

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE DEL SECTOR  
HOTELERO FRENTE AL COVID-19”**

Tesis para optar al título profesional de:

**INGENIERA EMPRESARIAL**

**Autoras:**

Angela Victoria Lozada Silva  
Luisa Fernanda Zavaleta Alfaro

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo

<https://orcid.org/0000-0002-5938-8850>

Trujillo - Perú

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Juan Miguel Deza Castillo</b>	<b>40057428</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>Jorge Luis Alfaro Rosas</b>	<b>18127518</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Elizabeth Kristina Bravo Huivin</b>	<b>71053874</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a mi mamá, quien es motor de mi vida, a mis hermanos (Herald, Gary y Fiorella), quienes me protegen desde siempre, a mis abuelos, quienes me enseñaron que con la ayuda de Dios todo es posible, a mi primo Daniel y mi tía Daysi, quienes partieron a un mundo mejor, pero son mi fortaleza y, por último, a mis primos (Laleshka, Fernanda y Rodrigo) quienes son mis mejores amigos y guía de vida.

Angela Lozada

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres (Doris y Luis), mi hermana Karla, mi abuelita Nicida y mi tía Eva, quienes son mi motor y siempre me han brindado su apoyo y sabiduría en mi proceso de formación personal y académica para continuar cumpliendo mis objetivos.

Luisa Zavaleta

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y base de vida, a mi familia, por siempre motivarme a crecer tanto profesionalmente como espiritualmente, a mis compañeros y amigos, quienes aportaron a mi desarrollo en la Universidad con sus conocimientos y valores, a Luisa Zavaleta, por ser la mejor dupla de grandes retos profesionales, y por último a nuestro asesor de tesis Odar Florián, quien es el pilar fundamental para llevar a cabo este gran paso a nuestra vida profesional.

Angela Lozada

Primero agradezco a Dios por ser el camino, conocimiento y sabiduría para realizar este proyecto. Asimismo, a mi familia (mis papás, mi hermana, abuelita y tía) por su apoyo y amor incondicional en cada momento, y motivarme a cumplir mis objetivos y más, a Angela Lozada por ser la mejor compañera de tesis y apoyarme siempre. Agradecer también a nuestro asesor Odar por ser docente y guía en el desarrollo de nuestra tesis y formación académica.

Luisa Zavaleta

**TABLA DE CONTENIDOS**

<b>JURADO EVALUADOR .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Realidad problemática.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Formulación del problema .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Hipótesis .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Materiales, Instrumentos y Métodos .....	33
Tabla 2 Foda del Hotel Le Mans .....	41
Tabla 3 Matriz EFI del Hotel Le Mans.....	45
Tabla 4 Matriz EFE del Hotel Le Mans .....	46
Tabla 5 Matriz DAFO.....	47
Tabla 6 Matriz Pestel.....	48
Tabla 7 Caracterización del proceso de Reserva .....	74
Tabla 8 Ficha de Indicador del Proceso de Reserva.....	76
Tabla 9 Caracterización del Proceso de Recepción.....	81
Tabla 10 Ficha de Indicador del Proceso de Recepción.....	83
Tabla 11 Caracterización del Proceso de Facturación.....	88
Tabla 12 Ficha de Indicador del Proceso de Facturación.....	90
Tabla 13 Caracterización del Proceso de Gestión de Cocina .....	96
Tabla 14 Ficha de Indicador del Proceso de Gestión de Cocina .....	98
Tabla 15 Costos de Materiales, Equipos y Servicios.....	100
Tabla 16 Costos del Personal.....	101
Tabla 17 Resumen de Costos.....	101
Tabla 18 Impacto Social y Ambiental .....	102
Tabla 19 Matriz de Consistencia .....	119
Tabla 20 Matriz Operacional.....	120
Tabla 21 Modelo de Encuesta a Clientes.....	122
Tabla 22 Modelo de Encuesta a los Empleados .....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Índice Mensual de la Producción Nacional-Set. 2020 .....	14
Figura 2 Índice y variaciones de la Produc. de Alojamiento y Restaurantes-Set. 2020.....	15
Figura 3 Incidencias, variaciones de Alojamiento y Restaurantes-Set. 2020.....	15
Figura 4 Procedimiento del diseño de gestión por procesos .....	35
Figura 5 Procesamiento de casos.....	36
Figura 6 Estadísticas de fiabilidad.....	37
Figura 7 Consulta RUC .....	38
Figura 8 Organigrama de la empresa.....	42
Figura 9 Las 5 Fuerzas de Porter .....	43
Figura 10 Género de Clientes Encuestados .....	51
Figura 11 Rango de edades de Clientes Encuestados.....	52
Figura 12 Motivos de visita al Hotel .....	53
Figura 13 Análisis del Trato de Personal.....	53
Figura 14 Análisis del Comprobante de Pago .....	54
Figura 15 Análisis de Atención al Cliente del Género Masculino .....	55
Figura 16 Análisis de Atención al Cliente del Género Femenino .....	56
Figura 17 Análisis sobre el Hotel Ordenado .....	57
Figura 18 Análisis sobre la comida del Hotel.....	58
Figura 19 Análisis de la Satisfacción del Cliente .....	59
Figura 20 Mapa de Procesos del Hotel Le Mans AS IS .....	60
Figura 21 Cadena de valor AS IS .....	62
Figura 22 Proceso de Reserva AS IS.....	63
Figura 23 Proceso de Recepción AS IS.....	64
Figura 24 Proceso de Facturación AS IS.....	65

Figura 25 Proceso de Gestión de Cocina AS IS .....	66
Figura 26 Mapa de procesos TO BE .....	67
Figura 27 Cadena de Valor TO BE .....	69
Figura 28 Reserva TO BE .....	72
Figura 29 Recepción TO BE .....	79
Figura 30 Facturación TO BE .....	86
Figura 31 Gestión de Cocina TO BE.....	94
Figura 32 Respuesta de Cliente Parte I.....	127
Figura 33 Respuesta de Cliente Parte II .....	128
Figura 34 Registro de las encuestas a clientes.....	129
Figura 35 Encuesta a Empleado 1 .....	130
Figura 36 Encuesta a Empleado 2 .....	131
Figura 37 Fiabilidad de Alfa de Conbrach .....	134
Figura 38 Respuesta de encuesta de clientes .....	134
Figura 39 Logo del Hotel Le Mans .....	135
Figura 40 Hotel Le Mans.....	135
Figura 41 Sala de espera del Hotel Le Mans .....	135
Figura 42 Recepción del Hotel .....	136
Figura 43 Habitación Matrimonial .....	136
Figura 44 Habitación doble .....	137
Figura 45 Comedor del Hotel.....	137
Figura 46 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Tesis Parte 1 ...	138
Figura 47 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Tesis Parte 2 ...	139
Figura 48 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Titulación Parte 1 .....	140

Figura 49 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Titulación Parte 2  
..... 141

Figura 50 Validación de experto de la variable gestión por procesos ..... 142

Figura 51 Validación de experto de la variable competitividad ..... 143

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para la competitividad del Hotel Le Mans, frente al covid-19, en Trujillo-2021.

La metodología utilizada es no experimental descriptiva, se aplicaron encuestas a 27 clientes y a los colaboradores, validadas por el Alfa de Cronbach con 0.736. La empresa cumple con lo necesario, sin embargo, no superan las expectativas de sus clientes, ello debido a la ausencia de buenas prácticas en gestión por procesos.

Se desarrolló un nuevo modelo de gestión por procesos analizando al hotel interna y externamente, se diagramaron los procesos de reserva, recepción, facturación y gestión de cocina, su caracterización y ficha de indicador para cada proceso.

Concluyendo que la empresa se encuentra fuerte internamente con ponderación 2.64 en la matriz EFI y en la matriz EFE con 2.67, lo que significa un entorno favorable, por ello se establecieron 12 estrategias en la matriz DAFO. Se reestructuraron los diagramas as is generando procesos que contengan actividades digitales, se estimaron los costos de implementación con un total de S/7'794 y se elaboró la matriz de impacto social y ambiental con la finalidad de lograr una mayor sostenibilidad y competitividad en la organización.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, competitividad, procesos operativos, covid-19, sostenibilidad.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

Actualmente, el sector hotelero, es una de las industrias del turismo más reconocidas y destacadas, debido a los aspectos culturales organizacionales e innovación, las cuales influyen una adecuada gestión de la organización generando así ventajas competitivas para los hoteles (León, Alejandra, y Esther s. f.)

En los países como Corea del Sur y Singapur, conocidos también como “los tigres asiáticos” mantienen un notable desempeño económico por un elemento central en su estrategia de desarrollo: el impulso en la competitividad, para ganar nuevos mercados e incrementar su capacidad adquisitiva. Asimismo, para elevar la competitividad de sus economías, han desplegado políticas para mejorar su infraestructura, elevar acceso y los estándares de calidad de la educación, promover sus exportaciones e incentivar la innovación y la adopción de tecnologías. (MEF, 2018)

Además, el Ranking de Competitividad Mundial (WEF, 2017), Suiza es el país que ocupa el primer lugar, obtenido gracias a distintos factores como la sofisticación en los negocios, alto nivel de innovación, eficiencia en el mercado laboral y disponibilidad tecnológica.

Por otro lado, un estudio realizado en México, sobre la competitividad sistemática de la PYME del Distrito Federal reveló que el 73.3% de las empresas analizadas tienen un bajo nivel de competitividad, mientras que solamente el 17% posee una alta y muy alta competitividad. Además, detalló que para las empresas del sector servicios, su competitividad es del 41%. (Saavedra García, et al., 2015)

En el Ecuador, el sector turístico juega un papel muy importante en su nivel económico, y su creciente demanda de personas que buscan hospedarse genera que se busque un alto

nivel de competitividad para satisfacer a los clientes en cuanto servicio y calidad (Coellar, 2015).

Los negocios dedicados al turismo tienen un desafío que representa la competitividad en la actualidad cuando se presentan retos en la innovación, por ello es esencial que tengan el conocimiento y la habilidad para manejarlo de forma correcta para mejorar la calidad de su servicio, optimizar los costos, tener una mayor velocidad de respuesta, entre otros aspectos que incurren en la misma innovación. (Damian y Suárez–Barraza, 2015).

De acuerdo con el Índice de Competitividad Global 2017-2018, elaborado por el Foro Económico Mundial, Perú ocupó el puesto 72 del ranking de 137 países, teniendo una mejora con respecto al año anterior en el pilar de infraestructura, pues pasó del puesto 89 al 86, también ascendió del puesto 119 al 113 en innovación. No obstante, presentó un retroceso en el pilar de sofisticación empresarial, bajando del puesto 78 al 80. (WEF, 2017)

Por otro lado, (Aval, 2018) menciona que, la gestión por procesos busca eliminar o reducir las operaciones que generan solo costos y no contribuyen a la satisfacción del cliente. Por lo que, una de las metodologías que plantea en las empresas es aumentar la calidad y productividad, es decir, llevar a cabo su eficacia y eficiencia, convirtiendo al mercado más competitivo. Además (Tinoco-León 2017) indica que, para afrontar el desafío que implica la competitividad, el estilo de las empresas y su gestión es crítico: deben enfocarse siempre en el cliente, estar orientadas estratégicamente y centrada en sus procesos de negocio.

Para (Mallar, 2011), la gestión por procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los clientes internos reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se dirigen hacia metas comunes. Además, cuando un proceso tiene un diseño claro de principio al fin, las personas encargadas de este proceso pueden realizarlo de manera coherente y los gerentes están en total atribución

de mejorarlo en forma disciplinada y se asegura que todos los procesos de una empresa estén bien diseñados, que los diseños se respeten y se mantengan actualizados, para que esta, genere competitividad en el mercado.

Según (Alfonso, A. et al, 2019) los modelos de gestión responden a determinadas necesidades específicas de una organización, instituciones o empresas, que tienen como finalidad optimizar los recursos de los procesos de satisfacción de las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta, el diseño y la estructuración de los mismos, los cuales tendrán variaciones para la mejora continua.

(Barrios, K. et al, 2019) mencionan que las herramientas empresariales para alcanzar las posiciones de alto nivel de competitividad son variadas; además del análisis de la cadena de valor se debe tomar en cuenta a las propuestas de análisis de procesos, la reingeniería de los procesos, entre otros y tomando como referencia a la gestión por procesos de los últimos años por la madurez que los procesos administrativos puedan tener y para proporcionar un modelo de gestión adecuado.

La gestión por procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción como: modelar, diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, mejorar, rediseñar, entre otras. Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a la deriva y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en diversos aspectos: eficiencia, atención al cliente, productividad, calidad y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales dentro del rubro que se desarrolla (Bravo, 2013).

Según el Informe Técnico de la Producción Nacional N° 11, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), en el Perú se verifica el menor resultado

negativo de los siete meses últimos, constatando una continua recuperación de la actividad productiva. (Ver Figura N° 1)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2020/2019		Oct 19-Set 20/
		Setiembre	Enero-Setiembre	Oct 18-Set 19
<b>Economía Total</b>	<b>100,00</b>	<b>-6,95</b>	<b>-14,49</b>	<b>-10,26</b>
<b>DI-Otros Impuestos a los Productos</b>	<b>8,29</b>	<b>-9,01</b>	<b>-18,12</b>	<b>-13,46</b>
<b>Total Industrias (Producción)</b>	<b>91,71</b>	<b>-6,77</b>	<b>-14,17</b>	<b>-9,98</b>
Agropecuario	5,97	-2,57	0,81	1,95
Pesca	0,74	7,29	-8,76	-16,43
Minería e Hidrocarburos	14,36	-12,22	-16,51	-11,65
Manufactura	16,52	-6,31	-17,96	-13,76
Electricidad, Gas y Agua	1,72	-1,71	-8,14	-5,51
Construcción	5,10	4,38	-28,37	-20,94
Comercio	10,18	-6,14	-20,67	-14,54
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	-25,70	-28,56	-20,96
Alojamiento y Restaurantes	2,86	-50,15	-55,07	-39,61
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	5,13	4,16	3,99
Financiero y Seguros	3,22	21,42	10,82	9,53
Servicios Prestados a Empresas	4,24	-16,59	-23,25	-15,19
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,09	4,10	4,32
Otros Servicios 2/	14,89	-9,58	-10,77	-7,04

Figura 1 Índice Mensual de la Producción Nacional-Set. 2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

En la Figura 1 se aprecia la evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional en el mes de Setiembre 2020.

El índice de producción de alojamiento y restaurantes registró una disminución de 50.15%, por la baja registrada en ambos subsectores ya que los ingresos de dichos negocios se vieron afectados por el cierre temporal debido a la situación de Emergencia Sanitaria (COVID-19), que aún no se logra superar, desde marzo del 2020. (Ver Figura N° 2)

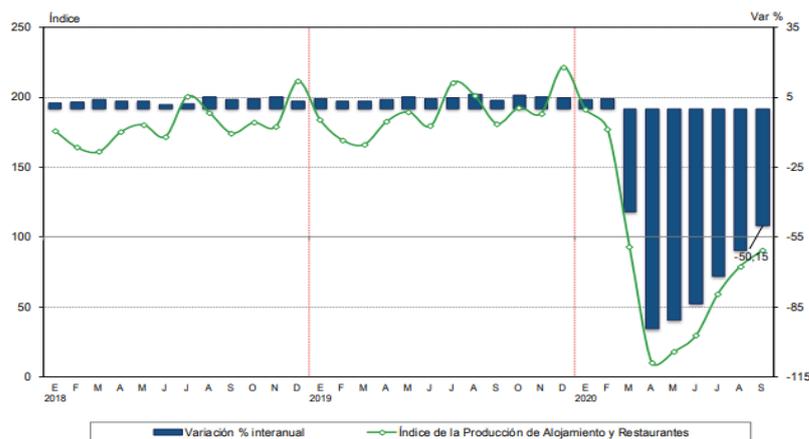


Figura 2 Índice y variaciones de la Produc. de Alojamiento y Restaurantes-Set. 2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

En la Figura 2, se observa el índice y variaciones interanuales de la producción de los subsectores de alojamiento y restaurantes.

Dicha variación registrada por el sector de -50.15%, respondió a la baja del subsector alojamiento en -99.62% que repercutió de forma negativa con 13.70 puntos porcentuales al total (Ver Figura 3)

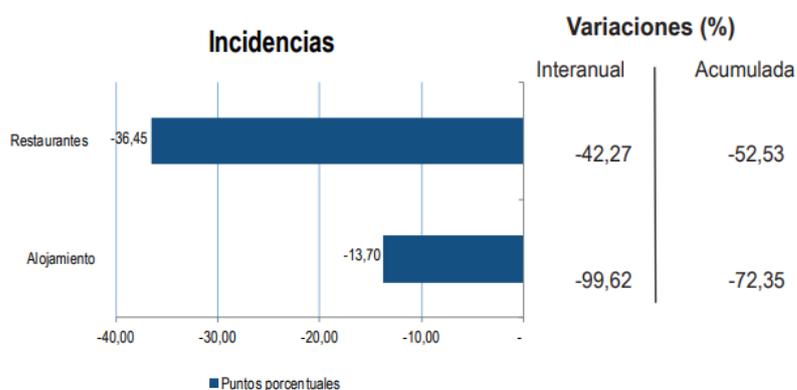


Figura 3 Incidencias, variaciones de Alojamiento y Restaurantes-Set. 2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

En la Figura 3 se aprecia las incidencias, variaciones interanuales y acumuladas en el mes de Setiembre 2020, del índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes.

Por otro lado, la pandemia del COVID-19 en los últimos tiempos representa la prueba definitiva para numerosos empresarios, líderes y empleados que operan en su mayoría. Entre

otros impactos, el contagio de virus ha afectado notablemente a la economía mundial incluidas las industrias de viajes, turismo y hotelería. Asimismo, la naturaleza de la COVID-19 ha tenido efectos paralizantes, con diversas restricciones en las empresas, lo que ha tenido como resultado impactos de gran medida en hoteles, bares, restaurantes y otros negocios de hostelería, en general desafíos insuperables en algunas empresas (Durarte, A., et al, 2020).

Cabe mencionar que la crisis actual del COVID-19 ha causado una caída de la actividad turística en todo el mundo, incluyendo a América Latina y el Caribe, debido a que muchos países cerraron sus fronteras desde marzo del año pasado por el contagio excesivo del virus, lo que originó una disminución del 95% en abril de 2020 y se estancación durante varios meses. Además, se prevé que la recuperación posterior tardará unos nueve meses, antes de llegar a mesetas del 50%, el 60% y el 70% en el mundo. Además (Cepal, 2020) menciona que en el Perú el COVID-19 ocasionó una caída en hoteles del -90.6%, en restaurants -44.8% y en transportes aéreos -41.2%, lo que significa que fue el sector turismo el más golpeado por la crisis mundial sanitaria en territorio peruano (INEI, 2020).

Finalmente, el Hotel Le Mans, es una empresa hotelera de la ciudad de Trujillo - Perú, creada en el año 2012, que ofrece servicio de hospedaje de 3 estrellas, brindando a sus clientes un trato personalizado, basado en los principios y valores de la organización. Además, ofrece a sus colaboradores la confianza de que reflejan su convicción en el servicio, en el trabajo en equipo, y el compromiso para la empresa, tanto para su crecimiento profesional y personal. Por otro lado, la organización pretende desarrollarse y consolidarse como líder a nivel local, consiguiendo así ser la primera opción en los turistas u organizaciones para hospedarse encontrando comodidad y elegancia. Sin embargo, es de suma importancia mencionar que no se utilizan los recursos en su totalidad, ni se aprovecha las oportunidades de la industria y el trabajo dentro del hotel es desarrollado mayormente de forma manual y en base a los conocimientos de los hermanos responsables de la

---

organización, quienes trabajaron en años anteriores en hoteles del País Japonés, sin hacer uso de una adecuada gestión por procesos, direccionando así a la organización sin tener objetivos claros. Concluyendo así, que si la empresa sigue trabajando de esta forma sin innovación, podría ser desplazada del mercado por empresas que están haciendo un adecuado uso de gestión por procesos para su competitividad y permanencia en el mercado.

Por ello, se deduce que la línea de investigación a ejecutar es Desarrollo sostenible y Gestión empresarial, y como subtema: Gestión de MYPE Y PYME. Planeamiento tributario. Econometría.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera la gestión por procesos determina la competitividad de la empresa hotelera Le Mans frente al covid-19 – Trujillo, 2021?

## **1.3 Objetivos**

Se determinó que el objetivo general es diseñar un modelo de gestión por procesos para la competitividad de la empresa hotelera Le Mans, frente al covid-19 en Trujillo, 2021, y como objetivos específicos los que se mencionan a continuación:

- Analizar la situación actual de la empresa hotelera, Le Mans.
- Identificar los procesos claves del hotel Le Mans.
- Describir el modelo de gestión por procesos para la empresa hotelera, Le Mans.
- Estimar los costos del modelo de gestión por procesos a la empresa hotelera, Le Mans.
- Describir el impacto social y ambiental para el modelo propuesto.

## 1.4 Hipótesis

También, se planteó la hipótesis general, la cual es que el modelo de gestión por procesos determina la competitividad de la empresa Hotelera, Le Mans frente al covid-19 - Trujillo, 2021.

Por otro lado, para la presente investigación se tomaron en cuenta distintos antecedentes provenientes de artículos científicos y tesis como se muestran a continuación:

- El artículo científico titulado: “*Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio de las MiPyMEs de Tabasco*” de (Aragón, et al., 2012) fue publicado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. El objetivo de la presente investigación fue proponer un modelo explicativo del éxito competitivo, además la literatura utilizada en este estudio permite afirmar el éxito competitivo de las pequeñas, y medianas empresas sí es influenciada positivamente por la innovación, tecnología, calidad de producto o servicio, dirección adecuada, gestión de recursos humanos, capacidad de gestión y estrategia competitiva. La metodología que se utilizó fue experimental, para ello se realizó una muestra utilizando 629 empresas mexicanas, representando la estructura empresarial de Tabasco. Para finalizar, se concluyó que la MiPyME de éxito se caracteriza por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas. Asimismo, existe suficiente evidencia empírica para afirmar que aquellas empresas que siguen una orientación exploradora tienen mayor ventaja competitiva y obtienen mejores resultados que otras empresas.
- En el artículo científico titulado “*Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes Del sector comercio en Bogotá*” de (Mora, et al, 2014), publicado por ELSEVIER España, en Bogotá, Colombia, persigue el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en las pequeñas y medianas

empresas de Bogotá. La metodología que se ha aplicado es una investigación de tipo descriptivo-analítica, con un diseño transversal, es decir, recopilando datos en las empresas en un solo tiempo determinado. Además, se utilizó el mapa de competitividad como instrumento, el cual permitió indagar acerca de la percepción del cliente y sobre el desempeño de la empresa de forma interna, obteniendo como resultado que, el porcentaje promedio de competitividad del sector comercio (incluyendo Pymes y microempresas) es del 70%, cifra relativamente alta pero con oportunidades de mejora, asimismo, se identifica que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de gestión de talento humano, gestión ambiental y sistemas de información.

- En el artículo científico titulado “*Gestión de procesos con BPM*” de (Cetina, 2016), publicado por la Revista TIA en la ciudad de Bogotá, Colombia, tiene como objetivo describir la gestión de procesos usando la metodología empresarial Business Process Management. Además, menciona que utilizando Bizagi Modeler permite a los expertos en negocios diseñar, transformar, documentar y evolucionar los procesos, haciendo la experiencia más placentera al momento de diagramar el flujo de los procesos correctamente, es por ello, que se concluye que el uso de BPM en las organizaciones tiende a un inminente crecimiento pues es una herramienta clave para la mejora de los procesos y aprovechamiento de los recursos de las empresas.
- El artículo titulado “*Aplicación de una Metodología de Gestión por Procesos en el Sector Hotelero: Caso Hotel Iberostar Bella Costa.*”, en Cuba, publicado en Research Gate, por (Medina, et al, 2020), tiene como objetivo la aplicación de las metodologías existentes para la mejora de los procesos hoteleros, teniendo como metodología específica, con distintos instrumentos, elaboración de procedimientos y diseño de herramientas que sean de apoyo a la empresa. Por otro lado, los resultados se centran

en que el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, donde se concluye que aplicar una herramienta de apoyo permite la construcción de los diagramas As Is y ofrece en soporte electrónico un diccionario de actividades hoteleras.

- La tesis titulada: “*Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULP*”, de Huamán (2017) para obtener el título profesional de: Licenciado en Administración, publicado en Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. La investigación tiene por objetivo mostrar la importancia de los procesos en las organizaciones, desde el cumplimiento de una norma de calidad hasta hacer a la empresa más eficientes y eficaces. La muestra fue de 4 colaboradores de la panadería representa el 100% de la población. La metodología que se utilizó fue a través de la aplicación de los métodos de investigación, Inductivo - Deductivo y Analítico – Sintético. Se concluyó que el enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión es actualmente uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- La tesis titulada: “*Gestión bajo el enfoque de Atención al Cliente en las MYPES del Sector Servicios, Hoteles, Distrito de Iquitos, Año 2018*” de (Ángulo, 2018) para optar el título profesional de Licenciado en Administración fue publicada por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Pucallpa, Perú. Su objetivo principal fue determinar la gestión en distintos hoteles de Iquitos, para ello la metodología de investigación fue de tipo cuantitativa, nivel descriptivo, diseño no experimental. Como resultados se concretó que son dirigidos por gerentes que en su mayoría se encuentran en un rango de edad de “31 a 40 años” (66.7%) y nivel de instrucción “universitario” (70,8%). Respecto a la gestión: el 87,5% de los hoteles se gestionan bajo la filosofía

de la mejora continua; el 70,8% se guía según su misión y visión; el 91,7% tiene estandarizado los procesos clave de los hoteles. Respecto a atención del cliente: las mypes del sector servicios, hoteles, refieren que cuentan con la infraestructura adecuada (87,5%) para brindar el servicio que ofrecen a sus clientes y tienen protocolos de atención para su personal y se realiza siempre una supervisión de sus servicios antes de ser ofrecidos. Los gerentes reconocen como primera ventaja cumplir con la promesa de servicio a la “rentabilidad” (62,5%); “imagen” (16,7%); “posicionamiento” (12,5%) y “nuevos clientes” (8,3%). Finalmente, se concluyó que las mypes en el sector hotelero tienen una administración enfocada en la calidad y servicio que se le brinda al cliente, además, la evaluación del nivel de satisfacción del cliente es “permanentemente” en la mayoría de ellos.

- En la Tesis titulada *“Diseño de la Gestión por Procesos que permite la integración y mejora del proceso de Recursos Humanos en las MYPES del sector hotelero en Lima Metropolitana”* de (Aval, 2018), publicado por el Repositorio de la Universidad de Ciencias Aplicadas, en la Ciudad de Lima, Perú, para obtener el Título de Ingeniero Industrial, tiene como objetivo incrementar la productividad laboral de los hoteles de dos y tres estrellas. Además, la metodología es de tipo descriptiva, transversal, la cual plantea incrementar su eficacia y eficiencia para generar competitividad, teniendo como fin, la excelencia empresarial y la optimización los resultados económicos de la empresa, según sus resultados, ante el stakeholder de las MYPE del subsector hotelero, se observó un promedio de impacto e importancia por encima de 2 en los que respecta lo económico con lo operativo, y encima de 1 en lo tecnológico. Esto se debe principalmente a la mayor demanda de mano de obra ante el servicio solicitado por los clientes. Entonces, se concluyó que, bajo una gestión por procesos brindados, genera

una ventaja competitiva dentro del sector, en cuanto al incremento de la productividad del personal.

- La tesis de (Bances, 2018) titulada “*Caracterización de gestión de calidad y competitividad en las MYPES de Servicios rubro Hoteles de Sechura (Piura), 2018 de Perú*”, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, tuvo como objetivo general determinar las características que tiene la Gestión de calidad y competitividad en las mypes de Sechura. Además, la metodología fue de tipo descriptiva, nivel-cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal. Los resultados de la muestra obtenidos, 84 clientes, utilizando la encuesta y el cuestionario. Conociendo así, distintos resultados en cuanto a la aplicación de procesos sobre gestión de calidad y cómo ello mejora en su competitividad de mercado. Las conclusiones fueron: que los factores básicos de la gestión de calidad son 74% de aplicación de procesos por escrito, 69% de los recursos humanos con valores y de confianza; en relación de las necesidades el 79% satisface sus necesidades de hospedaje por la mejora del servicio, 62% por el cumplimiento del personal en sus tareas y la característica de amabilidad. Además, la innovación prima en los sistemas de tecnología facilitando los servicios de internet, los bajos costos, personal preparado, en cuanto a los tipos de competitividad conocen con mayor acercamiento la ambiental y la dinámica.
- La tesis titulada “*La Gestión por Procesos y la generación de valor para el consumidor de las MYPES de Servicio de Restaurantes de Tacna 2019*”, presentada por (Romero, 2019), para optar el título profesional de Ingeniera Comercial de la Universidad Privada de Tacna tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por procesos y la generación de valor para el cliente de los servicios de los restaurantes de la provincia de Tacna. En la metodología, se realizó una encuesta y

cuestionario con escala Likert a 384 clientes, la investigación concluye mediante un modelo de regresión lineal múltiple, un estadístico R-cuadrada ajustado de 0.678 indicando que el modelo representa un 67.8% del total de la variabilidad de los resultados. Finalmente, con los resultados obtenidos se concluye que el panorama actual de las MYPES de servicios de restaurantes de Tacna tiene gran potencial, es por ello que se debe aplicar la gestión por procesos de forma progresiva, ya que es necesario mejorar el promedio de percepción del consumidor, ya que ellos son conscientes y desean que les brinden un mejor nivel de servicio, reafirmando el deber de optimizar los procesos en la organización.

- La tesis titulada “*Gestión por procesos en la competitividad de una empresa*” de (Castillo y Rivas, 2018) para optar el título profesional de Ingeniero Empresarial, publicado por la Universidad Privada del Norte de Trujillo, Perú tuvo como objetivo determinar la influencia de un modelo de gestión por procesos en la competitividad de la empresa Charlie’s Chicken. En su metodología, el tipo de investigación que se utilizó fue aplicada, experimental, de grado preexperimental, se aplicaron encuestas 385 clientes y colaboradores, así como entrevistas al gerente general. Además, como resultados de analizar la realidad situacional de la empresa se identificó factores claves de éxito en los procesos y con el apoyo investigaciones del sector de restaurantes se logró diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos. La implementación generó resultados altamente beneficios en Charlie’s Chicken reflejados en las ventas con un incremento de S/ 55 080.00 y el ahorro de S/ 17 625.60 con la reducción de costos operativos. Finalmente, se pudo concluir que su influencia es significativa en la competitividad de la empresa y gracias a la implementación se logró incrementar la calidad de la gestión de los procesos operativos, lo cual se evidencia en una mejora del

- 28,06 % de la capacidad de respuesta en el proceso de producción, eficacia en un 22,79 % del personal en relación al cumplimiento de sus tareas.
- El artículo científico de título: “*Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú)*”, fue realizado por (Benites, et al., 2019). El principal objetivo de esta investigación fue analizar la situación competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la ciudad de Trujillo, evaluando los factores claves para la productividad de la asociación con la competitividad sostenible. Para la sección de la metodología, se realizó un estudio empírico aplicado a 152 empresarios en diversos sectores de la ciudad de Trujillo, recopilando información de tipo cualitativo y cuantitativo. Los resultados obtenidos fueron que el 70% de las empresas del sector calzado están preparadas para responder a las cinco fuerzas competitivas de Porter, para el sector metal mecánica el 89% de las empresas, y el 70% de las empresas para textil son competitivas. Se identificó que la calidad, el capital humano, las finanzas, la comercialización, el plan estratégico, y las alianzas estratégicas, tienen una relación positiva con la generación de la competitividad; sin embargo, al integrarse con las TICs no se aprecia la sinergia del negocio. Finalmente, se puede concluir que los hallazgos son de utilidad para mejorar el conocimiento en las decisiones estratégicas de los Gerentes de las PYMES para responder a la Globalización y al proceso intensivo de la digitalización.
  - La tesis titulada “*Gestión por procesos y su influencia en la calidad de Servicio de la Empresa Servicios Generales Y Turismo Milagritos S.A.C. del Distrito de Trujillo 2018.*”, publicado en el Repositorio de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo- Perú, realizada por (García y Ledesma, 2019), para obtener el Título de profesional de Licenciado en Administración, tiene como objetivo principal es determinar de qué manera la gestión por procesos influye en la calidad de servicio;

sabiendo que es un enfoque cuantitativo, un estudio no experimental de corte transversal, teniendo como muestra de 54 trabajadores, y la misma cantidad de clientes siendo un muestreo probabilístico, de un diseño correlacional, teniendo 2 instrumentos como cuestionario de 15 y 17 ítems con una validación de Alfa de Cronbach de 96.9% y 98.7% respectivamente, llegando a concluir que, la determinación de la influencia de la gestión por procesos y la calidad de servicio existe una vinculación entre ambos niveles regulares con un 66.7%, teniendo una correlación positiva muy alta con un valor de 0.949, y verificando la hipótesis con un resultado de chi cuadrado de 70.064 con un valor de  $p = 0.000$ , el cual menciona que la variable de gestión por procesos influye en la calidad propia del servicio en un nivel de significancia del 5%.

- En la tesis Titulada “*Gestión De Procesos Operativos Y Su Relación En La Satisfacción Del Cliente De Una Empresa De Transportes, 2018*”, publicada en el Repositorio de la Universidad Privada del Norte, en Trujillo – Perú, por (Galicia y Rodriguez, 2018), tesis para obtener el título de Ingeniero Empresarial, que tiene como objetivo, establecer la relación entre la gestión de los procesos operativos y la satisfacción del cliente de la organización de transportes Turismo Briceño S.A.C, 2018. Además, la presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional, compuesta su muestra por 35 trabajadores de la parte operativa y 164 clientes, a quienes se les aplicó cuestionarios, previamente validados con una fiabilidad de 0.856. Por otro lado, los resultados permitieron establecer la relación bastante significativa entre las variables de estudio, con un coeficiente 0.655 de correlación de Spearman, teniendo una relación aceptable, concluyendo que la gestión de procesos está definida y que sus puntos débiles están en la falta de capacitación del personal.

También se detallaron las principales bases teóricas que se mencionan en el presente trabajo:

- Procesos: Según (Mallar, 2011) define que un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos y actividades específicas que buscan agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Además, (Rey, 2011) asegura que los procesos se clasifican en: procesos estratégicos, claves y de apoyo. Los estratégicos, permiten definir y desplegar cada estrategia y objetivo en la empresa; los procesos claves añaden valor al cliente o inciden de forma directa en su satisfacción y los de apoyo son necesarios para controlar y mejorar la gestión de los procesos.

(Maldonado, 2018) menciona que todo proceso consta de tres elementos fundamentales:

- a) Un input (entrada principal): Es el producto con características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es la justificación de la realización sistemática del proceso.
  - b) La secuencia de actividades: Son aquellos factores, medios y recursos con ciertos requisitos para efectuar el proceso a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la realización del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que derivan de otros procesos con los que interactúa.
  - c) Un output (salida): Es el producto con el nivel de calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va dirigido a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos dentro de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente.
- Gestión por procesos: Existen distintas definiciones para la gestión por procesos, (Bravo, 2013) la define como una disciplina que permite a una empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, rediseñar y optimizar los procesos de la

organización. De igual manera, (Matadamas, Morgan y Diaz, 2015) confirman que es una aplicación de sistemas de calidad y gestión de la producción lograr la eficacia y eficiencia dentro de la empresa, mediante los encargados de cada proceso, desarrollando acciones de mejora a través de la información originada por el seguimiento y control de los mismos. Logrando así que la organización se oriente hacia la calidad y optimización de los procesos, esto implica que la empresa continuamente desarrolle de manera eficiente y eficaz la interrelación de sus procesos clave obteniendo resultados positivos que influyen en el cliente final. (Salazar et al., 2020).

Con la gestión por procesos podemos obtener amplios beneficios (Bravo, 2013), por ejemplo:

- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
  - Aplicar métodos de mejora continua, que aseguren la calidad que nos permita aumentar la eficiencia y la eficacia.
  - Rediseñar un proceso para conseguir rendimientos mayores.
  - Innovar a diferentes niveles: proceso, actividad y tarea.
  - Realizar de forma verídica el control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo.
- Competitividad: (Rojas, 2012). El término competitividad ha evolucionado en gran magnitud y se ha incorporado distintos elementos como cambios productivos, tecnológicos y organizacionales. A raíz de estos cambios, se empieza a analizar la competitividad en distintos ámbitos: internacional, nacional, sectorial y empresarial. Para un enfoque más específico, se debe hacer análisis a cuatro niveles: nivel meta: capacidad nacional de conducción; nivel macro: condiciones macroeconómicas

estables; nivel meso: formación de estructuras y políticas selectivas y nivel micro: eficiencia, calidad, rapidez y flexibilidad, pese a ser importante lo anterior, es en la empresa, en donde la competitividad emerge.

(Pérez, 2012) define a la competitividad como la “capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible”

Los autores también señalan que la ventaja competitiva se crea combinando la dotación de recursos que la empresa dispone con una adecuada estrategia en la cual se involucren dichos recursos, aptitudes de todo el personal, así como oportunidades que ofrece el medio ambiente, todo ello con el fin de asegurar el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

- MYPE: Según el art. 2 de la Ley 28015, se define a la MYPE (Micro y Pequeña empresa) como la unidad económica constituida por una persona jurídica o natural, que tiene como objetivo desarrollar distintas actividades como de: extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o la prestación de servicios. Además, según el art. 3 de la Ley 28015, las MYPE deben contener las siguientes características concurrentes:
  - Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores incluyendo ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
  - Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores incluyendo ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

En adición, es importante hacer mención a los indicadores que se utilizarán para ambas variables, las cuáles son gestión por procesos y competitividad:

Según (Rodríguez, et al, 2012) define que un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa visualizable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que al compararla con períodos anteriores o bien frente a una meta u objetivo, permite evaluar el desempeño y su evolución en un determinado tiempo.

- Indicadores de la variable: **GESTIÓN POR PROCESOS**

Definición conceptual: (Bravo, 2013) Disciplina que permite a una empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, rediseñar y optimizar sus procesos.

Desempeño del Proceso:

Calidad del proceso: Subdimensión que permitirá medir la calidad del desarrollo de la gestión de los procesos.

a) Nivel de eficiencia del proceso:

$$\left( \frac{\text{Tiempo de espera por atención al cliente}}{\text{Total de tiempo esperado} + \text{Total de clientes atendidos}} \right) * 100$$

b) Nivel de eficacia del proceso:

$$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos realizados}}{\text{Total de objetivos esperados}} \right) * 100$$

Calidad del Servicio: Subdimensión que permitirá medir la calidad del servicio brindado debido a la gestión por procesos.

a) Nivel de satisfacción de los clientes:

$$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos con la atención}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$$

b) Porcentaje de reclamos:

$$\left( \frac{\text{Número de reclamos resueltos}}{\text{Número total de reclamos}} \right) * 100$$

Calidad del Personal: Subdimensión que permitirá medir la calidad del personal en cuanto a la gestión por procesos.

a) Nivel de satisfacción del personal:

$(\text{N}^\circ \text{ de personal satisfecho} / \text{Total de personal en los procesos operativos}) * 100$

b) Nivel de competencias del personal

$(\text{N}^\circ \text{ de personal que cumplen con el perfil} / \text{Total de personal en los procesos operativos}) * 100$

- Indicadores de la variable: **COMPETITIVIDAD**

Financiera

Rentabilidad: Subdimensión que permitirá medir como es nuestra competitividad en el sistema financiero.

a) Rentabilidad Efectiva

$(\text{Utilidad neta} / \text{total de ventas}) * 100$

Innovación

Innovación tecnológica: Subdimensión que permitirá medir que tanto se utiliza tecnología en los procesos para la competitividad.

a) Porcentaje de Procesos con uso de tecnología

$(\text{N}^\circ \text{ de procesos gestionados con tecnología} / \text{total de procesos en la empresa}) * 100$

Lealtad de Servicio

Lealtad del cliente: Subdimensión que permitirá medir la lealtad del cliente para con la organización.

a) Nivel de lealtad

$(\text{Total de cuartos en el hotel ocupados} / \text{Clientes}) / \text{total de cuartos existentes} * 100$

## b) Porcentaje de Referidos

$$(\text{N}^\circ \text{ de referidos} / \text{total de clientes}) * 100$$

## Cumplimiento directo

Porcentaje de cumplimiento: Subdimensión que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos.

## a) Porcentaje de cumplimiento

$$(\text{N}^\circ \text{ de objetivos logrados en el trimestre} / \text{cantidad de objetivos propuestos para el trimestre}) * 100$$

Por último, la presente investigación se justifica al aplicar conocimientos y herramientas que tiene la carrera de Ingeniería Empresarial. Asimismo, se pretende determinar en qué influye la gestión por procesos en el sector hotelero; si bien existe información disponible acerca de la gestión por procesos, no hay modelos de gestión por procesos aplicados a este rubro, por ello se busca cubrir este vacío, para que sirva de referencia en futuras investigaciones relacionadas a este tema. Además, sirve como guía o instrumento de consulta a la línea de investigación, teniendo como propósito identificar los factores críticos de éxito, para proporcionar un modelo de gestión por procesos que apoye a la mejora del desempeño empresarial de la empresa Hotelera Le Mans.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo que se basa en descubrir y refinar la pregunta de investigación y la comprobación de la hipótesis utilizando métodos de recolección de datos sin una medición numérica como la descripción o la observación del fenómeno. (Leo-Amador, et al, 2014)

Según su clasificación la investigación es aplicada, porque busca conocer qué hacer, cómo actuar, para construir, mejorar o modificar, y todo esto es en base a los descubrimientos y avances de la investigación básica. (CeaVirtual, 2011)

Por otro lado, el estudio de la investigación es prospectivo, ya que inicia de una observación de ciertas causas presumibles y avanzan longitudinalmente en el tiempo con el fin de visualizar sus consecuencias. (Vásquez, 2011). Asimismo, en base al diseño, la investigación es de corte transversal, puesto que la recolección de información y el análisis se realizan en un solo momento. (Hernández, et al, 2014).

El tipo de investigación utilizado es no experimental, porque las variables abordadas, así como las dimensiones e indicadores se analizan en su estado natural. En tal sentido, (Paella y Martins, 2012) definen a la investigación no experimental como la que se realiza sin manipular ninguna variable. Se observan los hechos tal y como suceden en su contexto de forma real y en un determinado tiempo, para luego analizarlos.

Y es de carácter descriptivo, por ello la información debe ser verídica, precisa y sistemática, se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno, lo primordial son las características observables y verificables. Los métodos de recolección de datos utilizados son la observación, encuesta y estudio de casos. No es suficiente con presentar las características del fenómeno que se obtuvieron a través de los métodos de recolección de datos, es necesario que estas sean organizadas y analizadas a la luz de un marco teórico adecuado, el cual servirá como sustento a la investigación.

Además, se pueden establecer relaciones entre los datos obtenidos, con el fin de clasificarlos en categorías (denominadas categorías descriptivas). Sin embargo, estas relaciones no pueden ser causa y efecto, ya que sería imposible obtener este tipo de información al no disponer de variables. (Guevara, et al, 2020)

Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos):

- Población: Está constituida por todos los procesos que se realizan dentro de la empresa, por los clientes del primer semestre del 2021 que requieran de habitaciones simples, matrimoniales y familiares y por los 5 empleados que laboran en la empresa Hotel Le Mans, Trujillo - 2021.
- Muestra: Está constituida por 4 procesos, los cuales pertenecen al nivel operativo: Reserva, Recepción, Facturación y Gestión de Cocina. Además, se tomará en cuenta a 2 empleados de la empresa. Asimismo, la cantidad de clientes que se considerarán para la investigación, corresponden a una muestra de 27 clientes de la empresa Hotel Le Mans.

*Tabla 1*  
*Materiales, Instrumentos y Métodos*

Método	Materiales y equipo	Técnica	Instrumento	Objetivo	Sujeto/ Muestra
Cualitativo	Laptops, celular	Entrevista	Guía de entrevista	Investigar la información correspondiente a la gestión por procesos en su empresa.	Gerente General
Cuantitativo	Laptops, celular	Encuesta	Cuestionario	Recopilar la opinión acerca de la calidad del servicio que brinda la organización	27 clientes
Cuantitativo	Laptops, celular	Encuesta	Cuestionario	Recopilar la opinión acerca del nivel de la satisfacción de los colaboradores en la organización.	2 Colaboradores

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos:

Para la presente de investigación se utilizó la entrevista y encuesta como técnicas de análisis y recolección de datos (Ver Anexo 2):

- Entrevista: (Palella y Martins, 2012) afirman que la entrevista es una técnica que permite obtener información a través del diálogo entre el entrevistador y el entrevistado.

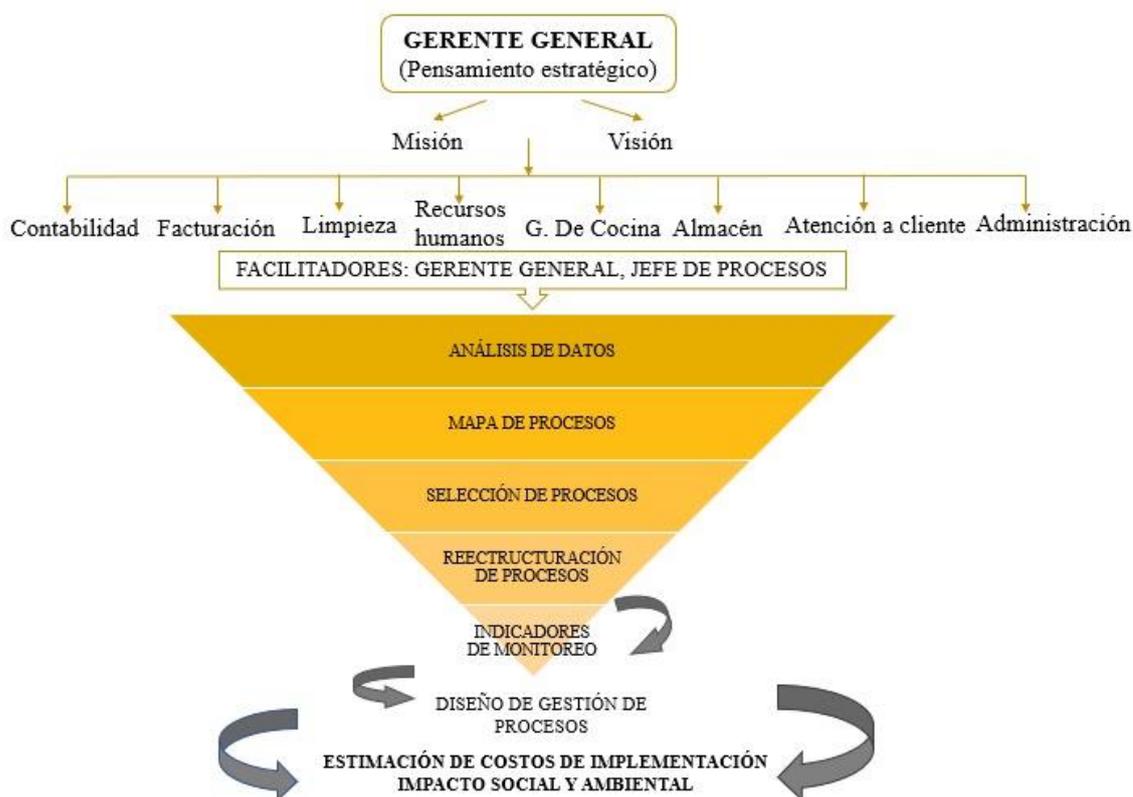
La entrevista permitió utilizar una guía de entrevista que se realizó detalladamente con una serie de preguntas al gerente de la organización, para conocer el contexto actual de la gestión por procesos en el Hotel Le Mans.

- Encuesta: La encuesta se realizó con la utilización de escala Likert, la que se ubica dentro de los diversos tipos de instrumento de medición en la investigación cuantitativa, es un tipo de escala aditiva, con un nivel de medición ordinal. Está compuesto por una serie de ítems o perfiles a modo de afirmación, ante los cuales se solicita el juicio del sujeto.

Además, los perfiles o ítems representan la propiedad que el investigador desea medir. Las respuestas son solicitadas en grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la afirmación en particular seleccionada, a cada categoría de respuestas se le asigna un valor que llevará al sujeto a una puntuación global. La puntuación final indica donde se encuentra el sujeto en la escala y lo ordena acorde con el grado con el cual presenta la actitud o la variable a medir. (Bedoya, 2017), esto se realiza con la finalidad de conocer la satisfacción de los colaboradores y de los clientes.

El procedimiento de la investigación se inició con el análisis de la situación actual que presenta la empresa en estudio, esto se realizó mediante uso de los instrumentos de investigaciones (encuesta y entrevista). Aplicados los instrumentos, se recopiló los datos requeridos, aquellos que fueron procesados en la herramienta de Microsoft Excel para redactar y mostrar los resultados en gráficos y luego ser interpretados para la presente investigación. Luego de ello, se diseñó un modelo de gestión por procesos del Hotel Le Mans para medir el impacto en la competitividad de la MYPE del sector hotelero, para

ello se volvió a aplicar los instrumentos de investigación para tener conocimiento de los procesos a trabajar, donde se utilizó la herramienta de bizagi, para plasmarlos y mejorarlos con la finalidad de crear procesos innovadores que permitan la satisfacción del cliente.



*Figura 4* Procedimiento del diseño de gestión por procesos

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4 se muestra el procedimiento a seguir para la obtención de la información, empezando por la Gerencia, en donde se encuentra el eje estratégico contemplando la misión, visión, principio y valores que el Hotel Le Mans mantiene hasta la actualidad, luego continua con todos los procesos que tiene la empresa (contabilidad, recepción, compras, limpieza, entre otros), de los cuales se realizó el análisis de datos mediante las técnicas e instrumentos mostradas anteriormente a los facilitadores de la empresa (gerente general y jefes de procesos), para pasar a la identificación de los procesos, contemplando toda la información necesaria y los requerimientos para cada uno de ellos.

Tras ello, se pasó a realizar el mapa de procesos de la organización para su posterior selección, quedándose con 4 procesos, con los cuales se hicieron las evaluaciones a los clientes internos y externos de la empresa, quienes fueron de apoyo para la obtención de información y un correcto diseño de modelo de gestión por procesos para el hotel Le Mans.

Para el procesamiento del análisis de datos, se utilizó una encuesta para conocer la satisfacción de los clientes tanto internos como externos en el Hotel Le Mans, dicho cuestionario fue sometido a una matriz de juicio de expertos para su posterior aplicación. Asimismo, es necesario saber que para la fiabilidad del instrumento se aplicó la prueba del Alfa de Cronbach, el cual su índice de coeficiencia varía entre 0 y 1, los valores más altos indican una mayor consistencia (Cascaes Da Silva, et al, 2015). Toda la información recopilada fue almacenada en hojas de cálculo y utilizada para la presente investigación.

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	27	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Figura 5* Procesamiento de casos

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 5 se muestra el resumen de procesamiento de los casos realizados de acuerdo a la encuesta de clientes del Hotel Le Mans, los cuales fueron 27. El tiempo de recopilación de dichas encuestas fueron de 3 semanas aproximadamente, además se comentó que los clientes tuvieron buena aceptación a las encuestas y las realizaron sin problema alguno, siendo honestos en cada respuesta.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,736	11

Figura 6 Estadísticas de fiabilidad

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 6 se realizó el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach para medir la escala de fiabilidad de la encuesta que se hizo a los clientes de la empresa, obteniéndose como resultado un valor de 0.736 basado en las correlaciones de los ítems, lo que indica una mayor consistencia realizada a los clientes del Hotel Le Mans.

Además, en cuanto a la ética, en el presente estudio se obtuvo información, la cual fue proporcionada por los participantes y encargados del proceso, para ello, se informó a cada integrante del grado de confidencialidad que hubo en el transcurso de la investigación hasta el final. La información que cada participante brindó, se utilizó con fines académicos y no fueron alterados, además se proporcionó datos sobre cualquier uso futuro previsto de la información.

En adición, hubo consentimiento informado puesto que todos los participantes de la investigación (clientes, jefes de procesos, gerente general, etc) pudieron revisar o tener acceso a los registros de la investigación, con previa aprobación y validación de cada uno, ya que se desea tener una buena relación con todos los involucrados.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Análisis de la situación actual del Hotel Le Mans

Se conocen los datos generales de la empresa en estudio, la cual tiene como razón social INVERSIONES MAN S.A.C. y nombre comercial es “Hotel Le Mans”, con RUC 20482228624. Además, su dirección es Calle. Marcial Acharan Nro. 590 Urb. Las Quintanas.

Consulta RUC

Volver

Resultado de la Búsqueda	
RUC:	20482228624 - INVERSIONES MAN S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	HOTEL LE MANS
Fecha de Inscripción:	08/06/2009
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	CAL. MARCIAL ACHARAN NRO. 590 URB. LAS QUINTANAS LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIU 55104 - HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS. Secundaria 1 - CIU 55205 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA

Figura 7 Consulta RUC

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se visualiza la imagen de la consulta RUC de la organización para verificar que la empresa en la que se realizaron la investigación se encuentra vigente y activa.

Adicional a ello, el Hotel Le Mans se ubica en el sector industrial hotelero, la cual pertenece al sector económico terciario. Sus principales clientes del “Hotel Le Mans” son empresas de los rubros de agroindustrias, minería, hidroeléctricas, sector privado, también se hospedan iglesias evangélicas, ministerios, clubes y familias.

También se presenta la reseña histórica del Hotel Le Man, la cual es una empresa familiar, perteneciente a los 5 hermanos de apellido Man, razón por la que se eligió el nombre comercial. Fue creada en el 2012 debido a que en dicho año la demanda hotelera había crecido, los hermanos decidieron incursionar en el rubro hotelero. Además, el Sr. Walter Man Pinedo, hermano mayor, tenía experiencia previa en dicho rubro ya que él trabajó en distintos hoteles en el País de Japón años anteriores, lo cual fue de gran aporte dentro de la empresa.

La organización se encuentra ubicada en la calle Marcial Acharan #590 Urb. Las Quintanas, en la ciudad de Trujillo, lugar que fue la casa donde vivieron años, la cual fue demolida para construir el hotel “Le Mans”, el cual se creó con el fin de ofrecer confort a sus clientes y brindar la mejor comodidad a sus huéspedes. Además, tienen dos pilares principales la comodidad y elegancia, los cuáles se rigen desde sus inicios hasta la actualidad y por los que la empresa ha tenido frutos y gran acogida por parte de sus clientes.

### **Análisis Interno:**

#### **a) Misión:**

Somos una empresa privada, líder en la prestación de servicios hoteleros, que ofrece una atención personalizada y amable con calidad. Centrándonos en la honradez y permanente limpieza del hotel; desarrollando servicios que garantizan la satisfacción y las expectativas del cliente. Realizando un mejoramiento continuo, que permite ampliar y mantener el mercado brindando total seguridad a empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad en general.

**b) Visión:**

Ser en el año 2024 de las empresas más reconocidas dentro del rubro hotelero en la ciudad de Trujillo, fomentando el desarrollo empresarial y turístico de la ciudad, brindando el mejor servicio personalizado y comodidad que se puede ofrecer a través de la mejora continua.

**c) Valores:**

- Servicio: Cuando la calidad del servicio logra satisfacer a nuestros huéspedes estamos cumpliendo con el objetivo de hacerles sentir que ellos son la razón de ser de nuestro negocio.
- Calidad: Prestamos atención a los requerimientos de cada huésped y los atendemos a su medida, servimos con amabilidad.
- Honradez: Actuamos con coherencia, respetando la verdad y la justicia, siendo sinceros y cuidadosos con los demás.
- Trabajo en equipo: Compartimos un propósito común, respetamos, colaboramos y necesitamos mutuamente, con el objetivo de alcanzar resultados de calidad en forma colectiva, siendo productivos, participativos y creativos.
- Respeto: Reconocemos y consideramos a las demás personas por su individualidad, apoyando la generación de vínculos, basados en la ética y el cuidado interpersonal.

**d) FODA:**

Tabla 2

*Foda del Hotel Le Mans*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios adecuados al servicio otorgado.</li> <li>- Innovación en instalaciones.</li> <li>- Buena calidad de servicio.</li> <li>- Personal capacitado en todas las áreas de trabajo.</li> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Ofrece servicios adicionales: desayunos, cochera, recojo de personas, acepto de mascotas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento enfocado a los negocios.</li> <li>- Alianzas estratégicas con negocios cercanos.</li> <li>- Variedad de recursos naturales como producto turístico.</li> <li>- Crecimiento de empresas en la ciudad de Trujillo.</li> <li>- Utilización de nuevas tecnologías para el marketing y promoción.</li> <li>- Fidelización en los clientes.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con ascensor, tienen 5 pisos.</li> <li>- Poca retención del personal.</li> <li>- Permanencia baja del viajero.</li> <li>- Costos de mantenimiento elevados.</li> <li>- Baja tasa de ocupación en periodos no laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La coyuntura por la pandemia del covid-19.</li> <li>- Inseguridad generalizada en la sociedad por la pandemia.</li> <li>- Mucha competencia en el rubro.</li> <li>- Poco personal.</li> <li>- Estabilidad política, económica y social del país.</li> </ul>

En la Tabla 2 se realizó el FODA de la empresa, pudiéndose conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para realizar un análisis más profundo del Hotel Le Mans.

e) Organigrama de la empresa:

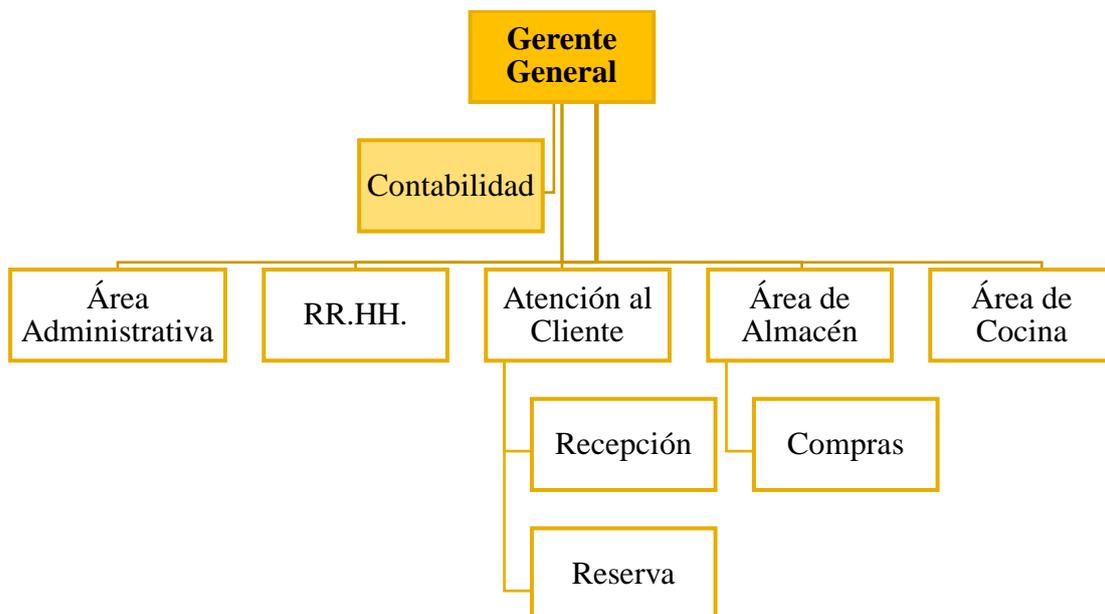


Figura 8 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 8 se puede observar las áreas y procesos, los cuáles son 9: área administrativa, de recursos humanos, la atención al cliente, la cual es un macroproceso que contiene los procesos de recepción y reserva, además está el área de almacén, con el proceso de compras y finalmente el área de cocina con las que el Hotel Le Mans cuenta hoy en día, todas encabezadas por el gerente Walter Ricardo Man Pinedo.

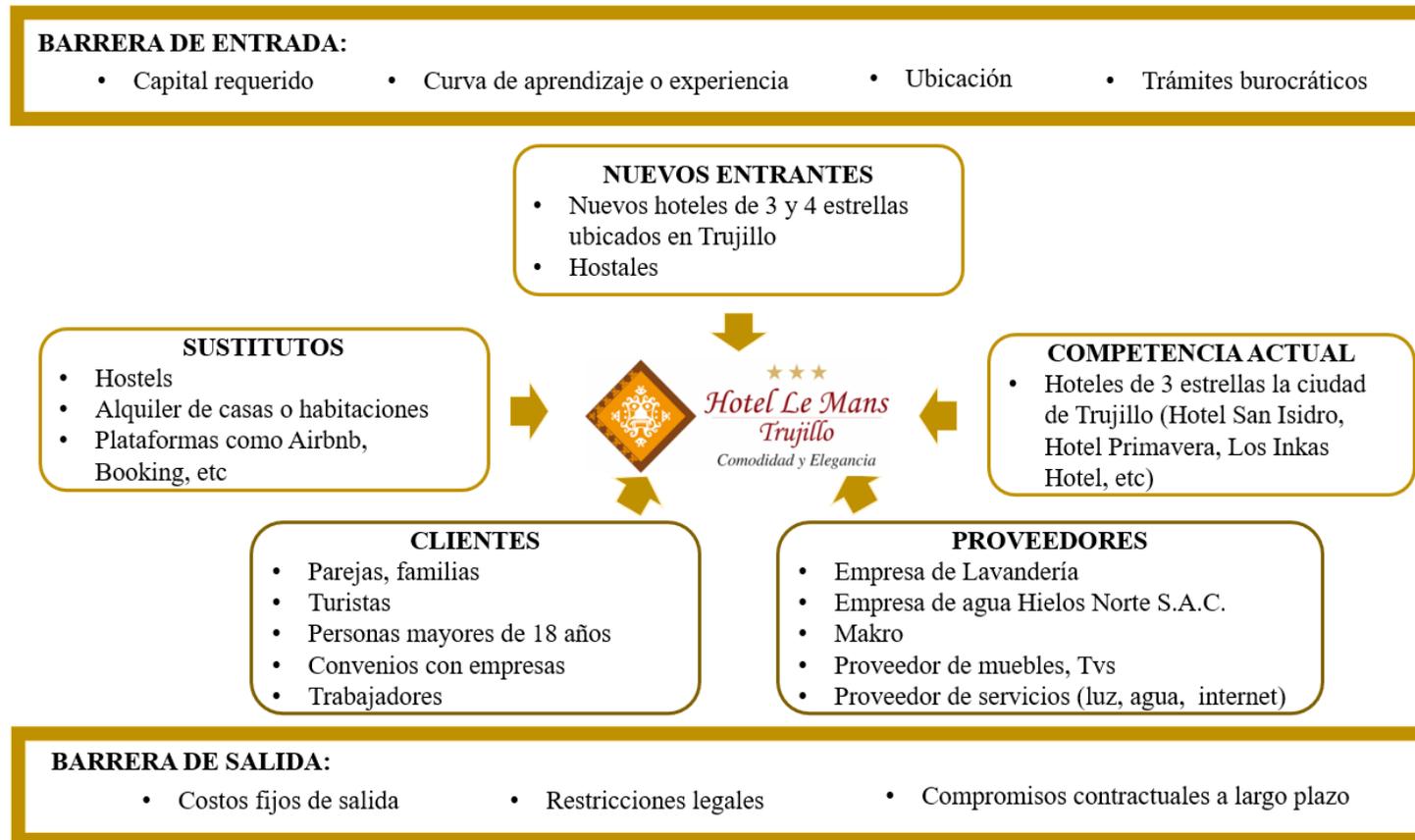


Figura 9 Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se muestra a las 5 Fuerzas de Porter para analizar el entorno con el cual la empresa compite, en la cual existen 5 fuerzas que se describen a continuación:

- Amenaza de Nuevos Competidores: Debido a que las barreras de entrada son altas, ya que se necesita de un capital alto para invertir, trámites burocráticos, entre otros; la amenaza de los nuevos competidores puede ser relativamente baja. Sin embargo, también es importante mencionar que el mercado hotelero está en crecimiento, pese a la pandemia, las personas han vuelto a estas instalaciones y la demanda continúa, lo que sirve como atractivo para nuevos competidores, por lo que se concluye que la amenaza de la nueva competencia puede ser fuerte si no se tiene una propuesta de valor consistente.
- Rivalidad entre Competidores Actuales: Se conoció que la empresa tiene numerosos competidores, específicamente hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Trujillo que están cerca a la ubicación del Hotel Le Mans. Y pese a la pandemia por el covid-19, la industria hotelera bajó su nivel de ventas en comparación a años anteriores, pero se mantiene en constante desarrollo y hoy en día compite mayormente mediante su servicio diferenciado, ya que existen competencias que disminuyen su precio, pero a nivel profesional se compite por un valor agregado que la empresa genere a sus consumidores. Además, las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas, lo que concluye que la rivalidad entre competidores es mediana.
- Poder de Negociación de los Proveedores: Las empresas proveedoras del Hotel Le Mans no tienen mucha importancia, ya que el cambio de proveedor no tiene costo, el problema surgiría en la confianza que se debe generar entre el hotel y proveedor. Sin embargo, los actuales proveedores de la empresa y el negocio se

encuentran satisfechos mutuamente, con buenos precios, acogida, confianza y disponibilidad a tiempo, lo que significa un poder fuerte.

- Poder de Negociación de los Clientes: Los consumidores son varios: turistas, familias, parejas, trabajadores, etc; estos tienen acceso rápido a mucha información sobre la oferta hotelera, lo que significa un consumidor informado. Asimismo, la lealtad puede ser fundamental, teniendo un buen servicio y creando ventaja competitiva entre otras empresas, lo que significa que la fuerza del poder de los consumidores es mediana.
- Amenaza de Servicios Sustitutos: Como los ejemplos dados en la Figura 9, la cantidad de sustitos para reemplazar al hotel es alto, lo que significa una amenaza fuerte, ya que en su mayoría son más baratos como los hostels, alquiler de habitaciones en plataformas web y una amplia variedad de oferta hotelera, así como la deslealtad por parte de la clientela. Sin embargo, al haber muchos servicios sustitutos, la empresa está obligada a compartir su propuesta de valor que logren superar las expectativas de los huéspedes para destacar dentro de su rubro.

### g) Matriz EFI

Tabla 3  
 Matriz EFI del Hotel Le Mans

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO DE EXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALIF. PONDERADA</b>
1. Ubicación estratégica	0.09	4	0.36
2. Entorno laboral favorable	0.13	3	0.39
3. Buena atención al cliente	0.11	4	0.44
4. Aplicación de promociones	0.09	3	0.27
5. Buena distribución de la infraestructura	0.11	3	0.33
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.53</b>		<b>1.79</b>

<b>DEBILIDADES</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO DE EXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALIF. PONDERADA</b>
1. Baja presencia en redes sociales	0.1	1	0.1
2. No realiza alianzas estratégicas	0.11	2	0.22
3. Tarifa alta	0.09	2	0.18
4. Inexistencia de base de datos	0.09	3	0.27
5. Desorganización de funciones	0.08	1	0.08
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.47</b>		<b>0.85</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.64</b>

<b>Leyenda</b>	
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
4	F: Mayor
3	F: Menor
2	D: Menor
1	D: Mayor

En la Tabla 3, de muestra matriz EFI de la empresa en estudio se obtuvo un puntaje ponderado de 2.64, el cual está por encima de la media que es 2.5; esto significa que la empresa es fuerte internamente. Además, se comprueba un ponderado de fortalezas igual a 1,79 en contra del ponderado de debilidades que fue de 0.85, lo cual beneficia la generación de estrategias y aprovechamiento de oportunidades.

### **Análisis Externo**

#### **a) Matriz EFE**

Tabla 4  
*Matriz EFE del Hotel Le Mans*

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO DE EXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALIF. PONDERADA</b>
1. Problemas económicos de la competencia	0.11	3	0.33
2. Incremento de publicidad por internet	0.12	4	0.48
3. Capacitaciones de empresas recurrentes.	0.10	4	0.40

4. Pase libre a los museos	0.09	4	0.36
5. Financiamiento externo	0.09	2	0.18
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.51</b>		<b>1.75</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>FACTOR CRÍTICO DE EXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALIF. PONDERADA</b>
1. Crisis económica	0.11	3	0.33
2. Estado de emergencia	0.11	2	0.22
3. Aumento de precios de insumos	0.10	2	0.2
4. Reducción de tarifas de los competidores	0.09	1	0.09
5. Falta de seguridad	0.08	1	0.08
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.49</b>		<b>0.92</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.67</b>

<b>Leyenda</b>	
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
4	O: Mayor
3	O: Menor
2	A: Menor
1	A: Mayor

En la Tabla 4, se realizó la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) del Hotel Le Mans para conocer los factores críticos de éxito en cuanto a sus oportunidades y amenazas, en dicho resultado se obtuvo un ponderado de oportunidades de 1.75, el cual está por encima de las amenazas de 0.92; lo que significa que el entorno es favorable y se puede aprovechar con el uso adecuado de sus fortalezas.

#### b) Matriz DAFO:

Tabla 5  
 Matriz DAFO

<b>MATRIZ DAFO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Ubicación estratégica	D1. Baja presencia en redes sociales
	F2. Entorno laboral favorable	D2. No realiza alianzas estratégicas
	F3. Buena atención al cliente	D3. Tarifa alta
	F4. Aplicación de promociones	D4. Inexistencia de base de datos

	F5. Buena distribución de la infraestructura	D5. Desorganización de funciones
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1. Problemas económicos de la competencia	O2-F2-F4. Realizar promociones en festividades importantes durante el año. O1-O2-O4-F2. Crear contenido para las redes sociales. O1-O3-O4-F2-F4-F1. Ofrecer descuento por el número de visitas	O1-D4 Brindar desayuno continental gratis O5-O4-D1-D2 Realizar alianzas estratégicas con empresas de viajes O5-O3-O1-D1-D2 Realizar un plan de marketing
O2. Incremento de publicidad por internet		
O3. Capacitaciones de empresas recurrentes.		
O4. Pase libre a los museos		
O5. Financiamiento externo		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1. Crisis económica	A1-A2-A4-F2-F4 Actualizar tarifas de precios de las habitaciones A1-A2-A3-F2 Búsqueda de nuevos proveedores A1-A2-A5-F2-F1 Reubicar las cámaras de seguridad para mayor vigilancia	A1-A2-D4 Insertar un sistema de almacenamiento de datos A1-A2-D3 Actualizar tarifas de precios de habitaciones A1-A2-D5 Delimitar las funciones de los empleados
A2. Estado de emergencia		
A3. Aumento de precios de insumos		
A4. Reducción de tarifas de los competidores		
A5. Falta de seguridad		

En la tabla 5, se realizó la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), con la finalidad de establecer las estrategias que permitan aprovechar los recursos de la organización y así mismo cumplir con los objetivos planteados en el presente año.

#### a) Matriz Pestel

Tabla 6

*Matriz Pestel*

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Políticos</b>	- Plan Nacional de descentralización para que el desarrollo territorial asegure provisión de servicios esenciales de calidad y crear condiciones para el desarrollo potencial productivo de cada	- Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) Perú tiene un ambiente de inestabilidad política creciente desde la toma de poder del expresidente Kuczynski en el 2016, lo que afecta directamente a la

	<p>región (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012)</p>	<p>inversión, demanda interna, la Bolsa de Valores de Lima. Esto está vinculado a la variación en la tasa de ocupabilidad en hoteles.</p>
<b>Económicos</b>	<p>- Según el Viceministerio de Turismo 2019-Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el sector hotelero en el 2019 se ubicó en la tercera posición como generador de divisas luego de las exportaciones de productos mineros y agropecuarios</p>	<p>- El tipo de cambio está muy relacionado con el cambio en los precios y el impacto directo en los costos de prestación de servicios y en las tarifas a los clientes por lo que es importante monitorear su comportamiento y los factores influyentes. El tipo de cambio durante el 2020 y 2021 oscila entre S/3.35 y S/3.40, respectivamente (BCRP, 2020)</p>
<b>Sociales</b>	<p>- Muchas personas de otros países o de la capital del Perú prefieren viajar a Trujillo, porque el estilo de vida puede ser más barato, con bastante comodidad y accesible para el hospedaje. (Luna, A. y Nuñez, K., 2018)</p>	<p>- Según el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC 2019) elaborado por Transparencia Internacional (TI), el Perú ocupa la posición 101 de 180 países evaluados (Transparency International 2020). El presidente Vizcarra, en la VIII Cumbre de las Américas, indicó que su impacto representa cerca del 2% del PBI (Vásquez 2019).</p> <p>- La inseguridad ciudadana afecta la confianza del turista y la percepción sobre el Perú (Perú 21, 2019)</p>
<b>Tecnológicos</b>	<p>- Según CONCYTEC (2016) Perú cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, que propone poner herramientas al servicio de los</p>	<p>- Según Lozano, M. (2018), durante su participación en HackHotel, Congreso de Ciberseguridad Hotelera hace mención que los hoteles son el tercer objetivo preferido de los hackers. Además, la información que proporcionan los clientes a</p>

objetivos de desarrollo sostenido del país.

- Crecimiento de cobertura y conectividad a Internet a través de tecnologías existentes como la red 5G, fibra óptica, etc que tiene relevancia cada vez más en el país. (Tecnohotel News, 2018)

### **Ecológicos**

- Según un estudio realizado por el proyecto de soluciones energéticas Hotel Energy Solutions (HES) en el 2011, existen evidencias científicas para sostener que los hoteles tienen el potencial de un ahorro energético de al menos entre un 10 y un 15 % de la energía que consumen, dependiendo de la antigüedad el tamaño del hotel, entre otros factores como el equipamiento o los procedimientos de mantenimiento y operación en uso.

### **Legales**

- La Ley General de Turismo, Ley N°29408 (Congreso de la República, 2012) tiene por objeto promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel nacional, regional y local, en coordinación con los distintos actores vinculados al sector e incluyendo a la actividad artesanal.

través de las redes sociales es un punto de entrada para que los ciberdelincuentes se aprovechen.

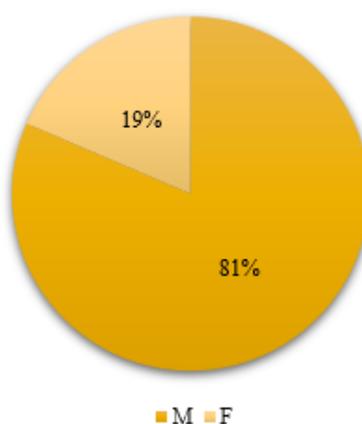
- Perú ha pasado por distintas epidemias y brotes de enfermedades infecciosas como el COVID-19 que desató una crisis global y de las más mortíferas en todo el mundo. (Arroyo, 2020).
- El Perú es un país expuesto a la ocurrencia de eventos extremos y desastres naturales debido a factores geológicos y ambientales por ubicar en el Cinturón de Fuego del Pacífico. Durante el 2017, se produjeron 7.382 emergencias, el 86% fue ocasionado por fenómenos naturales y el 14% por fenómenos inducidos por la acción humana (INEI 2018).
- La declaración de estado de emergencia nacional para detener el coronavirus “no acredita el despido de ningún trabajador” aclaró el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).

- El país cuenta con una Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) (MEF, 2018) para impulsar y consolidar el crecimiento económico de mediano y largo plazo, aumentar los ingresos e incrementar sostenidamente el bienestar de todos los peruanos, fomentando el desarrollo del turismo social y la implantación de estrategias para la facilitación turística, inversión y promoción del turismo interno y receptivo.
- 

### 3.1.1. Análisis de las encuestas realizadas a clientes

Se realizó el análisis de datos de las encuestas realizadas a 27 clientes del Hotel Le Mans para conocer su opinión y hacer un modelo de gestión por procesos que se adecue tanto a la empresa como a la satisfacción de sus clientes.

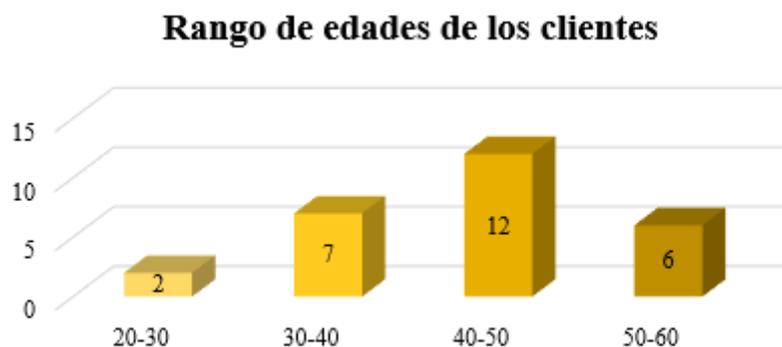
#### Género de Clientes



*Figura 10* Género de Clientes Encuestados

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 10 se muestra el porcentaje de género masculino y femenino de las encuestas totales realizadas, en ella se conoce que el 81% de clientes encuestados fueron del género masculino y el 19% fueron del género femenino, conociéndose que la mayoría de los clientes que visitan el Hotel Le Mans son hombres.



*Figura 11* Rango de edades de Clientes Encuestados

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11 se determinó el rango promedio de las edades de los clientes encuestados, en la cual se obtuvo que 2 clientes pertenecen al rango (20-30 años), 7 clientes son de (30-40 años), 12 clientes encuestados constituyen a rango de (40-50 años) y 6 de los clientes encuestados son del rango de (50-60 años), haciéndose notar que el rango de edad destacado es el de 40-50 años de edad.

### Motivos de visita a Hotel



Figura 12 Motivos de visita al Hotel

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 12 se muestran los motivos por los cuales los clientes encuestados visitaron al Hotel Le Mans, de dicho gráfico se supo que la gran mayoría de clientes fue por trabajo, en total 15 clientes, el motivo que le siguió es el de vacaciones, porque 7 clientes visitaron al hotel por ese motivo, por cuarentena fueron 3 clientes y por otros motivos fueron los 2 clientes restantes.

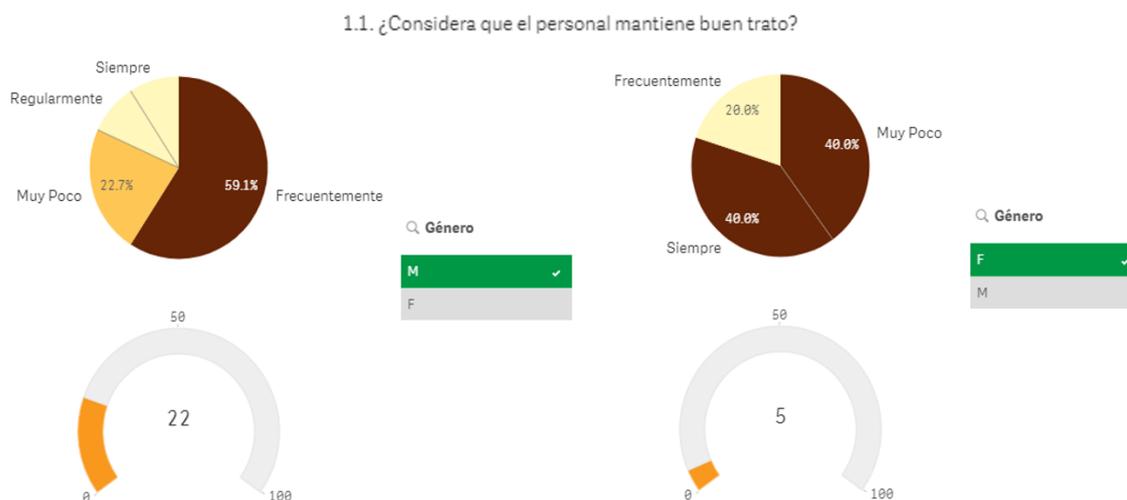


Figura 13 Análisis del Trato de Personal

Fuente: Elaboración propia

La Figura 13 se realizó con ayuda de la plataforma Qlik Sense para el análisis del trato de personal del Hotel, el cual se observa la diferencia entre el género de los clientes. Los 22 clientes del género masculino opinaron en su mayoría que el personal frecuentemente mantiene buen trato, mientras que en la opinión de las clientes femeninas es un poco más dividida entre siempre y muy poco, esto indica que para la mayoría de los clientes el Hotel Le Man mantiene buena atención, sin embargo, existe un pequeño porcentaje de mujeres que opina lo contrario ya que pueden ser más minuciosas y con expectativas más altas.

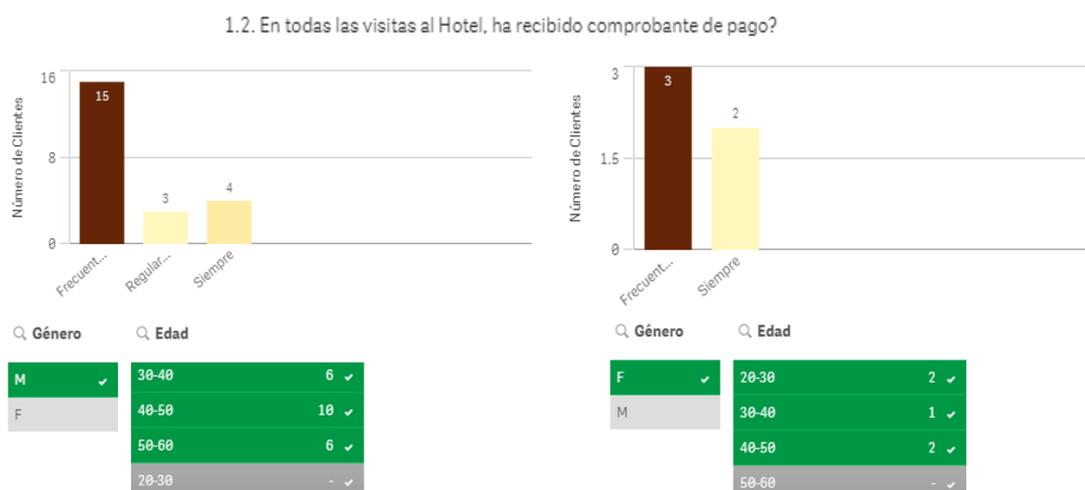


Figura 14 Análisis del Comprobante de Pago

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se muestran los gráficos realizados con Qlik Sense para conocer si los clientes encuestados han recibido su comprobante de pago el cual puede ser boleto o facturas hechas manualmente, en la cual se observa que la mayoría de las clientes femeninas solicitan su comprobante, en comparación con los clientes masculinos. Asimismo, se muestra la cantidad de rango de edades en cada género, siendo el predominante entre ambos el rango de 40-50 años.



Figura 15 Análisis de Atención al Cliente del Género Masculino

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 15 se muestra el análisis a través de Qlik Sense para conocer la respuesta de los clientes encuestados del género masculino sobre si la atención del Hotel Le Mans es rápida refiriéndose también a la eficiencia en el proceso, en donde se detalló cada gráfico de acuerdo a los rangos de edad establecidos, de los cuales se conoce que entre los rangos 40-50 años y 50-60 años, los hombres opinaron que la atención es rápida frecuentemente y muy poco, mientras que la opinión de los de menor rango creen que es regularmente y siempre, haciéndose notar que las personas de mayor edad son más minuciosas en cuanto al trato que la empresa les brinde.

[1.3 Considerando la siguiente escala, ¿cree que la atención es rápida?]

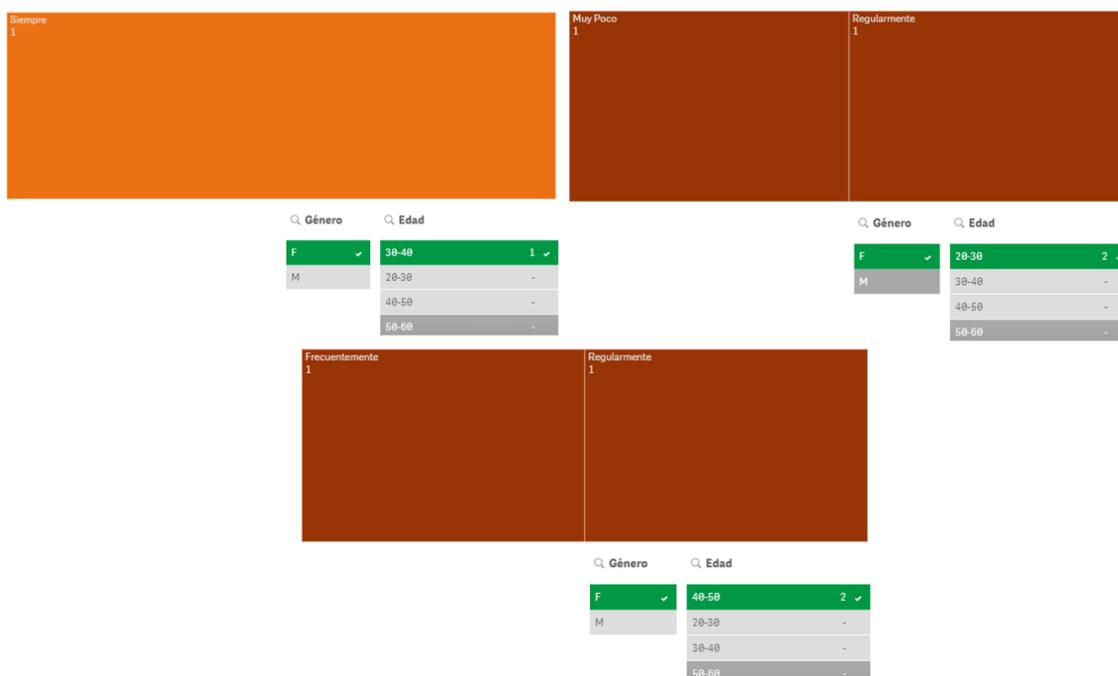


Figura 16 Análisis de Atención al Cliente del Género Femenino

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16 se realizaron los gráficos en la plataforma Qlik Sense para conocer la opinión de las clientes femeninas según su rango de edad, en la cual se conoció que en el rango 20-30 años opinan que la atención es rápida regularmente y muy poco, además en el rango de 30-40 años opina que la atención siempre es rápida y la del rango de 40-50 años es frecuente y regularmente, en donde se entendió que habían diferencias de acuerdo al horario de entrada de los clientes ya que el turno en la recepción cambia.

2.1. ¿Encuentra ordenado al hotel (ambiente, recepción, habitación, etc)?

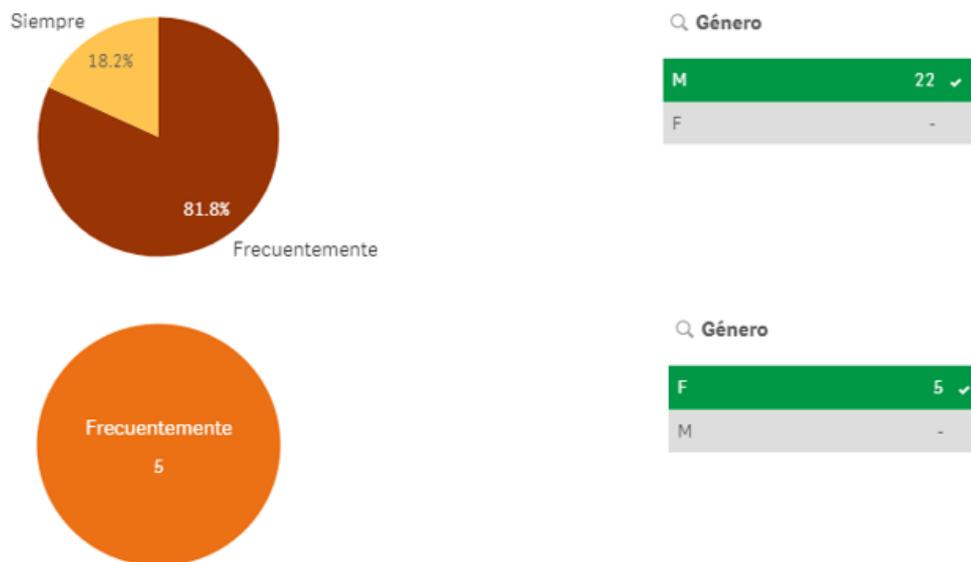


Figura 17 Análisis sobre el Hotel Ordenado

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 17 se muestra el análisis a la pregunta 2.1 de la encuesta hecha a los clientes que visitaron el Hotel Le Mans, de acuerdo al género de los clientes, en el cual se supo que de 22 clientes hombres el 81.8% marcó la opción de frecuentemente y el 18.2% marco la de siempre, y las 5 clientes femeninas marcaron frecuentemente, lo que indica que el hotel mantiene los estándares de limpieza adecuados haciéndose notar en las respuestas de los clientes.



Figura 18 Análisis sobre la comida del Hotel

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 18 se muestra el análisis realizado en Qlik Sense sobre si a los clientes encuestados les gustó la comida que el Hotel Le Mans les sirvió, teniendo en cuenta que solo se sirven desayunos de acuerdo al paquete con el que entran al hotel. En este análisis se conoció que del todas de clientes hombres, 17 marcaron frecuentemente, 3 siempre y 2 regularmente respectivamente y en las clientes mujeres, todas respondieron frecuentemente, lo cual indica que el desayuno es agradable a su paladar, sin embargo, la empresa no tiene una carta más extensa, solo de desayunos.

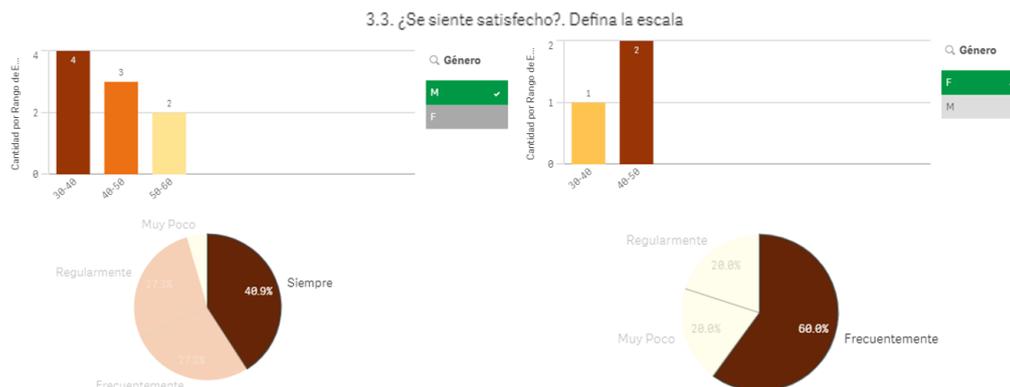


Figura 19 Análisis de la Satisfacción del Cliente

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 19 se muestran los gráficos hechos en la plataforma Qlik Sense sobre la satisfacción de los clientes encuestados, en la cual se conoció el porcentaje de acuerdo a cada género y rango de edades. Para el género masculino, se supo que los clientes que marcaron la opción más destacada (siempre) fueron 4 del rango 30-40 años, 3 del rango 40-50 años y 2 del rango 50-60 años, y del género femenino, la opción que más marcaron fue frecuentemente, 2 del rango de 40-50 años y 1 de 30-40 años. Esto indica que la satisfacción del cliente está en un buen porcentaje, pero puede mejorar.

### 3.2. Identificación de los procesos clave del Hotel Le Mans

#### a) Mapa de Procesos AS IS:

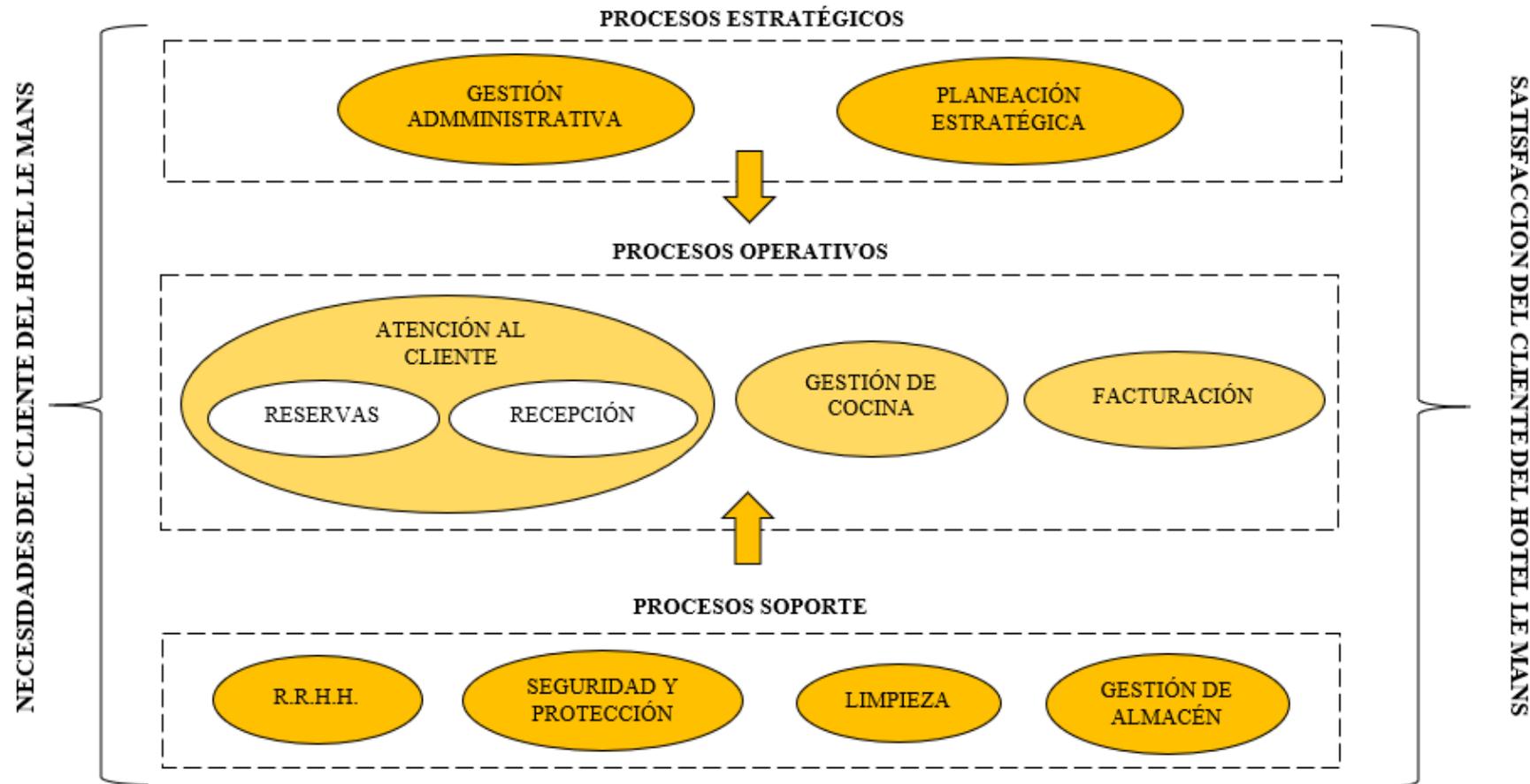


Figura 20 Mapa de Procesos del Hotel Le Mans AS IS

Fuente: Elaboración propia

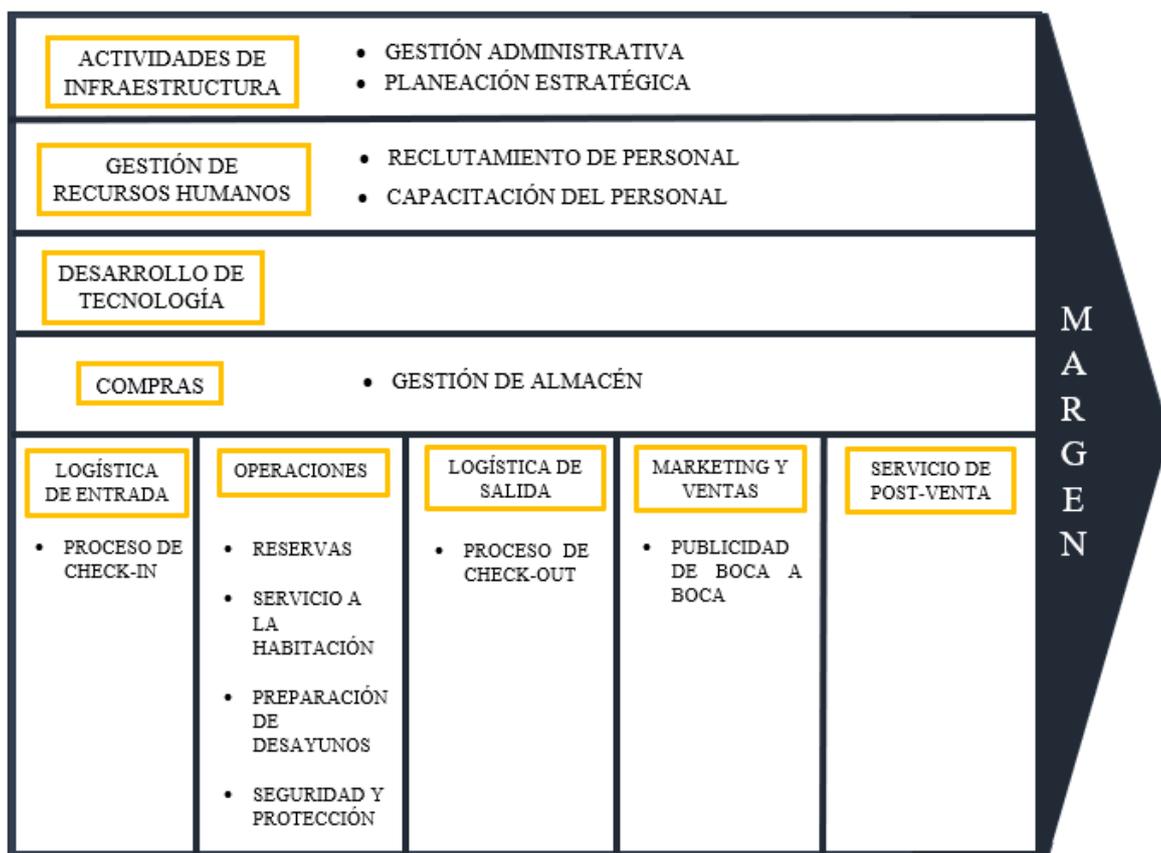
En la Figura 10 se muestra el mapa de procesos del Hotel Le Mans, el cual contiene los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Para los estratégicos se realiza la gestión administrativa para tener claro y coordinar las actividades para desempeñar en el hotel, también se realiza la planificación estratégica a través de algunas reuniones o revisiones para alcanzar los objetivos de la empresa, aunque este proceso ha sido dejado de lado.

Para los procesos operativos, primero se engloba a reservas y recepción como la atención al cliente en la cual se realiza el check-in de los huéspedes, se resuelven dudas, etc, además, se realiza la gestión de cocina, ya que se ofrece desayuno a los huéspedes y también la facturación periódicamente emitiendo y registrando sus facturas de forma manual.

Finalmente, los procesos de soporte son: el de recursos humanos, en la cual eventualmente realizan capacitaciones al personal y también el reclutamiento si es necesario para contratar, otro proceso es el de seguridad y protección ya que mantienen los protocolos de seguridad claros por la pandemia covid-19, asimismo el proceso de limpieza se realiza cada día en todo el hotel y también en el servicio a la habitación, y el proceso de gestión de almacén se realiza periódicamente para mantener abastecido al hotel con materiales ya sea de limpieza, para la cocina, entre otros.

**b) Cadena de Valor AS IS:**



*Figura 21* Cadena de valor AS IS

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 21 se muestra la cadena de valor del Hotel Le Mans con sus actividades primarias y de soporte. Para las primeras actividades se clasificó dentro de la logística de entrada al proceso de check-in en el cual se registra el ingreso de los huéspedes, también como parte de las operaciones se encuentra a las reservas, el servicio a la habitación en donde se realiza la limpieza, la preparación de los desayunos ya que a veces están incluidos en el paquete de la habitación y también se encuentra la seguridad y protección que realizan cumpliendo los protocolos de bioseguridad, atención 24hrs, etc.

Como parte de las actividades de soporte actuales, dentro de la infraestructura se encuentra la gestión administrativa y la planeación estratégica que apoyan a

cumplir los objetivos de la empresa, para la gestión de recursos humanos, se realiza el reclutamiento cuando es necesario y eventualmente las capacitaciones al personal, en cuanto al desarrollo de tecnología, no cuentan con una específica, pero si tienen redes sociales por las que se pueden contactar con la empresa, manejan especialmente su WhatsApp, finalmente en la parte de compras se clasificó a la gestión de almacén para mantener el abastecimiento de distintos materiales o insumos para la empresa, periódicamente se realizan los requerimientos para luego abastecerlos.

**c) Diagramas de flujo AS IS:**

**i. Reserva AS IS:**

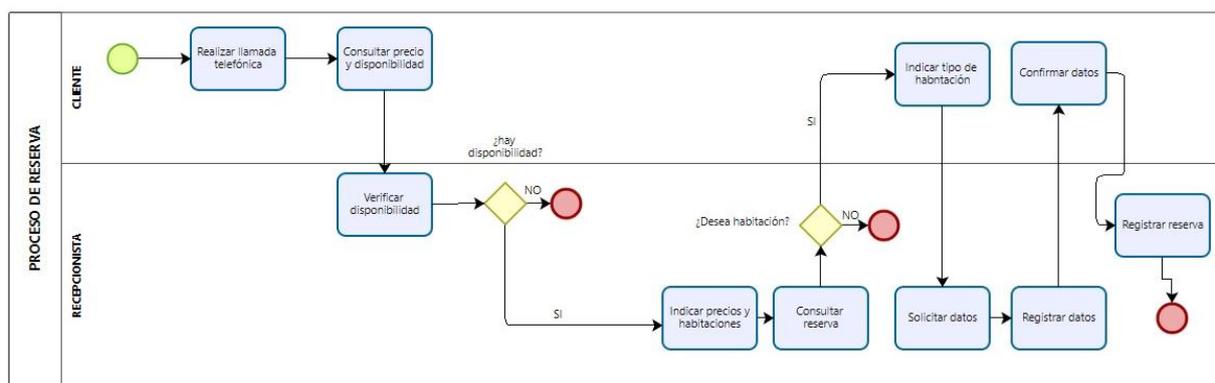


Figura 22 Proceso de Reserva AS IS

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 22 se realizó el diagrama de flujo del proceso de reserva en la empresa Hotel Le Mans en la cual participa el recepcionista de la empresa y un cliente que desee reservar una o más habitaciones en la empresa, este proceso se realiza vía telefónica para conocer la disponibilidad de habitaciones, cotizar precios y fechas, para luego poder realizar el registro de la reserva. Es importante saber que ha habido veces en las que se ha reservado habitaciones, sin embargo, el huésped no ha llegado a habitarla por distintos motivos, lo cual genera que no se sepa con seguridad la disponibilidad de habitaciones para otros huéspedes.

**ii. Recepción AS IS:**

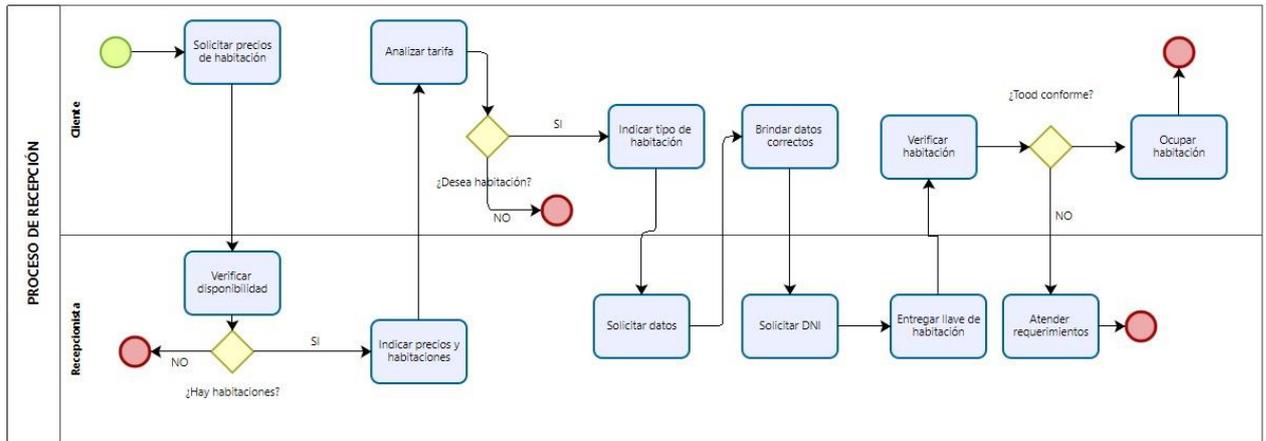


Figura 23 Proceso de Recepción AS IS

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 23 se describe al proceso de recepción del Hotel Le Mans, se cuenta con la misma participación del recepcionista, así como en el proceso de reserva y con el posible cliente, la cual inicia con el cliente que desea conocer los precios y preguntas adicionales del hotel (cuenta con cochera, desayuno incluido, etc), luego el recepcionista le indica la disponibilidad y solicita los datos del cliente junto con su DNI para registrarlo, de forma manual en un cuaderno e identificar al cliente para poder entregarle la habitación correspondiente y atender cualquier requerimiento que tenga.

### iii. Facturación AS IS:

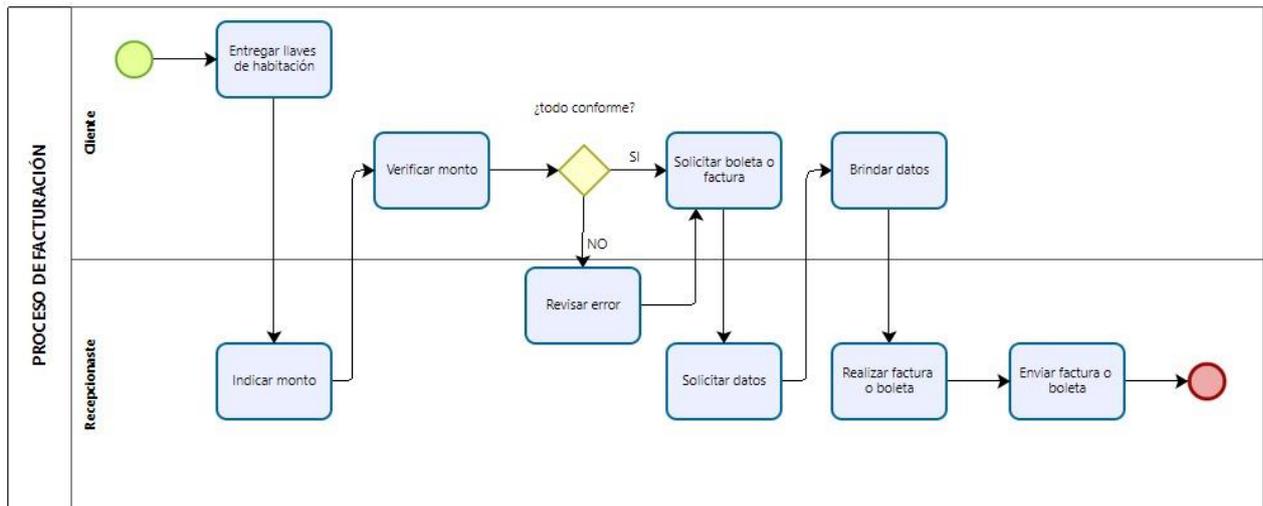


Figura 24 Proceso de Facturación AS IS

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 24 se describe el proceso de facturación del Hotel Le Mans, el cual se realiza mediante la boleta y factura de forma manual, por falta de conocimiento en el medio electrónico de parte del recepcionista, en ella se registran todos los datos del servicio de alojamiento, comida incluida, días, etc. Cada boleta o factura emitida pasan al proceso de contabilidad para que sean verificadas.

**iv. Gestión de Cocina AS IS:**

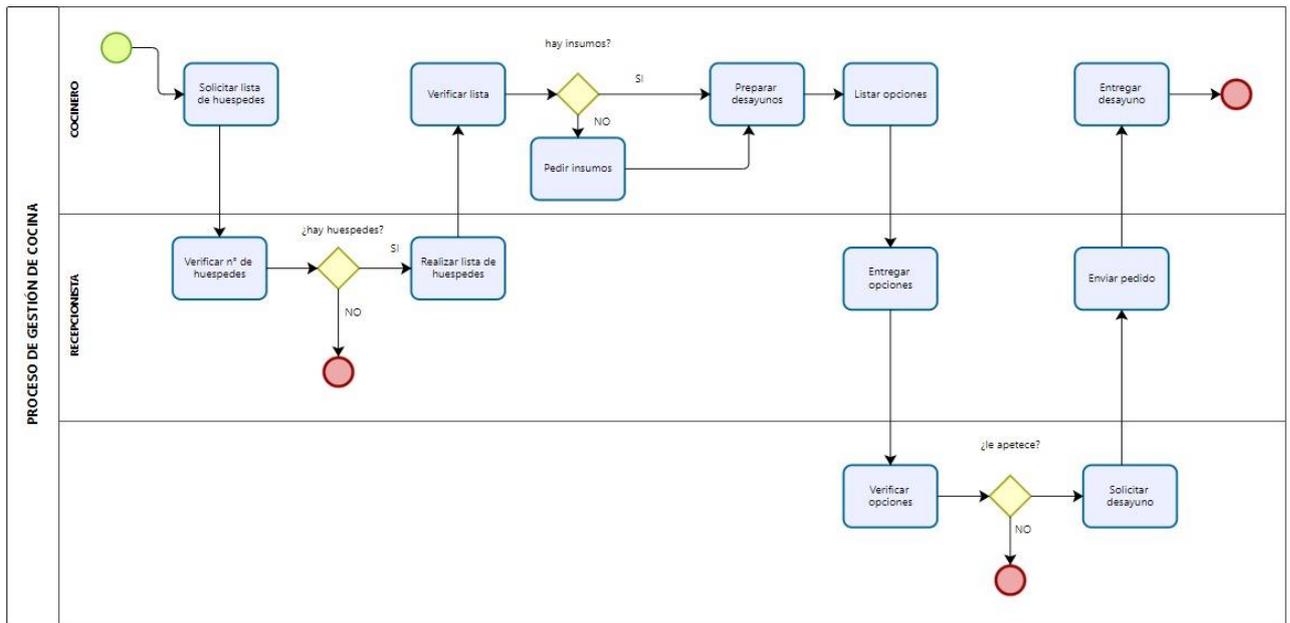


Figura 25 Proceso de Gestión de Cocina AS IS

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 25 se describe al proceso de gestión de cocina iniciando en el servicio de alojamiento el cual incluye el desayuno, aquí el encargado de cocina obtiene la lista del número de huéspedes, para poder preparar los desayunos respectivos con la lista de opciones de acuerdo a los insumos y poder servirles a los huéspedes de acuerdo a su solicitud para que se logre cumplir con el requerimiento y por ende la satisfacción del huésped.

### 3.3 Descripción del modelo de gestión por procesos para la empresa hotelera

#### a) Mapa de Procesos TO BE:

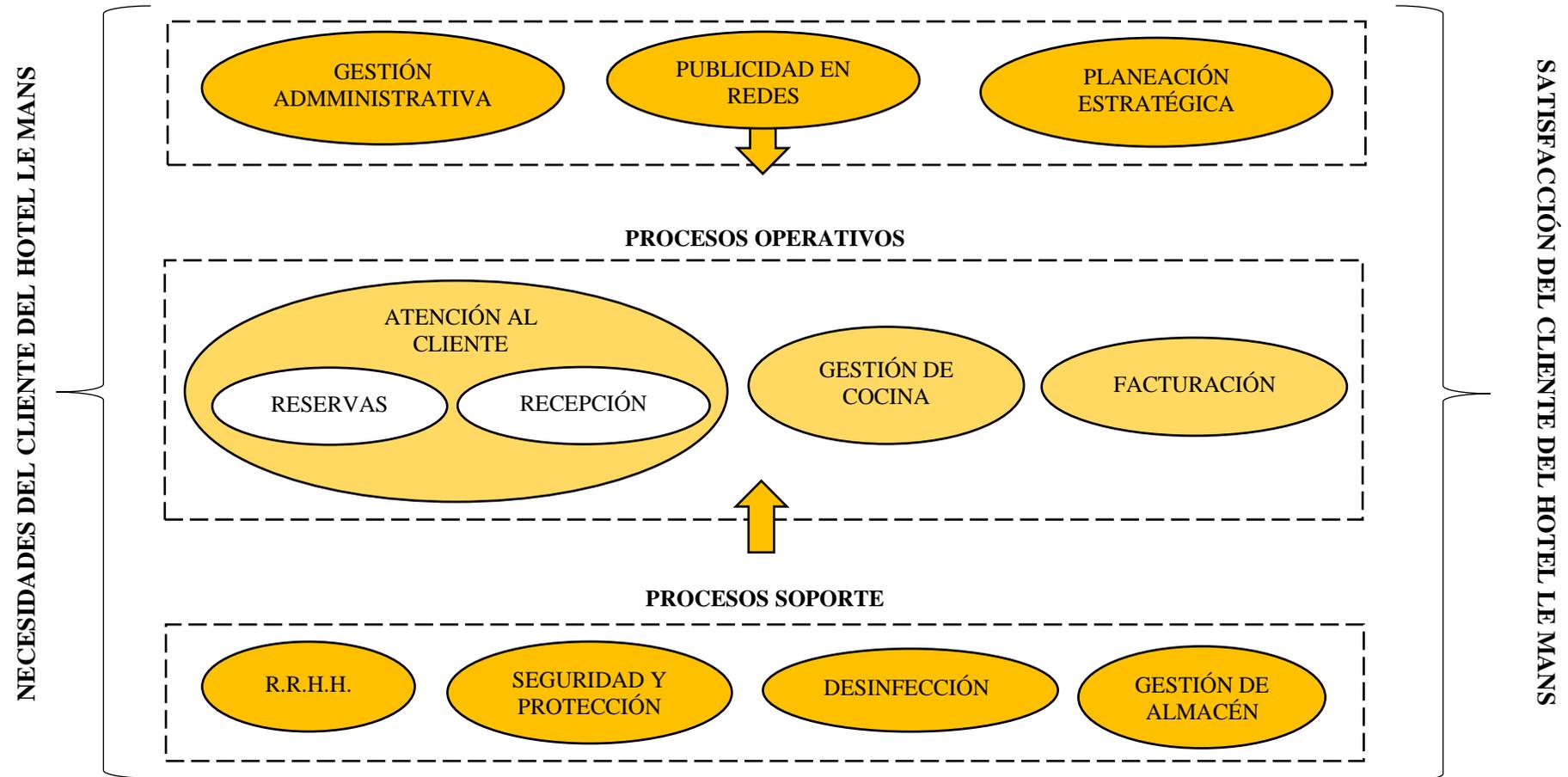


Figura 26 Mapa de procesos TO BE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 26 se muestra el mapa de procesos del Hotel Le Mans TO BE, el cual contiene los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Para los estratégicos se realiza la gestión administrativa para tener claro y coordinar las actividades para desempeñar en el hotel, también se realiza la planificación estratégica a través de algunas reuniones o revisiones para alcanzar los objetivos de la empresa, haciendo énfasis en estos procesos en el actual mapa, se busca digitalizar estos procesos haciendo uso de programas de Microsoft Office y almacenamiento en la nube (Google Drive), para la mejora del desarrollo de estos. Asimismo, se añadió el proceso de publicidad en redes, para una mayor captación de clientes y una mayor interacción con los usuarios.

Para los procesos operativos, primero se engloba a reservas y recepción como la atención al cliente en la cual se realiza el check-in de los huéspedes, se resuelven dudas, etc, además, se realiza la gestión de cocina, ya que se ofrece desayuno a los huéspedes y también se busca ofrecer más variedad de alternativas en cuanto al servicio de comida que ofrece el hotel, asimismo se trabajará de manera electrónica las boletas y facturación.

Finalmente, los procesos de soporte son: el de recursos humanos, en la cual eventualmente realizan capacitaciones al personal y también el reclutamiento si es necesario para contratar; otro proceso es el de seguridad y protección ya que mantienen los protocolos de seguridad claros por la pandemia covid-19, Por otro lado, se reemplazó el procesos de limpieza por gestión de desinfección, que consiste básicamente en desinfectar todo el hotel de forma periódica, y brindarle al huésped la seguridad que necesita para su placentera estadía, y el proceso de gestión de almacén se realiza periódicamente para mantener abastecido al hotel con materiales ya sea de limpieza, para la cocina, entre otros, en cuanto a este último procesos,

muchas veces se espera no tener los productos para solicitarlos, en este caso se busca abastecer de los implementos necesarios en el tiempo adecuado.

**b) Cadena de Valor TO BE:**

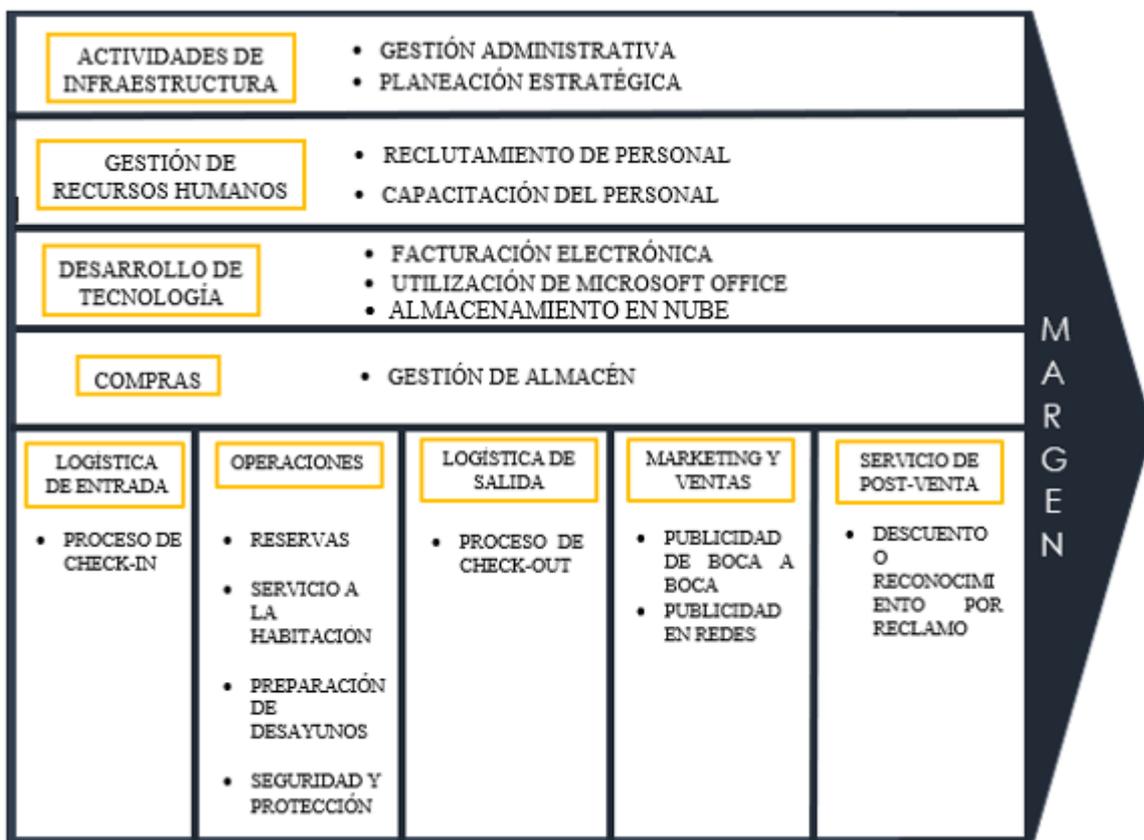


Figura 27 Cadena de Valor TO BE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 27 se muestra la cadena de valor del Hotel Le Mans TO BE, con sus actividades primarias y de soporte. Para las primeras actividades se clasificó dentro de la logística de entrada al proceso de check-in en el cual se registra el ingreso de los huéspedes, también como parte de las operaciones se encuentra a las reservas, el servicio a la habitación en donde se realiza la limpieza, la preparación de los desayunos ya que a veces están incluidos en el paquete de la habitación, agregándole el servicio de alimentación y ampliando el menú de la carta, esto va de

la mano de la seguridad y protección que se debe realizar cumpliendo los protocolos de bioseguridad, atención 24 horas, etc.

Como parte de las actividades de soporte actuales, dentro de la infraestructura se encuentra la gestión administrativa y la planeación estratégica que apoyan a cumplir los objetivos de la empresa, para la gestión de recursos humanos, se realiza el reclutamiento cuando es necesario y eventualmente las capacitaciones al personal, en cuanto al desarrollo de tecnología, se le agregó la facturación electrónico esto ayudaría a tener un control correcto ante la SUNAT y la optimización del proceso de facturación, logrando así enviar a los clientes por correo electrónico sus comprobantes de pago, además se insertará la aplicación de Microsoft Office para el registro de datos en cuanto al área administrativa y logística y el almacenamiento en la nube (Google Drive) para mantener guardados los archivos y evitar posibles pérdidas de documentos en el organización. Por otro lado, se cuenta con redes sociales, pero en este punto se realizará marketing por este medio para una mayor captación de cliente. En el área de compras se clasificó a la gestión de almacén para mantener el abastecimiento de distintos materiales o insumos para la empresa, periódicamente se realizan los requerimientos para luego abastecerlos. Finalmente se añadió en el servicio de post-venta el reconocimiento o descuento en su próxima visita del cliente por algún reclamo que escape de las manos del empleado a cargo.

**c) Documentación de procesos:**

**i. Proceso de Reserva:**

➤ **Descripción del proceso**

	<b>Proceso de Reserva</b>	Código: Pro-01.01
--	---------------------------	-------------------

 <b>Hotel Le Mans</b> Trujillo Comodidad y Elegancia		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 12/12/2021
---	--	--------------	----------------------------------

**Objetivo del proceso:**

Realizar de manera eficiente la reserva del cliente, brindando la información correcta.

**Alcance:**

Abarca desde el contacto del cliente con hotel hasta el registro de la reserva.

**Responsabilidades:****Dueño del Proceso**

Recepcionista

**Actores del Proceso**

**Recepcionista:** Encargado de brindar la información correspondiente a los clientes para realizar sus reservas.

**Cliente:** Encargado de solicitar las reservas de las habitaciones.

**Documentos aplicables y/o anexos:**

Registro de reservas en Excel y disponibilidad de habitaciones.

➤ Diagrama de flujo TO BE de Reserva

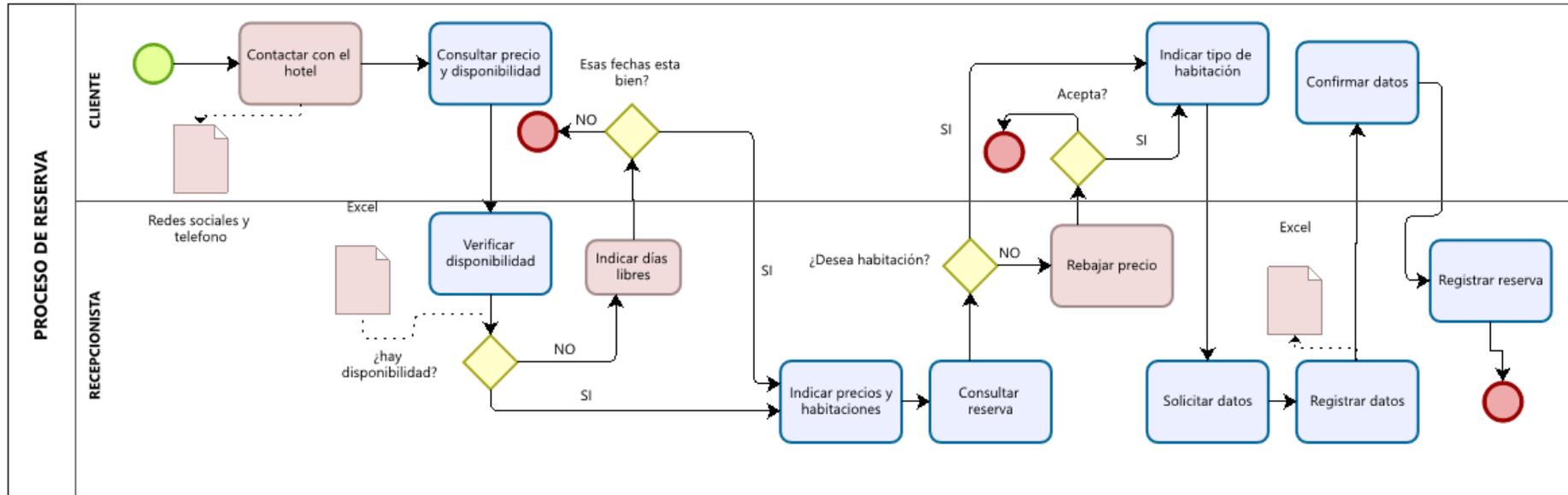


Figura 28 Reserva TO BE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 28 se presenta el diagrama de flujo del proceso de Reserva TO BE, donde se añade la utilización de las redes sociales para el contacto con el hotel, haciendo énfasis en WhatsApp Business, para que la empresa ofrezca su catálogo de servicios en el mismo, pueda tener mensajes automatizados para optimizar tiempos y se vea más formal cuando la contacten. Asimismo, se busca hacer uso de Microsoft Office para el registro de datos en el sistema, ya que suelen escribir en un cuaderno aparte, con el cual han tenido inconvenientes o problemas de registro, así como hacer uso del almacenamiento en la nube para evitar pérdidas de registros o distintos documentos, por ello para trabajar de manera eficiente se optó por dichas mejoras, además al tener la información siempre actualizada en la base de datos del Excel, permitiría responder de manera rápida y eficiente las dudas o consultas que el cliente solicite.

➤ **Caracterización del proceso**

Tabla 7

*Caracterización del proceso de Reserva*

<b>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE RESERVA</b>				
<b>Nombre</b>	RESERVA	<b>Responsable</b>	RECEPCIONISTA	
<b>Objetivo</b>	Realizar de manera eficiente la reserva del cliente, brindando la información correcta.	<b>Requisitos</b>	Informe de disponibilidad de habitaciones	
<b>Alcance</b>	Contactar con el hotel/ registrar reserva	<b>Clasificación</b>	Proceso Operativo	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Destinatario de los bienes y servicios</b>
Cliente	Información de contacto	Contactar con el hotel	Número de contacto del hotel o redes	Cliente
Cliente	Número de contacto del hotel o redes	Consultar precio y disponibilidad	Solicitud de consulta de precio y disponibilidad	Recepcionista
Recepcionista	Solicitud de consulta de precio y disponibilidad	Verificar disponibilidad	Lista de precios y disponibilidad	Recepcionista
Recepcionista	Lista de precios y disponibilidad	Indicar días libres	Ficha de fechas libres	Cliente
Recepcionista	Lista de precios y disponibilidad	Indicar precios y habitaciones	Ficha de precios y habitaciones disponibles	Cliente

Recepcionista	Conformidad de reserva	Consultar reserva	Ficha de posible reserva	Cliente
Recepcionista	Lista de promociones o descuentos	Rebajar precio	Ficha de posible reserva	Cliente
Cliente	Requerimientos de habitación	Indicar tipo habitación	Especificación de habitación	Recepcionista
Recepcionista	Solicitud de datos	Solicitar datos	Toma de datos	Cliente
Recepcionista	Toma de datos	Registrar datos	Ficha de reserva	Cliente
Cliente	Ficha de reserva verificada	Confirmar datos	Ficha de reserva registrada	Recepcionista
Recepcionista	Ficha de reserva registrada	Registrar reserva	Reserva correctamente registrada	Recepcionista
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO</b>				
Responsables		Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros	
Recepcionista		(Reservas registradas en línea / Total de reservas) *100%	Registro de reservas, ficha de reserva, disponibilidad de habitaciones y actualización de precios.	
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
Proceso de Soporte		Requisitos para cumplir		
Proceso de Recepción		Registro correcto de los datos de la reserva		

➤ **Ficha de Indicador**

Tabla 8

*Ficha de Indicador del Proceso de Reserva*

---

**Información del documento**

Versión:	1.0
Fecha:	14-May-21
Autor:	Angela Victoria Lozada Silva

---

**Objetivos**

Realizar de manera eficiente el registro de reserva del cliente, brindando la información correcta.

---

**Detalle de los Campos para documentar**

1	Nombre	Porcentaje de reservas en línea
2	Objetivos	Medir la cantidad de reservas en línea
3	Fuente	Registro de reservas
4	Información que contiene	Cantidad de reservas asistidas
5	Procesos Relacionados	Proceso de Recepción
6	Dueño del Indicador	Gerente General
7	Responsables de Recolección, Almacenamiento y Análisis	Establecer metas y umbrales para el indicador: - Recolección: Recepcionista - Almacenamiento: Recepcionista - Análisis: Gerente general - Comunicación de resultados: Gerente general
8	Supuestos, Inclusiones y Exclusiones	Supuestos - Solamente se incluirán las reservas realizadas durante el periodo. Exclusiones - No se incluirán las asistencias directas del cliente, durante el periodo.
9	Fórmula	(Reservas registradas en línea / Total de reservas) *100%
10	Frecuencia de Ejecución	Mensual

## 11 Método de Recolección, Almacenamiento y Análisis

### Pasos:

- Paso 1. El recepcionista recolecta toda la información que será necesaria para el análisis.
- Paso 2. El recepcionista almacena la información que será útil para el análisis.
- Paso 3. El Gerente general analiza la cantidad de reservas en línea que se produjo en el periodo.
- Paso 4. El Gerente general comunica los resultados a las personas correspondientes, reuniones o vía correo electrónico.

## 12 Pautas para el Análisis y Comunicación de Resultados

### **Análisis simple:**

El crecimiento del valor del indicador, es bueno en este caso, puesto que estaremos asistiendo el número de reservas en línea de los clientes y comparar si se está logrando atender a la gran cantidad de clientes de manera idónea.

### **Umbrales para el análisis:**

El rango esperando esta entre el 40% y el 70%.

### **Análisis si el indicador se encuentra en el rango esperado:**

Si el indicador está dentro del rango esperado, significa que estamos teniendo una buena comunicación con el cliente y se está logrando realizar de manera correcta el registro de su reserva en línea.

### **Análisis si el indicador se encuentra fuera del rango esperado:**

De estar fuera del rango, es necesario que el Gerente general investigue el problema y se busque estrategias para mejorar en el proceso.

### **Pautas para comunicación:**

Los resultados son comunicados por el Gerente general, el cual analiza de manera mensual el desempeño de los empleados, con el fin de mantener al tanto como se encuentra la empresa con el proceso de reserva. En el caso que se encuentre fuera del rango, es necesario comunicarse con el

Recepcionista para poder conocer porque se produjo y que medidas se deben de tomar dentro del problema.

## ii. Proceso de Recepción:

### ➤ Descripción del proceso:

 <b>Hotel Le Mans</b> Trujillo <small>Comodidad y Elegancia</small>	<b>Proceso de Recepción</b>	Código: Pro-01.02	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 13/12/2021

### Objetivo del proceso:

Realizar de manera idónea la recepción del cliente y hacer placentera su estadía.

### Alcance:

Abarca desde la solicitud de precios del cliente hasta la cortesía que brinda la organización.

### Responsabilidades:

#### Dueño del Proceso

Recepcionista

#### Actores del Proceso

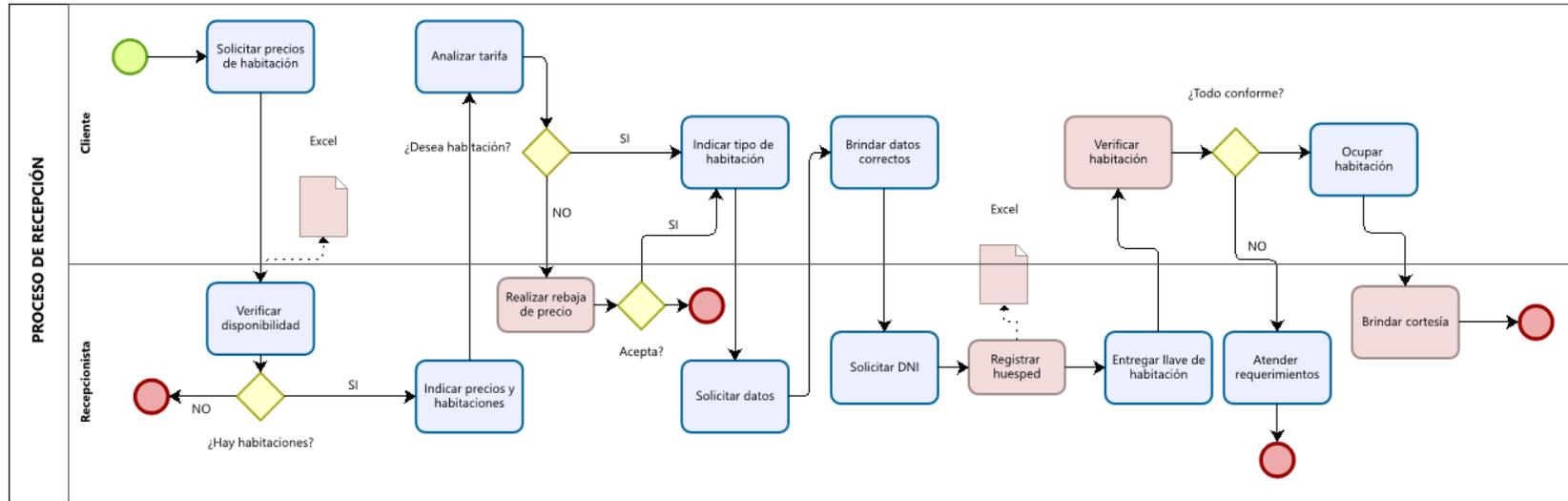
**Recepcionista:** Encargado de brindar la información correspondiente a los horarios del hotel, fechas disponibles y precios, teniendo la facultad de ofrecerle una excelente estadía al huésped.

**Cliente:** Encargado de solicitar una habitación y hacer uso de esta el tiempo que requiera.

### Documentos aplicables y/o anexos:

Registro de reservas, ficha de reserva, disponibilidad de habitaciones y actualización de precios, registro de estadía del huésped.

➤ Diagrama de flujo TO BE Recepción



Powered by  
bizagi  
Modeler

Figura 29 Recepción TO BE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 29 se muestra el diagrama de flujo del proceso de Recepción TO BE, donde se incorpora el registro de los huéspedes en Excel y almacenamiento en la nube para un mayor control, actualización de datos y verificación de la disponibilidad de habitaciones en el hotel haciendo uso de filtros o distintas opciones de Excel para consultas rápidas, debido a que utilizaban hojas de reserva o uso de habitación y hacían cuadros en cuadernos o hojas, lo que ha generado problemas a la hora que un cliente se acercaba para solicitar habitación se le ofrecía una habitación que muchas veces estaba ocupada o separada por un huésped, esto sucedía porque al cambiar de turno no había un registro claro que le permita al empleado dar la información correcta al cliente. Además, se está incorporando una rebaja de precio a los clientes u obsequiarle un desayuno continental para lograr retener al cliente y lograr así su fidelización.

➤ **Caracterización del proceso**

Tabla 9

*Caracterización del Proceso de Recepción*

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN				
<b>Nombre</b>	RECEPCIÓN		<b>Responsable</b>	RECEPCIONISTA
<b>Objetivo</b>	Realizar de manera idónea la recepción del cliente y hacer placentera su estadía.	<b>Requisitos</b>	Registro de reservas, ficha de reserva, disponibilidad de habitaciones y actualización de precios, registro de estadía del huésped	
<b>Alcance</b>	Solicitar precios de habitaciones/ Brindar cortesía	<b>Clasificación</b>	Proceso Operativo	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Cliente	Solicitud de información	Solicitar precios de habitaciones	Solicitud de precios	Recepcionista
Recepcionista	Solicitud de precios	Verificar disponibilidad	Lista de precios según disponibilidad	Recepcionista
Recepcionista	Lista de precios según disponibilidad	Indicar precios y disponibilidad	Precios establecidos	Cliente
Cliente	Precios establecidos	Analizar tarifa	Respuesta de tarifa	Recepcionista

Recepcionista	Respuesta de tarifa	Realizar rebaja	Solicitud de habitación	Cliente
Recepcionista	Solicitud de habitación	Indicar tipo de habitación	Habitación seleccionada	Recepcionista
Recepcionista	Habitación seleccionada	Solicitar datos	Solicitud de datos	Cliente
Cliente	Solicitud de datos	Brindar datos correctos	Datos correctos	Recepcionista
Recepcionista	Datos correctos	Solicitar DNI	DNI	Cliente
Recepcionista	DNI	Registrar huésped	Registro de huésped	Recepcionista
Recepcionista	Registro de huésped	Entregar llave de habitación	Acceso a habitación	Cliente
Cliente	Acceso a habitación	Verificar habitación	Verificación de habitación	Recepcionista
Recepcionista	Verificación de habitación	Atender requerimientos	Requerimientos atendidos	Cliente
Cliente	Requerimientos atendidos	Ocupar habitación	Uso de habitación	Recepcionista
Recepcionista	Uso de habitación	Brindar cortesía	Registro de cortesía	Cliente
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO</b>				
Responsables		Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros	
Recepcionista		(Reclamos por atención/ total de reclamos) *100%	Registro de reservas, ficha de reserva, disponibilidad de habitaciones y actualización de precios.	
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
Proceso de Soporte			Requisitos para cumplir	
Proceso de Limpieza, Reserva			Registro de la estadía del cliente	

➤ **Ficha de Indicador**

Tabla 10

*Ficha de Indicador del Proceso de Recepción*

---

**Información del documento**

Versión:	1.0
Fecha:	14-May-21
Autor:	Luisa Fernanda Zavaleta Alfaro

---

**Objetivos**

Realizar de manera idónea la recepción del cliente y hacer placentera su estadía.

---

**Detalle de los Campos para documentar**

1	Nombre	Porcentaje de reclamos por recepción la recepción del cliente
2	Objetivos	Medir la cantidad de reclamos por la recepción del cliente
3	Fuente	Registro de clientes en el hotel
4	Información que contiene	Cantidad de reclamos en el periodo
5	Procesos Relacionados	Limpieza y Reserva
6	Dueño del Indicador	Gerente General
7	Responsables de Recolección, Almacenamiento y Análisis	Establecer metas y umbrales para el indicador: - Recolección: Recepcionista - Almacenamiento: Gerente general - Análisis: Gerente general - Comunicación de resultados: Gerente general
8	Supuestos, Inclusiones y Exclusiones	Supuestos - Solamente se incluirán a los clientes atendidos durante el periodo. Exclusiones - No se incluirán los clientes atendidos fuera de la elaboración del periodo correspondiente.

9	Fórmula	(Reclamos por atención/ total de reclamos) *100%
10	Frecuencia de Ejecución	Mensual
11	Método de Recolección, Almacenamiento y Análisis	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paso 1. El Recepcionista recolecta toda la información que será necesaria para el análisis</li> <li>- Paso 2. El Gerente general almacena la información que será útil para el análisis</li> <li>- Paso 3. El Gerente general analiza la cantidad de productos nuevos que se produjo en el periodo</li> <li>- Paso 4. El Gerente general comunica los resultados a las personas correspondientes, mediante correo electrónico</li> </ul>
12	Pautas para el Análisis y Comunicación de Resultados	<p><b>Análisis simple:</b> El crecimiento del valor del indicador, es malo en este caso, puesto obteniendo un mayor porcentaje de reclamos en cuanto a la recepción e información que se le brinda al cliente.</p> <p><b>Umbrales para el análisis:</b> El rango esperando esta entre el 20% y el 30%.</p> <p><b>Análisis si el indicador se encuentra en el rango esperado:</b> Si el indicador está dentro del rango esperado, significa que estaría teniendo una buena respuesta en cuanto a la atención que se le brinda al cliente.</p> <p><b>Análisis si el indicador se encuentra fuera del rango esperado:</b> De estar fuera del rango, es necesario que el Gerente investigue el problema y se busque estrategias para mejorar en el proceso.</p> <p><b>Pautas para comunicación:</b></p>

Los resultados son comunicados por el Gerente general, los cuales se realizarían en periodos mensuales, con el fin de mantener al tanto como se encuentra la empresa en cuanto a la atención que recibe el cliente, una vez pisa la organización. En el caso que se encuentre fuera del rango, es necesario comunicarse con el gerente general para poder conocer porque se produjo y que medidas se deben de tomar dentro del problema.

### iii. Proceso de Facturación:

#### ➤ Descripción del proceso

 <b>Hotel Le Mans</b> <i>Trujillo</i> <small>Comodidad y Elegancia</small>	<b>Proceso de Facturación</b>	Código: Pro-01.03	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 14/12/2021

#### Objetivo del proceso:

Ejecutar de manera correcta la boleta o factura al cliente

#### Alcance:

Abarcar desde la entrega de llaves del huésped hasta el envío de la boleta o factura al cliente.

#### Responsabilidades:

##### Dueño del Proceso

Recepcionista

##### Actores del Proceso

**Recepcionista:** Encargado de realizar la factura o boleta al cliente de manera detallada y con suma claridad.

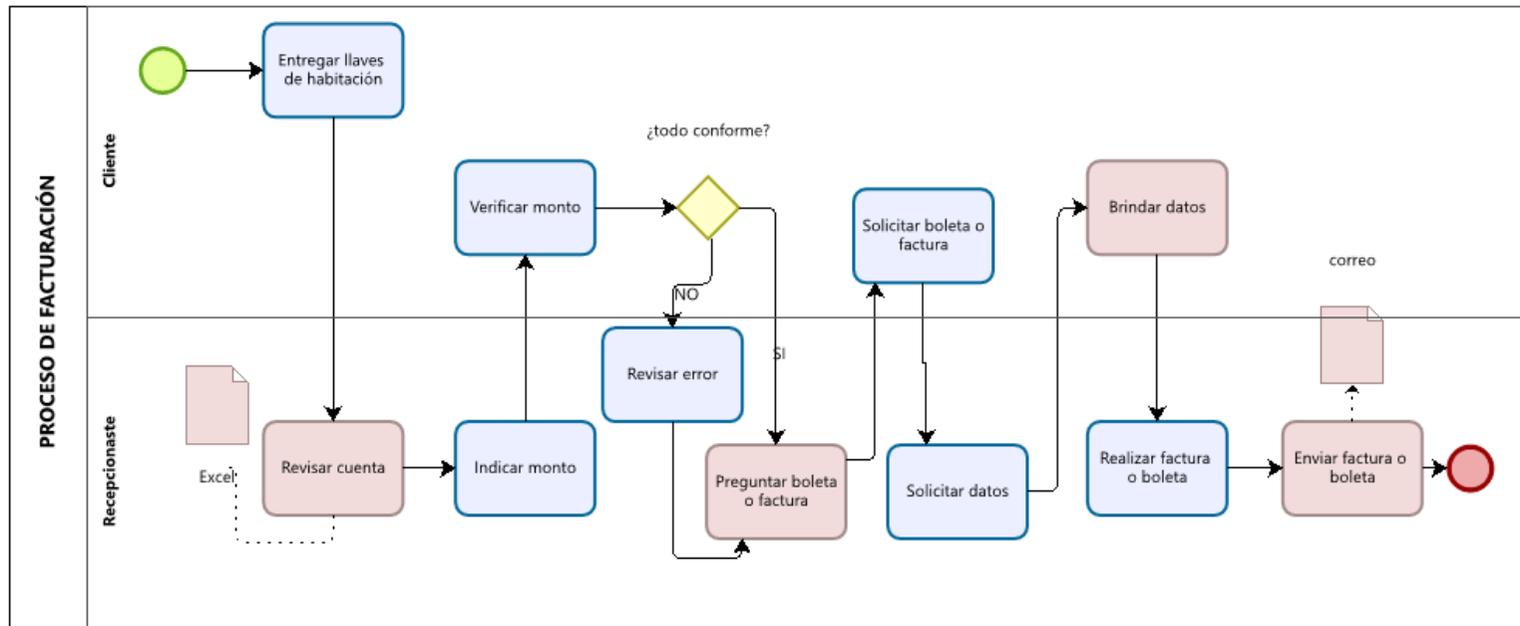
**Cliente:** Encargado de solicitar la boleta o factura por el pago de la habitación.

#### Documentos aplicables y/o anexos:

Detalle del consumo del huésped

Boleta o factura

➤ Diagrama de flujo TO BE Facturación



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 30 Facturación TO BE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 30 se presenta el diagrama de flujo del proceso de facturación TO BE, en este diagrama se describe el flujo de actividades correspondientes al proceso agregándole ya el uso del sistema actual de SUNAT, que conlleva a una facturación electrónica donde se emitirá la boleta o factura electrónica y se les enviará a la gran mayoría de clientes a sus correos electrónicos o vía WhatsApp, optimizando así el proceso, evitando el uso de papel, lapicero y tinta, ya no se utilizará la boleta y factura en papel ni redacción a mano, y se tendría un mayor control de las entradas de dinero en la organización.

➤ **Caracterización del proceso**

Tabla 11

*Caracterización del Proceso de Facturación*

<b>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN</b>				
<b>Nombre</b>	FACTURACIÓN		<b>Responsable</b>	RECEPCIONISTA
<b>Objetivo</b>	Ejecutar de manera correcta la boleta o factura al cliente		<b>Requisitos</b>	Detalle del consumo del huésped
<b>Alcance</b>	Entregar llaves de la habitación/ Enviar boleta o factura		<b>Clasificación</b>	Proceso Operativo
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Destinatario de los bienes y servicios</b>
Cliente	Salida de la habitación	Entregar llaves de la habitación	Solicitud de salida	Recepcionista
Recepcionista	Solicitud de salida	Revisar la cuenta	Informe de cuenta	Recepcionista
Recepcionista	Informe de cuenta	Indicar el monto	Monto detallado	Cliente
Cliente	Monto detallado	Verificar monto	Monto verificado	Recepcionista
Recepcionista	Monto verificado	Revisar error	Detalle del consumo	Recepcionista
Recepcionista	Detalle del consumo	Preguntar boleta o factura	Selección facturación	Cliente

Cliente	Selección facturación	Solicitar boleta o factura	Solicitud de facturación	Recepcionista
Recepcionista	Solicitud de facturación	Solicitar datos	Solicitud de datos	Cliente
Cliente	Solicitud de datos	Brindar datos	Datos de la facturación	Recepcionista
Recepcionista	Datos de la facturación	Realizar boleta o factura	Boleta o factura	Recepcionista
Recepcionista	boleta o factura	Enviar boleta o factura	Correo enviado	Cliente
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO</b>				
Responsables		Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros	
Recepcionista		(Facturas + boletas / total de habitaciones utilizadas) *100%	Detalle del consumo del huésped	
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
Proceso de Soporte			Requisitos para cumplir	
Proceso de Recepción, administración			Emisión de boleta y factura correcta	

➤ **Ficha de Indicador**

Tabla 12

*Ficha de Indicador del Proceso de Facturación*


---

**Información del documento**

Versión:	1.0
Fecha:	14-May-21
Autor:	Angela Victoria Lozada Silva

---

**Objetivos**

Ejecutar de manera correcta la boleta o factura al cliente

---

**Detalle de los Campos para documentar**

1	Nombre	Porcentaje de entrega de boletas o facturas
2	Objetivos	Medir la cantidad de ventas efectivas realizadas
3	Fuente	Registro de huéspedes en el periodo
4	Información que contiene	Cantidad de huéspedes en el periodo
5	Procesos Relacionados	Recepción y administración
6	Dueño del Indicador	Gerente General
7	Responsables de Recolección, Almacenamiento y Análisis	Establecer metas y umbrales para el indicador: - Recolección: Recepcionista - Almacenamiento: Recepcionista - Análisis: Administrador - Comunicación de resultados: Administrador
8	Supuestos, Inclusiones y Exclusiones	Supuestos - Solamente se incluirán el registro de huéspedes realizados durante el periodo. Exclusiones - No se incluirán la estadía de huéspedes de reserva que no fueron concretados, durante el periodo.

9	Fórmula	(Facturas + boletas / total de habitaciones utilizadas) *100%
10	Frecuencia de Ejecución	Mensual
11	Método de Recolección, Almacenamiento y Análisis	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paso 1. El recepcionista recolecta toda la información que será necesaria para el análisis</li> <li>- Paso 2. El recepcionista recopila la información que será útil para el análisis</li> <li>- Paso 3. El Administrador analiza la cantidad de registro de huéspedes que tuvieron estadía en el periodo</li> <li>- Paso 4. El Administrador comunica los resultados a las personas correspondientes, mediante correo electrónico o de manera presencial</li> </ul>
12	Pautas para el Análisis y Comunicación de Resultados	<p><b>Análisis simple:</b> El crecimiento del valor del indicador, es bueno en este caso, puesto que estaría incrementando el cumplimiento con los clientes y la SUNAT, con la emisión correspondiente y obligatoria de la boleta o factura por el uso del servicio.</p> <p><b>Umbrales para el análisis:</b> El rango esperando esta entre el 80% y el 100%.</p> <p><b>Análisis si el indicador se encuentra en el rango esperado:</b> Si el indicador está dentro del rango esperado, significa que no se está teniendo un grado de compromiso con el cumplimiento de las normas de la organización y del sistema financiero.</p>

**Análisis si el indicador se encuentra fuera del rango esperado**

De estar fuera del rango, es necesario que el Administrador investigue el problema y se busque estrategias para mejorar en el proceso.

**Pautas para comunicación:**

Los resultados son comunicados por el Gerente general, los cuales se realizan en periodos mensuales, con el fin de mantener al tanto como se encuentra la empresa con respecto a la emisión correcta de la emisión de la facturación. En el caso que se encuentre fuera del rango, es necesario comunicarse con el Gerente general, para poder conocer porque se produjo y que medidas se deben de tomar dentro del problema.

**iv. Proceso de Gestión de Cocina:**

➤ **Descripción del proceso**

 <i>Hotel Le Mans</i> <i>Trujillo</i> <small>Comodidad y Elegancia</small>	<b>Proceso de Gestión de cocina</b>	Código: Pro-01.04	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 14/12/2021

**Objetivo del proceso:**

Brindar un servicio de cocina exclusivo y de calidad.

**Alcance:**

Abarca desde la realización de la lista de huéspedes hasta la elaboración de la boleta o factura al cliente.

**Responsabilidades:**

### **Dueño del Proceso**

Cocinero

### **Actores del Proceso**

**Cocinero:** Persona encargada de realizar la lista de menú y atención cliente en los horarios de alimentación ya establecido.

**Recepcionista:** Encargado de realizar la factura o boleta al cliente de manera detallada y consume claridad.

**Cliente:** Encargado de solicitar la cortesía o el pedido de su gusto y además es quien solicita la boleta o factura por el pago de su consumo.

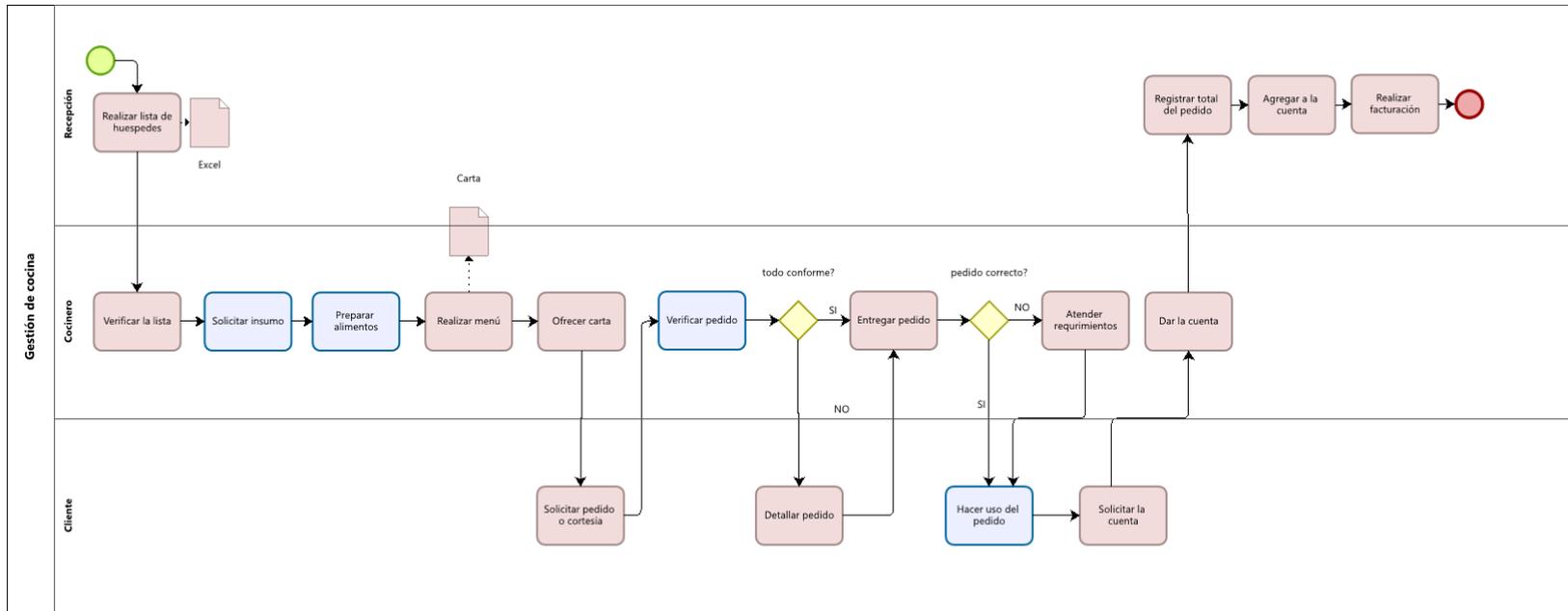
### **Documentos aplicables y/o anexos:**

Lista de Insumos y lista de huéspedes.

Boleta o factura

Carta del menú

➤ Diagrama de flujo TO BE Gestión de Cocina



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 31 Gestión de Cocina TO BE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 31 se muestra el diagrama de flujo del proceso de gestión de cocina TO BE, el proceso inicia con el recepcionista realizando la lista de huéspedes a los que se les entregará el servicio de desayuno y a los que posiblemente deseen por sus recursos propios, el cocinero analiza la lista, plantea las opciones de desayunos y otras comidas y realiza la redacción de la carta del menú ya sea de manera diaria o semanal según los insumos que se tenga para no solo ofrecer desayunos sino también tener una carta más amplia para el cliente, éste solicita su pedido y el cocinero atiende sus requerimientos de forma eficaz, si excede el pedido de la cortesía de la casa, se le añade a la cuenta de consumo y se le informe al recepcionista para que se le cobre al momento check-out del cliente, es así cómo se mejoraría este proceso y se buscaría darle al cliente gran variedad platos o desayunos para solicitar y una mejor atención.

➤ **Caracterización del proceso:**

Tabla 13

*Caracterización del Proceso de Gestión de Cocina*

<b>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COCINA</b>				
<b>Nombre</b>	GESTIÓN DE COCINA		<b>Responsable</b>	COCINERO
<b>Objetivo</b>	Brindar un servicio de cocina exclusivo y de calidad		<b>Requisitos</b>	Lista de Insumos y lista de huéspedes
<b>Alcance</b>	Realizar lista de huéspedes/ Realizar factura		<b>Clasificación</b>	Proceso Operativo
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Destinatario de los bienes y servicios</b>
Recepcionista	Registro de huéspedes	Realizar lista de huéspedes	Lista de huéspedes	Cocinero
Cocinero	Lista de huéspedes	Verificar la lista	Lista verificada	Cocinero
Cocinero	Lista verificada	Solicitar insumo	Lista de insumos	Cocinero
Cocinero	Lista de insumos	Preparar alimentos	Preparación de alimento	Cocinero
Cocinero	Preparación de alimento	Realizar menú	carta	Cocinero
Cocinero	Carta	Ofrecer carta	Solicitud de la carta	Cliente

Cliente	Solicitud de la carta	Solicitar pedido o cortesía	Pedido	Cocinero
Cocinero	Pedido	Verificar pedido	Pedido adicional	Cliente
Cliente	Pedido adicional	Detallar pedido	Pedido detallado	Cocinero
Cocinero	Pedido detallado	Entregar pedido	Pedido entregado	Cocinero
Cocinero	Pedido entregado	Atender requerimientos	Requerimientos faltantes	Cliente
Cliente	Requerimientos faltantes	Hacer uso del pedido	Pedido listo	Cliente
Cliente	Pedido listo	Solicitar la cuenta	Cuenta	Cocinero
Cocinero	Cuenta	Dar la cuenta	Detalle de la cuenta	Recepcionista
Recepcionista	Detalle de la cuenta	Registrar total del pedido	Informe de la cuenta	Recepcionista
Recepcionista	Informe de la cuenta	Agregar a la cuenta	Registro de la cuenta	Recepcionista
Recepcionista	Registro de la cuenta	Realizar factura	Factura o boleta	Cliente
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO</b>				
Responsables		Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros	
Cocinero		(Cantidad de platos vendidos/ cantidad de platos realizados) *100%	Lista de Insumos y lista de huéspedes	
<b>EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO</b>				
Proceso de Soporte			Requisitos para cumplir	
Proceso de Limpieza, Seguridad y protección, Recepcionista y Facturación			Carta del menú	

➤ **Ficha de Indicador**

Tabla 14

*Ficha de Indicador del Proceso de Gestión de Cocina*


---

**Información del documento**

Versión:	1.0
Fecha:	14-May-21
Autor:	Luisa Zavaleta Alfaro

---

**Objetivos**

 Brindar un servicio de cocina  
 exclusivo y de calidad

---

**Detalle de los Campos para documentar**

1	Nombre	Porcentaje de platos realizados vendido
2	Objetivos	Medir el porcentaje de platos vendidos
3	Fuente	Registro de platos realizados
4	Información que contiene	Cantidad de platos realizados
5	Procesos Relacionados	Proceso de Limpieza, Seguridad y protección, Recepcionista y Facturación
6	Dueño del Indicador	Gerente General
7	Responsables de Recolección, Almacenamiento y Análisis	Establecer metas y umbrales para el indicador: - Recolección: Cocinero - Almacenamiento: Recepcionista - Análisis: Gerente general - Comunicación de resultados: Gerente general
8	Supuestos, Inclusiones y Exclusiones	Supuestos - Solamente se incluirán los platos realizados durante el periodo. Exclusiones - No se incluirán los platos realizados fuera de tiempo establecido.
9	Fórmula	(Cantidad de platos vendidos/ cantidad de platos realizados) *100%
10	Frecuencia de Ejecución	Trimestral

11	Método de Recolección, Almacenamiento y Análisis	<p><b>Pasos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paso 1. El Cocinero recolecta toda la información que será necesaria para el análisis</li> <li>- Paso 2. El Recepcionista general almacena la información que será útil para el análisis</li> <li>- Paso 3. El Gerente general analiza la cantidad de platos realizados que se elaboró en el tiempo establecido.</li> <li>- Paso 4. El Gerente general comunica los resultados, mediante correo electrónico o de manera presencial</li> </ul>
12	Pautas para el Análisis y Comunicación de Resultados	<p><b>Análisis simple:</b> El crecimiento del valor del indicador, es bueno en este caso, puesto que se estaría incrementando el pedido de platos a solicitud de los huéspedes.</p> <p><b>Umbrales para el análisis:</b> El rango esperando esta entre el 80% y el 100%.</p> <p><b>Análisis si el indicador se encuentra en el rango esperado:</b> Si el indicador está dentro del rango esperado, significa que estamos teniendo una buena acogida el servicio de alimentación y no hay perdida de los platos ofrecidos.</p> <p><b>Análisis si el indicador se encuentra fuera del rango esperado:</b> De estar fuera del rango, es necesario que el Gerente general investigue el problema y se busque estrategias para mejorar en el proceso.</p> <p><b>Pautas para comunicación:</b> Los resultados son comunicados por el Gerente general, los cuales realizan en periodos mensuales, con el fin de mantener al tanto como se encuentra la empresa en su gestión de cocina. En el caso que se encuentre fuera del rango, es necesario comunicarse con el Cocinero para poder conocer porque se produjo y que medidas se deben de tomar dentro del problema.</p>

### 3.4 Estimación de los costos de implementación del modelo de gestión por procesos

Tabla 15

*Costos de Materiales, Equipos y Servicios*

<b>COSTOS DE MATERIALES, EQUIPOS Y SERVICIOS</b>				
<b>CATEGORÍA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>1. Costos herramientas, maquinaria, equipos e infraestructura.</b>	Hardware	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hp Laptop Pavilion 13-Bb0002la Intel® Core™ I5-1135g7 8gb 256gb Ssd 13.3” Full Hd</li> </ul>	S/1389.00	S/1 389.00
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora Multifuncional Hp Ink Tank 315 - Negro</li> </ul>	S/634.00	S/634.00
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office</li> </ul>	S./17.00	S./51.00
<b>2. Consumible, servicios y gastos diversos.</b>	Papelería y útiles de escritorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01 millar de papel bond A4</li> </ul>	S/12.50	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de Bolígrafo 035 x 12 Faber Castell</li> </ul>	S/7.50	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folder x5 unidades</li> </ul>	S/10.00	S./90
	Internet mensual	Internet CLARO WI-FI 10BG	S/120.00	S/360.00
	Servicio	Servicio de luz y agua	S/90.00	S/270.00

<b>TOTAL</b>	<b>S./2'794,00</b>
--------------	--------------------

Tabla 16

*Costos del Personal*

<b>COSTOS DEL PERSONAL</b>			
<b>PERSONAL-EQUIPO DE PROYECTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>COSTO X 3 MESES</b>
<b>Ingeniera Empresarial</b>	2	S./550	S./3'300.00
<b>Personal administrativo</b>	1	S./550	S./1'650.00
<b>Asistente técnico</b>	1	S./50	S./50.00
<b>TOTAL</b>			<b>S./ 5'000.00</b>

Tabla 17

*Resumen de Costos*

<b>RESUMEN DE COSTOS</b>	
<b>COSTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>Equipo de proyecto</b>	S/5'000.00
<b>Materiales, equipos y servicios</b>	S/2'794.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/7'794.00</b>

### 3.5 Describir el impacto social y ambiental para el modelo propuesto

Tabla 18

*Impacto Social y Ambiental*

IMPACTO		
PROCESOS	SOCIAL	AMBIENTAL
<b>RESERVA Y RECEPCIÓN</b>	<p>Se busca contar con un personal idóneo para el desarrollo eficaz de los procesos involucrados, donde se les brindaría un seguro de salud, una subvención económica y conocimientos incrementen su capacidad cognitiva de manera sobresaliente. Asimismo, insertarán los principios básicos para conseguir un ambiente laboral ordenado y armonioso, respetando su cultura, raza y religión.</p>	<p>Mediando el proceso de reserva en línea de habitaciones se estará reduciendo la contaminación ambiental, evitando el traslado en carro lo que reduciría el dióxido de carbono que emiten las movilidades de la ciudad, por otro lado, se evitará el uso de papel y se generará todo el registro de huéspedes y reserva de manera digital.</p>
<b>FACTURACIÓN</b>	<p>La generación de un ambiente laboral cálido y brindarles constantemente a los empleados a cargo de este proceso capacitaciones, que permitan optimizar el proceso y el cliente interno se vea beneficiado en cuanto a un mayor sueldo por el incremento de conocimientos y actividades a desempeñar.</p>	<p>En el área de facturación se eliminará el uso excesivo de papel y se eliminaría la facturación a mano, es por ello que se busca implementar la facturación digital mediante el sistema de SUNAT, también se dejará el uso de tinta y se enviará por correo electrónico o WhatsApp los comprobantes de pago de los clientes, con el fin de evitar la contaminación ambiental.</p>

## **GESTIÓN DE COCINA**

Mediante este proceso se desea En la gestión de cocina se tendrá prevaecer el origen peruano en como norma el uso adecuado de cuanto a su gastronomía, agua, con la finalidad de evitar el además se centrará a una excesivo uso de este recurso y no persona que este especializada generar una perdida innecesaria, en preparación de alimentos además se utilizará de manera con insumos orgánicos e responsable el uso de plásticos y en ingredientes naturales, para los cuanto a botellas, se establecerá un diferentes tipos de clientes que proyecto de macetería para plantar se hospeden en la organización. flores que puedan brindar mayor oxigenación al ambiente.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tomando como base los resultados de las encuestas de los clientes, se pudo verificar que el motivo mayor de asistencia al hotel es por trabajo con un total de 15 clientes, además 7 van por vacaciones, 3 por cuarentena obligatoria y 2 por otras razones, y que son las damas quienes no están conforme con la atención al cliente en su mayoría con un porcentaje del 40%, el rango de edades de los clientes resalta entre 40 a 50 años y 30 a 40 años con un total de 12 y 7 clientes respectivamente, cabe recalcar que la cifra de encuestados no es el promedio histórico de la empresa, ya que antes de la pandemia la cifra mensual era de 80 a 90 clientes, sin embargo, esto se utilizó para establecer nuevas actividades dentro de los procesos operativos para generar competitividad en la organización y lograr así la satisfacción general de los clientes, siendo esta una limitación debido a la pandemia por el COVID-19, lo cual impide la ejecución del modelo de gestión por procesos en la empresa y debido a ello se opta por trabajar una metodología no experimental descriptiva, ya que no se puede obtener un resultado post-implementación. Además, el modelo de gestión solo podría replicarse en empresas del sector hotelero hasta una categoría de tres estrellas.

En los resultados, se muestra en la matriz EFI con un ponderado de 2.64, lo cual está por encima de los 2.5, lo que significa que la empresa internamente se encuentra fuerte y comprueba con una puntuación en sus fortalezas de 1.79 versus el ponderado de las debilidades que es de 0.85, lo cual beneficia la creación de estrategias en la matriz DAFO y el aprovechamiento de las oportunidades, y en la matriz EFE se obtuvo un ponderado de 2.67 con una puntuación de 1.75 en las oportunidades que se encuentra por encima de las amenazas de 0.92, lo que significa que el entorno donde se desarrolla es favorable y se pueden aprovechar las fortalezas de la organización, entonces en base a estos resultados se insertan procesos de forma digital, respondiendo así a los intereses de los clientes. Lo que confirma (Medina, et al 2020) cuando manifiesta que el éxito de toda organización depende

cada vez más de que sus procesos comerciales estén alineados a sus objetivos y estrategias, y concluye que una herramienta de apoyo es la construcción adecuada de los procesos con un soporte electrónico o apoyado en la tecnología.

En el informe se realizaron encuestas a 27 clientes de la empresa hotelera, para las cuales se utilizó el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach para interpretar el grado de confiabilidad de los resultados obteniéndose una puntuación de 0.736, la información de las encuestas permitió analizar al cliente y qué es lo que se debe mejorar en los procesos para poder fidelizarlos. Además, en la tesis de (Romero, 2019) se menciona como parte de la metodología a una encuesta y cuestionario con la escala Likert a 384 consumidores, y su investigación tiene un resultado de 0.678 lo que le indica la confiabilidad de sus resultados.

Además, es necesario recalcar que el aspecto tecnológico es de fundamental apoyo para la gestión por procesos, porque permite optimizar las actividades y tareas de los procesos, es por ello que, de los 4 procesos operativos, 3 han sido estructurados con el uso de la tecnología, lo cual apoya a la búsqueda de la satisfacción del cliente y contribución con el medio ambiente, reduciendo el uso de recursos físicos, lo cual es confirmado por el artículo científico de (Aragón, et al., 2012) quienes afirman que el éxito competitivo de las empresas es influenciada de forma positiva por la innovación, tecnología y la calidad en su servicio o producto.

También, se plantea en el Hotel Le Mans aumentar la calidad y productividad, mediante la gestión de sus diagramas as is y convirtiéndolos en diagramas to be con actividades digitales, entre otras, es decir, llevar a cabo la eficacia y eficiencia en sus procesos operativos, convirtiendo al mercado más competitivo. La que sustenta a la teoría de (Aval, 2018) donde menciona que, la gestión por procesos busca eliminar o reducir operaciones

que incrementan los costos y no contribuyen a la satisfacción del cliente, ni la productividad de los empleados.

El presente proyecto de investigación muestra una implicancia académica que sirve como antecedente para futuras investigaciones de gestión por procesos y competitividad. Desde el punto de la implicancia metodológica, el estudio presenta una nueva metodología para elaborar el diseño de gestión por procesos para la competitividad de la empresa hotelera Le Mans, en el cual se establecen los parámetros y estructura detallada para la ejecución, lo cual queda como base para futuras investigaciones relacionadas a la gestión por procesos. Por otro lado, muestra una implicancia de nivel práctico, en base a las conclusiones del estudio que permiten tomar decisiones empresariales futuras y poner en marcha la implementación del diseño de la gestión por procesos tomando en cuenta el presupuesto de la organización y los beneficios que podría traer.

En conclusión, en base a los resultados de las variables utilizadas en el presente proyecto, se pudo verificar el diseño del modelo de gestión por procesos operativos en la empresa hotelera Le Mans, frente al covid-19 en la ciudad de Trujillo, 2021, por ello es recomendable la implementación del modelo de gestión, para determinar la competitividad de la organización.

- Se diseñó el modelo de gestión de los procesos del hotel Le Mans, de manera detallada con la finalidad de incrementar los niveles de competitividad en la empresa, el cual inicia con el análisis de datos de las encuestas a los clientes y colaboradores así como la entrevista con el gerente, se plasmó el mapa de procesos, se seleccionaron los procesos claves de la organización, los cuales son reserva, recepción, facturación y gestión de cocina; además, se reestructuraron los procesos operativos, donde se realizaron mejoras mediante la utilización de herramientas digitales, se plantearon los indicadores de monitoreo en cada proceso, se estimaron los costos de implementación y se elaboró la

matriz de impacto social y ambiental de los procesos para la sostenibilidad de la organización. (Ver Figura 4).

- Se analizó la situación actual de la empresa hotelera mediante distintas matrices conociéndose que se encuentra fuerte internamente, debido a la ponderación de 2.64 en la matriz EFI, además en la matriz EFE el hotel se encuentra en un entorno favorable con un ponderado de 2.67, lo que comprueba que la realización de las 12 estrategias planteadas como: agregar a la tarifa un plus de cortesía como el desayuno oriental, establecer las funciones para cada empleado, insertar uso de la tecnología en los procesos y el aprovechamiento de las oportunidades generaría un alto nivel de competitividad en su sector. Asimismo, se analizó a 27 clientes mediante encuestas donde se constató que las mujeres son más minuciosas en cuanto a la limpieza y atención del personal a cargo, así mismo se verificó que los clientes más concurridos al hotel son aquellos que van por trabajo, y lo que permitió las mejoras respecto a los procesos.
- Se identificaron, mediante la cadena de valor y el mapa de procesos (ver figuras 20 y 21), aquellos procesos fundamentales para llevar a cabo la competitividad y productividad en el Hotel Le Mans partiendo por los procesos operativos que son: la atención al cliente (recepción y reserva), facturación y gestión de cocina, para cada proceso se realizó su diagrama de flujo AS IS en los que se conoció las actividades, actores y posibles mejoras.
- Se describió de manera organizada y clara el modelo de gestión por procesos, iniciando con la modificación del mapa de procesos, cadena de valor y se realizaron nuevos diagramas de flujos, modificando y agregando actividades que permitan mejorar el funcionamiento de los procesos; para el proceso de atención al cliente, se insertó el uso de reserva vía online y el registro digital de reservas en la PC mediante Excel y el almacenamiento en la nube; en el proceso de facturación se agregó la facturación digital mediante SUNAT y envíos de los comprobantes por correo electrónico o vía WhatsApp,

y en el proceso de gestión de cocina, se agregó la verificación de huéspedes, creación de menú y ampliación de platos a la carta, por lo cual se creó la caracterización de procesos especificando a detalle las actividades, recursos, etc, también la ficha de indicadores para que permitan medir el desempeño de cada proceso y se detallaron los objetivos, alcance y responsables para que los procesos se puedan ejecutar de mejor forma. (Ver Figura 28)

- Se estimó el costo implementación de la gestión por procesos, donde se conoció el costo del personal equivalente a S/5'000 y los costos de los materiales, equipos, luz e internet que serían de S/2'794, todo ello suma S/7'794, como el total de los costos para la implementación del modelo de gestión por procesos para incrementar la competitividad de la organización. (Ver Tabla 17)
- Se describió el impacto ambiental y social para los procesos operativos de la organización a través de una matriz, en la cual se establece un clima laboral adecuado, incrementación de las oportunidades labores, respetando los derechos de cada cliente interno y externo, brindándoles los beneficios correspondientes a la ley y otorgándoles la libertad de expresarse en cualquier situación, con el fin mejorar el impacto social, por otro lado, para reducir el impacto ambiental se planteó una reducción de papel, agua y reutilización de recursos plásticos en el Hotel Le Mans. (Ver Tabla 18)

## REFERENCIAS

- Alban, Gladys Patricia Guevara, Alexis Eduardo Verdesoto Arguello, y Nelly Esther Castro Molina (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. RECIMUNDO 4(3):163-73. doi: 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173.
- Alejo, M., Huamancaja, H., Manirique, G., et.al (2020). *Plan Estratégico 2020-2024 de la Cadena Hotelera Home Business*. Recuperado de: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2917/AlejoMirian\\_Tesis\\_maestria\\_2020.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2917/AlejoMirian_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1)
- Alfonso, A., Blanco, G.; Cedeño, J.; Suárez, P. (2019). Modelo de gestión para hoteles de categorías superiores en el destino Manta, Ecuador. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f5a02342-454b-4837-b15f-671aab2d3dee%40sessionmgr101>
- Andina (2020). *Estado de emergencia no justifica el despido de ningún trabajador, aclara MTPE*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-estado-emergencia-no-justifica-despido-ningun-trabajador-aclara-mtpe-788588.aspx>
- Ángulo, A. (2018). *Gestión bajo el enfoque de Atención al Cliente en las MYPES del Sector Servicios, Hoteles, Distrito de Iquitos, año 2018* (Tesis de Grado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Pucallpa, Perú. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9309/GESTION\\_ENFOQUE\\_CLIENTE\\_ANGULO\\_CAMPOS\\_ANTHONI.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9309/GESTION_ENFOQUE_CLIENTE_ANGULO_CAMPOS_ANTHONI.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Aragón, A., Rubio, A. & Delgado, Serna, A. & Chablé, J. (2012). *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco*. En

Investigación y Ciencia. [En línea]. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>

Arroyo; J. (2020). *Coronavirus: la OMS declara la pandemia a nivel mundial por COVID-19*. Recuperado de:  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2917/AlejoMirian\\_Tesis\\_materia\\_2020.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2917/AlejoMirian_Tesis_materia_2020.pdf?sequence=1)

Aval, J. (2018). *Diseño de la gestión por procesos que permite la integración y mejora del proceso de recursos humanos en las Mypes del sector hotelero en Lima Metropolitana*. (Tesis de grado). Universidad Aplicada de Ciencias Aplicadas, Lima Metropolitana, Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Indicadores Económicos I Trimestre 2020*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Bances, E. (2018). *Caracterización de gestión de calidad y competitividad en las MYPES de Servicios rubro Hoteles de Sechura (Piura), 2018* (Tesis de Grado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Pucallpa, Perú.

Barrios, K.; Contreras, J.; Olivero, E. (2019). *La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci\\_arttext&tlng=n](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext&tlng=n)

Bedoya, C. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá*. (Tesis de Magister). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.

- Benites, L., Ruff, C., Ruiz, M., Matheu, A., Inca, M., Juica, P. (2019). *Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo*. Perú.  
Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/343863434\\_Analisis\\_de\\_los\\_factores\\_de\\_competitividad\\_para\\_la\\_productividad\\_sostenible\\_de\\_las\\_PYMES\\_en\\_Trujillo\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/343863434_Analisis_de_los_factores_de_competitividad_para_la_productividad_sostenible_de_las_PYMES_en_Trujillo_Peru)
- Bermeo, M. (2012). *Samka Eco Hotel Comunitario: Proyecto de Responsabilidad Social y Ambiental*. Recuperado de:  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1562/1/104978.pdf>
- Bravo, J. (2013). *Gestión por procesos*. Recuperado de: [https://kupdf.net/download/gestion-de-procesos-juan-carrasco-bravopdf\\_5a13b401e2b6f5c921e6d64c\\_pdf](https://kupdf.net/download/gestion-de-procesos-juan-carrasco-bravopdf_5a13b401e2b6f5c921e6d64c_pdf)
- Cascaes, F.; Goncalves, E.; Valdivia, B.; Grazielle, G.; Da Silva, T.; Soleman, S.; Da Silva, R. (2015). *Estimadores de consistencia interna en las investigaciones en salud: el uso del coeficiente alfa*. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v32n1/a19v32n1.pdf>
- Castillo, K., Rivas, F. (2018). *Gestión por procesos en la competitividad de una empresa* (Tesis de Grado). Universidad Privada del Norte de Trujillo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13875>
- CeaVirtual (2011). *Tipos de Investigación*. Recuperado de:  
<http://www.ceavirtual.ceuniversidad.com/material/3/metod1/353.pdf>
- Cetina, M. (2016). *Gestión de procesos con BPM*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Colombia. Recuperado de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8387/pdf>

- Cepal. (2020). Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45770/1/S2000441\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45770/1/S2000441_es.pdf)
- Coellar G. A. (2015) *Estrategias competitivas en el sector hotelero: caso Santa Bárbara Hostería*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Azuay
- Congreso de la República. (2012). *Ley N°29408, Ley General de Turismo*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/marco\\_general/L](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/L)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006-2021*. Recuperado de: [https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan\\_nac\\_ctei/plan\\_nac\\_ctei\\_2006\\_2021.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf)
- Damian, Irma Elia, y Manuel Francisco Suárez–Barraza (2015). *Process innovation in tourism management: A review of the literature*. *Intangible Capital* 11(2):147-65.
- Durarte, A.; Kiat, S.; Bressan, A.; O’Shea, M.; Sakellarios, N.; Koresis, A.; Buitragi, M.; Santoni, L. (2020). COVID-19, secuelas, impactos y empresas hoteleras: una perspectiva internacional. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302061>
- Galicia, E., Rodríguez, L. (2018). *Gestión De Procesos Operativos Y Su Relación En La Satisfacción Del Cliente De Una Empresa De Transportes, 2018*. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

García, J., Ledesma, G. (2019). *Gestión por procesos y su influencia en la calidad de Servicio de la Empresa Servicios Generales Y Turismo Milagritos S.A.C. del Distrito de Trujillo 2018*. (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana. Recuperado de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-lainvestigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>

Hotel Energy Solutions (2011). *Analysis On Energy Use By European Hotels: Online Survey And Desk Research*. Recuperado de: <http://www.nezeh.eu/assets/media/fckuploads/file/Reports/10.HESreserch.pdf>

Huamán, L. (2017). *Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULI*, (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/936/T016\\_45959023\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/936/T016_45959023_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

INEI (2020). Encuesta Mensual de Servicio Prestados a Empresa. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2018*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1637/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1637/libro.pdf)

InfoPublic. s. f. *Ley N° 28015*. Recuperado de: <https://infopublic.bpaprocop.com/banco-de-leyes/ley-28015>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Informe de Producción Nacional N° 11 2020*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Leo-Amador, G., Becerril, A, Camacho, N, Vega, A., Ávila, J.(2014). *Paradigmas en la Investigación: Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/236413540>

Lozano, M. (2018). *Cibercrimen: las 5 principales amenazas para los hoteleros*. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/124551\\_cibercrimen-5-principales-amenazas-hoteleros.html](https://www.hosteltur.com/124551_cibercrimen-5-principales-amenazas-hoteleros.html)

Luna, A. y Nuñez, K. (2018). *Atributos De La Estrategia De Promoción De Promperú Que Evaluan Los Millennials Limeños Del NSE C Para Viajar Al Interior Del País*. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623509/LUNA\\_OA.pdf?sequence=13&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623509/LUNA_OA.pdf?sequence=13&isAllowed=y)

Maldonado, J. (2018). *Gestión por Procesos*. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION\\_DE\\_PROCESOS\\_201](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_201)

Mallar, M. (2011). *En Gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Visión de futuro, 13 (1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/3579/357935475004/>

Matadamas, L., Morgan, J. y Díaz, E. (2015). *Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro*. *Red de Investigadores de competitividad*, 9(1), 816-832. Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/issue/view/1>

Medina, A., Nogueira, D., Diaz, Y., Martinez, L., Perez, E. (2020). *Aplicación de una Metodología de Gestión por Procesos en el Sector Hotelero: Caso Hotel Iberostar Bella Costa*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/338458328\\_Aplicacion\\_de\\_una\\_Metodologia\\_de\\_Gestion\\_por\\_Procesos\\_en\\_el\\_sector\\_hotelero\\_Caso\\_hotel\\_Iberoestar\\_Bella\\_Costa](https://www.researchgate.net/publication/338458328_Aplicacion_de_una_Metodologia_de_Gestion_por_Procesos_en_el_sector_hotelero_Caso_hotel_Iberoestar_Bella_Costa)

Microsoft Office 365 (2021). *Reinventa la productividad con Microsoft 365 y Microsoft Teams*. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products->

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) – Viceministerio de Turismo. (2017). *Medición de la Ocupabilidad Hotelera. III Foro de la Alianza del Pacífico sobre Estadísticas del Turismo. 13 y 14 de noviembre de 2017*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos\\_capitaciones/III\\_Foro/IIIForo\\_AP\\_Estadistica\\_](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *Indicadores de Ocupabilidad*. Recuperado de: <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWrb.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad\\_productividad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). *Decreto Supremo N°345-2018-EF, Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Recuperado de:

<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>

Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2014). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/82000952.pdf>

Otzen, T. & Manterola, C. (2016). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*.  
Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071795022017000100037&script=sci\\_abstract](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071795022017000100037&script=sci_abstract)

Palella, S.; Martins, F. (2012). *Metodología De La Investigación Cuantitativa 3ra Ed.*  
Recuperado de: <https://www.calameo.com/read/000628576f51732890350>

Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Descentralización. (2012). *Plan Nacional de Descentralización 2012-2016*. Recuperado de: [http://www2.pcm.gob.pe/Popup\\_PCM/plandescentralizacion.pdf](http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf)

Redacción Perú 21. (2019). *CCL: Hechos delictivos deterioran confianza de turistas*.  
Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/ccl-hechos-delictivos-deteriora-confianza-turistas-ganada-decada-nndc-461287-noticia/>

Rey, D. (2011). *Gestión por procesos y modelado de procesos*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>

Ripley Perú (2021). *HP LAPTOP PAVILION 13-BB0002LA INTEL® CORE™ I5-1135G7 8GB 256GB SSD 13.3" FULL HD*. Recuperado de <https://simple.ripley.com.pe/hp-laptop-pavilion-13-bb0002la-intelr-core-i5-1135g7-8gb-256gb-ssd-133-full-hd-2004261871988p?s=o>

Ripley Perú (2021). IMPRESORA MULTIFUNCIONAL HP INK TANK 315 – NEGRO.

Recuperado de <https://simple.ripley.com.pe/impresora-multifuncional-hp-ink-tank-315-negro-pmp00001211266?s=o>

Rojas, Patricia (2012). *¿Qué es la competitividad?* No. 9. IICA.

Romero, K. (2019). *La Gestión por Procesos y la generación de valor para el consumidor de las MYPES de Servicio de Restaurantes de Tacna 2019.* (Tesis de Licenciatura).

Universidad Privada de Tacna, Perú. Recuperado de:  
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/957/1/Romero-Calderon-Morelia.pdf>

Saavedra García, Maria Luisa, Blanca Tapia Sánchez, y María de los Ángeles Aguilar Anaya. (2015). *La Competitividad Sistémica de La PYME Del Distrito Federal, México.* FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW 4(6):19-33-33. doi: 10.15558/fir.v4i6.92.

Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Díaz, J., Ariaga, A. & Uribe, Y. (2020). *La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales.* Gestión I+D, 5(1 Especial), 85-103.

Tecnohotel News (2018). *¿Cómo beneficiará la tecnología 5G al sector hotelero?*  
Recuperado de: <https://tecnohotelnews.com/2018/12/12/tecnologia-5g-hoteles/>

Tinoco-León, Abilio (2017). *Revisión sistemática de la literatura de la automatización de procesos de negocio.* Revista Interfases (010):135-48.

Vásquez, I. (2011). *Tipos de Estudio y Métodos de Investigación.* Recuperado de:  
<https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Vásquez, I. (2019). *El costo de la corrupción que pagan los peruanos*. Recuperado de:

<https://peru21.pe/politica/costo-corrupcion-pagan-peruanos-404394-noticia/?ref=p21r>

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016 - 2017*.

Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

World Economic Forum (2017). «*The Global Competitiveness Report*». 393. Recuperado

de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

ANEXO 1: TABLAS

Tabla 19

Matriz de Consistencia

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE DEL SECTOR HOTELERO FENTE AL COVID -19 – TRUJILLO, 2021					
PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿De qué manera la gestión por procesos determina la competitividad de la empresa hotelera Le Mans frente al covid-19 – Trujillo, 2021?	El modelo de gestión por procesos influye de forma significativa en la competitividad de la empresa Hotelera, Le Mans frente al covid-19 - Trujillo, 2021.	<p>General: Diseñar un modelo de gestión por procesos para la competitividad de la empresa hotelera Le Mans, frente al covid-19 - Trujillo, 2021</p> <p>Específicos: Analizar la situación actual de la empresa hotelera, Le Mans. Describir el modelo de gestión por procesos para la empresa hotelera, Le Mans. Estimar los costos de la implementación del modelo de gestión por procesos a la empresa hotelera, Le Mans. Determinar el impacto social y ambiental para el modelo propuesto.</p>	<p>Variable independiente: Gestión por procesos</p> <p>Variable dependiente: Competitividad</p>	<p>Tipo de investigación: No experimental</p> <p>Diseño: Transversal, Descriptiva</p> <p>Se diagrama de la siguiente manera M – O</p> <p>Donde: M: Muestra con quienes se realizará el estudio O: Información relevante o de interés que se recoge de la muestra</p> <p>Técnica: Encuesta y entrevista</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista, cuestionario a través de escala Likert.</p>	<p>Población: Comprende todos los procesos que se realizan dentro de la empresa, los clientes del primer semestre del 2021 y todos los empleados que laboran en el Hotel Le Mans, Trujillo - 2021.</p> <p>Muestra: Técnica de muestreo: 4 procesos: Recepción, Reserva, Facturación y Gestión de Cocina. Además, se tomará en cuenta a 2 empleados de la empresa. Asimismo, parte de la muestra son 27 clientes de la empresa Hotel Le Mans.</p>

Tabla 20  
Matriz Operacional

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE DEL SECTOR HOTELERO FRENTE AL COVID -19 – TRUJILLO, 2020									
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULAS	UND. DE MED.	INSTRUMENTO	ITEM
Variable Independiente: Gestión por procesos	(Bravo, 2013) Afirma que es una disciplina que permite a una empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, rediseñar y optimizar sus procesos. Esto implica que la empresa continuamente desarrolle de manera eficiente y eficaz la interrelación de sus procesos clave obteniendo resultados positivos que influyen en el cliente final.	Se refiere a la identificación de los procesos que la empresa necesite mejorar, mediante el control y rediseño, logrando que la organización se oriente hacia la calidad y optimización de sus procesos obteniendo amplios beneficios.	Desempeño del Proceso	Calidad del Proceso	Nivel de eficiencia del proceso	(Tiempo espero por atención al cliente/(Total de tiempo esperado + Total de clientes atendidos))*100	%	Cuestionario	1.3
					Nivel de eficacia del proceso	(N° de objetivos realizados / Total de objetivos esperados) *100	%	Guía de Entrevista	2
				Calidad del Servicio	Nivel de satisfacción de los clientes	(N° de clientes satisfechos con la atención / Total de clientes) *100	%	Cuestionario	1.1,1.2, 1.3,1.4,2.1, 2.2,2.3
					Porcentaje de reclamos	(N° de reclamos/ total de clientes atendidos*100)	%	Cuestionario	3.3
			Calidad del Personal	Nivel de satisfacción del personal	(N° de personal satisfecho / Total de personal en los procesos)	%	Guía de Entrevista	A, B, C, D, E	

		(Salazar et al., 2020).			Nivel de competencias del personal	operativos) *100 (N° de personal que cumplen con el perfil / Total de personal en los procesos operativos) *100	%	Guía de Entrevista	F, G, H, I, J
Variable Dependiente: Competitividad	Es la capacidad de la empresa para prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes y los estándares vinculados al coste más bajo posible (Pérez, 2012)	Se refiere a que una empresa tiene competitividad cuando posee distintos factores que le permitan poseer distintas ventajas para lograr brindar un mejor servicio a sus clientes.	Innovación	Innovación tecnológica	Porcentaje de Procesos con uso de tecnología	(N° de procesos gestionados con tecnología / total de procesos en la empresa) *100	%	Guía de Entrevista	4
			Lealtad de Servicio	Lealtad del cliente	Ocupabilidad	(Total de cuartos en el hotel ocupados/ Clientes) / total de cuartos existentes*100	%	Cuestionario	3.2
					Porcentaje de Referidos	(N° de referidos/ total de clientes) *100	%	Cuestionario	3.1
			RR.HH.	Cumplimiento directivo	Porcentaje de cumplimiento	(N° de objetivos logrados en el trimestre/ cantidad de objetivos propuestos para el trimestre) *100	%	Guía de Entrevista	5

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 21

*Modelo de Encuesta a Clientes*

EMPRESA: "HOTEL LE MANS"							
MARQUE CON X EN EL CUADRO QUE CONSIDERA CONVENIENTE SEGÚN LA OBSERVACIÓN							
PALABRAS	DEFINICIÓN	PREGUNTAS	NUNCA	MUY POCO	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
<b>PERSONAL</b>							
BUEN TRATO	Consiste en la atención dentro del área de recepción, si es que son cordiales, están atentos, agradecen y son respetuosos.	1.1. ¿Considera que el personal mantiene buen trato?					
COMPROBANTE DE PAGO	Emiten los comprobantes de pago cada que paga por el alquiler de la habitación	1.2. En todas las visitas al Hotel, ¿ha recibido comprobante de pago?					
TIEMPO DE ATENCIÓN	El personal de recepción atiende de manera eficiente y es rápido para atender a sus inquietudes	1.3 Considerando la siguiente escala, ¿cree que la atención es rápida?					

PRESENTACIÓN	La presentación es adecuada en cuanto a vestimenta (utiliza el uniforme correctamente) y siempre esta con una sonrisa en el rostro	1.4. De acuerdo a la escala, considera que ¿El personal tiene la presentación idónea para atender al público?					
<b>HOTEL</b>							
ORDEN	Cuando ingresa a alguna habitación encuentra todo en su lugar, desde la televisión, control, toalla, jaboncillo, etc	2.1. ¿Encuentra ordenado al hotel (ambiente, recepción, habitación, etc)?					
LIMPIEZA	Cuando ingresa a alguna habitación encuentra todo limpio, desde las sabanas hasta la ducha	2.2. ¿Encuentra el cuarto limpio?					
PRECIOS	Considera que los precios son accesibles	2.3. ¿Pagaría otra vez por una habitación en el hotel? Defina la escala					
COCINA	Considera que los desayunos, almuerzo y cenas, tienen buenos aspectos y son ricos	2.4. ¿Le gusta la comida que el hotel sirve? Defina la escala					
<b>CLIENTE</b>							
RECOMENDACIÓN	Usted a recomendado el hotel a sus amigos cercanos o conocidos	3.1. ¿Recomendaría al Hotel Le Mans?. Defina la escala					
CONSECUTIVO	Suele ir al hotel de forma continua	3.2. ¿Visita frecuentemente al hotel?					

RECLAMOS	Suele realizar reclamos cuando se hospeda en el hotel	3.3. ¿Se siente satisfecho?					
----------	---	-----------------------------	--	--	--	--	--

Tabla 22

Modelo de Encuesta a los Empleados

EMPRESA: "HOTEL LE MANS"						
MARQUE CON X EN EL CUADRO QUE CONSIDERA CONVENIENTE SEGÚN LA OBSERVACIÓN						
PREGUNTAS	NUNCA	MUY POCO	REGULAR MENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	DESCRIPCIÓN
<b>CALIDAD LABORAL</b>						
A. ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para cumplir con mis labores?						
B. ¿En las últimas semanas he recibido algún reconocimiento por mi trabajo?						
C. ¿He tenido o tengo oportunidades para aprender y crecer en este trabajo?						
D. ¿Me siento a gusto con el trabajo y las personas que lo rodean?						
E. ¿Siento que estimulan mi desarrollo en el trabajo?						
<b>COMPETENCIAS</b>						
F. ¿Anteriormente he realizado actividades relacionadas con el proceso que actualmente participo?						
G. ¿Brinda ideas innovadoras que apoyen la competitividad de la empresa? Menciona algunas						
H. ¿Recibe capacitaciones continuas en la empresa?						

I. ¿Considera tener las habilidades para desarrollar las distintas actividades de este proceso? Describe						
J. ¿Sabe trabajar en equipo y bajo presión? Menciona						

**Entrevista a Gerente General:**

**Nombre del entrevistado:** .....

**Fecha:** .....

1. ¿Cuáles son procesos que maneja en la empresa?
  
2. ¿Cuántos objetivos se han logrado y cuáles eran los planteados dentro de los procesos operativos
  
3. ¿Sus empleados le manifiestan comodidad en las funciones a cargo?
  
4. ¿Cuántos procesos que maneja la empresa son gestionados con tecnología? y ¿Cómo?
  
5. ¿Cómo logran alcanzar los objetivos que se plantean en cada periodo?

**ANEXO 3: RESPUESTAS A INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**RESPUESTA DE ENCUESTA A LOS CLIENTES**

**FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES DEL HOTEL LE MANS**

Fecha: 17-04-2021

Reciba usted un cordial saludo, soy estudiantes de la carrera de INGENIERÍA EMPRESARIAL en la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre el HOTEL LE MANS. Es de naturaleza ANÓNIMA y CONFIDENCIAL, por lo que se le pide responder con HONESTIDAD y SERIEDAD, los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno, siendo usados con fines estrictamente educativos.

**INSTRUCCIONES:** En cada una de las siguientes preguntas marque con una X el número que mejor se adecue a su opinión por cada pregunta planteada. La escala que aparece a continuación refleja las distintas opiniones

EMPRESA: "HOTEL LE MANS"							
MARQUE CON X EN EL CUADRO QUE CONSIDERA CONVENIENTE SEGÚN LA OBSERVACIÓN							
PALABRAS	DEFINICIÓN	PREGUNTAS	NUNCA	MUY POCO	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
<b>PERSONAL</b>							
BUEN TRATO	Consiste en la atención dentro del área de recepción, si es que son cordiales, están atentos, agradecen y son respetuosos.	1.1. ¿Considera que el personal mantiene buen trato?				X	
COMPROBANTE DE PAGO	Emiten los comprobantes de pago cada que paga por el alquiler de la habitación	1.2. En todas las visitas al Hotel, ¿ha recibido comprobante de pago?					X
TIEMPO DE ATENCIÓN	El personal de recepción atiende de manera eficiente y es rápido para atender a sus inquietudes	1.3 Considerando la siguiente escala, ¿cree que la atención es rápida?					X

Figura 32 Respuesta de Cliente Parte I

PRESENTACIÓN	La presentación es adecuada en cuanto a vestimenta (utiliza el uniforme correctamente) y siempre esta con una sonrisa en el rostro	1.4. De acuerdo a la escala, considera que ¿El personal tiene la presentación idónea para atender al público?				
<b>HOTEL</b>						
ORDEN	Cuando ingresa a alguna habitación encuentra todo en su lugar, desde la televisión, control, toalla, jaboncillo, etc	2.1. ¿Encuentra ordenado al hotel (ambiente, recepción, habitación, etc)?				X
LIMPIEZA	Cuando ingresa a alguna habitación encuentra todo limpio, desde las sábanas hasta la ducha	2.2. ¿Encuentra el cuarto limpio?			X	
PRECIOS	Considera que los precios son accesibles	2.3. ¿Pagaría otra vez por una habitación en el hotel?. Defina la escala			X	
COCINA	Considera que los desayunos, almuerzo y cenas, tienen buen aspectos y son ricos	2.4. ¿Le gusta la comida que el hotel sirve?. Defina la escala			X	
<b>CLIENTE</b>						
RECOMENDACIÓN	Usted a recomendado el hotel a sus amigos cercanos o conocidos	3.1. ¿Recomendaría al Hotel Le Mans?. Defina la escala				X
CONSECUTIVO	Suele ir al hotel de forma continua	3.2. ¿Visita frecuentemente al hotel?			X	
RECLAMOS	Suele realizar reclamos cuando se hospeda en el hotel	3.3. ¿Se siente satisfecho?		X		

Figura 33 Respuesta de Cliente Parte II

REGISTRO DE LA ENCUESTA DE CLIENTES DEL HOTEL LE MANS			
Número	Género	Edad	Motivo
1	Masculino	45 años	Trabajo
2	Masculino	51 años	Vacaciones
3	Femenino	36 años	Trabajo
4	Masculino	43 años	Cuarentena
5	Masculino	56 años	Trabajo
6	Masculino	38 años	Trabajo
7	Masculino	41 años	Por Trabajo
8	Masculino	48 años	Vacaciones
9	Masculino	35 años	Trabajo
10	Femenino	27 años	Vacaciones
11	Masculino	57 años	TRABAJOS
12	Masculino	55 años	Otros
13	Masculino	38 años	Vacaciones
14	Masculino	47 años	Trabajo
15	Masculino	41 años	Trabajo
16	Femenino	27 años	Vacaciones
17	Masculino	43 años	Otros
18	Masculino	52 años	Trabajo
19	Masculino	50 años	Cuarentena
20	Masculino	47 años	Cuarentena
21	Femenino	44 años	Vacaciones
22	Masculino	39 años	Trabajo
23	Masculino	42 años	Vacaciones
24	Masculino	37 años	Trabajo
25	Masculino	45 años	Trabajo
26	Femenino	42 años	Trabajo
27	Masculino	35 años	Trabajo

Puede escribir los sgtes motivos

- Vacaciones
- Trabajo
- Cuarentena
- Otros

Figura 34 Registro de las encuestas a clientes

## RESPUESTA DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

### FORMATO DE ENCUESTA A PERSONAL RESPONSABLE EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL HOTEL LE MANS

Fecha: 19-04-2021

Reciba usted un cordial saludo, soy estudiantes de la carrera de INGENIERÍA EMPRESARIAL en la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre el HOTEL LE MANS. Es de naturaleza ANÓNIMA y CONFIDENCIAL, por lo que se le pide responder con HONESTIDAD y SERIEDAD, los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno, siendo usados con fines estrictamente educativos.

**INSTRUCCIONES:** En cada una de las siguientes preguntas marque con una X el número que mejor se adecue a su opinión por cada pregunta planteada. La escala que aparece a continuación refleja las distintas opiniones

EMPRESA: "HOTEL LE MANS"						
MARQUE CON X EN EL CUADRO QUE CONSIDERA CONVENIENTE SEGÚN LA OBSERVACIÓN						
PREGUNTAS	NUNCA	MUY POCO	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	DESCRIPCIÓN
<b>CALIDAD LABORAL</b>						
A. ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para cumplir con mis labores?				X		
B. ¿En las últimas semanas he recibido algún reconocimiento por mi trabajo?	X					
C. ¿He tenido o tengo oportunidades para aprender y crecer en este trabajo?			X			
D. ¿Me siento a gusto con el trabajo y las personas que lo rodean?				X		
E. ¿Siento que estimulan mi desarrollo en el trabajo?		X				
<b>COMPETENCIAS</b>						
F. ¿Anteriormente he realizado actividades relacionadas con el proceso que actualmente participo?				X		
G. ¿Brinda ideas innovadoras que apoyen la competitividad de la empresa? Menciona algunas		X				
H. ¿Recibe capacitaciones continuas en la empresa?		X				
I. ¿Considera tener las habilidades para desarrollar las distintas actividades de este proceso? Describe			X			
J. ¿Sabe trabajar en equipo y bajo presión? Menciona			X			

Figura 35 Encuesta a Empleado 1

**FORMATO DE ENCUESTA A PERSONAL RESPONSABLE EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL HOTEL LE MANS**

Fecha: 19-04-2021

Reciba usted un cordial saludo, soy estudiantes de la carrera de INGENIERÍA EMPRESARIAL en la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre el HOTEL LE MANS. Es de naturaleza ANÓNIMA y CONFIDENCIAL, por lo que se le pide responder con HONESTIDAD y SERIEDAD, los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno, siendo usados con fines estrictamente educativos.

**INSTRUCCIONES:** En cada una de las siguientes preguntas marque con una X el número que mejor se adecue a su opinión por cada pregunta planteada. La escala que aparece a continuación refleja las distintas opiniones

EMPRESA: "HOTEL LE MANS"						
MARQUE CON X EN EL CUADRO QUE CONSIDERA CONVENIENTE SEGÚN LA OBSERVACIÓN						
PREGUNTAS	NUNCA	MUY POCO	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	DESCRIPCIÓN
<b>CALIDAD LABORAL</b>						
A. ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para cumplir con mis labores?				X		
B. ¿En las últimas semanas he recibido algún reconocimiento por mi trabajo?		X				
C. ¿He tenido o tengo oportunidades para aprender y crecer en este trabajo?				X		
D. ¿Me siento a gusto con el trabajo y las personas que lo rodean?				X		
E. ¿Siento que estimulan mi desarrollo en el trabajo?			X			
<b>COMPETENCIAS</b>						
F. ¿Anteriormente he realizado actividades relacionadas con el proceso que actualmente participo?					X	
G. ¿Brinda ideas innovadoras que apoyen la competitividad de la empresa? Menciona algunas				X		
H. ¿Recibe capacitaciones continuas en la empresa?			X			
I. ¿Considera tener las habilidades para desarrollar las distintas actividades de este proceso? Describe				X		
J. ¿Sabe trabajar en equipo y bajo presión? Menciona				X		

Figura 36 Encuesta a Empleado 2

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA HOTEL “LE MANS”**

Buenas tardes, mi nombre es Angela Lozada. En primera instancia, agradecerle por el tiempo que está brindando para esta entrevista, la cual tiene como fin conocer el contexto actual del Hotel Le Mans respecto a la gestión de sus procesos, para uso de la investigación que tiene como título “GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE DEL SECTOR HOTELERO FRENTE AL COVID-19 - TRUJILLO, 2021”. Los datos emitidos en esta entrevista serán de carácter confidencial.

**Nombre del entrevistado:** Walter Man Pinedo

**Fecha:** 12/04/2021

**1. ¿Cuáles son los procesos que maneja en la empresa?**

Los procesos que se trabajan en la empresa son diversos, desde la atención al cliente que básicamente vendría a ser un macroproceso dividido en 2 procesos, reserva y recepción, luego está el proceso de Gestión de cocina, que está a cargo de un personal para preparar los desayunos que se le ofrece a los clientes de cortesía, después está el proceso de facturación, donde se realiza el pago por el servicio y se le entrega la boleta o factura según lo solicite el cliente, esos vendrían a hacer nuestros procesos operativos, en margen de procesos de soporte está Recursos Humanos, seguridad y protección, limpieza y gestión de almacén, y por último, en el margen de procesos estratégicos, está la gestión administrativa y el planeamiento estratégico, estos dos últimos procesos son trabajados bajo mi persona normalmente.

**2. ¿Cuántos objetivos se han logrado y cuáles eran los planteados dentro de los procesos operativos?**

Normalmente solemos plantearnos 4 a 5 objetivos, pero últimamente venimos luchando por estar de pie en medio de este estado de emergencia que está atentando

la estabilidad de la organización, nos estamos centrando en darle al cliente la mejor experiencia.

- Incrementar en un 30% la prestación de servicio de habitación, respecto a los últimos 6 meses.
- Aumentar la satisfacción al cliente en un 95%, respecto al año anterior.

**3. ¿Sus empleados le manifiestan comodidad en las funciones a cargo?**

Sí, aunque estoy en busca de personal debido a que no suele la empresa abastecerse con un solo empleado, es necesario tener a otro personal en el área de atención al cliente y de limpieza.

**4. ¿Cuántos procesos que maneja la empresa son gestionados con tecnología? y ¿Cómo?**

En este momento solo 1 proceso es gestionado con tecnología y es el proceso de facturación que recién se está implementando por medio del sistema de SUNAT se realizan las facturas o boletas electrónicas.

**5. ¿Cómo logran alcanzar los objetivos que se plantean en cada periodo?**

Al establecer los objetivos los comparto con los empleados y junto a ellos establecemos estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

**6. ¿Podría comentar si realiza capacitaciones a su personal y cómo?**

Las capacitaciones de atención al cliente y de la forma en la que se debe entregar las habitaciones a los clientes son realizadas por mi persona, debido a que considero tengo la experiencia suficiente para poder mostrarle cómo se debe realizar su trabajo, cabe recalcar que estas capacitaciones son dadas cuando siento que el personal no está realizando de forma adecuada su trabajo, por eso estoy supervisando constantemente.

## ANEXO 4: ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD

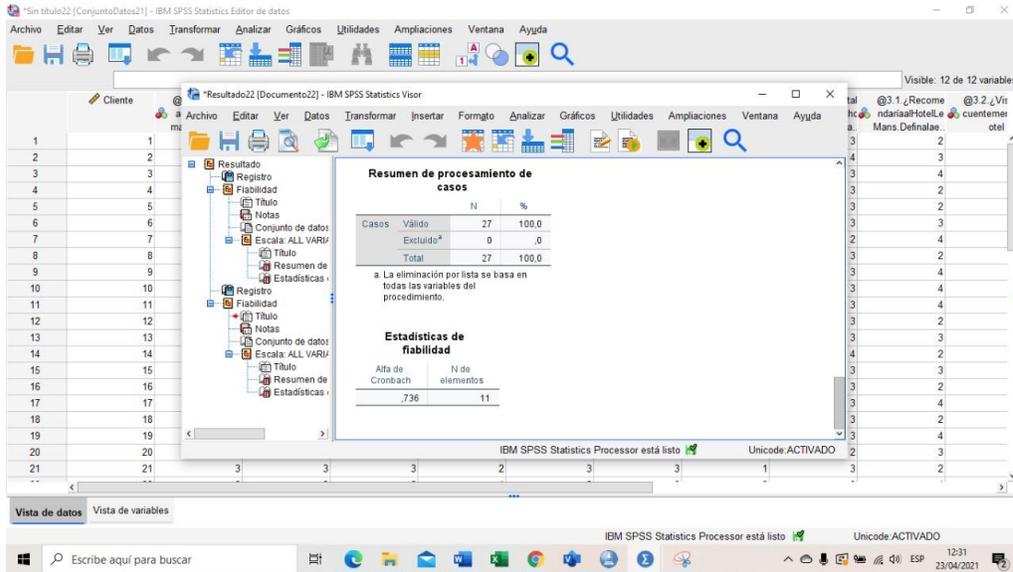


Figura 37 Fiabilidad de Alfa de Conbrach

Cliente	1.1. ¿Considera que el personal mantiene buen trato?	1.2. En todas las visitas al Hotel, ha recibido comprobante de pago?	1.3. Considerando la siguiente escala, ¿cree que la atención es rápida?	1.4. De acuerdo a la escala, ¿El personal tiene la presentación idónea para atender al público?	2.1. ¿Encuentra ordenado al hotel (ambiente, recepción, habitación, etc)?	2.2. ¿Encuentra el cuarto limpio?	2.3. ¿Pagaría otra vez por una habitación en el hotel?. Defina la escala	2.4. ¿Le gusta la comida que el hotel sirve?. Defina la escala	3.1. ¿Recomendaría al Hotel Le Mans?. Defina la escala	3.2. ¿Visita frecuentemente al hotel?	3.3. ¿Se siente satisfecho?. Defina la escala
1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4
3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3
5	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2
6	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
7	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4
8	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2
9	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4
10	1	3	2	1	3	2	2	3	4	2	1
11	3	4	3	1	4	3	2	3	4	3	3
12	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2
13	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
14	2	2	1	3	3	2	3	4	2	3	4
15	2	3	3	1	4	2	4	3	3	1	2
16	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2
17	3	3	2	4	3	3	1	3	4	3	4
18	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
19	3	3	1	4	3	2	3	3	4	3	4
20	3	3	1	3	3	3	1	2	3	2	1
21	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3
22	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	4
23	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2
24	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3
25	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	2
26	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3
27	3	3	1	4	3	2	3	3	4	3	4

Figura 38 Respuesta de encuesta de clientes

## ANEXO 5: FOTOGRAFIAS



Figura 39 Logo del Hotel Le Mans



Figura 40 Hotel Le Mans



Figura 41 Sala de espera del Hotel Le Mans



*Figura 42* Recepción del Hotel



*Figura 43* Habitación Matrimonial



*Figura 44* Habitación doble



*Figura 45* Comedor del Hotel

**ANEXO 4: DOCUMENTOS**

<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA</b>					
Yo <u>Walter Ricardo Man Pinedo</u> <small>(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>					
identificado con DNI <u>07961101</u> , en mi calidad de <u>Gerente General</u> <small>(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>					
del área de <u>Gerencia</u> <small>(Nombre del área de la empresa)</small>					
de la empresa/institución <u>Hotel Le Mans</u> <small>(Nombre de la empresa)</small>					
con R.U.C N° <u>20492228624</u> , ubicada en la ciudad de <u>Trujillo</u>					
<b>OTORGO LA AUTORIZACIÓN,</b>					
Al señor <u>Luisa Fernanda Zavaleta Alfaro</u> <small>(Nombre completo del Egresado/Bachiller)</small>					
identificado con DNI N° <u>71559127</u> , egresado de la <input checked="" type="checkbox"/> Carrera profesional o ( ) Programa de Postgrado de <u>Ingeniería Empresarial</u> <small>(Nombre de la carrera o programa)</small> para					
que utilice la siguiente información de la empresa:					
<small>(Detallar la información a entregar)</small>					
con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, <input checked="" type="checkbox"/> Tesis o ( ) Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller, ( ) Maestro, ( ) Doctor o ( ) Título Profesional.					
Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:					
<input type="checkbox"/> Ficha RUC <input type="checkbox"/> Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional) <input type="checkbox"/> Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).					
<small>* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia - Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.</small>					
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.					
<input type="checkbox"/> Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o <input checked="" type="checkbox"/> Mencionar el nombre de la empresa.					
<b>INVERSIONES MAN S.A.C.</b>  <u>Ing. Walter R. Man Pinedo</u> <small>GERENTE GENERAL</small> <b>Firma y sello del Representante Legal</b> <b>DNI:</b>					
El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente, asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.					
 <b>Firma del Egresado</b> <b>DNI:</b> <u>71559127</u>					
CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	20/05/2020				

Figura 46 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Tesis Parte 1

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

Yo Walter Ricardo Man Pinedo  
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

identificado con DNI 07961101, en mi calidad de Gerente General  
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

del área de Gerencia  
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución Hotel Le Mans  
(Nombre de la empresa)

con R.U.C N° 20492229624, ubicada en la ciudad de Trujillo

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor Angela Victoria Lozada Silva  
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)

identificado con DNI N° 75570214, egresado de la  Carrera profesional o  Programa de  
Postgrado de Ingeniería Empresarial para  
(Nombre de la carrera o programa)

que utilice la siguiente información de la empresa:

(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su  Trabajo de Investigación,  Tesis o  Trabajo de  
suficiencia profesional para optar al grado de  Bachiller,  Maestro,  Doctor o  Título Profesional.

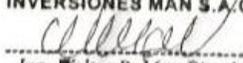
Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC  
 \*Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)  
 Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis,  
Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).

\* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia –  
Covid19, se debe de omitir la “Vigencia de Poder” requerido para los informes de Suficiencia Profesional.

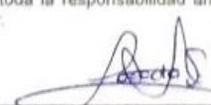
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o  
cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una “X” la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa, o  
 Mencionar el nombre de la empresa.

**INVERSIONES MAN S.A./C.**  
  
Ing. Walter R. Man Pinedo  
GERENTE GENERAL

Firma y sello del Representante Legal  
DNI:

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis  
son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del  
procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones  
legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
Firma del Egresado  
DNI: 75570214

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	20/05/2020				

Figura 47 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Tesis Parte 2

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo .....WALTER RICARDO MAN PINEDO.....  
*(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)*  
Identificado con DNI 07961101 , en mi calidad de .....GERENTE GENERAL.....  
*(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)*  
..... del área de .....GERENCIA.....  
*(Nombre del área de la empresa)*  
..... de la empresa/institución.....HOTEL LE MANS.....  
*(Nombre de la empresa)*  
con R.U.C N° .....20482228624....., ubicada en la ciudad de .....TRUJILLO.....

**OTORGÓ LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor .....LUIZA FERNANDA ZAVALETA ALFARO.....  
*(Nombre completo del Egresado/Bachiller)*

identificado con DNI N° 71559127, egresado de la (X)Carrera profesional o ( )Programa de  
Postgrado de .....INGENIERÍA EMPRESARIAL..... para  
*(Nombre de la carrera o programa).*

que utilice la siguiente información de la empresa:  
.....FICHA RUC Y VIGENCIA DE PODER .....  
*(Detallar la información a entregar)*

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( )Trabajo de Investigación, ( )Tesis o ( )Trabajo de  
suficiencia profesional para optar al grado de ( )Bachiller, ( )Maestro, ( )Doctor o (X)Título Profesional.

Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
(X) Mencionar el nombre de la empresa.

INVERSIONES MAN S.A.S.  
*(Firma manuscrita)*  
Ing. Walter Ricardo Pinedo

Firma y sello del Representante Legal o  
Representante del área  
DNI: 07961101

son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del  
procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones  
legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

*(Firma manuscrita)*

Firma del Egresado  
DNI: 71559127

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	07	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	31/10/2022				

Figura 48 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Titulación Parte 1

<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA</b>	 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
---	---

Yo .....WALTER RICARDO MAN PINEDO.....  
*(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)*

Identificado con DNI 07961101 , en mi calidad de .....GERENTE GENERAL.....  
*(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)*

..... del área de .....GERENCIA.....  
*(Nombre del área de la empresa)*

..... de la empresa/institución.....HOTEL LE MANS.....  
*(Nombre de la empresa)*

con R.U.C N° .....20482228624....., ubicada en la ciudad de .....TRUJILLO.....

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor .....ANGELA VICTORIA LOZADA SILVA.....  
*(Nombre completo del Egresado/Bachiller )*

identificado con DNI N° 75570214, egresado de la (X)Carrera profesional o ( )Programa de Postgrado de .....INGENIERÍA EMPRESARIAL..... para  
*(Nombre de la carrera o programa).*

que utilice la siguiente información de la empresa:  
.....FICHA RUC Y VIGENCIA DE PODER .....  
*(Detallar la información a entregar)*

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( )Trabajo de Investigación, ( )Tesis o ( )Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( )Bachiller, ( )Maestro, ( )Doctor o (X)Título Profesional.

Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.  
( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
(X) Mencionar el nombre de la empresa.

  
 INVERSIONES MAN S.A.S.  
 Ing. Walter Ricardo Man Pinedo  
 \_\_\_\_\_  
**Firma y sello del Representante Legal o Representante del área**  
**DNI: 07961101**

son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
 \_\_\_\_\_  
**Firma del Egresado**  
**DNI: 75570214**

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	07	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	31/10/2022				

Figura 49 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa Para Titulación Parte 2

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	'GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE DEL SECTOR HOTELERO - TRUJILLO, 2020'
<b>Línea de Investigación:</b>	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento Tributario. E conometría
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Vega Gavidia, Edward Alberto
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión de Procesos

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:

  
Firma del experto

Angela Lozada, Luisa Zavaleta

Figura 50 Validación de experto de la variable gestión por procesos

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	‘GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE UNA MYPE DEL SECTOR HOTELERO - TRUJILLO, 2020’
<b>Línea de Investigación:</b>	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento Tributario. Econometría
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Vega Gavidia, Edward Alberto
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Competitividad

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:

  
Firma del experto

Angela Lozada, Luisa Zavaleta

Figura 51 Validación de experto de la variable competitividad

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Odar Roberto Florián Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de Ingeniería Empresarial., ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo del proyecto de investigación del(os) estudiante(s):

- *Lozada Silva, Angela Victoria*
- *Zavaleta Alfaro, Luisa Fernanda*

Por cuanto, **CONSIDERA** que el proyecto de investigación titulado: *Gestión por Procesos para la Competitividad de una MYPE del Sector Hotelero Frente al Covid-19 - Trujillo, 2021* para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

---

Ing. Mg. Odar Roberto Florián Castillo

Asesor