplicando un proceso de compras y de inventarios ya que solo así se podrá tener el control de los procesos, ver gráfico 40.

Gráfico N° 40: Red de productividad específica

ELABORACIÓN: Elaboración propia

Capítulo III: Diseño de la Propuesta de Mejora

3.1. Diseño Conceptual

El diseño conceptual del presente proyecto de tesis tiene como objetivo principal generar un crecimiento sostenido del PBI con el fin de reducir la pobreza y desempleo en el país. El aumento en la empleabilidad está directamente relacionado al aumento de productividad de las empresas y afecta directamente los índices del PBI, puesto que a mayor cantidad de personas que poseen un trabajo estable existe una mayor estabilidad económica. En cuanto a la composición del sector empresarial peruano, se divide en tres grandes sectores que son las micro y pequeñas empresas, medianas empresa y grandes empresas. La composición del sector empresarial, según el INEI, es que en los últimos años las micro y pequeñas empresas poseen más del 99% del sector empresarial, le sigue las medianas empresas con un 0.2% y por último se encuentran las grandes empresas con un 0.50%, aproximadamente. Cabe mencionar que, el sector empresarial peruano posee dificultades que limitan el desarrollo de las MYPES como la mortalidad, falta de conocimientos de gestión e informalidad, las cuales son críticas en las primeras etapas de una empresa. Por lo que el presente proyecto de investigación trata de subsanar dichas dificultades, a través, de la creación de sistemas integrados de procesos. Así mismo, se debe recalcar que, estos sistemas integrados están respaldados en investigación teórica e información recopilada entrevistas realizadas a los hoteles de dos y tres estrellas de Lima Metropolitana. El motivo de la elección de este sector, se debe a que es uno de los que poseen un porcentaje de crecimiento alto en el Perú y una tasa de mortalidad menor dentro del sector servicios.

Para finalizar, el sistema integrado de procesos, cuenta con 09 procesos que son:

- Modelo de gestión de la calidad
- Modelo de gestión de la seguridad y salud ocupacional
- Modelo de planificación y control
- Modelo de gestión comercial

- Modelo de gestión de pedidos y alojamiento
- Modelo de gestión logística
- Modelo de gestión de costos
- Modelo de gestión del mantenimiento
- Modelo de gestión recursos humanos

Gráfico N° 41: Diseño Conceptual de la Investigación

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

3.2. Mapa de procesos General

Gráfico N° 42: Mapa de Procesos de Hoteles de dos y tres estrellas de Lima Metropolitana

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Los procesos estratégicos son aquellos encargados de dar los lineamientos y la dirección al negocio, dentro de estos procesos en los hoteles tenemos:

- **Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional:** Brinda las directrices de trabajos tales como los procedimientos de trabajo seguro y es el encargado de velar por el bienestar de los trabajadores, mediante el control efectivo que permite minimizar los riesgos presentes en de las actividades de cada puesto.
- **Gestión de Calidad:** Al ser primordial en el desarrollo del servicio hotelero, trabaja apuntando a mejoras de largo plazo porque busca satisfacer los objetivos del hotel en base a las preferencias y percepción del cliente.

Los procesos centrales son los encargados de dar un valor agregado a lo que ofrece la empresa, es decir forman parte del core bussiness del negocio, dentro de estos procesos en los hoteles tenemos:

- **Gestión de Planificación y Control:** Dentro de la gestión por procesos que debe seguir el hotel, se encarga de mantener los procesos coordinados, regular las necesidades en el tiempo de modo que todos los procesos puedan realizarse en el momento requerido.
- **Gestión Comercial:** Se enfoca en la segmentación del mercado, realizar el marketing necesario y posicionamiento para la empresa. Se enfoca en agregar valor a la gestión por procesos de los hoteles mediante la búsqueda de clientes y el servicio post-venta que realiza.
- **Gestión de Pedidos y Alojamiento:** Forma parte de los procesos clave porque da un seguimiento al pedido desde que se recepciona hasta que se termina la prestación del servicio en el hotel, garantizando el cumplimiento de los requisitos que abarca dicho pedido y la satisfacción del cliente.
- **Gestión logística:** Envuelve todas las áreas de la empresa para 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.

Los procesos de apoyo son los encargados de dar soporte a los procesos operacionales, dentro de estos procesos en los hoteles tenemos:

- **Gestión de costos:** asignación eficiente y eficaz de los recursos financieros para las distintas áreas dentro de los hoteles y asignarle un correcto porcentaje de los costos que pueden realizar para el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Gestión de Mantenimiento:** Es un proceso invisible para el cliente, aparta en la administración del hotel asegurando el buen funcionamiento de los equipos y disponibilidad de algunos servicios ofrecidos, pero no es limitante para el hotel.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Abastece la mano de obra para el trabajo de toda la organización, brindarle una correcta capacitación y comodidad en su puesto.

3.3. Flujo de procesos general

En esta sección se trata de plasmar de manera visual como es el procedimiento general que siguen los hoteles para el desarrollo de sus actividades. El punto de partida es la solicitud de servicio y se produce la reserva. A partir de ello, se empieza a disponer de los inventarios y housekeeping se encarga de preparar todo antes de la llegada del cliente. Es importante recordar que para que inicie todo este proceso se requiere establecer unos pronósticos para realizar las compras y los lineamientos comerciales para poder producirse las reservas. Siguiendo con el proceso se establece el Check-In, la asistencia al cliente durante toda su estadía, realizar el Check-Out y los procesos necesarios hasta la salida del cliente.

Gráfico N° 43: Flujograma del proceso general de hoteles

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

3.4. Mapa de Interrelación de los procesos

El punto de partida de este Mapa es el Gráfico 43, donde el grupo de investigación planteó cual es el flujo que siguen los procesos centrales, desde la solicitud de un servicio hasta la salida del cliente del hotel, y a partir de ello, se pudo establecer las relaciones que tienen estos procesos con los estratégicos y con los de apoyo como se puede apreciar en el gráfico 42 con el fin de establecer qué necesita un proceso de otro o qué ofrece cada proceso a otro.

Gráfico N° 44: Mapa de Interrelación de los procesos

ELABORACIÓN: Elaboración Grupal

Tabla N° 7: Resumen de Interrelación de los procesos

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	Registro de incidentes	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 quejas de averías	16
Mantenimiento	Asistencia a las capacitaciones	17
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Comentarios, sugerencias y pedidos	18
Gestión de Pedidos y Alojamiento	Grado de satisfacción al cliente	19
Gestión Comercial	Lineamientos del plan Gestión Comercial	20
Gestión Comercial	Sistema de Gestión de Pedidos y Alojamiento Post-venta	21
Gestión Comercial	Datos de los clientes	22

ELABORACIÓN: Elaboración Grupal

3.5. Propuesta de modelo de proceso Logístico

El inicio de esta propuesta radica en la definición de los procesos que se van a seguir en el proceso logístico. Como se había definido en el Mapa de Procesos general de los hoteles, en el Gráfico N°42, logística como proceso estaba parcialmente establecido en los hoteles, es decir si es un proceso existente pero la realización de las actividades no se desarrolla de la mejor manera. Por ello, para asegurar un mejor funcionamiento de este proceso, se definen procesos

correctamente establecidos, que deben ser los que son obligatorios y si no están no puede operar esta área que son el proceso de compras e inventarios; y por otro lado, los otros procesos que requieren ser establecidos para un correcto funcionamiento de los demás procesos que son el de planificación logística, control de compras y control de inventarios, los cuales van a ser explicados a continuación:

- La planificación logística se define como proceso estratégico porque se requiere que de las directrices adecuadas para utilizar de manera adecuada el presupuesto para esta área y poder lograr compras eficientes, un correcto abastecimiento y cuidado de las existencias a partir de la demanda.
- El proceso de compras se define como proceso central porque se enfoca en realizar todas las actividades necesarias para poder abastecer con materiales o suministros correctos al hotel para su funcionamiento.
- El proceso de inventarios y almacenes se define como proceso central porque busca el registro adecuado de los materiales o suministros en el hotel, clasificarlos, ordenarlos, almacenarlos y registrar sus salidas en caso requieran ser utilizados para tener un conocimiento de las existencias de los hoteles.
- El proceso de control de compras se define como proceso de apoyo porque busca hacerle seguimiento a las actividades realizadas por el proceso de compras a través del uso de formatos de registros como órdenes de compras e informe control que viene ser el resumen con la consolidación de los gastos realizados durante el proceso.
- El proceso de control de inventarios se define como proceso de apoyo porque busca hacerle seguimiento a las actividades realizadas durante el proceso de compras a través de correctos procedimientos y formatos de control de los registros de entradas y salidas de los productos desde que llegan, se almacenan y luego son usados.

Gráfico N° 45: Mapa de Procesos de Logística

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

3.6. Desarrollo de modelo proceso logístico

3.6.1. Planificación Logística

3.6.1.1. Modelo de éxito del proceso de planificación logística

El modelo de éxito de este proceso es el modelo de Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP) es un proceso integrado de gestión empresarial a través del cual los líderes de una organización continuamente logran el enfoque, la alineación y sincronización entre todas las funciones de la organización para balancear la demanda con la oferta.

Gráfico N° 46: Proceso de modelo S&OP

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

El inicio del proceso es basado en el pronóstico de las ventas, que en el caso de los hoteles se ve enfocado a recopilar datos de historial de reservas, analizando las tendencias según la época del año y a partir de ello poder planificar la demanda con el fin de ver los inventarios y ver si le falta algo al hotel para poder abastecerlo de la forma adecuada para ofrecer un servicio al cliente adecuado. La continuación del proceso se basa en la evaluación de la capacidad de cumplir la demanda, si el hotel se podría abastecer, tener la capacidad disponible y como se va a consumir todo lo suministrado. Finalmente, el proceso se basa en la revisión por parte de la

administración para poder evaluar si se encuentra dentro del presupuesto a través de reuniones con los dueños del hotel y poder una evaluación final.

3.6.1.2. Flujograma de planificación logística

Este proceso está a cargo del líder de Housekeeping. Inicia con los formatos de pronósticos de la demanda que reciben de Planeamiento y Control, se realiza una planificación mensual de lo que necesitan abastecerse y con ello planifican el consumo del mes a través del formato de provisión del mes.

Gráfico N° 47: Flujograma del proceso de planificación logística

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

3.6.1.3. SIPOC de planificación logística

Los procesos que se requieren evaluar en el Diagrama SIPOC son recibir demanda, planificar abastecimiento, planificar recepción y planificar consumo que vas a dar las directrices necesarias para el funcionamiento del proceso logístico.

Gráfico N° 48: Diagrama SIPOC del proceso de planificación logística

ELABORACIÓN: Elaboración Propia

3.6.1.4. Actividades de formalización

3.6.1.4.1. Ficha de indicadores

1.Nombre:	
Alcance y utilización de presupuesto	
2. Objetivo:	
Controlar el presupuesto dirigido al proceso logístico	
3. Fórmula de Cálculo	
$\left(\frac{\text{Presupuesto gastado}}{\text{Presupuesto proyectado anual}/12} \right) * 100$	
4. Nivel de Referencia:
Menor a 100%
100%
Mayor a 100%

Un decremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.	
5. Responsable de Gestión:	
Administrador	
6. Fuente de Información:	
Formatos logísticos	

7. Frecuencia de Medición:
Mensual
8. Frecuencia de Reporte:
Mensual
9. Responsable del Reporte:
Líder de Housekeeping
10. Usuarios:
Dueño – administrador

3.6.1.4.2. Procedimiento de planificación logística

	TÍTULO: Procedimiento de planificación logística	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 1 de 3
--	---	----------------	----------------	--------------------------

OBJETIVO

El presente procedimiento establece las acciones para la planificación logística.

ALCANCE

El presente procedimiento parte de los formatos brindados por el área de planeamiento de la producción hasta tener como resultado el formato de provisión del mes.

DOCUMENTOS A CONSULTAR

Pronóstico de la demanda.

DEFINICIONES

Demanda: Petición o solicitud de algo, en este caso se refiere a las personas que solicitan hospedarse en el hotel

Abastecimiento: Suministro o entrega de lo que se necesita de determinada cosa.

Aprobado por: VºBº	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

	TÍTULO: Procedimiento de planificación logística	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 2 de 3
--	---	----------------	----------------	-------------------------

Provisión: Acción que consiste en proporcionar a alguien lo necesario para un fin determinado

RESPONSABILIDADES

Líder de housekeeping: Encargado de la recepción de las solicitudes y órdenes de compra para realizar la comparación, esto va a servir para realizar el informe de saldos

PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
RECIBIR DEMANDA:	
Solicitar la demanda del mes	Líder de housekeeping
Recibir demandas del mes	
Hacer una lista de las cosas que se desea comprar	
PLANIFICAR ABASTECIMIENTO:	

Establecer las cantidades de compras a efectuar Ver disponibilidad de almacén Analizar rotación que está teniendo los inventarios Establecer el presupuesto que se tiene Planificar abastecimiento del mes	Líder de housekeeping
PLANIFICAR CONSUMO:	
Establecer que actividades se van a realizar Planificar consumo del mes	Líder de housekeeping

Aprobado por: V°B°	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

	TÍTULO: Procedimiento de planificación logística	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 3 de 3
--	--	---------	---------	------------------

APENDICES

No existen apéndices para este procedimiento

REGISTROS

Formato de provisión del mes

3.6.1.4.3. Formatos del proceso

3.6.1.4.3.1. Formatos de provisión del mes

Gráfico N° 49: Formato de provisión del mes

N°

FORMATO DE PROVISIÓN DEL MES

Fecha de Registro		
Día	Mes	Año

PRESUPUESTO ANTERIOR	SALDO	PRESUPUESTO DEL MES	SUSTENTO	
			ACTIVIDAD	MONTO
			TOTAL	

REALIZADO POR	
APROBADO POR	
FECHA DE APROBACION	

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.2. Compras

3.6.2.1. Modelo de éxito del proceso de Compras

Actualmente los hoteles MYPE de dos y tres estrellas en lima metropolitana no cuentan con un proceso de compras bien definido, no cuentan con aprobaciones, formatos y tampoco con un monto máximo de compras, esto ha generado muchos problemas como las compras en exceso y a un mayor precio, ya que no se ha buscado proveedores, solo le han adjudicado a los proveedores de confianza, para la presente tesis lo que se busca es revertir esta situación para lograr un mayor ahorro y un mayor control sobre este proceso. El instituto Pyme de México (2016), menciona que lo mínimo que debería tener este tipo de empresas es un formato de solicitud, una cotización y una orden de compra, en la presente tesis se ha creado un formato de solicitud y una orden de compra, ya que educar chile (2013) indica que la orden de compra es un documento legal, y que además representa un vínculo con los proveedores, por otro lado hemos añadido una zona de aprobación por monto, ya que si el monto es mayor a 350 lo tendrá que revisar el dueño o el administrador del hotel. Ronnie Vergara, Gerente de compras de 3M Perú, menciona que la aprobación por monto es una manera de controlar a tus compradores, logrando así que estos no compren cosas innecesarias ni materiales demás. Así mismo, se busca implementar la matriz kraljick, Cemiot internacional (2015), indica que esta matriz es muy importante para el proceso de compras ya que de esta manera defines y catalogas a tus proveedores para luego tener una estrategia de negociación distinta con cada uno, para así contar con un mayor ahorro.

3.6.2.2. Flujograma de Compras

En el gráfico N°51 se observa la propuesta realizada para el proceso de compras, como se aprecia en el capítulo dos de la presente tesis, los hoteles actualmente no cuentan con formatos en el proceso de compras, tampoco manejan órdenes de compra, esto también lo menciona León Darío Parra Bernal (2013), también se puede afirmar que estos no realizan ninguna cotización a la hora de comprar y por ende este proceso no cuenta con aprobaciones bien definidas, en la propuesta

que se está realizando hemos añadido un formato de solicitud, ver gráfico N°53, en el cual el solicitante debe colocar el material que requiere, de esta forma el proceso será más organizado y controlado además se podrán consolidar las solicitudes, por otro lado si el material es un producto estratégico no se procede a realizar un cotización, ya que se tendrían alianzas con los proveedores porque se va a comprar ese material en grandes cantidades, para definir que materiales son estratégicos se realizó la matriz Kraljic que se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 50: Matriz Kraljic de los productos de los hoteles

ELABORACION: Elaboración Propia

Gráfico N° 51: Flujograma del proceso de compras

ELABORACION: Elaboración Propia

Como se puede apreciar se considera a los suministros para habitaciones como productos estratégicos ya que estos materiales son cruciales para el negocio de la empresa y que al generar una alianza con los proveedores se puede generar un gran ahorro, en este grupo de materiales se encuentran el papel higiénico, shampoo y jabón. Por otro lado, tenemos los productos cuellos de botella, en estos se los utensilios de habitación como cubre colchón, frazadas, sabanas, etc., ya que si estos no están listos a tiempo la habitación no se puede alquilar. Por otro lado, también tenemos los productos rutinarios como utensilios de limpieza, suministros de limpieza y productos de demanda variable, aquí se buscará conocer cada vez más proveedores ya que existen muchos en el mercado, la lista de productos se encuentra mejor detallada en el tabla N°8.

Tabla N° 8: Tabla de productos para matriz Kraljic

Utensilios de limpieza	utensilios de habitación	Productos de limpieza
Escobas	1 Cubre Colchón por cama	Detergentes
Trapeadores	1 Frazada por cama	Desengrasantes
Cepillos	1 Cobertor por cama	Limpia vidrios
Franelas	2 Sábanas en cada cama una es la bajera y la de encimera	Desinfectantes
Espojas	2 Almohadas por cama	Quita manchas
Recogedores	2 Fundas para almohadas por cama	Suministros para las habitaciones
Guantes negros gruesos	2 Toallas de Baño	Papel Higiénico
Botes para la basura	Suministros demanda variable	Shampoo
Baldes	Snack de desayuno	Jabón
	Cigarros	
	Preservativos	
	Focos	

ELABORACION: Elaboración Propia

Además se añadió una zona de aprobación por monto, si este es más de 100\$ se acude al administrador o dueño para que apruebe la solicitud, si es realmente urgente se manda a un trabajador a comprar, de no ser así se cotiza con dos proveedores, no se cotizara con 3 proveedores ya que los dueños de los hoteles lo ven muy tedioso, después el dueño o el administrador aprueban la Orden de Compra, y se procede a adjudicar al proveedor ganador y a llenar el formato de orden de compra para luego enviarla al cliente, como se puede ver en gráfico N° 51.

3.6.2.3. SIPOC de Compras

En base al flujo propuesto, ver gráfico N°51, se ha propuesto el SIPOC tortuga mostrado en el gráfico N°52, en donde se evidencia que el material que ingresa es el formato de solicitud y esto lo otorga el líder de housekeeping, luego pasa por 3 subprocesos centrales que son el análisis de la solicitud, cotizar y comprar, en el primer subproceso es fundamental la mano de obra, ya que está presente el líder de housekeeping, la metodología ya que el líder de housekeeping tener bien claro el proceso de recepción y revisión de la solicitud, y la maquinaria para la consulta de stock o precios de los productos, en el segundo sub proceso es fundamental el material, por las solicitudes, la metodología por el criterio de aprobación y la maquinaria, por la validación de precios y stock del material; y por último en el subproceso de comprar todos los factores críticos son importantes y el del medio ambiente también ya que se buscara realizar compras eco amigables y que no dañen el medio ambiente.

Los controles que se aplicaran en este proceso serán el plan de capacitación y la política de compras, en el primero mencionado consiste en la capacitación que se le dará a un trabajador cuando el líder de housekeeping salga de la empresa, este seguirá una capacitación con el mismo trabajador, trabajando a su lado durante 01 semana para que aprenda y conozca a los proveedores, de no ser así, trabajara directamente con el administrador del hotel, el segundo mencionado consiste en una política de compras, en donde la empresa pondrá normas específicas para el proceso de compras y sus proveedores. Para este proceso se cuenta con un indicador, este permitirá ver el nivel de atención que están otorgando los proveedores, ya que mide las órdenes de compras completas sobre el total número de órdenes de compra.

Gráfico N° 52: Diagrama SIPOC del proceso de Compras

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.2.4. Actividades de formalización

3.6.2.4.1. Ficha de indicadores

1.Nombre:	
Entregas perfectamente recibidas	
2. Objetivo:	
Controlar la calidad de los pedidos generados y los errores del proveedor	
3. Fórmula de Cálculo	
$\frac{\text{Pedidos atendidos sin problemas}}{\text{Pedidos generados}}$	
4. Nivel de Referencia:
Mayor a 90%
Entre 90% y 60%
menor que 60%

Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.	
5. Responsable de Gestión:	
Administrador	
6. Fuente de Información:	
Solicitudes y órdenes de compra	
7. Frecuencia de Medición:	

Quincenal
8. Frecuencia de Reporte: Quincenal
9. Responsable del Reporte: Líder de Housekeeping
10. Usuarios: dueño – administrador

3.6.2.4.2. Procedimiento de compras

	TÍTULO: Procedimiento de compras	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 1 de 3
--	---	----------------	----------------	-------------------------

OBJETIVO

El presente procedimiento establece las acciones necesarias para realizar una compra.

ALCANCE

El presente procedimiento parte de la solicitud de materiales, hasta la validación de la orden de compra por parte del administrador o dueño.

DOCUMENTOS A CONSULTAR

Formato de Solicitud de compra

DEFINICIONES

Cotización: Es aquel documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Es un documento informativo que no genera registro contable, lo genera el proveedor y en este se encuentran los precios de los materiales a comprar.

Orden de compra: La orden de compra es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, entre otras cosas

Aprobado por: V ^o B ^o	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

	TÍTULO: Procedimiento de compras	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 2 de 3
--	----------------------------------	---------	---------	------------------

Material estratégico: Son los materiales claves para el proceso, en el caso de los hoteles son los materiales de limpieza, ya que son productos caros y se podrían realizar alianzas con los proveedores.

Adjudicar: Atribución de la compra al proveedor

RESPONSABILIDADES

Líder de Housekeeping: Se encarga de todo el proceso de compras, desde la recepción de la solicitud hasta la adjudicación al proveedor.

Administrador / dueño: Se encarga de aprobar la solicitud de compra en caso sea un monto fuerte, y de validar la orden de compra para que se adjudique al proveedor ganador.

PROCEDIMIENTO

Aprobado por: V°B°	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

Actividad	Responsable
ANALIZAR SOLICITUD:	
<p>Se recibe la solicitud de compra.</p> <p>Verificar si la solicitud es por un material estratégico</p> <p>Si es un material estratégico</p> <p>Se adjudica a proveedor estratégico, se le comunica enviando la OC</p> <p>Se analiza el si el monto a comprar es mayor a 350 soles</p> <p>Si no es mayor a 350 soles</p> <p>Se analiza si la compra es urgente, realizando la consulta al usuario.</p>	Líder de housekeeping
<p>Si es mayor a 350 soles</p> <p>6.6.1. Se revisa la solicitud</p> <p>6.6.2. Se analiza si es necesario, se realizan las consultar correspondientes</p> <p>6.6.3. si no es necesario</p> <p>6.6.3.1 se devuelve la solicitud</p> <p>6.6.4 si es necesario</p>	Dueño o administrador

	TÍTULO: Procedimiento de compras	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 3 de 3
6.6.4.1 se aprueba la solicitud				
COTIZAR:				
Cotizar con 2 proveedores, para poder escoger el precio más bajo.				
COMPRAR:				
Validar OC.		Dueño	o	
		administrador		
Adjudicar al proveedor ganador.		Líder	de	
		housekeeping		

APENDICES

No existen apéndices para este procedimiento

REGISTROS

Formato de solicitud de compra

Orden de compra

3.6.2.4.3. Formatos del proceso

Aprobado por: V.B.	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

3.6.2.4.3.1. Solicitud de compra

Gráfico N° 53: Solicitud de Compra

N°	NOMBRE DEL HOTEL		
	RUC		
SOLICITUD DE COMPRA			
ÁREA DE SOLICITUD			
FECHA DE SOLICITUD			
FECHA DE ENTREGA			
FAMILIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD
SOLICITADO POR			
RECIBIDO POR			
APROBADOR POR			

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.2.4.3.2. Orden de compra

Gráfico N° 54: Orden de Compra

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">N°</div>																																																																													
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 20px;">ORDEN DE COMPRA</div>																																																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">DATOS DEL PROVEEDOR</th> <th style="width: 150px;"></th> </tr> <tr><td>NOMBRE</td><td></td></tr> <tr><td>RUC</td><td></td></tr> <tr><td>DIRECCION</td><td></td></tr> <tr><td>TELEFONO</td><td></td></tr> <tr><td>CONTACTO</td><td></td></tr> </table>			DATOS DEL PROVEEDOR		NOMBRE		RUC		DIRECCION		TELEFONO		CONTACTO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">NOMBRE DEL HOTEL</th> <th style="width: 150px;"></th> </tr> <tr><td>RUC</td><td></td></tr> <tr><td>DIRECCION</td><td></td></tr> <tr><td>SOLICITADO POR</td><td></td></tr> <tr><td>RECIBIDO POR</td><td></td></tr> <tr><td>FECHA DE ENTREGA</td><td></td></tr> </table>			NOMBRE DEL HOTEL		RUC		DIRECCION		SOLICITADO POR		RECIBIDO POR		FECHA DE ENTREGA																																																	
DATOS DEL PROVEEDOR																																																																													
NOMBRE																																																																													
RUC																																																																													
DIRECCION																																																																													
TELEFONO																																																																													
CONTACTO																																																																													
NOMBRE DEL HOTEL																																																																													
RUC																																																																													
DIRECCION																																																																													
SOLICITADO POR																																																																													
RECIBIDO POR																																																																													
FECHA DE ENTREGA																																																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">FAMILIA</th> <th style="text-align: center;">DESCRIPCION</th> <th style="text-align: center;">CANTIDAD</th> <th style="text-align: center;">UNIDAD</th> <th style="text-align: center;">PRECIO U.</th> <th style="text-align: center;">PRECIO TOTAL</th> </tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						FAMILIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO U.	PRECIO TOTAL																																																																		
FAMILIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO U.	PRECIO TOTAL																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">CONDICIONES DE PAGO</th> <th style="width: 150px;"></th> </tr> <tr><td>MONEDA</td><td></td></tr> </table>			CONDICIONES DE PAGO		MONEDA		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">SUB TOTAL</th> <th style="width: 150px;"></th> </tr> <tr><td>IGV</td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td></tr> </table>			SUB TOTAL		IGV		TOTAL																																																															
CONDICIONES DE PAGO																																																																													
MONEDA																																																																													
SUB TOTAL																																																																													
IGV																																																																													
TOTAL																																																																													

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.3. Inventarios

3.6.3.1. Modelo de éxito del proceso de Inventarios

El modelo de éxito del proceso de inventarios tiene enfoque en los ingresos, en el almacenamiento y las salidas de los productos entrantes con el fin de poder tener reportes de conocimiento actual de la situación de los inventarios. Este es el procedimiento de toma física para un inventario y está basado en los sistemas de información.

Gráfico N° 55: Toma física para los inventarios

ELABORACION: Elaboración Propia

El punto de partida de este flujo es la recepción de algún dato que este caso seria los productos que llegan a los hoteles, el enfoque está en el correcto registro y clasificación para proseguir con el almacenamiento. Después, el enfoque está en los correctos registros de salida para poder mantener la información actualizada y poder tener informes y reportes que sean de apoyo para toma de decisiones en los hoteles.

Este sistema proporciona la información a los directivos que deben tomar decisiones sobre situaciones particulares. Apoyan la toma de decisiones en circunstancias que no están bien estructuradas y da un conocimiento real de lo que tiene el hotel como inventarios.

3.6.3.2. Flujograma de Inventarios

Este proceso inicia a cargo del líder de housekeeping con la recepción de los productos que llegan a los hoteles y con la verificación del administrador son aprobados y registrados para proceder con el almacenamiento, que está a cargo de un trabajador de housekeeping.

Gráfico N° 56: Flujograma de Inventarios I

ELABORACION: Elaboración Propia

El proceso continua cuando se desea un nuevo producto y se debe registrar a través de una solicitud que es registrada por el trabajador que requiera el producto.

Gráfico N° 57: Flujograma de Inventarios II

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.3.3. SIPOC de Inventarios

Los procesos a considerar en el proceso de inventarios son los de registro de entrada, almacenamiento y registro de salida, en los cuales se detallan que los inputs que van a tener son los productos que llegan por parte del proveedor y los documentos de registro de entrada y como outputs se tienen los productos que salen del almacén cuando se presenta un requerimiento por parte de los colaboradores y los documentos de registros de salida para hacer formal la solicitud.

Gráfico N° 58: Diagrama SIPOC del proceso de inventarios

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.3.4. Actividades de formalización

3.6.3.4.1. Ficha de indicadores

1.Nombre:	
Disponibilidad del almacén	
2. Objetivo:	
Controlar la capacidad a la que está siendo utilizada el almacén	
3. Fórmula de Cálculo	
$\frac{\text{Bloques libres}}{\text{Total de bloques}} * 100$	
4. Nivel de Referencia:
Mayor a 70%
Entre 70% y 35%
menor que 35%

Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.	
5. Responsable de Gestión:	
Líder de Housekeeping	
6. Fuente de Información:	
Espacios de bloques	
7. Frecuencia de Medición:	

Semanal
8. Frecuencia de Reporte: Semanal
9. Responsable del Reporte: Líder de Housekeeping
10. Usuarios: Dueño – administrador

3.6.3.4.2. Procedimiento de Inventarios

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Inventarios	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 1 de 3
---	---------------------	---------	---------	------------------

OBJETIVO

Llevar un registro adecuado de cada uno de los ingresos producidos por las compras realizadas de los materiales o suministros necesarios para el hotel, almacenarlos y llevar un registro de las salidas para tener un conocimiento de las existencias actuales en el hotel.

ALCANCE

El proceso incluye los pasos a seguir desde que el proveedor deja los materiales en el hotel, estos son registrados, se proceden a almacenar y se registra su salida en caso requieran ser utilizados.

DOCUMENTOS A CONSULTAR

Órdenes compra

DEFINICIONES

Familia: el término hace referencia al producto que se va almacenar y si pertenece al grupo utensilios de limpieza, utensilios de habitación, productos de limpieza o suministros para las habitaciones.

Aprobado por: V ^o B ^o	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Inventarios	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 2 de 3
--	---------------------	---------	---------	------------------

RESPONSABILIDADES

El proceso de recepción es realizado por el líder de housekeeping, los registros por el administrador para la verificación y el almacenamiento por los trabajadores de housekeeping.

PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
REGISTRO DE ENTRADA:	
Recepcionar productos que llegan al hotel	Líder de housekeeping
Revisar que los productos sean los solicitados	
Devolver al proveedor en caso no sea lo solicitado	Administrador
Se confirma que los productos son los solicitados	
Se llena formato de registro de entrada	
ALMACENAMIENTO:	

Identificar qué tipo de producto ha llegado al hotel	Trabajador de Housekeeping
Clasificar a qué tipo de familia de producto pertenece	
Ir al almacén	
Ubicar espacio (bloque) que le corresponde al producto	
Identificar si hay espacio disponible	
Almacena producto	
REGISTRO DE SALIDA:	
Se solicita producto en el almacén	Trabajador
Se llena formato de registro de salida	
Se entrega recibe el formato de registro	Líder de housekeeping
Se entrega producto a colaborador	

Aprobado por: V.B.	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Inventarios	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 3 de 3
--	---------------------	---------	---------	------------------

APENDICES

El registro de Excel con las cantidades de productos, que están actualmente en el almacén.

REGISTROS

Registro de entradas de productos

Registro de salidas de productos

Aprobado por:	Fecha:
Nombre Cargo	10/06/2016

Aprobado por: VºBº	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

3.6.3.4.3. Formatos del proceso

3.6.3.4.3.1. Solicitud de registro de entrada

Gráfico N° 59: Formato de registro de entrada de inventarios

FORMATO DE REGISTRO DE ENTRADA DE INVENTARIOS						N°							
Proveedor: _____						Fecha de Registro <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"><tr><td style="padding: 2px 10px;">Día</td><td style="padding: 2px 10px;">Mes</td><td style="padding: 2px 10px;">Año</td></tr><tr><td style="height: 30px;"></td><td></td><td></td></tr></table>		Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año											
Contacto: _____													
Receptor: _____													
Número de OC	Familia de Producto				Detalle de producto	Unidades	Precio unitario	Costo total					
	Familia 1	Familia 2	Familia 3	Familia 4									

Entregado por: _____

Recibido por: _____

Cargo: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Fecha: _____

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.3.4.3.2. Solicitud de registro de salida

Gráfico N° 60: Formato de registro de salida de inventarios

FORMATO DE REGISTRO DE SALIDA DE INVENTARIOS					N°						
Cliente: _____					Fecha de Registro <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="padding: 5px;">Día</th> <th style="padding: 5px;">Mes</th> <th style="padding: 5px;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año									
Cargo: _____											
Familia de Producto				Detalle de producto	Unidades	Detalles					
Familia 1	Familia 2	Familia 3	Familia 4								

Entregado por: _____
Cargo: _____
Firma: _____ **Fecha:** _____ **Firma cliente** _____

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.4. Control de Compras

3.6.4.1. Modelo de éxito del proceso de Control de Compras

Actualmente los hoteles MYPE de dos y tres estrellas en lima metropolitana no cuentan con un proceso de control de compras bien definido, no cuenta revisiones de compras, formatos, revisiones de indicadores e informes al dueño, esto puede generar muchos problemas como compras realizadas por que el vendedor ofreció una coima, se pagan precios excesivos por los insumos o falta de datos al realizar una compra ya que no cuentan con un historial , para la presente tesis lo que se busca es revertir esta situación para lograr un mayor ahorro y un mayor control sobre este proceso.

Teresa Soto (2015) menciona que, uno de los objetivos del proceso de compras es definir los procesos para la gestión de compras y documentarlos con el objetivo de detectar oportunidades de mejora y otro objetivo es elegir a los proveedores que nos ofrezcan mejor calidad a mejor precio para cumplir con el primer objetivo se ha realizado el formato de orden de compras y la solicitud, además se realiza una comparación entre las cantidades de estos formatos para así poder detectar oportunidades de mejora y controlar las entregas de los proveedores, para cumplir con el segundo objetivo se revisara el cumplimiento de los indicadores propuestos en el proceso de compras, así se va a medir el cumplimiento del proveedor y se generaran oportunidades de mejora de calidad y precio.

3.6.4.2. Flujograma de Control de Compras

Actualmente los hoteles MYPES de 2 y 3 estrellas de lima metropolitana no cuentan con un proceso de control de compras, es por ellos que se dan compras innecesarias o en exceso y esto también puede desencadenar robos a la hora de realizar una compra, es por ellos que para la presente tesis se está definiendo este proceso, como se pude observar en el gráfico N° 61, este va a iniciar con la recepción de los formatos de solicitudes previamente llenadas, se hace una revisión de estas para observar que es lo que han estado pidiendo los trabajadores, luego se reciben los formatos de órdenes de compra llenados, se realiza un análisis de que es lo que se ha venido comprando, si se observa alguna compra sospechosa se procede a preguntarle al líder de housekeeping el porqué de la compra, después de esto se procede a hacer una comparación de las solicitudes y las órdenes de compra para llenar el formato de saldos, ver gráfico 63, este se analiza

para observar porque se compró solo una parte o porque se compró todo el pedido, luego se revisan los indicadores propuestos para el proceso de compras por último se prepara el informe de control para entregarle al dueño, ver gráfico 65, en donde se le presentan la evolución de los indicadores al dueño, para que este proceda a analizarlos y a tomar decisiones que van a favorecer al ahorro en las compras y al crecimiento del hotel.

Gráfico N° 61: Flujograma del proceso de control de compras

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.4.3. SIPOC de Control de Compras

Gráfico N° 62: Diagrama SIPOC del proceso de control de compras

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.4.4. Actividades de formalización

3.6.4.4.1 Ficha de indicadores

1.Nombre:	
Eficiencia	
2. Objetivo:	
Controlar el cumplimiento de las acciones	
3. Fórmula de Cálculo:	$\frac{\text{Numero de formatos llenados}}{\text{Numero de formatos a llenar}}$
4. Nivel de Referencia:
Mayor a 97%
Entre 97% y 80%
menor que 80%
Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.
5. Responsable de Gestión:	
Administrador	
6. Fuente de Información:	
Formatos logísticos	
7. Frecuencia de Medición:	
Semanal	

8. Frecuencia de Reporte: Semanal
9. Responsable del Reporte: Líder de Housekeeping
10. Usuarios: dueño – administrador

Procedimiento de Control de compras

	TÍTULO: Control de compras	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 1 de 2
--	-----------------------------------	----------------	----------------	-------------------------

OBJETIVO

El presente procedimiento establece las acciones para el correcto control de compras

ALCANCE

El presente procedimiento parte de los formatos brindados por el jefe de housekeeping, e incluye los pasos a seguir desde la recepción de estos formatos hasta la preparación del informe que se le dará al dueño del hotel

DOCUMENTOS A CONSULTAR

- Solicitud
- Orden de compra
- Formato de saldos

DEFINICIONES

Saldo: Es la diferencia que existe entre el material solicitado y el material recibido, esta diferencia no puede ser negativa ya que implicaría que se recibió más de lo que se solicitó y esto representaría costos extra.

Aprobado por: V°B°	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

	TÍTULO: Control de compras	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 2 de 2
--	----------------------------	---------	---------	------------------

RESPONSABILIDADES

Líder de housekeeping: Encargado de otorgar los formatos de solicitud y las órdenes de compra al administrador

Administrador: Encargado de depeccionar las solicitudes y órdenes de compra para realizar la comparación, además de analizar estos y revisar los indicadores para darle al dueño del hotel el informe de control.

PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
REVISAR OC Y SOL:	
Se reciben las solicitudes y se verifican que estén todas las de la semana	Administrador

Aprobado por: V°B°	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

<p>Revisar la información de las solicitudes (material y cantidad).</p> <p>6.2.1 En caso de que en la solicitud no se encuentre el material y la cantidad, verificar con el líder de housekeeping la orden.</p> <p>Se reciben las OC de la semana</p> <p>Revisar la información de las OC (material, cantidad y precio).</p> <p>6.4.1 En caso de que en la solicitud no se encuentre información requerida, verificar con el líder de housekeeping la orden.</p> <p>Ingresar ambos datos al excel</p> <p>Hacer la comparación de las solicitudes con las OC mediante la herramienta.</p>	
ANALIZAR DATA:	
<p>Analizar saldos, verificar si la solicitud se desvía mucho de la orden de compra.</p> <p>6.7.1 De desviarse mucho de la orden verificar con el líder de housekeeping los datos.</p> <p>Recibir información de indicadores</p> <p>Revisión de indicadores, cumplimiento de objetivos</p> <p>6.9.1 De no llegar al objetivo tomar acciones como charlas de capacitación.</p>	Administrador

	TÍTULO: Control de compras	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 2 de 2
--	-----------------------------------	----------------	----------------	-------------------------

PREPARAR INFORME:	
Analizar la data de los indicadores Llenar el formato de informe final Dar el informe al dueño y detallarle el feedback correspondiente.	Administrador

APENDICES

No existen apéndices para este procedimiento

REGISTROS

Formato de saldos

Informe de control

Aprobado por: V°B°	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

3.6.4.4.3. Formatos del Proceso

3.6.4.4.3.1. Formatos de saldos

Gráfico N° 63: Formato de Saldos

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">N°</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;">INFORME DE SALDOS</div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th colspan="3">Fecha de Registro</th></tr><tr><th style="width: 33%;">Día</th><th style="width: 33%;">Mes</th><th style="width: 33%;">Año</th></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr></table> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px; text-align: center;">N° CONFECCION EN EL MES 1 2</div>	Fecha de Registro			Día	Mes	Año																																																																														
Fecha de Registro																																																																																					
Día	Mes	Año																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 15%;">N° SOLICITUD</th><th style="width: 15%;">N° OC</th><th style="width: 20%;">SALDO</th><th style="width: 50%;">OBSERVACIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		N° SOLICITUD	N° OC	SALDO	OBSERVACIÓN																																																																																
N° SOLICITUD	N° OC	SALDO	OBSERVACIÓN																																																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 30%; padding: 5px;">REALIZADO POR</td><td style="width: 70%; height: 20px;"></td></tr></table>		REALIZADO POR																																																																																			
REALIZADO POR																																																																																					

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.4.4.3.2. Formatos de Informe de control

Gráfico N° 64: Formato de Informe de Control

N°	INFORME DE CONTROL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Fecha de Registro</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">Día</th> <th style="width: 33%;">Mes</th> <th style="width: 33%;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Fecha de Registro			Día	Mes	Año														
Fecha de Registro																							
Día	Mes	Año																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">INDICADOR DEL MES PASADO</th> <th style="width: 25%;">INDICADOR ACTUAL</th> <th style="width: 15%;">DIFERENCIA</th> <th style="width: 35%;">CONCLUSIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 80px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 80px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 80px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 80px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>				INDICADOR DEL MES PASADO	INDICADOR ACTUAL	DIFERENCIA	CONCLUSIONES																
INDICADOR DEL MES PASADO	INDICADOR ACTUAL	DIFERENCIA	CONCLUSIONES																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">REALIZADO POR</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>APROBADO POR</td> <td></td> </tr> </table>				REALIZADO POR		APROBADO POR																	
REALIZADO POR																							
APROBADO POR																							

ELABORACION: Elaboración Propia

3.6.5. Control de Inventarios

3.6.5.1. Modelo de éxito del proceso de Control de Inventarios

Gráfico N° 65: Modelo de éxito de control de inventarios

ELABORACION: Elaboración Propia

Este modelo de éxito está enfocado en tener un conteo exacto de toda la mercancía que se encuentra en la empresa con el fin de garantizar un mejor servicio a los clientes. Para ello, se busca que el inventario físico con el que se maneja en los sistemas de información sea iguales y no halla faltantes ni sobrantes, ni algún otro caso que pueda perjudicar la operación.

Los objetivos que se plantean a partir de este modelo son:

- Para que los planes de acopio que se maneja el hotel no tengan ningún margen de error.
- Para que todos los productos que sean alistados no presenten ninguna novedad.
- Para no tener inconvenientes con los productos que tengan fecha de vencimiento u alguna otra novedad que pueda hacer de que el producto se pierda.
- Brindar un respaldo al cliente de que su mercancía está debidamente organizada y contada para que pueda hacer sus pedidos con total tranquilidad.

3.6.5.2. Flujograma de Control de Inventarios

Gráfico N° 66: Flujograma de Control de inventarios

ELABORACION: Elaboración Propia

El proceso tiene un enfoque en los detalles de cumplimiento de la orden de compra, verificar los registros de entrada y de salida para que exista una correcta elaboración del informe final de existencias.

3.6.5.3. SIPOC de Control de Inventarios

El diagrama SIPOC muestra los procedimientos correspondientes a verificación de registro de entradas, verificación de registros de salida y conformidad de existencias.

Gráfico N° 67: Diagrama SIPOC del proceso de control de inventarios

ELABORACION: Elaboración Propio

3.6.5.4. Actividades de formalización

3.6.5.4.1 Ficha de indicadores

1.Nombre:	
Exactitud de Registro de Inventario	
2. Objetivo:	
Comparar lo que se tiene registrado en el sistema con las existencias que se tienen como Inventarios	
3. Fórmula de Cálculo:	
$\frac{\text{Total de aciertos}}{\text{Total de conteo}} * 100$	
4. Nivel de Referencia:
Mayor a 85%
Entre 85% y 65%
menor que 65%

Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.	
5. Responsable de Gestión:	
Administrador	
6. Fuente de Información:	
Inventario Cíclico - Inventario de Sistema	
7. Frecuencia de Medición:	

Semanal
8. Frecuencia de Reporte: Semanal
9. Responsable del Reporte: Líder de Housekeeping
10. Usuarios: Dueño – administrador

3.6.5.4.2. Ficha de procedimientos

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Control de Inventarios	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 1 de 4
---	--------------------------------	---------	---------	------------------

OBJETIVO

Llevar un mejor control de lo que se recibe de los proveedores, tener un mejor conteo de las existencias y abastecer a los clientes de la mejor manera.

ALCANCE

El proceso que sigue desde el control de cumplimiento de las órdenes de compra hasta la comparación de los registros de entradas con lo e salida.

DOCUMENTOS A CONSULTAR

- Órdenes compra
- Registro de entrada de productos
- Registro de salida de productos

Aprobado por: V°B°	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Control de Inventarios	CÓDIGO:	VERSIÓN	PAGINA 2 de 4
--	--------------------------------	---------	---------	------------------

DEFINICIONES

No existen términos que no se puedan interpretar de manera adecuada para este proceso.

RESPONSABILIDADES

El proceso de recepción es realizado por el líder de housekeeping y los registros por el administrador para la verificación.

PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
VERIFICACION DE REGISTRO DE ENTRADA:	
Imprimir formato de resumen de existencias	Administrador
Confirmar que se cúmplala orden de compra	Líder de Housekeeping
Verificar registro de entrada	
Validar producto y familia a la que pertenece	
VERIFICACION DE REGISTRO DE SALIDA:	
Verificar datos del registro de salida presentado	Administrador

Aprobar la salida de los productos	
Realizar conteo	Líder de Housekeeping
REALIZAR CONFORMIDAD DE EXISTENCIAS:	
Registrar conteo	Administrador
Modificar base de datos	

Finalmente, para ver la situación real de los inventarios se prepara un informe de existencias en el cual se compara lo registro de entrada con los de salida para tener conocimiento de lo que hay virtualmente y poder compararlo luego de proceder con los conteos cíclicos.

APENDICES

El registro de Excel con las cantidades de productos, que están actualmente en el almacén.

REGISTROS

Informe de existencias

Aprobado por:	Fecha:
Nombre	10/06/2016
Cargo	

Aprobado por: VCB	Fecha:
Prohibida su reproducción sin autorización del Director de Aseguramiento de la Calidad	

3.6.5.4.2. Formatos del proceso

3.6.5.4.2.1. Formato de resumen de existencias

Gráfico N° 68: Formato de resumen de existencias

FORMATO DE RESUMEN DE EXISTENCIAS						N°		
Elaborado por: _____						Día	Mes	Año
Cargo: _____								

Status	Familia de Producto				Detalle de producto	Unidades	Total
	Familia 1	Familia 2	Familia 3	Familia 4			
Inicio de mes	X						0
Entradas							
Salidas							
Inicio de mes		X					0
Entradas							
Salidas							
Inicio de mes			X				0
Entradas							
Salidas							
Inicio de mes				X			0
Entradas							
Salidas							

Firma

ELABORACION: Elaboración Propia

3.7. Flujograma de la propuesta del modelo logístico

El objetivo del proyecto es realizar un proceso logístico que los hoteles MYPES de 2 y 3 estrellas puedan utilizar e implementar, actualmente estas cuentan con muchos problemas en distintas partes del proceso ya que en su mayoría no tienen la documentación necesaria para realizar el seguimiento y estandarizarlos, como parte del proyecto se propone el flujograma presentado en el grafico N°69 que cuenta con las siguientes diferencias con el proceso actual gráfico N°38:

- Proceso de planificación de materiales: se planifica el abastecimiento de materiales reduciendo así las urgencias de compras y reduciendo el proceso logístico.
- Inclusión de formatos logísticos: en el nuevo proceso logístico se han incluido diferentes formatos que ayudan a los dueños o administradores a contar con un mayor control sobre el proceso.
- Inscripción de proveedores estratégicos: se va a contar con proveedores estratégicos para los insumos más recurrentes, obteniendo así un descuento por volumen de compra.
- Se añadió proceso de inventario: de esta forma se va a poder contar con mayor control sobre los insumos que tiene el almacén, evitando así los robos constantes que sufren los hoteles.

Gráfico N° 69: Modelo logístico propuesto

ELABORACION: Elaboración Propia

3.8. Resultados de la propuesta de mejora

Aplicando la propuesta del proceso logístico se pueden contar con beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, sin embargo, esto está sujeto a que el flujo de información sea el correcto y que se tenga la disciplina necesaria para completar todos los formatos propuestos, por otro lado solo podemos tener un estimado de los resultados cualitativos, ya que dentro del alcance del proyecto no está mapeado contar con los costos promedio, esto no nos permite realizar un cálculo aproximado de este beneficio. Por otro lado los resultados cualitativos son no cuantificables, son resultados en base a emociones y se pueden extraer a base de encuestas o entrevistas, a continuación se mostraran algunos resultados cualitativos que se podrían dar al implementar este nuevo proceso:

- Mejora en el servicio: al implementar el proceso propuesto se podrá contar con una mejora en el servicio al cliente ya que, a través de la planificación logística, los casos de falta de stock se van a reducir considerablemente, afectando así menos al cliente final.
- Mejora en el control y flujo del proceso: Los formatos propuestos van a permitir al dueño o al administrador tener mayor control de la operación, disminuyendo así los errores en los que puedan incurrir los trabajadores.
- Mejora en el control de costos: con el modelo propuesto se va a poder controlar con mayor facilidad los costos, esto a través de los formatos, asimismo contar con un proceso de almacenes permite controlar tu nivel de inventario, evitando así los robos.

CAPÍTULO 4: Validación

4.1. Validación de los entregables

Al inicio del proyecto de investigación, junto con la preparación del plan de tesis, se tuvo que definir cuál era el alcance que iba a presentar cada uno de los capítulos del proyecto a través del uso de indicadores de logro que permitan identificar que se consiguió cumplir todas las cosas planificadas como entregables. La siguiente tabla, plantea mostrar por capítulos las cosas que fueron planteadas como indicador de logro y se propuso en el plan de tesis inicial:

Tabla N° 9: Indicadores de logro

CAPITULO	INDICADOR DE LOGRO
Capítulo 01	Presentar un marco conceptual en el cual se especifiquen las metodologías que se van a utilizar para realizar el trabajo de investigación.
Capítulo 02	Presentar un análisis situacional de las MYPES del sector hotelero mediante las encuestas y entrevistas realizadas.
Capítulo 03	Diseñar y presentar el modelo de gestión para las MYPES del sector hotelero que estará basado en la mejora de procesos, plan de compras, gestión de inventarios y mejora del transporte.
Capítulo 04	Validar el modelo de éxito propuesto mediante el cumplimiento de los indicadores de cada capítulo y los comentarios expresados por los validadores.

FUENTE: Elaboración Propia

Junto con la presentación de los indicadores de logro por capítulo, se busca detallar cuáles son las características que debe tener cada entregable que se planteó presentar, los cuales son descritos en la siguiente tabla:

Tabla N° 10: Características de los indicadores de logro

CAPITULO	INDICADOR DE LOGRO
Capítulo 01	Uso de más de 40 artículos de investigación. Antigüedad de artículos no es mayor a 06 años. Artículos de investigación basados en teoría relacionada a PBI, MYPES, sector servicios, hoteles, gestión por procesos y logística.
Capítulo 02	Análisis de la situación general de los hoteles MYPES de dos y tres estrellas. Análisis específico del proceso logístico en hoteles MYPES de dos y tres estrellas. Formato de validación de la situación: Encuestas.

Capítulo 03	Desarrollo de propuesta general para el funcionamiento correcto de los procesos en estudio de los hoteles.
	Desarrollo de herramientas de gestión para el planteamiento de la propuesta (Mapa de procesos, diagrama interrelacional de procesos, diafragmas BPMN, SIPOC tortuga, ficha de indicadores, ficha de procesos, formatos).
Capítulo 04	Formato de validación de la propuesta y fuentes académicas.
	Presentación de los validadores de empresa (hoteles) y académicos internacionales y nacionales.
Capítulo 05	PENDIENTE

FUENTE: Elaboración Propia

4.2. Validación de los entregables del Capítulo 1

Para la elaboración del primero capítulo se utilizaron más de 40 artículos académicos para la descripción de la situación del PBI en el país, los sectores empresariales, las MYPES, descripción del sector servicios, sector hotelero y tan específico como del proceso logístico para poder hacer una propuesta para la investigación. Por tal motivo, se ha realizado una división de la literatura empleada en el proyecto de investigación en la siguiente tabla, de modo que se valide que se ha llegado a cumplir con este indicador:

Tabla N° 11: División de la literatura

Tipo de bibliografía		Cantidad	
Artículos	Artículos generales	31	45
	Artículos específicos	14	
Leyes Normativas		4	
Páginas Web		6	
Datos Estadísticos		35	

FUENTE: Elaboración Propia

4.2.1. Validación de artículos científicos generales

Para la elaboración de la presente tesis se recurrieron a 31 artículos generales, ver tabla 12, que abarcan temas como PBI, MYPES, Gestión por procesos y el sector que es hoteles, estos se utilizaron para confeccionar el marco teórico y para dar respaldo a la investigación realizada, de los 31 artículos generales solo 2 no cumplen con el requisito de estar dentro de los 5 años de publicación, sin embargo, se consideró por contar con información valiosa.

Tabla N° 12: Artículos generales

Nombre del artículo	Autor	Año	fecha requerida?	dirigido	dirigido2
Gestión y Control de los flujos de compras y ventas de las Pymes mediante ERP	Andrés Francisco Muñoz Gallego	2012	SI	Mype	
Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES)	Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E.	2013	SI	Mype	
Manual de procesos y procedimientos para el área de A&B del hotel valle grande Ipas Merida.	Bonavino, N.	2013	SI	Procesos	Sector
The Impact of Knowledge Generating Investment on GDP Growth. Economics & Business	Bužinskienė, R., & Rudytė, D.	2014	SI	PBI	Sector
¿Mucha y Poca Esperanza?.	Campos, S.	2008	NO	PBI	Sector
Hacia atrás? Observaciones sobre los patrones de crecimiento económico nacional 1960-2011	Carlos M. Adrianzen Cabrera.	2012	SI	PBI	Sector
Formulación de Proyectos productivos para MYPES	Centro de Apoyo al Sector Empresarial	2011	SI	Mype	

FLEXIBILIDADE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UMA RELAÇÃO MULTIDIMENSIONAL	de Albuquerque, J. P.	2012	SI	Procesos	
Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura.Intangible	Elia Damian, I., & Suárez-Barraza, M. F	2015	SI	Procesos	Sector
Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011- 2016	Emilio Humberto Garcia- Vega.	2011	SI	PBI	Sector
Panorama actual de la inversión privada en el Perú. Revista de Economía y Derecho	Enrique Solano Morales	2011	SI	PBI	Sector
Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. Ingeniería Industrial	González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. J., & Padrón-Soroa, S. F.	2015	SI	Procesos	
An appraisal of knowledge processing capabilities as decision support tools: Cases in five small to medium sized software enterprises (SMEs).	Heavin, C.	2011	SI	Procesos	Mypes
La gestión por proceso vinculada con la NC ISO 9001-	Hernández Oliva., J. A.	2011	SI	Procesos	Sector

2001 en un hotel. Retos Turísticos					
¿Cuáles son los problemas de la hotelería en el Perú?	José Arturo Rodríguez	2015	SI	Sector	
Cadenas internacionales de hoteles planean inversiones en el Perú	JOSE MIGUEL VEGA	2013	SI	Sector	
Life cycle thinking in small and medium enterprises: The results of research on the implementation of life cycle tools in polish SMEs	Kurczewski, P.	2014	SI	Mypes	procesos
La empresarialidad informal como un reto de política económica: el caso de La Paz y El Alto, Bolivia	León Darío Parra Bernal	2013	SI	Mype	Sector
De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos.	Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G.	2014	SI	Procesos	
Testing the empirical link between tourism and competitiveness: evidence from Puerto Rico	Manuel Antonio Riveraa.	2008	NO	Sector	
Gestão Econômica e Gestão de Processos: em busca da	Martins, V. F., Souza Carmo, C. R., Cesar	2012	SI	Procesos	

melhoria contínua. Gestão Joven	Massuda, J., & Barbosa Soares, A.				
Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy	Mehmet Ali Köseoglua	2013	SI	Procesos	
Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín	MONTTOYA, N. & AGUILAR, M.	2011	SI	Procesos	Sector
Purchasing Management And Its Important Role In Providing Value Added To Organizations	Pop, S. C	2012	SI	Procesos	
Valor óptimo de eficiencia de la gestión	Ramírez-Betancourt, F. D., Viteri-Moya, J. R., García-Rodríguez, E., & Carrión-Palacios, V. M.	2015	SI	Procesos	
Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos.	Tabares Betancur, M. S., & Lochmuller, C.	2013	SI	Procesos	
GDP Growth Rate and its Determinants Case of Albania	Tafa, J	2016	SI	PBI	Mypes
desempeño y obstáculos al crecimiento de pequeños negocios hoteleros en curitiba	Texeira, rivanda	2012	SI	Mypes	Sector

Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha.Turismo em Análise	Tomazzoni, Edegar Luis y de Bittencourt, Rafael	2013	SI	Sector	
Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano	Uribe Montoya, S., Gaitán Guerrero, L.	2013	SI	Sector	
Milagro peruano: buena suerte o buenas políticas	Waldo Mendoza Bellido	2013	SI	PBI	Mypes

FUENTE: Elaboración Propia

4.2.2. Validación de artículos científicos específicos

Asimismo, para el proceso logístico se han recolectado 14 artículos, ver tabla 13, para la elaboración del marco conceptual y aporte a la tesis, estos artículos hablan de la cadena de suministro, gestión de compras, gestión de almacenes y flujo de información.

Tabla N° 13: Artículos específicos

Nombre del artículo	Autor	Año	¿Fecha requerida?	dirigido	dirigido2
Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro.	Arana-Solares, I. A., Alfalla-Luque, R., & Machuca, J. D.	2012	SI	Logística	

The Supply Chain Becomes the Demand Chain. Journal Of Business Logistics	Christopher, M., & Ryals, L. J.	2014	SI	Logística	
Estado de la gestión de compras en el sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas	Juan Pablo Hernández Toro, Sebastián Parra Medina, Juliana Sánchez Cardona	2010	NO	Logística	
Buyer-Supplier Relationship in SMEs. IUP Journal Of Supply Chain Management	Mishra, R. K.	2011	SI	Mypes	Logística
PROCESO LOGÍSTICO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO JESÚS ENRIQUE LOSSADA DEL ESTADO ZUL	Moisés, B.	2014	SI	Procesos	Logística
Supply Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Role of SME Size.	Paik, S.	2011	SI	Mypes	Logística
Quality systems implementation in welsh small- to medium-sized enterprises: A global comparison and a model for change	Thomas, A. J., & Webb, D	2003	NO	Logística	Mype

Inventory management subject to multiplicative inaccuracies.	Khader, S., Rekik, Y., Botta-Genoulaz, V., & Campagne, J.	2014	SI	Logística	
Inventory Management in a Consumer Electronics Closed-Loop Supply Chain	Calmon, A. P., & Graves, S. C.	2016	SI	Logística	
Case Study on Inventory Management Improvement	Plinere, D., & Borisov, A.	2015	SI	Logística	
Assessing the use of External Grand Theories in Purchasing and Supply Management research	Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S.	2016	SI	Logística	
Purchasing and supply management and the role of supplier interfaces	Araujo, L., Gadde, L., & Dubois, A.	2016	SI	Logística	
Matching tactical sourcing levers with the Kraljič matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios	Hesping, F. H., & Schiele, H.	2016	SI	Logística	
Sustainable supply management as a purchasing capability	Dabhilkar, M., Bengtsson, L., & Lakemond, N.	2016	SI	Logística	

FUENTE: Elaboración Propia

Se puede apreciar que la presente tesis cuenta con un total de 45 artículos, entre específicos y generales, cumpliendo y superando el objetivo del capítulo uno con un total de 113%, ver gráfico 70.

Gráfico N° 70: Porcentaje de cumplimiento de artículos

FUENTE: Elaboración Propia

Por otro lado, la tesis solo cuenta con 4 artículos que no se encuentran dentro de los 5 años de la validación, sin embargo se tomaron en cuenta por tener información relevante, cabe resaltar que la investigación cuenta con 8 artículos del 2011, 7 del 2012, 9 del 2013, 6 del 2014, 5 del 2015 y 6 del 2016, dando un total de 41 artículos, ver gráfico 71.

Gráfico N° 71: Cantidad de artículos por año

FUENTE: Elaboración Propia

4.2.3. Leyes y normativas de la República del Perú y el Exterior

Para la presente tesis se ha reunido información de la normativa que deberían manejar las Mypes para ser consideradas como tales, asimismo normativas de funcionamiento de los hoteles y sus categorías, ver tabla 14.

Tabla N° 14: Normativas que deben seguir los hoteles Mype

Normativa
D.S. N° 013-2013-PRODUCE
Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR
Ley N° 29408
ley N° 26935

FUENTE: Elaboración Propia

Se puede observar que en total son 4 leyes y normativas consideradas:

- D.S. N° 013-2013-PRODUCE: Define que el tamaño de la empresa solo será por el volumen de ventas, y para ser considerada Mype es de 0 a 1700 UIT
- Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR: Define los requisitos para la clasificación de los hoteles.
- Ley N° 29408: Ley General de Turismo, que contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística
- Ley N° 26935: Para la autorización y funcionamiento de los establecimientos, los titulares de los hospedajes deberán ser inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Para el marco normativo de la logística se tomó en cuenta normativas mundiales, sin embargo estos solo se tomaron en cuenta como modelo ya que no es obligatorio:

- ISO 9000: Conjunto de normas sobre calidad y gestión continua, tiene un enfoque al cliente, además de la estandarización de los procesos.
- ISO 28000: sistemas de gestión de seguridad de la cadena de suministro, protegen su mercancía desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.
- ISO 4180: tiene como objetivo la reducción de costos e incremento de productividad a través de ciertas partes del proceso logístico, Agilizar el sistema de comunicación entre el cliente y el proveedor

4.2.4. Información de páginas web

Las páginas web también generan grandes aportes e ideas a la tesis, ya que cada vez nos encontramos en un mundo más globalizado y el mayor flujo de información se encuentra en la web, es por ello que para la presente tesis consultamos algunas páginas como, ver tabla 15:

- Aula Aragón: Es una página creada por el gobierno de Aragón y financiada por la unión europea para dar clases online
- Banco Mundial: Es un organismo especializado en las naciones unidas, en su página web otorga datos como crecimiento del PBI y crecimiento por sector.
- INEI: Es el instituto peruano de estadísticas e informática, aquí se pueden encontrar todos los informes de crecimiento de PBI del Perú a mayor detalle, además lo ramifican por sector.
- Produce: Es la página web del ministerio de producción, aquí cuelgan los informes anuales de las Mypymes en el Perú.
- Mincetur: En la página web del ministerio de turismo se puede recopilar data de los hoteles inscritos, además de reportes en donde figuran sus categorías.

- Gestipolis: Es una página web dedicada a abarcar temas de gestión empresarial, aquí se puede encontrar mucha información valiosa, para la tesis en esta página se indagaron temas de gestión de la cadena de suministros.

Tabla N° 15: Páginas Web consultadas

Nombre de la pagina
Aula Aragón
Banco Mundial
INEI
Ministerio de producción
Mincetur
Gestipolis

FUENTE: Elaboración Propia

4.2.5. Datos estadísticos

Los datos estadísticos en una investigación son muy importantes, ya que estos reflejan la situación actual del tema a estudiar, en este caso la logística en los hoteles MYPES de 2 y 3 estrellas, en total se obtuvieron 34 datos estadísticos en toda la tesis, ver tabla 16, entre datos de elaboración propia y datos sacados de informes y reportes encontrados en la web y en los artículos.

Tabla N° 16: Estadísticas

#	Estadística
1	Comparación de crecimiento porcentual del PBI
2	Crecimiento porcentual del PBI
3	Evolución porcentual de la pobreza en el Perú
4	Evolución del número de Mipymes formales en el Perú
5	Distribución de trabajadores según sector
6	Mortalidad según actividad económica
7	Producto Bruto Interno de Alojamiento y Restaurantes
8	Tasa de crecimientos de empleo en Hoteles y Restaurantes
9	Valor Agregado Bruto de Alojamiento vs Restaurantes
10	Pernotaciones personas no residentes 2015
11	Número de establecimientos
12	Evolución de la selección de Hoteles
13	Porcentaje de hoteles que evalúan sus resultados
14	Porcentaje de hoteles que utilizan indicadores
15	Porcentaje de hoteles que cuentan con una misión visión y objetivos
16	Porcentaje de hoteles que ejecutan las mejoras propuestas
17	Situación de existencias de gestión de inventarios

18	Situación actual de registro de inventarios
19	Situación actual de medio de registro de inventarios
20	Impacto de no contar con registros de salidas
21	Situación actual de las compras en los hoteles MYPES
22	Situación de las características que toman en cuenta para una compra
23	Encargado de aprobar compras
24	Encargado de hacer compras
25	Situación del momento en que los hoteles realizan las compras
26	Impactos de comprar cuando se necesita
27	Situación de las existencias del almacén
28	Lugar donde se almacena
29	Situación de lugar donde se almacena
30	Impacto de la desorganización del almacén
31	Hoteles que realizan el transportes de las compras
32	Inclusión de rutas especiales
33	Número de hoteles que cuentan con formatos de entrada y salida
34	Número de hoteles con personal informado de sus existencias
35	Impacto de no tener información de las existencias

FUENTE: Elaboración Propia

4.3. Validación de los entregables del Capítulo 2

En el segundo capítulo, el proyecto de investigación fue enfocado en un análisis general y específico de la situación del tema de investigación. Por ello, para sustentar y validar la situación del sector en investigación se realizaron encuestas que permitan comparar lo que en la revisión de la literatura se planteó.

El primer formato, formaba parte de la evaluación general que se le realizó a los hoteles para poder medir el uso de herramientas que les permita realizar mejoras, que estas están enfocadas en las necesidades del negocio y si había una constante evaluación que les permita medir el rendimiento del hotel:

Gráfico N° 72: Formato para entrevista del empleo de gestión por procesos

Gestión por Procesos

- 1) ¿Utiliza indicadores en el hotel que les permita medir el desarrollo del mismo?
a. Si
b. No
- 2) ¿Tiene definido los valores, la misión y visión de la empresa?
a. Si
b. No
- 3) ¿Ejecuta mejoras eficientes para el hotel?
a. Si
b. No
- 4) ¿Evalúa los resultados de las encuestas que plantea?
a. Si
b. No

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 73: Formato para entrevista del empleo de del proceso logístico

LOGÍSTICA	
1)	<p>¿Cómo se realizan las compras en el hotel?</p> <p>a. Realiza cotización a _____ proveedores.</p> <p>b. No realiza cotización.</p>
2)	<p>¿Que toman en consideración para el proceso de compras?</p> <p>a. Toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor.</p> <p>b. No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor.</p>
3)	<p>¿Que toma en consideración del proveedor?</p> <p>a. Calidad y tiempo</p> <p>b. Costos y tiempo</p> <p>c. Calidad y costos</p> <p>d. Todas</p>
4)	<p>¿Quién aprueba las compras?</p> <p>a. El dueño.</p> <p>b. El administrador.</p> <p>c. En ocasiones el.....</p>
5)	<p>¿Quién realiza las compras?</p> <p>a. El/La realiza las compras</p>
6)	<p>¿Dónde se almacena lo que se compra?</p> <p>a. Tienen un lugar designado.</p> <p>b. No tienen un lugar designado.</p>
7)	<p>¿Qué lugar se tiene designado?</p> <p>a. Almacena en un cuarto.</p> <p>b. Almacena en la cochera.</p> <p>c. Almacena donde haya espacio.</p> <p>d. Otro:</p>
8)	<p>¿Cómo describiría los ambientes establecidos para almacenar?</p> <p>a. Es organizado</p> <p>b. No es organizado</p>
9)	<p>¿Quién realiza el transporte de compras?</p> <p>a. Lo hace un tercero.</p> <p>b. Lo hace el mismo.</p> <p>c. Lo hace el proveedor.</p>
10)	<p>¿Por qué medio se realiza el transporte?</p> <p>a. Transporte público.</p> <p>b. Se hace en vehículo privado.</p>
11)	<p>¿Tienen alguna ruta especial?</p> <p>a. Cuenta con una ruta especial.</p> <p>b. No cuenta con rutas especiales.</p>
12)	<p>¿Tiene cuidados especiales en el transporte?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>
13)	<p>¿Cómo sabe cuándo comprar?</p> <p>a. Cuando lo necesite.</p> <p>b. Cada.....</p>
14)	<p>¿Cómo administra el inventario?</p> <p>a. Lleva una gestión de inventarios.</p> <p>b. No lleva nada, compra cuando falta]</p>
15)	<p>¿Cuándo revisa su almacén?</p> <p>a. Revisa su almacén cada.....</p> <p>b. No revisa su almacén.</p>
16)	<p>¿Dónde lleva el registro del inventario?</p> <p>a. Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado.</p> <p>b. No tiene nada.</p>
17)	<p>¿Lleva algún control de inventario?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No. ¿Por qué?</p>
18)	<p>¿Dónde lleva ese control?</p> <p>a. Usa una base de datos de Excel</p> <p>b. Usa otro programa:</p>

FUENTE: Elaboración Propia

El segundo formato presentado hace referencia a la entrevista planteada de manera específica para el proceso en estudio en este proyecto de investigación donde se detalla preguntas en base al funcionamiento de los procesos de inventarios y compras.

4.4. Validación de los entregables del Capítulo 3

El desarrollo del tercer capítulo se basa en el modelo de éxito planteado para el proceso logístico en los hoteles de dos y tres estrellas. Este modelo se basa en la gestión por procesos que parte de un mapa de proceso general que debe tener el negocio, un mapa de proceso específico del proceso logístico y con ello el desarrollo de cada proceso a través del uso de flujogramas, SIPOCS, ficha de procedimientos, ficha de indicadores y formatos para el desarrollo de los procesos, de los cuales se muestra el cumplimiento percibido en los distintos procesos de la parte logística:

Tabla N° 17: Porcentajes de cumplimiento de uso herramientas

PROCESO	FLUJOGRAMA	SIPOC	FICHA DE PROCEDIMIENTO	FICHA DE INDICADOR	OTROS FORMATOS
Planificación Logística	100%	100%	100%	100%	100%
Compras	100%	100%	100%	100%	100%
Inventarios y Almacén	100%	100%	100%	100%	100%
Control de Compras	100%	100%	100%	100%	100%
Control de Inventarios	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Elaboración Propia

4.5. Validación de expertos del Capítulo 4

El desarrollo del cuarto capítulo se basa en la presentación de cuestionarios que permita evaluar el contenido del proyecto a través de ciertos indicadores y dimensiones con el fin de emitir un adecuado juicio para determinar la eficiencia, utilidad y sencillez del modelo. Para ello, se plantearon dos evaluaciones, la primera busca realizar una valoración en cuanto al contenido del modelo planteado y la capacidad de utilización dentro de las empresas que va ser implementado y el segundo valora requisitos mínimos que debe tener el modelo para que sea útil para las MYPES y claro de entender.

La primera evaluación busca valorar el modelo propuesto a través de ciertos indicadores básicos y dimensiones basadas en la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI). La combinación de los indicadores básicos trata de reflejar la validez de la hipótesis:

- Relevancia: Se esclarece un problema local que viene ocurriendo en la actualidad.
- Claridad: El texto es transparente y posee un lenguaje apropiado y comprensible.
- Concisión: Exactitud y precisión en el desarrollo de la información.
- Organización: Existencia de estructura y orden por temas específicos.
- Análisis: Descompone adecuadamente las variables.
- Suficiencia: Comprende información en cantidad y calidad suficiente.
- Pertinencia: El desarrollo de la propuesta es pertinente para la problemática detectada.
- Consistencia: Pretende conseguir datos basados en modelos teóricos y las mejores prácticas del sector.
- Estrategia: Los resultados esperados se encuentran alineados al diagnóstico actual del sector de análisis.
- Aplicación: Existencia de condiciones para poder ser aplicada

Junto con estos indicadores, la primera evaluación también se basa en un CMI que está compuesta de cinco perspectivas:

- Perspectiva Financiera

Considera que el modelo propuesto aumentará las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas

- Perspectiva de Proceso Internos

Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las medianas y pequeñas empresas, permitirá reducir los tiempos muertos, tomará en cuenta las capacidades y limitaciones operativas de las MYPES del sector y permitirá optimizar el uso de los recursos empleados para generar mayor valor para el cliente

- Perspectiva del Cliente

Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio o el tiempo en solución de problemas detectados por los clientes.

- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa, permitirá al personal de la empresa proveer de información pertinente hacia sus clientes tanto internos como externos, permitirá la retención y valorización del personal de la empresa y permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa.

- Perspectiva de Responsabilidad Social

Considera que el modelo propuesto brindara nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores del sector y alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas.

4.5.1. Hipótesis

El objetivo de validar el modelo presentado en el tercer capítulo es demostrar la veracidad de la hipótesis planteada. Con este objetivo planteado, se busca sustentar la aplicabilidad del modelo de éxito propuesto a través de las cinco perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que por lo anteriormente descrito, es un marco solido el cual tomamos como referencia la realización de la encuesta respectiva a los validadores. Por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral se han formulado preguntas específicas que facilitaran el análisis de cada una de ellas y, por ende,

facilitaran la validación del modelo de éxito. Por la variabilidad de los procesos y enfoques que tiene cada uno de los modelos de éxito que forman parte del modelo integral de gestión propuesto por el grupo de investigación de hoteles, se debe realizar una ponderación especial de las perspectivas por modelo de éxito con el fin de realizar una valoración más acorde a los objetivos y variables que están siendo considerados como base para la elaboración de cada uno de ellos. Para la evaluación individual de cada tesis se realizará la ponderación tomando valores del 1 al 5, los cuales se observarán de manera detallada en el siguiente cuadro con las ponderaciones de cada perspectiva de CMI de acuerdo al proceso logístico:

Gráfico N° 74: Ponderación del proceso logístico

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.2. Elección de validadores

Para la elección de los validadores se definió 3 perfiles que están dirigidos a las ramas más importantes en la presente tesis, cabe resaltar que estos tienen que estar alineados con la experiencia y conocimientos del experto, los 3 perfiles son:

- Experto en gestión por procesos
- Experto en gestión logística
- Experto en MYPE

Para definir que se iba a considerar dentro de estos perfiles se realizó una lluvia de ideas, ver gráfico 75, para la gestión por procesos se consideraron las siguientes ideas:

- Mínimo 5 años de experiencia en el área: esto es necesario ya que el validador debe contar con conocimiento y experiencia en gestión por procesos en la práctica.
- Mínimo debe contar con el grado de magister: esto debe ser considerado ya que el magister tiene un conocimiento más amplio sobre gestión de empresas que las personas que cuentan con licenciatura.
- Debe ser consultor externo: esto no es primordial sin embargo no es importante, ya que al ser consultor o auditor externo se tienen más conocimientos sobre los procesos porque contaría con más experiencia en diversas empresas.
- En la empresa donde labora debe mapear los procesos: de igual forma esto no es una prioridad, sin embargo sería importante que el validador realice el mapeo de los procesos en la empresa donde actualmente trabaja, ya que así contaría con la experiencia suficiente para estructurar procesos en diferentes empresas.

Para la gestión logística se consideraron las siguientes ideas:

- Mínimo 5 años de experiencia en el área: esto es necesario ya que el validador debe contar con conocimiento y experiencia en gestión logística en la práctica.
- Mínimo debe contar con el grado de magister: esto debe ser considerado ya que el magister tiene un conocimiento más amplio sobre gestión de empresas que las personas que cuentan con licenciatura.
- Debe ser consultor externo: esto no es primordial sin embargo no es importante, ya que al ser consultor o auditor externo se tienen más conocimientos sobre logística porque contaría con más experiencia en diversas empresas.
- En la empresa donde labora debe haber realizado mejoras en la cadena de suministros: de igual forma esto no es una prioridad, sin embargo sería importante que el haya realizado mejoras en la cadena de suministro ya que así estaría muy familiarizado con este concepto y además podría aportar de manera importante a la tesis.

Para las MYPES se consideraron las siguientes ideas:

- El hotel debe contar entre 2 y 3 estrellas: Esto se tomara en cuenta ya que estas categorías son el campo de estudio de la presente tesis.
- Debe contar como mínimo 5 años en el mercado: Esto no es relevante ya que en promedio las MYPES no cuentan con muchos años de creación.
- Debe ubicarse en lima metropolitana: Es importante pero no es relevante ya que al tener un manejo de hotel así sea en provincias, podría hacer las recomendaciones del caso.
- El validador debe contar con la administración del hotel: ya que esta persona es la que tiene noción de todos los procesos operativos y financieros que se dan en un hotel.

Gráfico N° 75: Lluvia de ideas para la elección de los validadores

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.3. Formato para la validación

El primer formato de validación es dirigido a los expertos en conocimientos de gestión por procesos y del proceso de investigación basado en indicadores y dimensiones para ver tanto las características básicas que debe tener el modelo como relevancia, claridad, concisión, organización, análisis, suficiencia, pertinencia, consistencia, estrategia y aplicación, mientras que por otro busca evaluar dimensiones financieras, operaciones, cliente, personal y responsabilidad social:

Gráfico N° 76: Matriz de Validación de Expertos I

DISEÑO DE PROCESOS QUE PERMITE LA INTEGRACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO EN LAS MYPES DEL SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA				
Nombre del Evaluador:		E-mail:				
Puesto o Cargo:		Nacionalidad:				
Empresa:						
Años de experiencia:						
1.1 Validación por indicadores						
* En esta sección, marcar en los casilleros en blanco con una "X"						
INDICADORES	CRITERIOS	Escala de Evaluación				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Relevancia	Esclarece un problema local que viene ocurriendo en la actualidad.					
Clardad	El texto es transparente y posee un lenguaje apropiado y comprensible.					
Concisión	Exactitud y precisión en el desarrollo de la información.					
Organización	Existencia de estructura y orden por temas específicos.					
Análisis	Descompone adecuadamente las variables.					
Suficiencia	Comprende información en cantidad y calidad suficiente.					
Pertinencia	El desarrollo de la propuesta es pertinente para la problemática detectada.					
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en modelos teóricos y las mejores practicas del sector.					
Estrategia	Los resultados esperados se encuentran alineados al diagnóstico actual del sector en análisis.					
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					

FUENTE: Elaboración Propia

Gráfico N° 77: Matriz de Validación de Expertos II

DISEÑO DE PROCESOS QUE PERMITE LA INTEGRACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO EN LAS MYPES DEL SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA				
1.2 Validación por dimensiones						
<p>* En esta sección, marcar en los casilleros en blanco con una "X"</p>						
DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Financiera	Considera que el modelo propuesto aumentara las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas.					
Operaciones	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las medianas y pequeñas empresas.					
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir tiempos muertos.					
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta las capacidades y limitaciones operativas de las Mypes del sector					
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso de los recursos empleados para generar mayor valor para el cliente					
Cliente	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio					
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas detectados por los clientes					
Personal	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa					
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer de información pertinente hacia sus clientes tanto internos como externos					
	Considera que el modelo propuesto permitirá la retención y valorización del personal de la empresa					
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa					
Responsabilidad Social	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores del sector					
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas					

FUENTE: Elaboración Propia

El segundo formato de validación va dirigido a los que están día a día en el negocio de los hoteles y ven de cerca el funcionamiento de los mismos, que permitirá analizar si la propuesta les va ayudar de manera considerable con el fin de medir la aplicabilidad del modelo y los beneficios que puede lograr el uso del mismo:

Gráfico N° 78: Matriz de Validación de MYPES

DISEÑO DE PROCESOS QUE PERMITE LA INTEGRACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO EN LAS MYPES DEL SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA	Nombre del Evaluador:					
		Puesto o Cargo:					
		Empresa:					
		Ruc:					
		E-mail:					
1.1. Validación por dimensiones							
<p>* En esta sección, marcar en los casilleros en blanco con una "X"</p>							
PREGUNTAS		ESCALA DE EVALUACIÓN					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5	
El modelo propuesto es simple y aplicable en la empresa del sector Hotelero							
Los indicadores propuestos ayudan a controlar el proceso logístico del sector hotelero							
El proyecto propuesto agrega valor al trabajo realizado actualmente.							
El proyecto propuesto se entiende con claridad							
1.2. Validación por comentarios							

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.4. Resumen de expertos

La elección de los expertos se realizó tomando en cuenta principalmente su trayectoria y conocimientos del proceso a desarrollar.

4.5.4.1 Expertos en gestión por procesos

Adriana Roa

- Ingeniera industrial Universidad Militar Nueva Granada (2002-2008)
- Especialización en Gerencia Estratégica de Negocios Universidad Sergio Arboleda (2003-2004)
- Nacionalidad colombiana
- 8 años de experiencia en gestión por procesos en empresas privadas
- Ha administrado los procedimientos y flujos de procesos en la empresa Direct TV Peru.
- Black belt en lean six sigma

Maria Alejandra Savino

- Ingeniera Industrial Universidad Simon Bolivar (2003-2009)
- Magister en gestión y tecnologías de procesos de negocio Universidad de granada (2010-2012)
- Nacionalidad Venezolana
- 7 años de experiencia en gestión por procesos en empresas privadas
- Realiza auditorias de procesos en empresas privadas.

4.5.4.2 Expertos en gestión logística

Moisés Briñez

- Doctor en ciencias generales Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE) (2013-actualidad)
- Magíster en Gerencia de Empresas. (2011-2013)
- Licencia en Administración La Universidad del Zulia (LUZ). (2004-2009)
- Nacionalidad Venezolana

- Cuenta con 8 artículos publicados dirigidos a la logística de MYPES
- Cuenta con 2 libros
- Parte del equipo de investigación de la universidad de Zulia
- Docente de la universidad de Zulia

Felipe Brito

- Magíster en Supply Chain Managment. (2011-2013)
- Ingeniero industrial Universida de Sao Paulo (2000- 2005)
- Nacionalidad Brasileña
- 10 años de experiencia en Supply chain managment en empresas privadas.
- Es consultor externo para empresas privadas en supply chain managment.

4.5.4.3 MYPES

- Hotel Valquiria
- Hotel de 2 estrellas
- Ubicación : El agustino
- Dueño : Richard Hoyos - administrador de empresas
- Hotel Rumi wasi
- Hotel de 2 estrellas
- Ubicación : Lunahuana
- Dueño : Walter Hoyos – ingeniero industrial

4.5.5. Juicio de expertos

4.5.5.1 Juicio de expertos dirigidos a gestión por procesos

DISEÑO DE PROCESOS QUE PERMITE LA INTEGRACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO EN LAS MYPES DEL SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA
---	--

Nombre del Evaluador:	Adriana Roa Bello	E-mail:	aroa@directv.pe
Puesto o Cargo:	Coordinador de Procesos	Nacionalidad:	Colombiana
Empresa:	Directv		
Años de experiencia:	8 años		

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Relevancia	Esclarece un problema local que viene ocurriendo en la actualidad.					X
Claridad	El texto es transparente y posee un lenguaje apropiado y comprensible.					X
Concisión	Exactitud y precisión en el desarrollo de la información.				X	
Organización	Existencia de estructura y orden por temas específicos.				X	
Análisis	Descompone adecuadamente las variables.			X		
Suficiencia	Comprende información en cantidad y calidad suficiente.				X	
Pertinencia	El desarrollo de la propuesta es pertinente para la problemática detectada.				X	
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en modelos teóricos y las mejores practicas del sector.				X	
Estrategia	Los resultados esperados se encuentran alineados al diagnóstico actual del sector en análisis.				X	
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					X

Considero que el tema de investigación sera de gran aporte para mejorar el desempeño de la Mypes del país. Se evidencia claramente la necesidad actual de este sector y se plantea una propuesta enfocada a mejorar el modelo de operacional mediante la definición de procesos estandarizados e indicadores que puedan medir el desempeño de estos procesos. Se debe ahondar en la cauza raiz del problema central y se dentro de la propuesta se debe tener un enfoque mas directo a mejorar la exeriencia del cliente, si se garantiza esto se asegura mayores ingresos y reduccion de reclamos, reduccion de reprocesos etc. Es una buena investigación, siendo la optimizacion de los procesos la parte central de la propuesta, estos deben ser absolutamente claros y con la informacion sufuciente para poder aplicar el modelo en cualquier Mype del sector.

DISEÑO DE PROCESOS QUE PERMITE LA INTEGRACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO EN LAS MYPES DEL SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA
---	--

Nombre del Evaluador:	María Alejandra Savino	E-mail:	marialesavino@gmail.com
Puesto o Cargo:	Especialista en Procesos Comerciales de Almacén y Despacho	Nacionalidad:	Venezolana
Empresa:	Cervecería Polar C.A		
Años de experiencia:	8 años		

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Financiera	Considera que el modelo propuesto aumentara las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas.				X	
Operaciones	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las medianas y pequeñas empresas.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir tiempos muertos.					X
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta las capacidades y limitaciones operativas de las Mypes del sector				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso de los recursos empleados para generar mayor valor para el cliente				X	
Cliente	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas detectados por los clientes			X		
Personal	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer de información pertinente hacia sus clientes tanto internos como externos				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la retención y valorización del personal de la empresa			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa					X
Responsabilidad Social	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores del sector			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas					X

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Financiera	Considera que el modelo propuesto aumentara las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas.				X	
Operaciones	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las medianas y pequeñas empresas.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir tiempos muertos.				X	
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta las capacidades y limitaciones operativas de las Mypes del sector				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso de los recursos empleados para generar mayor valor para el cliente				X	
Cliente	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas detectados por los clientes				X	
Personal	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer de información pertinente hacia sus clientes tanto internos como externos			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la retención y valorización del personal de la empresa				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa					X
Responsabilidad Social	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores del sector			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas				X	

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Relevancia	Esclarece un problema local que viene ocurriendo en la actualidad.			X		
Claridad	El texto es transparente y posee un lenguaje apropiado y comprensible.				X	
Concisión	Exactitud y precisión en el desarrollo de la información.				X	
Organización	Existencia de estructura y orden por temas específicos.				X	
Análisis	Descompone adecuadamente las variables.				X	
Suficiencia	Comprende información en cantidad y calidad suficiente.				X	
Pertinencia	El desarrollo de la propuesta es pertinente para la problemática detectada.					X
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en modelos teóricos y las mejores practicas del sector.			X		
Estrategia	Los resultados esperados se encuentran alineados al diagnóstico actual del sector en análisis.				X	
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					X

* En la Dimensión Cliente, aplica siempre que entre uno de los problemas detectados y quejas de los clientes, estén relacionados con fallas de inventario.

4.5.5.2 Juicio de expertos dirigidos a gestión logística

Nombre del Evaluador:	Moisés Bríñez	E-mail:	moises_brinez@hotmail.com
Puesto o Cargo:	*Profesor Universitario. #Gerente Administrativo	Nacionalidad:	Venezolana
Empresa:	*La Universidad del Zulia. #Inversiones MHM, C. A		
Años de experiencia:	Nueve (09)		

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Relevancia	Esclarece un problema local que viene ocurriendo en la actualidad.					x
Claridad	El texto es transparente y posee un lenguaje apropiado y comprensible.					x
Concisión	Exactitud y precisión en el desarrollo de la información.					x
Organización	Existencia de estructura y orden por temas específicos.					x
Análisis	Descompone adecuadamente las variables.				x	
Suficiencia	Comprende información en cantidad y calidad suficiente.			x		
Pertinencia	El desarrollo de la propuesta es pertinente para la problemática detectada.					x
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en modelos teóricos y las mejores practicas del sector.					x
Estrategia	Los resultados esperados se encuentran alineados al diagnóstico actual del sector en análisis.					x
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					x

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Financiera	Considera que el modelo propuesto aumentara las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas.					X
Operaciones	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las medianas y pequeñas empresas.					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir tiempos muertos.					X
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta las capacidades y limitaciones operativas de las Mypes del sector					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso de los recursos empleados para generar mayor valor para el cliente					X
Cliente	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas detectados por los clientes			X		
Personal	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer de información pertinente hacia sus clientes tanto internos como externos			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá la retención y valorización del personal de la empresa					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa					X
Responsabilidad Social	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores del sector					X
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas					X

La propuesta de investigación está realizada de una manera muy metódica. Sin embargo, considerando el sector donde se desarrollará se pueden incluir otros procesos no abordados hasta el momento, y que revelan una visión interna de la logística hotelera, dejando a un lado toda la información externa que se pudiera conseguir relacionada a las variables objeto de estudio. Por ejemplo, es fundamental analizar el Servicio al cliente, El desarrollo de nuevos productos y/o servicios, ahondar más el procesamiento de pedidos y el área de ventas. Son algunos procesos que, de acuerdo al sector turismo, son básicos al estudiar temas logísticos. Es importante destacar que las unidades de análisis para esta investigación no deben limitarse al área interna, es decir, a los trabajadores de los hoteles, más bien, deben considerar la opinión de todos aquellos agentes externos que pudieran suministrar información valiosa para la estructuración de procesos; por ejemplo, clientes y proveedores.

**DISEÑO DE PROCESOS QUE PERMITE LA
INTEGRACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO
EN LAS MYPES DEL SECTOR HOTELERO EN LIMA
METROPOLITANA**

Nombre del Evaluador:	Felipe Diniz de Brito	E-mail:	fbrito@directv.pe
Puesto o Cargo:	Gerente de Operaciones y Customer Care	Nacionalidad:	Brasileira
Empresa:	Directv Peru SRL		
Años de experiencia:	12 años		

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Relevancia	Esclarece un problema local que viene ocurriendo en la actualidad.				x	
Claridad	El texto es transparente y posee un lenguaje apropiado y comprensible.				x	
Concisión	Exactitud y precisión en el desarrollo de la información.				x	
Organización	Existencia de estructura y orden por temas específicos.				x	
Análisis	Descompone adecuadamente las variables.			x		
Suficiencia	Comprende información en cantidad y calidad suficiente.			x		
Pertinencia	El desarrollo de la propuesta es pertinente para la problemática detectada.				x	
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en modelos teóricos y las mejores practicas del sector.				x	
Estrategia	Los resultados esperados se encuentran alineados al diagnóstico actual del sector en análisis.			x		
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse.					x

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Financiera	Considera que el modelo propuesto aumentara las utilidades y mejorará la rentabilidad de las empresas.			X		
Operaciones	Considera que el modelo propuesto es flexible y puede responder a los cambios generados en el entorno competitivo de las medianas y pequeñas empresas.				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá reducir tiempos muertos.				X	
	Considera que el modelo propuesto toma en cuenta las capacidades y limitaciones operativas de las Mypes del sector				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá optimizar el uso de los recursos empleados para generar mayor valor para el cliente				X	
Cliente	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir las quejas con respecto al servicio				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá disminuir el tiempo en solución de problemas detectados por los clientes				X	
Personal	Considera que el modelo propuesto ofrecerá oportunidades para mejorar los conocimientos del personal de la empresa				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá al personal de la empresa proveer de información pertinente hacia sus clientes tanto internos como externos				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la retención y valorización del personal de la empresa				X	
	Considera que el modelo propuesto permitirá la medición de la productividad de los empleados de la empresa		X			
Responsabilidad Social	Considera que el modelo propuesto brindará nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores del sector			X		
	Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y volver competitivas a las empresas			X		

De forma general el proyecto muestrase solido, teniendo algunos puntos de observaciones: 1) cuadro de procesos logísticos, donde fue sugerido la inclusión de un ciclo contemplando proveedores, procesos logísticos (planificación, compras, almacenamiento, control de inventarios) y clientes. Ya para el punto de planificación debería ser mejor trabajado. 2) KPI's de controles - Se observa la ausencia de un KPI de control de inventario (volumenes disponibles) y que las conclusiones de los KPI's sean basadas en oportunidad monetaria (un de los principales factores de cierre de las micro empresas)

4.5.5.3 Juicio de expertos de las MYPES

Nombre del Evaluador:	RICHARD MARIO HOYOS SULLCAHUAMAN
Puesto o Cargo:	GERENTE GENERAL
Empresa:	HOTEL VALQUIRIA S.R.L
Ruc	20522506843
E-mail:	richard_hoyos@hotmail.com

PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El modelo propuesto es simple y aplicable en la empresa del sector Hotelero				x	
Los indicadores propuestos ayudan a controlar el proceso logístico del sector hotelero				x	
El proyecto propuesto agrega valor al trabajo realizado actualmente.				x	
El proyecto propuesto se entiende con claridad					x

las pequeñas empresas normalmente trabajan y dirigen su negocio por experiencia y toman las decisiones por instintinto, mas no basandose en informacion concreta obtenida de resultados que indiquen niveles de productividad, inventarios etc, parcticamnete es una administracion a ciegas, con esta propuesta presentatada no solo se puede recabar informacion para tomar la mejor decision si no que explica paso a paso los proceso para lograr obtener el mejor resultado y obtener indicadores para poder llevar un control de la empresa.

**DISEÑO DE PROCESOS
QUE PERMITE LA
INTEGRACIÓN Y MEJORA
DEL PROCESO LOGÍSTICO
EN LAS MYPES DEL
SECTOR HOTELERO EN
LIMA METROPOLITANA**

Nombre del Evaluador:	WALTER HOYOS SULLCAHUAMAN
Puesto o Cargo:	GERENTE GENERAL
Empresa:	HOTEL RUMI WASI
Ruc	20490678442
E-mail:	wpaulhoyos@gmail.com

PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El modelo propuesto es simple y aplicable en la empresa del sector Hotelero					x
Los indicadores propuestos ayudan a controlar el proceso logístico del sector hotelero					x
El proyecto propuesto agrega valor al trabajo realizado actualmente.				x	
El proyecto propuesto se entiende con claridad					x

Me parece muy interesante la propuesta, me gustia implementarla en la empresa, sin embargo me gustaria ver los formatos que estan proponiendo

4.5.6. Análisis de resultados sobre el modelo propuesto

A continuación se muestra los puntajes promedios obtenidos por indicador. Dentro del modelo propuesto era necesario que el experto evaluara aspectos como:

- Relevancia
- Claridad
- Concisión
- Organización
- Análisis
- Suficiencia
- Pertinencia
- Consistencia
- Estrategia
- Aplicación

En el gráfico 79, se puede apreciar el promedio de la validación por indicadores, esta muestra que se ha obtenido un puntaje de 5 en aplicación, ya que los expertos consideran que este modelo es sencillo de aplicar y que una MYPE lo podría hacer, por otro lado se obtuvo un puntaje de 3.5 en análisis ya que los resúmenes enviados a los expertos no podía contener toda la información de nuestro modelo, ya que estos no se darían el tiempo de leer toda la tesis.

Gráfico N° 79: Promedio de validación por indicadores

FUENTE: Elaboración Propia

En la siguiente ilustración se muestra los puntajes promedios obtenidos por dimensione. Dentro del modelo propuesto era necesario que el experto evaluara aspectos como:

- Financiera
- Operaciones
- Cliente
- Personal
- Responsabilidad social

En el gráfico 80, se puede apreciar el promedio de la validación por dimensiones, este muestra que se ha obtenido un puntaje de 4.4 en operaciones, ya que los expertos consideran que este modelo ayudara en la estandarización del proceso logística, además aplicando los flujos propuestos se

podrían reducir tiempos de operación, por otro lado se obtuvo una puntuación de 3.6 en cliente, ya que el proceso logístico no está directamente relacionado con ellos.

Gráfico N° 80: Promedio de validación por dimensiones

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.7. Matriz de Impactos

El objetivo de este punto es medir el logro de los objetivos fundamentales del modelo de proceso planteado para el proyecto de investigación. Para ello, es necesario identificar los aspectos relevantes, stakeholders, factores asociados y el nivel de participación con el que intervienen en el desarrollo de una organización.

4.5.7.1. Matriz de Leopold

La herramienta por la cual se va medir los impactos del modelo propuestos es la matriz de Leopold, que es un método cualitativo destinado a la evaluación de proyectos donde las columnas representan varias actividades que se desarrollan, que para nuestro caso son cada uno de los procesos del modelo de gestión y donde las filas representan varios factores asociados que requieren ser evaluados, que en nuestro caso son factores según stakeholders.

Las intersecciones que hay entre filas y columnas se numeras con dos valores, uno indica la magnitud que tiene el factor según el proceso que este evaluando (se mide con valores de -3 a 3) y el otro valor de abajo indica la importancia del impacto según el proceso que se está evaluando. Las medidas de magnitud e importancia tienden a estar relacionadas, pero no necesariamente están directamente correlacionadas.

A continuación, en la tabla 18 se presenta la representación grupal de la evaluación de los impactos del modelo propuesto de manera grupal, donde se consideran los 9 procesos en estudio y se busca conocer como promedio grupal cuales son los puntos más importantes donde exista mayor magnitud e importancia de los factores de evaluación y poder reconocer los puntos críticos:

Tabla N° 18: Matriz de Leopold del sistema de Hoteles

Stakeholders – Factor de Impacto \ Propuestas del Proyecto		Modelo de SSO	Modelo de Calidad	Modelo de PCP	Modelo Comercial	Modelo de Gestión de Pedidos y Alojamiento	Modelo de Logística	Modelo de Costos	Modelo de Mantenimiento	Modelo de RRHH	Promedio
Mypes	Económico	1 1	2 3	2 3	3 3	3 3	2 3	3 3	2 3	3 3	
	Operativo	1 3	3 3	3 3	2 2	3 3	3 3	1 2	2 3	3 3	
	Tecnológico	0 1	1 1	1 2	2 2	1 2	1 1	2 3	1 2	1 2	
Clientes	Fidelización	1 1	2 3	2 2	3 3	2 3	1 1	1 1	2 3	2 3	
	Satisfacción	2 2	3 3	2 2	2 3	3 3	2 1	1 1	2 3	3 3	
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1 1	1 1	2 2	2 2	2 1	2 2	1 2	2 3	2 2	
	Bienestar Social	2 2	1 2	1 1	1 2	2 3	1 1	1 2	1 2	3 3	
Sociedad	Ambiental	2 2	1 2	1 1	1 2	1 1	1 2	1 1	2 2	0 1	
	Responsabilidad Social	1 2	1 2	2 2	1 2	1 2	2 2	1 1	1 1	2 2	
	Empleo	2 1	1 1	2 2	3 2	1 2	3 2	2 2	2 2	3 3	
Estado	Económico	3 3	2 3	2 2	3 3	3 3	2 2	3 3	2 3	2 3	
	Legal	3 3	1 2	2 2	2 2	2 3	2 2	1 2	2 1	1 2	

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.7.2. Aspectos de evaluación

Para evaluar y validar el modelo, nos basaremos en el análisis del sector social y económico debido a su mayor aporte dentro del nivel de impacto.

El desarrollo sostenible se expresa como el método por el cual se satisface diversas necesidades actuales sin comprometer la capacidad de satisfacción de necesidades de generaciones futuras. A partir de este concepto se puede concluir que el aspecto social y económico se encuentra relacionados entre sí, debido a que cada uno de estos busca una satisfacción de necesidades actuales, ya sea empresariales o personales.

Los impactos sociales que se buscan dentro de esta evaluación van enfocados a crecimiento de empresa, generación de empleo, velar por la seguridad y salud en el trabajo, capacitación de los empleados y siempre velar por el crecimiento profesional de ellos.

Por otro lado, la parte económica se enfoca en las oportunidades laborales, productividad de los negocios y aportes al PBI nacional.

4.5.7.3. Definición de skateholders

La implementación de una nueva forma o visión de cómo hacer las cosas dentro de un negocio puede ser tomado de manera positiva o negativa depende de las personas que están involucradas, con el fin de que se logren relaciones exitosas para obtener el desarrollo sostenible y asegurar el liderazgo en una empresa. En una empresa, sea pequeña o grande, siempre va a existir personas que vean sus intereses afectados, en mayor o menor magnitud, cuando se enfrentan a una nueva forma de realizar las cosas, por lo cual se presenta una lista de skateholders que son miembros o no de las MYPES del subsector de hoteles de dos y tres estrellas.

Tabla 19: Definición de skateholders

Skateholders	Intereses	Obligaciones
MYPES	<ul style="list-style-type: none"> • Generar mayores ingresos. • Disminuir los gastos y costos de la empresa. • Hacer crecer el negocio. • Aumentar la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un buen ambiente a los clientes y a los trabajadores. • Dar un servicio de calidad a los clientes. • Cumplir con obligaciones de pagos y normativas.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de habitaciones de calidad. • Un buen servicio durante la estadía. • Productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar por el servicio. • Cuidar el ambiente en el que se encuentra. • Cumplir con las normativas del establecimiento.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Un buen ambiente laboral • Tener buenas condiciones laborales. • Buenas remuneraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender al cliente de manera adecuada. • Cortesía en el trato al cliente. • Trabajo ético.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores puestos de trabajo. • Más hoteles formales. • Variedad de hoteles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a las empresas. • Ver la empresa como una fuente de empleo.
Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la situación del PBI. • Pago de impuestos. • Cumplan con requisitos de la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el crecimiento del sector. • Brindar retribuciones por los impuestos obtenidos.

FUENTE: Elaboración Propia

La tabla 19 muestra a todos los posibles skateholders de MYPES en hoteles; donde se toman en cuenta a: el dueño MYPE, el cliente, los trabajadores, la sociedad y el Estado. Los skateholders previamente descritos tienen intereses que deben ser satisfechos de mayor o menor medida para poder alcanzar el éxito empresarial de una MYPE. Su identificación ayuda a que los impactos del modelo de costos sean más precisos debido a que, con estos, se abarcará los puntos económico y social. A continuación, se presenta el diagrama que representa la relación entre un hotel de dos y tres estrellas y sus skateholders.

Gráfico N° 81: Principales skateholders de los hoteles

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.7.4. Definición de factores

Según la elección de los stakeholders se han planteado algunos factores de evaluación para poder medir la importancia que tienen y el criterio por el cual van a ser evaluado.

El primero de los stakeholders que se toma en cuenta es el de los dueños de las MYPES donde se van a evaluar tres factores que hacen referencia al funcionamiento de los hoteles:

- **Económico**

A los dueños de las MYPES les importa mucho la utilidad y con el margen de ganancia. Es por esto que son los indicadores más importantes porque reflejan, a tiempo real, el verdadero efecto que tendría el modelo propuesto al ser implementado en un MYPE del subsector de hoteles, por ello se busca evaluar si el modelo propuesto va a aumentar la rentabilidad del negocio.

- **Operativo**

La propuesta del proyecto de investigación se centra mapear los procesos de los hoteles para saber correctamente el funcionamiento y poder lograr mejoras que le permita a los trabajadores entender claramente el manejo de los mismos.

- **Tecnológico**

El uso de nuevas tecnologías dentro de la vida diaria de las personas, cada día cobra más importancia. Es importante tener en cuenta el impacto tecnológico de nuestro modelo de gestión dentro de la empresa, ya que el cambio de tecnología en una empresa, aparte de considerarse un desafío, genera una resistencia al cambio por parte del recurso humano. Por ello, evalúa si se han implementado tecnologías que apoyen el desarrollo de los procesos en los hoteles.

La evaluación continua con la definición de los clientes que son las personas que acuden a los hoteles de dos y tres estrellas de lima metropolitana:

- **Fidelización**

El modelo propuesto busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes por lo que se formalizan los procesos y se requiere evaluar si la experiencia que va a tener los clientes en los hoteles MYPES

de dos estrellas va ayudar a que se fidelicen con el negocio y puedan concurrir nuevamente al mismo lugar.

- Satisfacción

Este factor tiene por objetivo evaluar si el modelo propuesto va lograr que los clientes, al salir del hotel, se encuentren satisfechos por la experiencia vivida dentro de ellos.

El tercero de los stakeholders hace referencia a los trabajadores en donde los factores se ven enfocados en su entorno y sus responsabilidades como profesional:

- Crecimiento Laboral

Un aspecto importante de evaluar es la línea de carrera que puedan generar estas empresas a través del crecimiento de las mismas para los colaboradores así como crecer profesionalmente por medio de puestos bien establecidos con el fin de evaluar el crecimiento laboral que puedan lograr los trabajadores.

- Bienestar social

El clima laboral es uno de los factores importante en el desarrollo del funcionamiento de los hoteles, así como la confianza que se les brinda a los colaboradores por lo que se trata de evaluar si se el modelo va influenciar en tener mejores relaciones laborales que les va permitir lograr el bienestar dentro del negocio

Los siguientes factores son referentes a la parte de sociedad donde se evalúa las oportunidades de empleo y cómo afecta el entorno:

- Ambiental

Se busca evaluar si el modelo propuesto tiene un impacto ambiental, es decir se evalúa temas de contaminación y cuidado del medio ambiente con el fin de ver si afecta o no afecta considerablemente.

- Responsabilidad Social

Los hoteles deben cumplir en no influir de manera negativa, sino que las condiciones de vida y el grado de bienestar; también incluye la satisfacción de necesidades colectivas mediante la satisfacción de necesidades individuales como lo es el tema no afectar las relaciones del entorno de las personas de los alrededores de este negocio.

- Empleo

Las MYPES son una de las principales fuentes de trabajo en todo el Perú, esto conlleva a aliviar en muchos casos los niveles de pobreza existentes. El crecimiento de las MYPES del subsector hoteles puede ayudar a generar más trabajo dentro de la población. Por ello, se evalúa si el modelo propuesto contribuye a darle mayor importancia a los procesos que se siguen en los hoteles y va generar mayores puestos de trabajos que contribuyan en el desarrollo de la sociedad.

El último de los stakeholders es el estado donde el enfoque de los factores va dirigido a la parte monetaria y legal en la que se involucra el país con las actividades de los hoteles:

- Económico

El proyecto de investigación brinda una herramienta al micro y pequeño empresario para que puedan crecer y generar más empleo y mayores contribuciones a los tributos impuesto por el estado. El crecimiento económico de las MYPE ayuda a que puedan generar más dinero. Por ello, se busca evaluar si modelo propuesto ayuda al subsector hoteles crezca y tenga un mayor grado de aporte al Producto Bruto Interno.

- Legal

Es muy importante tener en cuenta la Ley N° 29645 debido a que es el marco legal del Impuesto a la Renta es un tema importante que deben manejar las empresas, así como que se cumplan los requisitos mínimos para el funcionamiento de los hoteles según las normas del ministerio de turismo. Por ello, se evalúa si el modelo propuesto no permitirá cumplir con estos requisitos.

4.5.7.5. Evaluación

La evaluación que se realizó de manera grupal fue expuesta en la parte superior, en la tabla 18 del punto de matriz de Leopold, y lo que se busca informar en esta parte es el promedio que salió de los puntajes de magnitud e importancia de todos los procesos en estudio del sistema de gestión propuesto de manera grupal en la tabla 20 y en la tabla 21 se muestra de manera específica la evaluación que se realizó al proceso logístico con los mismos factores y skateholders:

Tabla N° 20: Puntuación de Hoteles

Stakeholders	Factores	Promedio
Mypes	Económico	2,3
		2,8
	Operativo	2,3
		2,8
	Tecnológico	1,0
		1,8
Clientes	Fidelización	1,8
		2,2
	Satisfacción	2,2
		2,3
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1,7
		1,8
	Bienestar Social	1,4
		2,0
Sociedad	Ambiental	1,1
		1,6
	Responsabilidad Social	1,3
		1,8
	Empleo	2,1
		1,9
Estado	Económico	2,4
		2,8
	Legal	1,8
		2,1

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla N° 21: Puntuación de Proceso

Stakeholders	Factores	Puntuación
Mypes	Económico	2
		3
	Operativo	3
		3
	Tecnológico	1
		1
Clientes	Fidelización	1
		1
	Satisfacción	2
		1
Trabajadores	Crecimiento Laboral	2
		2
	Bienestar Social	1
		1
Sociedad	Ambiental	1
		2
	Responsabilidad Social	2
		2
	Empleo	3
		2
Estado	Económico	2
		2
	Legal	2
		2

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.7.6. Puntos críticos

De la tabla 20 se concluyen que los puntos críticos y más relevantes del procesos se encuentran en los factores económicos y operativos de las MYPES porque el modelo propone mapear adecuadamente los distintos procesos que se manejan en los hoteles, que va ayudar a los dueños de las MYPES operar mejor y por ende tener mejores resultados económicos que le permitirá hacer gastos innecesarios y mejor planificados. Por otro lado, la parte de satisfacción alcanza un puntaje alto porque al realizar correctamente el servicio por parte de los trabajadores, los clientes van a vivir una mejor experiencia en atención y estadía. Así mismo, la formalización de este sector va permitir e interés de más persona a buscar empleos y mejorar los ingresos de distintas personas, generando mejores en la parte económica del país como se puede ver en la tabla 22:

Tabla N° 22: Factores críticos en hoteles

Stakeholders	Factores	Promedio
Mypes	Económico	2,3
		2,8
	Operativo	2,3
		2,8
Clientes	Satisfacción	2,2
		2,3
Sociedad	Empleo	2,1
		1,9
Estado	Económico	2,4
		2,8

FUENTE: Elaboración Propia

Por parte del proceso logístico, los puntos críticos se pueden observar en la tabla 23, donde resalta de gran magnitud la parte económica y operativa porque permite mejoras los procesos logísticos y operar de manera correcta, manejar un correcto nivel de inventarios que no permita pérdidas y adecuadas compras que permitan ahorros. Mientras que los puntos más bajos están

en el aspecto tecnológico porque no se implementa ningún sistema o programa ni fidelización porque no es un proceso que tenga contacto directo con el cliente.

Tabla N° 23: Factores críticos del proceso logístico

Stakeholders	Factores	Puntuación
Mypes	Económico	2
		3
	Operativo	3
		3
	Tecnológico	1
		1
Clientes	Fidelización	1
		1

FUENTE: Elaboración Propia

Para concluir el presente capítulo se lograron completar los objetivos de cada parte de la tesis como en el capítulo uno, medir la cantidad de artículos de investigación; en el capítulo dos, los formatos y resultados de entrevistas; en el capítulo tres, el uso de herramientas de gestión por procesos de la propuesta y del capítulo cuatro, la validación del modelo a través del juicio de expertos que permitió evaluar la propuesta por otras personas a través de indicadores y dimensiones.

Los expertos consideran que este modelo es aplicable para una MYPE ya que en la evaluación por indicadores se obtuvo una puntuación mayor al promedio (4.19) por lo que el modelo sería válido.

4.6. Validación de los subsistemas y ventajas de la propuesta

4.6.1. Validación de Planificación Logística

- La inclusión de la Planificación Logística como un subproceso ayuda a los hoteles a tener una mejor visión del cumplimiento de la demanda.
- Ayuda al dueño a tener los lineamientos necesarios para seguir con el presupuesto y evaluar las decisiones necesarias de compras necesarias para el hotel.

4.6.2. Validación de Compras

- Las mejoras realizadas en el subproceso de compras ayuda a formalizar a través de documentación las compras que se realizan para el hotel.
- Se tiene un proceso más organizado porque se diferencian los tipos de productos que se buscan abastecer para el hotel.
- Se deja de recurrir a proveedores frecuentes, se hacen cotizaciones y se ven las mejores oportunidades para el hotel.

4.6.3. Validación de Inventarios y Almacenes

- Las mejoras realizadas en el subproceso de inventarios y almacenes contribuye a concientizar la necesidad de tener un registro tanto de las entradas y salidas de inventarios.
- Los registros permiten evidenciar las necesidades que se tienen y no sobre abastecerse.
- Se tiene un claro conocimiento de las existencias en los almacenes y se pueden hacer mejores planificaciones y mejoras en la organización.

4.6.4. Validación de Control de compras

- La inclusión del control de compras como un subproceso permite tener encargados de aprobar compras depende de los límites de compra.
- Ayuda a validar que lo que se compró sea lo mismo que se generó con las órdenes de compra.

4.6.5. Validación de Control de Inventarios

- La inclusión del control de inventarios como un subproceso permite que se puedan comparar lo que se tiene en el almacén esté de acuerdo a los formatos de existencias.
- Ayuda a los dueños y administradores del hotel a reducir la incertidumbre de los problemas que tienen por pérdidas y robos al saber mediante registros lo que realmente tienen.

CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Luego de la presentación de los resultados del diagnóstico, la presentación de la propuesta y la validación de la misma se muestran a continuación los principales resultados de la investigación y los logros de los objetivos trazados teniendo en cuenta los factores generales del grupo de hoteles y los específicos del proceso logístico:

5.1.1. Conclusiones Generales

Conclusión 1: Las Micro y Pequeñas empresas (MYPE) en el Perú son realmente muy importantes, ya que estas aportan una decisiva contribución al PBI y a la generación del empleo en el país, Según el Ministerio de producción en su informe anual de Mipymes en el país, este sector cuenta con el 99,5% de la población empresarial, estos abarcan el 70% de la PEA nacional con proyección a seguir creciendo.

Conclusión 2: En la actualidad la industria del turismo brinda más de 220 millones de empleos, y representa el 8% del empleo mundial. Así mismo constituye el 10% del PBI mundial, pero lo más importante es que dichos empleos son ocupados por gente de bajos recursos y menos oportunidades, los cual permite generar más empleo. En el Perú, dentro del sector turismo el subsector alojamiento y restaurantes se incrementó en 2,44% gracias al resultado positivo de la actividad de alojamiento en 2.50% y tiene una gran proyección para los próximos años.

Conclusión 3: El mayor número de pernoctaciones recae en los hoteles de 2 y 3 estrellas en lima metropolitana, abarcando así el 70% de huéspedes no residentes y residentes en el Perú.

Conclusión 4: El 48,1% de las MYPES se encuentran en el departamento de lima, es por ellos que la investigación se ha realizado en esta ciudad para seleccionar la población de este estudio se ha considerado 3 puntos: que los hoteles sean formales y se encuentren regulados por el

MINCETUR, que lleven la denominación de hoteles de 2 y 3 estrellas y que se encuentren registrados como Micro y Pequeña empresas para esto se acudió a la página del ministerio de comercio exterior y turismo (MINCETUR) esto nos arrojó una población de 101 hoteles MYPES de dos y tres estrellas en Lima Metropolitana. La muestra fue tomada con el 85% de confianza, y un error muestral de 5%, esto dio de resultado una muestra de 69 hoteles MYPES en la parte de Lima Metropolitana

Conclusión 5: En las encuestas realizadas se pudo observar que el 83% no evalúa los resultados que se tiene al realizar una acción y esto no les permite realizar una mejora continua ya que toman acciones sin saber el impacto del resultado, además el 88% de estos no usa ningún tipo de indicador, de esta manera los dueños de los hoteles no saben la situación actual de la empresa, sin esto los dueños de los hoteles no pueden realizar correcciones ni mejoras, otro de los problemas identificados en los hoteles, es que el 91% de estos no cuenta con una misión, objetivos y visión bien establecidos, esto es perjudicial para la empresa ya que no saben en qué rumbo crecer. Asimismo, se puede observar que un 86% de los hoteles MYPE de dos y tres estrellas en lima metropolitana no aplica ningún elemento de la gestión por procesos y esto puede estar perjudicando el nivel de servicio afectando directamente a las ventas de la empresa.

5.1.2. Conclusiones Específicas

Conclusión 6: En el diagnóstico realizado se puede evidenciar que el 62% de los hoteles no realizan cotización esto no los lleva a conocer más sobre el mercado ni la variedad de proveedores que existen en este, por otro lado el 13% de los hoteles toma en cuenta 2 de los 3 pilares, que son costo, tiempo de entrega y calidad del producto, esto ocurre porque los compradores confían mucho en sus proveedores, tanto así que por producto solo cuentan con un proveedor, esto no es del todo bueno ya que implica mucha dependencia ya que así el proveedor tenga un producto de buena calidad no necesariamente lo traía en el tiempo que se requiere o al costo más bajo.

Por otro lado el 60% de los hoteles, la persona encargada de aprobar y realizar las compras son los administradores de los hoteles al ser los encargados no hay un planificación periódica de

las compras ya que estos cuentan con otras responsabilidades y no se dan el tiempo, lo cual se muestra cuando se obtiene que un 91% de los hoteles compra solo cuando lo necesita

Los hoteles encuestados evidencian que los tres principales problemas que afrontan en esta parte de la logística son las compras en exceso (40%) debido a una mala planificación, no permite comparar la situación actual en el mercado (31%) ya que no cotizan y se acude a tiendas cercanas donde no se sabe si se obtiene lo mejor en cuanto a precios (29%).

Conclusión 7: Al 84% de los hoteles encuestados, el proveedor les lleva los insumos, es por ello que los hoteles no necesitarían una gestión de transportes porque el proveedor se encarga de ello.

Conclusión 8: El 76% cuenta con el registro de entradas de mercadería, sin embargo ningún hotel cuenta con registro de salidas de mercadería, esto perjudica directamente a la gestión logística ya que no existe un flujo de información, el 37% de los hoteles tiene desconocimiento de las existencias y el 63% no puede realizar correctamente planificaciones al no conocer la situación actual de las existencia en general del hotel.

Conclusión 9: Los hoteles llevan pequeños conteos de inventarios de entrada través de las facturas y tablas de Excel donde registran las cantidades de ingresos de los productos, sin embargo esto nos es del todo beneficioso para ello sino se emplea el registro de las salidas ya que genera 31% de los robos, 20% en desconocimientos de los activos y 49% en pérdidas de los inventarios.

Conclusión 10: Una de la carencia de los hoteles es no contar con espacios definidos donde almacenar correctamente, el 78% de los hoteles entrevistados cuenta con un espacio pero solos el 25% de los mismos cuenta con espacio definido como almacén porque la mayor parte, 65%, almacena en un cuarto y el otro 10% donde sobre espacio.

Conclusión 11: Pese a no contar con espacios definidos como almacén, otro problema que carecen los hoteles es que estos espacios no son organizados lo cual genera en un 43% productos defectuosos y un 57% demoras para encontrar fácilmente los productos almacenados ya que confían en recordar donde los dejaron o almacenan uno encima de otro según van llegando.

Conclusión 12: Uno de los objetivos del modelo a plantear es la reducción de costos, esto se daría a través de una buena administración de las compras y de las existencias, reduciendo así las recompras y evitando los robos ya que se tendrá mayor control sobre los procesos.

Conclusión 13: En base al diagnóstico realizado y a la red de productividad se realizó el mapa de procesos que deberían contar los hoteles MYPE de 2 y 3 estrellas en lima metropolitana, los procesos son los siguientes:

- Planificación logística: se define como proceso estratégico ya que aquí se planifica el uso adecuado del presupuesto para esta área y poder lograr compras eficientes, un correcto abastecimiento y cuidado de las existencias a partir de la demanda.
- Proceso de compras: se define como proceso central porque se enfoca en realizar todas las actividades necesarias para poder abastecer con materiales o suministros correctos al hotel para su funcionamiento.
- El proceso de inventarios y almacenes: se define como proceso central porque busca el registro adecuado de los materiales o suministros en el hotel, además del manejo correcto de las existencias
- El proceso de control de compras: se define como proceso de apoyo porque busca hacerle seguimiento a las actividades realizadas por el proceso de compras a través del uso de formatos de registros como órdenes de compras e informe control que viene ser el resumen con la consolidación de los gastos realizados durante el proceso.
- El proceso de control de inventarios: se define como proceso de apoyo porque busca hacerle seguimiento a las actividades realizadas durante el proceso de compras a través de correctos procedimientos y formatos de control de los registros de entradas y salidas de los productos desde que llegan, se almacenan y luego son usados.

Conclusión 14: Para el proceso de compras se añadieron formatos como el de solicitud de compra y la orden de compra, además lo que se busca es generar ahorros a través de alianzas con los proveedores estratégicos, por otro lado para los productos menos comunes se añadió una zona de aprobación para así reducir las compras innecesarias, de esta forma se busca reducir las recompras y ampliar el conocimiento del mercado a las MYPES.

Conclusión 15: Para el presente proyecto se revisaron 45 artículos académicos que se descomponen en 31 artículos generales y 14 artículos específicos, más del 90% de estos cuentan con 5 años de antigüedad, además nos apoyamos en 4 leyes del Perú, estas van dirigidas a registro como tal, licencia de funcionamiento, licencia del ministerio de turismo y licencia de micro y pequeña empresa.

Conclusión 16: Como parte de la validación se le envió el resumen de la presente tesis a diferentes expertos en temas como, gestión por procesos, gestión logística y a las mismas MYPES, para que estos validen y den recomendaciones al proyecto, para calificar los resultados se plantearon diferentes indicadores, el puntaje más alto se dio en aplicación (5) ya que consideraron que es un modelo fácil y sencillo de aplicar mientras que el puntaje más bajo se dio en suficiencia (3.5) , ya que al enviarle solo un resumen no se pudo abarcar toda la tesis, en general del puntaje del 1 al 5 estamos en un puntaje de 4.2 estando por encima del promedio por lo que el modelo propuesto sería válido.

Conclusión 17: Los puntos críticos que afectan el modelo logístico es la parte económica y operativa porque permite mejorar los procesos logísticos y operar de manera correcta, manejar un correcto nivel de inventarios que no permita pérdidas y adecuadas compras que permitan ahorros.

5.2. Recomendaciones

Finalmente, tras las conclusiones expuesta en el presente capítulo se proponen algunas sugerencias que deberían seguir los hoteles que forman parte del sector de investigación de manera general y de manera específica en el proceso logístico, así como temas de investigación que quedan abiertos para otras futuras investigaciones:

5.2.1. Recomendaciones Generales

Recomendación 1: Las MYPE han surgido y seguirán surgiendo en el territorio nacional dada su importancia en la economía del país y el emprendimiento de los peruanos. Si bien es cierto que este tipo de empresas suelen ser construidas debido a una urgencia económica o a una oportunidad única en el mercado, no todas han sido diseñadas para ser competitivas a lo largo del tiempo; es por esto que se deben guiar de las metodología o modelo de trabajo presentados como el modelos logístico ya que es importante para que les sirva de guía y sus negocios perduren a lo largo del tiempo.

Recomendación 2: Se deben tener en cuenta que los principales problemas de las MYPES son desarticulación empresarial, limitadas capacidades gerenciales, las escasas capacidades operativas, los problemas de información, el uso inadecuado de tecnología, la dificultad de acceso al financiamiento, la poca responsabilidad social empresarial y la poca inserción en el mercado externo pero como representan un papel muy importante en la economía se deben añadir políticas de desarrollo que deben orientarse a realizar una importante labor en materia de capacitación y asistencia técnica, así como a facilitar las condiciones para que se pueda hacer empresas impulsando los nuevos emprendimientos para los peruanos.

Recomendación 3: La propuesta de modelo de Gestión Integrado se ha desarrollado para el sector hotelero de 2 y 3 estrellas de lima metropolitana. Sin embargo, al momento de aplicarse a una empresa de este sector debe de adaptarse de acuerdo al entorno de la empresa. Debido a que el sector hotelero cuenta con 2 rubros diferentes, los hoteles de alta rotación y los turísticos, el primero mencionado tiene que enfocarse más a la rapidez con la que housekeeping va a dejar la habitación limpia, ya que el cliente solo está por unas horas en el hotel y en su mayoría no usa otro

servicio más que la estadía en el hotel y la otra debe enfocarse más al nivel de servicio ya que el cliente lo que busca es la calidad en el servicio y utiliza todos los que ofrece el hotel.

5.2.2. Recomendaciones Específicas

Recomendación 4: Los hoteles de alta rotación por lo general no cuentan con un líder de housekeeping, entonces al momento de aplicar el modelo, las compras las deberá realizar la persona encargada de la recepción con ayuda de la persona encargada de limpieza.

Recomendación 5: Al momento de aplicar el modelo de compras se deberá realizar cotizaciones como mínimo a 2 proveedores de un mismo producto, ya que esto ayudara a que las MYPES busquen nuevos mercados generando así ahorros y mejorando la calidad del producto, esto debería darse de forma obligatoria para que así poco a poco se vuelva una costumbre de la MYPE.

Recomendación 6: Es importante el uso de los formatos propuestos para la parte de inventarios, ya que va permitir la clasificación de los productos, conocer las entradas de inventarios que se producen y las salidas de inventarios si se tienen un control estricto del llenado de estos formatos para tener conocimiento de lo que realmente tienen como existencias y no se produzcan robos o perdidas de sus productos.

Recomendación 7: Es recomendable que los hoteles destinen un lugar donde almacenar pero que este por más que sea un cuarto pueda ser organizado, es decir que permita clasificar los productos según su tipo y les permita ser encontrados sin demoras.

5.3. Limitaciones y Futuras Investigaciones

Limitación 1: Durante la investigación, las entrevistas a profundidad no pudieron ser realizadas mediante un censo ya que todos los dueños de los hoteles no brindaban su disponibilidad ni nos daban acceso a una entrevista.

Limitación 2: No se utilizó un 95% de confianza para la obtención de la muestra por temas de tiempo, ya que la población era muy extensa.

Limitación 3: El estudio solo fue realizado en Lima puesto que en provincia se cuentan con características diferentes y poca muestra que cumplan con los requisitos de MYPES formales, además aún no se cuenta los recursos necesarios para hacer un estudio a todo el país.

Limitación 4: El modelo aún no ha sido aplicado en ninguna MYPE puesto que los dueños aún no han aceptado utilizarlo.

Limitación 5: Al consultar a los dueños del hotel, por realizar la implementación, nos dicen que se requiere de un presupuesto con el que aún no están dispuestos a gastar porque la mayoría de estos están realizando proyectos de corto plazo.

Futura Investigación 1: Durante la elección de los sectores, se conoció que habían otros sectores con un gran potencial como lo es la parte de comercio. Sin embargo, las limitantes que presentaban era que es un subsector muy amplio no dejaba enfocar si centrar al comercio al por mayor o por menor o si era un negocio grande o de una sola persona y tenían la mortalidad más alta. Por ello, proponemos la investigación de este sector en diversas fases bajo las mismas herramientas de gestión por procesos para que estos negocios sean perdurable en el tiempo.

Futura Investigación 2: Durante del estudio del sector, se pudo evidenciar que los hoteles MYPES de dos y tres estrellas de Lima Metropolitana generan una gran cantidad de desechos por los productos que utilizan durante sus procesos y que van consumiendo los clientes a diario como los jabones, los champú, los papeles higiénicos así como de otros productos que se puedan utilizar durante el servicio. Por ello, el estudio del proceso de la gestión de residuos sería conveniente ‘ara reducir las cantidad de desechos que producen lo hoteles y los costos que pueden aprovechados de la venta de estos.

Futura Investigación 3: El tema de la formalidad y la mortalidad de las MYPES son unos de los problemas que más aquejan estas empresas y uno de los sectores que durante la investigación se pudo observar que padece más de estos problemas fue el sector de transporte. Para evitar que más negocios de estos sigan fracasando y no sean perdurables en el tiempo, se requiere una investigación con herramientas de gestión por procesos para que tengan mayor conocimiento de su funcionamiento, puedan lograr una mayor formalidad y no tengan una tasa de mortalidad tan alta.

Bibliografía

- Andrés Francisco Muñoz Gallego (2012), Gestión y Control de los flujos de compras y ventas de las Pymes mediante ERP
- Arana-Solares, I. A., Alfalla-Luque, R., & Machuca, J. D. (2012). Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro. *Intangible Capital*, 8(1), 92-122. doi:10.3926/ic.255
- Aularagon.org. (2016). [online] Available at: http://www.aularagon.org/files/espa/espasociales/bloque3/Unidad_06/pagina_2.html [Accessed 4 May 2016].
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E.. (2013). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES). Abril 20, 2016, de CENTRUM Católica Sitio web: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/21741>
- 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 Sitio web: <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/13/09/18/964.pdf>
- Bužinskienė, R., & Rudytė, D. (2014). The Impact of Knowledge Generating Investment on GDP Growth. *Economics & Business*, 269-14. doi:10.7250/eb.2014.014
- Campos, S.. (2008). MYPE, ¿Mucha y Poca Esperanza?. Abril 18, 2016, de Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX) Sitio web: www.comexperu.org.pe/media/files/revista/abril08%5Cbandejalegal.pdf
- 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.
- Centro de Apoyo al Sector Empresarial. (2011). Formulación de Proyectos productivos para MYPES. Abril 20, 2016, de Universidad Católica Sedes Sapientiae Sitio web: www.fondoitaloperuano.org/wp-content/uploads/2012/01/Formulaci%25C3%25B3n-de-proyectos-productivos-para-MYPE.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk
- Christopher, M., & Ryals, L. J. (2014). The Supply Chain Becomes the Demand Chain. *Journal Of Business Logistics*, 35(1), 29-35. doi:10.1111/jbl.12037

Datos.bancomundial.org. (2016). PIB (US\$ a precios actuales) Available at: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD> [Accessed 1 May 2016].

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.

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

Emilio Humberto Garcia-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 Gobernabilidad*, 5, 112-143

Enrique Solano Morales. (Junio del 2011). Panorama actual de la inversión privada en el Perú. *Revista de Economía y Derecho*, 8 , 31-41.

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

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.

Hernández Oliva., J. A. (2011). La gestión por proceso vinculada con la NC ISO 9001-2001 en un hotel. *Retos Turísticos*, 8(2), 10-15.

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/>

INEI. (2015). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015. Informe técnico N°1, 1, 1-57.

JOSE MIGUEL VEGA. (2013). 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/>

Juan Pablo Hernández Toro, Sebastián Parra Medina, Juliana Sánchez Cardona (2010). Estado de la gestión de compras en el sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas

- 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.
- León Darío Parra Bernal (2013), *La empresarialidad informal como un reto de política económica: el caso de La Paz y El Alto, Bolivia*
- 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.
- LLANES, M., ISAAC, C., MORENO, M. & GARCÍA, G.. (2014). De la Gestion por Porcesos a la Gestion integrada por Procesos. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV, No. 3, 255-264
- Manuel Antonio Riveraa. (2008) *International Journal of Hospitality Management* Volume 27, Issue 4, Pages 489-666
- 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.
- Mehmet Ali Köseoglua, *International Journal of Hospitality Management* Volume 53, Pages 1-174 (Febrero 2016)
- MINCETUR. (2012). Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú. 2016, de MINCETUR Sitio web http://www.MINCETUR.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera_013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf
- Mishra, R. K. (2011). Buyer-Supplier Relationship in SMEs. *IUP Journal Of Supply Chain Management*, 8(3), 26-41.
- Moisés, B. (2014). PROCESO LOGÍSTICO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO JESÚS ENRIQUE LOSSADA DEL ESTADO ZUL. *Coeptum*, 6(2), 1-19.
- MONTOYA, N. & AGUILAR, M. (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. 2011, de Escuela de Ingeniería de Antioquia Sitio web: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1111/1/ADMO0677.pdf>
- Paik, S. (2011). Supply Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Role of SME Size. *Supply Chain Forum: International Journal*, 12(3), 10-21
- Pop, S. C. (2012). Purchasing Management And Its Important Role In Providing Value Added To Organizations. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 1046-1051.

- 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.
- 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
- Tafa, J. (2016). GDP Growth Rate and its Determinants Case of Albania. *Proceedings Of The Multidisciplinary Academic Conference*, 157-164.
- Texeira, rivanda (2012). desempeño y obstáculos al crecimiento de pequeños negocios hoteleros en curitiba. *turismo*, 14, 99-118.
- 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.
- 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.
- 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
- Waldo Mendoza Bellido. (semestre julio-diciembre 2013). Milagro peruano: buena suerte o buenas políticas. *Economía*, Vol. XXXVI, 35-90.

Anexos

Anexo N° 1

**REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y
CATEGORIZACION DE HOTELES**

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por Nº total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones) Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o guardarropa	closet o guardarropa
Simples (m²)	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m²)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites (m² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
Área mínima m2 Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	5.5 m2 altura 2.10 m.	4.5 m2 altura 2.10 m.	4 m2 altura 1.80 m.	3 m2 altura 1.80 m. (2)	3 m2 altura 1.80 m. (2)
Habitaciones (servicios y equipos)					
Aire acondicionado frío (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Calefacción (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
Servicios Generales					
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención a Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Cambio regular de sábanas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	2 veces por semana	2 veces por semana
Cambio regular de toallas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-

Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de facsimil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (4)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza (4)					
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	obligatorio	botiquín	botiquín
Cocina (porcentaje del comedor)	60 %	50 %	40 %	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-
CONSIDERACIONES GENERALES - Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría. - Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda. - Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % de sus habitaciones. - No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares. - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros. - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo. - Cuando los establecimientos de hospedaje de Una (1) y Dos (2) Estrellas cuenten con servicios higiénicos privados, la medida mínima exigida es de 2.00 m ² . - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje. - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas vigentes sobre la materia. - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local. (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. (2) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20 (3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona. (4) En el mismo local o prestado a través de terceros. (5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.					

Anexo 2

REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACION DE APART HOTELES

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Nº de Habitaciones o Departamentos	6	6	6
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	-
Cafetería (m2. por número total de habitaciones):	1.25 m2	1 m2	0.75 m2
Departamentos (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet 28 m2	1.5 x 0.7 closet 26 m2	1.2 x 0.7 closet 24 m2
Con un (1) dormitorio integrado al kitchenette y disponibilidad de servicios hasta cuatro (4) personas			
Si el kitchenette y la sala comedor estan separados del dormitorio, mínimo	32 m2	28 m2	26 m2
Con dos (2) dormitorios (1 integrado al kitchenette) y disponibilidad de servicios hasta seis (6) personas	46 m2	42 m2	38 m2
Si el kitchenette y la sala comedor están separados de los dormitorios, mínimo	50 m2	44 m2	40 m2
Cantidad de servicios higiénicos privados por departamento (tipo de baño) (1)			
Departamento de un (1) dormitorio	1 con tina	1 con tina	1 con ducha
Departamento de dos (2) dormitorios	1 con tina, 1 medio baño	1 con tina, 1 medio baño	1 con ducha, 1 medio baño
El área mínima m2:	5.5 m2	4.5 m2	4 m2
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.
Habitaciones (servicios)			
Aire acondicionado frío (2)	obligatorio	obligatorio	-
Calefacción (2)	obligatorio	obligatorio	-
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	sólo extintor
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-
Televisión a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios Generales			
Servicio de ascensor de uso público (excluye el sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio diario	obligatorio en ducha y lavatorio diario	obligatorio
Cambio regular de sábanas y toallas mínimo (4)			diario
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Estacionamiento privado y cerrado, dentro o contiguo al local (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de lavado y planchado (3)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos, diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de Uso Público	obligatorio	obligatorio	botiquín
Servicio de atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-

Anexo 3

REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACION DE HOSTALES

REQUISITOS MINIMOS	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	6	6	6
Ingreso suficientemente amplio para el tránsito de huéspedes y personal de servicio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Simples (m2)	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	14 m2	12 m2	11 m2
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	4 m2 altura 1.80 m.	3 m2 altura 1.80 m. (2)	3 m2 altura 1.80 m. (2)
Servicios Generales			
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Televisor a color	obligatorio	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas mínimo (3)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hostal y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexo	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Botiquín	obligatorio	obligatorio	obligatorio
CONSIDERACIONES GENERALES			
<ul style="list-style-type: none"> - Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hostal deben guardar relación con su categoría. - Las condiciones realtivas a: Ventilación, zona de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda. - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros. - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo. - Cuando los establecimientos de hospedaje de Una (1) y Dos (2) Estrellas cuenten con servicios higiénicos privados, la medida mínima exigida es de 2.00 m2. - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje. - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas sobre la materia vigentes - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local. 			
(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.			
(2) En el caso de Hostales de 1 y 2 estrellas, el revestimiento de las paredes que no correspondan al área de ducha tendrá una medida mínima de 1.20 m.			
(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales y otros.			

Anexo 4

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HOTEL	¿Cómo se realizan las compras en el hotel?	¿Que toman en consideración para el proceso de compras?	¿Que toma en consideración del proveedor?	¿Quién aprueba las compras?	¿Quién realiza las compras?	¿Dónde se almacena lo que se compra?	¿Qué lugar se tiene designado?	¿Cómo describiría los ambientes establecidos para almacenar?	¿Quién realiza el transporte de compras?	¿Por qué medio se realiza el transporte?
Comercial Bimore Srl	Realiza cotización a 3 proveedores	Toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Vehículo privado
Corporación Hotelera Del Pacifico S.A.	Realiza cotización a 3 proveedores	Toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Vehículo privado
Corporación Hotelera Maribato Snc	Realiza cotización a 3 proveedores	Toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y costos	El asistente de administración	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Vehículo privado
Corporación Koper S.A.C.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El asistente de administración	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	No es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
D.J. Peru Corporation S.A.C.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y costos	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Del Campo Quispe Juan Antonio	No realiza cotización	Toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y costos	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Hotel Las Artes Inn S.A.C.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y costos	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Inversiones & Servicios Cafetera S.A.C.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El dueño	El dueño	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	No es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Inversiones Aristo Enrl	Realiza cotización a 3 proveedores	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Inversiones El Marques S.R.L.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El asistente de administración	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Inversiones Mayson E.I.R.L.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	No es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público
Inversiones Turísticas Leon E.I.R.L.	No realiza cotización	No toma en cuenta el stock y el tiempo del proveedor	Calidad y tiempo	El administrador	El administrador	Tienen un lugar designado	Almacena en un cuarto	Es organizado	Lo hace el proveedor	Transporte público

PREGUNTA	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
HOTEL	¿Tienen alguna ruta especial?	¿Tiene cuidados especiales en el transporte?	¿Cómo sabe cuánto comprar?	¿Cómo administra el inventario?	¿Cuándo revisa su almacén?	¿Dónde lleva el registro del inventario?	¿Lleva algún control de inventario?	¿Dónde lleva ese control?	¿Cada cuánto tiempo lleva ese control?	¿Cuenta con formatos para el registro de entradas y salidas?
Comercial Biltmore Srl	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Mensual	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada semana su almacén	Solo de entrada
Corporación Hotelera Del Pacifico S.A.	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Mensual	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada semana su almacén	Solo de entrada
Corporación Hotelera Mantaro Sac	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Mensual	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada semana su almacén	Solo de entrada
Corporación Yoper S.A.C.	Cuenta con rutas especiales	Si	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Mensual	No tiene registros	No	No usa	Revisa cada mes su almacén	No
D.J. Peru Corporation S.A.C.	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Mensual	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada semana su almacén	Solo de entrada
Del Capiro Quisque Juan Antonio	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	No revisa	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	No revisa	Solo de entrada
Hotel Las Artes Inn S.A.C	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Semanal	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada día su almacén	Solo de entrada
Inversiones & Servicios Cañerata S.A.C	Cuenta con rutas especiales	Si	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Semanal	No tiene registros	No	No usa	Revisa cada día su almacén	No
Inversiones Aristo Eirl	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Semanal	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada semana su almacén	Solo de entrada
Inversiones El Marques S.R.L	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Semanal	No tiene registros	No	No usa	Revisa cada día su almacén	No
Inversiones Mayson E.I.R.L	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Mensual	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada mes su almacén	Solo de entrada
Inversiones Turísticas Leon E.I.R.L	No cuenta con rutas especiales	No	Cuando lo necesite	No lleva una gestión de inventarios	Semanal	Tienen algún formato o algo donde apunte lo inventariado	Si	Usa una base de datos de Excel	Revisa cada día su almacén	Solo de entrada