

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS Y RELACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTRATEGIAS DE
LOS HOTELES DE 3 ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO,
2017**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

MILAGROS DEL CARMEN FERNANDEZ CHAVEZ

MARILYN DE FATIMA HOLGUIN SEGURA

ASESOR

YESENIA AYLEN SERRUTO PEREA

<https://orcid.org/0000-0002-7030-7345>

Chiclayo, 2019

**ANÁLISIS Y RELACIÓN DEL DESEMPEÑO Y
ESTRATEGIAS DE LOS HOTELES DE 3 ESTRELLAS EN LA
CIUDAD DE CHICLAYO, 2017**

PRESENTADA POR:

**MILAGROS DEL CARMEN FERNANDEZ CHAVEZ
MARILYN DE FATIMA HOLGUIN SEGURA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Jessica Karin Solano Cavero

PRESIDENTE

Valicha Cuadra Morales

SECRETARIO

Yesenia Aylen Serruto Perea

ASESOR

DEDICATORIA

A mi madre, por el esfuerzo que hizo todos estos años para poder darme todo lo necesario para salir adelante a pesar de todas las adversidades que tuvo que atravesar en el camino.

Milagros Fernández

A Dios, por darme las fuerzas necesarias y brindarme a mi madre. A quien le dedico igualmente este esfuerzo y con quien estoy agradecida enormemente, puesto que, mediante su sacrificio y entrega, he logrado alcanzar mis metas personales, como profesionales, y ser todo lo que soy hasta el día de hoy.

Marilyn Holguín

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ayudarnos en cada decisión que hemos tomado a lo largo de nuestra vida universitaria.

A todas las personas que de alguna u otra manera fueron un apoyo para nosotras a lo largo del camino del desarrollo de la presente tesis, tomando en cuenta desde las pequeñas cosas como explicarnos alguna duda en clase, hasta sentarse a nuestro lado y revisar cada pequeño detalle.

A nuestra asesora, Mgtr. Aylen Serruto Perea, por brindarnos su apoyo, paciencia y dedicación.

RESUMEN

En la ciudad de Chiclayo, se ha desarrollado un incremento de la competencia hotelera, realizándose frecuentes remodelaciones y nuevos establecimientos de mediana escala. A pesar de ello, este sector se encuentra expuesto a la escasa innovación, la lentitud en la adaptación al cambio y a la escasa efectividad en los medios de alcance utilizados para atraer clientes. El objetivo de la investigación consta en analizar la relación entre las estrategias y el desempeño de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Chiclayo mediante un modelo realizado por Claver, Pereira y Molina. Ello con el propósito de que los hoteles de la ciudad tengan un autoconocimiento de su rendimiento, para que así puedan afrontar los puntos débiles y alinearse a las nuevas tendencias empresariales del sector. Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los administradores o gerentes de cada hotel. La población fue de 21 hoteles mediante una escala que mide los factores clave de éxito como el alcance, los recursos de la empresa y el desempeño de cada organización. El procesamiento de la información se realizó mediante tablas de contingencia y mediante los coeficientes de correlación de Spearman y Pearson. La satisfacción del cliente, las relaciones significativas en ambos coeficientes se vio reflejada en las instalaciones del establecimiento, la calidad del servicio y la tecnología. En relación a la satisfacción de los colaboradores, se obtuvieron los mismos resultados excepto que para ellos las instalaciones no tienen ninguna asociación con su satisfacción y el posicionamiento de mercado y la intermediación turística si tienen una asociación con su satisfacción. Por lo tanto, se concluye que las estrategias empleadas influyen directamente en el desempeño empresarial de manera significativa en los hoteles de 3 estrellas.

PALABRAS CLAVES:

Desempeño, Estrategia, Gestión empresarial, Sector Hotelero

ABSTRACT

In the city of Chiclayo, an increase in hotel competition has developed, with frequent renovations and new medium-scale devices. Despite this, this sector is exposed to little innovation, slow adaptation to change and the affected escalation in the means of outreach used to attract clients. The objective of the research is to analyze the relationship between the strategies and the performance of the 3-star hotels in the city of Chiclayo using a model carried out by Claver, Pereira and Molina. This in order for the hotels in the city to have a self-knowledge of their performance, so that they can face the weak points and aligned with the new business trends in the sector. A structured questionnaire addressed to the administrators or managers of each hotel was used. The population was 21 hotels using a scale that measures key success factors such as the scope, resources of the company and the performance of each organization. The information was processed using contingency tables and using Spearman and Pearson's correlation coefficients. Customer satisfaction, relationships of trust in both coefficients were reflected in the establishment's facilities, service quality and technology. In relation to the satisfaction of the collaborators, we will obtain the same results except for them, the facilities do not have any association with their satisfaction and the market positioning and the tourist intermediation if they have an association with their satisfaction. Therefore, it is concluded that the strategies used directly influence business performance in 3-star hotels.

KEYWORDS:

Business performance, Strategy, Management, Hospitality

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.2.1. Modelo	15
2.3. Definición de Términos Básicos	24
III. METODOLOGÍA	25
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.4.1. Método	30
3.4.2. Técnicas.....	30
3.4.3. Instrumento, Validez y Confiabilidad	30
IV. RESULTADOS	34
V. DISCUSIÓN.....	50
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
VIII. ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Caracterización de la población	26
Tabla 2: Operacionalización de variables	28
Tabla 3: Promedio de resultados generales	34
Tabla 4: Relación entre promedio de cancelaciones en el último año y el promedio del retorno de inversión al año	41
Tabla 5: Relación entre el promedio de retorno de clientes al hotel en el año y la estrategia administrativa que más utiliza	41
Tabla 6: Relación entre el uso y conocimiento del Marketing Digital y el promedio de ocupación al año	42
Tabla 7: Relación entre las veces que se capacita al personal y el promedio de retorno de clientes al año	42
Tabla 8: Relación entre el promedio de crecimiento de ventas de los últimos años y el tipo de clientes	43
Tabla 9: Relación entre el promedio de crecimiento en ventas de los últimos años y el número de hoteles en la misma área.....	43
Tabla 10: Relación entre certificaciones de calidad y el retorno de inversión	44
Tabla 11: Relación entre el tipo de gestión de hotel y el porcentaje de ocupación	44
Tabla 12: Relación entre la intermediación turística y el porcentaje de ocupación	45
Tabla 13: Relación entre el número de habitaciones y el beneficio bruto por habitación.....	45
Tabla 14: Relación entre el porcentaje de quejas mensual y el conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes	46
Tabla 15: Relación entre el porcentaje de quejas mensuales y el porcentaje de trabajadores con estudios de Turismo y hotelería.....	46
Tabla 16: Correlación con el coeficiente de Spearman	48
Tabla 17 : Correlación con el coeficiente de Pearson	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Factores clave de éxito.....	35
Figura 2: Realización de capacitaciones en un año.....	36
Figura 3: Gestión de la calidad	37
Figura 4: Medios de comunicación en los que usan estrategias de marketing.....	38
Figura 5: Retorno de la inversión.....	39
Figura 6: Beneficio bruto por habitación	40

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, donde la economía es dinámica y la transformación digital es clave en el desarrollo empresarial; los gestores de las empresas turísticas deben desarrollar capacidades, técnicas, procesos y sistemas de gestión más modernos, adecuados a los nuevos escenarios, logrando ventajas competitivas para poder tener un desempeño empresarial sostenible (González, Martín y Campos, 2012).

Bangchokdee & Mia 2016 afirman que “Las organizaciones de hoy enfrentan una mayor incertidumbre debido a la creciente competencia” (p.130). Por lo que el logro de un rendimiento superior, es una tarea desafiante si no se implementa una estructura organizacional que le permita responder al entorno actual, aprovechando los recursos propios en su totalidad.

Adicional a ello, un problema frecuente en los servicios es el pretender medir el desempeño económico sólo con indicadores que reflejan su volumen de trabajo; por lo que una de las principales preocupaciones que enfrentan los gerentes de los hoteles, son las diferencias en los niveles de desempeño que existen entre las empresas y los posibles factores que pueden influir en ellas (Bordean, Borza, Plescan & Mitra, 2012).

Por otra parte, el servicio de alojamiento se ha convertido en uno de los sectores de mayor contribución a la economía peruana. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016) afirma que hay 3 grandes actividades económicas que contribuyeron al 63,6% de la generación del PBI, entre las cuales el alojamiento es la tercera actividad con mayor proporción: obteniendo un porcentaje del 14%. El Diario La República confirmó que Carlos Carnales, titular de la Cámara Nacional de Comercio (CANATUR), espera tener un crecimiento sostenido del 15% del turismo receptivo a partir del 2018. Esto se debe a las mejoras de la infraestructura, seguridad, incrementos presupuestarios y campañas promocionales estratégicas que le dan al Perú una mayor visibilidad cultural en el mundo (Fuller, 2009).

Según MINCETUR (2013), Chiclayo forma parte de las 5 ciudades principales con gran potencial en turismo interno y demanda corporativa.

Sin embargo, pese a ello el sector se enfrenta a debilidades tanto internas y externas, una de las causas es la falta de ideas innovadoras que generen bienestar y beneficios para el cliente, la mayoría de establecimientos no buscan mejorar el servicio brindado, siendo limitado el interés por su posicionamiento en el mercado. Otro problema, es la poca actividad turística, reflejándose en un reducido público objetivo, en su mayoría clientes de negocio; así como el bajo interés de los directivos por la capacitación al personal, pese a que les dan una alta importancia a sus colaboradores. Así mismo, hay una gran lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado, un uso deficiente de herramientas de gestión, y una escasa efectividad en los medios de alcance utilizados, los directivos hoteleros le brindan una mínima importancia a la tecnología en sus procesos organizacionales; existiendo de esta manera una insuficiente presencia en línea. De tal manera, cada hotel deberá de identificar las estrategias necesarias para competir con otros establecimientos hoteleros posicionados en el mercado y maximizar sus beneficios. No obstante, a la fecha no se ha realizado una investigación sobre las estrategias más utilizadas en el sector, siendo un tema poco abordado hasta el momento en la ciudad de Chiclayo.

Debido a la problemática antes mencionada, se buscó realizar un análisis de la relación que pueda tener el uso de estrategias, frente al desempeño que obtienen los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo.

Por ello, ante dicho panorama se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación de las estrategias que emplean los hoteles de 3 estrellas para obtener distintos niveles de desempeño empresarial en la ciudad de Chiclayo?

Por consiguiente, el objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación de las estrategias que emplean los hoteles de 3 estrellas para obtener distintos niveles de desempeño empresarial en la ciudad de Chiclayo.

En cuanto a los objetivos específicos se pretendió: realizar un diagnóstico de las estrategias y el desempeño de los hoteles de 3 estrellas; y analizar las estrategias de los hoteles de 3 estrellas en relación al desempeño, basado en sus factores clave de éxito.

Por otra parte, la hipótesis del estudio se centró en obtener una respuesta tentativa con respecto a si las estrategias que emplearon los hoteles de 3 estrellas tuvieron relación en el desempeño; o caso contrario, no guardaron relación significativa en cuanto al mismo.

Esta investigación fue relevante al ser de utilidad a todos aquellos usuarios que estén inmersos e interesados en el sector hotelero chichilayano, entre los cuales se pudo identificar a expertos, empresarios, estudiantes o a fines.

El alcance del estudio se centró en brindar información que proporcione una mayor comprensión de la situación actual hotelera, su impacto, el conocimiento de las ventajas estratégicas existentes y los aspectos que se deberían reforzar para la mejora continua.

Cabe recalcar que el presente trabajo de investigación empleó una metodología de enfoque cuantitativo, el cual tiene una medición numérica y un análisis estadístico. Así mismo, el principal instrumento de recolección de datos fue la encuesta. Según el Gobierno Regional de Lambayeque (2016), los establecimientos de hospedajes clasificados y categorizados como 3 estrellas fueron un conjunto de 29 hoteles; de los cuales 21 hoteles formaron parte la población de estudio.

Para culminar, la estructura de este estudio está compuesta por 5 capítulos. En el capítulo I se encuentra la introducción, en el cual se plasma la situación problemática, la pregunta de investigación, objetivos generales y específicos, hipótesis, justificación y la metodología de investigación. El siguiente capítulo abarca el marco teórico compuesto por antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos. En el capítulo III se encuentra la metodología, la cual comprende método, técnicas e instrumento de recolección de datos. Por consiguiente, en el capítulo IV se ubican los resultados y la discusión del estudio. Por último, en el capítulo V se abarca las conclusiones y recomendaciones con respecto a lo obtenido en el transcurso de la presente tesis.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La primera investigación fue realizada por Bangchokdee & Mia (2016), titulada como “El rol de los altos directivos usado en las medidas de rendimiento en la relación entre la descentralización y el desempeño en la organización”. Su objetivo se centró en examinar el papel que desempeñan los altos directivos en el uso de los recursos financieros y no financieros. En cuanto a la metodología, se utilizó la técnica de análisis de trayectoria para probar las hipótesis; donde los resultados fueron que la relación entre la descentralización de la toma de decisiones y el desempeño del hotel, sólo existe a través de la medida de desempeño.

Igualmente, se obtuvo un resultado favorable de la hipótesis en un estudio realizado por Ben Aissa y Goaid (2016), enfocándose en los “Determinantes de la eficiencia del mercado hotelero turístico”, el cual tuvo como propósito estudiar los determinantes del desempeño hotelero, examinando el impacto del ambiente interno y externo del hotel cuando se está desempeñando. Para esta investigación, se utilizó un modelo de regresión siguiendo la evaluación del puntaje de eficiencia de los hoteles mediante el Análisis Envolvente de Datos (DEA); siendo las contribuciones principales que, los factores macro contextuales, como la atracción internacional y la competencia en el mercado, tienen una influencia directa en la eficiencia del hotel. Así mismo, ésta depende de las características del hotel, como la edad del hotel, el tipo de hotel, el tipo de dirección y la ubicación del hotel. Por otro lado, la permanencia del gerente general, el nivel de educación del personal de la junta y el número de gerentes; son predominantes en la eficiencia del hotel.

Para finalizar, otro aspecto relevante fue, que los salarios generales del turismo aumentan el puntaje de eficiencia del desempeño del hotel corporativo.

De la misma manera, González, Jiménez y Martín (2015), realizaron un estudio para la Universidad de Sevilla llamada “Factores competitivos de éxito en la industria Hotelera”. El cual tuvo como objetivo principal identificar y analizar los factores que intervienen en el éxito competitivo de la compañía hotelera, así como las interrelaciones entre ellos teniendo en cuenta la importante repercusión socioeconómica que dichas empresas tienen para la comunidad autónoma y los escasos estudios existentes al respecto.

Por ende, la finalidad del estudio fue proponer un modelo capaz de identificar el impacto relativo de las variables como el factor industria, la posición estratégica; y los factores específicos de la organización, como los recursos intangibles sobre el éxito competitivo.

Además, Tavitiyaman, Zhang y Qu (2012), realizaron un estudio llamado “El efecto de las estrategias competitivas y la estructura organizativa en el desempeño del hotel”, el cual tuvo como objetivo investigar la influencia de las estrategias competitivas y la estructura organizacional en el desempeño hotelero, además de explorar si ésta tiene un efecto moderador sobre dicha relación. Por otra parte, se utilizó un diseño de investigación causal y descriptiva, donde los resultados muestran una estrategia competitiva de recursos humanos que tiene un impacto directo en el desempeño del comportamiento de un hotel, y una estrategia de TI competitiva que tiene un impacto directo en el desempeño financiero de éste.

Así mismo, Bordean et al. (2012), en la investigación titulada “El impacto de las estrategias genéricas en el desempeño hotelero”. Dónde el objetivo de dicha investigación fue identificar las estrategias competitivas y las ventajas de los hoteles situados en la parte noroccidental de Rumania, así como los vínculos entre algunas variables estratégicas clave.

Por otro lado, se hizo uso de un análisis factorial con el fin de conocer las estrategias genéricas utilizadas, y se realizó la prueba ANOVA para identificar las correlaciones entre las variables comunes de la industria hotelera y el desempeño de los hoteles; a partir de ello los resultados obtenidos fueron que las diferencias eran significativas en algunas variables de desempeño, generalmente en la tasa de ocupación, la tasa media diaria, la satisfacción del cliente, el rendimiento de los activos, retorno de la inversión y retorno de las ventas. En conclusión, la validez predictiva depende de las variables de rendimiento utilizadas.

Por último, los autores Kim, Cho & Brymer (2013), en su investigación “Determinantes que afectan el rendimiento integral del hotel a nivel de propiedad: el papel moderador del tipo de hotel”; en el cual se examinan los antecedentes clave de los marcos de la cadena de beneficios del servicio (satisfacción del cliente y del empleado) y las perspectivas estratégicas (tamaño, combinación de clientes) que influyen en el rendimiento integral de un hotel; los hallazgos fueron que la satisfacción del cliente, el tamaño del hotel y la combinación de clientes son predominantes en el rendimiento. Por otra parte, el estudio también examina los efectos moderadores del tipo de hotel en los siguientes tres factores determinantes: satisfacción del cliente, tamaño del hotel y, combinación y desempeño del

cliente. Cabe recalcar que, los resultados brindaron información útil a las empresas de cadenas de hoteles e inversores hoteleros que administran o poseen una cartera de diferentes tipos de hoteles.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Modelo

El modelo estratégico que se llevó a cabo en esta investigación fue desarrollado por Claver et al. (2010). Fue desarrollado en Alicante, España. La población objeto de estudio estuvo formada por los hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña 2005.

Se llevó a cabo un estudio poblacional en el que se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, remitido por correo postal a los distintos directores de todos los hoteles. Finalmente, participaron 295 hoteles en el estudio.

Las dimensiones a medir se dividen en dos partes: las estratégicas y las de desempeño. Las dimensiones estratégicas empleadas son el compromiso de recursos de los hoteles para implantar su estrategia y el alcance de sus actividades.

También se desarrolló un análisis de validez y fiabilidad. La validez del constructo se comprobó realizando un análisis factorial. Por lo que respecta a la validez de criterio, se comprueba a través de correlaciones entre las diferentes variables de desempeño y el resto de variables estratégicas. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictivas están significativamente relacionadas con el desempeño ($p < 0,05$), lo que prueba la validez de criterio de las escalas empleadas.

Se analizó la fiabilidad para cada factor a partir del alfa de Cronbach. En este sentido, el nivel mínimo recomendable es de 0,7. Los valores para cada factor son superiores a 0,7. Al obtener la validación del constructo estructurado, su uso es apto como instrumento para futuras investigaciones.

Se destaca que su relevancia radica en que clarifica la complejidad estratégica a la que están sometidos los directivos de los hoteles y les sirve de guía para la toma de decisiones estratégicas.

2.2.1.1. Desempeño

El desempeño es una de las dimensiones mencionadas, siendo la variable dependiente del estudio, debido a que su resultado se relacionará directamente con los resultados obtenidos de las variables independientes.

Según Ríos, López y López (2015), el desempeño empresarial es el resultado cuantitativo y cualitativo que obtiene la empresa en un periodo determinado y proponen medirlo a través de tres bloques: medidas de mercado, medidas basadas en la contabilidad y medidas basadas en la percepción de los directivos.

Claver et al. (2010), contrastan que las diferencias de desempeño entre hoteles existen y son significativas. Al identificar que un sector tiene recursos homogéneos, es de esperarse que la rivalidad entre las empresas sea elevada y que compitan por la cuota de mercado. Se determinará como rival directo a las empresas que están más cercanas en términos competitivos. Para combatirlo, se desarrollarán mecanismos de aislamiento que reduzcan las posibilidades de imitación de la ventaja competitiva de sus recursos. Por lo tanto, en nuestra investigación podemos definir el desempeño con los siguientes puntos:

– Rentabilidad

Una de las maneras de conocer el desempeño es a través del retorno de inversión (ROI) . Debido a que es una de las medidas de rendimiento que se utiliza para valorar la eficacia de una inversión. Por lo que es necesario para conocer la viabilidad y rentabilidad de cualquier negocio.

– Satisfacción de grupo

La satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes internos y externos es vital. Por tal motivo, en relación a los clientes externos, las quejas no deberían tomar un lugar predominante, en ningún establecimiento, mucho menos en un hotel donde lo primordial es brindarle la comodidad propicia al cliente.

– Desempeño económico

Jeffrey, Barden, Buckley, & Hubbard (2002), afirman que la tasa de ocupación a menudo guía la gestión del hotel y la toma de decisiones de marketing, puesto que se ve reflejada la demanda del alojamiento del hotel en un punto dado en el tiempo. Se puede demostrar que el éxito en la mejora de las tasas de ocupación es el resultado de una buena práctica de gestión y no de una variable que está fuera del control de la gestión.

– Compromiso del consumidor

Para una medición más amplia que las medidas financieras, se aplican otras como la cuota de mercado de la empresa, la introducción de nuevos productos, el nivel de calidad del producto o del servicio, la efectividad del marketing, el valor añadido que crea la empresa en el proceso de producción de un bien o en la prestación de un servicio y otras medidas de eficiencia tecnológica (Cool y Schendel, 1998).

2.2.1.2. Factores Clave de Éxito

Según Dess y Lumpkin (2003), los factores claves de éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo. Para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones: suministrar a los consumidores lo que necesitan o desean adquirir y sobrevivir a la competencia. Los dos factores de éxito son los recursos de la empresa y el alcance de las actividades.

2.2.1.2.1. Recursos de la Empresa

Un gran referente en la metodología utilizada es la Teoría de los Recursos y Capacidades, que consta en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para poder justificar la formulación de determinada estrategia de una empresa. Una vez realizada la estrategia, se miden los resultados a partir de esta.

La heterogeneidad de cada empresa podrá mantenerse a largo plazo, puesto que los recursos, que pueden ser tangibles e intangibles, de acuerdo con Barney (1991), resultan ser

valiosos, duraderos, raros y escasos, difíciles de transferir y adoptar por la competencia y son carentes de sustitutos perfectos. Ello reduce su movilidad, al tiempo que dificulta su transmisión en el mercado y, por tanto, impide su apropiación por potenciales competidores.

Los recursos hacen referencia a los stocks que posee y a lo que puede controlar una empresa, mientras que las capacidades gestionan adecuadamente los recursos con objeto de efectuar una determinada tarea dentro de cualquier organización. En conclusión, las capacidades hacen referencia a la oportunidad de la empresa para activar sus recursos, empleando procesos organizativos, para lograr un fin en concreto.

También, los recursos se pueden dividir en tangibles e intangibles. Dentro de los tangibles se encuentran los recursos físicos y financieros. Al describir los recursos intangibles, se asienta la ventaja competitiva de la empresa, porque no son fáciles de repetir por la escasa información y la tergiversación de esta y la razón más importante es que estos no se pueden comprar, por lo cual deben desarrollarse y para esto se necesita tiempo (Monfort, 2002).

Se consideraron como recursos de la empresa en el presente estudio a los siguientes enunciados:

– Posicionamiento de mercado

El posicionamiento en el mercado representa las fuentes de valor para el cliente que logra una empresa, en relación con los rivales en el mercado. El posicionamiento en el mercado describe cómo una empresa se diferencia de la competencia en términos de lo que hace y cómo lo hace dentro del mercado. Las posiciones en el mercado se logran mediante el despliegue de una ventaja (Lagat, Frankwick & Sulo, 2015).

– Recurso humano

El creciente grado de complejidad e incertidumbre del entorno en el que se mueven las empresas ha potenciado la importancia del capital humano le ha dado, llegando a ser parte de la dirección estratégica de la empresa, siendo capaces de desarrollar estrategias para lograr un mejor desempeño de los trabajadores. Debido a esto, se trata de atraer desarrollar y mantener los recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos (Saá y García, 2000).

Barney (1991) afirma que, al tener mejor calidad laboral, los empleados se sienten más comprometidos con la empresa, y, por ende, se genera una mejora sustancial en sus procesos y productos que ofrece, y consecuentemente, se obtiene una mayor rentabilidad o desempeño financiero.

A pesar de que los colaboradores ya tengan conocimientos adquiridos sobre hotelería, es necesario que se realice a la par una formación permanente. Actualmente este suceso es considerado como parte del trabajo. Al tener mayor conocimiento, la comunicación entre los colaboradores se vuelve más frecuente. Siendo la formación indispensable para que se compartan la información obtenida entre ellos.

Es de suma importancia mencionar que la capacitación del personal tiene como objetivo el aprendizaje, donde se ayuda al personal a desempeñarse primero, bajo supervisión y luego permitir que se desempeñe solo, para lo cual entra a tallar mucho que se les transmita conocimientos teóricos y prácticos con éxito (Billikopf, 2003).

– Visibilidad en línea

Los medios sociales en línea se están convirtiendo en un canal de distribución destacado que influye en los comportamientos y estrategias de marketing de los clientes. Incluso las empresas establecidas en las industrias tradicionales.

En la industria hotelera, la importancia de las tecnologías de medios sociales ha aumentado en relación a la competencia, ya que los minoristas en línea como Expedia, Trivago y Booking.com han añadido progresivamente características típicas de las redes sociales y comunidades en línea a sus plataformas de intermediación, donde los viajeros pueden comparar precios y visualizar comentarios de los clientes de hoteles y destinos.

– Predicción

Se considera debido a la validez predictiva, en la cual, según la pertenencia a una categorización, se sabrá inmediatamente el desempeño que posee. Las previsiones son proyectadas a corto y mediano plazo con un alto nivel de ajuste a los datos por serie de tiempo.

– Calidad

La calidad satisface las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables. Según Chiavenato (2002) “La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo” (p.551).

Se toma en cuenta este punto para conocer si los hoteles tienen algún certificado de calidad, este puede ser de estándar internacional como el ISO 9001 o también de carácter nacional como la Marca de Calidad Turística (CALTUR), perteneciente a MINCETUR.

– Tecnologías de la Información

Está ampliamente demostrado que la tecnología y los avances tecnológicos son un componente elemental de la innovación y el crecimiento económico, y son bien conocidos los beneficios de las TIC para una empresa en cuanto a ahorro en los insumos, reducción general de costes, mayor flexibilidad y mejoras en la calidad del producto (Arvanitis & Loukis, 2009).

En numerosos estudios soportan la teoría de que el uso adecuado de TIC aumenta la productividad, de tal modo que tiene una influencia decisiva sobre la riqueza de un país y su crecimiento. El impacto en resultados es vital y, por eso, en la mayoría de los países desarrollados y en desarrollo las empresas hacen grandes inversiones para adquirirlas y utilizarlas. A pesar de la paradoja de la productividad de las TIC, estudios recientes encuentran un efecto positivo estadísticamente significativo de las TIC sobre los resultados empresariales en las empresas de Europa, en Alemania (Pérez, 2012).

Por eso, la creciente sofisticación y el desarrollo de las TIC han conducido a que sean consideradas por los administradores como una herramienta competitiva utilizada en la implementación de planes estratégicos. Las empresas pueden hacer tres aplicaciones estratégicas de las TIC: mejorar la eficiencia interna de la empresa, mejorar la atención a los clientes actuales y definir nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio (García, Rialp & Rialp, 2008).

Por lo tanto, también se les da importancia a las instalaciones porque por medio del conjunto de redes y equipos fijos, se podrá suministrar y operar los servicios que ayudan a los edificios a cumplir las funciones para las que han sido diseñados. (Claver, Pereira y Andreu, 2006).

– Estrategia

La estrategia, desde la perspectiva de Etkin (2003) es un concepto que se refiere a la necesidad y voluntad de enfrentar no solo lo inesperado, sino también lo desconocido. Además, este autor señala que las estrategias son decisiones complejas porque sintetizan o contienen muchas otras decisiones. Se toman desde una mirada amplia, en la cual se conjugan y articulan factores políticos, económicos y sociales e implican tomar una posición que compromete y moviliza múltiples áreas de la organización.

En lo que respecta a este apartado de la investigación, se contrastó la información recaudada frente a estudios anteriores, en los cuales Gómez y Gonzáles (2015) mencionan que el benchmarking es “Un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización” (p.32). Debido a esto, es importante conocer la misión que es el propósito de la organización, su razón de ser. Y por otro lado la visión que, según Armijo (2003) afirma que “reúne las aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o como se ve en el futuro” (p.113).

La finalidad del pensamiento estratégico es dar respuesta a una situación con un conjunto de alternativas de acción que deben ser puestas en relación con un propósito de futuro y con los resultados que se esperan alcanzar (López, 2009). Esa medida se encuentra asociada a la toma de decisiones de un individuo en pro de un colectivo, para lo que se requiere de la integración entre intuición y razón. El pensamiento estratégico no debe estar limitado al pensamiento analítico, pero tampoco puede basarse exclusivamente en el pensamiento intuitivo.

Quienes dirigen las organizaciones en la actualidad, se encuentran ante el gran reto de pensar para decidir y actuar, de elegir la opción más adecuada y el modo de acción que permita su logro. El pensamiento estratégico se constituye entonces, en el medio que

posibilita esa unión indispensable entre pensar y actuar, por ende, es fundamental para la intervención de organizaciones (López, 2009).

– Responsabilidad Social

El análisis de la responsabilidad social en la literatura científica, se da desde 1953, la cual se propone la Responsabilidad Social como un medio para conseguir los resultados empresariales en función de los objetivos y valores de la sociedad, más allá de las limitadas responsabilidades que se atribuyen los directivos de la época.

La responsabilidad empresarial social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local o global.

Según Fernández (2009) hay tres niveles de cumplimiento de responsabilidad social: el nivel primario, que incluye todas aquellas actividades que están en directa relación con los factores que utiliza la empresa como parte de su cadena de valor. El nivel secundario que hace referencia a las prestaciones y auxilio que la organización otorga a los trabajadores de la empresa y la comunidad. Estas acciones deben tener relación directa con la actividad principal del hotel. Y por último el nivel terciario, siendo el máximo que puede alcanzar una organización frente al desenvolvimiento diario que posee la empresa con sus trabajadores y la comunidad.

En una investigación realizada por Peña, Guevara y Plaza (2016) se enfocan en el análisis de las prácticas en Responsabilidad Social empresarial (RSE), que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/ donación), así como los principales factores que motivan u obstaculizan su implementación, además estudia la influencia que tiene el entorno local (economía, política, cultura, desarrollo), en los niveles aplicados de la RSE.

2.2.1.2.2. Alcance de las actividades

Claver et al. (2010) utilizaron los siguientes enunciados para determinar el alcance de las actividades:

– Segmento de clientes

Se plantean una serie de segmentos de turismo hacia los que se orienta el hotel. Los segmentos identificados fueron ocio, negocios y vacacionista.

– Grado de intermediación

Una distribución adecuada posiciona el producto al alcance de un enorme volumen de consumidores. Se ha utilizado esta variable porque mientras más intermediarios utilicen los hoteles, mayor difusión tendrán en cuanto a segmentos de turismo.

Se conoce como intermediarios a la empresa u organización que actúa de enlace entre el oferente y el cliente. Se utilizan canales de distribución directa e indirecta, estos últimos son más difíciles de controlar, pues estos tienen independencia para realizar su trabajo y no tienen un contacto directo con el cliente, pero por otro lado presentan una ventaja, debido a que estos permiten llegar a más clientes potenciales a menor coste que mediante canales directos.

– Tipo de gestión del hotel

Esta dimensión se midió mediante la clasificación de los hoteles dependiendo del tipo de gestión bajo la que son explotados: hoteles independientes, hoteles pertenecientes a agrupaciones de hoteles, hoteles independientes, y hoteles pertenecientes a cadenas en régimen de propiedad, arrendamiento, contrato de gestión o franquicia.

En algunas investigaciones han tratado de demostrar que la pertenencia de un hotel a una cadena le facilita su éxito y su supervivencia (Bordean et al. ,2012). El hecho de que un hotel pertenezca a una cadena puede influir en el alcance de su actividad, pues puede atraer distintos tipos de clientes, y en distinta cantidad en función de la marca bajo la que ofrezca su producto hotelero.

2.3. Definición de Términos Básicos

Gestión empresarial

“Proceso por el cual la empresa gestiona su rendimiento de acuerdo con sus estrategias y objetivos corporativos y funcionales” (Bitici, Carrie & McDevitt, 1997).

Sector Hotelero

“El sector hotelero engloba todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas mediante precios, con o sin servicios de carácter complementario” (Hogan, 2008).

Mestres (1999) afirma que: "Comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario." (p.1).

Estrategia empresarial

“La estrategia es de vital importancia para las empresas en la actualidad, ya que les permite adaptarse con éxito a cualquier cambio que se produzca en el entorno turbulento que les rodea. Así mismo, otra función primordial de la estrategia es la de ser capaz de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible para que sea más rentable que la media de sus competidores y se encuentre en una situación privilegiada para competir” (Claver et al., 2010).

Análisis Factorial

“El análisis factorial es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente incorrelacionados. De este modo se consigue reducir un número de variables intercorrelacionadas a un número inferior de factores no correlacionados, que permiten explicar la mayor parte de variabilidad de cada una de las variables” (Montoya, 2007).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo, ya que se hizo una recolección de datos con medición numérica y con un análisis estadístico.

Así mismo, el alcance de la investigación, fue relacional, debido a que busca encontrar una correlación entre dos variables cuantitativas, que corresponden al desempeño y a las estrategias. Además, al obtener los valores de dichas variables, posteriormente serán analizadas, relacionándolas entre sí, por medio de tablas de contingencia.

Por otro lado, el estudio también ha sido descriptivo, porque facilitó la formulación de conclusiones sobre la situación y dinámica actual de los hoteles, realizando interpretaciones válidas (Monfort, 2002).

Cabe recalcar que, el diseño de la investigación fue transversal porque se analizó el nivel de diversas variables en un momento específico.

3.2. Área y línea de investigación

El área de investigación correspondiente perteneció a Ciencias Sociales, y la línea de investigación que indaga la temática específica de estudio, correspondió a “Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social”, siendo parte de las líneas prioritarias de la universidad.

3.3. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por hoteles de 3 estrellas, situados en la ciudad de Chiclayo, dichos establecimientos de alojamiento pertenecientes a esa categoría se escogieron, debido a que son más dinámicos y tienen mayor uso de estrategias competitivas, ya que se desea siempre tener una propuesta innovadora y personalizada para sobresalir entre los competidores (Claver et al., 2010).

Así mismo, el tamaño poblacional de los hoteles que integran dicha categoría, fue de 29 hoteles. Cabe mencionar que esta información fue obtenida de La Guía de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados 2016 – Región Lambayeque, publicada por el Gobierno Regional de Lambayeque (Ver imagen en Anexo 2).

Por otro lado, es preciso decir que el presente estudio no tuvo muestra y muestreo, debido a que se trató de agotar todos los recursos necesarios para que toda la población participe, por lo que la encuesta está orientada a los gerentes generales o administradores de dichos hoteles.

Por consiguiente, debido a que la población es finita, se tuvo como criterio de exclusión a los gerentes o administradores que no acepten la invitación a participar como encuestado (a).

Por ende, de los 29 hoteles que hay en la ciudad de Chiclayo, lamentablemente solo contestaron 21 hoteles, siendo la población participante de la investigación.

Tabla 1: *Caracterización de la población*

Ficha técnica de la investigación	
Ámbito geográfico	Ciudad de Chiclayo
Universo	Hoteles de tres estrellas
Tamaño de universo	29 hoteles (100%)
Tasa de respuesta	21 hoteles (72%)
Modo de aplicación	Cuestionario estructurado
Tratamiento de la información	Excel 2013 y SPSS
Período de recogida de la información	Segundo trimestre del 2017

Fuente: *Elaboración Propia.*

3.1 . Operacionalización de variables

En cuanto a la operacionalización, las dimensiones correspondientes fueron las estrategias y el desempeño, las cuales se midieron mediante el compromiso de los recursos y el alcance de las actividades; por lo que mediante éstas se desea medir los recursos que tienen las empresas y también el posicionamiento que tiene en el binomio producto-mercado. Además, dichas variables, son base para poder reconocer las ventajas competitivas que tienen estos establecimientos.

Por añadidura, las variables que se utilizaron, fueron los recursos de los hoteles, el alcance de sus actividades y el desempeño, debido a que las dimensiones estratégicas sirven para identificar las estrategias competitivas de los hoteles, mientras que las de desempeño sirven para el contraste de la hipótesis. (Claver et al., 2010).

Tabla 2: Operacionalización de variables

Desempeño (Variable dependiente)				
Desempeño	Rentabilidad	Porcentaje del Retorno de la inversión anual		
	Satisfacción de grupo	Satisfacción de los clientes y empleados. Escala de Likert del 1 al 7		
	Desempeño económico	Porcentaje anual de ocupación de habitaciones		
		Porcentaje de crecimiento de ventas en los últimos años		
		Porcentaje de Beneficio bruto por habitación		
	Compromiso del consumidor (Engagement)	Satisfacción	Porcentaje de quejas	
		Lealtad	Porcentaje del retorno de clientes al hotel	
Factores de éxito (Variables independientes)				
Recursos de la Empresa	Posicionamiento de Mercado	Tamaño de hotel	Número de habitaciones	
		Localización Geográfica	Competencia local (Número de hoteles en la misma área)	
	Recurso Humano	Capacitaciones	Cada cuanto tiempo se capacita al personal	
		Formación académica	Porcentaje de colaboradores con estudios generales sobre turismo y hotelería.	
	Visibilidad en línea	Plataforma virtual que utiliza	Uso de plataformas como TripAdvisor, Booking, Trivago	
		Red Social que usa	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram	
		Tiempo de respuesta	En horas, días o semanas	
	Predicción	Cancelaciones	Porcentaje de cancelaciones	
		Tiempo de estadía	Rango de días	
	Calidad	Grado de implicación con la gestión de la calidad total	Suma del grado de compromiso de la dirección con cada uno de los principios de la gestión de la calidad	
Certificaciones de calidad		Número de certificaciones de calidad		

Tecnología	Tecnologías para realizar el servicio a la habitación	Tablets, teléfono fijo, Smart TV.
	Tecnologías que se usan para las reservaciones del hotel	Reservación en línea, Software, Aplicación, Página Web, aceptación de tarjeta de crédito o débito
Estrategia	Estrategias de marketing	Medios publicitarios utilizados como radio, TV, Internet.
	Estrategias de marketing digital	En qué medios digitales usa estrategias de Marketing Digital
	Estrategias administrativas	Uso de herramientas de ayuda como: CRM, benchmarking, TQM, cadena de suministro, Alianzas estratégicas, Outsourcing, Misión y visión o Balance Scorecard.
Responsabilidad Social	Ayuda Social	Aporte a la comunidad
	Filantropía	Realización de donaciones
	Compromiso con el medio ambiente	Número de certificaciones de gestión ambiental.
Alcance	Grado de Intermediación	Porcentaje de clientes que provienen de tour operadores, agencias de viajes, intermediarios o plataformas virtuales
	Tipo de Gestión del hotel	Clasificación según su forma de agrupación (Independiente, Cadena, Perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, cadena por contrato de gestión, franquicia)
	Tipos de Clientes	Negocios, Vacacionistas, Ocio

Fuente: Elaboración Propia.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Método

Para determinar el desempeño y las estrategias que usan los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo se utilizó un modelo de competitividad estratégica.

Por ende, es preciso recalcar que dicho modelo a utilizar, fue usado con anterioridad por Claver et al. (2010).

3.4.2. Técnicas

La técnica de recolección de datos que se utilizó para la investigación fue la encuesta, la cual tuvo un enfoque cuantitativo.

3.4.3. Instrumento, Validez y Confiabilidad

Con respecto al instrumento, al desarrollarse el juicio de expertos, se motivó en la investigación, a incluir nuevas variables en la dimensión de los recursos de la empresa, adecuando el modelo original en áreas específicas.

Por lo tanto, estas variables que se tenían antes de adecuar el modelo eran solamente: las instalaciones, recursos humanos, calidad, medioambiente, tecnologías y sistemas de la información y comunicación. Por lo que después de dicha adaptación se sumaron a éstas: la visibilidad en línea, predicción, estrategias y responsabilidad social.

Por ende, es preciso decir que el motivo de la adición de las variables, fue porque actualmente su importancia en el ámbito estratégico es mayor, y su crecimiento ha sido tan grande que influyen en gran medida en la parte operativa de la empresa. El internet y la globalización han cambiado la cadena de valor, creación, comercialización, distribución y consumo del turismo (Salavati & Hashim, 2015). Debido a esto, se realizó una adaptación a una realidad determinada.

Así mismo, cabe mencionar que en la dimensión de alcance se siguió el modelo original, y en la de desempeño se añadió la variable de compromiso con el consumidor, además, todas las variables nuevas están relacionadas a la tecnología, y a la interacción del usuario y la empresa por medio de esta, mostrando su proceso de adaptación y adopción de la tecnología al modelo de negocio.

Por otra parte, el instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, el cual fue aplicado personalmente, y contiene preguntas cerradas y abiertas; y estuvo dividido en 2 bloques, El primer bloque fue un apartado que describe la parte estratégica donde se incluyen las siguientes variables: el posicionamiento de mercado, recursos humanos, medios y redes sociales, predicción, calidad, tecnología y el alcance de las actividades y el segundo bloque es el desempeño en donde se obtienen datos económicos-financieros.

Por consiguiente, para recolectar la información requerida, se contó con el apoyo de la asociación “Ahora Lambayeque”, la cual otorgó el directorio de los hoteles pertenecientes a la asociación, por lo que se visitaron todos los hoteles de 3 estrellas, para poder entregarles una carta de presentación en la cual también se explicaron detalladamente los objetivos del estudio y también se incluyó el cuestionario, con el fin de obtener la autorización y el permiso requerido de cada dueño o representante de los establecimientos, obteniéndose respuesta de 9 hoteles.

De quienes no se recibió respuesta la primera vez, se les fue enviado el mismo documento por segunda vez consecutiva, obteniendo en aquella oportunidad, respuestas de 12 hoteles.

Finalmente, participaron del cuestionario un total de 21 hoteles, siendo el periodo de tiempo de recaudación de la información de un mes y medio aproximadamente.

Por su parte, la importancia de la encuesta en el trabajo de investigación ha sido fundamental debido a que se obtuvieron datos y percepciones de los gerentes o administradores de hoteles que no se hubieran encontrado en los distintos medios de información actual sobre los hoteles en la ciudad de Chiclayo.

Cabe destacar que se describió la validez del contenido y la confiabilidad del instrumento utilizado por Claver et al. (2010), mediante la validez del constructo, debido a que estas variables ya han sido medidas por un análisis factorial, y poseen un grado de aceptación de confiabilidad interna mayor a 0.7 a través del alfa de Cronbach, el cual mide el grado de coherencia asociado a la relación.

Por eso, mientras más cerca se esté de los resultados, mayor será la confiabilidad del instrumento aplicado, reflejándose en un coeficiente de correlación entre las preguntas y los factores evaluados (Cornejo, Hidalgo, Lazo y Yáñez, 2017). Al tener esta confiabilidad se puede decir que se pueden obtener resultados similares cuando es reproducido más de una vez, pudiendo ser medidos en diferentes momentos, diferentes personas o por distintos instrumentos. Por ello, con respecto a lo mencionado, se pudo utilizar como modelo en la presente investigación. Ha sido verificada por profesores expertos en el área de hotelería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos

Con la finalidad de contrastar la hipótesis planteada, se espera una utilidad de la información obtenida para su comprensión, y para lograrlo se realizó el procesamiento y análisis de datos. Así mismo, como medio de ejecución, se utilizó la herramienta de Hoja de Cálculo Excel (Office 2013), en donde se elaboró la base de datos. Las técnicas que fueron empleadas fueron por número de repetición de casos y la media. También, se tomó en cuenta para la elaboración de tablas y gráficos en forma unidimensional y bidimensional de las variables de estudio.

Por otro lado, para hallar la relación descriptiva simple entre las estrategias y el desempeño se hizo uso de tablas de contingencia bidimensionales. Al usar este método, se tomó en cuenta las principales estrategias para poder hacer la comparación deseada en la investigación. Para la construcción de la tabla se situaron los valores de las variables en la primera fila y columna de la tabla y en cada casilla de frecuencia, cuando hay pares repetidos.

Una tabla de contingencia está formada por dos variables y está basada en el cálculo de porcentajes. El objetivo de esta técnica estadística es averiguar si las dos variables están relacionadas y la manera de averiguarlo es mediante la distribución de porcentaje, por lo que

se analiza si la distribución de porcentajes de una variable se repite por igual en las categorías de la otra variable.

Finalmente, para obtener respuesta a la pregunta principal de la investigación se comprobó la relación no paramétrica, en dónde se asociaron 2 variables. Se utilizaron los coeficientes de correlación de Spearman y Pearson, a pesar de que sus interpretaciones son iguales, hemos realizado la asociación de ambos coeficientes para verificar los resultados obtenidos.

IV. RESULTADOS

Acorde a la investigación que se realizó en el sector hotelero, se aplicó un cuestionario basado en los factores de éxito y desempeño, donde se pudo identificar los siguientes resultados, mediante estadísticos. Cabe recalcar que en la tabla 3, se presentan los datos promedio de las variables cuantitativas del estudio.

En cuanto al resultado general que se obtuvo fue que el 75% de las 12 correlaciones realizadas no tuvieron un impacto significativo en el desempeño sobre un 25% que sí.

Tabla 3: *Promedio de resultados generales*

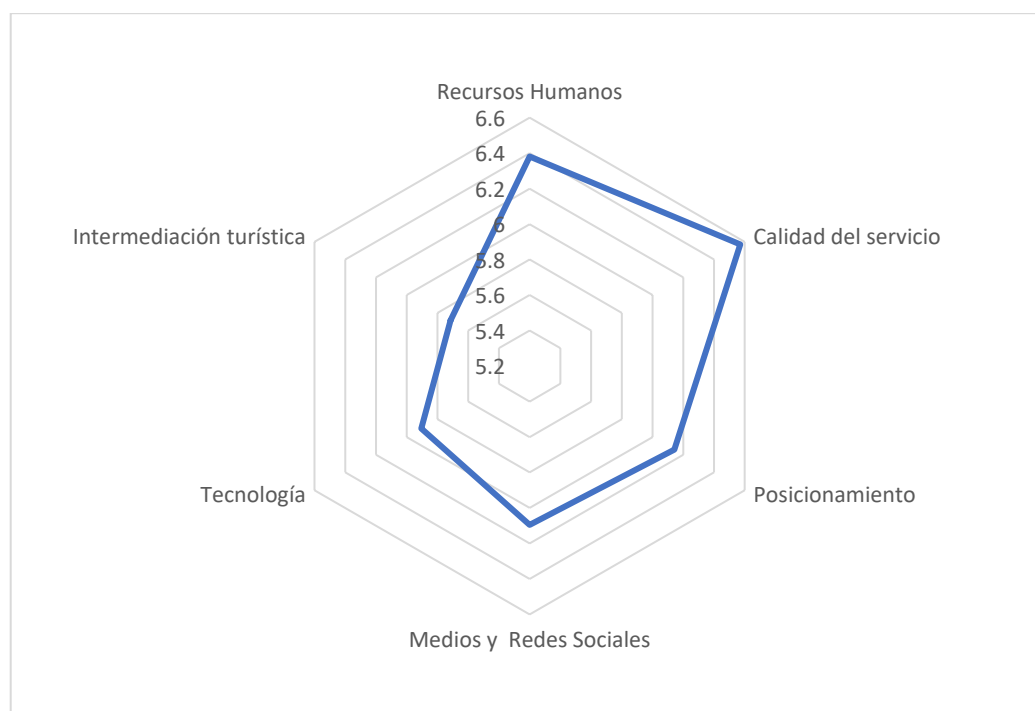
Resultados generales	
Elemento evaluado	Media
Número de habitaciones	37.95
Número de hoteles en la misma área	2.86
Número de empleados	13.24
Número de capacitaciones del personal en un año	3.95
Trabajadores con estudios de turismo y hotelería	47%
Tiempo de respuesta promedio en línea	13.06
Promedio de cancelaciones	16%
Promedio de noches de estadía	2.29
Nº de certificaciones que posee	0.91
Clientes de agencias de viaje, tours, plataformas, etc.	29%
Porcentaje de retorno de inversión que obtiene cada año	36%
Porcentaje de ocupación aproximada al año	59%
A cuánto equivale la satisfacción del cliente para el hotel	6.29
A cuánto equivale la satisfacción del colaborador para el hotel	5.90
Porcentaje de crecimiento en ventas de los últimos años	25%
Porcentaje de beneficio bruto por habitación	39%
Porcentaje de quejas mensualmente	11%
Porcentaje de retorno de clientes al hotel al mes	58%
Porcentaje de retorno de clientes al hotel al año	67%

Fuente: *Elaboración Propia.*

4.1. Diagnóstico de estrategias

En cuanto a los factores clave de éxito, se obtuvo que el grado de implicancia de los hoteles de 3 estrellas con la gestión de la calidad total de los servicios, es mucho más relevante para los establecimientos, a comparación de factores como la tecnología, social media, intermediación turística, etc., lo que deja en evidencia el alto grado de compromiso de la dirección con cada uno de los principios de la gestión de calidad. Por otro lado, en cuanto a los recursos humanos, éste ha sido el segundo factor de relevancia para dichas organizaciones, reflejando que poseen programas de capacitación, y tienen conocimiento de la formación académica de sus colaboradores (Figura 1).

Figura 1 : *Factores clave de éxito*

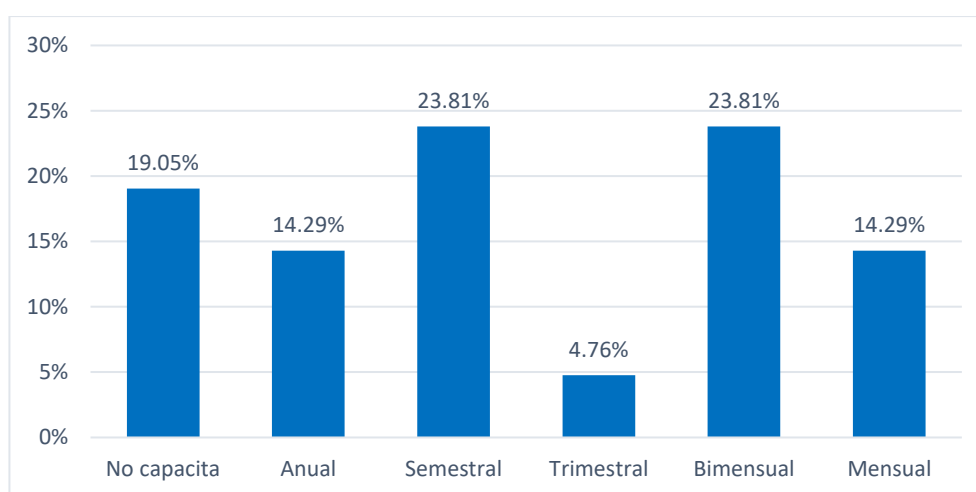


Fuente: *Elaboración Propia.*

En cuanto al posicionamiento de mercado, se obtuvo que la mayoría de hoteles tienen un número promedio entre 20 a 50 habitaciones, lo cual refleja que la mayoría de instalaciones son de mediana escala. Así mismo, en cuanto a la variable de hoteles en la misma área, existe una alta competitividad directa en el mercado local, puesto que el mayor número de estos colinda con 1 a 10 alojamientos en el mismo sector. (Anexo 7)

Por otro lado, la variable recurso humano; presenta que diversas instalaciones carecen de personal capacitado, ya que menos de la mitad poseen estudios en Turismo y Hotelería (Anexo 8). Por ende, la dirección administrativa se ha visto en necesidad de generar cada dos o seis meses capacitaciones en su mayoría.

Figura 2: *Realización de capacitaciones en un año*



Fuente: *Elaboración Propia.*

Por otro lado, en cuanto a los resultados de la variable de visibilidad en línea, se obtuvo que la plataforma de búsqueda más empleada es la de Booking.com y la red social más usada fue Facebook; con esto se puede constatar que su presencia en red es predominante. Pese a ello, no cuentan con una participación activa puesto que el tiempo de respuesta promedio es de 13 horas (Ver Anexo 9).

En cuanto a la predicción, los resultados denotan que en su mayoría los hoteles poseen un bajo porcentaje de cancelaciones al año, lo que se refleja como un beneficio económico. Así mismo, los usuarios optan como máximo por 2 noches de alojamiento, siendo su estadía un indicador para el plan de inversiones previstas, contratación de personal, compra de aprovisionamientos, entre otros (Ver Anexo 10).

Tras un análisis de los datos obtenidos en referencia al indicador de calidad, estos muestran que más de la mitad de hoteles cuentan con certificaciones (61%), donde destacan

la acreditación del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR) y la ISO 9001. Lo que se ve reflejado como un mayor compromiso de la dirección con la calidad en relación a la mejora de procesos y cumplimiento de objetivos (Ver Anexo 11).

Por otro lado, tomando en cuenta la Figura 3 con respecto a la Gestión de la calidad, se encuentran altos índices respecto a los clientes y a la gestión empresarial. Por otro lado, se puede decir que el compromiso de las empresas frente a la motivación de sus colaboradores y la formación en función de materia de calidad, resultó no ser un factor relevante para su gestión.

Figura 3: *Gestión de la calidad*



Fuente: *Elaboración Propia.*

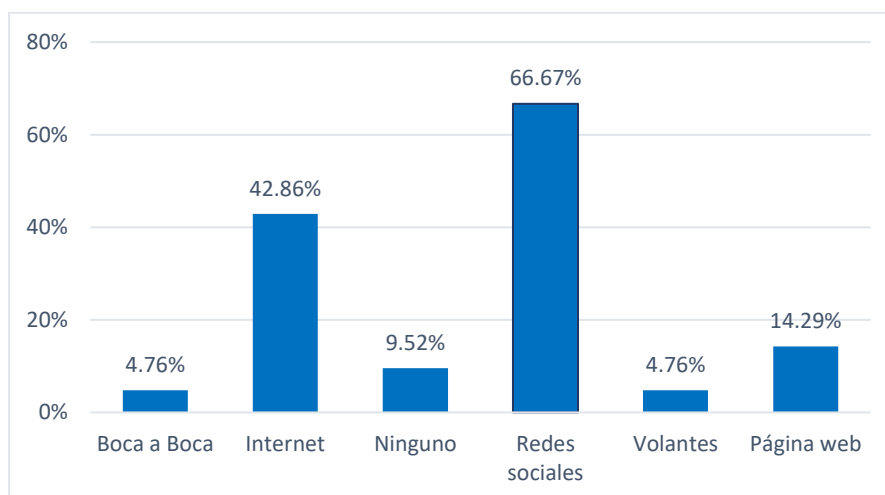
En lo que respecta al factor tecnológico, éste no ha sido de mucha relevancia en la categoría de hoteles de 3 estrellas, puesto que, en su totalidad, los hoteles aún siguen haciendo uso del teléfono fijo, para generar el servicio a la habitación; y de las páginas web, para las reservaciones de sus servicios. (Ver anexo 12).

En cuanto al ámbito estratégico, las alianzas estratégicas, y la misión y visión de la empresa presentaron porcentajes relevantes. No obstante, el 33% de directivos detallaron

que no utilizan estrategias en su día a día, siente éste el porcentaje más alto ante los anteriores (Ver Anexo 13).

En relación a las estrategias de marketing, destacó el uso de los medios digitales (Ver Figura 4). No obstante, pese a encontrarnos en la era de la tecnología, más de la mitad de hoteles no hacen uso del marketing digital y mucho menos poseen conocimiento de dicha herramienta. Cabe recalcar que existen diversos modos de hacer uso de ésta, por lo que, tras el presente análisis, se halló que la población que tiene conocimiento y hace uso de ella, lo ejerce mayormente en redes sociales mediante anuncios y promociones, páginas web y correos corporativos (Ver Anexo 13).

Figura 4: *Medios de comunicación en los que usan estrategias de marketing*



Fuente: *Elaboración Propia.*

En relación a la responsabilidad social, la mayoría de establecimientos no poseen certificaciones medioambientales y no colaboran con ayuda social en su comunidad colindante, por otra parte, existe una considerable participación en relación a las donaciones o acciones filántropas que se realizan (Ver Anexo 14).

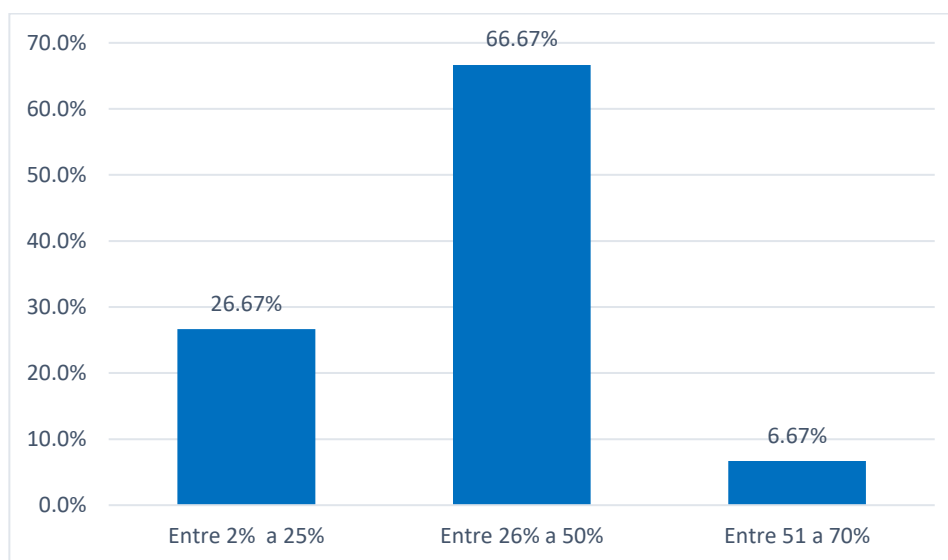
Tomando en cuenta la variable alcance, se halló que no hay una alta intermediación turística en la categoría de hoteles de 3 estrellas, puesto que el porcentaje promedio de clientes que provienen de plataformas, tours operadores y otros es de 29% (Tabla 3). Así mismo, el tipo de clientes que recibe en su totalidad son de negocios, y según el tipo de gestión, los establecimientos se encuentran entre agrupaciones de hoteles independientes e independientes.

4.2. Diagnóstico de desempeño

A continuación, se darán a conocer los resultados que se relacionan a la variable dependiente del desempeño.

Por consiguiente, frente al retorno de inversión anual, éste cuenta con una moderada viabilidad y rentabilidad de negocio como indica la Figura 5, así como con una ocupación aproximada entre un 51% a 75% anualmente (Anexo 16), lo que resulta como un indicador beneficioso en cuanto al desempeño económico con el que cuentan las empresas.

Figura 5: *Retorno de la inversión*



Fuente: *Elaboración Propia.*

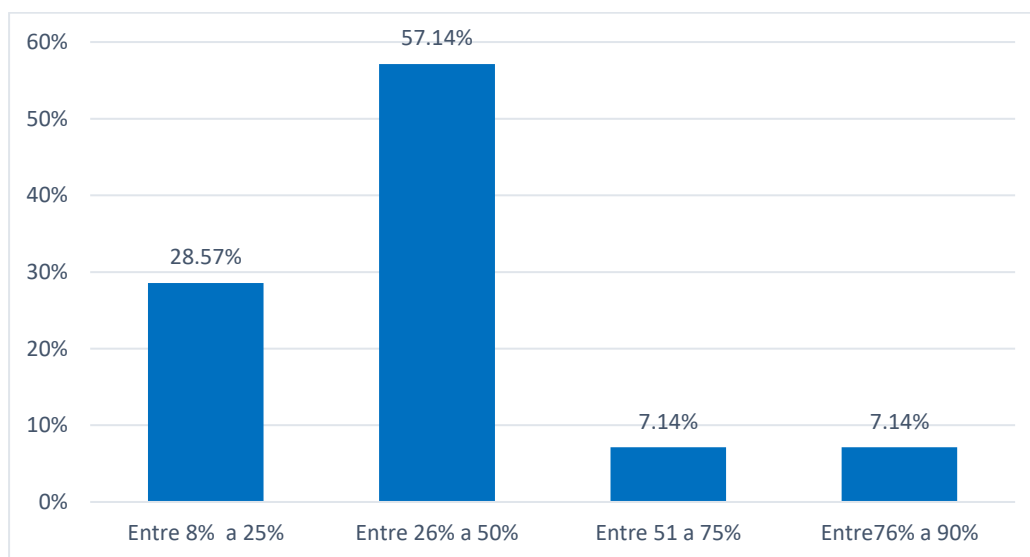
Por otro lado, analizando el incremento de ventas anuales que obtuvieron, el auge de éstas no alcanzó a satisfacer las expectativas de la dirección, puesto a que se sitúa entre el 0% a 25%, por lo que el alto mando lo tomó como consecuencia del fenómeno del niño costero.

Otro aspecto a tomar en cuenta, han sido las quejas recibidas mensualmente, donde la media de estas resultó ser del 11% (Tabla 3). Pese a que no fue una cantidad alarmante, es índice de que el usuario no está satisfecho en su totalidad.

Aunque no exista una satisfacción constante del cliente, la población de estudio contó con un retorno moderado mensual, como anual. Esto fue debido al retorno entre 51% a 75% al mes y de un 76% a 95% al año.

En cuanto, al beneficio bruto por habitación que reciben dichos establecimientos, descontando gastos operativos y administrativos, éste no resultó ser significativo, pero respalda la inversión que los establecimientos ejercen al año (Figura 6).

Figura 6: *Beneficio bruto por habitación*



Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Relación descriptiva simple entre las estrategias y el desempeño

Para poder conocer la relación existente entre las estrategias y el desempeño, se realizaron las siguientes tablas de contingencia para respaldar los resultados esperados.

En la siguiente relación se pretende demostrar si dicha medida de rendimiento en el último año, se ha visto o no afectada completamente, por el promedio de las diversas cancelaciones que se han suscitado.

Ahora bien, haciendo un análisis de los datos obtenidos, en base a esta técnica estadística de relación, se puede decir que los hoteles que tienen un mayor rendimiento de su inversión (50% y 70%), han tenido mínimas cancelaciones al año, lo cual evidencia que obtener menos derogaciones es de vital importancia, puesto que permite a los establecimientos tener un mayor beneficio obtenido por la venta de los servicios que se ofrecen (Ver Tabla 4).

Tabla 4: *Relación entre promedio de cancelaciones en el último año y el promedio del retorno de inversión al año*

Retorno de Inversión al año	Promedio de cancelaciones en el último año				Total
	Mínimas cancelaciones	Pocas cancelaciones	Varias cancelaciones	Muchas cancelaciones	
Entre 2% y 20%	13%	13%			27%
Entre 30% y 40%	13%	13%	7%		33%
Entre 50% y 70%	20%	13%		7%	40%
Total	47%	40%	7%	7%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por consiguiente, dando paso a la relación entre la estrategia administrativa más utilizada y el porcentaje de retorno anual de clientes al hotel, se observa que los establecimientos que no poseen estrategias administrativas, tienen un moderado y gran retorno de inversión; siendo dichos valores los más altos y relevantes a comparación del resto que emplea diversas tácticas.

Por ende, esto refleja que el uso de dichas herramientas no trasciende significativamente en los clientes, siendo motivo de una ineficiente implementación en la empresa, debido que a si se opta por alguna de ellas es para que la mejora se evidencie en todos los aspectos; ofreciendo una estadía distinta a la competencia, que en el tiempo influya en el retorno de los clientes como en el de la inversión (Ver Tabla 5).

Tabla 5: *Relación entre el promedio de retorno de clientes al hotel en el año y la estrategia administrativa que más utiliza*

Estrategia Administrativa que más utilizada	Promedio de retorno de clientes al hotel en el año			Total
	Moderado retorno de clientes.	Gran retorno de clientes	Cuantioso retorno de clientes.	
Alianzas estratégicas	10%	10%	5%	24%
Atención personalizada	5%	10%		14%
Benchmarking		10%		10%
Misión y Visión		14%	5%	19%
No posee	14%	19%		33%
Total	29%	62%	10%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como base a la tabla de contingencia que establece una relación recíproca entre: El uso y conocimiento del Marketing Digital, y el promedio de ocupación al año. Se muestra, que pese a existir diferencias mínimas entre quienes usan o no dicha herramienta, la cuantía más relevante de todas estas, se sitúa en aquellos que sí hacen uso y poseen conocimiento de

ella, ya que emplear esta técnica, implica utilizarla de manera correcta, sea haciendo anuncios publicitarios en redes sociales, promociones en medios, páginas web o correos corporativos; cuyo fin se puede ver reflejado en una relevante ocupación al año, que por consiguiente toma lugar en el beneficio bruto de cada establecimiento (Tabla 6).

Tabla 6: *Relación entre el uso y conocimiento del Marketing Digital y el promedio de ocupación al año*

Promedio de ocupación al año	Uso y conocimiento del marketing digital		
	Si	No	Total
8% y 40%	14%	5%	19%
41% y 60%	19%	10%	29%
61% y 80%	19%	24%	43%
90%	5%		5%
Total	57%	43%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dando paso a la relación entre cuántas veces al año se capacita al personal y el promedio de retorno de clientes al año, cabe recalcar que la instrucción de los empleados influencia en cierta parte en el retorno de clientes, mas no de manera relevante, puesto que en promedio los hoteles que capacitan 2 y 6 veces al año, tienen un mínimo índice de diferencia del 1% en el retorno de estos (Ver Tabla 7).

Tabla 7: *Relación entre las veces que se capacita al personal y el promedio de retorno de clientes al año*

Promedio de retorno de clientes	Capacitaciones anuales del personal						Total
	Ninguna vez	1 vez al año	2 veces al año	4 veces al año	6 veces al año	12 veces al año	
Moderado retorno de clientes.	10%	5%			10%		24%
Gran retorno de clientes.	0%	10%	14%	5%	5%	5%	38%
Cuantioso retorno de clientes.	10%	0%	10%	0%	10%	10%	38%
Total	19%	14%	24%	5%	24%	14%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por consiguiente, como se sabe, la venta es la acción y efecto de vender, ya sea entregando algún producto o servicio a cambio de una retribución económica.

Por ende, en cuanto a la relación entre el crecimiento de estas y el tipo de clientes que recibe el hotel en el transcurso del año. Se puede decir que no existe una relación influyente en el incremento de las ventas, con respecto al tipo de clientes que reciban los establecimientos anualmente; ya que el total referente al porcentaje de hoteles que recibe los tres tipos de clientes, posee un índice de crecimiento en ventas que oscila entre el 0% y el 10% (Ver Tabla 8).

Tabla 8: *Relación entre el promedio de crecimiento de ventas de los últimos años y el tipo de clientes*

Tipo de clientes	Promedio de crecimiento en ventas de los últimos años			Total
	0% y 10%	15% y 40%	80 % y 90%	
Negocios	46%	19%	15%	81%
Vacacionistas	12%		4%	15%
Ocio	4%			4%
Total	62%	19%	19%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Hoy en día, el mercado se encuentra en una competencia constante, por lo que al buscar evidenciar si existe una relación significativa, entre el número de hoteles en la misma área, con el promedio de crecimiento de las ventas en los últimos años. Se puede decir que no existe una influencia predominante, ya que el porcentaje más alto de hoteles, en comparación al resto, posee un crecimiento de ventas que se ubica entre 0% y 10%, y son quienes colindan con un solo hotel en la misma área. Lo que evidencia, que el crecimiento en ventas no depende solo de la competencia, sino también de la calidad del servicio, entre otros (Ver Tabla 9).

Tabla 9: *Relación entre el promedio de crecimiento en ventas de los últimos años y el número de hoteles en la misma área*

Número de hoteles en la misma área	Promedio de crecimiento en ventas de los últimos años			Total
	0% y 10%	15% y 40%	80 % y 90%	
Ningún hotel	5%	5%	10%	19%
1 hotel	29%	0%	0%	29%
2 hoteles	5%	5%	5%	14%
3 hoteles	5%	5%	0%	10%
4 hoteles	5%	0%	5%	10%
5 hoteles	5%	5%	0%	10%
6 hoteles	0%	5%	0%	5%
18 hoteles	5%	0%	0%	5%
Total	57%	24%	19%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En relación a los resultados obtenidos sobre cómo afecta al retorno de inversión de los hoteles, el contar con certificaciones de calidad; se puede concluir que no existe una relación importante entre dichas variables, ya que las instalaciones que se encuentran acreditadas, como las que no; obtuvieron un retorno de inversión moderado entre 26% y 50%, en su mayoría (Ver Tabla 10).

Tabla 10: *Relación entre certificaciones de calidad y el retorno de inversión*

Retorno de Inversión	Posee certificaciones de calidad		
	Si	No	Total
Entre 2% y 25%	20%	7%	27%
Entre 26% y 50%	50%	40%	67%
Entre 51% y 70%	13%		7%
Total	53%	47%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, los resultados que muestran la relación entre el tipo de gestión del hotel y el porcentaje de ocupación al año. Se puede decir que existe una influencia relevante entre dichas variables, ya que quienes forman parte de una agrupación, como quienes son independientes, pese a poseer porcentajes totales similares, los establecimientos pertenecientes a un conglomerado de hoteles independientes, tuvieron los rangos más elevados de ocupación anualmente (Ver Tabla 11).

Tabla 11: *Relación entre el tipo de gestión de hotel y el porcentaje de ocupación*

Porcentaje de ocupación	Tipo de gestión de hotel			Total
	Agrupación de Hoteles Independientes	Franquicia	Independiente	
Entre 8 % a 25%	5%		5%	10%
Entre 26% a 50%	10%	5%	19%	33%
Entre 51% a 75%	19%		19%	38%
Entre 76% a 90%	14%		5%	19%
Total	48%	5%	48%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la relación entre la intermediación turística y el porcentaje de ocupación al año, dichos resultados evidenciaron que el uso de esta medida para obtener un mayor acceso al público, no afectó el desenvolvimiento del desempeño económico directamente. Puesto que los datos resultan ser variados y no difieren cuantiosamente entre sí (Ver Tabla 12).

Tabla 12: *Relación entre la intermediación turística y el porcentaje de ocupación*

Porcentaje de ocupación	Intermediación turística				Total
	No posee intermediación (0%)	Mínima intermediación (1% a 25%)	Regular intermediación (26% a 50%)	Mayor intermediación (51% a 70%)	
De 8 a 25%	5%			5%	10%
26% a 50%		19%	14%		33%
51% a 75%		14%	14%	10%	38%
76% a 90%		5%	14%		19%
Total	5%	38%	43%	14%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto, a la relación entre el número de habitaciones y el beneficio bruto por habitación, no existe una relación relevante, ni influyente entre éstas, ya que los hoteles que son de mediana escala, cuentan con un beneficio bruto por habitación moderado, el cual oscila entre el 26% a 50%. (Tabla 13).

Tabla 13: *Relación entre el número de habitaciones y el beneficio bruto por habitación*

Beneficio bruto por habitación	Número de habitaciones			Total
	20-35 habitaciones	36-50 habitaciones	51-65 habitaciones	
2% a 25%	7%	20%		27%
26% a 50%	40%	7%	7%	53%
51% a 90%	7%	7%	7%	20%
Total	53%	33%	13%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, con el fin de encontrar un vínculo influyente entre, el porcentaje de quejas mensual y el conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes; se puede decir que no existe una relación predominante entre éstas, ya que quienes consideraron el tener en cuenta dichas exigencias, como algo importante y extremadamente importante, obtuvieron la misma proporción de quejas al mes, que quienes no le brindaron la importancia debida a dicho indicador (Ver Tabla 14).

Tabla 14: *Relación entre el porcentaje de quejas mensual y el conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes*

Conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes	Porcentaje de quejas mensual		
	Entre 1 al 25%	Entre 26 a 50%	Total
No tiene importancia	5%		5%
Poca importancia	10%		10%
Importante	10%	5%	14%
Muy Importante	29%	5%	33%
Extremadamente Importante	38%		38%
Total	90%	10%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, tras un análisis de los datos alcanzados, en base a la presente relación entre las quejas suscitadas mensualmente y los trabajadores con estudios de Turismo y hotelería. Se obtuvo que el contar con un mayor porcentaje de colaboradores debidamente preparados, no influyó drásticamente en el porcentaje de quejas que se pudo obtener en el mes; ya que quienes poseen entre el 76% y 80% de trabajadores con estudios en Turismo y hotelería, obtuvieron el mismo porcentaje de reclamaciones que las organizaciones que no contaban con muchos colaboradores con estudios en Turismo y Hotelería (Tabla 15).

Tabla 15: *Relación entre el porcentaje de quejas mensuales y el porcentaje de trabajadores con estudios de Turismo y hotelería*

Trabajadores con estudios de Turismo y hotelería	Porcentaje de quejas mensuales		
	Entre 1 a 25%	Entre 26 a 50%	Total
Entre 9 y 25%	19%		19%
Entre 26% y 50%	38%		38%
Entre 51% y 75%	29%	10%	38%
Entre 76% y 80%	5%		5%
Total	90%	10%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Correlación no paramétrica entre las estrategias y el desempeño.

Al realizar el análisis de los factores claves de éxito y el desempeño de los hoteles de 3 estrellas con el coeficiente de Spearman, se observa que existe una relación significativa, entre las instalaciones del establecimiento, con la satisfacción del cliente en forma muy positiva (0.581).

Por otra parte, en cuanto a la relación entre la satisfacción del cliente y de los colaboradores para el hotel, frente al factor de recursos humanos; ésta se refleja muy débil, obteniendo valores de (0.266) y (0.254) respectivamente.

Otro aspecto a tomar en cuenta fue la calidad del servicio, cuya relación con la satisfacción del cliente (0.451) y del colaborador (0.443), fue de manera significativamente moderada.

En cuanto al posicionamiento de mercado que siempre implicará que el servicio sea visto como único, tuvo una relación significativa, con la satisfacción del colaborador (0.453), lo que refleja un factor de relevancia para ellos.

Por otro lado, con respecto a los medios y redes sociales, la relación que existe con la satisfacción del cliente (0.265) o de los colaboradores (0.207), ésta es positiva pero muy débil.

Si de tecnología se trata, éste es un factor clave de éxito que tiene una correlación muy significativa con la satisfacción del colaborador (0.612), lo que puede representarse como una mejora en sus habilidades, conocimientos y competencias; cuyo fin lleva a elevar su productividad en su centro de labores. Los datos mencionados anteriormente lo podemos observar en la Tabla 16.

Tabla 16: *Correlación con el coeficiente de Spearman*

Correlación con el coeficiente de Spearman				
			A cuánto equivale la satisfacción del cliente para el hotel.	A cuánto equivale la satisfacción del colaborador para el hotel.
Rho de Spearman	1.1. Instalaciones del establecimiento	Coeficiente de correlación	,581**	0.272
		Sig. (bilateral)	0.006	0.234
		N	21	21
	1.2. Los recursos humanos	Coeficiente de correlación	0.266	0.254
		Sig. (bilateral)	0.243	0.267
		N	21	21
	1.3. La calidad del servicio	Coeficiente de correlación	,451*	,443*
		Sig. (bilateral)	0.040	0.045
		N	21	21
	1.4. Posicionamiento de mercado	Coeficiente de correlación	0.374	,453*
		Sig. (bilateral)	0.095	0.039
		N	21	21
	1.5. Medios y Redes Sociales	Coeficiente de correlación	0.265	0.207
		Sig. (bilateral)	0.245	0.367
		N	21	21
	1.6. Tecnología	Coeficiente de correlación	,535*	,612**
		Sig. (bilateral)	0.012	0.003
		N	21	21
	1.7. Alcance de clientes a través de la intermediación turística	Coeficiente de correlación	0.418	0.354
		Sig. (bilateral)	0.059	0.115
		N	21	21

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Por otro lado, haciendo uso de la herramienta de correlación de Pearson, los factores claves de éxito, que obtuvieron una relación muy significativa con la satisfacción del cliente del hotel; son las instalaciones del establecimiento (0.712), la calidad del servicio (0.655), el posicionamiento de mercado (0.557), y por último la tecnología (0.552). Lo cual refleja que, para lograr el confort del cliente, se debe cumplir dichas exigencias respecto a la organización. Por otro lado, en cuanto a la relación significativa moderada, solo se dio con los medios y redes sociales (0.473); y la correlación significativamente débil se dio con los

recursos humanos (0.433), y el alcance de clientes a través de la intermediación turística (0.420).

Por otra parte, en cuanto a la correlación muy significativa, entre los factores y la satisfacción del colaborador del hotel, solo se halló la calidad del servicio (0.563), significando que para los servidores lo más importante y esencial es brindar su mejor servicio a los clientes. Sobre la relación significativa moderada, ésta se da con las instalaciones del establecimiento (0.485), el posicionamiento de mercado (0.534), la tecnología (0.542) y el alcance de clientes a través de la intermediación turística (0.465), reflejando de este modo que son aspectos no tan predominantes para ellos; y en cuanto a la relación significativamente débil, que se genera con los recursos humanos (0.373), y los medios y redes sociales (0.250), quiere decir que para el servidor estos últimos factores no son aspectos condicionantes para alcanzar la satisfacción laboral ellos.

Tabla 17 : *Correlación con el coeficiente de Pearson*

		Correlación con el coeficiente de Pearson		
			A cuánto equivale la satisfacción del cliente para el hotel.	A cuánto equivale la satisfacción del colaborador para el hotel.
R de Pearson	Instalaciones del establecimiento	Correlación de Pearson	,712**	,485*
		Sig. (bilateral)	0.000	0.026
	Los recursos humanos	Correlación de Pearson	0.433	0.373
		Sig. (bilateral)	0.050	0.096
	La calidad del servicio	Correlación de Pearson	,655**	,563**
		Sig. (bilateral)	0.001	0.008
	Posicionamiento de mercado	Correlación de Pearson	,557**	,534*
		Sig. (bilateral)	0.009	0.013
	Medios y Redes Sociales	Correlación de Pearson	,473*	0.250
		Sig. (bilateral)	0.030	0.275
	Tecnología	Correlación de Pearson	,552**	,542*
		Sig. (bilateral)	0.009	0.011
	Alcance de clientes a través de la intermediación turística	Correlación de Pearson	0.420	,465*
		Sig. (bilateral)	0.058	0.034

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

V. DISCUSIÓN

El fin de la investigación, se basó en establecer relaciones para demostrar si las estrategias tuvieron un vínculo significativo ante el desempeño de los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo.

Por ende, las hipótesis del estudio se centraron en obtener una respuesta tentativa con respecto a, 1) Las estrategias que emplearon los hoteles de 3 estrellas tuvieron relación en el desempeño; 2) Las estrategias no guardaron relación significativa en cuanto al mismo.

Cabe recalcar, que los resultados respaldaron ambas hipótesis; mas no lo hicieron proporcionalmente, ya que la primera hipótesis tuvo un impacto más significativo y predominante, que la segunda. Por lo que se concluyó que las diferentes estrategias que se utilizaron se relacionaron directamente en el desempeño.

Con respecto al primer objetivo específico, que abarcó realizar un diagnóstico de las estrategias y el desempeño de los hoteles de 3 estrellas; se obtuvo que en la satisfacción del cliente, las relaciones significativas se ven reflejadas en las instalaciones del establecimiento, la calidad del servicio y la tecnología. En relación a la satisfacción del colaborador, obtenemos puesto que para ellos las instalaciones no influyen en su satisfacción, a comparación del posicionamiento de mercado y la intermediación turística, los cuales son significativos e influyentes. Lo que quiere decir que para el capital humano es importante que su centro de labores esté posicionado frente a la competencia; así como que posea una buena intermediación turística, que significaría a futuro un incremento de clientes.

En relación al coeficiente de Spearman y de Pearson la satisfacción del cliente y colaborador es similar, donde el posicionamiento de mercado y uso de medios y redes sociales son altamente significativos y vitales para ellos, en cuanto a su satisfacción. Adicional a lo antes mencionado, cabe recalcar que el alcance del hotel, también es importante para el colaborador.

También, se descubrió que los directivos del sector hotelero le dieron alta importancia a los factores intangibles de la empresa, específicamente a los que se involucraron

directamente con el servicio mismo, como el personal y la calidad. Por tanto, si se desea tener un mayor desempeño, se necesita una combinación de estrategias que optimicen los recursos intangibles de la empresa (Gómez y Gonzáles, 2015).

Las características más resaltantes del grupo de estudio fueron, que los hoteles que trabajaron de manera independiente, eran de mediana escala y tenían alta competitividad y rotación. Además, pese a que en la actualidad la presencia en línea es de vital importancia como un medio de comunicación que da practicidad a los clientes, los directivos no le dieron tanta importancia en sus procesos organizacionales, siendo su público objetivo clientes de negocios en su mayoría, así como vacacionistas y de ocio en menor porcentaje. Por otra parte, los porcentajes de crecimiento de ventas se incrementaron anualmente.

Así mismo, en cuanto al segundo objetivo específico que consta en analizar las estrategias de los hoteles de 3 estrellas en relación al desempeño, basándose en sus factores clave de éxito, se obtuvieron los siguientes resultados;

Las estrategias de marketing y predicción tuvieron un impacto directo en el desempeño empresarial de los hoteles. Ya que, dichas estrategias influyen en el desempeño económico; coincidiendo con los resultados de la investigación de Tavitiyaman et al. (2012), respecto a que las estrategias de tecnologías de la información poseen un impacto directo en el desempeño financiero del hotel. En cuanto a la predicción, referente al promedio de cancelaciones en el año, quienes tuvieron un mayor rendimiento en el retorno de inversión, obtuvieron un reducido porcentaje de cancelaciones al año, siendo ello un indicador de vital importancia, sobre dicho rendimiento.

Por otro lado, las estrategias administrativas, de posicionamiento y calidad, no tuvieron impacto en el desempeño de los hoteles. Ya que, los hoteles que no utilizaron esta herramienta de gestión, poseían un desempeño más elevado sobre el retorno de clientes anualmente, así como en el rendimiento de la inversión, siendo una variable indiferente.

En cuanto al posicionamiento de mercado, el número de hoteles en la misma área no intervino fundamentalmente en la dimensión económica de las empresas, por lo que en otras instancias no se logró evidenciar efectivamente lo que respalda el estudio de Ben Aissa y Goaid (2016).

Con respecto a la calidad, se evidenció que hoy en día en la ciudad de Chiclayo, el estar o no acreditado, no determina un incremento o disminución en el retorno de inversión. El grado de implicancia con la gestión de la calidad, y el conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes; en relación a la preparación de los colaboradores, se siguió validando la segunda hipótesis, puesto que los establecimientos que consideraron tener las exigencias como un indicador relevante, obtuvieron el mismo porcentaje de quejas que los que no lo hicieron; debido a lo antes mencionado, no se puede afirmar la investigación de Kim et al.(2013), quienes mostraron la satisfacción del cliente como impulsor prominente del rendimiento hotelero; así como el estudio de Sánchez, García y Marchante (2014), quienes sostuvieron que en el caso particular del turismo, la mejora de la calidad del servicio, debe ser una de las mayores preocupaciones en la industria turística en los últimos años, ante la necesidad constante que tienen las empresas del sector hotelero de mantener satisfecha a la demanda.

Por consiguiente, los hoteles a pesar de tener certificaciones de calidad, no involucraron los procesos necesarios diariamente, aunque en su misión y visión se encontraron bien definidas, por ello se necesita una mayor conexión entre las medidas por las que opten los directivos para el cumplimiento de la calidad en los hoteles y el entendimiento total del tema cuando sea llevado a la práctica por los colaboradores, habiendo sintonía entre ambas partes.

También hubo estrategias con resultados mixtos que confirmaron ambas hipótesis, las cuales fueron recursos humanos y alcance de las actividades. Esto ocurrió debido a que existieran posibles variaciones según las relaciones empleadas.

En relación al recurso humano, se obtuvo que la capacitación del personal no genera un impacto en el desempeño, sobre el compromiso del consumidor; lo cual es respaldado por la investigación de Kim et al. (2013). De igual modo, la relación entre la formación académica de los colaboradores y el porcentaje de quejas mensuales, no guardó relación significativa en el desempeño, ya que tanto las instalaciones que contaban con más colaboradores capacitados como quienes no, poseían el mismo porcentaje ponderado de quejas. Respecto a lo antes mencionado, cabe mencionar que no es posible confirmar los datos obtenidos de los estudios de Tavitiyaman et al. (2012); Ben Aissa y Goaid (2016) que sostuvieron que el recurso humano resulta ser una estrategia competitiva en cuanto al desempeño de las organizaciones. También, se pudo corroborar que, pese a que los directivos afirmaron la

importancia de los colaboradores en la labor hotelera, al momento de compararlos con otras áreas del hotel la relevancia otorgada disminuyó y tuvo los porcentajes más bajos, lo que fue un resultado contradictorio porque según los resultados menos de la mitad tienen estudios en hotelería y turismo.

Tomando en cuenta la información basada en el tipo de clientes y en la intermediación turística correspondientes a la variable de alcance, estos no se relacionaron de manera relevante en el incremento de ventas y el porcentaje de ocupación al año correspondientemente, lo que quiere decir que no afectaron en el desempeño económico de las diversas organizaciones. En relación al tipo de gestión del hotel, a diferencia de los otros indicadores, éste sí corroboró la primera hipótesis, por lo que se puede contrastar con el análisis de Ben Aissa y Goaid (2016) y Bordean et al. (2012); quienes confirmaron que tanto el tipo de gestión del hotel, como el tipo de dirección de éste, tenían una influencia directa en la eficiencia del hotel.

La importancia de esta investigación se basó en conocer que las características generales de los hoteles de 3 estrellas de Chiclayo eran homogéneas, siendo base para que se generaran predicciones de su comportamiento en el sector, usándose para tomar decisiones e implementarlas en el futuro, por ejemplo en estrategias de precios, implementación de políticas de calidad, motivar a los empleados para que brinden un buen servicio; siendo de utilidad para quienes se encontraran en el sector, como para futuras inversiones. Por otro lado, al conocer qué estrategias afectan más al desempeño, se podrá tener un enfoque en estas a profundidad, con el fin de convertirlas en oportunidades.

Las limitaciones de la investigación consistieron en que el sector hotelero de Chiclayo cuenta con un tipo de clientes demasiado homogéneo, donde el perfil de la oferta y demanda hotelera, abordaban segmentos de mercado específicos en función a los clientes corporativos, por lo que fue conveniente realizar investigaciones con hoteles de diferentes sectores o categorías para ampliar los conocimientos de la realidad del rubro hotelero en la Ciudad de Chiclayo. Otra limitación, fue la valoración de las estrategias intangibles como la satisfacción del empleado, debido a que el puntaje general pudo ser parcializado en cierta parte por la percepción de los directivos.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluyó que las estrategias empresariales se relacionan de manera significativa y muy significativa en el desempeño de los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo, pese a que también se encontraron algunas relaciones con resultado no significativo. Los resultados de la relación descriptiva simple fueron que las estrategias de marketing y predicción tuvieron un impacto directo en el desempeño empresarial de los hoteles.

Por otro lado, las estrategias administrativas, de posicionamiento y calidad, no tuvieron impacto en el desempeño de los hoteles. Existen resultados mixtos que confirman ambas hipótesis, los cuales abarcan las variables de recursos humanos y alcance de las actividades. Esto ocurrió debido a que existieran posibles variaciones según las relaciones empleadas. Con respecto a los resultados de correlación no paramétrica entre las estrategias y el desempeño, se encontró que, según el Coeficiente de Spearman, se demostró la existencia de una relación significativa entre las instalaciones del establecimiento con la satisfacción del cliente.

También, la calidad del servicio se relacionó de manera moderada con la satisfacción del cliente y colaborador. Por último, la tecnología se relacionó solo con la satisfacción del colaborador. Por otro lado, en la herramienta de correlación de Pearson, los factores claves de éxito que obtuvieron una relación muy significativa con la satisfacción del cliente del hotel son las instalaciones del establecimiento, la calidad del servicio, el posicionamiento y la tecnología. Por otra parte, las correlaciones más significativas entre los factores y la satisfacción del colaborador fue la calidad del servicio.

Las estrategias que utilizaron los hoteles fueron semejantes en su mayoría, debido a que gran parte tuvo como público objetivo a clientes de negocios, ofreciendo servicios a medida de sus necesidades. Por ende, gracias a lo antes mencionado, las corporaciones demostraron tener un buen desempeño reflejándolo en sus utilidades.

Así mismo se concluyó que, los hoteles de 3 estrellas les dieron mayor importancia a los factores claves de éxito que eran intangibles, siendo los componentes más difíciles de medir, por lo que se buscó una diferenciación ante sus competidores, cumpliendo la Teoría de los recursos y Capacidades, dándole un mayor valor a sus competencias únicas, convirtiéndolo en una ventaja competitiva.

Para finalizar, los resultados demostraron que las estrategias de marketing y predicción tuvieron un impacto directo en el desempeño empresarial de los hoteles. Por otro lado, las estrategias administrativas, posicionamiento y calidad, no tuvieron un impacto en el desempeño. También se obtuvieron resultados mixtos en las variables de alcance de las actividades y recursos humanos, las cuales respaldan ambas hipótesis.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que en futuros estudios se desarrollen en una población de estudio más amplia, con el fin de obtener resultados diversos, que complementen de manera relevante la información obtenida. Así mismo, realizar el estudio en diferentes épocas del año, para que los resultados sean menos estáticos, esto se toma en consideración debido a que la presente investigación fue realizada a puertas de haber culminado el fenómeno del niño 2017, un factor externo que afectó drásticamente los ingresos de las empresas, el cual fue impredecible.

Debido a que la mayoría de hoteles participantes se dirigen a clientes de negocios, los directivos deben fomentar estrategias y tácticas para atraer a todo tipo de clientes con el fin de obtener diferenciación y valor competitivo.

Se recomienda tomar mayor importancia a los recursos tangibles, dándole la misma importancia que a los recursos intangibles; puesto a que ambos se complementan de manera idónea, ello se podría lograr haciendo planificaciones financieras para renovar los activos periódicamente, con el objetivo de que su valor agregado siga siendo único a largo plazo, manteniendo a su vez su interés por las nuevas tendencias.

En relación a la variable de marketing es recomendable que se implementen un mayor número de estrategias de marketing digital debido a que es una tendencia que capta la atención del público millennial y centennial en adelante. Además, la digitalización es parte de la transformación tecnológica de las organizaciones; también es recomendable poner en práctica estrategias de gestión empresarial, para poder reconocer fortalezas y debilidades, teniendo un panorama más claro sobre el futuro de la empresa. Por último, al no obtener resultados definidos en algunas variables, se recomienda añadir nuevos indicadores correspondientes a dichos factores para poder conocer la relación que efectivamente tienen con el desempeño.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Arvanitis, S. & Loukis, Euripidis E.N. (2009) Information and communication technologies, human capital, workplace organization and labour productivity: A comparative study based on firm-level data for Greece and Switzerland. *Information Economics and Policy*, 21 (1), 43-61.
- Armijo, C. (2003). *Planeamiento estratégico de la biblioteca de la facultad de farmacia y bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Bangchokdee, S. y Mia, L. (2016). The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 129-151.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-112.
- Ben Aissa, S. y Goaid, M. (2016). Determinants of tourism hotel market efficiency. *International journal of culture, tourism and hospitality research*. 10 (2), 173-190.
- Billikopf, G. (2003). *Administración laboral agrícola: cultivando la productividad del personal*. California, USA: The Regents of the University of California.
- Bordean, O., Borza, A., Plescan, M. y Mitra, C. (2012). The impact of generic strategies on hotels' performance. An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, 2, 12,15,1548-1560.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Claver, E.; Pereira, J y Andreu, R. (2006) Impacto de las instalaciones sobre el desempeño del sector hotelero español. *Revista de Análisis Turístico*, 2 (2), 6-20.
- Claver, E., Molina, J.F. y Pereira, J. (2010). Grupos estratégicos en el sector hotelero español: diferencias de desempeño intra e intergrupo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(4), 59-78.
- Cool, K. y Schendel, D. (1987). Formación de grupos estratégicos y desempeño. El caso de industria farmacéutica, 1963-1982. *Ciencia Administrativa*, 3(9),1-23.
- Cornejo, E., Hidalgo, R., Lazo, K. y Yáñez, N. (2017). *Calidad en las empresas del sector hoteles del Perú*. (Tesis de postgrado), Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dess, G. y Lumpkin. G. (2003). *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill.

- Fuller, N. (2009). *Turismo y Cultura: entre el entusiasmo y el recelo*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- González, M.R., Martín, R.C. y Campos, M.S. (2012). Identificación de los factores claves de éxito en la empresa hotelera. En Jiménez Caballero y de Fuentes Ruiz (Eds.) *Nuevas perspectivas del turismo para la próxima década: III Jornadas de investigación en turismo*, Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- González, M.R., Jiménez. y Martín, R.C. (2015). Factores competitivos de éxito en la industria hotelera. En: *Impulso al desarrollo económico a través del Turismo: VIII jornadas de investigación en turismo (195-211)*, Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Gómez, R., y Gonzáles, V. (2015). *Benchmarking*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Laguna, Tenerife, España.
- Jeffrey, D., Barden, R. R., Buckley, P. J. y Hubbard, N. J. (2002). What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England. *Service Industries Journal*, 22 (2), 73-88.
- Kim, W.G., Cho, M. y Brymer, A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*, 34 ,404-412.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Medición Económica del Turismo*.
- Mestres Soler, J. R. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Segunda Edición*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Monfort, V. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de Turismo*, (10), 7-22.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 35(13), 281-286.
- La República (12 de junio de 2016). El turismo receptivo crecería un 15% desde el 2018, estima CANATUR. La República.
- Lagat, C., Frankwick, G.L. y Sulo, T. (2015). Effect of market positioning on market orientation, innovation types and firm performance linkage. *European Journal of Business and Management*, 23 (7), 193 – 204.
- Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. *Turismo y Sociedad*, 18, 137-158.

- Ríos, M., López, A. y López, C.(2015). Ética y calidad laboral: Impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 31(3), 311 – 312.
- Saá, P. y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección Economía de la Empresa*, 9(2), 97-116.
- Salavati, S. y Hashim, N. H. (2015). Website adoption and performance by Iranian hotels. *Tourism Management*, 46 (C), 367-374.
- Sánchez-Ollero, J.L., García-Pozo, A. y Marchante-Mera, A.J. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*, 44, 88-103.
- Tavitiyaman, P., Hanqin, Q. Z., y Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1),140-159.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: *Requisitos para la clasificación y categorización de los hoteles de 3 estrellas*

Requisitos Mínimos	3 estrellas
Nº de habitaciones	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1
Salones (m ² por Nº total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a:	1.5m ²
Bar independiente	-
Comedor – cafetería (m ² por Nº total de habitaciones)	1m ²
Deben estar techados y en conjunto no ser menores a:	
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m ² mínimo:	1.2x0.7 closet
Simples (m ²)	11m ²
Dobles (m ²)	14m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	24m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	26m ²
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado- con ducha
Área mínima m ²	4m ²
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	Altura 1.80m
Habitaciones (servicios y equipos)	-
Aire acondicionado frío	-
Calefacción (3)	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	Obligatorio

Alarma, detector y extintor de incendios	-
Tensión 110 y 220 v.	-
Frigo bar	-
Televisor a color	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	Obligatorio (no en el baño)
Servicios generales	
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	Obligatorio a partir de 5 plantas
Atención de habitaciones (24 horas)	-
Ascensores de servicio distintos a los de uso público	-
Cambio regular de sábanas como mínimo	Diario (5)
Cambio regular de toallas como mínimo	Diario (5)
Alimentación Eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	Obligatorio
Estacionamiento privado o cerrado (% por el n° de habitaciones)	20%
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	Obligatorio
Guardarropa – custodia de equipaje	Obligatorio
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	Obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	Obligatorio, pero sin teléfono
Personal calificado (1)	Obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	Obligatorio
Recepción y conserjería (1)	Obligatorio

Sauna, baños turcos o hidromasajes	-
Servicio de despacho o de correspondencia	Obligatorio
Servicio de facsímil	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (4)	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	Obligatorio
Servicios de peluquería y de salón de belleza (4)	Obligatorio
Servicios higiénicos públicos	Obligatorio diferenciado por sexos
Teléfono de uso público	Obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	Botiquín
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	-
Cocina (porcentaje del comedor)	40%
Zona de mantenimiento	-

Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

- (1) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20.
- (2) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.
- (3) En el mismo local o prestado a través de terceros.
- (4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.

ANEXO 2: Establecimientos de hospedaje categorizados 2016



ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE CATEGORIZADOS 2016

HOTELES

CATEGORÍA 4 ESTRELLAS

FOLD.	NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	PVIA	VIA	NÚMERO	DISTRITO	TELÉFONO	RUC	HAB.	CAM.
1	Costa del Sol	Costa del Sol S.A.	Av.	José Balta	399	Chiclayo	074 - 227272	20231843460	90	118
2	Gran Hotel Chiclayo By Casa Andina	Nessus Hoteles Perú S.A.	Av.	Federico Villareal	115	Chiclayo	074 - 234911	20505670443	129	258
3	Sunec	Empresa de Servicios SUNECE E.I.R.L.	Ca.	Manuel María Izaga	472	Chiclayo	074 - 205110	20480014244	50	55
4	Win Meier	Corporación Hotelera San Andrés S.A.C.	Av.	Francisco Bolognesi	756	Chiclayo	074 - 228172	20493040309	94	129
									363	560

CATEGORÍA 3 ESTRELLAS

FOLD.	NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	PVIA	VIA	NÚMERO	DISTRITO	TELÉFONO	RUC	HAB.	CAM.
1	América	América S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	943	Chiclayo	074 - 229305	20136316541	30	39
2	Aquario's	Zulema Sempertegui Rojas	Ca.	Jhon F. Kennedy	565	J.L.O.	074 - 255590	10166710214	20	20
3	Aristi	Aristi Hotel y Turismo S.A.C.	Ca.	Esq. Francisco Cabrera y Grau	102	Chiclayo	074 - 228673	20395483219	53	91
4	Aura	Aura Hotel S.A.C.	Ca.	Siete de Enero	364	Chiclayo	074 - 619582	20487936813	21	30
5	Casa de la Luna	Hotel Casa de la Luna S.A.C.	Ca.	José Bernardo Alcedo (Urb. Patazca)	250	Chiclayo	074 - 270156	10166997530	27	33
6	Casa de Turistas	Hilda Figueroa Diaz	Ca.	Siete de Enero Sur (Urb. San Eduardo)	229	Chiclayo	074 - 229211	10801833646	22	22
7	Central	Hotel Central Chiclayo S.A.C.	Ca.	San José	976	Chiclayo	074 - 227626	20487862780	49	89
8	Costa Norte	Danny Incio Zapata	Ca.	Alfonso Ugarte	765	Chiclayo	074 - 232772	10415709655	24	27
9	Descanso del Inca	Hotel Descanso del Inca S.A.C.	Ca.	Manuel María Izaga	836	Chiclayo	074 - 327575	20480607148	30	43
10	El Sol	Hotel El Sol E.I.R.L.	Jr.	Elias Aguirre	119	Chiclayo	074 - 232120	20105518464	54	90
11	Eras	Turismo y Servicios Integrales S.R.L.	Ca.	Vicente de la Vega	843 - 851	Chiclayo	074 - 235712	20479948373	21	30
12	Gran Sipán	Hotel Gran Sipán E.I.R.L.	Av.	Luis Gonzales	1185	Chiclayo	074 - 222741	20453681221	31	31
13	Inti Hotel	Emp. Turística del Norte S.A.	Av.	Luis Gonzales	622	Chiclayo	074 - 235931	20479942766	65	85
14	Kalu	William Javier Castro Espino	Av.	Pedro Ruiz	1038	Chiclayo	074 - 229293	10167201992	21	28
15	Las Musas	Inversiones Hoteleras SGF S.A.C.	Av.	Los Faiques (Urb. Santa Victoria)	101	Chiclayo	074 - 239884	20539215150	40	76
16	Los Portales	Los Portales S.A.	Av.	Saenz Peña	396	Chiclayo	074 - 225527	20301837896	40	40
17	Lucky Star	Lucky Star E.I.R.L.	Av.	Sesquicentenario (Urb. Santa Victoria)	777	Chiclayo	074 - 221532	20479852856	41	40
18	Marwid	Hotel Marwid E.I.R.L.	Ca.	Los Algarrobos (Urb. Santa Victoria)	115	Chiclayo	074 - 231682	20480535481	30	30
19	Mochiks	Inversiones Trilama S.A.C.	Ca.	Tacna	615	Chiclayo	074 - 206620	20487555933	27	39
20	Mr. Delta Hotel	Hotel San Luis E.I.R.L.	Ca.	Manuel Pardo (Urb. San Luis)	648	Chiclayo	074 - 235628	20480385901	24	48
21	Paraiso	Hotel Paraiso S.A.C.	Av.	Pedro Ruiz	1064	Chiclayo	074 - 228161	20103251452	69	109
22	Plazza	Geoturismo & Compañías S.A.C.	Ca.	Vicente de la Vega	843	Chiclayo	074 - 223099	20539255020	30	48
23	Rizzo	Rizzo Hotel S.A.C.	Ca.	San José	554	Chiclayo	074 - 232354	20480229364	33	33
24	Santa Rosa	Hotel Santa Rosa S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	927	Chiclayo	074 - 224411	20352975967	40	109
25	El Embajador	Inversiones ROPACI E.I.R.L.	Ca.	Siete de Enero	1368	Chiclayo	074 - 273801	20600553144	21	22
26	Valle del Sol Hand	Viajero Niyu S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	1135 - 1137	Chiclayo	074 - 221998	20480708688	46	46
27	Villa Rita	Representaciones Arcadio S.A.C.	Ca.	Lora y Cordero	825	Chiclayo	074 - 235892	20480834471	24	25
28	Gloria Plaza Hotel	Gloria Plaza Hotel & Casino S.A.C	Av.	Miguel Grau	397	Chiclayo	074 - 270744	20479753874	42	58
29	Hotel Casa Blanca	Turismo y Negocios Cumbre S.A.C	Ca.	Manuel Arteaga (Urb. Los Parques)	403	Chiclayo	074 - 234061	20561375721	21	30
30	American Inka Hotel Sauna Spa	American Inka Hotel Sauna Spa S.A.C	Ca.	Simón Bolívar	575	Lambayeque	074 - 282883	20561211451	42	42
31	Romero's Hotel	Romero's Hoteles S.A.C	Ca.	7 de enero	1560	Chiclayo	074 - 492046	20561162906	36	36
									1074	1489

ANEXO 3: Encuesta sector hotelero de España

POR FAVOR, REMITASE A: Jorge Pereira Moliner en el sobre con franqueo en destino adjunto
 Universidad de Alicante - Dpto. Organización Empresas, Ap. 6003 - 03080 Alicante
 Telf. y Fax: 965-96.36.06 / E-mail: jorge.pereira@ua.es

A CUMPLIMENTAR POR EL DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO:

1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO:

1.A Valore de 1 a 7 la importancia que tienen cada una de las siguientes variables para la competitividad de su empresa actualmente (de 1= ninguna importancia a 7= suma importancia)

Instalaciones del establecimiento y cantidad de servicios que se prestan al cliente	1	2	3	4	5	6	7
Los recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7
La calidad del producto y del servicio prestado	1	2	3	4	5	6	7
La gestión medioambiental	1	2	3	4	5	6	7
Las tecnologías y sistemas de información	1	2	3	4	5	6	7
La comercialización del producto	1	2	3	4	5	6	7
La especialización o diversificación de la oferta	1	2	3	4	5	6	7

2. DATOS SOBRE EL ESTABLECIMIENTO:

2.A ¿Cuántas habitaciones tiene su establecimiento?

2.B ¿Cuántos meses abrió su establecimiento durante la temporada 2004?

2.C Indique el año de inauguración del establecimiento:

2.D Indique el año en el que se realizó la última gran reforma del establecimiento:
(EN EL CASO DE QUE SE HUBIERA HECHO)

2.E Marque con una X si su establecimiento se podría clasificar principalmente como: Vacacional Urbano

3. RECURSOS HUMANOS:

3.A En la siguiente tabla, podría indicar el año en el que usted empezó a trabajar:

	Año
En el sector hotelero	
En su actual empresa	
Como director de un establecimiento hotelero	

3.B Marque con una X el nivel de formación reglada que más predomina en cada uno de los niveles jerárquicos de su empresa:

	Sin estudios primarios	Con estudios primarios	Bachillerato o F.P.	Diplomado	Licenciado
Dirección					
Mandos intermedios					
Resto de empleados					

3.C Indique su valoración subjetiva sobre el nivel de formación reglada (Bachillerato, F.P., Universidad, etc) de su empresa en cada uno de los niveles jerárquicos en comparación con sus competidores conocidos: (1= mucho peor que sus competidores, 2= bastante peor, 3= un poco peor, 4= igual, 5= un poco mejor, 6= bastante mejor, 7= mucho mejor que sus competidores)

Dirección	1	2	3	4	5	6	7
Mandos intermedios	1	2	3	4	5	6	7
Resto de empleados	1	2	3	4	5	6	7

3.D Marque con una X el nivel de formación específica que más predomina en cada uno de los niveles jerárquicos de su empresa en materia del sector turístico:

	Ninguna	Cursos sobre turismo y hostelería en Centros de Formación Ocupacional o en CDT	Master en algún área del sector turístico
Dirección			
Mandos intermedios			
Resto de empleados			

3.E Indique su valoración subjetiva sobre el nivel de formación específica en turismo y hostelería de su establecimiento en cada uno de los niveles jerárquicos en comparación con sus competidores conocidos: (1= mucho peor que sus competidores, 2= bastante peor, 3= un poco peor, 4= igual, 5= un poco mejor, 6= bastante mejor, 7= mucho mejor que sus competidores)

Dirección	1	2	3	4	5	6	7
Mandos intermedios	1	2	3	4	5	6	7
Resto de empleados	1	2	3	4	5	6	7

3.F Indique su opinión sobre las siguientes cuestiones (1=totalmente en desacuerdo, 2= bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4= término medio, 5= parcialmente de acuerdo, 6= bastante de acuerdo, 7= totalmente de acuerdo)

Si su empresa se esfuerza en dar formación interna a sus trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
Si su empresa se esfuerza en dar formación continua a sus trabajadores	1	2	3	4	5	6	7

3.G Indique de cuántos trabajadores se componía su plantilla en 2004: (MEDIA ANUAL)

Nº total de trabajadores	
Nº de trabajadores indefinidos (incluyendo fijos discontinuos) o su % sobre el total	
Nº de trabajadores eventuales o su % sobre el total	

3.H Marque con una X la edad que más predomina en cada uno de los siguientes niveles jerárquicos:

	Menos de 30 años	Entre 30 y 39 años	Entre 40 y 49 años	50 años o más
Dirección				
Mandos intermedios				
Resto de empleados				

4. CALIDAD:

4.A De la siguiente lista, marque con una X los certificados de calidad que posea su establecimiento actualmente:

Ninguno	
Marca de Calidad del Instituto de Calidad Turística Española	
ISO 9001	
EFQM	

Cualquier otro de su localidad, gastronómico, arquitectónico, de su cadena o de cualquier otra índole. En este caso, indique su nombre, por favor:

4.B Indique su opinión sobre cada una de estas cuestiones relacionadas con la gestión de la calidad en su establecimiento: (1= totalmente en desacuerdo, 2= bastante en desacuerdo, 3= parcialmente en desacuerdo, 4= término medio, 5= parcialmente de acuerdo, 6= bastante de acuerdo, 7= totalmente de acuerdo)

La dirección está comprometida con la calidad	1	2	3	4	5	6	7
Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Se colabora con los intermediarios (tour operadores, agencias, etc) para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
Se colabora con los proveedores (sucrería, limpieza, alimentos, bebidas, etc) para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
Se suma al personal del establecimiento en materia de calidad	1	2	3	4	5	6	7
Se fomenta la motivación de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	1	2	3	4	5	6	7
Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	1	2	3	4	5	6	7
Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	1	2	3	4	5	6	7
Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	1	2	3	4	5	6	7

5. MEDIO AMBIENTE:

5.A De la siguiente lista, marque con una X los certificados de gestión medioambiental que posea su establecimiento actualmente:

Ninguno	
Verde del Instituto de Calidad Turística Española	
ISO 14001	
EMAS	

Cualquier otro. En este caso, indique su nombre, por favor:

5.B Indique el grado de compromiso de su establecimiento sobre cada una de estas cuestiones relacionadas con la gestión medioambiental: (1= nulo, 2= bajo, 3= medio-bajo, 4= medio, 5= medio-alto, 6= alto, 7= total)

Compra de productos ecológicos	1	2	3	4	5	6	7
Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	1	2	3	4	5	6	7
Prácticas de ahorro de energía	1	2	3	4	5	6	7
Prácticas de ahorro de agua	1	2	3	4	5	6	7
Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	1	2	3	4	5	6	7
Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	1	2	3	4	5	6	7
Empieo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	1	2	3	4	5	6	7
Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	1	2	3	4	5	6	7
Recogida selectiva de residuos sólidos	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
Cuantificación de ahorros y costes ambientales	1	2	3	4	5	6	7

6. TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACION:

6.A Marque con una X si las siguientes áreas están informatizadas en su establecimiento:

Gestión de clientes (control de reservas, gestión de entradas y salidas de huéspedes, planificación, presupuestos y estadísticas de ocupación)	Gestión de almacenes (productos no alimenticios)	
Contabilidad general	Gestión de personal	
Gestión de depósitos (control de clientes, habitaciones, agencias e importes)	Bar	
Contabilidad de costes	Restaurante	
Gestión de almacenes (productos alimenticios)	Pisos	
Gestión de almacenes (bodega)	Mantenimiento	

6.B Marque con una X las herramientas tecnológicas que posee su establecimiento:

Conexión telefónica a Internet	
Conexión a Internet mediante ADSL, RDSI o similar	
Programas informáticos de gestión del establecimiento	
Página web	
Intranet	
Conexión a algún GDS o sistema de distribución global (Amadeus, Sabre, Galileo, etc.)	

6.C Marque con una X la opción tecnológica más avanzada que tiene un cliente para realizar una reserva en su establecimiento:

Tradicional (teléfono, fax, etc.)	
Correo electrónico	
Off-line, es decir, rellenando un formulario en la web pero sin reservar directamente, pues necesitará una confirmación	
On-line, es decir, reserva directa rellenando un formulario a través de la web sin necesidad de confirmación	

6.D Indique su opinión sobre las siguientes cuestiones: (1= nunca, 2= casi nunca, 3= ocasionalmente, 4= término medio, 5= a menudo, 6= casi siempre, 7= siempre)

El director y los mandos intermedios emplean el e-mail para comunicarse entre ellos	1	2	3	4	5	6	7
El director y los mandos intermedios emplean las tecnologías de la información para acceder a la información de otras áreas del mismo establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
El director y los mandos intermedios emplean las tecnologías de la información para intercambiar información con otros departamentos	1	2	3	4	5	6	7
El director y los mandos intermedios emplean Internet para obtener información sobre el sector turístico	1	2	3	4	5	6	7
El director y los mandos intermedios emplean Internet para comunicarse con los clientes	1	2	3	4	5	6	7

6.E Indique su opinión sobre las siguientes cuestiones: (1= totalmente en desacuerdo, 2= bastante en desacuerdo, 3=parcialmente en desacuerdo, 4= término medio, 5= parcialmente de acuerdo, 6=bastante de acuerdo, 7=totalmente de acuerdo)

Su empresa es propensa a invertir más en tecnologías de la información	1	2	3	4	5	6	7
Su empresa da importancia a las tecnologías de la información en la gestión de su establecimiento	1	2	3	4	5	6	7

7. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES:

7.A Marque con una X los tipos de segmento de turismo hacia los que se orienta principalmente su establecimiento:

Sol y playa	Náutico	
Urbano	Belleza/Salud/SPA	
Rural/Naturaleza	Temático	
Negocios	Cultural	
Congresos	Cruceiros	
Golf	Otros → ¿Cuáles?	

7.B Sin necesidad de consultar ninguna estadística, indique aproximadamente el % de clientes en función de su país de origen recibidos en 2004:

España	%	Irlanda	%	Resto de Europa	%
Reino Unido		Italia		Estados Unidos	
Alemania		Países Bajos		Resto de América	
Bélgica		Portugal		Resto del mundo	
Francia		Suiza			

7.C Marque con una X el intervalo de edad que mayoritariamente suelen tener sus clientes en temporada alta y baja (MARCAR SÓLO UNA OPCIÓN, LA MÁS PREDOMINANTE):

	Temporada alta	Temporada baja
Menores de 30 años		
De 30 a 44 años		
De 45 a 59 años		
60 años o más		

7.D Sin necesidad de consultar ninguna estadística, indique aproximadamente el % de clientes que recibe su establecimiento en función de los intermediarios de los que proceden:

	%
Tour operadores o mayoristas	
Agencias de viajes o minoristas	
IMERSO	
Ausencia de intermediarios (clientes directos, pasantes, captados por comerciales del establecimiento, etc.)	
Otros	

7.E Marque con una X el tipo de gestión de su establecimiento hotelero:

Independiente	
Pertenece a una agrupación de hoteles independientes	
Pertenece a una cadena explotada en régimen de propiedad	
Pertenece a una cadena explotada en régimen de arrendamiento	
Pertenece a una cadena explotada en régimen de contrato de gestión	
Pertenece a una cadena explotada en régimen de franquicia	

8. DESEMPEÑO:

8.A Indique el porcentaje de ocupación media de habitaciones que obtuvo en 2004:

8.B Indique su valoración subjetiva sobre las siguientes cuestiones de desempeño en comparación con sus competidores conocidos: (1= mucho peor que sus competidores, 2= bastante peor, 3= un poco peor, 4= igual, 5= un poco mejor, 6= bastante mejor, 7= mucho mejor que sus competidores)

Porcentaje de ocupación de habitaciones en 2004	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
Ganancia de cuota de mercado	1	2	3	4	5	6	7
Tasa de éxito en lanzamiento de nuevos productos o servicios prestados	1	2	3	4	5	6	7
Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos por habitación en 2004	1	2	3	4	5	6	7
Beneficio bruto total en 2004	1	2	3	4	5	6	7
Beneficio bruto por habitación en 2004	1	2	3	4	5	6	7
Creación de riqueza (Valor contable de la empresa frente a su valor de mercado)	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	1	2	3	4	5	6	7

8.C Marque con una X la casilla en la que se ubica el Beneficio Bruto de Explotación de su establecimiento en 2004:

Menos de 100.000 €	Entre 1.300.000 y 3.000.000 €	
Entre 100.000 y 200.000 €	Entre 3.000.000 y 6.000.000 €	
Entre 200.000 y 300.000 €	Entre 6.000.000 y 7.000.000 €	
Entre 300.000 y 650.000 €	Entre 7.000.000 y 10.000.000 €	
Entre 650.000 y 1.300.000 €	Más de 10.000.000 €	

8.D Marque con una X la casilla en la que se ubica el Beneficio Bruto por habitación y día de su establecimiento en 2004: El cálculo sería: Beneficio Bruto / (Nº habitaciones x días en los que estuvo abierto el establecimiento)

Menos de 6 €/hab. y día	Entre 36 y 65 €/hab. y día	
Entre 6 y 12 €/hab. y día	Entre 65 y 105 €/hab. y día	
Entre 12 y 18 €/hab. y día	Entre 105 y 150 €/hab. y día	
Entre 18 y 24 €/hab. y día	Entre 150 y 180 €/hab. y día	
Entre 24 y 36 €/hab. y día	Más de 180 €/hab. y día	

CONTACTO: si lo desea, puede facilitarnos sus datos de contacto para remitirle un informe del estudio:

Persona de contacto	
Nombre del Establecimiento	
Dirección	

ANEXO 4: Carta de presentación

A la atención del director/a del hotel:

Estimado señor o señora:

En la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo estamos llevando a cabo un estudio en Chiclayo titulado "Análisis y relación del desempeño y estrategias de los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo", que trata de determinar las distintas estrategias competitivas existentes en el sector hotelero.

Por tal motivo, y al objeto de que este trabajo sea lo más fiable posible, le estaríamos muy agradecidos si nos pudiera dedicar unos minutos de su valioso tiempo para rellenar el breve cuestionario que se le adjunta.

Las cuestiones planteadas son sencillas y de respuesta inmediata, relacionadas únicamente con el sector hotelero.

Si usted lo desea, en agradecimiento por su colaboración, le remitiremos un informe en el que figurarán y se analizarán los resultados obtenidos. Para ello, puede facilitarnos sus datos de contacto en el último apartado del cuestionario.

Por supuesto, para su total y absoluta tranquilidad, todas las respuestas y opiniones que nos proporcione serán tratadas con la máxima confidencialidad y únicamente se utilizarán de forma anónima y agregada para realizar estadísticas globales del sector, sin que en ningún momento figure el nombre de ningún hotel o director en particular.

Así mismo, si tuviera alguna duda sobre las cuestiones planteadas, puede ponerse en contacto con nosotros en el teléfono o en la dirección que aparecen más abajo.

Reiterándole nuestro agradecimiento por su segura respuesta y apreciada colaboración, aprovechamos la ocasión para enviarle nuestro más cordial saludo.

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Empresas
Teléf.: 955867629 - 955569156
e-mail: milagrosfc14@hotmail.com / marilynfh@hotmail.com

ANEXO 5: Encuesta**ENCUESTA**

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO DEBE SER LLENADO POR EL DIRECTOR O ADMINISTRADOR DEL ESTABLECIMIENTO, ES DESEABLE QUE SE COMPLETEN TODOS LOS ENUNCIADOS PARA PODER OBTENER UN RESULTADO ÓPTIMO, LOS RESULTADOS SE MOSTRARÁN EN ESTADÍSTICAS GLOBALES EN COMPLETO ANONIMATO.

1.- Factores claves de éxito: Valora de 1 a 7 la importancia que tiene cada una de las siguientes variables para la competitividad de su empresa actualmente (de 1 = ninguna importancia a 7= mucha importancia).

1.1. Instalaciones del establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
1.2. Los recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7
1.3. La calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7
1.4. Posicionamiento de mercado	1	2	3	4	5	6	7
1.5. Medios y Redes Sociales	1	2	3	4	5	6	7
1.6. Tecnología	1	2	3	4	5	6	7
1.7. Alcance de clientes a través de la intermediación turística	1	2	3	4	5	6	7

2.- Posicionamiento de Mercado

2.1. Número de habitaciones	
2.2. Número de hoteles en la misma área de la misma categoría	

3.- Recursos Humanos

3.1. ¿Cuántos empleados tiene su hotel?	
3.2. ¿Cuántas veces al año se capacita al personal?	
3.3. ¿Qué porcentaje de trabajadores poseen estudios generales, de turismo y hotelería?	

4.- Medios y Redes sociales

4.1. ¿Qué plataforma de búsqueda en línea utiliza su hotel?	
4.2. ¿Si su empresa hace uso de redes sociales, cuál de ellas utiliza más?	
4.3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta promedio en línea?	

5.- Predicción

5.1. ¿Qué porcentaje de cancelaciones ha obtenido en el último año?	
5.2. ¿Cuál es el promedio de estadía diaria de los clientes en su hotel?	

6.- Calidad

6.1. ¿Posee certificaciones de calidad?	
6.2. ¿Con cuántas certificaciones cuenta?	

6.3. En la siguiente tabla marque con una “X” los certificados de calidad con los que cuenta su empresa actualmente

Ninguno	
Marca de Calidad Turística (CALTUR) - MINCETUR	
ISO 9001	
Otro	

6.4. Indique su opinión sobre cada una de estas cuestiones relacionadas con la gestión de la calidad en su establecimiento: (1= totalmente en desacuerdo, 2= bastante en desacuerdo, 3= parcialmente en desacuerdo, 4= término medio, 5= parcialmente de acuerdo, 6= bastante de acuerdo, 7= totalmente de acuerdo)

6.4.1. La Dirección está comprometida con la calidad	1	2	3	4	5	6	7
6.4.2. Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
6.4.3. Se colabora con los proveedores (limpieza, bebidas, etc.) para mejorar el servicio ofrecido en el establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
6.4.4. Se forma al personal del establecimiento en materia de calidad	1	2	3	4	5	6	7
6.4.5. Se fomenta la motivación de los colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
6.4.6. Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	1	2	3	4	5	6	7
6.4.7. Se identifica mejoras en el proceso de prestación de servicio	1	2	3	4	5	6	7
6.4.8. Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	1	2	3	4	5	6	7
6.4.9. Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	1	2	3	4	5	6	7

7.- Tecnología

7.1. ¿Qué tipo de tecnologías hace uso para realizar el servicio a la habitación?	
7.2. ¿Qué tipo de tecnologías hace uso para las reservaciones del hotel?	

8.- Alcance de las actividades

8.1. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que provienen de agencias de viajes, tour operadores, intermediarios y plataformas?	
8.2. ¿Qué tipo de gestión tiene el hotel? Independiente, perteneciente a una cadena, franquicia o perteneciente a una agrupación de hoteles independientes.	
8.3. ¿Qué tipos de clientes posee? (Negocios, vacacionistas, ocio) Especifique:	

9.- Estrategia

9.1. ¿Cuál es la estrategia administrativa que más usa? (Ejemplo: CRM, benchmarking, TQM, cadena de suministro, alianza estratégica, outsourcing, misión y visión o Balance Scorecard).	
9.2. ¿En qué medios de comunicación utiliza su estrategia de marketing?	
9.3. ¿Tiene conocimiento sobre el marketing digital y lo utiliza?	

9.4. ¿Cómo utiliza el marketing digital?	
--	--

10.- Responsabilidad Social

10.1. ¿Colaboran con ayuda social para la comunidad colindante a la empresa?	
10.2. ¿El hotel ha realizado donaciones o acciones filántropas?	
10.3. ¿Posee certificaciones medioambientales?	

11.- Desempeño

11.1. ¿Cuál es el porcentaje de retorno de inversión que obtiene cada año?	
11.2. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación aproximado que posee eventualmente al año?	
11.3. En escala del 1 al 7, para usted ¿A cuánto equivale la satisfacción de sus clientes?	
11.4. En escala del 1 al 7, para usted ¿A cuánto equivale la satisfacción de sus empleados?	
11.5. ¿Qué porcentaje de crecimiento de ventas ha tenido en los últimos años?	
11.6. ¿Cuál es el porcentaje del beneficio bruto por habitación?	
11.7. ¿Cuál es su porcentaje mensual de quejas del servicio?	
11.8. ¿Cuál es el porcentaje de retorno de clientes al hotel?	
	Al mes:
	Al año:

CONTACTO: Si lo desea, puede facilitarnos sus datos de contacto para remitirle un informe del estudio

Persona de contacto:
Nombre del establecimiento:
Dirección:

ANEXO 6: *Entrevista con Diego Ríos Lau*

Con respecto a los primeros ítems, los factores claves de éxito, detalló que el personal de contacto se considera como un factor de éxito. También nos conversó sobre que antes de la certificación de 3 o 4 estrellas, hay una norma Técnica para la Gestión de la calidad de servicio, que son instructivos que deben tener en cuenta el personal de contacto, en general como aparece la página de dimensión de los factores de éxito y recursos humanos.

Diego Ríos afirma la importancia de los hábitos del personal de contacto, comento que él tomaba muy en serio la contratación del recurso humano, pero al mismo tiempo se aseguraba que conozcan los hábitos para el trato al cliente, siendo la clave los hábitos del trabajador orientados al buen trato con el cliente y específicamente colocar al cliente primero. Mencionó sobre un sistema DISC, que es una prueba de selección de personal para la atención quienes deben dar un trato especial a los clientes. Este punto para él si es un factor de éxito.

Otros factores importantes son la ubicación, infraestructura, la procedencia de la persona, el valor de servicio y la red de contactos. También hablo de los sistemas de internet, siendo importante conocer como llega el cliente a conocer tu marca, la página web puede tener un peso importante. También detalló que saber dar al cliente lo que pide, por ejemplo, en sus hoteles Paraíso, el segmento principal son los hombres de negocios; entonces, la especial atención a las necesidades de estos unos buenos escritorios para que puedan trabajar internet y computadora camas amplias y cómodas la cochera y también hasta una piscina para relajarse.

Otro detalle mencionado fue sobre los descuentos, el nos comentó que ofrecía descuentos especialmente a sus clientes que se habían fidelizado. Por ejemplo, detalló que la gente ya no le gusta las camas con colchas pesadas, actualmente se utilizan triple sábana, que es una especie de cubre cama pero parece más una sábana algo más gruesa.

Por último, destacó que el tema del marketing boca a boca es un factor bien importante más que la publicidad convencional.

ANEXO 7: Entrevista a Ricardo Castrejón sobre el hotel Gerens

Presentación pequeña: somos alumnas de la USAT, que cursamos actualmente el noveno ciclo y nuestra tesis trata sobre el estudio de las estrategias y desempeño de los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo.

Propósito de la entrevista: Conocer la percepción que tiene el Sr. Castrejón sobre la realidad actual del desempeño hotelero en Chiclayo.

1. ¿Cuántas habitaciones tiene su hotel?

- Tenemos 22 habitaciones.

2. ¿Cuál es la ocupabilidad que tiene su hotel mensualmente?

- Han pasado fuertes meses de crisis por el fenómeno del niño costero, porque no había ingreso de turistas ni por medio terrestre ni aéreo. El total de ventas 30 mil soles el año pasado y este año 12 mil soles.

- Por lo tanto, del 100 % hay una ocupabilidad del 80% a 90% en un año normal pero este año tras haberse presentado el impacto negativo tras una crisis ocasionada por el fenómeno del niño ha habido una ocupabilidad del 30%.

3. Perfil del cliente:

- Ejecutivo, familia y Parejas.

4. ¿Cuál es el perfil del cliente que recibe en su hotel? ¿Cuántos clientes de negocios y turistas recibe cada mes aproximadamente?

- La fluidez continua, especialmente de clientes ejecutivos, ha sido entre un 70% y 65% y turistas un 35%.

5. ¿Qué medio utiliza usted para llegar a sus clientes?

- Redes sociales mediante las cuales publican promociones y reservaciones.

- Boca a boca.

6. ¿Qué estrategias usted utiliza para aumentar el número de clientes potenciales?

- Las redes sociales: fan page y páginas de reservas.

7. ¿Para usted, cuales son los factores de éxito más importantes para la generación de valor de un hotel? ¿Según la planilla de expertos, cuál es la percepción que tiene de los factores que hemos tomado en cuenta?

- El factor humano, la infraestructura y tema de calidad.

8. ¿Qué piensa sobre la importancia de la tecnología en relación a la empresa?

- Estamos convencidos que el uso de la tecnología e innovación es una herramienta muy importante, ya que el estar de la mano de esta, hoy en día ayuda a la venta y reservación por parte de los clientes, ya que ahora todo se revisa por redes, es el aliado número uno.

9. ¿Qué es fundamental en el vínculo cliente-colaborador?

- El trato, el servicio y la satisfacción, ya que, si no existe un buen trato, así tengas lo que tengas no existirá una relación buena con el cliente, donde el fin de todo ello es superar la expectativa del cliente.

10. ¿Cuál es proceso de selección de personal que usted utiliza y como se efectúa?

- Se realiza una convocatoria virtual, se reciben diferentes opciones y se ve el perfil que se asemeja acorde del puesto idóneo, un colaborador que sea proactivo, que sepa realizar un eficiente manejo de quejas, que sea hábil. Para ello debemos hacer una buena evaluación.

11. ¿Qué es lo que el cliente más valora del servicio?

- Que le resuelvas lo que el cliente quiera, que le des más de lo que él espera.

12. ¿Usted cree que el recurso humano es clave para la empresa?

- Definitivamente.

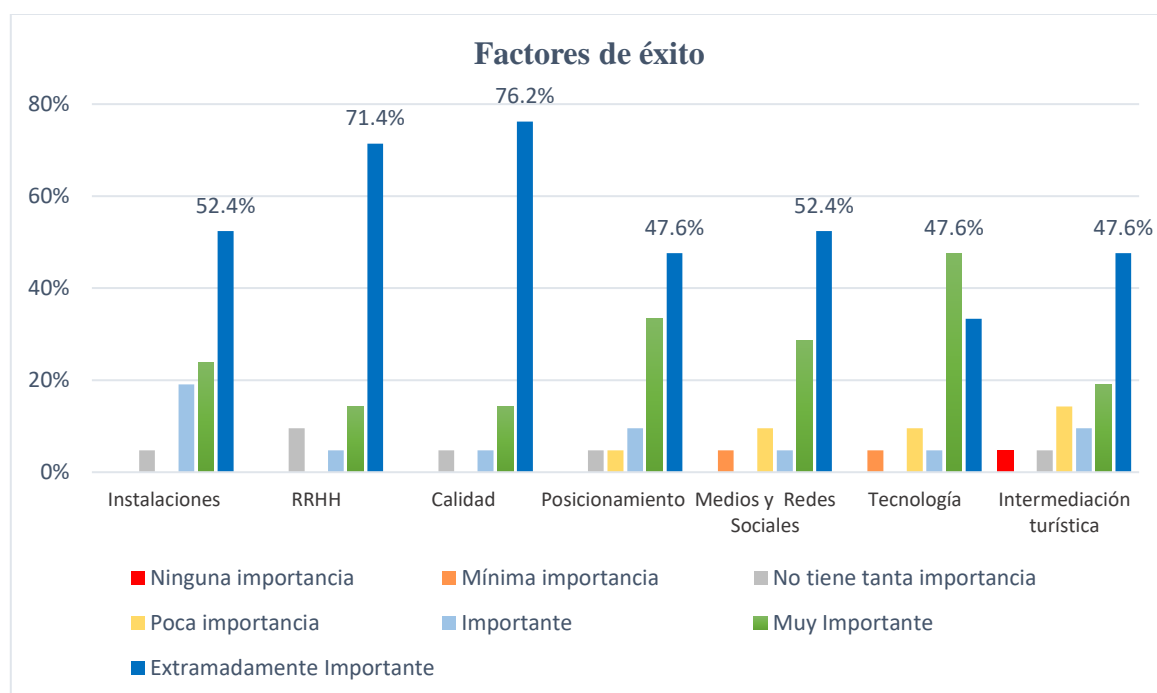
13. ¿Qué piensa sobre las certificaciones? ¿Le da un valor al servicio?

- Realmente sí, porque son aquellas que te respaldan y validan el servicio de la empresa.

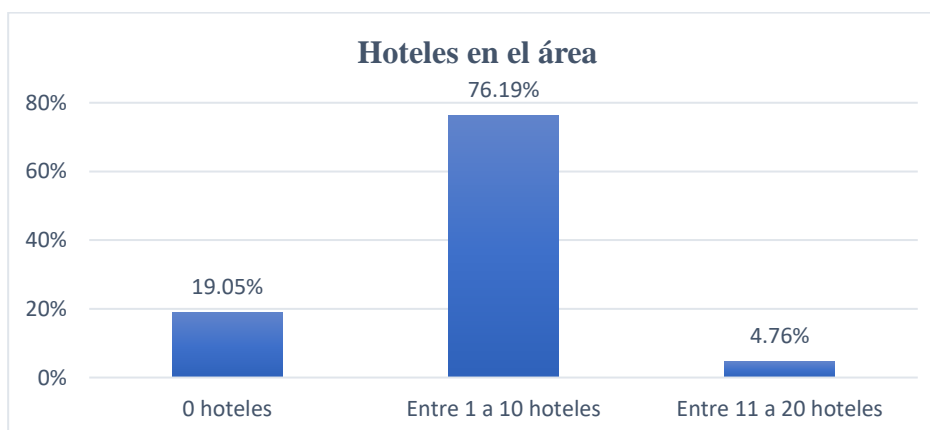
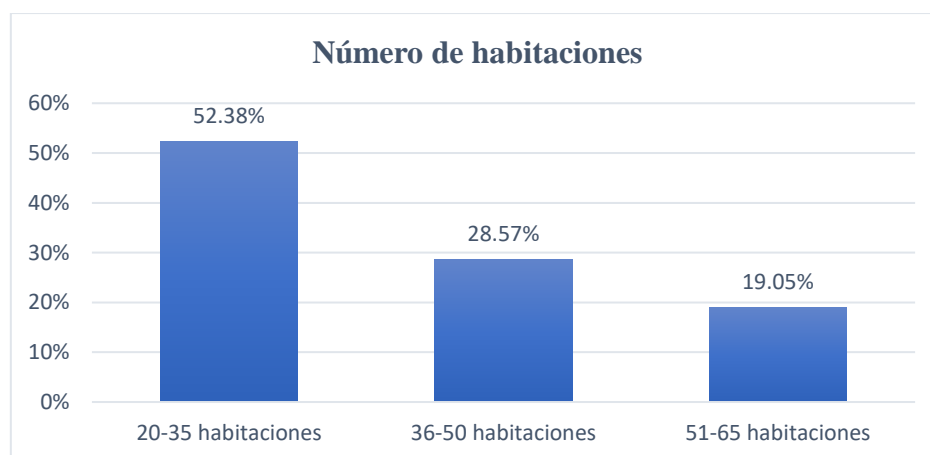
14. ¿Cómo implementa el marketing para poder aumentar su cartera de clientes?

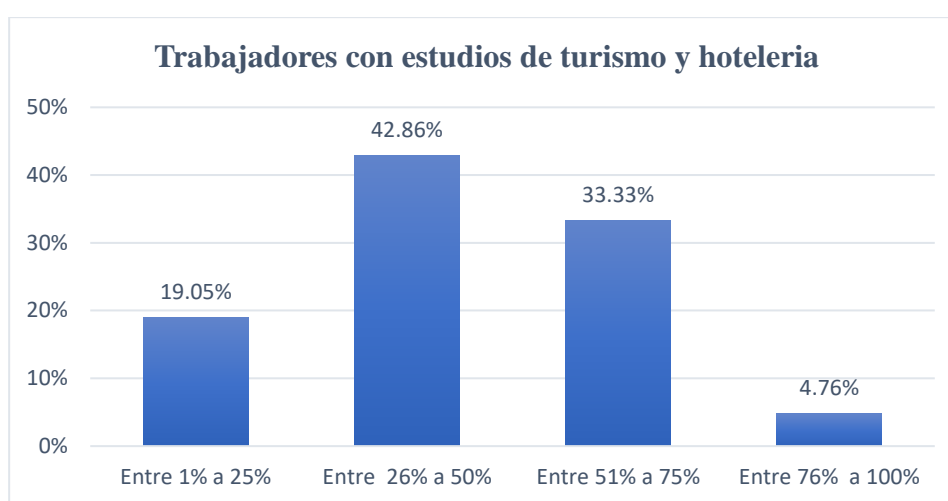
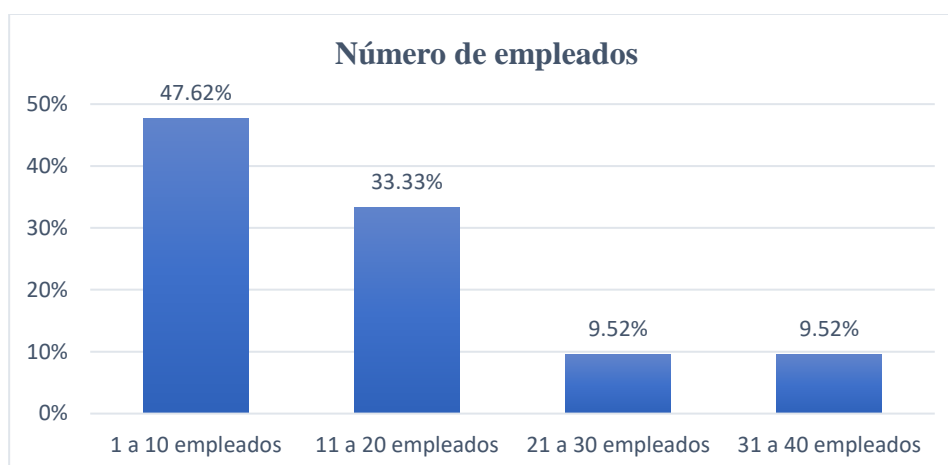
- Contamos con una fan page donde siempre lanzamos promociones, preguntamos lo que le gustaría, lanzamos encuestas, siempre estamos en comunicación.

ANEXO 8: *Figura correspondiente a la pregunta de importancia de los factores de éxito*

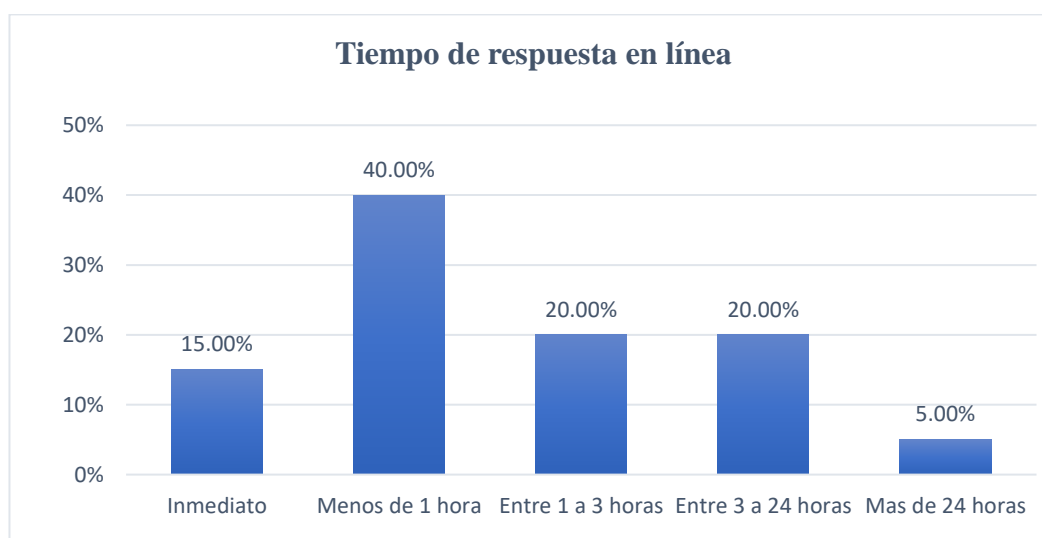
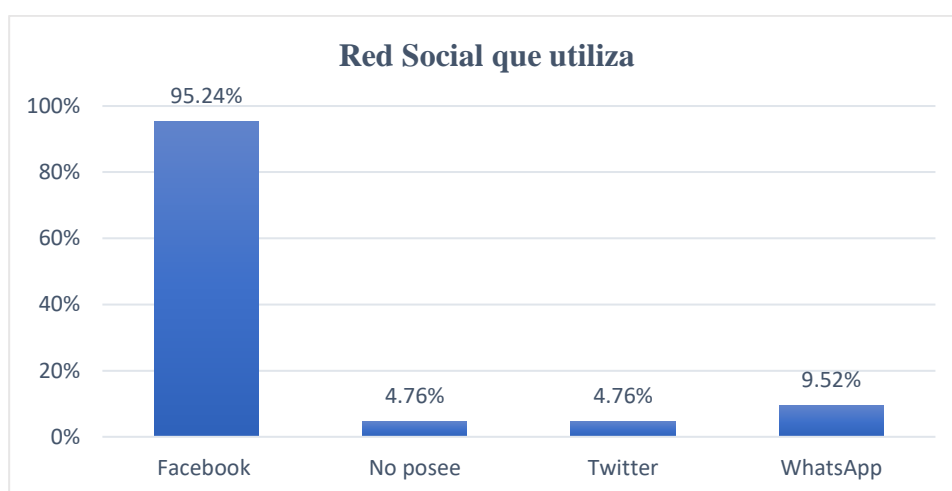
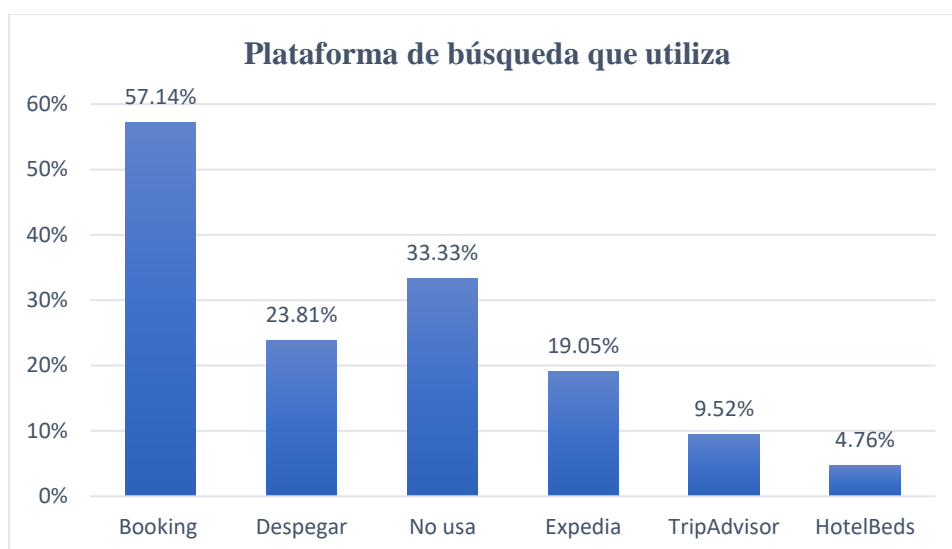


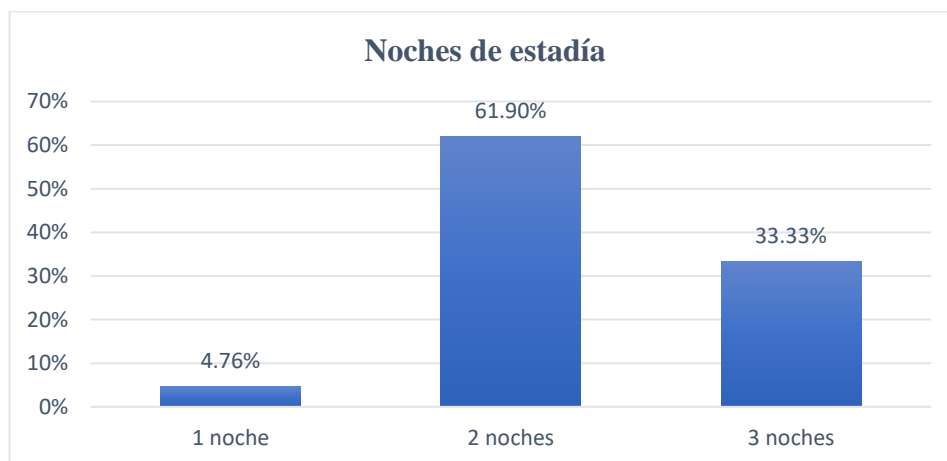
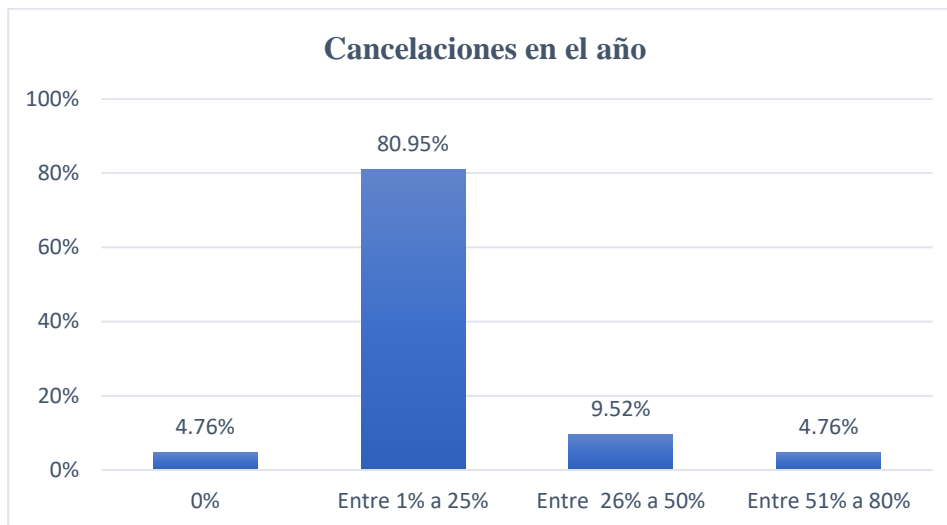
ANEXO 9: *Figuras correspondientes a las preguntas de posicionamiento de mercado*

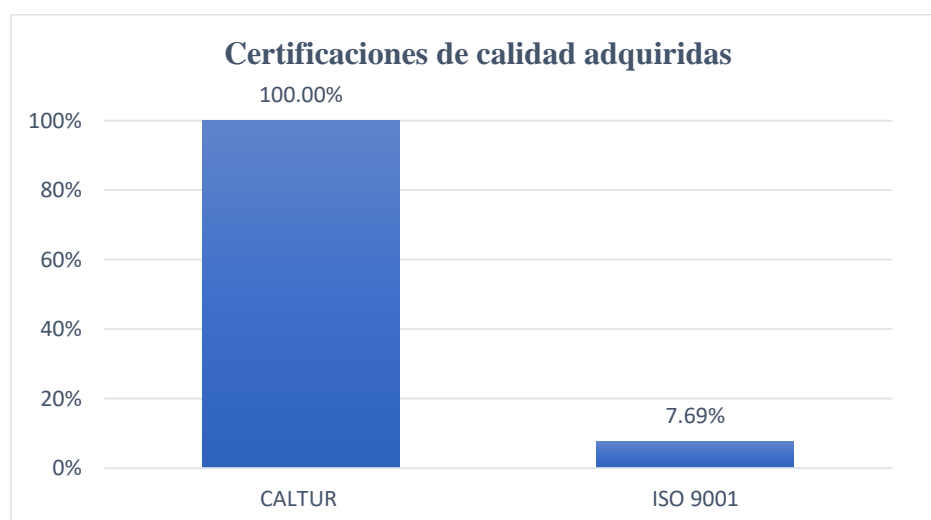
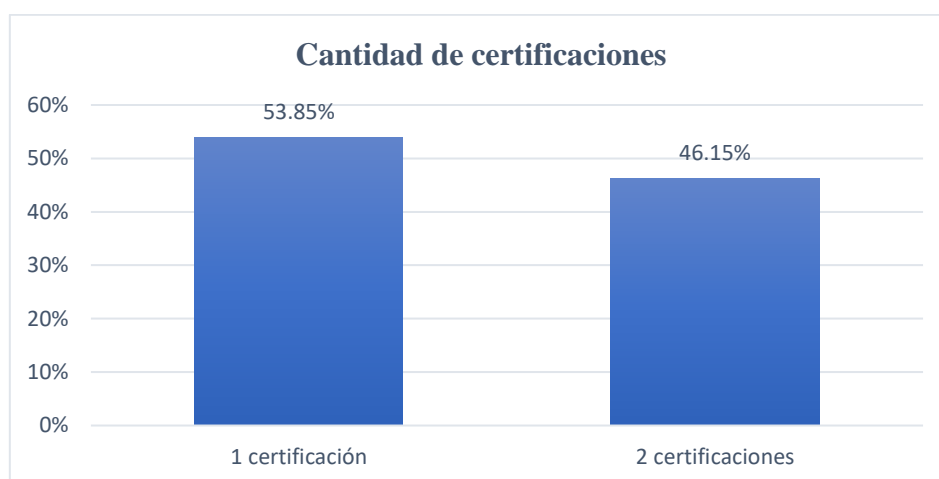
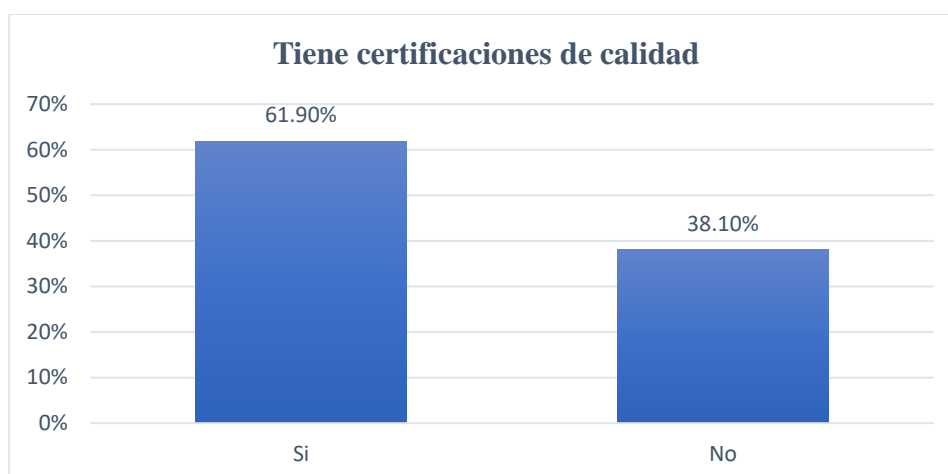


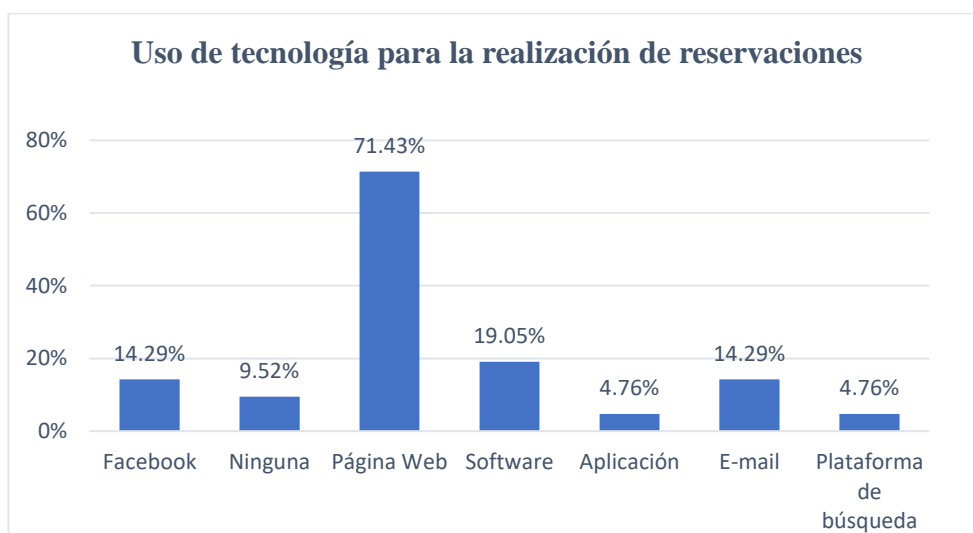
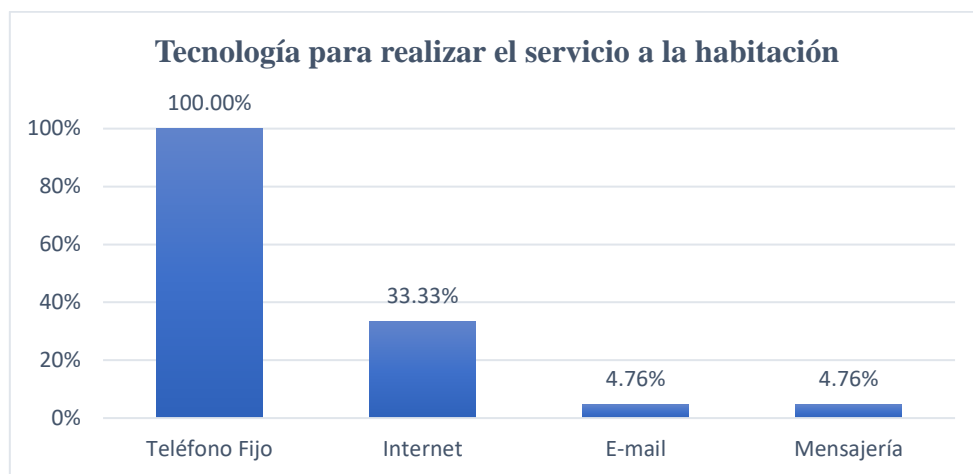
ANEXO 10: Figuras correspondientes a las preguntas de recursos humanos

ANEXO 11: Figuras correspondientes a las preguntas de visibilidad en línea



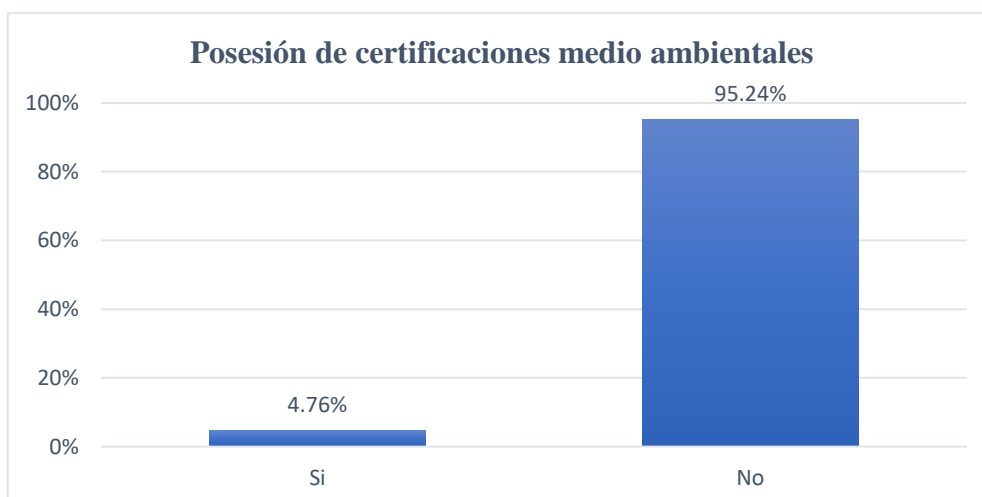
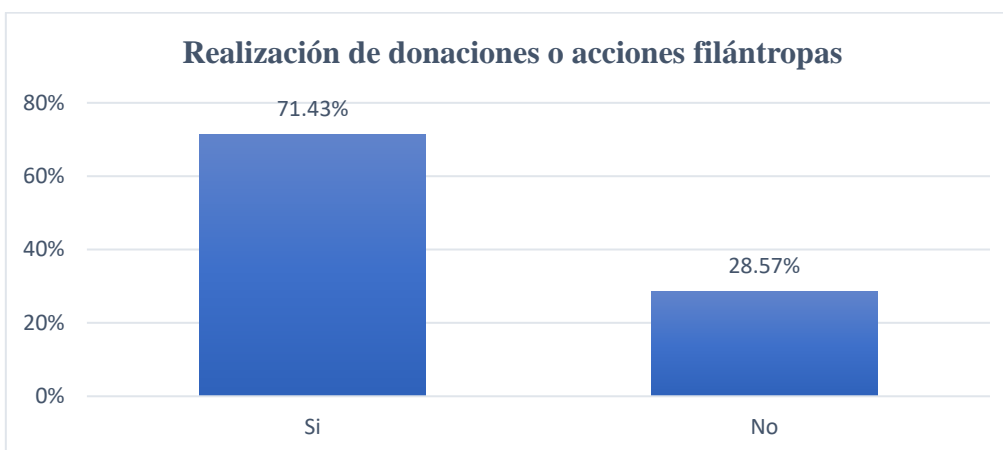
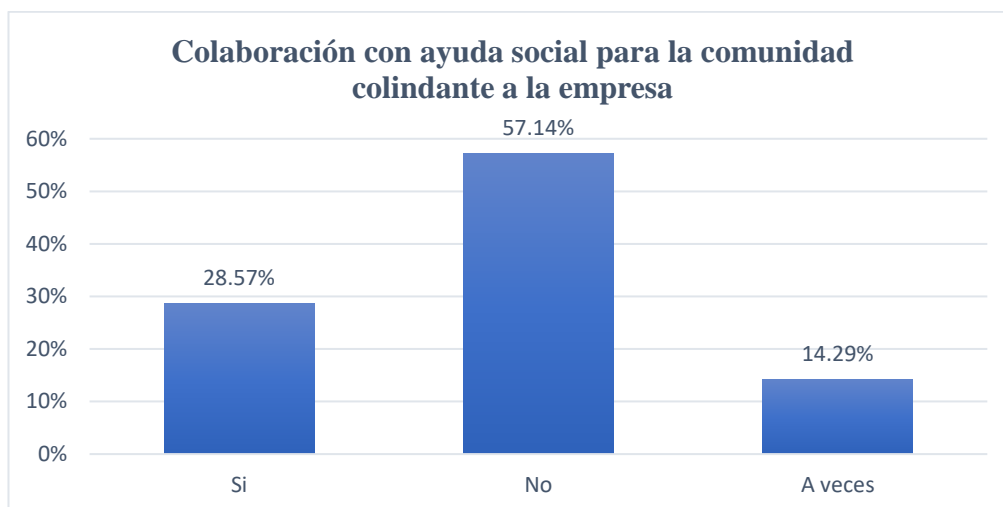
ANEXO 12: Figuras correspondientes a las preguntas de predicción

ANEXO 13: Figuras correspondientes a las preguntas de calidad

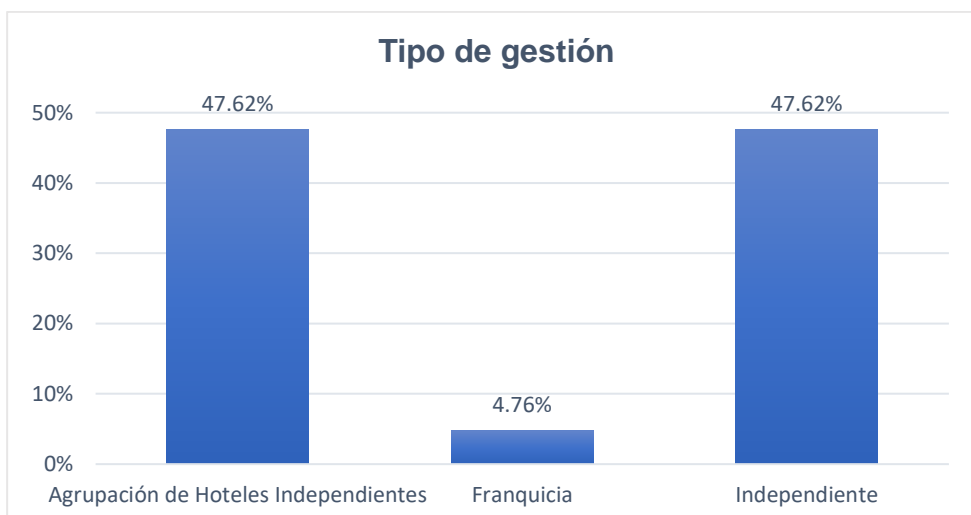
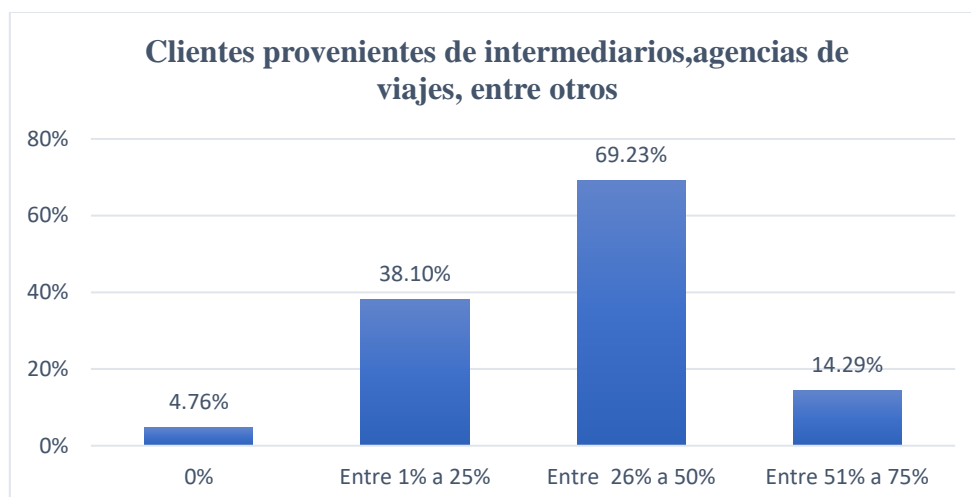
ANEXO 14: Figuras correspondientes a las preguntas de tecnología

ANEXO 15: Figuras correspondientes a las preguntas de estrategias



ANEXO 16: Figuras correspondientes a las preguntas de responsabilidad social

ANEXO 17: Figuras correspondientes a las preguntas de la dimensión de alcance



ANEXO 18: Figuras correspondientes a las preguntas de la dimensión de desempeño

