UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS PARA LAS
MYPES DEL SECTOR HOTELERO DE LIMA
METROPOLITANA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DEL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

AUTOR

Arboleda Romero, Arturo (0000-0003-3454-4754)

ASESOR DE TESIS

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

Lima, 30 de Mayo de 2018

Dedico esta tesis a mi familia que siempre estuvo ahí apoyándome y ayudándome para que pueda conseguir todos mis objetivos propuestos.

ABSTRACT

The present research work is a cost model for the MYPES of hotel sector of Metropolitan Lima, which it will be a support for the micro-entrepreneurs of hotels to 2 and 3 stars that it have less knowledge on costs issues. By means of this model will get better monetary results. In addition, the methodology proposed in the research will be carried out under process management and validated by experts to be possible.

Key Words: Mype; Cost Model; Process Management; Viable.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un modelo de costos para las para las MYPES del sector hotelero de Lima Metropolitana, la cual será un apoyo para los microempresarios de los hoteles de 2 y 3 estrellas que poseen escasos conocimientos en temas de costos. Mediante este modelo se obtendrá mejores resultados monetarios. Además, la metodología planteada en el trabajo de investigación se realizará bajo la gestión de procesos y validada por expertos para que sea viable.

Palabras Claves: Mype; Modelo de costos; Gestión de proceos; Viable.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Marco Teórico	12
1.1 Estado del Arte.....	13
1.2 Conceptos.....	33
1.3 Marco Legal.....	35
1.4 Caso de Éxito	40
1.4.1 Caso de éxito N°1: “El caso de estudio de los hoteles de la Zona Conurbada Veracruz - Boca del Río. MÉXICO (2011)”	40
1.4.2 Caso de éxito N°2: “Utilidad de la información del costo de alojamiento para la toma de decisiones: un estudio en los hoteles de la ciudad de Medellín (2012)”	43
1.4.3 Caso de éxito N°3: “El modelo ABC en Hoteles”	48
1.4.4 Caso de éxito N°4: “Sistema de Costeo ABC aplicado al transporte de carga”	52
1.4.5 Caso de éxito N°5: “Hotel Meliá incrementa la operatividad financiera con Microsoft Dynamics NAV	54
CAPÍTULO 2: Diagnóstico.....	58
2.1 Diagnóstico	59
2.1.1 Diagnóstico de MYPES	59
2.1.2 Diagnóstico del Sector	63
2.2 Población y Muestreo	70
2.2.1 Población.....	70
2.2.2 Muestreo.....	70

2.3	Entrevistas	72
2.3.1	Técnicas de recolección de datos	72
2.3.2	Preguntas para la entrevista.....	73
2.3.3	Análisis de datos.....	73
2.4	Hipótesis.....	80
2.4.1	Hipótesis General	80
2.4.2	Hipótesis Específica	81
CAPÍTULO 3: Diseño del modelo.....		82
3.1	Mapa general de procesos	83
3.2	Diagrama interrelacional	86
3.3	Modelo de costos	89
3.3.1	Mapa del proceso costos	92
3.4	Desarrollo del modelo costos.....	93
3.4.1	Plan presupuestal.....	93
3.4.1.1	Indicador: Variación de ganancias anuales	94
3.4.1.2	Procedimientos	95
3.4.2	Distribución de costos directos	101
3.4.2.1	SIPOC de la distribución de costos directos	102
3.4.2.2	Indicador: Variación de costos directos	103
3.4.2.3	Procedimientos	104
3.4.3	Asignación de costos indirectos	108
3.4.3.1	SIPOC de la asignación de costos indirectos	109

3.4.3.2	Indicador: Variación de costos indirectos	110
3.4.3.3	Procedimientos	112
3.4.4	Control presupuestal.....	117
CAPÍTULO 4:	VALIDACIÓN E IMPACTOS	118
4.1	Validación de los capítulos	119
4.1.1	Validación del capítulo I	120
4.1.2	Validación del capítulo II.....	121
4.1.3	Validación del capítulo III.....	124
4.2	Validación del proyecto de investigación	125
4.2.1	Matrices de validación	126
4.2.2	Resumen de los validadores	128
4.2.3	Validación por expertos	133
4.2.4	Validación del dueño de la MYPE.....	139
4.2.5	Análisis de los resultados de validación.....	139
4.3	Impactos	142
4.3.1	Análisis del impacto de los modelos	142
4.3.1.1	Impacto en las MYPES	145
4.3.1.2	Impacto en los clientes	145
4.3.1.3	Impacto en los trabajadores	146
4.3.1.4	Impacto en la sociedad	146
4.3.1.5	Impacto en el estado	146
4.3.2	Análisis del impacto del modelo en específico	147

4.3.2.1	Impacto en las MYPES	148
4.3.2.2	Impacto en los clientes	148
4.3.2.3	Impacto en los trabajadores	148
4.3.2.4	Impacto en la sociedad	149
4.3.2.5	Impacto en el estado	149
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		150
5.1	Conclusiones	151
5.2	Recomendaciones	154
Bibliografía.....		155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores que limitan las MYPES en el Perú	19
Tabla 2: Micro y pequeñas empresas formales e informales en el Perú	21
Tabla 3: Ley del impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial	36
Tabla 4: Clasificación de establecimientos de alojamiento.....	39
Tabla 5: Cantidad de MYPES formales en el Perú	59
Tabla 6: Micro y pequeñas empresas formales e informales	60
Tabla 7: Asistencia de las micro y pequeñas empresas a una capacitación de gestión empresarial.....	61
Tabla 8: Empresas formales en las regiones	62
Tabla 9: Sector económico de las MIPYMES formales	64
Tabla 10: PBI del Perú 2015.....	65
Tabla 11: MIPYME formales en el sector servicio.....	67
Tabla 12 : Cantidad de arribo a los hoteles formales.....	68
Tabla 13: Valores para el cálculo de la muestra.....	71
Tabla 14: Salida de actividades	88
Tabla 15: Entradas y salidas del proceso de costos	89
Tabla 16: Responsabilidades del plan presupuestal.....	97
Tabla 17: Procedimientos del plan presupuestal	98
Tabla 18: Formato de registro de ingresos.....	99
Tabla 19: Formato del registro de costos y gastos.....	100
Tabla 20: Responsabilidades para la distribución de costos directos.....	106

Tabla 21: Procedimientos para la distribución de costos directos	107
Tabla 22: Responsabilidades de la asignación de costos indirectos	114
Tabla 23: Procedimientos de la asignación de costos indirectos	115
Tabla 24: Entregables por capítulo	119
Tabla 25: Bibliografía	120
Tabla 26: Entregables del capítulo III	124
Tabla 27: Puntuación	125
Tabla 28: Indicadores	126
Tabla 29: Matriz de validación para expertos	127
Tabla 30: Matriz de validación para los el dueño de la MYPE	128
Tabla 31: Validador 1 de la gestión por procesos	129
Tabla 32: Validador 2 de la gestión por procesos	129
Tabla 33: Validador 3 de la gestión por procesos	130
Tabla 34: Validador 1 del proceso de costos	131
Tabla 35: Validador 2 del proceso de costos	131
Tabla 36: Validador 3 del proceso de costos	132
Tabla 37: Validador del dueño de la MYPE	132
Tabla 38: Calificación de la matriz Leopold	142
Tabla 39: Forma de Calificación	143
Tabla 40: Matriz Leopold	144
Tabla 41: Matriz Leopold al modelo de costos	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores de costos	42
Figura 2: Sistema de gestión como parte del plan	45
Figura 3: Software/aplicaciones para asignar.....	46
Figura 4: Base de asignación de costos	48
Figura 5: Planteamiento del ABC en las áreas	51
Figura 6: Recursos y Conductores	53
Figura 7: Empresas dadas de baja según la actividad económica	66
Figura 8: Evaluación de resultados.....	69
Figura 9: Utilización de indicadores	69
Figura 10: Visión, misión y objetivos.....	69
Figura 11: Ejecución de mejoras.....	69
Figura 12: ¿Se tiene algún registro formal de los costos en los hoteles?	74
Figura 13: ¿Conocen la definición de costo?	74
Figura 14: Al comenzar con el negocio, ¿de qué manera distribuyeron los costos?	75
Figura 15: ¿Cuáles son los servicios extras que brindan?	76
Figura 16: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje asignado a compras?	77
Figura 17: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje a los sueldos de los trabajadores?	78
Figura 18: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje asignado al área comercial?	79
Figura 19: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje los suministros?	79
Figura 20: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje asignado al mantenimiento de los equipos?	80
Figura 21: Mapa de procesos general	83

Figura 22: Flujograma general	86
Figura 23: Diagrama relacional	87
Figura 24: Modelo de costos	90
Figura 25: Flujograma del proceso costos.....	91
Figura 26: Mapa de procesos de costos	92
Figura 27: Flujograma del plan presupuestal.....	93
Figura 28: Indicador de la variación de ganancias anuales	94
Figura 29: Flujograma de la distribución de costos directos	101
Figura 30: SIPOC de la distribución de costos directos	102
Figura 31: Indicador de la distribución de costos directos.....	103
Figura 32: Flujograma de la asignación de costos indirectos.....	108
Figura 33: SIPOC de la asignación de costos indirectos.....	110
Figura 34: Indicador de la asignación de costos indirectos	111
Figura 35: Porcentaje de artículos dentro y fuera del periodo	121
Figura 36: Formato de comprobación de entrevista	122
Figura 37: Preguntas del Proceso de Costos	123
Figura 38: Puntuación promedio por indicador.....	140
Figura 39: Promedio vs Objetivo	140
Figura 40: Puntuación por la dueña de la MYPE	141

CAPÍTULO 1: Marco Teórico

En el presente capítulo se investigó sobre artículos relacionados al PBI en el Perú, las micro y pequeñas empresas, el sector servicio orientado hacia los hoteles y por último sobre el proceso de costos. Esto se realizó con la finalidad de rescatar conceptos relevantes, diferentes metodologías y las herramientas usadas en dichos artículos.

1.1 Estado del Arte

Según el banco mundial (2016), el Perú tiene un mejor desempeño en la economía a comparación de los demás países de América Latina, debido a que en el año 2014 el Perú destacó como una economía de más rápido crecimiento. Además, se menciona que entre los años 2005-2015 se dio un gran crecimiento del empleo que tuvo como consecuencia el aumento del PBI y que se reduzca fuertemente la pobreza. En los últimos diez años el PBI ha ido creciendo de gran manera, ubicándose en el año 2012 por un 66% encima del año 2002, siendo el doble del año 1992. Este crecimiento no se veía desde del año 1990, siendo esto unos de los comentarios más resaltantes de Waldo Mendoza Bellido (2013). Lo mencionado anteriormente guarda una gran similitud con lo que añade Enrique Solano Morales (2011) que desde el año 2001 hasta el 2011 el PBI en el Perú ha ido creciendo en gran proporción por el aporte de diferentes sectores, exportaciones extranjeras, inversión privada y todo lo relacionado con el ahorro de las empresas y familias. Con esto se espera que, de la misma manera, se sigan incrementando dichos sectores con el fin de que se vea un gran crecimiento en el PBI para el beneficio del país.

Emiliano Humberto García (2011) refiere que el Perú se encuentra dentro el promedio, según las fases de desarrollo, con un ingreso per cápita que es considerado no tan bajo en el año 2010 pero con mucho por hacer si se desea aumentar su competitividad. Con respecto a datos más actualizados, según las cifras del INEI (2015), indican que el Perú ha incrementado un 4.7% del 2014 al cuarto trimestre del 2015, esto se debe al buen desarrollo de las actividades extractivas y a las actividades de servicios. Así mismo, según el banco mundial (2016), indica que el crecimiento del Perú en el 2016 podría ser similar al del 2015 y se proyecta que en el año 2017-2018 aumente progresivamente el rendimiento y desempeño del país.

Mayor argumento menciona Enrique Solano Morales (2011), al decir que mediante el aumento del PBI se está contribuyendo con la disminución de la pobreza y la generación del empleo, que tiene como consecuencia el aumento y mejora de los ingresos disponibles por las personas. Es similar a lo mencionado por Carlos Adrianzen Cabrera (2012), sobre que el PBI aumenta el desarrollo humano, el gobierno y las organizaciones como la ONG, y al aumentar el crecimiento económico, hace que las familias y los individuos aumenten probablemente los gastos con los ingresos incrementados, ayudando al crecimiento del desarrollo humano con mayor empleo. Así mismo, indica que el factor importante del crecimiento del país son las inversiones extranjeras y las exportaciones primarias. Por ello, enfatiza que se debe mejorar el atractivo de otras industrias con mayor valor agregado económico y tecnológico, ya que piensa que la pieza fundamental para que se realice dicho aumento es el incremento de la tecnología en las industrias.

Enrique Solano Morales (2011) menciona sobre los factores que incrementan el PBI, el cual señala como el factor de mayor relevancia a la inversión privada y el ahorro nacional, de las empresas y familias que permite la disminución del desempleo y de la pobreza. Esto se encuentra altamente relacionado con los comentarios que menciona Tafa Jonada (2016), sobre la manera principal y fundamental para poder obtener efectos positivos en el PBI, esta manera es mediante la inversión extranjera que es considerado uno de los puntos críticos internacionalmente, ya que elevan el PBI en gran proporción, lo cual hace que se observe cambios positivos en el aspecto económico de los países. Mediante otro punto de vista, según Rita Bužinskienė y Dalia Rudytė (2014) afirman que mediante la creación de nuevos conocimientos, tal como la educación, investigación y el desarrollo, logran incrementar el PBI de una forma no tan directa pero con un

gran porcentaje. Esto lo mencionan debido a que estos factores son básicos y necesario para crear un negocio, empresa, industrias y entre otras.

Por otra parte, Tafa Jonada (2016) enfatiza sobre los problemas que ocasionan la disminución del PBI, en los cuales hace referencia a la corrupción, la evasión de impuestos, la falta de una administración tributaria eficaz y la reducción de gastos de la educación y salud, siendo los puntos críticos a contrarrestar en varios países. Así mismo, recalca que mientras exista un alto nivel de corrupción contribuirá a la disminución del crecimiento económico, se eleve la tasa de desempleo y aumente la pobreza, siendo esto perjudicial para el país. Además, señala otros factores que contrarrestan el crecimiento del PBI, los cuales son la inflación y el desempleo que si no es controlado puede ser muy perjudicial. En otro punto de vista, Carlos Adrianzen Cabrera (2012) comenta que los problemas que evitan el crecimiento del PBI se encuentran en las infraestructuras, la educación o la competitividad, en los cuales no se ha notado un progreso estable y constante. Esto coincide con lo comentado por Emiliano Humberto García (2011), sobre las limitaciones que debe afrontar el Perú en la infraestructura, salud y educación primaria, las cuales son requisitos básicos que debe presentar un país para su desarrollo global, no solo económico.

En el Perú, las micro y pequeñas empresas ocupan una gran proporción en el país, por ende son importantes para el crecimiento del PBI y esto se evidencia mediante las cifras del Produce (2014), que indican que el 99,2% son micros y pequeñas empresas formales en el Perú que contribuyen en gran proporción al PBI.

Salvador García de León Campero (2014), señala que las MYPES son ocupadas por un alto porcentaje de personas, menciona que esto se debe a que es el medio más importante para el autoempleo porque es una fuente de ingresos para un gran número de familias. Esto coincide

con los comentarios hechos por Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013), que se refieren a las pequeñas empresas al mencionar que son un factor muy importante para el crecimiento económico, reducción de la pobreza en países de desarrollo y para elevar la tasa de empleo. Además, afirman que las micros y pequeñas empresas al generar empleo, aumentan la mano de obra y mientras sus ventas se sigan incrementando generarán mayor beneficio, aportando notablemente al producto bruto interno. Así mismo, lo comentado por Sara Ynés Tello Cabello (2014) es parecido a lo que señalan los autores mencionados anteriormente sobre la importancia de las MYPES, que se basa en mencionar que es una de las principales fuentes de empleo, ya que permite que personas sin trabajo y de bajo recurso económico tengan la oportunidad de generar su propio empleo o contribuyan con la empresa que los contrate.

Por otro lado el CEASE (2011) afirma que para desarrollar una micro y pequeña empresa depende de la capacidad emprendedora de los micro empresarios, de las oportunidades que brinda el mercado y de cómo se encuentra el entorno, si es favorable para desarrollar la MYPE o no es favorable. Ellos hacen mención a lo que dependen dichas empresas, las cuales guardan relación con la situación del Perú, puesto que indican que los factores mencionados pueden fortalecer a la MYPES mediante el apoyo de instituciones y organizaciones, publicas y privadas. Mayores comentarios realizan Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013), sobre que las limitaciones y problemas que tienen las micro y pequeñas empresas se debe al insuficiente apoyo por el país, porque estas empresas son mayormente informales y las dejan de lado, sin saber cuánto es lo que aportan y su alta importancia en los países. Adicionalmente, según Salvador García de León Campero (2014) para el desarrollo y éxito de un micro y pequeña empresa es sumamente importante poder fortalecer los conocimientos, capacidades y habilidades del futuro empresario mediante la participación en talleres de capacitación, pero no

muchos de ellos lo hacen. Así como hace mención Rivanda Meira Texeira (2012) sobre los factores limitantes para los microempresarios, es decir, los conocimientos escasos que poseen y la falta de tecnología, puesto que estas empresas no tienen un alto grado de inversión ni la proyección a una visión de largo plazo, esto debe a la baja educación que existe en el país. Asimilándose a lo que menciona Ciara Heavin (2011) sobre la baja productividad y la alta cantidad de empresas informales que son originadas por la falta de conocimientos e innovación del microempresario para poder llevar a cabo su negocio o empresa, además menciona que la falta de recurso económico de los micro empresarios también es fundamental para su desarrollo y desempeño de MYPE. Przemyslaw Kurczewski (2014), señala que por el bajo recurso económico que poseen los microempresarios, prefieren solo implementar un modelo, sistema o alguna solución que no implique tener un alto grado de conocimiento ni estudios superiores con la finalidad de evitar los gastos innecesarios. También indica que los microempresarios solo se preocupan en generar ingresos y no planean permanecer dentro del mercado en un futuro.

Del poco apoyo que se les brindan a las micros y pequeñas empresas, en el artículo presentado por CEASE (2011), se hace énfasis al programa “Mi empresa” que otorga una variedad de servicios para fortalecer el desarrollo y el crecimiento de las MYPES, ellos mencionan las más importantes como REMYPE (Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa), Compra a MYPERú, MYPE Plaza y CITES (centro de innovación tecnológica) que brindan una gran cantidad de beneficios para estas importantes empresas generadoras de empleo.

En el artículo de Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013), se mencionan sobre los obstáculos y limitaciones que deben superar las MYPES para permanecer funcionando y generando empleo. Por eso, ellos primero señalan las probabilidades que las pequeñas empresas duren más de 5 años, las cuales son probabilidades muy bajas, especialmente en los países en

desarrollo porque tienen mayor tasa de mortalidad en los pequeños negocios a comparación de los países desarrollados, así que se debe desarrollar o tener estrategias a corto y a largo plazo para que puedan perdurar y sigan funcionando aportando al país. Esto es similar a lo que menciona Salvador García de León Campero (2014) sobre las MYPES, que solo duran sus primeros años de vida, es decir desde el año que crean la empresa hasta 3 o 4 años y esto tiene como consecuencia la pérdida de recursos y puestos de trabajos, aumentando el desempleo y el ingreso de muchas familias.

Las MYPES en su mayoría tienen un bajo nivel de productividad debido a varios limitantes, tales como la falta de financiamiento, la escasa capacidad gerencial, la carencia de una visión de largo plazo, carencia de una estructuración de costos, falta de procesos de innovación y entre otros. La procedencia de estos factores es por el bajo nivel de educación y formación técnica y empresarial de los microempresarios. Solo mediante una correcta formación empresarial continua se podrá mejorar las capacidades competitivas de los trabajadores y administradores de estas empresas, esto fue mencionado por Manuel Chaves Núñez, Andrey Valenciano, Grethel Vega Arce y Gabriela Ortiz Valverde (2013). Según Salvador García de León Campero (2014), algunas de las principales causas por las que las micro y pequeñas empresas no duran, es por la falta de bases estructuradas que corroboren la viabilidad de estas iniciativas emprendedoras, la ausencia de estrategias para su funcionamiento inicial, falta de guías para su implementación de dichas empresas y entre otras. Siendo esto similar con lo que indican Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013), sobre los problemas de las micro y pequeñas empresas, las cuales la dividen en cuatro factores: factores administrativos, factores operativos, factores estratégicos y factores externos. Ver Tabla N°1.

Tabla 1: Factores que limitan las MYPES en el Perú

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

Fuente: Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013).

- Factores administrativos: Abarcan los temas relacionados con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración de sus negocios y capacitación. Mediante la investigación que se aplicó en el artículo, se identificó que este factor es el principal limitante del crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Así mismo, mencionaron que uno de los problemas de este factor en mención es sobre los dueños de las MYPES que no cuentan con una preparación y capacitación adecuada, ya que estas personas mientras van pasando los años otorgan o ceden a uno de sus familiares el negocio, sin tener un previo conocimiento sobre el manejo de los procesos.

- Factores operativos: Comentan que se relaciona con los aspectos de mercadeo, establecimientos de precios, control de la producción y control de los inventarios. Las decisiones operativas suelen ser el factor crítico porque afectan directamente al principal objetivo de las micro empresas, el cual es maximizar la rentabilidad y generar ingresos.
- Factores estratégicos: En este factor mencionan la falta de visión de largo plazo, acceso a capital, planeamiento y conocimientos de mercados. Además, hacen referencia que la mayoría de microempresarios no tienen designado una visión, misión y objetivos de mediano y largo plazo, esto se debe a que ellos priorizan la mayoría de sus estrategias que son de corto plazo porque solo se preocupan en generar ingresos, ya que creen que ese es el principal objetivo de todas las empresas. Otro de los problemas que va relacionado con los factores estratégicos, es el poco apoyo y limitaciones en los montos que les dan las instituciones financieras a los microempresarios para la formación de sus pequeños negocios.
- Factores externos: Lo relacionan con corrupción, informalidad, Estado y tecnología. Los autores recalcan que uno de los principales problemas es la informalidad y la corrupción de las MYPES, esto se ve reflejado en la evasión de impuestos de estas empresas informales que participan en una competencia desleal con las empresas formales que tiene en orden todo tipo de registro, ya sea de sus ingresos, gastos, costos y entre otros.

Por ello, afirman que mientras las micro y pequeñas empresas sean limitadas por estos factores, se tendrá como consecuencia la baja productividad, competitividad, informalidad y la escasa rentabilidad. En cambio, Sara Ynés Tello Cabello (2014) plantea que el problema de la micro y pequeñas empresas es la informalidad que limita el crecimiento de dichas empresas, además señala las razones por las que el microempresario no formaliza estas empresas, siendo una de

estas importantes razones el temor que se tiene al costo que implica convertir una empresa informal a formal, otra de las causas es la ineficacia de los instrumentos de formalización para el desarrollo y la competitividad, las restricciones de crédito a estas empresas, la falta de apoyo por parte del país y entre otras. Cesar Peñaranda Castañeda (2014) hace referencia al alto crecimiento de la informalidad laboral, el cual es difícil poder disminuirlo con el crecimiento económico. Menciona que los altos niveles de informalidad en el empleo y la alta concentración de los trabajadores en las micro y pequeñas empresas en los sectores de baja productividad, especialmente en los sectores de agricultura, pesca, comercio y servicios dan a entender la precariedad de empleo en el Perú caracterizado con bajos ingresos, bajos conocimientos de los empresarios, falta de visión a mediano y largo plazo, y escasa protección social. Mediante la información que brinda PRODUCE (2014) la mayor cantidad de informalidad se encuentran más en las micro empresas que en las pequeñas empresas, esto se debe a que la mayoría de las empresas de menor tamaño son de subsistencia dedicadas a actividades de servicio y comercio.

Tabla 2: Micro y pequeñas empresas formales e informales en el Perú

Tamaño	Número total estimado de micro y pequeñas empresas ¹	Micro y pequeñas empresas Formales	Micro y pequeñas empresas informales (estimadas por diferencia)	En porcentajes	
				Formales	Informales
2010	3,939,773	1,199,347	2,740,426	30.4	69.6
2011	3,858,975	1,289,107	2,569,868	33.4	66.6
2012	3,842,114	1,345,390	2,496,724	35.0	65.0
2013	3,658,808	1,518,469	2,140,339	41.5	58.5
2014	3,637,720	1,597,061	2,040,659	43.9	56.1

Fuente: PRODUCE-DEMI (2014)

Más del 50% de las micro y pequeñas empresas son informales, siendo este uno de los principales problemas de las empresas de menor tamaño y esta es la principal razón por la que no recibe ningún apoyo por parte de instituciones u organizaciones financieras hacia su empresa. Por otra parte, en la crisis financiera mundial en el 2009, según Emiliano Humberto García (2011), el Perú fue uno de los pocos países que incrementó el PBI al finalizar dicho año, tuvo un crecimiento de 0.9%, de esta manera el Perú demostró una resistencia superior a muchos países. Además, con respecto a nivel sectorial indica que el sector textil fue el que contribuyó con la desaceleración del crecimiento, pero el sector servicios fue una ayuda muy importante para lograr a contrarrestar la desaceleración económica que se estaba presentando, con un aporte de 1,7% al crecimiento económico del año 2009. Esto se evidencia hasta la actualidad, puesto que según las cifras del INEI (2015) del año 2014 al 2015 el sector servicios aumentó un 4.9% aportando en gran proporción con el crecimiento del PBI, debido al crecimiento del turismo por la gran acogida que tuvo el país. ASBANC (Asociación de bancos en el Perú) (2015) menciona que a pesar del enfriamiento de la economía local y mundial, el sector de alojamiento y restaurantes fue uno de los pocos sectores que demostró un crecimiento contribuyendo positivamente, en una situación tan crítica con la economía del país. Esto es considerado también por Irma Elia Damián y Manuel Francisco Suárez–Barraza (2014) que hacen relevancia sobre que el sector turismo es uno de las fuentes fundamentales para la economía mundial dependiendo de los atractivos y variedades que posee cada uno de los países, además comenta que el sector en mención es uno de los sectores más dinámicos dentro de la economía, ya que es el que tiene mayor variación de su tasa de crecimiento.

Según las cifras del MICENTUR (2013) el Perú entre el año 2002 y 2012 aumentó más del doble de turistas marcando un impacto positivo con un aporte de 3.7% al PBI y se proyecta que

la contribución del turismo para el 2021 sea de un 4.24%. Además, indica que el turismo está siendo reconocido como una de las principales actividades económicas del país por su creciente aporte al PBI y el trabajo que genera directamente e indirectamente. Guarda relación con lo mencionado por Mauricio Mello Codesso, Roger John Lunke y Ricardo Suave (2013) que hacen referencia a que el sector turismo se ha vuelto prominente e importante en varios lugares, ya que las empresas hoteleras contribuyen en gran proporción a las economías de varios países y generan una gran cantidad de empleo por la mayor fuerza laboral que necesitan estas empresas. Mayores comentarios mencionan en la Asociación de bancos en el Perú (2015) en los que sostienen sobre el turismo en el Perú que es considerado una de las actividades más importantes debido su crecimiento y desarrollo progresivo durante varios años. La razón de este crecimiento es por la variedad de atractivos que es ofrecido a los visitantes o turistas de todo el mundo, pero los primeros beneficiados de que arriben la mayor cantidad de turistas son todos los sectores relacionados con el turismo, tales como alojamiento, restaurantes, transporte y entre otros. Esto se asemeja a lo referido por Ana Gessa Perera (2014) en donde menciona que en los últimos años el sector turístico, específicamente el hotelero ha tenido un crecimiento y desarrollo económico positivo. Cuyo crecimiento y desarrollo de los hoteles están relacionados con aspectos sociales y medioambientales.

ASBANC (2015) mencionan también que el sector más beneficiado por esta actividad importante es el de Alojamiento y Restaurantes porque está altamente relacionado con el turismo. Con respecto al sector en mención se tuvo un avance anual de 3.82%, con un 3.33% de subsector de alojamiento y un 3.91% del subsector de restaurantes. Otras de las cifras importantes que brinda el INEI (2015) es que se crearon 4079 hoteles y restaurantes, ubicándose en el 5 lugar de cantidad de empresas creadas según su actividad económica. Además, la sección

de alojamientos del 2014 al 2015 incrementó en un 2.9% siendo un porcentaje alto a comparación de los sub sectores que pertenecen al sector servicio, este incremento se dio por el mayor ingreso de turistas que fueron atraídos por diferentes festividades y paquetes turísticos. Por otro lado, las cifras de mortalidad indican que 1661 empresas de hoteles y restaurantes fueron dadas de baja por culpa de la incorrecta administración de los microempresarios.

El sector servicio se caracteriza por no ser almacenado, ya que la entrega se le hace directamente al cliente ya sea aspectos tangibles e intangibles, siendo uno de los objetivos principales del sector en mención. También hacen referencia a que se necesita tener una fuerte mano de obra para que se logre una alta velocidad de respuesta con la finalidad que los clientes se sientan satisfechos, afirma Irma Elia Damián y Manuel Francisco Suárez–Barraza (2014). Esto se relaciona con lo que comenta Rivanda Meira Texeira (2012), que habla sobre los principales problemas y obstáculos de las grandes redes de hoteles, los cuales son los precios de las tarifas, el aumento de los costos, las entradas en las redes del mercado, falta de recursos, falta de espacio físico y dificultades con la mano de obra.

Rivanda Meira Texeira (2012) menciona también que los problemas de los microempresarios de los hoteles es la falta de ambición, visión y la inclinación para aumentar la producción, ya que no tienen ninguna estrategia de largo plazo para poder asegurar su futuro. Otro de los obstáculos que deben pasar los dueños de las pequeñas empresas es que no dedican el tiempo adecuado a su negocio y la falta de conocimientos necesarios para llevar a cabo el negocio con eficacia. Hace mención a lo agotador que es para estos empresarios tener un negocio como el de los hoteles porque es una rutina de 24 horas, en el cual se debe encargar de todas las actividades y procesos que poseen los servicios de alojamiento.

Por otro lado, Joao Porto de Alburquerque (2012) plantea que si los hoteles se relacionan con diferentes entidades privadas o gremios podrán obtener una gran ventaja competitiva y varios beneficios sobre las demás empresas, logrando un buen posicionamiento en el mercado, que sean más reconocidos y tengan un crecimiento sostenible. Otra de los factores para fortalecer el servicio de los hoteles es el uso de la tecnología y eficiencia técnica que ayuda a los hoteles a aumentar su productividad y tener un mejor desempeño en el mercado con una mayor ventaja competitiva, esto fue mencionado por María Del Rosario González, Rosario Martin Samper y Carlos Antonio Giuliani (2015). Así mismo, Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzales Ortiz (2011), comentan que la tecnología de información, comunicación y los sistemas de información dentro de las organizaciones cumplen un papel muy importante con el objetivo de tener éxito en cualquier negocio. Refieren que la tecnología de información es una fuente de ventajas competitivas, que mejora los procesos que se desarrollan dentro de los hoteles y por ende mejora altamente el servicio que se le entrega al huésped.

Según Daniel Mount (2013), para el desarrollo exitoso en los hoteles, el factor más importante es la fiabilidad que significa que el servicio estuvo bien y dejó satisfecho al cliente. Hace referencia a que si ocurren problemas o alguna falla que esté relacionada con la fiabilidad, se tendrá como consecuencia no solo un cliente insatisfecho sino un cliente que cuente sus experiencias a otras personas, por lo cual se tendrá una mala imagen del hotel.

Ana Gessa Perera (2014) hace mención que en los hoteles su empeño de querer mejorar en aumentar su competitividad y rendimiento se ha ido perdiendo por la falta de una gestión o un modelo que tenga beneficios a mediano y largo plazo. Mayores comentarios sobre algún modelo o sistema mencionan Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzales Ortiz (2011) en donde hacen referencia al primer sistema de información de la gestión hotelera

que fue implementado en el Sheraton por los años 80's, en el cual se incrementó el uso de la tecnología que hoy en día se ha convertido en una parte fundamental y primordial para la gestión de los hoteles. Menciona mayores argumentos sobre la tecnología de la información y la comunicación, ya que han sido los causantes de grandes transformaciones positivas en el sector hotelero en los últimos 30 años generando mayor rentabilidad, productividad y un alto crecimiento en las economías de distintos países en el mundo.

Por otro lado, Según Julia A. Hernández (2009), la complejidad elevada es una de las características principales de los sistemas hoteleros debido a que brindan diferentes tipos de servicio al mismo tiempo. Por ello, que estas empresas dedicadas a este rubro deben analizar los métodos de gestión que se podrían aplicar para lograr una alta satisfacción de cliente y el éxito de la organización. Es similar a lo mencionado por, Irma Elia Damián y Manuel Francisco Suárez-Barraza (2014), en donde señala que para realizar una gestión por procesos debe ser de manera particular por su alto nivel de complejidad con el fin de tener mayores beneficios sobre los procesos. Adicionalmente, plantean que la correcta gestión de los procesos monitoreada se podría identificar los procesos que son realmente críticos en la organización para luego identificar el proceso que necesita mejorar.

Los comentarios mencionados por Mariluz Llanes-Font, Cira Lidia Isaac-Godínez, Mayra Moreno-PinoI y Gelmar García-VidalI (2014), fueron que una gestión integrada por procesos permite diseñar un sistema integrado normalizado, en el cual se puede identificar como es que se encuentra la situación de cada uno de los procesos y permite una toma de decisiones por sus organizaciones. Lo recién mencionado es similar a lo señalado por Marta Silvia Tabares Betancur y Christian Lochmuller (2013), ellos indican que con una gestión de procesos controlada, el analista de procesos podrá saber el impacto de los cambios en la organización, lo

cual permitirá tomar decisiones de diferentes puntos de vistas sobre las áreas y procesos que poseen los negocios con el fin que se tenga una mayor productividad, rentabilidad y mayor organización.

Joao Porto de Alburquerque (2012) señala que al aplicar la gestión por procesos se logra la satisfacción del cliente, ya que mediante un monitoreo se puede verificar e identificar los requisitos de los clientes, los cuales son tomados en cuenta por la empresa para poder cumplir uno de sus principales objetivos.

Otros comentarios sobre la gestión de procesos son señalados por Marta Silvia Tabares Betancur y Christian Lochmuller (2013), que la gestión en mención consiste en la estandarización de los procesos de negocio que posibilita analizar y mejorar las actividades, tal como la comercialización, comunicaciones y otras actividades importantes que se necesitan para poder manejar de manera correcta una empresa. Esto se relaciona por lo mencionado por Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León y Maylin Marqués León (2013), ellos plantean que la gestión por procesos sirve para poder reaccionar con flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones que implica la necesidad de revisar cada uno de los procesos para poder tomar la mejor decisión, si es que se debe mejorar las actividades con la finalidad de cumplir los objetivos que se propone la empresa.

Joao Porto de Alburquerque (2012), menciona también que la gestión de proceso de negocio es conocida ampliamente por varias organizaciones en las últimas décadas, y hace mención a dos objetivos:

- Formalizar los procesos para estructurar efectivamente el trabajo
- Otorgar flexibilidad a la organización con el fin de responder a situaciones nuevas y a cambios repentinos.

Se asemeja a lo mencionado por Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León y Maylin Marqués León (2013) sobre la gestión por proceso que se hace más conocida al pasar de los años, es decir tiene más prestigio ya sea por la eficiencia que tiene las empresas en sus procesos o las mejoras eficientes que se aplican mediante esta gestión.

La gestión de procesos centra sus esfuerzos en la mejora continua de las actividades que agregan valor a los productos y servicios, con la finalidad de eliminar o reducir las operaciones que generan sólo costos al producir los productos o servicios y no contribuyen a la satisfacción del cliente. Esta es una metodología que lleva a la empresa a aumentar la calidad y productividad, es decir, llevar a cabo su eficacia y eficiencia, por lo que es más competitivo en el mercado, según Vidigal Fernandes Martins, Carlos Roberto Souza Carmo, Julio Cesar Massuda y Adeilson Barbosa Soares (2012). Así mismo, Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León y Maylin Marqués León (2013), plantean que los procesos son considerados el núcleo operativo de las organizaciones, es decir son la parte fundamental de una empresa. Además, se le atribuye a esta función tan importante que cumple la necesidad de aproximar las estructuras organizativas a los requerimientos y necesidades del cliente para poder obtener su satisfacción plena, puesto que es uno de los objetivos de mayor relevancia en las organizaciones.

Por ello, Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León y Maylin Marqués León (2013), hacen mención a dos de las características importantes que poseen los procesos, las cuales justifican la necesidad de estudiarlos, estas son:

- La variabilidad: Al mencionar esta característica, ellos explican que en las repeticiones de los procesos se van generando ligeras variaciones en las actividades que se están realizando a su vez, lo cual genera una variabilidad en los resultados que entregan dichos procesos.
- La repetitividad: Se enfocan en la creación de los procesos para producir un resultado y este mismo proceso se repite varias veces. Esta característica permite poder identificar las fallas en el proceso para poder mejorarlo.

Al mencionar estas características, llegan a la conclusión que una de las funciones de la gestión por proceso es reducir la variabilidad de estos procesos que dan como resultado un servicio y tratar de eliminar las ineficiencias e innecesarias acciones o actividades alineadas a la repetitividad con la finalidad de reducir los costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzales Ortiz (2011) citan a varios autores que comentan que los programas informáticos o un software otorgan mayores facilidades para la gestión diaria de alojamientos turísticos. Por eso hacen referencia a que implementar un sistema de información de gestión hotelera les permitirá tener varios beneficios, tales como la reducción de costos, una diferenciación con la competencia en la entrega del servicio, un correcto rendimiento de los ingresos, incrementa el valor de la empresa, mejoramiento en cada uno de los procesos internos de la empresa, mayor ventaja competitiva y entre otras.

Rubén Lado Sestayo, Luis Otero Gonzales y Milagros Vivel Bua (2014), mencionan los principales factores por los que quiebran los hoteles, estos son:

- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Estructura económica
- Escaso registro de costos

Ellos llegan a la conclusión que la mayoría de los problemas en este tipo de empresas están relacionados con el recurso económico. Por ello mientras no se tenga una correcta organización, orden y registro adecuado de los costos no se podrá tener una visión de largo plazo para poder perdurar como empresa. Esto coincide con lo mencionado por Manuel Chaves Núñez, Andrey Valenciano, Grethel Vega Arce y Gabriela Ortiz Valverde (2013), que mencionan que las micro y pequeñas empresas carecen de una correcta estructuración de los costos, lo cual les genera endeudamientos, gastos innecesarios, baja rentabilidad y entre otros. Por ello, no reciben ningún apoyo por instituciones financieras, ya que mientras no controlen las asignaciones de sus costos no podrán saber de qué parte proviene el problema para poder solucionarlo y evitar gastos innecesarios con el fin de tener un equilibrio económico en la empresa, en el cual incrementa su desempeño y rentabilidad.

Mauricio Mello Codesso, Roger John Lunke y Ricardo Suave (2013) señalan que en las pequeñas empresas hoteleras para usar un registro de costo o realizar un presupuesto del negocio se necesita tener algún programa o un software, pero los dueños de estas empresas no usan otra herramienta que no sea el Excel nivel básico por su escaso conocimientos para implementar algún modelo o sistema de mejora para estas empresas. Sin embargo, ellos no tienen intención de aplicar un modelo porque según como mencionan ellos, implica un gasto, lo cual lo consideran innecesario porque solo les importa generar ingresos en el momento y no a largo

plazo, esto fue mencionado por Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzales Ortiz (2011).

Según Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013) uno de los principales problemas y limitaciones en las MYPES, con respecto a los factores administrativos en las empresas, son los aspectos contables y financieros en este tipo de empresas porque no tienen una correcta administración contable y financiera. Los autores en mención, señalan que los problemas nacen desde la falta de preparación en los aspectos dichos anteriormente, unida con la informalidad de muchas de sus operaciones y esto es evidenciado por la encuesta que aplicaron ellos a diferentes MYPES que obtuvieron como resultado que los microempresarios tienen un control de los ingresos y costos en un cuaderno incluso de manera mental, y ellos piensan que dichos cálculos aproximados son válidos y suficientes, por ello que gran cantidad de micro y pequeñas empresas dejan de laborar por el desorden que poseen con el recurso económico, lo cual por una mala gestión terminan yendo a la bancarrota

Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzales Ortiz (2011) comentan que existe un alto índice de hoteles que carece de opciones o alternativas necesarias para conocer el porcentaje de asignación a sus recursos, a los proveedores y entre otros. Como ellos mencionan, la reducción de costos es uno de los objetivos primordiales y fundamentales de estas empresas para poder comenzar desde ahí las mejoras de los demás procesos y se entregue un excelente servicio. Esto se relaciona con lo mencionado por Rivanda Meira Texeira (2012), sobre el principal problema de las cadenas hoteleras, los cuales están totalmente relacionados con los gastos y costo, y este es uno de los principales problemas que no solo afectan a los grandes hoteles sino también a los de menor tamaño, que no tienen ni un área o persona que se encargue de esa parte esencial de las empresas en mención. Así mismo, al no tener un correcto

y organizado registro de los costos y gastos, no se tendrá un crecimiento en la rentabilidad, además los costos son los factores determinantes por el cual las empresas informales no tienen ninguna intención de poder convertirla en formal, esto fue mencionado por Sara Ynés Tello Cabello (2014).

Por otro lado, Isidro Chambergo (2012) menciona que los costos en los hoteles es un tema muy importante para los gerentes de estas empresas porque permite establecer los precios del servicio, controlar las operaciones y desarrollar una información financiera, por ello recomienda aplicar un sistema de costos, debido a que se tendrá como beneficio un control sobre los costos incurridos, reestructuración de los costos y entre otros.

Finalmente, el PBI varía dependiendo de varios factores, tales como las exportaciones, inversiones extranjeras y privadas, importaciones, actividades y entre otros. Sin embargo, uno de los factores que depende el PBI es de las empresas e industrias, especialmente de las micro y pequeñas empresas que existen en gran cantidad en distintos países. Las empresas de mención deben pasar por varios obstáculos y superar diferentes limitaciones que se les presenta para que puedan perdurar y durar por varios años beneficiando al país, ya que es considerada la mayor fuente de empleo en el mundo. Estos problemas y limitaciones se resumen mayormente en la capacidad que tiene los pequeños empresarios para manejar adecuadamente sus negocios.

Las MYPES son clasificadas por sectores dependiendo a las actividades que realicen, en la cual se resalta el sector servicios por el alto desarrollo y desempeño que está teniendo en los últimos años a pesar de las crisis económicas que existan. Esto se debe a la actividad importante del turismo que ha ido creciendo enormemente por los atractivos y variedades que posee el Perú, además gracias a esta actividad se benefician varios subsectores, especialmente el de los hoteles que es el lugar donde se hospedan los turistas mayormente, incrementando la tasa. Los hoteles

o también llamados servicios de alojamientos, es un negocio en donde los empresarios deben dedicarle la mayor cantidad de tiempo porque los hoteles laboran las 24 horas al día y poseen varios procesos de los cuales se debe tener un correcto manejo. Al aplicar una gestión de procesos se podrá tener un control y monitoreo de la manera que funciona cada uno de los procesos y a su vez saber las áreas a mejorar. Finalmente, en la gestión de procesos uno de los procesos que se maneja es el proceso de costos, que es una de las piezas principales en las empresas debido a que depende de ellos que se aumente la rentabilidad, productividad e indirectamente la competitividad. Al tener un correcto manejo y una estructura organizada de los costos, los microempresarios podrán usarlo como un punto de partida para tomar decisiones si aplicar o no las mejoras que se necesitan en diferentes procesos con la finalidad de que se eviten costos innecesarios.

1.2 Conceptos

Para una mejor comprensión del presente proyecto de investigación, se consideran las siguientes definiciones de los conceptos relacionados al proceso de costos.

Con respecto a la definición de costo, varios autores mencionan diferentes conceptos sobre el significado de esta palabra. Uno de ellos es Paul Samuelson que es citado por Elsa Esther Choy Zevallos (2012) que se refieren a costo como la suma de gastos que una persona incurre para la adquisición de un bien o un servicio, similar a lo mencionado por Hansen y Mowen (2009) que el costo es el valor que se da por un producto o servicios que se espera que en un futuro aporten con diversos beneficios sobre la organización. Varios autores como los mencionados, clasifican los costos, tales como:

- Costos indirectos: Son los costos que participan indirectamente con la prestación de un servicio tales como agua, luz, teléfono y entre otros.

- Costos directos: Son aquellos que tienden a cambiar dependiendo al volumen total de la producción o prestación de un servicio. Están relacionados directamente proporcional al servicio que se está dando.
- Costos Fijos: Son aquellos que no dependen de la situación de la empresa, así se encuentren en un pésimo desempeño o bueno, siempre se tendrá que pagar lo mismo.
- Costos Variables: Son los costos que cambian o varían dependiendo a la actividad que se esté realizando.

Por otro lado, existen diferentes herramientas y técnicas de costeo que ayudan a tener un mayor control de los costos. Con las que se trabajará en este proyecto de investigación será el sistema de costeo ABC, como menciona Fernando Polo Orellana (2009) este sistema permitirá al microempresario tener un mayor control de sus costos y se podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué reduzco?
- ¿Cuánto reduzco?
- ¿Reducio bien?
- ¿Qué área necesita mejorar?

Sistemas de costos: son métodos, modelos y normas con procedimientos para la planificación, ejecución del análisis de los costos sobre un bien o servicio. Esto puede ser como el registro de los gastos y costos de actividades producidas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros. Los sistemas pueden ser:

- Sistema de Costeo por órdenes de trabajo: Es un sistema para empresas manufactureras, que les ayudará en la distribución de los costos que implicaría generar los productos, según las especificaciones de los clientes.
- Sistema de costeo por proceso: Este sistema favorece a las empresas manufactureras a tener un control detallado de los costos de cada proceso que tiene la empresa para la fabricación de los productos. Cada departamento es el encargado de preparar un informe del costo de producción.
- Sistema de costeo ABC: Es uno de los sistemas más utilizados por las empresas, ya que aseguran una gestión moderna. Este sistema permite aumentar la competitividad de la empresa, así también como determinar si ante un precio le conviene o no participar en el mercado. Así mismo, este es un sistema sencillo y transparente para que cualquiera persona puede utilizarlo en su negocio para tener una visión real sobre lo que sucede en su empresa.
- Sistema de costos tradicional: Este sistema lo usan las empresas manufactureras para asignar gastos generales de manufactura a las unidades producidas, según una base de costos.

1.3 Marco Legal

En esta parte del Capítulo I, se mencionará las regulaciones, normas y leyes que constituyen el marco legal vigente que deben cumplir las MYPES, los hoteles y los aspectos relacionados con los costos.

En la actualidad, para el funcionamiento y desarrollo de las MYPES deberá regirse dentro de la base legal de la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, recogida del texto único ordenado, aprobado mediante D.S.Nº 013-2013- PRODUCE, que fue publicado el 28 de diciembre del 2013, según el decreto supremo que está autorizado por el Ministerio de Producción (2013). Además, se menciona que esta ley deberá estar integrada por la Ley Nº 28015, la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el decreto legislativo Nº 1086 y las Leyes Nº 29034, Nº29566, Nº 29903 y Nº 30056.

Tabla 3: Ley del impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial

Artículo	Contiene
Artículo 1 y Artículo 11	Establece el marco legal para la competitividad, formalización y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, en el cual motivan a las diferentes actividades que le generan un crecimiento económico.
Artículo 5	<p>Las micro y pequeñas empresas deben ubicarse en una de las categorías establecidas de acuerdo a sus niveles de ventas anuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microempresa: Ventas anuales hasta 150 UIT. • Pequeña empresa: Ventas anuales entre 150 UIT hasta 1700 UIT.

Artículo 7	Establece que el estado promueve que la MYPE se formalice mediante la simplificación de los procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior.
Artículo 8	En este artículo hacen mención a que las microempresas no necesariamente deben constituirse como persona jurídica, pueden ser directamente como persona individual.
Artículo 10	Se menciona que el CODEMYPE promueve la reducción de costos registrales y notariales ante la SUNARP y colegios notariados para las MYPE que busquen la formalización.
Artículo 18 y Artículo 19	En estos artículos se menciona que las MYPES pueden asociarse a nivel empresarial con el fin de tener mayores beneficios con respecto al acceso al mercado privado y las compras estatales.
Artículo 27	El Estado facilita a la MYPE el acceso a fondos de financiamiento y cofinanciamiento con la finalidad de que estas empresas inviertan en la tecnología.
Artículo 30	El Estado facilita el acceso de la MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales con la finalidad de promover la expansión, solidez y descentralización de los mercados en mención.

Artículo 41 y Artículo 43	Se señala que el régimen tributario facilita la tributación de la MYPE y si estas empresas gastan en capacitación tendrán derecho a un crédito tributario contra el impuesto a la renta equivalente al gasto mencionado.
Artículo 45, Artículo 46 y Artículo 47	Se hace mención que todas las empresas deberán respetar los derechos laborales fundamentales del trabajador, en las cuales les permitirá tener beneficios.

Fuente: PRODUCE (2013)

Así mismo, la SUNAT (2013) presentará un listado de las empresas que estén registradas e inscritas en el REMYPE que no cumplan los requisitos, las cuales tendrán un plazo de 60 días, a partir del día siguiente de la publicación de la lista, para regularse a los requisitos de registro. Si vence el plazo y estas empresas no se adecuaron a los requisitos, la SUNAT no las considerará como inscritas en el REMYPE.

Con respecto a los costos, la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N.º 179-2004-EF en el artículo 62º dispone que los contribuyentes, empresas o sociedades, en función a sus ingresos anuales o a las actividades que desarrollen, podrán establecer sus obligaciones especiales relativas a la forma en la que deben tener el correcto manejo de sus costos, SUNAT (2015). Sin embargo, la Resolución del Tribunal Fiscal señala que, si se trata de empresas de servicios, comercial u otra actividad que no implique producción bienes, no se tendrá la obligación de tener un registro de costos

Por otro lado, los establecimientos de hospedaje deben regirse y estar alineados a la Ley N° 27790, la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. El objetivo de esta ley es establecer un marco normativo para el desarrollo de actividades turísticas,

en el cual se debe monitorear el cumplimiento de la normativa y si no se cumplen se tendrá que establecer las sanciones, esto fue mencionado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014).

Según el Artículo 3° de la Ley en mención, los establecimientos deberán cumplir los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal establecido. Los establecimientos de hospedaje se clasifican de la siguiente manera. Ver Tabla N°4

Tabla 4: Clasificación de establecimientos de alojamiento

CLASE	CATEGORÍA
HOTEL	UNA A CINCO ESTRELLAS
APART-HOTEL	TRES A CINCO ESTRELLAS
HOSTAL	UNA A TRES ESTRELLAS
ALBERGUE	-

Fuente: MINCETUR (2014)

Cada uno de los establecimientos de alojamiento deberá presentar al Órgano Competente la declaración jurada del cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por categoría, según lo menciona el Artículo N° 9 y el Artículo N° 15 de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

En el Artículo N° 7, señalan que los dueños de los establecimientos de hospedaje para poder iniciar sus actividades deberán estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y deberán contar con la licencia del funcionamiento. Al funcionar, deberán mantener los requisitos

de infraestructura, equipamiento, servicio y personal establecido con la finalidad de que mantenga la relevancia en la atención oportuna y permanente del huésped, como lo indica el Artículo N° 27. Así mismo, los establecimientos de alojamiento que no fueron clasificados podrán seguir funcionando, solo si cumple con las condiciones mínimas de la Declaración Jurada.

1.4 Casos de Éxito

1.4.1 Caso de éxito N°1: “El caso de estudio de los hoteles de la Zona Conurbada Veracruz - Boca del Río. MÉXICO (2011)”

Los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación.

Objetivo principal

El siguiente caso de éxito, tuvo como objetivo principal la investigación del empleo de Software de Gestión Hotelera o también llamado Sistemas Informáticos de Gestión Hoteleros. Al emplear este software se comprobó si trae como consecuencias beneficios en los hoteles, principalmente el aumento de la ventaja competitiva, reducción de costos, mayor rentabilidad, mejor calidad de servicio, entre otros.

La siguiente investigación se dio a cabo en el entorno concreto de los hoteles de la zona conurbada Veracruz - Boca del Río. Finalmente, los resultados fueron positivos ya que el Software de Gestión Hotelera favoreció con la generación de información suficiente y puntual en el proceso de toma de decisiones en dicho sector.

¿Cuál es el problema que desean resolver?

Durante todo el proceso de investigación se examinó los estudios vinculados con las Tecnologías de Información y Comunicación teniendo como función importante para el procedimiento del sector Hotelero. Para la evolución de servicios se debe realizar una mejora de calidad para brindarle la mejor atención al huésped.

El problema que se descubrió al ejecutar la investigación es la baja rentabilidad, un descenso en la condición de la calidad en el servicio y por último falta de asesoría para determinación de la toma de decisiones. Es por ello, que como criterio se implementó el Sistema Informático de Gestión Hotelera para resolver los problemas mencionados.

Teniendo en cuenta que el primer ordenador que se utilizó en los hoteles fue en 1963 por el hotel Milton de Nueva York y el primer SIGH fue implementado en el hotel Sheraton en 1970 y a partir de los años 80's incrementa el uso de esta tecnología, llegando a convertirse en una parte primordial para la gestión de los hoteles (Martínez et.al., 2006) citados por los autores, Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzáles Ortiz (2011). Se define esta información importante para el desarrollo de la mencionada estructura, ya que desde ese entonces se tenían resultados positivos en los sectores que aún no han sido desarrollados en los hoteles explorados.

¿Cuál es el planteamiento para resolver el problema?

Hipótesis planteada: Implementar el SIGH (Sistema Informático de Gestión Hotelera) para propagar beneficios en los hoteles de la zona conurbada Veracruz – Boca del Río, teniendo como consecuencia una mayor rentabilidad, una sobresaliente calidad en el servicio y un reporte para la toma de decisiones.

¿Qué resultados se obtuvo?

Los resultados fueron positivos al poner en funcionamiento el Sistema Informático de Gestión Hotelera ya que se obtuvo los beneficios significativos en los aspectos en donde se necesitaba hacer un cambio para tener mejores resultados.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- Una mayor rentabilidad.
- Una mejora importante en la calidad en el servicio.
- Un mejor manejo en la toma de decisiones.

Como detalle importante que podemos apreciar es en el tema relacionado a costos siendo estos los beneficiados considerables, que fueron observados en la implementación del plan propuesto en este caso.

Figura 1: Indicadores de costos

Fuente: Elaboración por Arturo García Santillán, María Cristina Soto Ibáñez y Nereyda Gonzáles Ortiz.

Existe un alto índice de hoteles que careció de opciones necesarias para conocer la asignación que les dan a los recursos, la elaboración de los estados de cuentas, así como la elaboración de las listas de proveedores, pero gracias al Sistema Informático de Gestión Hotelera se puede observar que el promedio de un 58% de los hoteles fueron eficaces en las funciones básicas con respecto al aspecto a costos.

1.4.2 Caso de éxito N°2: “Utilidad de la información del costo de alojamiento para la toma de decisiones: un estudio en los hoteles de la ciudad de Medellín (2012)”

Objetivo principal

El proyecto tuvo como objetivo principal realizar una investigación para obtener al detalle la información contable, administrativa y financiera para resolver el problema que involucra a los costos gerenciales y la toma de decisiones en los hoteles de Medellín.

Es por ello, que mediante encuestas u otras entrevistas realizadas se evidenció la falta de políticas relacionadas con la administración de los costos y como solución para el problema se propuso un software para que calcule todo referido a costos desde el alojamiento, costos fijos y variables, integración, etc.

¿Cuál es el problema que desean resolver?

Los hoteles de 2 o 3 estrellas manejan un alto porcentaje de costos fijos ya que el mantenimiento es constante y la planta de empleados fija, aun cuando la empresa no se encuentra con una alta comisión de ocupación.

En los periodos de alta ocupación como las vacaciones, eventos u otros, los costos fijos son cubiertos con facilidad; en cambio, cuando las temporadas de baja ocupación, los costos fijos se vuelven notables porque en su mayoría no pueden ser cubiertos en su totalidad. Es por ello, que en las temporadas bajas se ven obligados en disminuir las tarifas significativamente para captar

la mayoría de clientes posibles, pero estas se ven perjudicadas, ya que presentan pérdidas considerables en los resultados operacionales.

Para el sector hotelero, su principal objetivo es el servicio de alojamiento siendo los demás servicios complementarios como los alimentos, la lavandería, medios de comunicación, etc. A todo esto, es importante el manejo administrativo de costos sobre el alojamiento de los huéspedes. En la investigación señala que se encontró un problema en los sistemas existentes e informes en la relación del sistema de costos en los hoteles de Medellín.

¿Cuál es el planteamiento para resolver el problema?

Para realizar el planteamiento se realizó la investigación de sistemas de costos por proceso, es decir el proceso rentable que se emplea de forma constante en las producciones en serie. Este sistema ayudó a identificar, almacenar y totalizar los costos unitarios y totales. Al requerir esta información como planteamiento se puede realizar con facilidad el software que se propone para la mejora de costos, ahora bien, la implantación de un apropiado sistema de costos está dada no solo con el fin de conocer los resultados del sistema financiero sino para cumplir todas las normas que se requiere para el mejor manejo de la empresa y ofrecer mejores servicios al cliente. A la razón de Ramírez (2004) expresa lo siguiente: “no se puede controlar eficientemente lo que no se puede medir, requiriéndose pues, una medición expedita de costos” citado por Luz Amira Rocha Valencia, Ana Ruth Martínez Vélez (2012). Es decir, que no se puede vigilar al detalle y determinación los aspectos de costos, pero si con un sistema.

Otro aspecto que es señalado importante como parte de la investigación es la mejora de gestión, ya que es una relación de procesos prolongados, que posibilita trabajar de manera ordenada la idea planteada con la finalidad de lograr un avance continuo. El sistema de gestión promueve las siguientes etapas para una mejora prolongada:

- Etapa de Ideación
- Etapa de Planeación
- Etapa de Implementación
- Etapa de Control

En este gráfico se observa la mecánica del sistema de gestión:

Figura 2: Sistema de gestión como parte del plan

Fuente: Elaboración por Luz Amira Rocha Valencia, Ana Ruth Martínez Vélez

Es por ello, que es la necesidad de registrar todo referido a costos de los servicios ya que de esa manera se permite relacionar todos los ingresos generados por las mismas empresas permitiéndonos a manifestar e identificar toda su procedencia y así se evita el riesgo de sanciones de tipo tributario y como resultado las menores posibilidades de afectar en el ámbito económico y financiero de los hoteles investigados.

Siguiendo con el planteamiento para resolver el problema encontrado, los autores definen al detalle el sistema de software realizado por un proceso de investigación y análisis de la información del sistema de gestión. No obstante, se permitió revisar e implementar la metodología de costos para determinar el software planteado.

Figura 3: Software/aplicaciones para asignar costos

Fuente: Elaboración por Luz Amira Rocha Valencia, Ana Ruth Martínez Vélez

El gráfico presenta las respuestas administradas por las personas que se encargaron de los costos de los hoteles, en su mayoría no se encuentra una desigualdad entre las aplicaciones contables y el software de costos. Siendo el resultado el consiguiente, el 43% del software utilizado es Zeus siguiendo el 29% la manifestación de ningún software, el 14% emplea SIH y por último el 7% maneja el ASI Front Desk y Excel. Los softwares mencionados forman parte de un sistema administrativos y contable para los reportes de los informes financieros incluyendo el costo global por habitaciones. En conclusión, se puede determinar que el sistema más adaptable para asignar la mejora de costos es el software Zeus siendo la elegida para el planteamiento.

¿Qué resultados se obtuvo?

En conclusión, los resultados fueron positivos ya que la aplicación del software destacó en lo siguiente:

- Los hoteles estudiados carecían de información de costos detalladas y por ende no se obtenía buenos resultados en los servicios de los hoteles, pero después de haber implementado dicho sistema de software los ingresos incrementaron y se generó un orden y constante registro de los ingresos de manera parcial y contable.
- Se mejoró en los gastos de forma global y se identificaron al detalle los costos de alojamiento por huésped siendo de manera básica el cambio constante de los porcentajes de ocupación.
- Por otro lado, se destacó de manera significativa la gestión de los siguientes informes: estado de resultados, costos por tipo de habitación, costos fijos, compras, servicios públicos y la máxima ocupación.
- Se generó la información de manera confiable, detallada y apropiada ya que el diseño de la metodología del software incluyó la identificación de los costos y gastos para el servicio de hospedaje o de una habitación. Teniendo como ventaja que la sistematización de todos los datos se puede ejecutar mediante la compra o el diseño del software que accede la exportación de cifras.
- Se determinó que el proyecto involucre personal especializado con amplio conocimiento maneje dicho software ya que la estructura es un sistema de información de costos de alojamiento de hoteles.

Finalmente, se determinó los niveles de mejoría en el aspecto de costos. Ver Figura N°4.

Figura 4: Base de asignación de costos

Fuente: Elaboración por Luz Amira Rocha Valencia, Ana Ruth Martínez Vélez

El gráfico anterior, permite resaltar el horizonte que se obtuvo dando incremento amplio de todos los costos y gastos. Al igual que la amplia mejora en los reportes en la periodicidad que se requería en la gerencia.

1.4.3 Caso de éxito N°3: “El modelo ABC en Hoteles”

Implantación de un modelo de costes ABC en el sector hotelero, estudio de un caso.

Objetivo principal

El desarrollo anterior para identificar todas las actividades que se asocian a un proceso de producción y los servicios hoteleros dio a conocer que es aconsejable contar con la colaboración de un máximo de responsables, es por ello que se realizó un conceso con todos los responsables de dicho sector con la finalidad de proponer líneas básicas de concepto para un nuevo sistema para la empresa hotelera. Por ello, los objetivos que se pretenden alcanzar son clasificar todo tipo de actividad relacionada con costos y las tareas que deberían trabajar cada uno.

Con la investigación se comenzó a descubrir la fiabilidad de los costos en diferentes actividades en el servicio que se lleva a cabo en cada proceso de la empresa por ello a través de una retribución de los costos directos se basa en el real consumo de los recursos por parte de cada servicio. El planteamiento que se desea implementar es el del ABC por consecuencia se animó a cada persona coordinadora de mantener al corriente sobre esta implantación y de todo el proceso.

¿Cuál es el problema que desean resolver?

Al verificar toda la exploración de cada hotel se les solicitó una serie de desglose para detallar cada rol de los trabajadores poniendo a prueba todas las responsabilidades y descubrir el problema que se presenta y si perjudica las operaciones del servicio de los hoteles.

Se descubrieron dos problemas en el proceso de recopilación de las actividades claves, siendo estas las siguientes:

- El mal manejo en el planteamiento de cómo recopilar y codificar las actividades del hotel.
- No se realizan actividades que permitan hacer un manejo constante del gasto contable para cada cargo que se maneja en el hotel.

¿Cuál es el planteamiento para resolver el problema?

Para el planteamiento del problema se implementó un sistema de costos llamado ABC para asignar y resolver los problemas encontrados anteriormente. Este sistema permite una correcta asignación de los costos a cada uno de los procesos y actividades.

En base a esta propuesta de solución se asegura los conceptos de cada actividad que se realiza además se aumenta el orden al proceso de cada codificación. También, se enumera cada actividad de manera ordenada y se continúa con la mejora de cifras que se identificarán en un futuro.

Para el planteamiento del sistema ABC se debe tener en cuenta todas las necesidades de cada área y sus actividades por ello se identifica cada centro detectado para toda función concreta. Por eso, desglosar cada actividad resulta más sencillo manifestar lo que realiza cada personal y poder resumirlas en un reporte.

¿Qué resultados se obtuvo?

Los resultados fueron efectivos ya que se detectaron rápidamente los problemas de cada área y se resolvieron de manera eficaz con un cronograma como reporte para tener toda la información más precisa y ordenada.

Se presenta un gráfico de cómo fue la restauración de cada área donde se implementa el planteamiento ABC en la asignación correcta para los costos.

Figura 5: Planteamiento del ABC en las áreas

Fuente: Elaboración por José Ignacio González Gómez

Como se presenta en el gráfico, cada área se dividió en consideración con las actividades que se clasifican en primarias y secundarias. Según Brimson (1991) “las actividades secundarias constituyen inputs de las actividades primarias”, citado por José Ignacio González Gómez. Esta cita quiere decir, que la ejecución de las actividades primarias notifica haber llevado anteriormente alguna ocupación secundaria.

1.4.4 Caso de éxito N°4: “Sistema de Costeo ABC aplicado al transporte de carga”

Objetivo principal

El objetivo principal de este caso es darle importancia necesaria para un sector influyente en el desarrollo del país. Este sector es el de servicios de transporte, que en este artículo se le dará una ventaja competitiva a estos negocios con el fin de que puedan desarrollarse competitivamente e ir creciendo en sus utilidades disminuyendo los costos.

Esto se realizó mediante un sistema de costeo ABC que se encargó de distribuir correctamente los costos a las actividades y permitió a los dueños de estas empresas a tomar decisiones correctas.

¿Cuál es el problema que desean resolver?

El problema que se desea resolver es que las empresas de transporte no se les está tomando con la importancia debida, por ello que se le quiere brindar una ventaja competitiva o una capacidad competitiva en el que se pueda obtener una información oportuna, útil, confiable y objetiva sobre los costos que poseen la empresa.

¿Cuál es el planteamiento para resolver el problema?

Para poder resolver el problema, el autor en este artículo se plantea una secuencia de pasos a seguir para la implementación del sistema de costeo ABC, estos fueron los siguientes:

- Paso 1 “Organización del equipo de trabajo”: En este paso resalta la integración de todos los trabajadores y menciona algunas condiciones que se debería considerar para tener un correcto modelo de costeo. Una de las condiciones que se menciona es la definición de la misión y visión de la empresa de tal manera que se dé la claridad sobre las prioridades

del ente económico. Otra de las condiciones que son resaltadas por el autor es la de identificar los objetivos y alcances del proyecto de implementación del sistema de costeo que deben estar alineadas a las prioridades del negocio.

- Paso 2 “Análisis de la empresa”: Mediante este paso se podrá identificar con exhaustivo análisis los procesos del negocio para luego sean divididos en actividades.
- Paso 3 “Identificación de recursos consumidos por las actividades e identificación de los conductores de los recursos a las actividades”. Ver Figura 6.

Figura 6: Recursos y Conductores

RECURSOS	CONDUCTORES
A1 Preparar y despachar	No. de viajes
A2 Cargar camión	No. de viajes
A3 Transportar	No. de kilómetros recorridos
A4 Descargar camión	No. de viajes

Fuente: REVISTA Universidad EAFIT

- Paso 4 “Se construye el modelo de costos y se documentan los resultados obtenidos del sistema de costeo”: Este paso consiste en diseñar la manera de cómo se relacionan los recursos con las actividades y los objetos del costo hasta lograr obtener el costo definitivo del servicio.

Por último, se implementa el modelo de costeo ABC y se consiguen obtener correctos resultados.

¿Qué resultados se obtuvo?

Se obtuvieron diferentes logros, estos fueron:

- Desarrollar ventajas competitivas en la reducción de costos
- Fijar precios de los servicios de transporte
- Evaluar utilidades por cliente
- Controlar y evaluar áreas
- Ayuda en la toma de decisiones.

Los resultados que se obtuvieron fueron los correctos debido a que se demostró y se calculó el costo que se tendría por cada uno, la cual salió menor que el costo total que se halló sin aplicar ningún modelo.

1.4.5 Caso de éxito N°5: “Hotel Meliá incrementa la operatividad financiera con Microsoft Dynamics NAV

Objetivo principal

El caso de éxito en mención tiene como objetivo modernizar sus sistemas de gestión, debido a que lo consideran muy limitado porque el sistema no le permite gestionar su volumen de negocio y afrontar los objetivos empresariales de mediano y largo plazo.

Por ello, desean implementar una herramienta que integre cada una de las actividades y procesos con el fin de tener datos confiables y verídicos para la realización de indicadores sobre el desarrollo y desempeño del hotel en estudio.

¿Cuál es el problema que desean resolver?

El sistema tecnológico que usaban no le permitía tener integrada todas las actividades y procesos de las empresas ya que contaban con diferentes sistemas de información en distintas plataformas tecnológicas. Esto provocaba tener información y datos dispersos provenientes de cada plataforma tecnológica, además algunas veces existía duplicidad en los datos y procesos, lo cual no permitía tener indicadores verídicos para saber el desempeño y desarrollo de la empresa.

La herramienta contable que usaban era AS-400 y la herramienta que se encargaba de gestionar todas las reservas y operaciones del hotel era OPERA de Micros Fidelio. Las sincronizaciones de los datos e información dadas por estas herramientas se realizaban de manera manual mediante plantillas de Excel lo cual tomaba tiempo y dedicación para realizar los reportes.

¿Cuál es el planteamiento para resolver el problema?

Lo que se realizó para la resolución del problema fue:

- Se identificó que funciones primordiales que le faltaban a las herramientas que eran usadas en la empresa.
- Se emprendió con la búsqueda de una herramienta tecnológica estándar, con garantía de evolución a largo plazo, para poder gestionar e integrar los procesos y actividades del negocio del Hotel Melia Castilla.
- La solución la encontraron en Microsoft Dynamics NAV, una herramienta que cumplía con todas las necesidades que tenía el Hotel Meliá Castilla, ya que la integración de los procesos y actividades estaba totalmente asegurada con esta herramienta.
- Se implementó módulos para toda la gestión logística de la empresa, como son los almacenes, ciclo de pedidos de compra, activos fijos, etc.

- Se implementó otra herramienta llamada Jet Reports que permite a la dirección del Hotel Melia Castilla controlar, monitorear y supervisar la operativa y gestión de la aplicación frente los empleados. Además, esta herramienta da flexibilidad para la realización de informes personalizados de control, gestión, contabilidad, etc.

Microsoft Dynamics NAV es una herramienta intuitiva y sencilla de manejar, que permite la adaptación del software a los requerimientos y necesidades del hotel, ya que permite la integración de la herramienta OPERA y AS-400 que controlan desde la herramienta de solución en mención varias plataformas contables y de gestión, consiguiendo integrar y tratar toda la información contable sin ninguna duplicidad de los datos.

¿Qué resultados se obtuvo?

Los resultados que obtuvieron fueron los siguientes:

- El principal beneficio que se obtuvo fue la unificación e integración de la información de gestión y la información contable con el fin de evitar la duplicidad de los datos.
- Otro de los beneficios que se obtuvo fue la reducción de tiempo realizando la introducción de datos y así poder dedicar más tiempo en la toma de decisiones y análisis de la información.
- Se obtuvo mejoras en la gestión logística teniendo un control de la variación de existencias y gastos por departamentos.
- Se agilizo el control contable de todos los departamentos debido a la integración de las herramientas que eran usadas anteriormente.

- Por último, se integró toda la información dentro de la misma aplicación y junto con la herramienta Jet Reports se obtuvo resultados analíticos claros y control de lo que tienen que reportar.

CAPÍTULO 2: Diagnóstico

En este capítulo se presentará el diagnóstico de las MYPES del sector hotelero en Lima Metropolitana. Además, se desarrollará todos los datos recogidos en la entrevista y se planteará la hipótesis general y específica.

2.1 Diagnóstico

2.1.1 Diagnóstico de MYPES

Las micros y pequeñas empresas en muchos países son sumamente importantes, puesto que estos tipos de empresa son grandes generadores de empleo, aparte de su gran aporte al PBI, ya que es fundamental para el crecimiento económico. Sin embargo, en los países en desarrollo se encuentra la mayor tasa de mortalidad a comparación de los países desarrollados, esto se debe al poco apoyo que se les otorga a estas empresas por parte del Estado, entidades financieras, etc. Por ello, para que estas empresas puedan permanecer o perdurar deberían desarrollar estrategias de mediano y largo plazo para que sigan aportando positivamente a cada uno de los países. El gran aporte de las MYPES en los países se debe a la cantidad de las mismas, lo cual son importantes para el crecimiento económico. En el caso del Perú, según el estrato empresarial las microempresas representan un 95% y las pequeñas empresas un 4.3% formando entre las dos un 99.3% de MYPES en el Perú, ver Tabla N°5.

Tabla 5: Cantidad de MYPES formales en el Perú

Perú : empresas formales, según segmento empresarial, 2015		
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
1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.		
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015 Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)		

Fuente: PRODUCE-DEMI (2015)

Una comparación sobre la cantidad de estas empresas, entre los años 2013 y 2014, es que se incrementó la cantidad de microempresas en un 0.3% pero las pequeñas empresas disminuyeron en un 0.1%, según lo brindado por las cifras del Produce (2014).

La MYPES a pesar de ser empresas tan importantes para el país ya sea por su gran capacidad para generar empleo o por su participación en el desarrollo socioeconómico en donde se encuentran, estas mismas deben pasar una serie de obstáculos que las limitan para que puedan permanecer o sobrevivir. El principal problema y limitación por la que deben pasar dichas empresas es por la informalidad de las mismas, mayormente la raíz de este problema es el escaso conocimiento del microempresario y el costo alto que implica ser una empresa formal. Como lo muestra la siguiente tabla, del 2010 al 2014 las micro y pequeñas empresas han ido disminuyendo, pero su tasa de decrecimiento es muy reducida y las empresas formales siguen siendo de menor cantidad con las empresas formales.

Tabla 6: Micro y pequeñas empresas formales e informales

Tamaño	Número total estimado de micro y pequeñas empresas ¹	Micro y pequeñas empresas Formales	Micro y pequeñas empresas informales (estimadas por diferencia)	En porcentajes	
				Formales	Informales
2010	3,939,773	1,199,347	2,740,426	30.4	69.6
2011	3,858,975	1,289,107	2,569,868	33.4	66.6
2012	3,842,114	1,345,390	2,496,724	35.0	65.0
2013	3,658,808	1,518,469	2,140,339	41.5	58.5
2014	3,637,720	1,597,061	2,040,659	43.9	56.1

Fuente: PRODUCE-DEMI (2014)

Del año 2013 al año 2014, las empresas informales disminuyeron un 2,4% siendo una disminución aparentemente positiva, ya que siguen existiendo mayor cantidad de empresas informales que las empresas formales, entre los años en mención creció un 2,4%. El conocimiento del micro y pequeño empresario para llevar un correcto manejo de la gestión empresarial para estas empresas es un factor muy importante que implica que las empresas cumplan con todos los requisitos para que sigan operando sin ningún problema. Sin embargo, estas personas no están dispuestas a ir a una capacitación que les brinden todos los conocimientos que necesitan tener para hacer funcionar las micro y pequeñas empresas. Esto se evidencia mediante la encuesta que fue aplicada a las MYPES de algunos departamentos del Perú. Ver Tabla N°7.

Tabla 7: Asistencia de las micro y pequeñas empresas a una capacitación de gestión empresarial

Capital departamental 1/	MYPES	MYPES que asistieron a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial	
		Absoluto	%
Total	17 647	2 500	14,2
Lima - Callao	13 437	1 716	12,8
Arequipa	1 348	258	19,1
Trujillo	1 165	177	15,2
Chiclayo	540	129	23,9
Huancayo	398	75	18,9
Iquitos	420	85	20,2
Piura	339	60	17,7

1/ Incluye distritos metropolitanos.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2012.

Fuente: INEI- Encuesta de MYPE (2012)

Un 12,8% de los dueños de las MYPES de Lima-Callao asistieron a una capacitación de gestión empresarial con la finalidad de saber los requisitos, reglas y normas que tienen que cumplir para el apropiado y correcto funcionamiento de las MYPES.

Tabla 8: Empresas formales en las regiones

Perú: Mipymes formales, según regiones, 2015		
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
Nota: El tamaño empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056		
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015		
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)		

Fuente: PRODUCE-DEMI 2015

La mayor cantidad de las empresas formales en Perú se ubican en Lima Metropolitana con unas 797,564 empresas formales con un crecimiento promedio anual de 6.9%, siendo claramente superior a las demás regiones.

2.1.2 Diagnóstico del Sector

Por otro lado, el sector económico de las MIPYME se distribuye en un 45.2% del sector comercio con 720,299 empresas, un 40% en el sector servicios con 636,336 empresas, un 9.1% en el sector manufactura con 145,499 empresas, un 3.1% en el sector construcción con 49,150 empresas, un 1.5% en el sector agropecuario con 23,879 empresas, un 0.8% en el sector minería con 13.530 empresas y un 0.2% en el sector pesca con 3,539 empresas. Ver Tabla N° 9

Tabla 9: Sector económico de las MIPYMES formales

Cuadro 2.6:
Mipyme formales,
Según sector económico, 2010 y 2014

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

¹ Variación anual promedio

Fuente: Produce- Ministerio de la Producción (2014)

En la *Tabla 9* se puede lograr realizar una comparación entre el año 2010 al 2014 el sector que más aumento fue el sector servicios, ya que aumentó en un 173.486 en empresas creadas en dichos años y gracias a este crecimiento constante el PBI ha ido incrementando.

Sin embargo, la mayor cantidad de empresas, según el sector económico, es el sector comercio con unas 720,299 empresas el Perú.

El sector servicio es considerado uno de los principales factores para que el PBI incremente ya que las actividades turísticas han crecido por la gran variedad de atractivos que muestra el Perú. Este crecimiento se muestra en la *Tabla N° 10*.

Tabla 10: PBI del Perú 2015

Cuadro N° 1 PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Año Base 2007=100										
Oferta y Demanda Global	2014/2013					2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	4,7	1,7	2,0	1,4	2,4	1,8	3,1	3,2	4,7	3,3
Extractivas	3,8	-2,8	-1,3	-1,7	-0,7	3,1	6,7	7,9	11,7	7,4
Transformación	3,4	-2,8	-1,6	-5,0	-1,6	-5,6	-2,7	-3,8	-0,2	-3,0
Servicios	5,9	5,4	4,9	5,3	5,4	4,9	4,9	4,8	5,1	4,9
Importaciones	-0,7	0,6	-3,0	-0,2	-0,9	-1,4	-2,4	0,6	-0,2	-0,8
Oferta y Demanda Global	3,4	1,4	0,8	1,0	1,7	1,1	1,9	2,7	3,7	2,4
Demanda Interna	4,5	2,7	3,0	2,7	3,2	2,0	2,6	2,9	2,7	2,5
Consumo Final Privado	5,4	4,4	3,7	2,9	4,1	3,0	3,4	3,6	3,6	3,4
Consumo de Gobierno	9,0	3,9	8,0	7,4	7,1	3,2	6,9	5,1	7,5	5,8
Formación Bruta de Capital	0,8	-1,2	-0,4	0,1	-0,2	-0,9	-0,8	0,6	-1,5	-0,7
Formación Bruta de Capital Fijo	2,4	-3,1	-4,9	-1,6	-1,9	-7,8	-8,8	-6,4	-3,6	-6,6
Exportaciones	-0,7	-4,0	-7,8	-5,6	-4,6	-2,3	-1,1	1,5	8,4	1,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

En la *Tabla 10*, en el último trimestre del 2015 el PBI aumentó hasta un 4.7%, esto debido al buen desarrollo de las actividades extractivas (11.7%) y del sector servicios (5.1%). Sin embargo, con respecto a la tasa de mortalidad del sector servicios es relativamente alta por el incorrecto manejo de estos negocios

Figura 7: Empresas dadas de baja según la actividad económica

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Los hoteles tuvieron una alta cantidad de empresas caídas en el 2015 pero a comparación de las demás actividades económicas se puede visualizar que es una de las empresas con menor tasa de mortalidad.

Con respecto al sector servicios este se divide según la sección CIU, como muestra la siguiente figura las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler representan un 13.5%, las actividades de servicios comunitarios, sociales y personales un 10,4%, las de transporte, almacenamiento y comunicaciones un 7.8%, hoteles y restaurantes un 7%, las actividades de servicios sociales y de salud un 1.34%, actividades de enseñanza un 0.9%, intermediación financiera un 0.2% y los suministros de electricidad, luz y agua un 0.09%, según las cifras de Produce (2015).

Tabla 11: MIPYME formales en el sector servicio

Perú: Mipymes formales por estrato empresarial, según sección CIU, 2015		
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
Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.		
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015		
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)		

Fuente: Produce- Ministerio de la Producción (2015)

En la *Tabla N° 11*, la mayor cantidad de empresas formales MIPYMES formales es la de comercio al por mayor y menor seguido por las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. Sin embargo, no por estar en el sexto lugar es la actividad menos importante porque según las cifras del INEI (2015), la sección de hoteles y restaurantes en el año 2015 aumento un 3% con respecto al año anterior superando a transportes, almacenamientos y comunicaciones es una de las más importantes por su gran aporte del PBI, puesto que el turismo va incrementando cada año.

Los establecimientos de alojamiento se clasifican en hoteles, hostales, apart hotel y albergues. Con respecto a los hoteles, depende de la categoría donde se encuentren 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, en las cuales mediante un análisis se identificó que tipo de hotel es el que tiene mayor arribo de turistas en el Perú, según los datos brindados por el MINCETUR (2016) tal como se muestra en la *Tabla 12*.

Tabla 12: Cantidad de arribo a los hoteles formales

Fuente: MINCETUR (2016)

Elaboración propia

Como se puede observar claramente, los hoteles de 2 y 3 estrellas son los que poseen la mayor cantidad de arribos en el Perú, esto se debe al cómodo precio de las tarifas y al lugar donde se encuentran estos establecimientos que es uno de los principales factores que toman en cuenta los turistas. Esta categoría de hoteles es la que aporta mayormente al crecimiento del PBI por la cantidad de arribos mensuales que poseen.

Por último, se realizó un análisis sobre la implementación de la gestión por procesos y se obtuvieron los siguientes resultados. Ver Ilustraciones N° 8, 9,10 y 11.

Figura 9: Utilización de indicadores

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Evaluación de resultados

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Ejecución de mejoras

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Visión, misión y objetivos

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostraron que un promedio de 86%, no implementan una gestión de procesos, siendo esta técnica una opción para crecer.

2.2 Población y Muestreo

2.2.1 Población

El proyecto de investigación se basó en el estudio de los hoteles 2 y 3 estrellas, que sean formales y estén registradas como micro y pequeñas empresas. Para evidenciar que los hoteles a investigar cumplan con los requisitos mencionados anteriormente, se ingresó a la página del MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) para tener la base de datos de los hoteles en estudio. La base de datos consiste de 1802 hoteles en todo el Perú, se segmentó entre los hoteles de 2 y 3 estrellas debido a la mayor cantidad de arribos de arribos que tienen a comparación de los hoteles de 1,4 y 5 estrellas, esta cantidad fue de 688 lugares de alojamientos en el país. Luego, se realizó otra segmentación con respecto al departamento que se escogería y se seleccionó a Lima Metropolitana debido a la gran cantidad de empresas hoteleras que poseen, esta cantidad fue de 176 hoteles. De la cantidad menciona solo se tuvo que seleccionar a los hoteles considerados como micro y pequeña empresa, el requisito en mención se verifico mediante la página del ministerio de producción (REMYPE), en el cual se pudo llegar a la población que se utilizará en el proyecto de investigación, esta es de 101 hoteles de 2 y 3 estrellas que son considerados como micro y pequeñas empresas en Lima Metropolitana.

2.2.2 Muestreo

Después de identificar la población de los hoteles que se utilizaran, es necesario hallar la muestra que permitirá saber la situación actual de los hoteles y los procesos que manejan en este negocio. Para ello se aplicó la muestra aleatoria simple, ya que es el tipo de muestreo ideal para este caso

porque los elementos de la población son homogéneos y cualquiera de estos elementos tiene la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

La ecuación que se aplicará para hallar la muestra es:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- N: Tamaño de la población en la investigación:
- Z: Nivel de confianza elegido para la investigación
- p: Probabilidad de éxito
- q: Probabilidad de fracaso
- e: Error muestral

La población que se usó fue de 101 hoteles como se identificó anteriormente, el nivel de confianza utilizado fue de 85% siendo un porcentaje más bajo de lo normal, debido a que los microempresarios de los hoteles se rehúsan a ser encuestados, además se utilizó un error muestral de 5% debido a que es el porcentaje que permite situarnos en el peor de los casos. Por último, se escoge un 50% como probabilidad de éxito debido a la falta de información del valor que se espera encontrar y por ende la probabilidad de fracaso será 50%.

Tabla 13: Valores para el cálculo de la muestra

Parámetros	Valores
Z	1,44
N	101
P	0,5
Q	0,5
E	0,05

Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{101 * 1,44^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (101 - 1) + 1,44^2 * 0,5 * 0,5}$$

Mediante esta fórmula se pudo identificar que el valor de “n” es 69, es decir se obtuvo una muestra de 69 hoteles de 2 y 3 estrellas consideradas micro y pequeñas empresas en Lima Metropolitana que serán usados en el presente proyecto de investigación.

2.3 Entrevistas

2.3.1 Técnicas de recolección de datos

Para el presente proyecto de investigación se usará la herramienta de entrevistas a profundidad, esta ira dirigida para los dueños de los hoteles, administradores, recepcionistas o algún trabajador que conozca sobre todos los procesos que se manejan en la MYPE. Se utilizará esta herramienta para la recolección de datos porque es un instrumento, en el cual las personas entrevistadas se podrán explayar, sentirse cómodas, tranquilas y confiadas al brindar la información de cada uno de los procesos en el hotel.

Esta entrevista es como un juego conversacional que se ira realizando preguntas mientras la comunicación va siendo fluida con el entrevistado y con una duración imprevista que tenga como finalidad saber la situación actual del hotel, la manera en la que manejan cada uno de sus procesos, los problemas que poseen en estas empresas y el funcionamiento de sus áreas.

Esta entrevista será realizada a la muestra del presente proyecto de investigación, que es 69 hoteles de 2 y 3 estrellas que son considerados MYPES en Lima Metropolitana.

2.3.2 Preguntas para la entrevista

- ¿Se tiene algún registro formal de costos?
- ¿Conocen la definición de costos?
- Al comenzar con el negocio, ¿de qué manera distribuyeron sus costos?
- ¿Cuáles son los servicios extras que brindan?
- Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado a compras?
- Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado a los sueldos de los trabajadores?
- Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado al área comercial?
- Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado a los suministros?
- Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado al mantenimiento de los equipos?

2.3.3 Análisis de datos

Mediante las entrevistas se recolectó información de la situación actual de los hoteles de 2 y 3 estrellas consideras MYPES en Lima Metropolitana y sobre sus procesos que operan en estos hoteles. En este caso, el proceso a analizar será el de costos, siendo este proceso una pieza fundamental en este tipo de empresas por el conocimiento que implica manejar este proceso.

Figura 12: ¿Se tiene algún registro formal de los costos en los hoteles?

Fuente: Elaboración propia

Mediante la recolección de la información, se identificó que los micro y pequeños empresarios en su mayoría no llevan un registro formal de costos. Se identificó que un **78%** de los hoteles en estudio no tienen un registro formal de los costos, esto se debe a la falta de un sistema o un modelo informático que sirva para tener un control y una correcta asignación de los costos.

Figura 13: ¿Conocen la definición de costo?

Fuente: Elaboración propia

Según las entrevistas, se obtuvo como resultado que un **85.51%** de los dueños de los hoteles considerados como MYPES, no tienen una clara definición del costo. Este es uno de los principales problemas de los microempresarios, así como menciona **Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca (2013)**, uno de las principales limitantes para que las MYPES no crezcan, es la falta de conocimiento de los micro y pequeños empresarios sobre los costos.

Figura 14: Al comenzar con el negocio, ¿de qué manera distribuyeron los costos?

Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas se realizó esta pregunta con el fin de saber cómo comenzaron a distribuir los costos en los hoteles. Para esto se clasificó las respuestas de cuatro maneras:

- Ya estaba distribuido: Es cuando el dueño del hotel le cede el negocio a un familiar o socio y esta persona solo recibe el negocio hotelero con todos los costos distribuidos. Un **38%** de los dueños de los hoteles no saben la manera de cómo fue distribuido los costos a cada uno de los procesos, ya que a ellos solo recibieron el negocio hotel.

- Sin planearlo: Cuando los dueños de los hoteles solo se preocupan en generar ingresos y van distribuyendo sus costos sin planear. El **27%** de estos negocios no planean para asignar y distribuir sus costos.
- Por experiencia: Los dueños de los hoteles distribuyen sus costos de la misma manera de otros negocios que manejaron. El **11%** de los dueños de los hoteles distribuyen y asignan sus costos por conocimiento de negocios familiares.
- No opinaron. El **24%** de los dueños de los hoteles no opinaron.

Otra de las preguntas que se realizó a los hoteles que participaron en la entrevista es si brindan diferentes tipos de servicios aparte del de alojamiento, con el fin de identificar lo que implicaría un aumento de costos en los diferentes procesos que requieren dichos servicios. Para ello, se realizó una cuantificación sobre cuantos hoteles coinciden con el servicio extra que brindan con la finalidad de realizar un hotel modelo. Ver figura N° 15.

Figura 15: ¿Cuáles son los servicios extras que brindan?

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizaron preguntas sobre cuanto se distribuía del costo total a los diferentes procesos, para elaborar un registro de costos que sea similar a los porcentajes presentados a continuación.

Figura 16: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje asignado a compras?

Fuente: Elaboración propia

Mediante esta pregunta se identificó que en los hoteles se le asigna entre **20%-25%** a la actividad de compras. Este porcentaje es relativamente alto debido a los servicios extras que poseen la mayor cantidad de los hoteles en estudio, en los cuales se ve involucrado este proceso tan importante como es el de compras.

Figura 17: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje a los sueldos de los trabajadores?

Fuente: Elaboración propia

En este caso, del costo total se le asigna entre un **25%-35%** a los sueldos de los trabajadores del hotel. Esto se debe porque el personal es la pieza clave para que un hotel tenga clientes fidelizados, es por ello que se le asigna el mayor porcentaje de costo debido a que su principal objetivo es brindar una correcta calidad del servicio con el fin de incrementar la mayor cantidad de clientes y por ende se generen mayores ingresos, objetivo principal de toda micro y pequeña empresa.

Figura 18: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje asignado al área comercial?

Fuente: Elaboración propia

Mediante esta pregunta se identificó que la mayoría de los dueños hoteleros asigna entre un **5%-10%** a la actividad comercial. Esto se debe a que los dueños de los hoteles solo se preocupan aumentar las ganancias sin planearlo.

Figura 19: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje los suministros?

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje asignado a los suministros (agua, luz, línea telefónica y entre otros) en la mayoría de hoteles del costo total es de un **20%-25%**. Esto se debe a que el hotel opera las 24 horas, lo cual implica un alto costo.

Figura 20: Del costo total, ¿cuál es el porcentaje asignado al mantenimiento de los equipos?

Fuente: Elaboración propia

Por último, se preguntó por el porcentaje asignado del costo total al mantenimiento de los equipos, lo cual fue un porcentaje relativamente bajo, este es que la mayoría de los hoteles le asignan entre un **5% - 10%** al mantenimiento del equipo como el aire acondicionado, cámara, televisores y entre otros.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

“A través de 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”

2.4.2 Hipótesis Específica

“A través de un modelo de costos para las MYPES del sector hotelero, se tendrá un correcto control, distribución y asignación de los costos para incrementar las oportunidades de mejorar y de tener una ventaja competitiva en los hoteles de dos y tres estrellas de Lima Metropolitana”

CAPÍTULO 3: Diseño del modelo

En este capítulo se diseñó el mapa de procesos general con los 9 modelos a implementar en los hoteles en estudio. En este caso, se diseñó el modelo de costos propuesto, el cual se detallaron cada uno de los procesos dentro de este modelo. Se realizaron mapa de procesos, flujogramas, SIPOC, procedimientos e indicadores.

3.1 Mapa general de procesos

Para desarrollar el mapa de proceso general de los hoteles de 2 y 3 estrellas considerados MYPES, se tuvo que definir los procesos que eran estratégicos, claves y los procesos de apoyo para estos negocios de servicios basándose netamente en el cliente.

Figura 21: Mapa de procesos general

Fuente: Elaboración propia

Procesos estratégicos: Son aquellos procesos que logran el direccionamiento de la empresa.

Gestión de Calidad: Este proceso es primordial para el desarrollo del servicio hotelero porque se necesita dirigir a la calidad en dirección a los objetivos del hotel de manera que se trabaje apuntando a una mejora continua a largo plazo, siempre tomando en cuenta que el planeamiento de la calidad se debe dar en base a los objetivos del hotel y a las preferencias y percepción del cliente.

Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional: Este proceso brinda las directrices del trabajo tales como los procedimientos de un trabajo seguro ya que es el encargado de ver el bienestar de los trabajadores, por medio de su plan anual.

Procesos Claves: Son aquellos procesos que brindan un valor agregado al negocio ya que a partir de estos procesos el cliente percibirá y valorará la calidad del servicio.

Gestión Comercial: La gestión comercial es un proceso clave porque se encarga de la segmentación del mercado, plan de marketing y posicionamiento de la empresa. Así mismo, agrega valor mediante la búsqueda de nuevos clientes y servicios post venta.

Logística: La logística es un proceso clave ya que juega un papel importante que consiste en relacionar todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir los productos de una manera estratégica. Así mismo, la gestión de la cadena de suministro (SCM) se ha convertido en un factor fundamental en el sector de los servicios hoy en día, debido a que la satisfacción del cliente depende de la eficiencia de las actividades de la cadena de suministro porque esta área se encarga de la compra y almacenamiento de los productos necesarios para la satisfacción del mismo.

Gestión de Pedidos y Alojamientos: Este proceso es clave porque se encarga de dar seguimiento al pedido desde la recepción hasta que se termina la prestación del servicio, garantizando el cumplimiento de los requisitos que abarca dicho pedido y la satisfacción del cliente.

Planeamiento y control de las operaciones: Este es un proceso es clave, porque dentro de la gestión de procesos, es quien se encarga de mantener los procesos coordinados y de regular las necesidades en el tiempo, de modo que todos los procesos puedan realizarse en el momento requerido con los insumos y recursos adecuados.

Procesos de Soporte: Son aquellos procesos encargados de brindar al negocio todos los recursos necesarios para generar el valor agregado deseado por los clientes.

Gestión de costos: La gestión de costos es considerado un proceso de apoyo porque se encarga de dar soporte a los procesos claves mediante registros de costos detallados que serán de gran apoyo para la toma de decisiones del dueño del hotel. Además, el dueño del hotel podrá tener una correcta asignación y control de sus costos hacia sus actividades, de esta manera sabrá en dónde están sus oportunidades a mejorar.

Gestión de Recursos Humanos: Este proceso es considerado de apoyo porque tiene como función brindar el servicio al cliente, en cuanto al abastecimiento y disponibilidad de la mano de obra, complementándose mediante capacitaciones para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Gestión de Mantenimiento: La gestión mantenimiento es de soporte debido a que es un proceso que no es percibido por el cliente. Además, aportan a la administración general, asegurando el buen funcionamiento de los equipos y disponibilidad de algunos servicios ofrecidos. Sin embargo, no es limitante para el funcionamiento del hotel.

Finalmente, el objetivo del grupo de investigación es lograr establecer correctamente los procesos que no están establecidos o están parcialmente establecidos en los hoteles, tal como se puede apreciar en el mapa de procesos, con el fin de incrementar las oportunidades de crecimiento y competitividad.

3.2 Diagrama interrelacional

Antes de realizar el diagrama interrelacional de los procesos, se realizó por el grupo de investigación un flujograma general acerca de la manera que se encuentra involucrados los procesos para brindar el servicio principal que ofrecen los hoteles en estudio.

Este flujograma describe desde la solicitud del cliente y su llegada al hotel hasta que se retira. Mediante el flujograma se podrá identificar de una mejor manera las relaciones entre los procesos para poder realizar el diagrama interrelacional.

Figura 22: Flujograma general

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Diagrama relacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Salida de actividades

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

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en el proceso de costos, a pesar de ser un proceso de soporte es muy importante que se establezca correctamente. Este proceso tiene como entradas y salidas lo siguiente:

Tabla 15: Entradas y salidas del proceso de costos

Entradas	Salidas
El plan estratégico	Información sobre el proceso de costos
Información de las actividades	Registro de asignación de costos
Reporte del personal	Presupuestos
Plan de mantenimiento	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Modelo de costos

El modelo de costos a diseñar consiste en que el microempresario pueda usar este proceso como un soporte muy importante para contrarrestar los elevados costos. Los dueños de los hoteles podrán tener un correcto registro, control, distribución y asignación de los costos del negocio, con el fin de que puedan tomar las decisiones adecuadas y encontrar las oportunidades de mejorar necesarias para sus respectivos negocios siendo en este caso los hoteles.

Para realizar el análisis del costo total, se dividirá en costos directo y en costos indirectos. Los costos directos serán distribuidos directamente hacia las actividades que tengan relación muy cercana con los clientes y los costos indirectos se asignarán a las actividades mediante el costeo ABC. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 24: Modelo de costos

Fuente: Elaboración propia

A partir de este gráfico, el microempresario podrá tomar decisiones sobre sus servicios extras que brindan, lo cual lleva a analizar profundamente los procesos implicados y a su vez cada una de sus actividades que se realiza en las MYPES en mención.

Por ello después de realizar el grafico, se logró realizar el flujograma general del proceso de costos, como se muestra a continuación:

Figura 25: Flujograma del proceso costos

Fuente: Elaboración propia

El proceso de costos consta de armar el presupuesto, con el fin de conocer con la cantidad de ingresos, costos y gastos. Luego se identificará el costo total, lo cual se dividirá en costos directos e indirectos.

El costo directo se distribuirá directamente a la actividad y los costos indirectos serán asignados por el modelo de costeo basado en actividades. Se analizarán los resultados y se tomará la decisión de reducir el costo o no,

Finalmente, se volverá a calcular el costo total y se comparará con el costo presupuestado.

3.3.1 Mapa del proceso costos

Para la realización del proceso de costos, se definió el mapa de procesos que permitiría ver de qué procesos estratégicos, claves y de soporte necesitara para poder llevar a cabo este importante proceso para los dueños de los hoteles.

Figura 26: Mapa de procesos de costos

Fuente: Elaboración propia

Este mapa está compuesto por:

- Proceso estratégico: Plan presupuestal
- Procesos claves: Asignación de costos indirectos y distribución de costos directos
- Proceso de soporte: Control presupuestal

3.4 Desarrollo del modelo costos

3.4.1 Plan presupuestal

Este proceso permitirá que los dueños de los hoteles tengan un control y registro en un formato sencillo sobre los ingresos, gastos y costos. Así mismo, este será el punto de partida para saber el costo total que en los procesos claves será dividido en costos directos e indirectos, con el fin de poder reducir los altos costos.

Los pasos para armar el presupuesto se muestran en el siguiente flujograma:

Figura 27: Flujograma del plan presupuestal

Fuente: Elaboración propia

Para poder armar el presupuesto, lo primero que se deberá hacer es identificar los ingresos, tanto mensuales como anuales y registrarlos en el formato brindado. Así mismo, se debe realizar lo mismo con los gastos y los costos. El fin de registrarlo es para que se tenga un control y se sepa en qué momento del año se tendrá problemas de liquidez o de falta de dinero. Además, el dueño del hotel podrá proyectarse a un futuro con el negocio y hacer crecer y durar más de lo esperado a las MYPES que usen este proceso.

3.4.1.1 Indicador: Variación de ganancias anuales

Este indicador ayudará al microempresario conocer si se encuentra el hotel generando las ganancias que se requieren y esperan. Además, los indicadores sirven para medir los objetivos propuestos.

Figura 28: Indicador de la variación de ganancias anuales

1.Nombre:	
Porcentaje de variación de ganancias anuales.	
2. Objetivo:	
Cumplir con las ganancias esperados	
3. Fórmula de Cálculo:	
$\% \text{ de variación} = \frac{\text{Ganancia actual} - \text{Ganancia anterior}}{\text{Ganancia anterior}} * 100$	
4. Nivel de Referencia:
Mayor a 20%
Entre 10% y 19%
Menor a 9%
Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.

5. Responsable de Gestión: Encargado de costos o dueño de la MYPE
6. Fuente de Información: <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas realizadas a los dueños de los hoteles entrevistados
7. Frecuencia de Medición: ANUAL
8. Frecuencia de Reporte: ANUAL
9. Responsable del Reporte: Dueño de la MYPE
10. Usuarios: Dueño de la MYPE
11. Observaciones: No hay observaciones en este indicador.

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2 Procedimientos

Estos son los procedimientos para el proceso estratégico: Plan presupuestal.

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Plan presupuestal	CÓDIGO: MC01:1	VERSIÓN	PÁGINA 96 de 3
---	--------------------------------------	---------------------------	----------------	--------------------------

1. **OBJETIVO**

Este proceso estratégico tiene como objetivo ordenar y clasificar los ingresos y costos en un periodo determinado.

2. **ALCANCE**

Para realizar el presupuesto, se necesita conocer lo que realizan los otros procesos, es decir se debe mantener una constante relación entre todos los procesos, con el objetivo de anticiparse para el cálculo de los ingresos, costos y gastos en un periodo determinado.

3. **DOCUMENTOS A CONSULTAR**

Plan estratégico

4. **DEFINICIONES**

Presupuesto: Forma anticipada de realizar el cálculo de los ingresos, costos y gastos para un tiempo determinado

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Plan presupuestal	CÓDIGO: MC01:1	VERSIÓN	PÁGINA 2 de 5
---	--------------------------------------	---------------------------	----------------	--------------------------

5. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades tendrán que ser vistas por el encargado de costos o el mismo dueño de la MYPE

Tabla 16: Responsabilidades del plan presupuestal

Responsable	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de la MYPE • Encargado de costos 	Identificar y registrar de costos, ingresos y gastos
	Análisis de resultados
	Registro de costos, ingresos y gastos

Fuente: Elaboración propia

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Plan presupuestal	CÓDIGO: MC01:1	VERSIÓN	PÁGINA 3 de 5
---	--------------------------------------	---------------------------	----------------	--------------------------

6. PROCEDIMIENTO

Tabla 17: Procedimientos del plan presupuestal

Actividad	Responsable
Presupuesto	
6.1 Solicitar el plan estratégico 6.2 Entregar el plan estratégico. 6.3 Identificar los ingresos, costos y gastos por actividad. 6.5 Registrar los ingresos, costos y gastos por actividad 6.4 Aplicar indicador 6.5 Realizar análisis 6.6 Realizar un informe de la situación actual del hotel sobre si las ganancias son las esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de costos • Dueño de la MYPE

Fuente: Elaboración propia

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Plan presupuestal	CÓDIGO: MC01:1	VERSIÓN	PÁGINA 4 de 5
---	--------------------------------------	---------------------------	----------------	--------------------------

7. APÉNDICES

A continuación, se presenta el formato del registro de ingresos.

Tabla 18: Formato de registro de ingresos

<i>MESES</i>	INGRESOS AÑO ANTERIOR	INGRESOS AÑO ACTUAL
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Setiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		

Fuente: Elaboración propia

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Plan presupuestal	CÓDIGO: MC01:1	VERSIÓN	PÁGINA 5 de 5
---	--------------------------------------	---------------------------	----------------	--------------------------

Tabla 19: Formato del registro de costos y gastos

<i>MESES</i>	<i>COSTOS Y GASTOS AÑO ANTERIOR</i>	<i>COSTOS Y GASTOS AÑO ACTUAL</i>
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Setiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		

Fuente: Elaboración propia

8. REGISTROS

Plan estratégico

3.4.2 Distribución de costos directos

Este es uno de los procesos claves, que así como se mostró en el diagrama del modelo de costos anteriormente, se explicará detalladamente.

Los costos directos se distribuirán directamente y no se aplicará ningún modelo de costos para su distribución porque estos costos están relacionados directamente con el cliente, sin embargo, si se podrá buscar acciones para lograr reducirlo, ya sea reduciendo horas personal o realizando un mejor plan de remuneraciones.

Los pasos para realizar este proceso se mostrarán en el siguiente flujograma.

Figura 29: Flujograma de la distribución de costos directos

Fuente: Elaboración propia

Para la distribución de costos directos, de identificó estos costos sobre las actividades que estaban relacionadas directamente con el cliente. Esto debe ser registrado por el dueño de la MYPE o encargado de costos. Finalmente, los costos directos serán distribuidos directamente a dichas actividades.

3.4.2.1 SIPOC de la distribución de costos directos

Por otro lado, se diseñó el Sipoc del proceso de distribución de costos directos. Estos se muestran los procesos críticos, los controles, los recursos, las entradas, las salidas y los indicadores.

Figura 30: SIPOC de la distribución de costos directos

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.2 Indicador: Variación de costos directos

Se estableció un indicador para medir y conocer la variación de costos directos por cada mes. Mediante este indicador el Dueño de la MYPE tendrá conocimiento de cuando han aumentado o disminuido sus costos directos.

Figura 31: Indicador de la distribución de costos directos

1.Nombre:	
Porcentaje de variación de costos directos.	
2. Objetivo:	
Controlar la variación de costos directos.	
3. Fórmula de Cálculo:	
$\% \text{ de variación} = \frac{\text{Costo directo (mes actual)} - \text{Costo directo (mes anterior)}}{\text{Costo directo (mes anterior)}} \times 100\%$	
4. Nivel de Referencia:
Menor a -5%
Entre 4% y 19%
Mayor a 20%
Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.
5. Responsable de Gestión:	
Encargado de costos o dueño de la MYPE	
6. Fuente de Información:	
<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a los dueños de los hoteles entrevistados 	

7. Frecuencia de Medición: MENSUAL
8. Frecuencia de Reporte: MENSUAL
9. Responsable del Reporte: Dueño de la MYPE
10. Usuarios: Dueño de la MYPE o encargado de costos
11. Observaciones: Se espera un porcentaje negativo porque esto significaría que el costo está disminuyendo.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.3 Procedimientos

Estos son los procedimientos para el proceso clave: Distribución de costos directos.

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Distribución de costos directos	CÓDIGO: MC01:2	VERSIÓN	PÁGIN A 105 de 3
--	--	---------------------------	----------------	-------------------------------------

1. **OBJETIVO**

Conocer la cantidad de costo directo distribuido.

2. **ALCANCE**

Para la distribución de costos directos, se deberá saber sobre las actividades que están directamente relacionadas con el cliente, en este caso sería los recursos humanos que son pagados por salarios mensuales. Por ello, que se necesita un informe de salarios de del encargado de recursos humanos.

3. **DOCUMENTOS A CONSULTAR**

Informe de salarios

4. **DEFINICIONES**

No hay definiciones en este documento

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Distribución de costos directos	CÓDIGO: MC01:2	VERSIÓN	PÁGINA 2 de 3
---	--	-----------------------	----------------	--------------------------------

5. RESPONSABILIDADES

Tabla 20: Responsabilidades para la distribución de costos directos

Responsable	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de la MYPE • Encargado de costos 	Registros
	Identificación de costos y actividades directamente relacionadas con el cliente.
	Análisis de resultados

Fuente: Elaboración propia

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Distribución de costos directos	CÓDIGO: MC01:2	VERSIÓN	PÁGINA 3 de 3
---	--	---------------------------	----------------	--------------------------

6. PROCEDIMIENTO

Tabla 21: Procedimientos para la distribución de costos directos

Actividad	Responsable
Distribución de costos directos	
6.1 Solicitar un informe de salarios. 6.2 Identificar los costos (Salarios). 6.4 Registrar costos. 6.5 Hallar el costo directo total. 6.6 Aplicar indicador. 6.7 Realizar análisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de costos • Dueño de la MYPE

Fuente: Elaboración propia

7. APÉNDICES

Para este documento no existen apéndices.

8. REGISTROS

Informe de salarios

3.4.3 Asignación de costos indirectos

De los dos procesos claves este es el proceso más crítico para el hotel, debido a que es aquí en donde el microempresario podrá reducir los costos indirectos, por ende también estaría reduciendo en gran proporción al costo total. En este proceso se aplicará el modelo de costeo basado en actividades, ya que los costos indirectos son considerados costos ocultos, los cuales no son tomados en cuenta por los dueños de los hoteles porque no están relacionados directamente con el cliente.

Los pasos para este proceso clave, se presentará en el siguiente flujograma.

Figura 32: Flujograma de la asignación de costos indirectos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el flujograma, para la realización de la asignación de costos indirectos se necesita información de distintos procesos para poder identificar las actividades que no están relacionadas directamente con el cliente, para luego identificar los cost drivers (esto no será identificado por el microempresario) y aplicar el costeo ABC.

Finalmente, las actividades tendrán un nuevo costo que será analizado por el dueño o el encargado de costos con el objetivo de poder reducir sus costos en distintas actividades que se considere para el bien del hotel.

3.4.3.1 SIPOC de la asignación de costos indirectos

Para el Sipoc de la asignación de costos indirectos, se definieron tres sub procesos en el cual se basa este proceso. Se identificaron las entradas y las salidas que le serán muy útil para el dueño del hotel. Además, se establecieron los controles que deberán tener estos sub procesos y sus recursos. Finalmente, para poder tener un control más exacto de este proceso se estableció un indicador que tendrá como objetivo mostrar el porcentaje de variación mensualmente.

Figura 33: SIPOC de la asignación de costos indirectos

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.2 Indicador: Variación de costos indirectos

Este indicador permitirá saber el porcentaje de variación de los costos indirectos mensualmente, entre un mes y otro.

Figura 34: Indicador de la asignación de costos indirectos

1.Nombre: Porcentaje de variación de costos indirectos.							
2. Objetivo: Controlar la variación de costos indirectos.							
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{ de variación} = \frac{\text{Costo indirecto (mes actual)} - \text{Costo indirecto (mes anterior)}}{\text{Costo indirecto (mes anterior)}} \times 100$							
4. Nivel de Referencia: <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;"></td> <td>Menor a -5%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;"></td> <td>Entre 4% y 19%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;"></td> <td>Mayor a 20%</td> </tr> </table> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>			Menor a -5%		Entre 4% y 19%		Mayor a 20%
	Menor a -5%						
	Entre 4% y 19%						
	Mayor a 20%						
5. Responsable de Gestión: Encargado de costos o dueño de la MYPE							
6. Fuente de Información: <ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a los dueños de los hoteles entrevistados 							
7. Frecuencia de Medición: MENSUAL							
8. Frecuencia de Reporte: MENSUAL							

9. Responsable del Reporte: Dueño de la MYPE o encargado de costos
10. Usuarios: Dueño de la MYPE
11. Observaciones: Se espera un porcentaje negativo porque esto significaría que el costo está disminuyendo.

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.3 Procedimientos

Para el proceso clave, asignación de costos indirectos, se definieron los siguientes procedimientos.

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Asignación de costos indirectos	CÓDIGO: MC01:3	VERSIÓN	PÁGINA 113 de 4
---	--	---------------------------	----------------	--------------------------------

1. **OBJETIVO**

Reducir los costos de las actividades que no están directamente relacionadas con el cliente.

2. **ALCANCE**

Este proceso clave, necesita la información de todos los procesos para que se pueda ejecutar. El microempresario deberá ingresar los costos y esperar los resultados que se realizarán solos. De ahí se debe analizar para identificar el costo a reducir.

3. **DOCUMENTOS A CONSULTAR**

- Informe de mantenimiento
- Informe de salarios (personal de limpieza, personal de mantenimiento)
- Informe de los suministros
- Informe de los procesos en general
- Informe de compras

4. **DEFINICIONES**

Cost Drivers: Motivos que causan los costos producidos

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Asignación de costos indirectos	CÓDIGO: MC01:3	VERSIÓN	PÁGINA 2 de 4
---	--	---------------------------	----------------	--------------------------

5. RESPONSABILIDADES

Tabla 22: Responsabilidades de la asignación de costos indirectos

Responsable	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de la MYPE • Encargado de costos 	Registros
	Identificación de costos y actividades que no están relacionadas con el cliente.
	Análisis de resultados Reducir costos

Fuente: Elaboración propia

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Asignación de costos indirectos	CÓDIGO: MC01:3	VERSIÓN	PÁGINA 3 de 4
---	--	---------------------------	----------------	--------------------------

6. PROCEDIMIENTO

Tabla 23: Procedimientos de la asignación de costos indirectos

Actividad	Responsable
Asignación de costos indirectos	
6.1 Solicitar un informe de los procesos. 6.2 Identificar las actividades 6.4 Registrar actividades. 6.5 Identificar los costos por actividad. 6.6 Analizar los costos por actividad 6.7 Aplicar indicador. 6.8 Realizar reducción 6.9 Plantear acciones para disminuir el costo directo.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de costos • Dueño de la MYPE

Fuente: Elaboración propia

7. APENDICES

Para este documento no existen apéndices.

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	TÍTULO: Asignación de costos indirectos	CÓDIGO: MC01:3	VERSIÓN	PÁGINA 4 de 4
---	--	---------------------------	----------------	--------------------------

8. REGISTROS

- Informe de mantenimiento
- Informe de salarios (personal de limpieza, personal de mantenimiento)
- Informe de los suministros
- Informe de los procesos en general
- Informe de compras

3.4.4 Control presupuestal

El control presupuestal es un proceso de soporte, que se basa en acciones que ayuden a controlar los gastos y costo que generan los procesos y actividades. Debido a que son acciones que no deben seguir una secuencia, no se presentará flujograma ni procedimientos para este proceso de apoyo.

Los objetivos de este proceso son los siguientes.

- Permite anticiparse a los problemas económicos
- Es una herramienta de planificación.
- El dueño del hotel podrá adaptar sus planes con respecto a los resultados de los presupuestos.
- Permite cambiar la forma de gastar a una manera más eficiente.

Finalmente, en este proceso se busca realizar acciones o planes para poder equilibrar el presupuesto, estos planes pueden ser:

- Negociar con los proveedores
- Cumplir con los pagos en la fecha establecida
- Tener un correcto sistema de financiamiento
- Evitar las horas extras del personal
- Realizar un plan de mantenimiento para evitar fallas mayores en las instalaciones.

CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN E IMPACTOS

Este capítulo tiene como objetivo validar el modelo de costos, presentado anteriormente, por expertos nacionales e internacionales, y además mostrar los impactos de cada uno de los modelos a presentar en las micro y pequeñas empresas en estudio.

4.1 Validación de los capítulos

La validación se realizará presentando los entregables de cada capítulo que fueron propuestos en el plan tesis, mediante ello se identificara si los logros, detallados también en el plan tesis, se llegaron a cumplir.

Por ello, en el siguiente cuadro se muestra los entregables que se han presentado en cada capítulo, que a su vez se está demostrando el cumplimiento de los logros propuestos. Ver tabla N°24.

Tabla 24: Entregables por capítulo

CAPÍTULO	<u>LOGROS CUMPLIDOS</u>
I	<ul style="list-style-type: none"> - Haber utilizado como mínimo 40 artículos científicos - Artículos científicos no mayores a 5 años de antigüedad (se consideran artículos del 2011, solo si son importantes).
II	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico general sobre las MYPES del sector hotelero de Lima Metropolitana. - Análisis específico del modelo presentado.
III	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de procesos - Diagrama interrelacional - Ficha de indicadores. - Procedimientos. - SIPOCS. - Formatos - Diagramas de flujos
IV	<ul style="list-style-type: none"> - Validación del modelo por lo menos de 5 expertos. - Matriz de validación. - Esquema de impactos.
V	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Validación del capítulo I

Para realizar la validación del capítulo I, primero se definieron los entregables que se presentaron en la tabla N°24. Los entregables en mención consistían en tener más de 40 artículos para poder redactar el estado del arte, marco legal, y en tener los casos de éxitos, que demuestren que el modelo presentado tuvo resultados beneficiosos, en otros casos de aplicación.

En el estado del arte es en el que se usó la mayoría de los artículos, los cuales consistían en ser enfocados al PBI, MYPES, sector servicios (hoteles), gestión por procesos y sobre el proceso de costos en los hoteles, siendo este los temas a redactar en el estado del arte. Así mismo, se usaron páginas web para rescatar los datos estadísticos y numéricos. Por ello, se realizó la siguiente tabla, con la finalidad de mostrar la cantidad exacta de artículos y páginas webs que se utilizaron para el desarrollo de los capítulos.

Tabla 25: Bibliografía

TIPO	CANTIDAD
Artículos científicos	51
Páginas Webs	18
Libros	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Porcentaje de artículos dentro y fuera del periodo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura N° 35, el 94% de los artículos usados se encuentran dentro del periodo establecido. Sin embargo, también se usaron artículos importantes de años anteriores al periodo, los cuales representan un 6%.

4.1.2 Validación del capítulo II

En el capítulo II se enfocó en realizar un diagnóstico general, el cual comienza por el PBI en el Perú, luego sobre las MYPES del sector hotelero y finalizando con el proceso de costos en los hoteles. Para la realización del diagnóstico general y específico, se desarrolló una encuesta que consistía en diferentes preguntas por cada uno de los procesos, con la finalidad de poder recolectar toda la información necesaria que fue brindado por cada uno de los dueños de los hoteles considerados micro y pequeñas empresas, y que estén dentro de la muestra determinada anteriormente.

Por ello, se consolido todas las preguntas con respuestas múltiples de cada proceso en un documento para que los encargados en realizar las entrevistas, puedan tener mayor facilidad de llenar las encuestas mientras entrevistan a los dueños de las MYPES. Así mismo, se realizó un pequeño formato de comprobación para la verificación que el dueño de la MYPE pudo ser entrevistado. Ver figura N°35

Figura 36: Formato de comprobación de entrevista

<p><u>Encuesta por la Facultad de Ingeniería Industrial</u></p> <p><u>para Tesis de Investigación sobre la situación actual</u></p> <p><u>de las Mypes del Sector Hotelero</u></p> <p>Nombre del entrevistado:</p> <p>Cargo del entrevistado:</p> <p>Nombre del Hotel:</p> <p>Nombre del entrevistador: </p> <p>_____</p> <p>Firma del Entrevistado</p>

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se presenta el formato de las preguntas del proceso de costos, que fue consolidado con los demás procesos. Ver Figura N° 37

Figura 37: Preguntas del Proceso de Costos

PROCESO DE COSTOS

1. ¿Se tiene algún registro formal de costos?
 - A. SI
 - B. NO
2. ¿Conocen la definición de costos?
 - A. SI
 - B. NO
3. Al comenzar con el negocio, ¿de qué manera distribuyeron sus costos?
 - A. Ya se encontraba distribuido (Cuando se pasa el negocio a otra persona)
 - B. Negocio Similares
 - C. Sin planearlo
4. ¿Cuáles son los servicios extras que brindan?
 - A. Lavandería
 - B. Restaurantes
 - C. Telefonía
 - D. Limpieza
 - E. Bar
 - F. Cafetería
 - G. Otros (nombrarlo)
5. Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado a compras?
6. Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado a los sueldos de los trabajadores?
7. Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado al área comercial?
8. Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado a los suministros?
9. Del costo total, ¿Cuál es el porcentaje asignado al mantenimiento de los equipos?

Respuestas de las preguntas 5, 6, 7, 8, 9:

- A. 5% - 10%
- B. 10% - 15%
- C. 15% - 20%
- D. 20% - 25%
- E. 25% - 35%

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Validación del capítulo III

Para la realización de capítulo III, se desarrolló 9 modelos de diferentes procesos que fueron trabajados por cada integrante del grupo. El modelo específico que se desarrolló en este proyecto es el de costos, siendo este un modelo estandarizado que permita tener un mayor control sobre los costos a los dueños de los hoteles, con la finalidad de brindarles a este sector una ventaja competitiva y oportunidades de mejorar.

Primero se elaboró un mapa de procesos general que abarque todos los procesos presentados por cada uno de los alumnos y luego se diseñó el modelo de costos. Para la elaboración del modelo de costos se enfocó en la gestión por procesos, la cual permitió que se diseñe el mapa de procesos que contiene 4 procesos.

- Proceso estratégico: Plan presupuestal
- Procesos claves: Asignación de costos indirectos y distribución de costos directos.
- Procesos de apoyo: Control presupuestal

Para la ejecución de cada uno de los procesos, se desarrolló un flujograma procedimientos, formatos, indicadores y entre otros para el proceso estratégico y los claves, y un Sipoc para cada uno de los procesos claves.

Tabla 26: Entregables del capítulo III

Flujograma
SIPOC
Mapa de procesos
Diagrama interrelacional
Procedimientos
Formatos
Indicadores

Fuente: Elaboración propia

4.2 Validación del proyecto de investigación

Para realizar la validación del proyecto de investigación descrito, se buscó a personas expertas en el tema para poder validar lo que se está presentando. Esto se logrará mediante dos matrices, una de ellas será evaluada por expertos académicos nacionales e internacionales del tema y la otra matriz por el dueño de uno de los hoteles entrevistados. De esta manera, cada uno de los validadores podrá determinar si el modelo presentado podrá beneficiar el sector estudiado y si se está aplicando correctamente la gestión por procesos y el modelo específico en una puntuación del 1 al 5.

Tabla 27: Puntuación

Valoración	
1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Mediante este cuadro, el validador podrá definir si el criterio cumple con lo que se presenta en el resumen de tesis que será enviado luego de la confirmación de ellos mismos.

4.2.1 Matrices de validación

Para realizar los criterios a validar, se identificó cada uno de los indicadores que se utilizarán en este proyecto de investigación y poder proceder con la validación. Estos indicadores son:

Tabla 28: Indicadores

Rendimiento
Objetividad
Claridad
Organización
Aplicabilidad
Flexibilidad
Medición

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores fueron definidos para agrupar los criterios que se presentan en la matriz de validación y de esta manera se pueda realizar un correcto análisis sobre la puntuación dada por cada indicador. Así también se realizó con la matriz presentada para el dueño de la MYPE pero con menos indicadores y con criterios más entendibles.

Por otro lado, luego de definir los indicadores y los criterios logró armar la matriz de validación para los expertos sobre el tema de investigación y otra para el dueño de la MYPE. Ver tabla N°29 y N° 30.

Tabla 29: Matriz de validación para expertos

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel					
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.					
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas					
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel					
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar					
6		Se entiende claramente el proceso					
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto					
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo					
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos					
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas					
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes					
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Matriz de validación para los el dueño de la MYPE

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas					
2	RENDIMIENTO	Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.					
3		Usted considera que el modelo propuesta ayudará a tener un mayor control, organización y disminución de los costos en los hoteles.					
4	CLARIDAD	Se entiende claramente el proceso.					
5	OBJETIVIDAD	Mediante el diseño de los procesos se incrementará los años de vida de los hoteles.					

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Resumen de los validadores

Para la elección de los validadores se tomó en cuenta los artículos que han publicado, los conocimientos sobre el tema y su trayectoria. Por ellos, se dividió en 3 tipos de validadores, el cual se definiría por el motivo por el que se le contacto a cada uno.

- Validadores sobre la gestión por procesos

Tabla 31: Validador 1 de la gestión por procesos

<p>Nombre: Juan Bravo Carrasco</p> <p>Nacionalidad: Chilena</p> <p>Libro : Gestión por procesos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Doctor de Gestión por Procesos. • Asesor y relator de seminarios a empresas, ha trabajado en los rubros salud, banca, transportes, minería, construcción, entre otros. • Presidente de Evolución Centro de Estudios Avanzados y prolífico autor de libros sobre gestión de procesos y reingeniería de negocios. • Ingeniero de Sistemas de la Universidad Técnica Federico Santa María, Chile 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Validador 2 de la gestión por procesos

<p>Nombre: Mayra Rosario Moreno Pino</p> <p>Nacionalidad: Cubana</p> <p>Artículo : “De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos”</p>
---	--

- Profesor de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad “Oscar Lucero Moya” de Holguín, Cuba.
- Ha publicado más de 20 artículos y contribuciones científicas como autora / coautora en revistas cubanas y extranjeras.
- Profesora Invitada en la Universidad Popular de Nicaragua, donde dirigió el diseño curricular de la carrera Licenciatura en Turismo (2000).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Validador 3 de la gestión por procesos

Nombre: Luis Felipe Nápoles Rojas

Nacionalidad: Cubana

Artículo: “La formación de pregrado: una mirada desde el enfoque de procesos”

- Profesor de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad “Oscar Lucero Moya” de Holguín, Cuba.
- Es Ingeniero Industrial.
- Ha recibido cursos de postgrado en diferentes campos de Ingeniería Industrial.
- Ha dirigido numerosos trabajos de diploma para titulación de ingenieros industriales.
- Tiene conocimiento sobre la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia

- Validadores sobre el proceso de costos

Tabla 34: Validador 1 del proceso de costos

<p>Nombre: Héctor Portuguez Nolasco</p> <p>Nacionalidad: Peruana</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Titulado Contador Público • Asesor Contable • Contador Externo: Trabajó con micro, pequeñas y medianas empresas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Validador 2 del proceso de costos

<p>Nombre: Maikel Guerra Ávila</p> <p>Nacionalidad: Cubana</p> <p>Artículo: “COSTOS ABC EN LA PRODUCCIÓN DE BALDOSAS”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Contabilidad y Finanzas • Profesor de la Disciplina de Costos <p>Actividades de post-gradós</p> <p><u>Recibidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diplomado Contabilidad Gerencial. 2005 • Maestría en Contabilidad Gerencial. 2006

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Validador 3 del proceso de costos

<p>Nombre: Martha Elena López Regalado</p> <p>Nacionalidad: Mexicana</p> <p>Artículo : “Costeo ABC para la toma de decisiones”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público de profesión con Maestría en Administración General de Negocios. • Catedrática de la Universidad Autónoma de Baja California. Unidad Tijuana. • Ha impartido las asignaturas de Costos (I, II y III), así como Contabilidad Administrativa, Re expresión de Estados Financieros y Contabilidad básica. 	

Fuente: Elaboración propia

- Dueño de la MYPE

Tabla 37: Validador del dueño de la MYPE

<p>Nombre: Magaly Ventura</p> <p>Nacionalidad: Peruana</p> <p>Hotel : “Suites Centro (3 estrellas)”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de Recepción • Licenciada en Administración hotelera en la USIL • Jefa de recepción y consejería del Hotel Stefano’s (3 estrellas) 	

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Validación por expertos

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	JUAN BRAVO CARRASCO
EMAIL:	jbravo@vtr.net
NACIONALIDAD:	CHILENA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel				X	
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.				X	
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas			X		
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel				X	
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar					X
6		Se entiende claramente el proceso				X	
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto				X	
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo					X
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos				X	
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas					X
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes			X		
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel				X

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	MAYRA MORENO PINO
EMAIL:	Mmoreno@ict.uho.edu.cu
NACIONALIDAD:	CUBANA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel				X	
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.				X	
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas					X
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel			X		
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar				X	
6		Se entiende claramente el proceso			X		
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto					X
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo			X		
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos				X	
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas				X	
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes			X		
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel			X

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	LUIS FELIPE NÁPOLES ROJAS
EMAIL:	Napoles@facii.uho.edu.cu
NACIONALIDAD:	CUBANA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel			X		
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.			X		
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas			X		
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel		X			
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar		X			
6		Se entiende claramente el proceso			X		
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto			X		
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo			X		
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos		X			
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas			X		
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes		X			
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel			X

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	HECTOR PORTUGUEZ NOLASCO
EMAIL:	Hectorpn50_6@hotmail.com
NACIONALIDAD:	PERUANA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel				X	
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.			X		
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas			X		
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel				X	
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar			X		
6		Se entiende claramente el proceso				X	
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto			X		
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo			X		
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos			X		
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas				X	
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes				X	
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel				X

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	MAIKEL GUERRA ÁVILA
EMAIL:	Maikelga@utl.edu.cu
NACIONALIDAD:	CUBANA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel				X	
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.					X
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas				X	
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel			X		
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar				X	
6		Se entiende claramente el proceso				X	
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto					X
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo					X
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos					X
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas				X	
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes				X	
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel			X

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	MARTHA ELENA LOPEZ REGALADO
EMAIL:	Marthalopez@uabc.edu.mx
NACIONALIDAD:	MEXICANA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	RENDIMIENTO	Considera que el modelo propuesto disminuirá el costo total del hotel				X	
2		Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.				X	
3	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas				X	
4	ORGANIZACIÓN	Es correcta la cantidad de procesos a diseñar para el hotel			X		
5	CLARIDAD	Se describe con claridad la metodología a utilizar			X		
6		Se entiende claramente el proceso				X	
7		Se entiende claramente los objetivos del modelo propuesto				X	
8	FLEXIBILIDAD	Usted cree que el modelo propuesto toma en cuenta las limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas para aplicar el modelo				X	
9	MEDICIÓN	Usted cree que los indicadores están correctamente establecidos				X	
10	OBJETIVIDAD	Usted cree que los procesos presentados ayudarán a las MYPES a permanecer activas				X	
11		Considera que la aplicación de dichos procesos ayudará a incrementar los clientes			X		
12		Considera que el modelo propuesto permitirá alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesaria para el hotel			X		

4.2.4 Validación del dueño de la MYPE

<p align="center"><u>VALIDACIÓN DEL MODELO DE COSTOS PARA LAS MYPES DEL</u></p> <p align="center"><u>SECTOR HOTELERO EN LIMA METROPOLITANA</u></p>
---	--

NOMBRE:	MAGALY VENTURA
EMAIL:	Unangelyo@hotmail.com
NACIONALIDAD:	PERUANA

N°	INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1	APLICABILIDAD	Considera que el modelo propuesto es aplicable en las micro y pequeñas empresas				X	
2	RENDIMIENTO	Considera que mediante este modelo se mejoraría las rentabilidades y utilidades de los hoteles.				X	
3		Usted considera que el modelo propuesta ayudará a tener un mayor control, organización y disminución de los costos en los hoteles.					X
4	CLARIDAD	Se entiende claramente el proceso.					X
5	OBJETIVIDAD	Mediante el diseño de los procesos se incrementará los años de vida de los hoteles.				X	

4.2.5 Análisis de los resultados de validación

Después de haber realizado la validación, se analizó los resultados promedio por cada uno de los indicadores presentados anteriormente. Primero se analizó los puntajes brindados por los expertos nacionales e internacionales del tema y luego por la dueña de la MYPE.

Figura 38: Puntuación promedio por indicador

Fuente: Elaboración propia

Figura 39: Promedio vs Objetivo

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis, se halló el puntaje promedio por cada indicador y como se puede apreciar todos los indicadores están por encima del promedio, sin embargo, solo el indicador de ORGANIZACIÓN se encuentra con el mínimo puntaje a comparación de los demás indicadores. Esto quiere decir que a los validadores no están muy seguros de que sea la correcta cantidad de procesos que se están utilizando para las MYPES.

Por otro lado, analizando la figura N°38 el puntaje promedio del indicador que está más cercano al objetivo es el de FLEXIBILIDAD, lo que quiere decir que los validadores están de acuerdo que los modelos toman en cuenta las limitaciones que poseen las MYPES del sector hotelero. Así mismo, también se realizó un cuadro con el puntaje que brindó en la validación la dueña de la MYPE con la finalidad de ver si fue un adecuado puntaje que llegue al objetivo, que por ende este por encima del mínimo.

Figura 40: Puntuación por la dueña de la MYPE

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el puntaje que brindó la dueña de una de las MYPES en estudio fue muy bueno, lo cual demuestra que el modelo es aplicable.

4.3 Impactos

En este punto, se analizará el impacto y la importancia de los modelos hacia los stakeholders, lo cual será analizado mediante la matriz Leopold que se adaptará a las variables establecidas. Para ello, se definieron los stakeholders que estarían relacionados al aplicar los modelos, estos son:

- MYPES
- Estado
- Clientes
- Trabajadores
- Sociedad

4.3.1 Análisis del impacto de los modelos

Después de haber definido los interesados y las variables se procederá a ponerle la puntuación establecida en la matriz de Leopold sobre el impacto e importancia del modelo hacia las variables. La calificación que se le adaptó a la matriz Leopold para la importancia es de 1 a 3 y para los impactos es de -3 a 3, así como se muestra en la siguiente tabla. Ver tabla N° 38.

Tabla 38: Calificación de la matriz Leopold

LEYENDA			
IMPACTO		IMPORTANCIA	
-3	TOTALMENTE PERJUDICIAL	1	BAJA
-2	PERJUDICIAL	2	MEDIA
-1	LIGERAMENTE PERJUDICIAL	3	ALTA
0	NEUTRO		
1	LIGERAMENTE BENEFICIOSO		
2	BENEFICIOSO		
3	TOTALMENTE BENEFICIOSO		

Fuente: Elaboración propia

La manera de calificar, según la matriz Leopold, es en la parte de arriba del cuadro ira la puntuación correspondiente al impacto y en la parte de abajo la puntuación correspondiente a la importancia. Ver tabla N°39.

Tabla 39: Forma de Calificación

FORMA DE CALIFICACIÓN
IMPACTO (-3 a 3)
IMPORTANCIA (1 a 3)

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber definido la manera de calificación y los parámetros de la importancia e impacto de los modelos hacia las variables del stakeholder, se procedió a armar la matriz Leopold del modelo general para la MYPES del sector hotelero de Lima Metropolitana. Ver tabla N° 40.

Tabla 40: Matriz Leopold

<div> <div>Propuestas del Proyecto</div> <div>Stakeholders – Factor de impacto</div> </div>		Modelo de SSO	Modelo de Calidad	Modelo de PCP	Modelo Comercial	Modelo de Gestión de Pedidos y Alojamiento	Modelo Logístico	Modelo de Costos	Modelo de Mantenimiento	Modelo de RRHH	Promedio
Mypes	Económico	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2.3
		1	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8
	Operativo	1	3	3	2	3	3	1	2	3	2.3
		3	3	3	2	3	3	2	3	3	2.8
	Tecnológico	0	1	1	2	1	1	2	1	1	1.1
		1	1	2	2	2	1	3	2	2	1.8
Clientes	Fidelización	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1.8
		1	3	2	3	3	1	1	3	3	2.2
	Satisfacción	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2.2
		2	3	2	3	3	1	1	3	3	2.3
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1.7
		1	1	2	2	1	2	2	3	2	1.8
	Bienestar Social	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1.4
		2	2	1	2	3	1	2	2	3	2.0
Sociedad	Ambiental	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1.1
		2	2	1	2	1	2	1	2	1	1.6
	Responsabilidad Social	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1.3
		2	2	2	2	2	2	1	1	2	1.8
	Empleo	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2.1
		1	1	2	2	2	2	2	2	3	1.9
Estado	Económico	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2.4
		3	3	2	3	3	2	3	3	3	2.8
	Legal	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1.8
		3	2	2	2	3	2	2	1	2	2.1

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber realizado la matriz de Leopold, se obtuvieron distintos puntajes promedio de impactos e importancias sobre las variables de los interesados establecidos.

4.3.1.1 Impacto en las MYPES

En el stakeholders considerado MYPES, se definieron tres variables fundamentales para medir el impacto de los modelos, estos fueron económico, operativo y tecnológico.

Con respecto a la variable económica se tuvo un puntaje de impacto promedio de 2.3 e importancia de 2.8, debido a que cada uno de los modelos tiene un gran impacto en la parte económica de las MYPES, debido a que el propósito principal es generar mayor rentabilidad en estas empresas. El mismo promedio de impacto e importancia lo obtuvo también la variable operativa, siendo estas dos variables las de mayor impacto e importancia en las MYPES.

Por otro lado, se tuvo un impacto en la variable tecnológica de 1.1 e importancia de 1.8, lo cual se debe a que la mayoría de modelos no influye en gran proporción en el uso y crecimiento tecnológico.

4.3.1.2 Impacto en los clientes

Con respecto a los clientes, se obtuvo un puntaje en impacto e importancia no muy alto y se trabajó con 2 variables. Una de ellas es fidelización que se obtuvo un puntaje promedio mediano en los dos criterios, el cual permite decir que los modelos en general no impactan en gran magnitud a la fidelización de clientes. Sin embargo, con la variable satisfacción del cliente si se encuentra un mayor impacto, especialmente en el modelo de pedidos, en el de calidad y de recursos humanos que se relacionan directamente con el cliente al ofrecer el servicio de alojamiento.

4.3.1.3 Impacto en los trabajadores

El impacto e importancia de los modelos hacia el bienestar social y crecimiento laboral de los trabajadores no fue muy alto, debido a que solo el modelo de recursos humanos se encarga de velar por los trabajadores.

El puntaje promedio que se obtuvo en bienestar social del trabajador fue 1.4 de impacto y 2.0 de importancia, y de crecimiento laboral un puntaje promedio de 1.7 y 1.8 de impacto e importancia respectivamente.

4.3.1.4 Impacto en la sociedad

En el caso del impacto e importancia de los modelos hacia la sociedad es relativamente bajo, debido a que la variable ambiental y responsabilidad social no se ven influenciada por los modelos presentados. Sin embargo, la variable empleo si es influenciada por varios modelos, ya sea indirectamente o directamente.

4.3.1.5 Impacto en el estado

En este caso, el impacto de los modelos hacia el estado es relativamente alto por el manejo de las variables económicas y legales. Esto se debe a que la mayoría de los modelos deben seguir algunas normas e instrucciones para poder ejercerlos en las MYPES y por ello es que tienen gran influencia sobre el estado.

Las puntuaciones que se obtuvieron en la variable económica son de 2.4 y 2.8 en impacto e importancia respectivamente. Así mismo, el puntaje de la variable legal es de 1.8 de impacto y 2.1 de importancia.

4.3.2 Análisis del impacto del modelo en específico

Con respecto al modelo en específico se aplicó la matriz de Leopold, con el fin de identificar el impacto e importancia hacia las variables de los stakeholders presentados anteriormente. Por ello, se halló el promedio del impacto e importancia por cada uno de los interesados y sus respectivas variables.

Tabla 41: Matriz Leopold al modelo de costos

Propuestas del Proyecto Stakeholders – Factor de impacto		Modelo de Costos	Promedio
Mypes	Económico	3	2.0
		3	
	Operativo	1	2.7
		2	
	Tecnológico	2	2.7
		3	
Clientes	Fidelización	1	1.0
		1	
	Satisfacción	1	1.0
		1	
Trabajadores	Crecimiento Laboral	1	1.0
		2	
	Bienestar Social	1	2.0
		2	
Sociedad	Ambiental	1	1.3
		1	
	Responsabilidad Social	1	1.3
		1	
	Empleo	2	1.3
		2	
Estado	Económico	3	2.0
		3	
	Legal	1	2.5
		2	

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la matriz Leopold para el modelo de costos, se procedió a analizar cada uno de los puntajes promedios pertenecientes a las variables de los stakeholders establecidos anteriormente.

4.3.2.1 Impacto en las MYPES

Con respecto a las variables establecidas en las MYPES, los puntajes que se obtuvieron fueron relativamente altos como es en el caso del aspecto económico, el cual tuvo mayor relación con el modelo de costos propuesto. Esto se debe a que los objetivos que se proponen en el modelo de costos afectan directamente la parte económica de las MYPES.

Por otro lado, el aspecto operativo tiene un puntaje no muy alto debido a que las acciones del modelo propuesto no son todas operativas. En cambio la variable tecnológica, si tiene mayor relación con el modelo porque mientras incrementa la tecnología se podrán incluir mayores herramientas en el modelo de costos.

4.3.2.2 Impacto en los clientes

En el caso del impacto del modelo de costos con los clientes, es muy bajo debido a que este modelo no ayuda a fidelizar o satisfacer a los clientes, ya que está dirigido a mejorar la rentabilidad mediante la reducción de costos y apoyar en la toma de decisiones del dueño de la MYPE.

4.3.2.3 Impacto en los trabajadores

Al igual que los clientes, los trabajadores tampoco tienen un gran impacto e importancia con el modelo porque los objetivos del modelo no se dirigen hacia las variables de crecimiento laboral y bienestar social, ya que se enfoca en apoyar al dueño de la MYPE a evitar los sobrecostos.

4.3.2.4 Impacto en la sociedad

Con respecto al impacto e importancia del modelo de costos hacia la sociedad, es relativamente bajo debido a que las variables definidas no cambian al usar este modelo. Una de las variables es el ambiente que directamente e indirectamente no se relaciona con el modelo, al igual que la variable responsabilidad social. Sin embargo, la variable empleo se relaciona indirectamente porque mientras se reduzcan los costos habrán más posibilidades de contratar a mayor gente con el propósito de cubrir diferentes actividades que se necesiten.

4.3.2.5 Impacto en el estado

El impacto e importancia del modelo hacia el estado es medio, ya que con la variable económica y legal si se encuentran relacionados al modelo porque para poder ejercer el modelo de costos propuestos se debe regir a una serie de leyes establecidas y se debe respetar los parámetros que se obtengan. Además, para que el hotel permanezca activo se debe ir pagando todos los gastos externos, lo cual está relacionado con el modelo porque uno de los objetivos es evitar el endeudamiento.

Finalmente, se obtuvieron resultados positivos en la validación lo que quiere decir que el modelo propuesto si es aplicable en las micro y pequeñas empresas del sector hotelero de Lima Metropolitana. Así mismo, analizando la matriz de Leopold de solo el modelo de costos, se puede apreciar que el mayor impacto e importancia se verá reflejado en el estado y en la MYPES, debido a que una de las variables es el tema económico, siendo este una variable que se relaciona al modelo de costos directamente.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación enfocado en un modelo de costos para las micro y pequeñas empresas del sector hotelero en Lima Metropolitana.

5.1 Conclusiones

Conclusión N° 1: Se concluye que las MYPES en la actualidad se han convertido en una de las piezas fundamentales para el incremento del empleo y del PBI, ya que ocupa más del 98% de los establecimientos formales en el Perú. Sin embargo, la importancia que se les da a estas empresas es muy pobre, debido a que la mayoría son muy informales y su tiempo de vida es máximo de cinco años por el incorrecto manejo de estas empresas. Así mismo, el tiempo de vida de las micro y pequeñas empresas dependen del conocimiento de los dueños de estos establecimientos y de lo asesorado que estén para que no incumplan ninguna ley que sea perjudicial para sus negocios.

Conclusión N° 2: Según los artículos leídos, se llega a la conclusión que uno de los factores importantes que hacen que las micro y pequeñas empresas sean una de las mayores aportadoras al PBI, es el sector de alojamientos y restaurantes evidenciado por las cifras de fuentes confiables presentadas anteriormente. Esto se debe al turismo, que es un factor relevante para el incremento de los ingresos en este sector, ya que este factor se encuentra altamente relacionado con el servicio de alojamientos y restaurantes de una manera directa, es decir, mientras el turismo siga incrementado el sector podrá obtener grandes beneficios y ayudaran a una gran cantidad de familias brindándoles ingresos a sus hogares y empleos, y a su vez aportando en gran proporción al PBI del país, ya que este sector es uno de los principales motores para este país que aún se encuentra en desarrollo. Sin embargo, la tasa de mortalidad de estos servicios es relativamente alta por el inadecuado manejo de estos negocios, que es consecuencia de la falta de asesoramiento a los dueños de estos servicios y a su vez por la baja importancia que se le otorga a dichos negocios por tan solo ser micro y pequeña empresa.

Conclusión N° 3: Con respecto al modelo de costos propuesto se puede concluir que es un modelo que se encargará de controlar, distribuir y asignar de una manera correcta cada uno de sus costos manipulados en los hoteles de 2 y 3 estrellas. Este modelo será de gran ayuda para el dueño de la micro y pequeña empresa o el encargado de ver sobre los costos ya que podrá tener a su disposición la distribución directa de los costos directos, que son los que están relacionados directamente con los clientes, y la asignación de los costos indirectos, que son los que no están relacionados directamente con los clientes, con el propósito de evitar los sobrecostos, endeudamientos, la baja rentabilidad y entre otros problemas. Así mismo, el dueño de la MYPE podrá tomar las decisiones correctas sobre si reducir o no los costos y estas decisiones las podrá tomar con la información de los costos que tendrá al alcance.

Conclusión N° 4: Según las entrevistas realizadas a los 69 hoteles, se obtuvieron resultados sobre los costos manejados en estos negocios, uno de los resultados fue que el 78% de los hoteles encuestados no cuentan con un registro formal de sus costos, ya que ellos solo registran los costos cuando se realiza un gasto sin estimarlo y lo anotan en cualquier hoja que tengan al alcance ya sea algún cuaderno o alguna hoja suelta que se tenga a lado. En cambio el 22% que respondieron que si tenían un registro formal, registraban en un programa o en un Excel pero sin tener alguna estructura. Así mismo, otro de los resultados que se obtuvo fue que más del 80% de los dueños de las MYPES no cuentan con conocimientos correctos sobre los costos o sobre algún modelo de costos que pudiera ser aplicado a estos negocios que manejan una variedad de servicios a parte del servicio de alojamiento, lo cual es de alta complejidad para los dueños de los negocios en mención.

Conclusión N° 5: Con respecto a las validaciones, se obtuvieron resultados positivos por parte de los validadores especializados en la gestión por procesos, de los validadores especializado sobre costos y por la validadora que es dueña de uno de los hoteles entrevistados. Se recibieron diferentes aportes por los validadores de la gestión por procesos y del modelo de costos, los cuales fueron de gran ayuda para la realización de este proyecto de investigación. Así mismo, se recibieron comentarios positivos por la jefa del hotel Stefano's, perteneciente a los hoteles entrevistados, uno de los comentarios fue que si era aplicable el modelo debido a que respeta las limitaciones de las micro y pequeñas empresas, ya que se usan herramientas sin costos altos y al alcance de los microempresarios.

Conclusión N° 6: Según los artículos sobre los costos en las empresas y el diagnóstico realizado, se puede concluir que hoy en día el proceso de costos en los hoteles es determinante para que el tiempo de vida de estos negocios pueda incrementar ya que afecta directamente a la rentabilidad. Los temas contables en las micro y pequeñas empresas no correctamente manejado por la falta de conocimientos y la falta de una correcta asesoría para evitar que los costos aumenten al pasar el tiempo y se conviertan en deudas, baja rentabilidad o hasta la mortalidad de estos negocios. Así mismo, la falta de registros formales también es uno de los principales causantes, por el cual estas empresas se les genera los problemas mencionados anteriormente porque al no tener un adecuado registro de los costos no se podrá realizar un seguimiento del porque está apareciendo dicho costo y de esta manera los encargados de estos negocios puedan tomar decisiones correctas sobre la reducción de estos costos y verificar si se están obteniendo la rentabilidad deseada.

Por ello, mientras no se le otorgue la importancia necesaria para este proceso, no se logrará reducir la tasa de mortalidad de las micro y pequeñas.

5.2 Recomendaciones

Recomendación N° 1: Es recomendable que no solo se limite aplicar este modelo de costos sino también investigar sobre más herramientas que se puedan adoptar a este modelo, pero siempre teniendo en cuenta que las micro y pequeñas empresas tienen limitaciones, ya sea por la cantidad de dinero que se tenga que utilizar para aplicar dicho modelo. Por ello que si se quiere adoptar otras herramientas de costos debería ser básico, sencillo y de bajo costo, ya que se debe considerar los escasos conocimientos de los microempresarios y que su principal objetivo de ellos es gastar lo mínimo para generar ingresos, además que pueda realizarse con lo que tengan al alcance cada uno de los trabajadores de los hoteles.

Recomendación N° 2: En este proyecto de investigación se aplicaron 9 modelos para los hoteles de 2 y 3 estrellas, sin embargo, por los comentarios recibidos por los validadores de gestión por procesos recomendaron aplicar un modelo que este dirigido netamente al financiamiento del hotel, en el cual se verifique si existe un problema grande en este aspecto para que pueda ser contrarrestado por un modelo de ingeniería industrial. Así mismo, este es la raíz de estos negocios, ya que en la mayoría de casos para poder hacer ejercer estas empresas se necesita tener una entidad financiera que le otorgue la mayor cantidad de beneficios para los microempresarios que se preocupan en desarrollar sus empresas, brindar empleo y generar ingresos. Además, si se realiza este modelo se podrá tener otra ventaja competitiva y otra oportunidad para mejorar estas empresas que lo necesitan y son muy importan para el crecimiento y desarrollo del país.

Bibliografía

1. Adrianzen Cabrera Carlos M.. (Septiembre 2012). ¿Hacia atrás? Observaciones sobre los patrones de crecimiento económico nacional 1960-2011. Revista de Economía y Derecho, 9 - 36, 1 -31.
2. Asociación de bancos del Perú. (2015). MYPES: UN MERCADO POTENCIAL. 16 de Marzo del 2016, de Asociación de bancos del Perú Sitio web: <http://www.asbanc.com.pe/>
3. Aularagon.org. (2016). [online] Available at: (http://www.aularagon.org/files/espa/espasociales/bloque3/Unidad_06/pagina_2.html)
4. Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E... (2011). 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>)
5. Bonavino, N... (2013). Manual de procesos y procedimientos para el área de A&B del hotel valle grande Ipas Mérida. Julio 2013, de Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos Sitio web: <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/13/09/18/964.pdf>
6. Bužinskienė, Rita y Rudytė, Dalia (2014) Economics & Business; Vol. 26, p9-14. 6p. The Impact of Knowledge Generating Investment on GDP Growth. (Consulta: miércoles, 13 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=5&sid=b7a74efa-ca18-4536-8f7a->

[b7ccfe2490e2%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=100958824&db=bth](#))

7. 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%5Cbandedejalegal.pdf)
8. 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)
9. Chen, Chiang y Chang, Kuo (2013) Asia Pacific Journal of Tourism Research; Vol. 18, Issue 8, p880-893. 14p. Cost Efficiency and the Choice of Operation Type: Evidence from Taiwan's International Tourist Hotels. (Consulta: martes, 12 de abril de 2016) (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=67&sid=4c1df423-9010-492a-b2ae-a6cf794865d9%40sessionmgr4002&hid=4112&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=90503643&db=hjh>)
10. Chesnut, Mark (2015) Latin trade; Vol. 23, Issue 4, p42-46. 4p. INVERTIR EN EL FUTURO. (Consulta: martes, 12 de abril de 2016) (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=a57ac2af-99d5-44db-9589-a20c094b509f%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4112&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=112981576&db=bth>)

11. Codesso, Maurício Mello, Lunkes, Rogério João y Suave, Ricardo (2013) Turismo; Vol. 15 Issue 2, p279-294, 16p. PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS APLICADAS EM EMPRESAS HOTELEIRAS NO BRASIL: UM ESTUDO NA CIDADE DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SC. (Consulta: domingo, 10 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=d03a1e9d-5bd0-4b5a-9c57-61aa8dad2cb6%40sessionmgr104&vid=0&hid=105&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=90484822&db=hjh>)
12. CRECE MYPE (2015) Costos para la MYPE (Consulta 14 de junio del 2016) (<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/pdf/gestionando-mi-empresa/costos.pdf>)
13. Datos.bancomundial.org. (2016). PIB (US\$ a precios actuales) | Datos | Tabla. [online] Available at: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD> [Accessed 1 May 2016].
14. Dávila, Andrés (2012) Recherches en Sciences de Gestion; Issue 90, p67-85. 20p. Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. (Consulta: sábado, 9 de abril de 2016) (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=33&sid=4c1df423-9010-492a-b2ae-a6cf794865d9%40sessionmgr4002&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=86150417&db=bth>)

15. 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.

16. Del Rosario, María y Giuliani, Antonio (2015) Revista de Administração de Empresas; Vol. 55 Issue 5, p551-562, 12p. EVALUATING THE EFFICIENCY PROGRESS WITH TECHNOLOGY IN A SPANISH HOTEL CHAIN. (Consulta: domingo, 10 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=4c0d52b5-dd17-4e97-9ce3-92bb65b8e9c6%40sessionmgr105&vid=0&hid=105&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=109491328&db=a9h>)

17. Del Amor Jiménez Jiménez, Ma y Perera, Ana Gessa (2014) TURyDES; Vol. 7, Issue 16, p1-18. 18p. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LA EMPRESA HOTELERA. (Consulta: jueves, 14 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=28&sid=b7a74efa-ca18-4536-8f7a-b7ccfe2490e2%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=98203216&db=hjh>)

18. D. Manuel Cocero, Jefe de Sistemas Informáticos, Hotel Meliá Castilla (2012) Hotel Meliá incrementa la operatividad financiera con Microsoft Dynamics NAV (Consulta: viernes, 15 de abril de 2016)

19. Don R. Hansen y Maryanne M. Mowen (2009) Administración de costos, Contabilidad y control. Quinta edición.

20. Elia Damián, 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
21. Emilio Humberto García-Vega. (11/02/2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5, 112-143
22. Enrique Solano Morales. (Junio del 2011). Panorama actual de la inversión privada en el Perú. *Revista de Economía y Derecho*, 8, 31-41.
23. García, Arturo; Ibáñez, María Cristina y Ortiz, Nereyda (2011) TURyDES; Vol. 4, Issue 11, p1-38. 38p. LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTIÓN HOTELERA Y LOS BENEFICIOS DE SU IMPLEMENTACIÓN. (Consulta: martes, 12 de abril de 2016)
(<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=9184dfd2-06a0-41ab-9a6b-dc63bd4a200a%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=91670119&db=hjh>)
24. García, Salvador (2014) Hospitalidad ESDAI. Issue 26, p71-85, 15p, El proceso emprendedor y la creación y desarrollo de micros y pequeñas empresas viables. (Consulta: martes, 05 de abril de 2016)
(<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=315f9d56-207b-41a0-b07e-ba42b819b348%40sessionmgr4002&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=103308983>)

25. Gomes, Juliana María Ferreira y Teixeira, Rivanda Meira (2014) Turismo em Analise; Vol. 25 Issue 2, p422-449. 28p. Demanda e Competências dos Profissionais: estudo em agências de viagens e hotéis em Aracaju, Sergipe. (Consulta: lunes, 11 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=21bf3e82-270f-453a-a423-c947df7ae129%40sessionmgr105&vid=0&hid=105&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=103372031&db=hjh>)
26. 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
27. González Gómez, José Ignacio (2011) El modelo ABC en Hoteles Implantación de un modelo de costes ABC en el sector hotelero, estudio de un caso. (Consulta: Viernes, 15 de Abril de 2016)
28. Guerra Avila, Yero Hernández y Pérez Ramírez (2010) “*Costos ABC en la producción de baldosas*”, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 134.
29. 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.
30. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015) Perú: Síntesis Estadísticas 2015 (Consulta: viernes, 09 de abril de 2016) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

31. INEI. (2015). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015. Informe técnico N°1, 1, 1-57.
32. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016) PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS (Consulta: lunes, 11 de abril de 2016) (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)
33. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014) Análisis de la Estructura Empresarial Lima Metropolitana (Consulta: domingo, 10 de abril de 2016) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap04.pdf)
34. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2015) PBI trimestral en el 2015 (Consulta: 30 de Marzo del 2016) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-2015iv)
35. ISOLIX (2011) Implantación de un Sistema Integral de Gestión Empresarial (ERP) en un Establecimiento Hotelero (Consulta: viernes, 15 de abril de 2016)
36. Juan Bravo Carrasco. (2013). Gestión de procesos. Chile: Evolución S.A.
37. Kopak, Jessica y De Souza, Paula (2012) Estudios y Perspectivas en Turismo; Vol. 21 Issue 4, p904-924. 21p. PRÁCTICAS PRESUPUESTARIAS APLICADAS A LAS EMPRESAS HOTELERAS DE BRASIL: Un estudio en la ciudad de Florianópolis. (Consulta: miércoles, 06 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=45f59fd7-9bd1-4239-bef1->

[634a58ff985c%40sessionmgr105&vid=0&hid=116&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#AN=78038511&db=fua\)](#)

38. Kurczewski, Przemyslaw (2013) International Journal of Life Cycle Assessment; Vol. 19, Issue 3, p593-600. 8p. 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. (Consulta: miércoles, 13 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=b7a74efa-ca18-4536-8f7a-b7ccfe2490e2%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=94628592&db=eih>)
39. Llanes-Font, Mariluz - Cira Lidia Isaac-Godínez, Mayra Moreno-Pino I y Gelmar García-Vidal I (2014) Ingeniería industrial; Vol. 35 Issue 3, p255-264. 10p. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos (Consulta: miércoles, 06 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=21ab244f-6388-4c0c-8c20-563923c5aa9e%40sessionmgr107&vid=0&hid=116&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#AN=108923211&db=a9h>)
40. López Regalado Martha Elena. (2005, junio 17). Costo basado en actividades ABC para toma de decisiones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/costo-basado-actividades-abc-toma-decisiones/>
41. Luis Felipe Nápoles Rojas, Mayra Rosario Moreno Pino y Mariluz Llanes Font. (Abril 2011). LA FORMACIÓN DE PREGRADO: UNA MIRADA DESDE EL ENFOQUE DE PROCESOS. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Volumen 3, 26.

42. Manuel Antonio Rivera. (2008) International Journal of Hospitality Management
Volume 27, Issue 4, Pages 489-666
43. Manuel Chaves Núñez, Andrey Valenciano, Grethel Vega Arce y Gabriela Ortiz
Valverde (2013) Revista de ciencias Sociales; Issue 139, p137-149. 13p.
MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN LA R
EGIÓN BRUNCA DE COSTA RICA (Consulta: jueves, 07 de abril de 2016)
(<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=d2ddd328-106e-437a-a71b-361d46371bcb%40sessionmgr106&hid=110&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=92596864&db=a9h>)
44. 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. Gestión
Joven, (9), 87-96.
45. 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_Hoteler2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechHoteleras_Peru.pdf
46. Ministerio de la Producción (2014). Las MIPYME en cifras 2014 (Consulta: 27 de
Febrero del 2016) (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>)
47. MINTRA (2015) Beneficios laborales de una Micro empresa (Consulta: 3 de Marzo
del 2016)
(http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?__page=2&codTema=56&tip=20)

48. MONTTOYA, N. & AGUILAR, M. (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. 2011, de Escuela de Ingeniería de Antioquia Sitio web:
(<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1111/1/ADMO0677.pdf>)
49. Mount, Daniel (2013) International Journal of Hospitality & Tourism Administration; Vol. 14, Issue 1, p87-97. 11p. Putting the Dollar Signs on Quality: The Cost of Experienced Problems in the Hotel Industry. (Consulta: jueves, 14 de abril de 2016)
(<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=17&sid=b7a74efa-ca18-4536-8f7a-b7ccfe2490e2%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=hjh&AN=85408027>)
50. Plasencia, César Huamanchumo (2012) Agro Enfoque; Vol. 27, Issue 180, p69-70. 2p. Generando una Camada de MYPES Innovadoras. (Consulta: viernes, 08 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=12&sid=d2ddd328-106e-437a-a71b-361d46371bcb%40sessionmgr106&hid=110&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=80170480&db=bth>)
51. Produce. (27 de Diciembre de 2013). Produce. Obtenido de Produce: <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>
52. 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.

53. Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (2016).
Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (Consulta: 5 de Febrero del 2016)
(<http://www.mintra.gob.pe/remype/busqueda/busquedaRemype.php>)
54. Rocha, Luz A. y Martínez, Ana (2012) Revista Politécnica; Vol. 8 Issue 14, p115-123. 9p. UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL COSTO DE ALOJAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES: UN ESTUDIO EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. (Consulta: miércoles, 06 de Abril de 2016)
(<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=1641f7cf-7b77-4955-97a9-4d37cc96a8ec%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3D#db=fua&AN=82566043>)
55. Rodríguez, José Arturo.. (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/>)
56. Romero, Ariel y Chávez Howard (2015) Retos Turísticos; Vol. 14, Issue 3, p5-10. 6p. Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. (Consulta: viernes, 08 de abril de 2016)
(<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=61d6cbc2-c1e7-44e1-ac9e-5be6e0b27e05%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#AN=113892377&db=hjh>)
57. Salvador García de León Campero. (2014). El proceso emprendedor y la creación y desarrollo de micros y pequeñas empresas viables. Hospitalidad ESDAI, 1, 71-85. 02 de Abril del 2016, De Fuente Académica Premier Base de datos.

58. Sara Ynés Tello Cabello. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. LEX, 12, 1-20.
59. Suárez, Elia Damián Irma y Manuel Francisco (2015) Intangible Capital; Vol. 11, Issue 2, p147-165. 19p. Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. (Consulta: viernes, 08 de abril de 2016) (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=8bb0a111-1578-4d84-aae8-32200c011cf8%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4201&bdata=Jmxhbm9ZXM%3D#AN=78038511&db=fua>)
60. 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
61. Tafa, Jonada (2016) Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference; p157-164. 8p. GDP Growth Rate and its Determinants Case of Albania. (Consulta: miércoles, 13 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=b7a74efa-ca18-4536-8f7a-b7ccfe2490e2%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=113049845&db=a9h>)
62. Texeira, Rivanda (2012) Cuadernos de Administración; Vol. 14, Issue 1, p99-118. 20p. DESEMPEÑO Y OBSTÁCULOS AL CRECIMIENTO DE PEQUEÑOS NEGOCIOS HOTELEROS EN CURITIBA. (Consulta: viernes, 08 de abril de 2016) (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=28&sid=bb4d7ba4-d8d4-4d3c-8df9->

413a5cb66b7c%40sessionmgr4001&hid=4201&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#db=hjh&AN=83411395)

63. 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.
64. Tomazzoni, Edegar Luis y de Bittencourt, Rafael (2013) Turismo em Análise; Vol. 24 Issue 1, p65-89, 25p. Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. (Consulta: lunes, 11 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=0a1ce9d9-dbcc-4475-a9ed-ed2fd305772d%40sessionmgr114&vid=0&hid=105&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=91508129&db=hjh>)
65. UNA DE LAS CAUSAS DE LA ATOMIZACIÓN DE LAS MYPE: "EL BOTIN POLÍTICO"(2011) Limitantes de las MYPES (Consulta 29 de marzo del 2016) (<http://microempresasperuanas.blogspot.pe/>)
66. 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
67. VEGA, JOSE MIGUEL. (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/>

68. Vilain, Jaqueline Freitas, Lunkes, Rogério João y De Souza, Paula (2015) Turismo; Vol. 17 Issue 3, p691-711, 21p. MISSÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PRESENTES NAS MISSÕES DAS EMPRESAS HOTELEIRAS BRASILEIRAS. (Consulta: lunes, 11 de abril de 2016) (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=e8edb68d-7dd5-495b-9be5-5e4bcea19c8a%40sessionmgr4&vid=1&hid=14&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=34568790>)
69. Vivel, Milagros; Lado, Rubén y Otero, Luis (2015) Tourism & Management Studies; Vol. 11, Issue 2, p25-30. 6p. ¿Por qué quiebran los hoteles españoles?: un estudio de sus determinantes. (Consulta: sábado, 9 de abril de 2016) (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=58&sid=4c1df423-9010-492a-b2ae-a6cf794865d9%40sessionmgr4002&hid=4112&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=109987693&db=hjh>)
70. Vidigal Fernandes Martins, Carlos Roberto Souza Carmo, Julio Cesar Massuda y Adeilson Barbosa Soares (2012) Gestión Joven; Issue 9, p87-96. 10p. Gestão Econômica e Gestão de Processos: em busca da melhoria contínua. (Consulta: jueves, 07 de abril de 2016) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=9&sid=d2ddd328-106e-437a-a71b-361d46371bcb%40sessionmgr106&hid=110&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=88167506&db=bth>)

71. Waldo Mendoza Bellido. (semestre julio-diciembre 2013). Milagro peruano: ¿buena suerte o buenas políticas? *Economía*, Vol. XXXVI, 35-90.