



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES
RELEVANTES DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS
DE PORTER PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS
CORTAS (HOTELES DE UNA, DOS Y TRES
ESTRELLAS) EN LOS DISTRITOS DE HUARAZ E
INDEPENDENCIA, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

**LOZADA FIGUEROA, LIZZETH PAMELA
ORCID: 0000-0002-1140-9405**

ASESOR

**CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO
ORCID: 0000-0002-8131-6685**

**HUARAZ – PERÚ
2019**

1. Título de la tesis

Propuesta de mejora de los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas, rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) en los distritos de Huaraz e Independencia, 2018.

2. Equipo De Trabajo

AUTORA

Lozada Figueroa, Lizzeth Pamela

ORCID: 0000-0002-1140-9405

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,
Huaraz, Perú

ASESOR

Chunga Antón, Carlos Humberto

ORCID: 0000-0002-8131-6685

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias
Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de
Administración, Huaraz, Perú

JURADO

Figueroa Quito, Silvia Isabel

ORCID: 0000-0003-2986-4809

Norabuena Mendoza, César Hernán

ORCID: 0000-0001-9832-5126

Azabache Arquinio, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-8071-8327

3. Hoja de firma del jurado y asesor

Mgtr. Figueroa Quito, Silvia Isabel

Presidente

Mgtr. Norabuena Mendoza, César Hernán

Miembro

Mgtr. Azabache Aquino, Carmen Rosa

Miembro

Mgtr. Chunga Antón, Carlos Humberto

Asesor

4. Hoja de agradecimiento

Agradezco eternamente a Dios por resguardarme durante todo mi camino y otorgar fuerzas para vencer obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, por ser una mujer maravillosa, con su demostración de una madre ejemplar, me ha enseñado a no flaquear ni rendirme ante nada, a mantener la frente en alto y siempre persistir a través de sus consejos, enmendando mis faltas y festejando mis triunfos.

Agradezco también a mi padre por inculcarme los valores y virtudes durante toda mi vida. Por apoyarme de manera incondicional, económica y moralmente. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A nuestra casa superior de estudios ULADECH - CATÓLICA y equipo de docentes que nos apoyaron incondicionalmente.

Dedicatoria

Dedico este trabajo con mucho cariño a mis queridos padres María Elena Figueroa Cruz y Rubén Edgar Lozada Rivera que, gracias a ellos y su apoyo ilimitado, sus sabios consejos, comprensión y amor absoluto, brindándome protección en los momentos difíciles y que confiaron en mi para lograr mis objetivos.

Agradezco a Dios por ser mi guía, por derramarme bendiciones y darme fuerzas para poder continuar en momentos difíciles y de debilidad que me han enseñado a valorar día a día.

5. Resumen

Las micro y pequeñas empresa (MYPES) constantemente se enfrentan a la competencia y sobresalen gracias a la manera de gestionar sus diferentes actividades muchos de los representantes no utilizan estrategias, conocimiento que lo ayudaría a su existir, una de estas son las estrategias genéricas de Porter (1988) y por ello se plantea el objetivo de incorporar las mejoras en los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2018. La investigación fue de diseño no experimental – transversal, con un nivel descriptivo de tipo cuantitativo, la población de estudio fue de 34 microempresarios con el uso de la técnica encuesta y un instrumento de cuestionario, procesado en el SPSS y los principales resultados son el 63,33% son varones, 90% son administradores. El 70% de MYPES agregan nuevas tecnologías, el 96,67% utiliza promociones y publicidad, el 73,33% cuenta con presencia en sitios web especializados, hecho este análisis se concluye que la mayoría de los representantes en cuanto a la estrategia genérica de Porter, desconocen algunos aspectos intrínsecos a éste, generando que se encuentren en desventaja competitiva y a la vez la falta de estatutos para una relación de paz dentro de la empresa, además no es favorable porque la mayoría de las empresas utilizan empíricamente y no aprecian el interés del mismo dentro de su organización.

Palabras clave: Estrategias genéricas, Diferenciación, Gestión de Calidad, Micro y pequeñas empresas.

Abstract

The micro and small enterprises (MYPES) constantly face competition and stand out thanks to the way of managing their different activities many of the representatives do not use strategies, knowledge that would help their existence, one of these are the generic strategies of Porter (1988) and therefore the objective is to incorporate the improvements in the relevant factors of the generic strategies of Porter for the quality management of the micro and small enterprises of the category hotels of the city of Huaraz, 2018. The research was of non-experimental design - transversal, with a descriptive level of quantitative type, the study population was of 34 microentrepreneurs with the use of the survey technique and a questionnaire instrument, processed in the SPSS and the main results are 63.33% are men, 90% are administrators. 70% of MYPES add new technologies, 96.67% use promotions and advertising, 73.33% have presence in specialized websites, fact this analysis is concluded that most of the representatives as for the generic strategy of Porter, ignore some intrinsic aspects to it, generating that they are in competitive disadvantage and at the same time the lack of statutes for a relationship of peace within the company, in addition it is not favorable because the majority of the companies use empirically and do not appreciate the interest of the same within their organization".

Keywords: Generic strategies, Differentiation, Quality Management, Micro and small companies.

6. Contenido

1. Título de la tesis	ii
2. Equipo De Trabajo.....	iii
3. Hoja de firma del jurado y asesor	iv
4. Hoja de agradecimiento y dedicatoria	v
5. Resumen y Abstract	vii
6. Contenido.....	ix
7. Índice de gráficos, tablas y cuadros.	xi
I. Introducción.....	1
II. Revisión de la Literatura	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	16
2.3. Marco Conceptual.....	56
III. Hipótesis	60
IV. Metodología.....	61
4.1. Diseño de la investigación	61
4.2. Población y muestra.....	61
4.3 Definición y Operacionalización de variables e indicadores	62
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
4.5. Plan de análisis.....	64
4.6. Matriz de consistencia	66
4.7. Principios éticos.....	67
V. Resultados	69
5.1. Resultados.....	69
5.2. Análisis de resultados	75

VI. Conclusiones.....	85
Referencias bibliográficas.....	88
Anexos	94

7. Índice de gráficos, tablas y cuadros.

Figura 1: Ciclo de Deming.....	18
Figura 2: 14 Principios de Deming	19
Figura 3:Trilogía de Juran.....	20
Figura 4: Fuerzas de Porter.....	21
Figura 5:Impulsores de Costo	27
Figura 6:Impulsadoresde cualidades única	30
Figura 7: Mapa de Procesos en establecimientos de hospedajes.	42
Figura 8:Proceso de toma de decisiones del consumidor de Jobber y Fahy	54

Tabla 1: Estrategias de Porter	32
Tabla 2: Clasificación de Hoteles	38
Tabla 3: Requisito mínimos para la clasificación y categorización de hoteles.....	41
Tabla 4: Alfa de Crombash.....	65
Tabla 5 Referente a las principales características de los representantes	69
Tabla 6 Referente a las principales características de las MYPES.....	70
Tabla 7 Referente a las principales características de la variable Gestión de Calida	71
Tabla 8 Referente a las principales características de las estrategias genéricas de Porter.....	72
Tabla 9 Referente a las principales características de la diferenciación de la mypes	73
Tabla 10 Referente a las principales características del enfoque de la mypes.....	74

I. Introducción

La investigación tiene como objetivo analizar la Gestión de calidad y las estrategias genéricas de Porter en el rubro de Hoteles en los distritos de Huaraz e Independencia, ambos cuentan con principales atractivos al callejón de Huaylas, el parque Huascarán y sus alrededores, son destinos turísticos con mayor afluencia recibiendo en promedio 156,830 visitantes entre nacionales y extranjeros (MINCETUR, 2016). Huaraz por ser centro urbano, ofrece diversos servicios turísticos, así como hoteles de primera categoría, y es visto como un centro de operaciones para el turismo dentro de nuestro país. El 50% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra involucrada en el negocio de servicio entre ellos en la actividad turística directa o indirectamente lo que equivale a un 20% de PEA. El total de la masa en la actividad turística asciende a 2,5 millones, de los cuales 1,2 millones de empresarios que pertenecen a los rubros de hotelería y restaurantes (INEI, 2017).

En la actualidad, la globalización y el papel de las micro y pequeña empresa es un tema relevante, ya que la empresa es la célula básica de la producción de bienes y servicios que constituye a la unidad económico social con fines lucrativos. Para la organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012) es considerada como la espina dorsal mayoritaria de la economía mundial y que, según datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, indica que representa el 90% del total de empresas, además generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial. Las MYPES son responsables claves en cuanto a la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo, además son encargadas de generar empleos a los sectores más vulnerables de la sociedad, que poseen gran capacidad de adaptación a los cambios que se experimenta en la actualidad, lo que causa uno de sus principales problemas como el acceso a la financiación al que deben de hacerle frente, y esto se ve afectado de manera desigual. Según datos del banco mundial, sostiene que entre 200 y 245 millones no cuentan con acceso a créditos financieros o no disponen de financiación, y se incrementa más cuando las empresas son informales, la ONU calcula un 74% que funcionan de manera informal dentro de la economía, esta cifra asciende en un 77% en los países en desarrollo, si bien es cierto facilita el acceso a los fondos

desacelera el crecimiento e incrementa la ilegalidad de una empresa. Por lo que se hace un llamado a los empresarios en tomar medidas e incitar a la formalización, participación y el crecimiento de MYPES a nivel internacional, nacional y regional y en particular mediante el acceso de todos a la creación de la capacidad y servicios financieros (20 Minutos, 2018).

El crecimiento de las MYPES, en grandes economías, es el resultado de una variedad de hechos, donde se hace necesario destacar; cambios estructurales generados por las fuerzas productivas universales, particularmente en la industria electrónica, que ocasionaron cambios dentro de la industria de las comunicaciones y los servicios con la caída de 500 grandes empresas en Estados Unidos (EEUU), hecho que se prolongó desde los 70's hasta los 90's, causando que EEUU decida adoptar el paradigma Neoliberal Monetarista por el Keynesianismo, debido al tamaño estructural del personal de la empresa estadounidense, con la generación de productos duraderos y de costo alto, combinado con el hecho de que toda su producción se encontraba en pérdida de recursos financieros, situación que provocó que la economía norteamericana perdiera espacios en los mercados internacionales, disminuyendo los niveles de competitividad. En Japón, bajo la nueva Filosofía de Juran y Deming de la Calidad Total, se generó una nueva idea organizacional dentro del espacio económico, permitiéndole dominar nuevos mercados incluyendo el norteamericano, con productos de alta tecnología y al alcance de la mayoría de los consumidores. Japón rompió los ideales de la organización empresarial e inició un nuevo dominio de mundo de la mano de su producción, usando una estrategia de terceriarización mediante la subcontratación de producción por parte de una Empresa Transnacional a un conjunto de MIPYMES. El panorama competitivo de las principales economías comenzó a desarrollar nuevas estrategias para dominar los mercados y ganar nuevos segmentos, generando el sólido crecimiento económico de Japón, Alemania, los Tigres de Asia, Canadá y el mismo EEUU, aspectos que fueron causales económicas del incremento de la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados, hecho que generó, en algunos casos, una población migrante no deseada para las grandes economías (Váldez *et al.*, 2012).

Las MYPES como unidades económicas pueden desarrollar actividades de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios, existen casi 6 millones a nivel nacional, 93,9% microempresas y solo 0,2% pequeñas, el resto, 5,9% son medianas y grandes empresas. Las MYPES mayormente surgen por necesidades insatisfechas de sectores necesitados, por desempleo, bajos recursos económicos, dificultades burocráticas, obstáculos para obtener créditos, entre otros. Para la Sociedad de Comercio Exterior (Comex Perú) manifiesta que 5,9 millones de Pymes existentes en el 2017, solo 7,400 (0,12%) son exportadoras lo que representan el 1,8% del total de las exportaciones, y esto es afirmado por la Asociación de Exportadores (Adex), en el primer semestre del 2018 han dejado de exportar 1,480 MYPES entre 1,337 microempresas y 143 pequeñas empresas, manifestándose la debilidad de este sector. Sabiendo que brindan trabajo a 8,2 millones de personas (principalmente en comercio, servicios, producción y extracción), es grave su extrema informalidad (83,5% en 2017). En junio 2017 se aprobó un Fondo para Fortalecimiento Productivo MYPES (Forpro) que les permitió financiar capital de trabajo, sin embargo, fracasó por la exigencia de formalización y de pertenecer al régimen tributario o general del Impuesto a la Renta. Sabemos que las MYPES cumplen un rol fundamental sobre todo aportando, produciendo u ofertando bienes y servicios, asumiéndose como un elemento determinante para la actividad económica y generación de empleo, pero, les hace falta capacitación, gestión de negocios, falta de capitales de trabajo por elevado financiamiento de crédito, poca asistencia técnica, y demasiada informalidad (Gestión, 2018).

El Perú está posicionado como un país de turismo cultural y ecológico, lo que ha incentivado a la creación de nuevos proyectos de inversión hotelera, provenientes de cadenas, consorcios y transnacionales que actúan en el ámbito turístico general. El gobierno y las asociaciones del sector privado trabajan organizadamente para fortalecer el turismo, mejorando los servicios que ofrecen los hoteles y restaurantes con el objetivo de lograr mayor dinamismo en la economía nacional. Asimismo, a raíz de la creciente concurrencia de turismo de altos ingresos ha mostrado una evolución conveniente en el sector hotelero, gracias al incremento de la demanda, el producto bruto interno (PBI) en el sector hoteles tuvo crecimiento de 7,3%, de

acuerdo a la base de datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), este resultado estuvo determinado por un desarrollo favorable y positivo para la hotelería, con 4,68% como incremento de la actividad turística y la inversión hotelera, la empresa privada nacional e internacional, ha decidido invertir y apostar por nuestro país especialmente en este sector. Considerando los datos del Ministerio del comercio exterior y turismo, dentro del arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje entre los años 2015 y 2018 se proyecta una inversión de US\$ 1,211 millones, y 7,676 habitaciones nuevas, y de estos proyectos, aproximadamente el 75% se distribuye similarmente entre los segmentos 3 estrellas, 3 estrellas superior y 4 estrellas, en cuanto a las pernoctaciones generó un crecimiento de 73,8% y arribos con un 55,4% tanto de nacionales como extranjeros, la variación de pernoctaciones es positiva con excepción del año 2004, que existía una disminución de las pernoctaciones por parte de los turistas nacionales y extranjeros a consecuencia de la situación política y económica mundial, según un estudio de la Sociedad Hoteles del Perú (Gestión, 2015), se estima que para el 2022 habrá una inversión de US\$350 y 400 millones, es decir, casi el triple del monto del período anterior, estas inversiones se darán entre los hoteles de 3 y 5 estrellas ascendiendo en un total de 845 millones, en su mayoría estas inversiones pertenecen a las grandes cadenas hoteleras tanto nacionales como internacionales, notándose el crecimiento del sector dentro de los últimos cinco años, sin embargo, se requiere mayor inversión en capacitación para mejorar la calidad de servicio y personal a nivel nacional (MINCETUR, 2016).

Los hoteles, como la mayoría de las organizaciones turísticas, se enfrentan a un entorno continuamente cambiante y altamente competitivo, caracterizado por una serie de patrones que se repiten frecuentemente, una importante rigidez derivada de una elevada inversión en infraestructuras poco flexibles, una dependencia de los operadores mayoristas, así como una creciente exigencia del cliente. Todos estos factores motivan un creciente interés por la calidad de la prestación del servicio y de la atención al cliente. Éstas son, entre otras, las variables o situaciones que fuerzan a estas organizaciones a examinar la forma en que ofrecen y prestan el servicio a sus clientes, así como el costo del mismo. La empresa hotelera está caracterizada por la

prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración. En realidad, estas empresas ofrecen una extensa variedad de servicios, combinables entre sí, completamente heterogénea e intangible en su mayoría. Esta característica principal de los hoteles comporta la necesidad de un cálculo exhaustivo de los costos en los que incurren para el conocimiento profundo de su gestión para una mejora del proceso de toma de decisiones (Actualidad Empresarial, 2014).

La calidad debe ser una pieza fundamental de la oferta de alojamiento, pero la realidad de nuestro país nos demuestra que existe empresas que prestan un servicio de calidad, mientras otras empresas existentes no cumplen con los requisitos mínimos establecidos dentro de la normativa del sector, generando insatisfacción en la demanda y afectando de forma negativa en la imagen y desarrollo de la empresa. El sector hotelero presenta diversos criterios que influyen en la calidad del servicio que brindan, pues se conoce que no es solo las instalaciones sino también aquellas personas que participan en todas las áreas del servicio a partir de un trabajo organizado en forma estratégica (Gestión, 2018).

El MINCETUR ha desarrollado un sistema que permite a las empresas obtener una certificación de calidad a partir de la implementación y evaluación de buenas prácticas, al que se ha denominado Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP). El MINCETUR (2012) afirma que es necesario desarrollar políticas de calidad de la empresa, a su vez elaborar un manual de procedimientos por áreas y/o tareas para el cumplimiento de estas Buenas Prácticas asignando a una persona responsable para su supervisión (p. 12). Así mismo hace referencia, que con el sistema se quiere promover la competitividad de las empresas turísticas, entendiéndose que la competitividad de un destino turístico está determinada, por la percepción de la calidad de la experiencia que el visitante espera disfrutar durante su estadía. También considera que el prestador que aplique el 80% de las buenas prácticas contenidas en el respectivo manual, se hace acreedor a un Reconocimiento de Buenas Prácticas (MINCETUR, 2012).

Dentro de la ciudad de Huaraz aún existen muchas empresas que brindan servicios defectuosos, es en su mayoría estos establecimientos operan empíricamente o por simple imitación de la competencia, se ve reflejado en la inconformidad de los huéspedes, los cuales se quejan y cuentan su experiencia luego de haber recibido el servicio, algunos comentarios que se relacionan con el tema a investigar es el área de reserva, pues una huésped comentó que le realizaron mal la reserva, otro comentario es referente a las habitaciones, una huésped extranjera manifestó que al momento del check in sólo se le dieron las llaves de la habitación y nadie la dirigió a la misma, en otro comentario se refiere a la falta de limpieza en las habitaciones, en las áreas comunes no se muestra su reglamento, no hay horarios de los servicios que prestan, no indican el comienzo ni término del día hotelero, así como la lista de precios de los servicios adicionales ofrecidos al turista. Respecto a los servicios complementarios hacen mención de que no se cuenta con buena señal televisiva así como el uso del Wifi, dentro de los precios se realizaron cobros adicionales a la tarifa establecida en la reserva, dentro de la página web del hotel señala que aceptaban VISA, pero en realidad solo aceptaban pago en efectivo, en cuanto a la infraestructura e instalaciones del hotel, varios huéspedes comentan mediante las páginas webs de Tripadvisor y Booking que los hoteles cuentan con una fachada confiable y brindan un servicio a la altura, otros indican que su fachada es engañosa al igual que las habitaciones y en consecuencia los huéspedes prefieren otros hoteles. La mayoría de empresas hoteleras está constituida por familias, heredadas o miembros de la misma, y por ende es claro la falta del conocimiento del tema de gestión de calidad, así como las estrategias de Porter, lo que son obstáculos que no les permiten a las empresas hoteleras aprovechar el buen servicio al cliente y por consiguiente no pueden mejorar el ingreso de sus ganancias (Indecopi, 2018).

Los turistas, viajeros, profesionales, etc. no solo de esta región sino de otras a nivel nacional e internacional, viajan a la ciudad de Huaraz por motivos de trabajo, descanso o placer, transitan de un lugar a otro, y en algún momento se requiere de tal atención, y se espera obtener un servicio de calidad que les haga sentir cómodos y satisfechos de haber elegido una buena opción. Es así que se detectó que el mayor problema para ellos es que las empresas hoteleras que brindan ese servicio no

cuentan con lo requerido y no cumplen con las expectativas de excelencia que tiene los usuarios afirma las quejas manifestadas en la página de (Indecopi, 2018).

Señalada la importancia de la problemática mencionada en el presente trabajo de investigación, se plantea el siguiente enunciado del problema, ¿Cuáles son las propuestas de mejoras de los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter para la gestión de calidad en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018?

Para dar respuesta al problema, se consideró el siguiente objetivo general: Incorporar las mejoras en los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter para la gestión de calidad de las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de la ciudad de Huaraz, 2018. Con la intención de precisar el objetivo general, se debe planteó los siguientes objetivos específicos:

- a. Describir las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los Distritos de Huaraz e Independencia, 2018
- b. Describir las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro de actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los Distritos de Huaraz e Independencia, 2018
- c. Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los Distritos de Huaraz e Independencia, 2018
- d. Identificar los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los Distritos de Huaraz e Independencia, 2018

- e. Proponer un plan de mejora de los relevantes de las estrategias genéricas de Porter para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los Distritos de Huaraz e Independencia, 2018.

La importancia de la investigación es la implementación de un sistema de calidad y lograr mantener una ventaja competitiva a través de las estrategias genéricas de Porter y el uso de buenas prácticas en las empresas del sector turismo, dentro de las que se encuentran los hoteles y demás establecimientos de hospedaje; las buenas prácticas se han dado a través de la experiencia de empresas hoteleras y turísticas que han buscado mejorar la calidad en la gestión empresarial, la cual se orienta no solo a obtener mayor productividad sino a mantener un buen clima organizacional, laboral y de procesos eficientes, así como la satisfacción del cliente tanto interno como externo, lo que permitió formular alternativas que contribuyan con un punto de partida para que el empresario pueda promover acciones con el objetivo de mejorar la gestión de su empresa logrando como resultado la fidelización del cliente, la rentabilidad y permanencia de la empresa en el mercado así afirmó Carlos Canales presidente de la Cámara Nacional de turismo Canatur (2018).

Se espera que la presente investigación sirva como guía de futuros estudios en el sector hotelero tanto de parte de las organizaciones privadas como de organismos públicos y que permitan el desarrollo sostenible dentro de su empresa. La investigación asume una justificación teórica, práctica y económica. De esta forma se asegura que las organizaciones conozcan y comprendan las expectativas de medir la satisfacción del cliente y tomar acciones en bases a los resultados; ya que a pesar de no adecuarse a todas las necesidades de los clientes siguen manteniendo su fidelidad, es por eso que se debe encontrar un sentido bien balanceado entre los huéspedes y la parte interesada en lo cual los principales beneficiados serían los clientes, los propietarios y por su puesto la ciudadanía en servicio de calidad.

Además, la investigación va orientado al sector hotelero de la ciudad de Huaraz, lo que nos permite conocer el comportamiento conjunto e individual de los establecimientos, el actuar del servicio preferentemente en la atención al cliente y como resultado el factor económico que producen los Hoteles dentro de la ciudad, el cual sirve de apoyo para la realización de otras investigaciones en el área de

marketing, turismo y áreas de interés, y de esta manera efectuar los ajustes respectivos en su unidad de análisis.

La investigación tiene un diseño no experimental- transversal, descriptivo y cuantitativo, para los resultados de la investigación se utilizó una población total de 34 micro y pequeñas empresas con una muestra de 34 MYPES.

Se obtuvieron resultados como: en su mayoría los representantes son del género masculino, cuentan con grado universitario completo, la edad de los representantes oscila entre los 31 a 40 años, las mismas que se encuentran en el mercado alrededor de 7 años a más, en su mayoría las empresas fueron creadas para generar ganancias. Los representantes consideran que la situación de la empresa se halla mejor a través de información registrada, en un 56,67% miden sus resultados obtenidos mediante la recopilación de datos de cada área, los representantes prefieren implementar un plan de mejora a través de la capacitación del personal con un 60%. Los representantes en un 36,67% siempre ofrecen sus precios bajos para la captación de clientes, el 50% de sus proveedores cumplen con los pedidos a tiempo, el 70% de los empresarios realizan incorporaciones de nuevas tecnologías lo que le permite una reducción de costos, así mismo prefieren aplicar un sistema motivacional en un 76,67%. La mayoría de las empresas hoteleras realiza publicidad y promociones para llegar a su cliente con un 96,67%, el 73% manifiestan que la atención del cliente siempre es su prioridad y que se encuentra en mejora continua, el 73,33% de los hoteles cuenta con páginas web especializadas.

La presente investigación busca desarrollar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa y tener un mayor grado de posicionamiento en el mercado por consiguiente elevar el nivel de rentabilidad.

Esta investigación conjuntamente con los resultados obtenidos sigue reafirmando la aplicación de las estrategias genéricas de Porter, el desarrollo de la misma se logró a partir de un análisis de la situación actual en la que se encontraba la empresa en relación a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para destacar con base a objetivos y estrategias los puntos positivos que se encontraron en la empresa, y a su vez reforzar los puntos débiles o en los que se presentan amenazas tal como indica (Pérez, 2015) en su material planeación y control.

II. Revisión de la Literatura

2.1. Antecedentes

A nivel Internacional

Barrios (2012) en su estudio “*Gestión logística, calidad de servicios y costos de calidad en empresas de alojamiento turístico (Caso: hoteles tres estrellas) Estado Barinas, Venezuela*”, su objetivo general fue analizar la relación entre gestión logística, calidad de servicios y costos de calidad en las empresas de alojamiento turístico del estado de Barinas en Hoteles de tres estrellas, La investigación fue cuantitativo, de tipo transversal, dentro de sus principales resultados manifestó que se encuentran la dimensión de fiabilidad (habilidad para realizar el servicios promedio de forma fiable y cuidadosa) con un 22,6%, en cuanto a los elementos tangibles (limpieza, apariencia y modernidad de las instalaciones físicas, pulcritud del personal, y servicios complementarios para la comodidad del huéspedes) con un 23,3%, y un 21,5% tuvo la dimensión de seguridad que implica al conocimiento y atención mostrada por los trabajadores del hotel, y sus cualidades para inspirar credibilidad y confianza, mientras que la capacidad de respuesta en cuanto a la disposición de los empleados a ayudarlos tiene un 18,2% y con respecto a la empatía posee un 14,3% lo que ubica al hotel en una atención personalizada a cada huésped, concluye que posee una calidad de servicios favorable al huésped y que al momento de compararlo se nota la diferencia entre servicio percibido y servicio esperado.

López y Serrano (2010) en su investigación “*Medición de la calidad de los servicios*” tuvo como objetivo determinar el nivel de servicios que ofrecen el Hotel Gran Turismo, utilizó la metodología del modelo SERVQUAL, y sus resultados obtenidos lograron identificar entre ventajas y desventajas de los servicios que brinda el hotel, la satisfacción del cliente fue de un alto nivel, lo que demuestra que es estable en la calidad, se encontró un análisis dividido con resultados positivos, empatía obtuvo resultados favorables, la confiabilidad fueron muy similares al de empatía, la dimensión de capacidad de respuesta el personal logra atender eficientemente los requerimientos, pero no como los huéspedes esperan, resultado

negativo la dimensión de seguridad fueron muy cercanas a cero, y se logró concluir que maneja la calidad no a la perfección y hay factores que deben ser mejoradas dentro del servicios para que puedan conseguir la satisfacción completa del cliente.

Altamirano (2014) en su tesis *“La Calidad del Servicio Hotelero y su incidencia en la satisfacción al cliente en la ciudad de Baños de Agua Santa”*, plantea su objetivo general de implementar un modelo de Gestión para la calidad de los Servicios Hoteleros en la ciudad de Baños, para mejorar la satisfacción al cliente, la investigación que realizó fue exploratoria, descriptiva, correlacional, para ello se tomó datos estadísticos de las Municipalidad de la ciudad de Baños de Agua Santa, obteniendo los resultados el 53% se encontró que el servicio al cliente se ha recibido de manera regular, mientras que el 18,3% percibe al servicio como malo, el 13,7% manifiesta que el personal le falta eficacia en cuanto a la actitud, el 22% no tiene respeto y el 50% le hace falta comunicación, dentro de la satisfacción solo se encuentra 18,3% que si han cumplido sus expectativas, el 48% indica que no cuenta con una ventaja diferencial que haga único al hotel, el 21,8% encuentra atractivo recibir información por medio de internet, el 46,5% establece que en los hoteles necesitan control y compromiso del personal y sobre todo conocer al cliente, un 29% manifiesta que es muy bueno lo que establece que la eficiencia en los hoteles no es satisfactoria ya que no se proporciona un servicio adecuado ni se muestra una satisfacción a los clientes, en cuanto a la solución de problemas existe una efectividad de 52% ya que los huéspedes desconocen ciertas cosas y los hoteles deben estar al pendiente de ellos y poder fidelizarlos, de todos estos resultados se pudo concluir que se necesita un análisis exhaustivo en el que los representantes, propietarios y administradores deben preocuparse más por sus clientes además se brinda información importante con respecto al sector hotelero y a las diferentes actividades de una ciudad plenamente conocida como turística del Ecuador, y recalca que con la ejecución del modelo de gestión de calidad de los servicios, se mejorará la satisfacción al cliente como también se fidelizará y posicionará en el mercado, dando oportunidad en mejorar ventas de los servicios y el turismo en la ciudad de Baños de Agua Santa además menciona que el personal que labora en los hoteles es un factor

fundamental en el desarrollo y mejora continua de la institución; ya que de su trabajo y de la forma en que se lo motive por parte de los directivos es fundamental.

A nivel nacional

Milutinovich (2015) en su tesis titulada “*La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro hoteles en el distrito de Nuevo Chimbote, 2014*” su objetivo fue determinar las principales características de la competitividad en la Micro y pequeña empresa del sector servicios rubro hoteles, distrito de Nuevo Chimbote, 2014. Su investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo y de diseño no experimental/ transversal, se tomó una población muestral de 11 MYPES, se le aplicaron dos cuestionarios estructurados a través de una encuesta adquiriéndose los siguientes resultados: referente a la MYPE y representantes, El 72,7% de los encargados sus edades son de 31 a 50 años, son masculinos, el 72,7% tienen grado de instrucción superior universitaria completa, el 54,5% son dueños y permanecen en el cargo de 7 años a más, el 100% son formales y tienen la finalidad de generar ganancias. El 63,3% cuentan con un plan estratégico, el 100% conocen el término de competitividad, percibiendo que su empresa es competitiva, el 81,8% conocen a sus principales competidores, el 72,7% ha realizado mejora en la infraestructura de su empresa y el 54,5% opinaron que son competitivos por la calidad de su servicio y producto final. Se llegó a la conclusión que cuentan con una certificación de calidad y tienen estrategia de gestión de la relación con el cliente, la gran mayoría son de 3 estrellas, su personal es competitivo y requiere de una motivación constante para que la empresa sea exitosa, adecuándose a los factores externos cambiantes y de forma semestral realizan la evaluación del desempeño a sus colaboradores.

Valderrama (2014) en su tesis “*Gestión de Calidad y Competitividad de las MYPES del sector comercio –rubro ventas de calzado para damas del distrito el porvenir 2014*” tuvo como objetivo principal describir las principales características de gestión de calidad y competitividad de las MYPES del sector comercio – rubro venta de calzado para damas del distrito el porvenir, año 2014, utilizando el tipo de

investigación cuantitativa con criterios cualitativos, de nivel descriptivo y diseño experimental, para esta investigación se contó con una población de 55 MYPES ubicadas en la avenida Jaime blanca del distrito el porvenir, y una muestra de 15 MYPES del sector calzados del distrito el porvenir. además, se obtuvo un resultado de 90% de sus representantes son de sexo femenino y 10% sexo masculino, también se cuenta con 42,86% de los representantes tienen la edad entre 50 y 60 años en el sexo masculino. los microempresarios manifiestan se fija en sus clientes al momento de realizar la compra, se fijan en la calidad con un 46,7% y un 33,3% en el precio y el 20% en los modelos. y de cada 15 microempresarios 10 se consideran competitivas con 66.7% de las cuales 5 no se consideran con un 33,3%. también manifestaron que ellos se diferencian de su competencia en sus precios con un 33,3% y por la calidad de su calzado en un 33,3% mientras que el 20% por la calidad del servicio y un 13,3% por la variedad de modelos que ofrece. De esos resultados se concluyó que generalmente las MYPES viene realizando sus actividades durante más de 10 años lo que indican que se cuenta con experiencia dentro del rubro de venta de calzados, además los clientes antes de adquirir los productos tienen en cuenta la calidad y el precio como requisito de compra. y se cuenta que entre la edad promedio de los representantes de las MYPES están entre 50-60 años.

Adriazén (2011) dentro de su investigación *“Diseño de operaciones y determinación de los indicadores de calidad el Hotel Rio Verde”* en la ciudad de Piura, planteo como objetivo general determinar los indicadores de calidad que los clientes consideran importantes en el hotel Rio Verde, su metodología fue de diseño aplicado descriptivo tomando en cuenta tres estándares de calidad que son limpieza, infraestructura y servicio, por lo que se obtuvo los siguientes resultados 7,76% en un indicador de calidad general manifiesta que es bueno, su estándar de importancia es el servicio para los cliente con un 38,46% seguidamente de la limpieza con 35,90% y la estructura con un 25,64%, para el estándar del servicio se demuestra que la rapidez en atención es la más importante con 28,41% en cuanto a la limpieza del personal muestra un 30,75% y las instalaciones muestra un 29,33%, un 3,26% indica que la tecnología es lo que menos importa, por lo que concluye que los indicadores elegidos

prima más el de servicio al cliente e indicando que la incorporación de tecnología no cuenta porque el cliente no o necesita.

Ballón (2016) en su *trabajo “Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Abancay”* consideró como objetivo general analizar las variables de la calidad de servicio que influyen en la satisfacción al cliente en los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Abancay, con una metodología de diseño no experimental, transversal de tipo explicativa, su población fue basada en los turistas nacionales y extranjeros a partir de los 21 años, se tomó como referencia el mes de junio que fue 1,951 turistas. Por lo que se les aplicó una encuesta dando los siguientes resultados, para la hipótesis 1 se afirma que el nivel de significancia de la variable fue menor a 5% lo que equivale a que los elementos tangibles influyen en la satisfacción al cliente en los hoteles de 2 y 3 estrellas, para la hipótesis 2 también se pudo afirmar que el nivel de significancia de la variable capacidad de respuesta fue menor a 5%, que es igual a decir que influye mucho en la satisfacción del cliente, y para la hipótesis 3, para el nivel de significancia de la variable empatía, fue menor a 5% y también se ve influenciada por la satisfacción al cliente. De estos resultados plasmados se logra concluir que la variable “empatía” fue la que mayor influencia tuvo en la satisfacción del cliente en los hoteles de 2 y 3 estrellas de la ciudad de Abancay seguido por la capacidad de respuesta.

A nivel local

Salinas (2016) en su tesis *“Caracterización de la competitividad bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016”* su objetivo fue describir las principales características de la competitividad, bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas (MYPES), del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016, la metodología empelada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental, se reunió información de una población de 30 gerentes sumergidos en la gestión de restaurantes, y se les aplicó un cuestionario de 18 preguntas cerradas, consiguiendo los principales resultados, un 46.67% de gerentes

encuestados manifestó que nunca lograron la reducción de costos por la cantidad y crecimiento de su producción, el 43,33% constituyen una edad de 41 años a más, el 23.3% de representantes encuestados manifestaron que desarrollaron características únicas en sus productos para que estos sean diferentes y el 96.7% indicó que cuenta con proveedores de garantía que implique la valoración de sus productos, se concluyó que una de las características principales de la competitividad orientada en las estrategias de Porter, pero no tiene una función adecuada y en su mayoría son desconocidas y usadas de manera empírica.

Domínguez (2014) en su tesis “*Caracterización de la competitividad bajo el enfoque del diamante de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas minoristas de productos textiles (bazar) del distrito de Huaraz, 2014*” el objetivo general fue describir las principales características de la competitividad dentro del enfoque del Diamante propuesto por Porter para las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro venta minorista de productos textiles (bazar) del distrito de Huaraz, 2014. Fue del tipo descriptiva, cuantitativa, y transaccional, trabajó con una población de 25 MYPES a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 preguntas cerradas. Los principales resultados del estudio fueron: El 36% de propietarios de los bazares consideran que se presentaron condiciones para el ingreso potencial de nuevos competidores debido a que las barreras de entrada son bajas, el 40% mencionó que la rivalidad entre los bazares es alta ya que no poseen cualidades únicas que ayude a su diferenciación, el 28% no poseen una afinidad a la marca del bazar, y esto incurre a que los clientes acudan a diferentes boutiques y tiendas que ya se encuentran posicionadas en el mercado, el 60% de los representantes mencionaron que no cuenta con muchos proveedores ya que existe pocos en cuanto al rubro, y el 56% mencionaron que el poder de negociación de los clientes es bajo ya que no hay negociación de precios por la compra de prendas en grandes cantidades. Del estudio se concluye que los bazares no utilizan el enfoque del Diamante de Porter para diagnosticar el entorno en el cual compiten y por lo tanto deben de gestionar eficiente y eficazmente sus empresas, lo que les resta competitividad a sus negocios.

Neponoceno (2014) en su tesis “*Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes de dos tenedores – Huaraz 2014*”, su objetivo fue describir las principales características de la gestión de la calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurante de dos tenedores en distrito de Huaraz, 2014, la investigación fue cuantitativa del nivel descriptivo, con un diseño no experimental y contó con una población y muestra de 21 MYPES, obteniéndose los siguientes resultados el 33,3% manifestaron tener de 36 – 45 años, el 51,4% de los representantes encuestados son mujeres y el 33,3% cuenta con estudios superiores universitarios, además el 52,38% de los representantes encuestados señalaron que no aplican la mejora continua en el proceso de la elaboración de sus alimentos teniendo la conclusión que la mayoría de encuestados de las MYPES del sector servicio – rubro restaurantes de dos tenedores del distrito de Huaraz tiene de 36-45 años siendo las mayorías mujeres y que cuentan con estudios superiores. además, la gestión de calidad es parte esencial de la investigación, así como la mejora continua que es fundamental en aquellas organizaciones que quieren fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo.

2.2. Bases teóricas de la investigación

Para consideración sobre la noción de los conceptos de calidad y calidad de servicio, se tuvo en cuenta el marco teórico y la revisión de la literatura, que ayudo a la investigación a recolectar las principales teorías sobre la calidad y su evolución en dirección de la calidad de servicio, como pieza diferenciadora, terminando con la definición de calidad de servicio que más se adecuo a la manufactura hotelera.

Se sabe que la calidad es una disciplina de estudio viva, que está en permanente cambio, y para lograr su definición ha ido evolucionando a lo largo del tiempo al igual que su aplicación en diferentes tipos de organizaciones, productos y servicios, el fin de esta investigación es poder analizar los diferentes estudios hecho por varios autores, en cuanto al concepto de calidad, así como su falta de definición como única. Esto está ligado al cliente o al tipo de organización que lo considere teniendo una idea de manera diferente. Para la industria hotelera en la ciudad de Huaraz, se

puede apreciar la preocupación que la calidad, ha sido sobresaliente desde que la competencia basada en los precios ha sido valioso en cuanto a la disminución en la rentabilidad del mismo negocio, y se ha valorado positivamente buscar nuevas estrategias que faciliten el cambio, en el desarrollo de las bases teóricas se ha empezado a estudiar las diferentes definiciones de concepto de calidad, su evolución histórica y la descripción de las principales teorías sobre calidad que han evolucionado dentro del concepto (Carro *et al*, 2012).

2.2.1. Gestión de Calidad

Para Camisón, Cruz y Gonzales (2015) señalan que la gestión de calidad, dentro de su definición enseña que es la concepción más sencilla, como un sistema de dirección o guía para la práctica organizacional, de acuerdo con una cierta filosofía, lo que significa que es la acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo, lo que le permite a la organización por medio de estrategias participar en la coordinación de trabajo en equipo e innovaciones para la satisfacción de las expectativas y las necesidades de los clientes.

2.2.1.1. Calidad

Para Jiménez (quien fue mencionado por Quintanilla, 2012) señala que la “*International Organization for Standardization (ISO)* (en su norma ISO 8402), formuló el concepto de Calidad como el conjunto de características que una entidad otorga en la aptitud para satisfacer necesidades expresadas y las implícitas, conjuntamente con la norma ISO 9000, ha consentido armonizar a nivel mundial y ha contribuido en el crecimiento del impacto de la calidad dentro del mercado internacional” (pp. 203-214). La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con las que se diseñó.

Cabe resaltar que existen diversas definiciones, propuestos por los autores más representativos en calidad entre los que predominan, Deming, Juran, Garvín, Camisón, que a la fecha siguen formando parte de la teoría de la gestión de las organizaciones; a continuación, se describen algunos:

El autor Deming (quien fue nombrado por López, 2010). indica que la calidad es una categoría predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo, adecuándose a las necesidades que el mercado exige, ya que para el autor es claro que la empresa debe mantenerse dentro del mercado, preservando su inversión, ganando dividendos y asegurar los empleos. La mejor manera de conseguir la calidad es renovar el producto y acondicionar el servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos, lo cual este concepto se puede relacionar con la definición del ISO 9000, cuando hace mención a la ejecución de ciertos requisitos.

Las principales contribuciones de Deming, son: el ciclo Deming y los catorce principios para transformar la gestión en la organización cuyas etapas son:

- *PLAN (Planear)*; establecer objetivos y procesos para obtener resultados;
- *(DO)Hacer*; implementar los procesos;
- *CHECK (Verificar)*; realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados;
- *ACT (Actuar)*; tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Programar, planificar las actividades que se va iniciar, consta en examinar, reconocer áreas de mejora, construir metas, objetivos, métodos para obtenerlos y realizar un plan de actuación para la mejora.

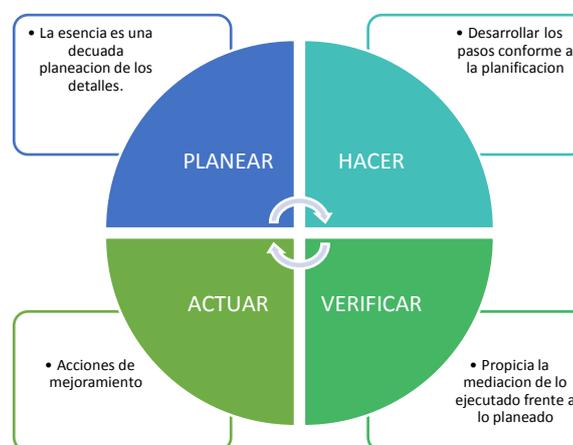


Figura 1: *Ciclo de Deming*
Fuente: Adaptado a partir de Deming (1950)

Carro, Gonzales y Gómez (2012) mencionan los catorce principios de Deming, muestran tal cómo se debe dirigir una organización para manifestar su éxito por medio de la calidad, ayudan a determinar o autoevaluar la intervención de la dirección de cualquier organización. estos principios son:

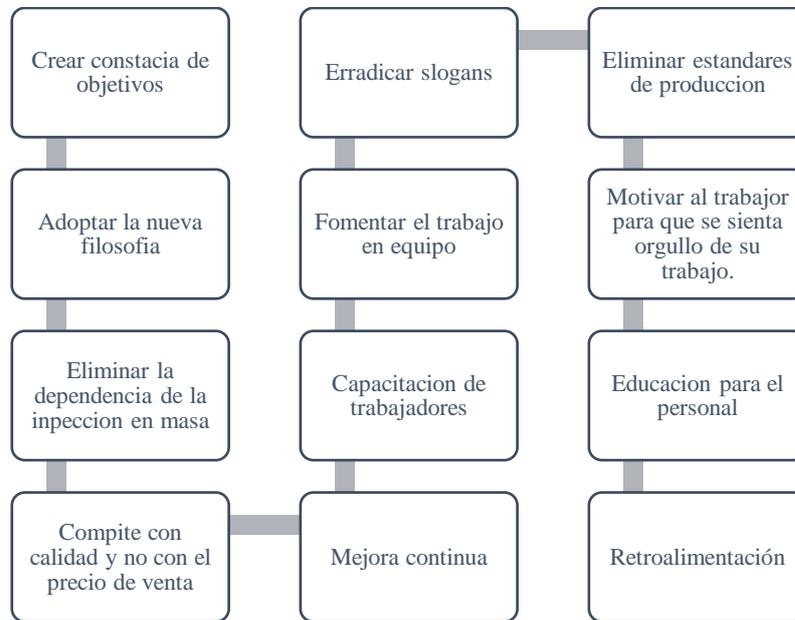


Figura 2: 14 Principios de Deming
Fuente: Adaptado a partir de Deming 1950.

Asimismo, Juran (quien fue nombrado por Tarí 2012) define que la calidad es como la adecuación para el uso, considera que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en uso real del producto o servicio, aplicando a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos. A su vez Juran afirma que la calidad de diseño del producto se refiere a características que potencialmente debe poseer un producto que satisfaga la necesidad de los clientes y la calidad de aprobación que define el producto final con las especificaciones diseñadas. Además, Juran parte de 3 grandes problemas que sirven para conseguir la calidad los cuales son:

- 1) *Planificación de Calidad:* hace mención que la calidad debe de incorporarse dentro del planteamiento de los objetivos, y para ellos se debe de seguir unos pasos como serian: (a) Establecer las metas y objetivos de la calidad; (b) Identificar los clientes que pueden verse afectados con los objetivos planteados; (c) Determinar necesidades implícitas y explícitas del consumidor; (d) Conociendo las necesidades del consumidor se procede a diseñar el producto y/o servicio; (e) Se planifica el

proceso más eficiente para conseguir el producto o servicio;(f) Se establece controles para asegurar que se cumpla lo que se ha planificado (Tarí, 2012, p.45).

2) *Control de calidad*: cuando tenemos la planificación, debemos de mantener un control y de esta forma determinar las acciones necesarias para lograr los objetivos ya planteados, ya que el control de la calidad es constante en cuanto al cambio, y para ello debemos de evaluarlo a una realidad, compararlo con la realidad y lo planificado y adoptarlo a una realidad de medidas sobre las desviaciones encontradas (Tarí, 2012, p.45).

3) *Mejora de la calidad*: en esta etapa se busca mejores resultados que en los dos anteriores, y para ello Juran cuenta con dos definiciones ante posibles problemas que se encuentren asociados a la calidad, los cuales son los problemas esporádicos se presentan en situaciones puntuales y requieren de una solución rápida, y los problemas crónicos estos problemas se presentan de manera estructural, y que difícilmente son posible de resolver a corto plazo este último se identifica mediante el proceso de mejora de calidad (Tarí, 2012, p.45).

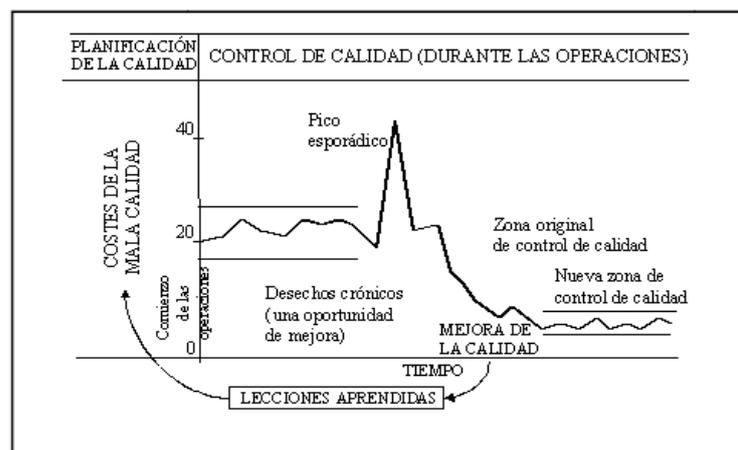


Figura 3:Trilogía de Juran
Fuente: Adaptado a partir de Juran (1986)

2.2.2. Estrategias Competitivas

Ortiz, Francisco y Arredondo (2014) argumentan que la estrategia competitiva crea el éxito o fracaso de toda empresa. La estrategia hace referencia a una aptitud o desenvolvura, y la competitividad a la capacidad de hacer uso de esa aptitud para permanecer en una atmósfera. Viene a ser un cuadro que mide la capacidad de una organización de competir frente al mercado y a sus competidores comerciales. La

competitividad es también la búsqueda de una ubicación favorable en el mercado, con respecto a la competencia en la cual permite expandirse y permanecer dentro de ella. Para la sustancia estratégica competitiva consiste en relacionar a la empresa con su entorno y con ello el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es necesario definir correctamente acciones idóneas y poder responder a los desafíos del ambiente, es imprescindible tener un conocimiento amplio del sector, y su posición frente a las demás empresas, y estas fuerzas se enfocan en:

- El poder negociador de los compradores
- El poder negociador de los proveedores
- La amenaza de entrada de nuevos competidores
- La presión de los productos sustitutos
- La rivalidad entre los competidores existentes

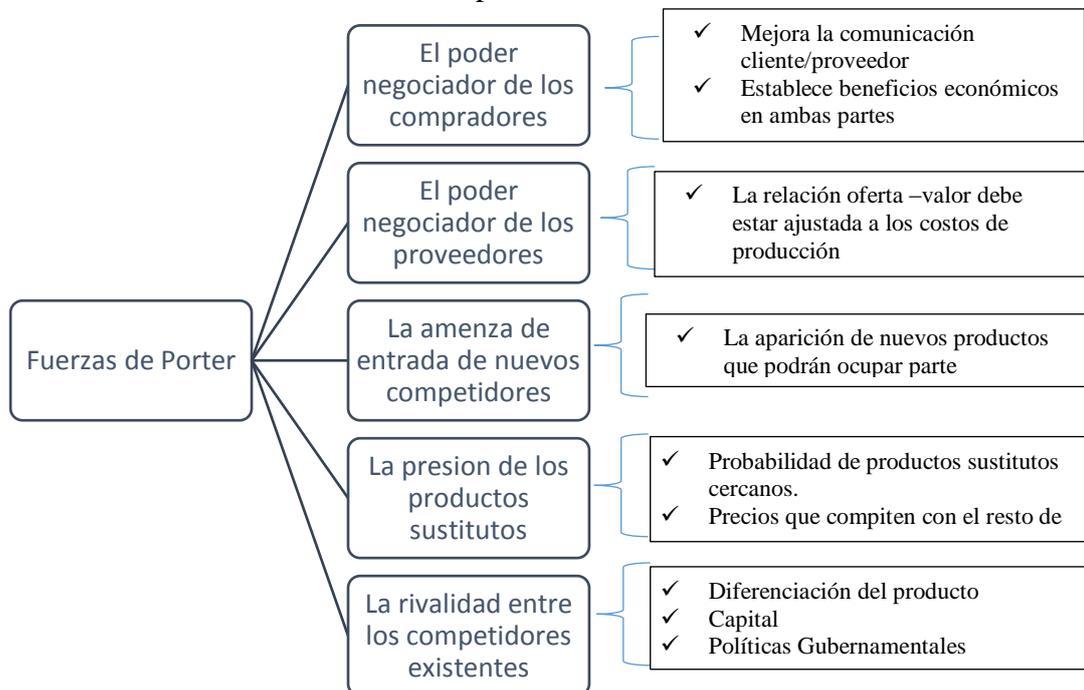


Figura 4: *Fuerzas de Porter.*
Fuente: Adaptado a partir de Porter (1988)

La maniobra empresarial tiene que ser dirigida en la creación de competencias diferentes que permitan alcanzar una ventaja competitiva, con una posición única que la empresa debe desarrollar en el mercado respecto a su competencia y que se traduce en un aumento de la rentabilidad gracias a la optimización de sus recursos y habilidades. La industria hotelera puede llevar a cabo 3 estrategias competitivas (Ortiz, 2014).

2.2.3. Estrategias competitivas de Michael Porter

Según Colina (2009) quien hace referencia a Porter y su libro publicado en 1980 “*Estrategias Competitivas*” fundamentó que la estrategia competitiva sirve para crear una posición de defensa para la organización o para la industria o conjuntos de acciones que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas que se constituyen como determinantes de la naturaleza y el nivel de competencia que circundaba a la empresa, como resultado trataba de lograr significativo rendimiento sobre la inversión (p.15).

Thompson, *et al.*, (2012) mencionan, que cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, los dos factores que más se distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estricto y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o diferenciación de producto. Como se muestra en la *figura 4* estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva, para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes.

1. *Estrategia de costos bajos*; Se fuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de los clientes (Thompson *et al.*, 2012, p.132).
2. *Estrategia de diferenciación amplia*; Pretende diferenciar el producto de la empresa de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores (Thompson *et al.*, 2012, p.132).
3. *Estrategia dirigida o nicho de mercado de bajo costo*; Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos (Thompson *et al.*, 2012, p.132).
4. *Estrategia dirigida o nicho de mercado de diferenciación*; Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia (Thompson *et al.*, 2012, p.132).
5. *Estrategia de mejores costos del proveedor*; Ofrecer a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo

menos que los rivales, ser el fabricante de mejores costos de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único (Thompson *et al.*, 2012, p.132).

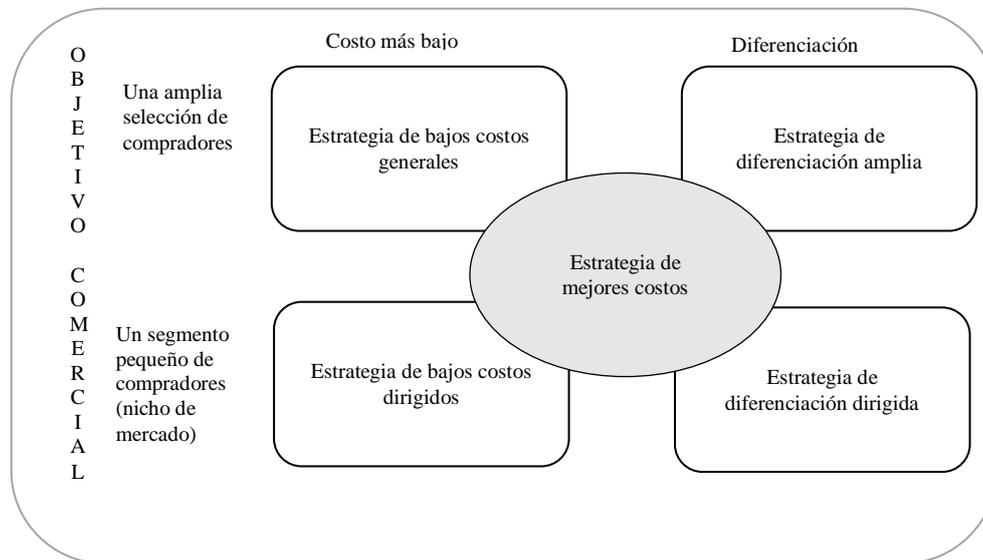


Figura 4: *Tipos de Ventaja que se persigue*

Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizadas en Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980, pp.35-40.

2.2.3.1. Tres estrategias genéricas:

Thompon *et al.*, (2012) manifiestan que para aplicar las cinco fuerzas o factores de la competencia propuestas por Porter, se dispone de tres estrategias genéricas para lograr un mejor rendimiento.

- Liderazgo en los costos totales
- Marcar la diferencia o diferenciación
- Enfoque o concentración

En ciertas ocasiones una empresa usa con éxito más de una estrategia, aunque estos casos, raras ocasiones las empresas lo logran. Para llevar a cabo en forma eficiente alguna de ellas implica responsabilidad y trabajo integral, así como acuerdos de apoyo organizacional que corren el riesgo de disminuir si existen varios objetivos primarios, las estrategias planteadas por Porter, tienen por finalidad superar a los

rivales en ciertos sectores industriales, para lo cual la estructura implica que todos los elementos de la empresa puedan lograr altos rendimientos, mientras que en otras empresas el éxito de la estrategia que se aplica solo podrá lograr ciertos rendimientos aceptables.

A. Liderazgo en Costo Bajos

Thompson *et al.*, (2012) indican que deben esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en el proveedor de los productos con costos bajos y no solo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar. Al pretender una ventaja de costos sobre los rivales, los administradores deben tener cuidado de incluir las características y servicios que los compradores consideran esenciales *“la oferta de un producto demasiado austero debilita el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores”* (p.133). Para lograr una eficacia máxima, las compañías que utilizan una estrategia de costos bajos necesitan conseguir su ventaja de costos de maneras que los rivales les sea difícil copiar o igualar.

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales tiene enorme poder competitivo que en ocasiones permite a una empresa crecer con más rapidez (al usar recortes de precios para atraer a los clientes de los rivales) y con frecuencia contribuye a aumentar su rentabilidad. Una empresa transforma una ventaja de costos bajos sobre los rivales en un desempeño financiero atractivo en una de estas 2 formas: a) Usar la ventaja de costos bajos para mejorar el precio que tienen los competidores y atraer compradores sensibles al precio en cantidades suficientes para aumentar las ganancias totales. b) Abstenerse de recortar precios para ganar ventas de los rivales con lo cual se corre el riesgo de iniciar una guerra de precios y en cambio cobrar un precio más o menos igual al de los otros rivales de precios bajos. Aunque esta estrategia no aumenta la participación en el mercado, si le permitirá obtener un mejor margen de ganancia por

unidad vendida, ya que los costos por unidad son inferiores a los costos unitarios de los rivales e impulsara así las ganancias totales y rendimientos sobre la inversión, más elevados que los rivales son capaces de hacer. Las dos formas principales de obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables. Existen dos formas para efectuar los anterior mencionado (Thompson *et al.*, 2012).

1. *Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de formas más rentable*; para que la empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. A continuación, daremos un vistazo a cada uno de los planteamientos para asegurar la ventaja de costos (Thompson *et al.*, 2012).

- a. *Esforzarse por aprovechar las economías de escalas disponibles.* Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación, y afectan los costos unitarios con el incremento de la operación, y afectan los costos unitarios de muchas actividades a lo largo de la cadena de valor, como manufactura, I y D, publicidad, distribución y administración general (Thompson *et al.*, 2012, p.134).
- b. *Aprovechar por Completo los efectos de la curva de aprendizaje experiencia.* El costo desempeñar una actividad declina con el tiempo conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje/ experiencia pueden provenir de refinar y dominar tecnologías recién introducidas de las experiencia y sugerencia de los trabajadores para instalar diseños de planta y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas plantas, puntos de venta o centro de distribución de manera repetida (Thompson *et al.*, 2012, p.134).
- c. *Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.* Si una empresa es capaz de operar a toda o casi toda la capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a

costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos que repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras más capital intensivo tenga el negocio, o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización de costo unitario por subutilizar la capacidad existente (Thompson *et al.*, 2012, p.134).

- d. *Mejorar la eficacia de la cadena d suministro.* Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos, reducir los costos de inventarios mediante prácticas justo a tiempo *just in time inventory practices*, economizar en el transporte y manejo de materiales y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos (Thompson *et al.*, 2012, p.135).
- e. *Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad.* Algunos ejemplos son materias primas o componentes de menor costo, insumos laborales no sindicalizados y menor pago de renta por diferencia de ubicación. Si los costos de ciertos costos de ciertos factores son demasiado elevados, una empresa puede incluso diseñar el producto de modo que no emplee en absoluto los insumos de costo alto (Thompson *et al.*, 2012, p.135).
- f. *Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de cadena de valor para obtener concesiones* (Thompson *et al.*, 2012, p.135).
- g. *Usar sistema de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas.* El acceso de datos desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la *enterprice resource planning ERP* o planeación de recurso de la empresa y el software tipo *manufactoring execution system MES* o sistema de ejecución de fabricación reducen en gran medida los tiempos de producción y los costos laborales. Numerosas empresas ahora cuentan con sistemas y software de internet que transforman actividades antes muy laboriosas y consumidores de tiempo, como compras manejo de inventario, facturación y pago de facturas en acciones muy

- agiles desarrollados en unos cuantos clics de ratón (Thompson *et al.*, 2012, p.136).
- h. *Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de producción para mejorar la eficiencia general.* Los ejemplos varían de tecnología de producción robótica muy automatizada hasta técnicas *computer assisted desigh* CAD diseño asistió por computadora y procedimientos *desing for manufacture DFM* o diseño para manufactura que permite una producción más integrada y eficiente (Thompson *et al.*, 2012, p.136).
 - i. *Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical.* Contratar a terceros para que lleven algunas actividades de la cadena de valor *outsourcing*, puede ser más económico que la propia empresa lo haga, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas actividades con menores costos (Thompson *et al.*, 2012, p.136).
 - j. *Motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa.* El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no solo una mayor productividad laboral sino también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores (Thompson *et al.*, 2012, p.136).

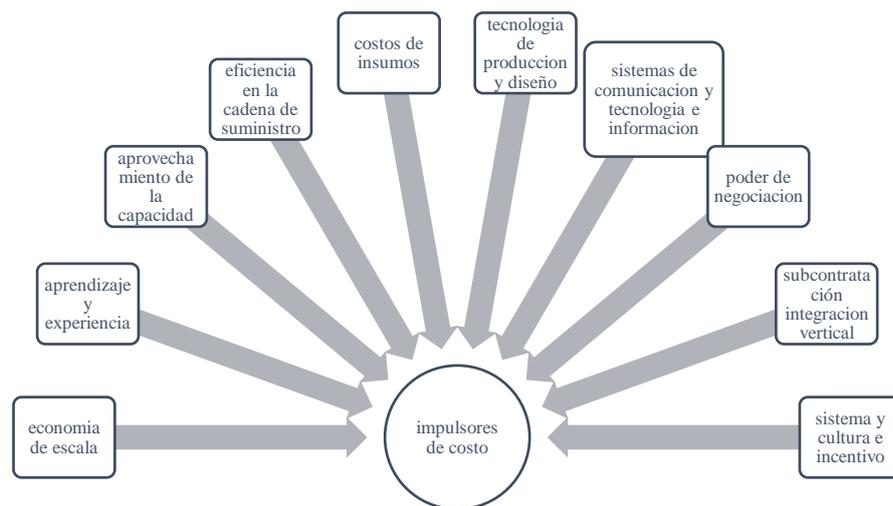


Figura 5: *Impulsores de Costo*
 Fuente: Adaptado por los autores a partir de M. Porter (1985)

2. *Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos;* las grandes ventajas de costos provienen a

menudo del rediseño del sistema de la cadena de valor de la empresa de modo que eliminen fases costosas y que omitan por completo ciertas actividades de la cadena de valor que generen costos. Si bien las tecnologías de comunicación y los sistemas de información o la reingeniería de procesos comerciales para reducir costos a menudo implican actividades que tocan al sistema de la cadena de valor, hay otros planteamientos para modernizar el sistema de cadena de valor (Thompson *et al.*, 2012, p.137).

- Eliminar a los distribuidores con la vena directa a los clientes
- Coordinar con los proveedores para evitar las necesidades de desempeñar ciertas actividades de la cadena de valor.
- Reducir el manejo de materiales y los costos de envío al hacer que los proveedores ubiquen sus plantas o almacenes cerca de las instalaciones de la empresa.

B. Diferenciación

Thompson *et al.*, (2012) hacen mención que no continuamente avala una capacidad competitiva, principalmente cuando el artículo patrón son competentes para complacer los requisitos de los clientes o en todo caso si los competidores pueden producir los mismos productos con rapidez. Se tiene productos que son vigilados ante las barreras de la competencia con la intención de que no puedan ser imitados por ella. Una buena diferenciación puede significar mayor amoldamiento de productos, mayor coincidencia, costos más bajos, destacado servicio, menos conservación, mayor comodidad o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrecen las ventajas de la diferenciación. Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor única para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando una cantidad atractivamente grande de compradores les parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa.

- Fije un precio mayor por su producto.
- Aumente las ventas unitarias a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras.

- Obtenga lealtad del comprador hacia su marca porque algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos.

La diferenciación aumenta las ganancias siempre que el producto de una empresa soporte un precio lo bastante mayor o produzca un aumento de ventas lo suficientemente grande para cubrir el exceso los costos añadidos de conseguir la diferenciación. Las estrategias de diferenciación fracasan cuando los compradores no valoran las características únicas de marca o cuando sus rivales copian o igualan la facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa. La diferenciación no es algo que crezca en los departamentos de marketing y publicidad, ni se limita a las generalidades de calidad y servicios. Las oportunidades de diferenciación existen en todas las actividades de la cadena de valor de una industria. Sin embargo, el planteamiento más sistemático que pueden adoptar los administradores implica concentrarse en lo impulsadores de cualidades únicas, un conjunto de factores, análogos a los impulsadores de costos, eficacia particular para crear diferenciación. (Thompson *et al*, 2012, p.141).

Entre las formas como los directivos pueden mejorar la diferenciación con base a estos impulsadores se mencionan los siguiente.

1. *Esforzarse por crear producto con características diseño y desempeño superiores.* Esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como más usos y aplicaciones más seguridad, mayor capacidad de reciclado o una mejor protección ambiental. Las características de diseño son importantes para mejorar el atractivo del producto (Thompson *et al*, 2012, p.141).

2. *Mejorar el servicio al cliente o añadir más servicio.* Mejor servicio al cliente en áreas como envíos, devoluciones y relaciones es tan importante en la creación de diferenciación como las características superiores al producto (Thompson *et al*, 2012, p.142).

3. *Procurar actividades de I y D para producción.* Compromete en I y D de producción puede permitir una fabricación personalizada rentable, ofrecer mayor variedad y selección de productos mediante la posibilidad de varias versiones, mejorar la calidad de producto o hacer métodos de producción sean más seguros para el ambiente. Muchos fabricantes desarrollaron sistemas flexibles de manufactura que

permite elaborar diversos modelos y versiones del producto en la misma línea (Thompson *et al*, 2012, p.143).

4. *Esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos.* La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino (Thompson *et al*, 2012, p.143).

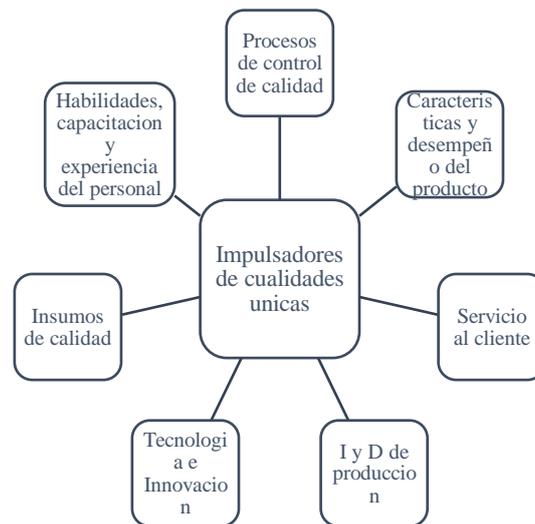


Figura 6: *Impulsadores de calidades única*
Fuente: Adaptado a los Libro de M. Porter (1985).

5. *Procurar mejoras continuas de calidad.* Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Los procesos de control de calidad pueden aplicarse a todo a lo largo de la cadena de valor, incluso las actividades de servicio al cliente posterior a la compra. Reducen defectos del producto, evitan fallas prematuras, extienden su vida útil, abaratan los ofrecimientos de garantías extendidas, mejoran la economía de uso, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto. Las empresas cuyo sistema de manejo de calidad cumplen con estándares de certificación, como el ISO 9001, mejoran su reputación de calidad ante los clientes (Thompson *et al*, 2012, p.144).

6. *Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas.* El marketing y la publicidad tiene un efecto tremendo en el valor que reciben los compradores y por ende su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa. Crean diferenciación

incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo (Thompson *et al*, 2012, p.144).

7. *Buscar insumos de alta calidad.* La calidad de los insumos al final tiene un efecto desempeño o calidad del producto final de la empresa (Thompson *et al*, 2012, p.144).

8. *Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de los recursos humanos.* Contratar capacitar y conservar a empleados con buenas habilidades y experiencia es importante porque a menudo ellos son el origen de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. Además, son esenciales para desempeñar actividades diferenciadoras como diseño, ingeniería, marketing e I y D (Thompson *et al*, 2012, p.144).

Esta estrategia tiene el propósito de inventar productos o servicios que sean distinguidos en el mercado como legítimo y exclusivo. Se realizó un reflexivo análisis y estudio de las necesidades y preferencia de los clientes más potenciales con la finalidad de establecer viabilidad de adicionar una nueva característica diferente o varias a un servicio. Para un apropiado uso de la estrategia de diferenciación se debe impulsar a la organización y eleve los precios de sus productos logrando la fidelidad del usuario, debido a que los consumidores se pueden desviar y preferir las características de los productos, las características singulares de distinción de un producto es la introducción de un servicio con excelencia, diseño de ingeniería, desarrollo del producto, vida útil, millas por litro o comodidad de uso. La estrategia de diferenciación implica correr riesgo, ello se da en que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar el precio elevado (Thompon *et al.*, 2012, p.145).

C. Enfoque o Segmentación:

Thompon *et al.*, (2012) afirman que esta fase es la tercera estrategia genérica, y está centrada en el conjunto de clientes, en el enfoque de la línea de productos o un determinado mercado geográfico. Similar que la diferenciación, adquiere multitudes de modalidades. En contraste con liderazgo en costo y la diferenciación, las cuales

son estrategias que buscan lograr sus objetivos en toda la organización, y cuyo objetivo es brindar un servicio excelente en un mercado particular y traza estrategias funcionales, teniendo en cuenta lo anterior. Esto se basa en la consideración de que la empresa pueda brindar una mejor atención a su segmento que las organizaciones que compiten en mercados más amplios, de acuerdo a lo indicado, se diferencia en satisfacer en un grado mayor las necesidades de un determinado nicho, y al hacerlo a un costo menor o alcanzar ambos objetivos, aunque esta estrategia no logre costos bajos ni distinguirse desde la perspectiva de un público en general, si es posible alcanzar uno o más objetivos dentro de un pequeño nicho.

2.2.3.2. Otros requisitos de las estrategias genéricas

Estas estrategias genéricas discrepan en diferentes aspectos aparte de las diferencias funcionales que se mencionó anteriormente, para que su implementación sea un éxito se requiere de diversos recursos y habilidades, adicional a ello se debe de contar con planes organizativos, procedimientos de control y sistemas de acuerdos a las exigencias. Esto implica que se debe de tener un compromiso sostenido, teniendo en cuenta una de estas estrategias como meta principal, si se requiere lograr el éxito, seguidamente se hará mención de algunas implicaciones más frecuentes de estas estrategias genéricas (Thompson *et al.*, 2012, p.152).

Tabla 1: *Estrategias de Porter*

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDAD Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo total en costos	Inversión contante de capital y acceso de capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar la fabricación. Sistema de distribución de costo menor.	Severo control de costos. Documentación detallada y recurrente de control. Organización y responsabilidades bien estructuradas. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cualitativos estrictos.

Diferenciación	Consistencia de capacidades de marketing. Ingeniería de productos. Gran capacidad de investigación básica. Reputación corporativa de liderazgo tecnológico o en calidad. Larga tradición en el mercado o combinación original de capacidades de otros mercados. Fuente de cooperación de canales de distribución	Buena coordinación entre las funciones de I y D de desarrollo de producto y marketing. Mención e incentivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegarse a los trabajadores altamente capaces. Científicos o gente creativa.
Segmentación o enfoque	Combinación de las capacidades, políticas, anteriores dirigidas al objetivo estratégico.	Combinación de las capacidades, políticas, anteriores dirigidas al objetivo estratégico

Fuente: Basado en el libro de Estrategias Competitivas Porter (1985)

Las estrategias de Porter, requieren en muchas veces los diferentes tipos de liderazgo y esta a su vez pueden aplicarse en varias culturas y ambientes organizacionales diferentes entre sí, los cuales logran atraer a un público de lo más heterogéneas.

2.2.3.3. Riesgo en las estrategias competitivas De Michael Porter

Thompon, *et al.*, (2012) manifiestan que implementar las estrategias genéricas es fundamentalmente y consiste en no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se reduzca al evolucionar la empresa. Exactamente, las tres estrategias se fundan en elegir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no se debe sorprender la existencia de varias clases de riesgo. Es necesario hacer explícitos los riesgos, si se tiene como objetivo perfeccionar las opciones ante las tres estrategias (Thompson, *et al.*, 2012, p.141).

Riesgo del Liderazgo en Costo globales

- Variación o cambio en el uso de las tecnologías que minimiza las inversiones o el aprendizaje anterior.
- Aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno.
- Incapacidad en la percepción del cambio necesario del producto o de marketing, porque el servicio al cliente está concentrado en los costos.

- La inflación de los costos que disminuye la capacidad de la empresa para conservar una diferencia de precios y que le permite afrontar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia. (Thompson, *et al.*, 2012, p.141).

Riesgos de la diferenciación

- El diferencial de costos entre las competencias de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca.
- Ciertas características, ciertos servicios o parte de la imagen que representa sus productos.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados.
- La conducta de imitar disminuye la diferenciación, fenómeno que suele presentarse a medida que las empresas maduran (Thompson, *et al.*, 2012, p.147).

Riesgos de la estrategia de enfoque o concentración

- La desigualdad de costos que se da entre los oponentes de línea general y la empresa adaptando una estrategia dirigida, crece y elimina las ventajas de costos conseguidos al atender un mercado pequeño o invalidando la diferenciación conseguida con ella
- Aminora la diferencia en los productos o servicios aspirados entre el mercado estratégico y el mercado en general
- Las empresas que disputan reconocen que el mercado estratégico y desplazan a la empresa orientada al enfoque (Thompson, *et al.*, 2012, p.152).

2.2.4. Micro y pequeñas empresas

Ley (28015) La Micro y Pequeña Empresa es considerada la unidad económica establecida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en el reglamento vigente, que tiene como objeto fomentar acciones de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, su contribución al Producto Bruto Interno, la

ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria. Se acredita que una unidad económica califica como MYPE de acuerdo a lo establecido en los artículos 4° y 5° del Texto Único Ordenado de la Ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial (Diario el Peruano, 2013).

2.2.4.1. Caracterización de las Micro y Pequeñas empresas

Ley N° 30056 (2013) su objetivo es el impulso de la competitividad, legalización y desarrollo de las MYPES para la ampliación del negocio interno y externo de éstas. Con el impulso del empleo, formalización de la economía, e inserción social para el acceso progresivo al empleo en condiciones de honra e idoneidad.

Las MYPE tiene que concentrar las siguientes características coincidentes, según Ley N° 30056, (2013) ajeno a las modificaciones que integra la presente ley es la instalación de una nueva categoría empresarial que es la mediana empresa, que, si bien no se da comisiones laborales, dado que con su afiliación se busca promulgar la (re)organización empresarial. En absoluto MYPES tienen la responsabilidad de definir la categoría empresarial que les corresponde en función de sus niveles de ventas anuales.

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales

- **Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT [S/.592,500].
- **Pequeña Empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT [S/. 592,500] y hasta el monto máximo de 1700 UIT [S/.6'715,000].
- **Mediana Empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT [S/.6'715,000] y hasta el monto máximo de 2300 UIT [S/.9'085,000].

Como es fácil advertir, la Ley N° 30056 elimina el número máximo de trabajadores como parámetro para calificar como una MYPE. El incluir esta variable incidía negativamente en el mercado de trabajo. Por ello, su eliminación resulta acertada, pues fomentará el uso del factor trabajo frente al factor capital. Así las cosas, con la modificación realizada por la Ley N° 30056, el nivel de ventas anuales queda como

el único factor de categorización empresarial. Además, la citada Ley establece una nueva categoría empresarial, a saber: la mediana empresa. Pero, debemos acotar que el RLE resulta aplicable a la MYPE, mas no a la mediana empresa (Ley N° 30056).

2.2.4.2. Importancia de la Micro y Pequeña Empresa

Romero (2016) actualmente las MYPES representan un sector de vital importancia dentro de la estructura productiva del Perú, de forma que las microempresas representan el 95,9% del total de establecimientos nacionales, porcentaje éste que se incrementa hasta el 97,9% si se añaden las pequeñas empresas.

Las MYPE son una porción importante en la concepción de empleo, se considera que 80% de la población económicamente activa se encuentra trabajando y generan cerca al 45% del producto bruto interno (PBI). Es importante que las MYPES sean una fuente de generación de empleo y la reducción de la miseria por medio de actividades de generación de ingreso, estimulan el espíritu empresarial y la condición del emprendedor de la población, son la principal fuente de desarrollo del sector privado, mejoran la distribución del ingreso, contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico (Caycho, 2011).

Las MYPES han adquirido un papel preponderante en la economía peruana especialmente en la contribución en las exportaciones, en el 2011 fueron 6,516 las micro y pequeñas empresas que exportaron, lo cual representa un 65% del total de las empresas según (PROMPYME, 2017).

Ahora también se le considera como motor generador de descentralización ya que gracias a su flexibilidad puede adaptarse a todo tipo de mercado, es por eso que está presente en todas las regiones del Perú, aunque con gran mayoría esta aun centrada en Lima (Sánchez, 2018).

2.2.5. El Sector Hotelero

Para el Perú, el turismo posee un gran impacto que genera un ingreso del 7% del PBI, y es un sector con mayor crecimiento cada vez más, este a su vez se encuentra regulado y normado por la Comisión de Promoción del Perú (Promperú) del Ministerio de comercio Exterior y Turismo. Según datos estadísticos el Perú emplea alrededor del 10.8% de Población Económicamente Activa (PAE) los cuales comprenden 484,000 empleos directos y 340,000 indirectos, en su mayoría gran parte de restaurantes, Hoteles y en el transporte (MINCETUR, 2016).

En el ámbito de estudio de esta investigación se centra en el sector hotelero, y en este apartado se hace una revisión de su evolución desde el punto de vista de la demanda y oferta y se plantean factores críticos de éxitos a los que se enfrenta, y se hace hincapié en el desarrollo de las mismas (Agencia Peruana de Noticias, 2016).

2.2.5.1. Conceptualización del Sector Hotelero

MINCETUR (2015) señala que los alojamientos son establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, destinados a proporcionar, mediante un costo, una habitación o residencia, que cuenten o no con servicios complementarios, en épocas, zonas o situaciones turísticas.

El servicio de alojamiento puede ser turístico como no turístico. Nos describe un concepto integral que posee como centro de disposición la satisfacción del cliente, si bien este propósito es muchas veces difícil de alcanzar, inquiera que los sectores del hotel logren aprobación y empatía del huésped. Es una edificación planificada y acondicionado para brindar servicios de hospedería a las personas temporalmente y que permite a los huéspedes su traslado, además de contar con servicios adicionales (Sanchez, 2017).

2.2.5.2. Categorización de establecimientos de Hospedajes

Según el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje decreto supremo N° 029-2004 - MINCETUR, 2004, se obtiene con la finalidad de tomar en cuenta todas las consideraciones que en ella se explica.

Disposiciones Generales

Art. 1°. - *Objeto*, manifiesta todas las disposiciones para su clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión del establecimiento de hospedaje.

Art 2°. - *Ámbito de Aplicación*, se encuentra sujetas a las normas del presente reglamento todos los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje.

Los establecimientos de hospedajes se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma

Tabla 2: *Clasificación de Hoteles*

CLASE	CATEGORIA
Hotel	De 1 a 5 estrellas
Apart-Hotel	De 3 a 5 estrellas
Hostal	De 1 a 3 estrellas
Resort	De 3 a 5 estrellas
Ecolodge	
Albergue	

Fuente: MINCETUR (2015)

Art 3° Definiciones

a) *Establecimiento de hospedaje*; lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, incluyendo otro servicio complementario, bajo un requisito de pago previamente establecidas en el tarifario del mismo.

b) *Clase*; consiste en la identificación del establecimiento de acuerdo a la categorización establecida.

c) *Categoría*; viene a ser el rango de estrellas implantadas por el reglamento, a fin de distinguir a cada clase de establecimiento y sus condiciones de servicio que deben ofrecer, por lo que solo pueden ser categorizados los de clase hotel, Apart – hotel y resort.

d) *Hotel*; establecimiento de alojamiento que cuenta con menos de 20 habitaciones y ocupa la totalidad de un edificio o parte de este totalmente independizado. Los establecimientos de hospedaje deben ser categorizados como hoteles de 1 a 5 estrellas y deben incluir los requerimientos que se menciona en el reglamento.

- e) *Apart – Hotel*; está constituido por establecimiento de hospedaje compuestos por departamentos y están categorización de 3 a 5 estrellas.
- f) *Hostal*; dicho establecimiento cuenta con no menos de 6 habitaciones y ocupa la totalidad de un edificio, son categorizados de 1 a 3 estrellas.
- g) *Resort*; son establecimientos ubicados en zonas vacacionales. Tales como playas, ríos, y entornos naturales, que poseen una expansión de áreas libres alrededor del mismo, son categorizadas de 3 a 5 estrellas.
- h) *Ecolodge*; establecimiento que brinda actividades en espacios naturales cumpliendo los principios del ecoturismo, siendo aprobado y administrado cuidadosamente en armonía y respeto por el medio ambiente.
- i) *Albergue*; dicho establecimiento brinda servicios de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes y a un determinado grupo que comparten los mismos intereses y/o actividades a fines.

Dotación de servicios

Se hace mención del reglamento Nacional de edificaciones, nos hace mención en sus artículos 22, 23, 24, 25 y 26 que todos los establecimientos de hospedajes deberán contar para el servicio de huéspedes con ambientes de recepción y consejería, servicios higiénicos para el público, para hombres y mujeres. Asimismo, los ser servicios higiénicos deberá disponer de agua fría y caliente en todas las duchas, lavatorios, tinas, etc. Adicionalmente a ello deberán contar con un sistema de calefacción y/o aire acondicionado o algún tipo de ventilación que permita alcanzar los niveles de confort al interior de sus ambientes de dormitorio y estar. De tal forma cual sea la clasificación del establecimiento debe contar con un teléfono público y un sistema de comunicación radial de fácil acceso (MINCETUR, 2015).

2.2.5.3. Categorización según sus estrellas

MINCETUR (2015) el proceso para clasificar los hoteles por estrellas depende de cada región y de los requerimientos propios de cada zona. Normalmente, los hoteles deben cumplir unos requisitos mínimos para tener diferentes estrellas que van desde la superficie mínima de las habitaciones, hasta el equipamiento con el que cuenta el hotel. Dentro de estos requisitos entran el ascensor, caja fuerte, aire acondicionado, calefacción, tamaño de las escaleras para los usuarios, escaleras de incendio,

pasillos, etc. En la medida que dispongan de estos requerimientos, podrán acceder a la calificación pertinente. De esta manera, la normativa establece una serie de rangos para tener las diferentes estrellas como establece el MINCETUR las cuales vemos

Tabla 3: Requisito mínimos para la clasificación y categorización de hoteles

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
N° de habitaciones	40	30	20	20	20
N° de ingreso de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2 por número total de habitaciones) El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2	1.5 m2	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor – cafetería (m2. Por N° total de habitaciones)					
Debe estar techados, y en conjunto no ser menores a	5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2		
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	Closet o guardarropa	Closet
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	Closet o guardarropa	Closet
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	Closet o guardarropa	Closet
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	Closet o guardarropa	Closet
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	Closet o guardarropa	Closet
Cantidad de servicio higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado- con ducha	1 cada 2	1 cada 4
Área mínima m2	5.5 m2	4.5 m2	4m2	3m2	3m2
Todas las paredes deben estar revertidas con material impermeable de calidad comprobada	Altura 2.10m	Altura 2.10m	Altura 1.80m	Altura 1.80m (2)	Altura 1.80m (2)
Habitaciones (servicio y equipo)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Aire acondicionado frío (3)	Obligatorio	Obligatorio con ducha y lavatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Calefacción (3)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se acepta sistemas activados por el huésped)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Alarma, detector, extintor de incendios	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220v	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	-	-
Frigo bar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisión a color				-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)					
Cambio regular de toallas como mínimo	Diario (5)	Diario (5)	Diario (5)	Diario (5)	Diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Custodia de valores (individual o caja fuerte en común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Establecimiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	30%	25%	20%		
Establecimiento frontal para vehículo en tránsito	obligatorio	obligatorio	obligatorio		
Generación de energía eléctrica para emergencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Guardarropa – custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio (s) que permitan garantizar la limpieza de todas las habitaciones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

Fuente: MINCETUR (2004).

2.2.5.4. Modelo del Manual de buenas prácticas de la gestión de servicios para Establecimientos de hospedaje.

El establecimiento de alojamiento tiene la obligación de llevar a cabo el control de los procesos como el control de resultados.

Las buenas prácticas se debe llevar a cabo una estimación que acceda determinar si la empresa de alojamiento viene incluyéndolas en su gestión, permitir a la entidad responsable del turismo ceder un certificado de aprobación y reconocimientos de su compromiso con la satisfacción del huésped, lo que quiere decir que toda la empresa y sus áreas se relacionan bajo un mismo objetivo que es la Satisfacción plena del cliente (MINCETUR, 2014).

PROCESOS ESTRATÉGICOS	1. Administración						
	2. Marketing y ventas						
	3. Logística						
PROCESOS PRINCIPALES	1. Reservas y recepción				2. Housekeeping		
	1.1. Infraestructura y equipamiento	1.2 Gestión del servicio			2.1. Infraestructura y equipamiento	2.2. Gestión del servicio	
		1.2.1. Reservas	1.2.2. Recepción	a. Atención telefónica	2.1.1. Áreas públicas	a. Zonas externas: Fachada y ubicación	
				b. Registro de entrada		b. Zonas nobles: lobby y otras áreas comunes	
		c. Atención durante la estadía		c. Zonas internas: oficina y espacio del personal		2.2.1. Áreas públicas	
	d. Facturación y despedida		2.1.2. Habitaciones		2.2.2. Habitaciones		
			2.1.3. Lavandería		2.2.3. Lavandería		
		2.1.4. Ropería		2.2.4. Ropería			
PROCESOS DE SOPORTE	1. Alimentos y bebidas						
	2. Mantenimiento						
	3. Seguridad						

Figura 7: Mapa de Procesos en establecimientos de hospedajes.

Fuente: Manual de Buenas Prácticas para establecimiento de Hospedaje (personal administrativo, posiciones operativas) – MINCETUR (2012).

Dentro de este sistema, la gerencia desarrolla un proceso estratégico, que significa generar directrices o lineamientos para lo demás procesos de hospedaje, lo que permite determinar objetivos y como lograrlos mediante las estrategias que deben ser implantadas. Como se ve el área de reservas y *Housekeeping*, se realiza los procesos principales, ya que el trato es directo con el cliente, sabiendo que los procesos claves son los que inciden o intervienen en la experiencia propia del cliente al hacer uso de los servicios del establecimiento (MINCETUR, 2014).

Los procesos de soporte son realizados por el área de alimentos, bebidas, mantenimientos y seguridad ya que da apoyo a los procesos principales.

2.2.5.5. Las buenas prácticas en el servicio de hospedaje

Hoy en día se escucha hablar de las buenas prácticas dentro del sector turismo, tanto internacionalmente como nacional, y a nivel del estado se puede apreciar que se promueve las buenas prácticas como un medio para la calidad de servicios dentro del turismo, y siendo una de las empresas dedicadas al rubro de hotelería.

MINCETUR (2012) designa que el departamento de operaciones de mantenimiento de la paz de las naciones unidas, que una buena práctica es un aspecto de haber probado la efectividad en una situación y puede ser aplicado en cualquier otra situación, lo que facilita ser útil y estimula nuevas ideas, actuando como guía y de esa se pueda conseguir una mayor eficacia y eficiencia en el servicio prestado. Lo que permite a las organizaciones es aprender todas las experiencias y aprendizajes que hayan sido exitosos para otros y poder aplicarlos en su ambiente de manera más profunda (p.13).

Para el funcionamiento de las buenas prácticas se deben incluir estrategias y acciones que hayan sido desarrolladas, demostrando frutos favorables para la empresa como a los clientes, esto ayuda a reducir errores que dañen la calidad de los servicios que se ofrece al cliente, y se considera que este instrumento se puedan mejorar aspectos importantes para el rendimiento de la empresa (MINCETUR, 2012, p.14).

2.2.5.6. Características de las Buenas Prácticas en Alojamientos

MINCETUR (2012), manifiesta que las buenas prácticas, para que se funden como buenos ejemplos y ser influencia de un modelo a seguir por otras organizaciones, se debe tener en cuenta ciertas características.

- a. *Eficiencia y ejecución*; expresa la disposición de conseguir resultados con un consumo la optimización de tiempo, energía y recurso.
- b. *Eficacia/ impacto*; al poner en marcha las buena practicas debe tener un éxito de alcance de objetivos y resultados esperados.
- c. *Sostenibilidad*; viene a ser la prolongación y estancia de los procesos establecidos y logros alcanzados.

- d. *Innovación y creatividad*; la realización de las buenas practicas propone estilos de trabajo, métodos, procedimientos, técnica y operaciones novedosas que se puedan realizar exitosamente.
- e. *Pertinencia*; se refiere a que tan preciso es la experiencia realizada, como respuesta a las oportunidades ya sea las necesidades de los clientes, la problemática del sector, las oportunidades del negocio y al contexto en general donde se desarrolle toda experiencia.
- f. *Replicabilidad*; este es una característica que se compone por recursos y procesos que puedan volver a repetirse, teniendo en cuenta de aquellos que lo realizaron con mucho éxito, y adecuar sus elementos a nuevas circunstancias.

2.2.5.7. Estándares procedentes de las buenas prácticas en cuanto a Gestión del Servicio

Según el MINCETUR (2012) dentro del Manual de Buenas Prácticas de Hoteles, indica que el huésped es la persona que no existiría en la empresa, lo cual es una verdad incontestable, ya que todo inicio de una empresa surge por necesidad en el mercado y si no tiene necesidad de satisfacerse desaparecerá, hoy en día la demanda de servicios turísticos va en aumento, el problema que incurre es que no se busca satisfacer las necesidades de los clientes, siendo en muchas empresas el desconocimiento de lo que el cliente espera recibir y en consecuencia no se encuentra alineado a esas necesidades por lo que tendrá una escasa competitividad de la empresas en el sector.

Las áreas de suma importancia en un establecimiento de hospedaje son reservas y recepción, pues se encuentra en contacto directo con el cliente desde su reservación hasta su despedida y facturación.

Los aspectos generales provenientes de las buenas prácticas son:

- El personal demuestre amabilidad y cortesía
- El personal se encuentre totalmente uniformado, identificado y que proyecte una imagen pulcra. El personal debe conocer perfectamente la oferta del establecimiento, y el entorno geográfico del destino que se ubica el establecimiento.
- Se debe contar con formatos que faciliten el trabajo del personal.

Reservas

Según Gállego (2002) el proceso de reservar es el primer contacto relevante con el huésped y el hotel, el agente encargado debe estar a la altura de poder responder con precisión y de manera rápida a los pedidos de futuras estadías, con información presente y precisa. La diligencia debe ser de manera rápida para que el agente de reservas disponga de mayor tiempo y pueda atender los servicios variados que el hotel ofrece detalladamente. Estos agentes deben tener un buen manejo de idiomas, claridad de expresión y son supervisados por el agente de reservas.

MINCETUR (2012) menciona que la gestión de reservas tiene como finalidad la optimización de la aceptabilidad del hospedaje, lo que le permite llevar un empuje de reservas con las pasas de los meses, por lo cual es necesario establecer parámetros que se gestionen fácilmente.

Las reservas pueden ser:

- Documentadas indican datos del huésped, características y cantidad de habitaciones.
- Indeterminadas que es según el tipo de habitación solicitada (simple, matrimonial, suite, etc.)
- Mantener un sistema que permita controlar las reservas.
- Brindar políticas del establecimiento y las condiciones de reserva.
- Se despide con amabilidad agradeciendo la reserva
- Informar a recepción acerca de las reservas realizadas.

Recepción

Corral (2010) menciona que es el área que incorpora todas las acciones que debe ejecutar el personal de recepción para el recibo y registro de huésped, y orientar las necesidades de información y ayuda, y dar una solución al huésped. Esta área es la más importante dentro de un hotel y para el huésped. Es el lugar donde se registrará, se da soluciones a diversos problemas, reciben información del alojamiento y del destino.

Teléfonos

Corral (2012) menciona que es importante este servicio, ya que gracias a ella el cliente tiene una percepción acerca del servicio que ofrece el establecimiento y sugiere una revisión de aparatos telefónicos tanto de la recepción como de las

habitaciones, las cuales deben de estar en buen estado, y no obstruya la comunicación. El personal ejecuta acciones para gestionar las llamadas y servicios asociados como mensajes, fax, internet y otros del cliente y para el cliente, esta función ya sea el recepcionista o no deberá de dominar por lo menos un idioma, el más usado es el inglés ya que al estar en la capacidad de entender los requerimientos del cliente le pueda ayudar a resolver sus inquietudes. También se sugiere que debe demostrar un tono de voz cordial que transmita confianza y seguridad a la persona que llama. Para la recepción de llamada entrante, se debe asegurar que los mensajes sean claros y precisos, retransmitiendo inmediatamente al huésped. La espera de una llamada contestada no debe superar los 3 minutos detrás de la línea, en caso contrario se debe anotar el nombre y teléfono para devolver la llamada.

Registro de entrada

Según Vila (2012) el proceso de check in es el instante del arribo del cliente al establecimiento, y se procede a registrarlo como huésped del hotel, verificando los documentos necesarios y la toma de datos de la tarjeta o ficha del cliente o huésped. El check in es de vital importancia, ya que es uno de los elementos primordiales en el trabajo de los recepcionistas, en el cual se muestra todas las habilidades necesarias de un buen hospedador, así como la cortesía, discreción, excelente uso del idioma, rapidez y destreza en su actividad. De esto dependerá que la estancia del huésped sea exitosa en el establecimiento, y se sabe que siempre la primera impresión marca positiva o negativamente y este elemento forma la primera parte de esta impresión, por lo que se exige que se haga con calidad, sin errores y con la destreza que se requiera para que el cliente tenga una estancia gratificante.

Permanencia del Huésped

Para Navarro (2011) está vinculada a las actividades del huésped dentro del establecimiento, así como las solicitudes de servicios complementarios, información, descontentos para satisfacer las expectativas del cliente, estas necesitan estar en coordinación entre áreas, para ello se debe estar involucrado todas las áreas del hotel para brindar atención oportuna y eficiente.

Salida del Huésped

Conocido como el chek out, indica el instante en que, culminado el tiempo de permanencia del cliente, el huésped solicita al encargado de recepción la emisión de su cuenta con el objetivo de analizarla, y una vez satisfecho abonar la cantidad emitida en el saldo total, para luego proceder a retirarse del hotel. La recepción debe estar a la altura para resolver preguntas o dudas respecto a la documentación solicitada y el cobro del cliente (Coral, 2010).

Housekeeping

a) Áreas públicas

El MINCETUR (2012) hace referencia a áreas públicas, a los espacios que utiliza el huésped, el personal y el público en general, en horario señalado por el hotel. Básicamente su objetivo es brindar confort al público en general, así como el personal que labora, teniendo un ambiente limpio, con un adecuado estado de funcionamiento y se pueda tener un impacto favorable a la vista.

- Frontis y ubicación

La fachada de un establecimiento se compone en un medio de publicidad y proyección del servicio que se ofrece, dicho esto las empresas deben tener cuidado y prestar atención a su diseño y mantenimiento. La ubicación y la pinta habla mucho del mismo, lo que se refiere que se debe conservar una fachada llamativa, bien cuidada e iluminada, ya que en algunos casos influye en la decisión del cliente.

El MINCETUR (2012) indica que, por fachada a todo el perímetro del establecimiento, incluyendo las áreas verdes de su entorno inmediato.

- Lobby y áreas en común

Son las zonas y áreas de uso del cliente como serían los restaurantes, sala de reuniones, servicios higiénicos, centro de negocios, etc. (MINCETUR, 2015).

Las áreas en comunes del hotel son objetos de limpieza diaria por parte del personal de limpieza, siendo estas la recepción, aseos, comedor de la persona, exteriores, cristales, etc.

- Las áreas de común deben de poseer
- Ventilación apropiada
- Vaciado y limpieza de papeleras

- Eliminación de polvo y suciedad en suelos, mobiliarios, cristales, adornos decorativos, techos.
- Correcto funcionamiento de instalaciones eléctricas.
- Lavado de cristales exteriores o lunas grandes.

La frecuencia de limpieza estará dada por el establecimiento, cabe mencionar que las áreas de atención al público como restaurantes, bares, cafeterías deben ser limpiadas tantas veces como sea posible.

Áreas comunes

MINCETUR (2015) Vienen a ser a las áreas que son utilizadas por el personal, el huésped y el público en general en horario predeterminado por el establecimiento y esto a la vez se subdivide en zonas externas (frontis y ubicación), zonas nobles (uso netamente de los huéspedes) y zonas internas (comedor, vestidor, planchador, oficinas, etc.). Brindando confort y generando una buena impresión desde su primer contacto (p.32).

Oficinas y espacio personal

Vienen a ser las instalaciones colocadas por los colaboradores para el descanso, y se considera también oficinas administrativas (MINCETUR, 2015).

- *Oficinas:* toda empresa debe tener un área exclusivamente para la organización de documentación de la empresa, y a la vez realizar trabajos administrativos (p.32).
- *Área del Personal:* menciona que el establecimiento debe facilitar al personal áreas adecuadas para el cambio de indumentarias, de las cuales las ropas laborales no deben entrar en contacto con las ropas de uso personal. Estos ambientes deben de estar separados de los servicios higiénicos y debe estar debidamente implementados con sistemas de seguridad, materiales de apoyo etc. (p.29).

b) Habitaciones

Este es el área de mayor relevancia ya que es la razón de ser de todo establecimiento. Su objetivo es brindar bienestar a los clientes y a la vez debe de estar debidamente equipado para dar mayor confort su estadía y momentos de relajo del huésped. Toda habitación debe ser limpia, tener un buen estado de funcionamiento y sobre todo

muy buena presencia. Los establecimientos hoteleros ofrecen diferentes tipos de habitaciones que varían en tamaño, comodidad y lujos (Figueroa, 2010).

Almacén de Pisos

Son las acciones que realiza el personal para preparar y disponer las habitaciones y atender los mandatos del huésped cuando haga uso de su cuarto, lo que incluye la laboral de camareras, supervisores de piso.

- *Lavandería*; Como su nombre mismo lo indica es el área de lavado y planchado de ropa del hotel y del mismo huésped.
- *Ropería*; es el área de almacenamiento y cuidado del vestuario del hotel y del huésped.

Área Alimentos y Bebidas

Abastecimiento

Hospitality Service University (2018) indica que en todas las acciones que se deban ejecutar para obtener los insumos necesarios para la elaboración y el servir los alimentos y bebidas, por lo que está incluido las compras, transporte y manipulación de insumos, acciones que son controladas por el encargado de cocina, considerándose que es esencial el saber comprar ya que es un elemento para poder ofrecer y producir con calidad.

Almacenamiento

Hospitality Service University (2018) Son acciones que se debe incurrir para el mantenimiento y buen estado de todos los insumos necesarios para la preparación de alimentos, utilizando una adecuada técnica de manipulación, refrigeración y otras necesarias para esta función.

Pre- elaboración de alimentos y bebidas

Son las acciones que se realizan para eliminar suciedad, desperdicios y cosas no comestibles que acompañen a los alimentos, y a la vez dejarlas listo para su preparación.

Producción de alimentos y bebidas

En los establecimientos de hospedaje pequeños, por lo general, en esta área se centran en la preparación del desayuno, ya que es un servicio que brinda el hotel y está dentro de la tarifa.

En algunos destinos turísticos donde no existe una oferta desarrollada de alimentos y bebidas, se aprovecha para ofrecer almuerzo y cenas, y son funciones necesarias del personal de cocina y del bar, para el preparado en sí de la comida y bebida.

El personal de producción de alimentos debe realizar su tarea respetando las normas de higiene, y hace uso de guías de recetas estándares para la elaboración de platos, lo cuales deben tener un tiempo establecidos, y el cuidado de la presentación la finalizarlos (MINCETUR, 2014).

Mantenimiento

Este departamento vela por el buen funcionamiento del establecimiento y del equipo del hotel, para satisfacer plenamente al huésped durante la estancia del mismo.

Dentro de ello se recomienda

- Efectuar una vigilancia periódicamente a todos los equipos de cómputo, contando con programas actualizados y evitar la pérdida inesperada de la información guardada.
- Realizar un mantenimiento preventivo a las instalaciones sanitarias como son el tanque de agua, termas solares, inodoros, duchas, etc. de todos los baños del establecimiento al momento de realizar la limpieza de las habitaciones, para evitar algún defecto.
- Realizar una revisión periódica a toda la maquinaria y equipo con la que cuenta el edificio en todas sus áreas, de acuerdo a su antigüedad.

Esta actividad de mantenimiento se debe de realizar sin perturbar la tranquilidad de los huéspedes, evitando realizar ruidos excesivos, y contando con la seguridad adecuada (MINCETUR, 2012)

Servicios de alimentos y bebidas

Según el programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica (2010), viene a ser un área que genera uno de los mayores ingresos al hotel de manera complementaria, ya sea con salas de conferencia, habitaciones y reuniones en los salones a este efecto son uno de los principales responsables de alta ocupación de esta área desde el cual se puede coordinar a diario todas las operaciones del restaurante, cocina, banquetes, etc.

El personal debe tener en cuenta el saludar con amabilidad a los huéspedes, hacer recomendaciones de una ubicación, ayudar con las sillas, el ofrecer carta abierta, anotar los pedidos con las especificaciones requeridas, además debe de conocer de las ofertas gastronómicas, entre otras.

Para clientes externos se presenta una factura cuando esta sea requerida por el cliente, en caso de los huéspedes se le hace firmar una comanda que será cargada a la cuenta corriente (MINCETUR, 2012).

Gestión de seguridad

La seguridad dentro de un hotel se debe considerar importante porque tiene que velar por la integridad primero de las personas y luego de las instalaciones.

Para el cliente el tema de seguridad se entiende que es una parte exclusiva del hotel, y por otro lado el prestador de servicios hoteleros, busca un posicionamiento en el mercado evitando ser tachado como hotel inseguro, algunos variables de seguridad hotelera cuenta con protección de equipajes, vehículos, joyas; Tienen incorporado un seguro de personas, también existen los llamados Clientes VIP, y otros. (MINCETUR, 2012)

Área Comercialización

Ventas

Es el estudio y manejo del proceso que incluye todas las acciones necesarias para seleccionar el segmento de mercado que se desea embestir y lo que se debe hacer para estimularlo a efecto de que prefieran los servicios y productos que ofrece el hotel. La Comercialización incluye las Ventas, la que consiste en hacer un esfuerzo directo para vender los productos que se tiene, bien sea a través de contactos personales, teléfono o correo (Hotel y Tourism, 2015).

Eventos y banquetes

Esta Área, según la solución organizacional que tenga su hotel, puede depender del Área de Alimentos y Bebidas; del Área de Comercialización; o constituir un Área independiente. En cualquier caso, esta función corresponde a las acciones especializadas para la comercialización y venta de Convenciones, Banquetes y otros Eventos (Hospitality Service University, 2018).

Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un clausula indispensable para obtener un lugar en la mente del cliente. La satisfacción al cliente es el juicio que las personas dan al producto o servicio en sí, proporcionando un nivel de satisfacción y de emociones con respecto al consumo y no solo depende de la calidad de los servicios sino de las expectativas del cliente (Manuel, 2014).

La definición de Kotler (quien fue citado en Reboloso, 2010) es el nivel del estado de animo de una persona que resulta de comprar el percibido de un producto o servicio con sus expectativas “La satisfacción del cliente es la captación de los clientes externos tienen acerca de los productos y servicios suministran las empresas, y estas buscan las variables y parámetros claves para poder medir su rendimiento y desempeño y así poder obtener un estado de excelencia” (p.89). El interés por lograr satisfacer al cliente obedece a las numerosas ventajas que ofrece la filosofía de la excelencia, potenciar el número de usuarios leales, multiplicar la atracción de nuevos clientes, mostrar ocasiones para el desarrollo institucional, mejorar la dirección de una reducción de costos y optimizar la imagen fortaleciendo la permanencia de sus miembros.

En general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas en especial para los hoteles, ya que es un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina este sector. Ante la obligación de atender un mercado cada vez más exigente y segmentado, ampliar el nivel de calidad de servicio y diversificar la oferta turística, conduce a una línea de actuación sumamente importante, y para poder alcanzar se requiere medir correctamente el nivel de calidad del servicio prestado por cada establecimiento (Valls, 2013).

Se debe tener presente que el grado de satisfacción del cliente dependerá en gran medida las necesidades a cubrir ya sea en rendimiento percibido que se refiere al desempeño que el cliente considera obtenido luego de su adquisición en un producto o servicio, o de las expectativas que los clientes tienen por conseguir algo. El cliente es capaz de percibir cual es el nivel que se le brinda en el servicio, d ahí que los hoteles tienen un gran reto a entender y superar barreras de las necesidades para

desempeñar un papel importante en la satisfacción del demandante (Sanchez, 2017).

Para Raiteri (2016) dentro del proceso de la decisión de compra por parte del cliente o consumidor, no termina ahí, ya que de manera consciente o subconsciente los consumidores realizamos un análisis y evaluamos las decisiones que podamos tomar, esta evaluación de post consumo incrementa el aprendizaje y la intuición del consumidor, y nos permite contrastar decisiones que pueden modificar actitudes, para lo cual los clientes experimentan tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción; se da cuando el desempeño percibido del servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción; se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las necesidades del cliente.
- Complacencia; esto se da cuando sobrepasan las expectativas del cliente.

Es de vital importancia ya que de este nivel dependerá el grado de lealtad que se generará hacia una marca o empresa.

La experiencia de un post consumo de un servicio, en el caso de hoteles, un cliente insatisfecho cambiara de hospedaje u hotel de forma inmediata lo que generaría una deslealtad condicionada por la misma empresa. Por su parte el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero hasta que encuentre otro hospedaje que le ofrezcas mejores ofertas por lo que tendrá una lealtad condicionada. En cambio, un cliente complacido será leal a un hospedaje porque siente afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional lo que ocasiona una lealtad incondicional dirigida hacia el establecimiento, por este motivo, los establecimientos de hospedaje buscan complacer a sus clientes mediante no solo en prometer entregar lo que ofrecieron sino entregar más de lo esperado (p.23).

El comportamiento de los consumidores

Rivera et al. (2013) hacen referencia a que el estudio del comportamiento del consumidor es de interés de toda la sociedad, dado que todos sin distinción somos consumidores, también indica que el comportamiento del consumidor deriva del concepto actual del marketing que se centra en las necesidades del consumidor, ya que hace referencia al conjunto de actividades que se lleva a cabo en una

organización desde que tiene una necesidad hasta el momento que efectúa su compra o utiliza el servicio. Dicho esto, el comportamiento del consumidor incluye el análisis de los factores que intervienen en las acciones realizadas, como son actividades de buscar, comprar, usar y disponer de los bienes y servicios para que satisfagan sus necesidades y deseos, lo que comprenden procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas.

Según Jobber y Fahy (2013) el proceso de toma de decisiones del consumidor está conformado por los siguientes pasos.

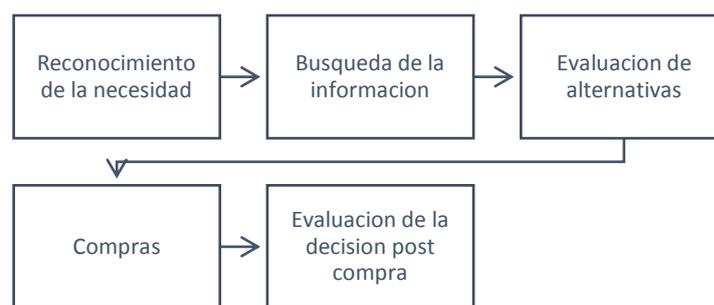


Figura 8: *Proceso de toma de decisiones del consumidor de Jobber y Fahy*
Fuente: *Adaptado de Jobber y Fahy (2013).*

En la figura se muestra el proceso como tal del proceso de la toma de decisiones del consumidor, en mi caso se aplica al proceso de un servicio de hotel.

- *Reconocimiento de la necesidad;* en el caso del hotel, el proceso de reserva tiene inicio por necesidades emocionales y psicológicas por que se busca un lugar donde evadir la rutinaria, desconectarse y conocer lugares, por otro lado, se puede basar en situaciones forzadas en las que se encuentren temporalmente fuera de su ambiente habitual y el lugar donde se desplace a desarrollar su trabajo o prestar servicios (Rivera et al., 2013, p.24).
- *Búsqueda de Información;* en esta etapa se da inicio cuando el cliente empieza su búsqueda por un hotel, y origina a buscar información interna o externa, esta información se basa en la experiencia propia y su conocimiento personal, lo que quiere decir es que en su estancia ya disfruta del hotel, ahora si acude a una búsqueda externa obtendrá información por medio del internet, agencias de viaje, guías, oficinas de turismos, y recomendaciones de amigos y familiares, esta acceso a la información hoy en día afirma la variedad de hoteles en un destinos, según categorías y precios (Rivera et al., 2013, p.24).

- *Evaluación de las alternativas y proceso de compras*; por medio esta etapa ayuda al consumidor a priorizar información obtenida en la etapa anterior, y poder decidir la reserva de un hotel, para las evaluaciones de las alternativas de alojamiento que tiene el cliente utiliza variedad de tácticas ya sea por precios o costos, categorización de estrellas (ya que buscan servicios diferentes según esa categorización), las marcas hoteleras o cadenas de gran renombre que influye en la evaluación, el cliente busca reducir un riesgo a la hora de su elección por un hotel que ya es de su familiaridad. Para el proceso de selección influye mucho en los comentarios positivos y negativos que el cliente haya encontrado en sitios web especializados, y pueden llevar a la elección de hoteles dependiendo del tipo de huésped que sea y su búsqueda asociada al placer o negocios (Rivera et al., 2013, p.24)
- *Evaluación de la decisión posterior a la compra y consumo*; ya instalado el huésped, el objetivo es su satisfacción para que pueda crear una experiencia positiva y repita la estancia en el hotel, para esta experiencia depende de varios factores (Rivera et al., 2013, p.24)
 - *Influencia personal*; los clientes se adecuan de acuerdo al tipo de viaje que tenga que puede ser de placer, negocios, ocio, etc.
 - *Influencia social*; cultura, clase social y grupos de referencia. Dentro de este pequeño círculo para la cultura hace referencia a la sociedad que vive el huésped, lo que involucra costumbres, tradiciones y actitudes básicas de las sociedades. Para la clase social en este caso es determinante en la elección del hotel que puede ser de alta gama, como de hoteles más económicos. Para los grupos de referencia, influye mucho sobre las actitudes de un individuo, durante el proceso de reserva.

Todo cliente satisfecho incorpora beneficios para la empresa y entre ellos podemos destacar:

- *Aumento de la vida del cliente*, lo que indica que un cliente satisfecho seguirá adquiriendo los productos o servicios, lo que genera mucho más ingreso proveniente del cliente mismo (Rivera et al., 2013, p.25).

- *Aumento de las ventas*; sucede con los clientes leales lo cual hace una relación más larga e intensa con la empresa en términos relativos y absolutos (Rivera *et al.*, 2013, p.25).
- *Menor sensibilidad al precio*; el cliente satisfecho aprecia cada vez menos el aspecto económico y le da mayor importancia al valor agregado que aporta el producto o servicio (Rivera *et al.*, 2013, p.25).
- *Disminución de costos*; con lo dicho anteriormente, ayuda a la reducción de costos operacionales, por lo que permite a la empresa conocer gusto y preferencias y sabe de qué manera el consumidor requiere de esas cosas (Rivera *et al.*, 2013, p.25).
- *Aumento de las recomendaciones efectivas*; dicen que la mejor recomendación es cuando un cliente la hace, por lo que aporta valor a la empresa, y el cliente transmite su experiencia de un lado a otro que el establecimiento fue muy satisfactorio (Rivera *et al.*, 2013, p.25).

2.3. Marco Conceptual

Cadena Hotelera:

Integración de varios hoteles de organización semejante, estas cadenas tienen la tendencia a implantar una vasta organización en el mundo con unos sistemas bien establecidos (MINCETUR, 2012).

Chek In:

Viene a ser el registro de los huéspedes en el hospedaje o medio de transporte (MINCETUR, 2012).

Chek Out:

Viene a ser el proceso de salida de unos establecimientos hoteleros con previa liquidación de la cuenta de los gastos realizados (MINCETUR, 2012).

Cliente:

Según la definición de la Real Academia Española (2017), viene a ser la persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de una empresa.

Ecoturismo:

Es un viaje de áreas frágiles una forma sustentable de turismo basado en recursos naturales que se enfoca principalmente en experimentar y aprender sobre la

naturaleza, y que se maneja éticamente para ser de bajo impacto y de pequeña escala. Ya que ayuda a educar a los viajeros, genera fondos para su preservación y fortalecimiento de comunidades locales, promoviendo el respeto por las diversas culturas y derechos humanos (Honey, 199).

Eficacia:

Es el cumplimiento de objetivos, también se define como el nivel de consecución de metas y objetivos, haciendo referencia a la capacidad para lograr lo que nos proponemos (Actualidad Empresarial, 2019).

Eficiencia

Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, es decir la utilización de menos recursos para obtener un mismo objetivo (Actualidad Empresarial, 2019).

Establecimiento Hotelero

Viene a ser el lugar donde se ejerce una actividad específica ya sea comercial, industrial o profesional. Es el establecimiento en el que el alojamiento constituye su actividad primordial, aunque se puedan desarrollar otras actividades (Definición ABC, 2019).

Habitación

En general se utiliza el término que alude al efecto de la acción de habitar, se utiliza para designar el cuarto donde se pernocta, o conocido como dormitorio, aunque también son habitaciones cada uno de los compartimientos de una vivienda o hospedajes (MINCETUR, 2012).

Hospedaje

Según definición de la real academia española es el alojamiento y asistencia que se le da alguien, y otro concepto es la cantidad que se paga por esta de huésped (MINCETUR, 2012).

Hotel

Término utilizado para albergues estudiantiles con servicios limitados, usados por caminantes, peregrinos, deportistas o algún turismo alternativo (MINCETUR, 2012).

Housekeeping

Es una palabra inglesa que significa “manejo de la casa”. Es la persona responsable del área se la llama housekeeper o ama de llaves. Es el ente responsable de la higiene

de las áreas públicas de un hotel, y de las habitaciones, se encarga de detalles necesarios según sea el tipo de hotel, con la finalidad de brindar el mejor servicio y que logren sentirte como en casa. No importa la categoría que tenga un establecimiento, todos los hoteles necesitan tener personal encargado de la limpieza (MINCETUR, 2012).

Huésped

Desde el punto de vista jurídico, se le define como la persona que se aloja en un establecimiento hotelero mediante un contrato de hospedaje por día (MINCETUR, 2012).

Pernoctación

Corresponde a una de las noches que un viajero permanece o está registrado dentro de un establecimiento de alojamiento colectivo o alojamiento turístico privado (MINCETUR, 2012).

Servicios hoteleros

Entre las cualidades de los servicios hoteleros, como bienes de experiencia se encuentra estas características: intangibilidad, ya que este servicio no se cuenta de manera física, o que puedan ser percibidos por el consumidor, mediante los sentidos es que son percibidos por lo mismo como una experiencia, Es no almacenable como consecuencia del ítem anterior; variabilidad dado que los servicios van a tener carácter exclusivo. Por lo mencionado, resulta que los servicios hoteleros son bienes de experiencia, sin poder evaluarlos ni conocer su calidad hasta el momento de experimentarlo (MINCETUR, 2012).

Servicio al Cliente

Son actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta pre activa, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 2016).

SERVQUAL

Es un instrumento que constituye el fin de identificar los primeros elementos que generan valor al cliente y a partir de esa información revisar procesos para introducir áreas de mejora (Geo Tutoriales, 2016).

Turismo

La Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos (Organización Mundial de Turismo, 2019).

III. Hipótesis

En el presente trabajo de investigación titulado Propuesta de Mejora de los Factores Relevantes de las Estrategias Genéricas de Porter para la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas, rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (Hoteles de una, dos y tres estrellas) en los distritos de Huaraz e Independencia, 2018, no se planteó Hipótesis por ser una investigación descriptiva aplicada.

IV. Metodología

4.1. Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó fue no experimental - transversal, de nivel descriptivo y tipo cuantitativo (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2011).

- No experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observó tal y como se presenta dentro de la realidad.
- Transversal, porque se desarrolló en un espacio de tiempo determinado el cual tuvo un inicio y un fin, específicamente en el año 2018.
- Descriptivo, porque se describió las principales características de la variable de estudio.
- Cuantitativo, porque se utilizaron procedimientos estadísticos y de medición para la recolección de los datos y llegar a los resultados.

4.2. Población y muestra.

Hernández (2014) manifiesta que una población está definida como el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones. Deduciendo la mayoría de fenómenos a investigar, donde el número tienen una característica usual, la cual se analiza y da principio a los datos que se refiere esta investigación.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2011) indican que la muestra es en esencia un subgrupo de la población.

Población: En la presente investigación se utilizó una población de 34 representantes en las micro y pequeñas empresas, del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (Hoteles de una, dos y tres estrellas) en los distritos de Huaraz e Independencia, 2018. (Anexo 3)

Muestra: Se utilizó una muestra de 34 representantes del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas hoteles de una, dos y tres estrellas en los distritos de Huaraz e Independencia, 2018, por lo que no hubo necesidad de realizar un proceso muestral y considerando que los demás hoteles no se encontraban clasificadas ni registradas en MINCETUR (Anexo 3)

4.3 Definición y Operacionalización de variables e indicadores

Variable principal	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicador	Escala de medición
Las Estrategias Genéricas de Porter	Estrategias de Porter son las maniobras ofensivas o defensivas de una empresa para crear una postura justificable que sobrepasara el desempeño de los competidores en una empresa (Thompson et al. 2012)	Liderazgo en costos	La base de un líder en costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones. Y ayuda a proveer un producto o servicio aceptable para los compradores (Thompson, et al.,2012).	Economía de escala	Nominal
				Aprendizaje y experiencia	
				Aprovechamiento de la capacidad	
				Eficiencia de la cadena de suministro	
				Costos de insumos	
				Una nueva tecnología producción y diseño	
		Diferenciación	Consiste en sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño de producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. (Thompson, et al.,2012).	Calidad del producto, característica y desempeño del producto.	
				Servicio al Cliente	
				I y D de producción	
				Habilidades, capacitaciones y experiencia del personal	
		Enfoque	Se basa en concentrarse en un conjunto determinado de clientes, en una fracción de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la proposición de la empresa estaba en circunstancias de servir a un objetivo estratégico más pequeño en forma más eficiente que los competidores de abundante cobertura (Thompson, et al.,2012).	Ventas y marketing	
				Amplitud de la línea del producto	
				Amplitud del tipo de clientes	
Es el modo en que la dirección de la	Planear	En esta fase la organización define que va hacer en función a la situación, sus intereses y marca una política con una	Alcance geográfico		
			Definir el proyecto		
			Analizar la situación Actual		

Gestión de Calidad	organización planifica, implanta y controla los resultados con el objetivo de conseguir calidad tanto en sus productos como en sus servicios, involucrando a todo el ambiente interno y externo de la empresa (Camisón et al, 2015).		serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desea alcanzar en un periodo determinado y se procuran que sean realizables y medibles (Camisón, et al., 2012)	Analizar causas potenciales	
			Planificar soluciones		
		Hacer	A partir de las directrices que emite la planificación, la empresa efectúa una serie de acciones encaminadas a la obtención de los productos o servicios, teniendo en cuenta todos los requisitos del cliente, y ajustándolo a sus necesidades para obtener la satisfacción total (Camisón, et al., 2012)	Implementar soluciones	
		Verificar	En esta fase se comprueba que los resultados obtenidos hayan sido los esperados, mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la empresa, y verificar si se han producido mejoras, averiguando las causas de los errores y plantear posibles mejoras (Camisón, et al., 2012).	Medir resultados	
				Estandarizar el mejoramiento	
		Actuar	En esta fase se analizan las causas de las desviaciones reveladas anteriormente y como se actúa en consecuencia, estandarizando las soluciones, y mejorar la actividad global de la empresa y la satisfacción del cliente (Camisón, et al., 2012)	Documentar la solución	

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta.

López y Fachelli (2016) definen a la encuesta como una de las técnicas de investigación social más extendido uso en el campo de la sociología que ha trascendido en el ámbito estricto de la investigación científica. En la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.

En esta investigación se tuvo como instrumento el cuestionario con la finalidad de obtener información a fin de evaluarla.

Se realizó 33 preguntas relacionados a las principales características de los representantes, principales características de las MYPES, la Gestión de Calidad, y estrategias genéricas de Porter, con el fin de obtener estados de opinión, características o hechos específicos.

López y Fachelli (2016) definen al cuestionario como un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener información de un número considerable de personas.

4.5. Plan de análisis

Para Aguilar y Cochachin (2013) indican que el plan de análisis detalla las medidas de resumen de las variables y como serán presentadas, indicando los modelos y técnicas estadísticas a usar, así como el software a usar en el procedimiento, y el nivel de confiabilidad fijado en las pruebas estadísticas.

Para la presente elaboración del plan de análisis se realizó coordinaciones con los representantes de las empresas, porque en algunas organizaciones se requería de un documento o carta de presentación necesaria para la obtención de información. Al momento de la recopilación de datos, se encontraron algunas dificultades tales como por ejemplo la falta de cooperación, el instrumento de información destrozado por parte de la organización, y en otras simplemente se hicieron negar.

Se utilizaron técnicas y medidas de estadística, haciendo uso de tablas de distribución de frecuencia estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. La información fue procesada con el programa SPSS versión 25. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Crombush, lo cual mostró tener un resultado favorable para la investigación como se muestra a continuación.

Tabla 4: *Alfa de Crombush*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de CromBach		N de elementos	
,672		22	

Fuente: procesador estadístico SPSS 25 (2018).

Como se puede apreciar, el resultado de la primera variable tiene un valor α de 0.672, lo que indica que este instrumento tiene un considerable grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

4.6. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variable	Población Y Muestra	Metodología	Instrumento y Procedimiento
<p>General:</p> <p>¿Cuáles son las propuestas de mejora de los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter en la gestión de calidad inciden en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia 2018?</p>	<p>General:</p> <p>Incorporar las mejoras de los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter en la gestión de calidad de las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de la ciudad de Huaraz, 2018.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018. 2. Describir las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro de actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018. 3. Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018. 4. Identificar los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018. 5. Proponer un plan de mejora de los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeña empresa del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018. 	<p>Estrategias genéricas de Porter en la gestión de calidad</p>	<p>Población:</p> <p>La población en estudio estuvo conformada por 34 representantes, rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra fueron los 34 representantes rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de los distritos de Huaraz e Independencia, 2018</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>El tipo de investigación fue - Cuantitativa</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>El nivel de la investigación fue descriptivo</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Para esta investigación el diseño ejecutado fue no experimental – transversal</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

4.7. Principios éticos

Según el Código de Ética para la Investigación (2016) de la ULADECH, la investigación, no tiene ningún impacto negativo sobre la sociedad, muy por el contrario, la beneficiará siendo un propósito favorable para las MYPES de la Ciudad de Huaraz orientada al éxito.

En la presente investigación se tiene en cuenta los siguientes principios éticos en todo el trabajo de estudio:

Protección a las personas: Se respetó la identidad de los elementos de la muestra, su diversidad, lingüística, su opinión se guardó con absoluta confidencialidad y privacidad, considerando que solamente se utilizaron para efectos de la investigación.

Asimismo, se respetó su participación voluntaria en el estudio, según la información prestada de acuerdo a los objetivos del instrumento de medición, respetando sus derechos fundamentales y en algunos respetando su situación de vulnerabilidad.

Beneficencia y no maleficencia: Se aseguró el bienestar de las personas que participaron en el trabajo de investigación; se cuidó de no dañar a las personas, maximizando los beneficios de su información.

Justicia: Comprendió el trato justo antes, durante y después de su participación, se tuvo en cuenta:

- La selección justa de participantes. El trato sin prejuicio a quienes rehúsan de continuar la participación del estudio.
- El trato respetuoso y amable siempre enfocando el derecho a la privacidad.

Integridad científica: Este principio se extendió a todos los trabajadores de las MYPES del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) en los distritos de Huaraz e Independencia, 2018; que sirvieron como muestra; con base a los principios deontológicos de la profesión de administrador, evitando riesgos potenciales, promoviendo el beneficio del conocimiento a todos los que participaron en el presente estudio.

Consentimiento informado y expreso. Se respetó la manifestación libre y voluntaria, informada, inequívoca y específica informándoles que los resultados de la investigación serán de uso solamente para el presente trabajo de investigación.

V. Resultados

5.1. Resultados

Tabla 5 Referente a las principales características de los representantes

Datos Generales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Edad		
20 – 30 Años	5	16,67
31 – 40 años	22	73,33
51 a más años	3	10
TOTAL	30	100
Género		
Femenino	11	36,67
Masculino	19	63,33
TOTAL	30	100
Grado De Instrucción		
Sin Instrucción	0	0
Primaria	0	0
Secundaria	0	0
Superior no universitaria	3	10,00
Superior universitaria	27	90,00
TOTAL	30	100
Cargo que desempeña		
Dueño	3	10,00
Administrador	27	90,00
TOTAL	30	100
Tiempo Que Desempeña		
0 a 3 años	12	40
4 a 6 años	6	20
7 a más años	12	40
TOTAL	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas, rubro alojamiento de estancias cortas (hoteles uno, dos y tres estrellas), del distrito de Huaraz e Independencia, 2018.

Tabla 6 Referente a las principales características de las MYPES

De la Empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tiempo de duración en la empresa en el rubro		
0 a 3 años	8	26,67
4 a 6 años	3	10
7 años a más	19	63,00
TOTAL	30	100
Número de trabajadores		
1 a 5 trabajadores	18	60
6 a 10 trabajadores	10	33,33
11 a más trabajadores	2	6,67
TOTAL	30	100
Ganancia promedio mensual		
Hasta 52.500	24	80
Más de 52.500 hasta 595.000	6	20
Más de 595.000		0
TOTAL	30	100
Constitución de la empresa		
Persona Jurídica	11	36,67
Empresa Individual de Responsabilidad Individual	6	20,00
Sociedad de Responsabilidad Limitada	5	16,67
Sociedad anónima cerrada	8	26,67
Sociedad anónima abierta	0	0,00
TOTAL	30	100
Las personas que laboran en su empresa son		
Familiares	3	10
Personas no familiares	27	90
TOTAL	30	100
Objetivos de creación		
Generar ganancias	30	100
Subsistencia	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas, rubro alojamiento de estancias cortas (hoteles uno, dos y tres estrellas), del distrito de Huaraz e Independencia, 2018

Tabla 7 Referente a las principales características de la variable Gestión de Calidad

Gestión De Calidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Usted como considera la situación de la Empresa		
A través de información registrada	15	50
Realiza registro de las actividades empresariales	10	33,33
Analiza los resultados de las actividades empresariales	5	17
N.A	0	
TOTAL	30	100
Como analiza el entorno para determinar causa y efectos que repercuten en su Empresa		
Determina los principales problemas	14	46,67
Analiza los datos recopilados	15	50
Observa la experiencia personal	1	3,33
Realiza una lluvia de ideas	0	0
N.A	0	0
TOTAL	30	100
De qué manera planifica y plantea soluciones para los problemas de su empresa		
Realiza lista de Soluciones	5	16,67
Establece Prioridades	11	36,67
Elabora un plan operativo	14	46,67
N.A	0	0
TOTAL	30	100
Usted realiza cambios e implementa soluciones para su empresa		
Nunca	0	0,00
Casi nunca	2	6,67
A veces	8	26,67
Casi siempre	4	13,33
Siempre	16	53,33
TOTAL	30	100,00
Como mide los resultados obtenidos durante el desarrollo de su empresa		
Mediante la recopilación de datos de cada área	17	56,67
Con la evaluación de los cambios de actividades	5	16,67
Con la evaluación de la situación pasada con la presente	8	26,67
N.A	0	0
TOTAL	30	100
De qué manera implementa el plan de mejora para su empresa		
Mediante la capacitación del personal	18	60
Estableciendo nuevas responsabilidades	6	20
Definiendo nuevas operaciones	6	20
N.A	0	0
TOTAL	30	100
Usted documenta de manera resumida el procedimiento aprendido		
Nunca	2	6,67
Casi nunca	2	6,67
A veces	11	36,67

Casi siempre	5	16,67
Siempre	10	33,33
TOTAL	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas, rubro alojamiento de estancias cortas (hoteles uno, dos y tres estrellas), del distrito de Huaraz e Independencia, 2018.

Tabla 8 Referente a las principales características de las estrategias genéricas de Porter

Estrategias Genéricas De Porter	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
LIDERAZGO EN COSTOS		
La empresa ofrece los precios más bajos para captar más clientes		
Nunca	1	3,33
Casi nunca	2	6,67
A veces	15	50
Casi siempre	1	3,33
Siempre	11	36,67
TOTAL	30	100
En las actividades que realiza constantemente y de manera repetitiva permite reducir los costos y lograr la eficiencia en el servicio		
Nunca	3	10
Casi nunca	8	26,67
A veces	4	13,33
Casi siempre	15	50
Siempre	0	0
TOTAL	30	100
Si la empresa ofrece paquetes y/o ofertas para atraer a los clientes y utilizar la totalidad de las instalaciones del hotel		
Nunca	1	3,33
Casi nunca	2	6,67
A veces	10	33,33
Casi siempre	4	13,33
Siempre	13	43,33
TOTAL	30	100.0
usted cuenta con los proveedores que cumplan con los pedidos a tiempo		
Nunca	1	3,33
Casi nunca	1	3,33
A veces	6	20
Casi siempre	7	23,33
Siempre	15	50
TOTAL	30	100.0

La alta gerencia del hotel debido a su poder de negociación consigue la reducción de costos por la compra de insumos		
Nunca	3	10
Casi nunca	0	0
A veces	8	26,67
Casi siempre	5	16,67
Siempre	14	46,67
TOTAL	30	100.0
La incorporación de nuevas tecnologías le permiten reducir sus costos		
Si	21	70
No	2	6,67
No aplica	7	23,33
TOTAL	30	100
Su empresa aplica un sistema motivacional que le permite al trabajador ser más eficiente, por lo mismo una reducción de costos		
Si	23	76,67
No	7	23,33
TOTAL	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas, rubro alojamiento de estancias cortas (hoteles uno, dos y tres estrellas), del distrito de Huaraz e Independencia, 2018.

Tabla 9 Referente a las principales características de la diferenciación de la MYPES

DIFERENCIACION		
La empresa constantemente indaga sobre las necesidades y expectativas de los clientes y brinda el servicio para lograr su satisfacción		
Nunca	1	3,33
Casi nunca	0	0
A veces	6	20
Casi siempre	5	16,67
Siempre	18	60
TOTAL	30	100
El servicio de atención al cliente es una de las prioridades del hotel y está en constante mejora		
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
A veces	2	7
Casi siempre	6	20
Siempre	22	73
TOTAL	30	100
La alta gerencia realiza publicidad y promociones para llegar al cliente		
Si	29	96,67
No	1	3,33
TOTAL	30	100
Con la finalidad de brindar un servicio diferente a la competencia innova y desarrollan una nueva manera de atención al cliente		

Nunca	1	3,33
Casi nunca	3	10
A veces	5	16,67
Casi siempre	7	23,33
Siempre	14	46,67
TOTAL	30	100
La empresa busca o contrata trabajadores que sean más innovadores para que brinden nuevos servicios		
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
A veces	10	33,33
Casi siempre	4	13,33
Siempre	16	53,33
TOTAL	30	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas, rubro alojamiento de estancias cortas (hoteles uno, dos y tres estrellas), del distrito de Huaraz e Independencia, 2018.

Tabla 10 Referente a las principales características del enfoque de la MYPES.

ENFOQUE		
Un alto porcentaje de los huéspedes pertenecen a un grupo específico, como agentes de viajes, artistas, empresarios, etc.		
Nunca	1	3,33
Casi nunca	7	23,33
A veces	0	0
Casi siempre	3	10
Siempre	19	63,33
TOTAL	30	100.0
El hotel cuenta con otros negocios diferentes al giro hotelero		
Si	13	43,33
No	17	56,67
TOTAL	30	100
El hotel tiene presencia en sitios web especializados en brindar alojamiento, establecidos en países con una cantidad de turistas que viajan permanentemente y tiene un alto poder adquisitivo		
Nunca	2	6,67
Casi nunca	1	3,33
A veces	2	6,67
Casi siempre	3	10
Siempre	22	73,33
TOTAL	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas, rubro alojamiento de estancias cortas (hoteles uno, dos y tres estrellas), del distrito de Huaraz e Independencia, 2018.

5.2. Análisis de resultados

Referente a las principales características de los Representantes de las MYPES

Respecto a la edad de los representantes se puede apreciar que El 73,33% de los representantes de las MYPES tiene de 31 a 40 años, el 63,33% son representantes del sexo masculino, coinciden con los resultados encontrados por Milutinovich (2015) quien manifiesta los siguiente: de las microempresas encuestadas el 72.7% tienen entre 31 a 50 años y son del sexo masculino, mientras que los resultados obtenidos por Valderrama (2014) difiere que el 42,86% de los representantes tiene la edad entre 50 y 60 años y en su mayoría los representantes son mujeres. Neponoceno (2014) se encuentra similitud en las edades ya que el 33,3% manifiesta tener de 36 a 45 años y el 51,4% de los encuestados son mujeres. Lo que se puede deducir que, dentro de los resultados obtenidos, los representantes su mayoría se encuentran que las MYPES del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) están dirigidas por personas adultas de 31 a más años, también demuestra que actualmente las MYPES pueden ser dirigidas más por las mujeres, ya que predomina la fuerza laboral mundial teniendo mayor nivel educativo, mayor productividad e innovación y mejor calificación laboral logrando poner en marchas sus propios emprendimientos tal como indica la revista Connect Americas (2013).

En cuanto al grado de instrucción del representante el 63.33% de los microempresarios encuestados cuentan con el nivel superior universitario completa, Neponoceno (2014) indica que el 33,33% manifiesta haber culminado sus estudios superiores, Milutinovich (2015) se asemeja con un 72,7% indica que si cuenta con universitaria completa. El diario Gestión (2014) contrasta con la información, indica que el 53,83% no cuentan *estudios superiores*, lo cual dadas las limitaciones de nuestra educación básica no se encuentran preparados para realizar una actividad laboral especializada. Esto demuestra que la mayoría de los representantes de las Micro y pequeñas empresas, rubro hoteles están siendo administrados y/o siendo gestionadas por profesionales técnicos que no cuenta con la experiencia, para poder dirigir un negocio hotelero.

Para la investigación el 90% el cargo que desempeñan son administradores, lo que contrasta con Milutinovich (2015) que indica que el 54,5% son los propietarios de las empresas. Botitano (2014) coincide ya que indica que el 75.54% de las micro y pequeñas empresas son dirigidas por los mismo dueños que centralizan las actividades. Los resultados demuestran que no hay un manejo adecuado por parte de la gerencia ya que en su mayoría los representantes prefieren hacer todo ellos afectando interna y externamente a la empresa, lo ideal es que se pueda contratar a personas especialista en otras áreas y no encargarse de todo dedicando ese tiempo en desarrollar habilidades gerenciales y encargarse de la empresa sólo por fuera y dejar que los directivos se encarguen de las otras áreas con sus equipos.

De los encuestados el 40% aproximadamente tienen más 7 años desempeñando el cargo, para Milutinovich (2015) quien coincide con el tiempo de permanencia en el cargo es alrededor de 7 años a más. Lo que demuestra que los representantes se encuentran capacitados, en el manejo hotelero permitiendo llevar hábilmente la operación general del hotel para lograr los objetivos, medidos por los ingresos, las ganancias y el índice del rendimiento financiero, al tiempo que mantiene los estándares de la compañía en materia de garantía de calidad, protección de activos y satisfacción de los clientes que puedan superar las expectativas de los huéspedes.

Tabla N° 8: Referente a las características de las MYPE

Del 100% de los encuestados se obtuvo: El 63% de las MYPES, poseen más de 7 años dentro del rubro, Resultados que son similares con Effio (2015) que indica que la totalidad de encuestados se dedican al rubro más de 4 años y los mismo se asemejan con los resultados encontrados por Meza (2013) quien indica que el 70% lleva más de 3 años en la actividad empresarial. Sullón (2017) coincide con el 60% de las MYPES poseen de 7 a más años en su tiempo de permanencia en el rubro. Se puede apreciar que las empresas hoteleras se mantienen dentro del mercado con más de 7 años, lo que los posiciona dentro de la ciudad dentro de sus diferentes categorías, y no pasa desapercibido ante la variedad de gustos, expectativas y exigencias de todos los huéspedes que arriban a nuestra ciudad en cualquier época del año.

En la investigación el 60% de las MYPES tiene de 1 a 5 trabajadores, resultado que coinciden con Flores (2015) quien indica que el 83% de las empresas hoteleras tiene de 1 a 5 trabajadores, y son similares con los resultados de Effio (2015) que indica que cuentan con 1- 2 trabajadores mientras que Ludeña (2012) indica que tiene de 1 a 3 trabajadores, resultados que contrasta con Ríos (2014) menciona que el 95% de las MYPES cuentan con 19 trabajadores permanentes, de este resultado se puede apreciar que se las MYPES reducen a su personal para así poder evitar costos que implica registrarlos en planilla.

Para la investigación, el 80% de las MYPES ha sido creado para obtener ganancia, Sagastegui (2012) indica que el objetivo que desean alcanzar las Micro y pequeñas empresas, en un 100% es de poder obtener rentabilidad, para Martínez (2013) señala que el 50% ha sido creado para generar ingresos, lo que indica que en su mayoría de las MYPES buscan la obtención de ganancias y se ve reflejado muy poca estabilidad por la demanda en el sector.

Para la investigación el 80% tiene un ingreso mensual promedio de 52,500, Lo que indica que la mayoría de las empresas hoteleras tienen una denominación de Microempresa cuyas ventas anuales no exceden de 150 UIT según la Sunat.

En cuanto a su constitución de la empresa el 36,67% legalmente están registradas como son personas jurídicas, Luna (2015) indica que el 69,6% son formales estos resultados se contrastan con los de Beltrán (2014) indica que el 56,3% de las MYPES son informales, podemos observar que las MYPES están formalizadas porque ahora existen mecanismos beneficiosos, lo cual conlleva al desarrollo económico de sus empresas.

Para la investigación el 90% son trabajadores personas no familiares, pero contrasta con Sullón (2017) quien indica que el 100% de los trabajadores no son personas ajenas, y se aprecia que por ser MYPES familiares se distribuyen y delegan funciones y responsabilidades entre ellos, ya que no cuentan con ningún manual de funciones ni reglamento que les indique cual es la función de cada uno.

Tabla N° 9: Referente a las características de gestión de calidad de las MYPE

Dentro de la investigación al 100% de los encuestados la conceptualización de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas por parte de sus representantes se cree que se tenga un conocimiento sobre el mismo, el 50% tiene una información registrada, coincide con la investigación de Sabino (2017) señala que el 49% tiene el conocimiento sobre la gestión de la calidad, para Muñoz (2018) pudo observar que el 70% de los encuestados, está totalmente de acuerdo en que es necesario que la organización tenga bien definido sus objetivos, como parte del proceso de aplicación de la gestión de calidad. La investigación de Rojas (2015) contrasta que el 53.33% se encuentra en un nivel regular, el 26.67% se encuentra en un nivel alto, y el 20% se encuentra en un nivel bajo, lo cual nos indica la dimensión de planificar debe ser como herramienta para la optimización de los procesos del área de compras y servicios generales de la empresa Topy Top SA. De la misma forma un 66.67% de percepción regular frente a la fase hacer, por lo que se sugirió que se dictara el taller titulado Hacer (DO), que tiene como objetivo ejecuta de manera eficiente los procesos del plan, registrando a detalle cada proceso del plan. Para la fase de actuar se obtuvo un 50% con una percepción regular, y tiene como objetivo verificar eficientemente anteriormente realizadas, detallando cambios ocurridos, con el registro de los mismos. Se puede analizar que no cuentan con estándares de calidad, pero en la mayoría aplican una gestión administrativa lo que les ha llevado a adoptar una técnica de mejora continua.

Dentro de la investigación el 46,67% de los representantes planifican elaborar un plan operativo, para Díaz (2015) indica que una planeación operativa es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico de la empresa. La investigación resalta la importancia de los planes operativos de una empresa y poseen una influencia positiva en diferentes áreas, una vez implantado ayuda a establecer los objetivos del negocio y a alcanzar metas particulares

En la investigación se obtuvo que el 56,67% de los representantes mide sus resultados obtenidos durante el desarrollo de su empresa a través de la información recopilada de cada área, estos resultados nos muestran que todo lo que se pueda medir, se puede mejorar, y el mejorar ayuda a mejorar la productividad en una organización, es necesario que las organizaciones tengan conciencia del nivel de productividad de sus empleados y saber qué está pasando realmente en su compañía.

En la investigación el 60% de los representantes capacita a su personal, Huaranga (2017) indica que el (78,3%) realiza capacitaciones orientadas al servicio del cliente, Gallozo (2017) coincide con el 55% indica que obtuvo la capacitación para buenas prácticas y el 45% indica que no recibió capacitación. Esto se compara de acuerdo a Zevallos (2014) indica que respecto a la capacitación los empresarios encuestados manifestaron que el 58% no recibió capacitación antes del otorgamiento de certificación, el 25% recibió un sólo curso de capacitación. Para los representantes es favorable poder capacitar a su personal y tener claridad acerca de la importancia de la capacitación en la organización, por muy obvias que puedan parecer las razones, en muchas organizaciones hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Para la investigación el 53,33% de los representantes siempre implementan soluciones para la empresa, Sabino (2017) indica que el 42% utiliza técnicas diferentes en cuanto a la solución de problemas. Lo que se demuestra que las algunas empresas optan por evitar el conflicto, y otras emplean técnicas de gestión de conflictos para resolver la situación, una forma de lidiar con ello es capacitar a los empleados y al mismo representante en la gestión de conflictos ya que proporciona habilidades beneficiosas para un buen clima laboral.

El 36,67% de los representantes indica que a veces documenta los procedimientos aprendidos, resultados que coinciden con Rojas (2015) quien indica que el 36.67% a veces documenta los procedimientos aprendidos, con estos datos se puede verificar que es recomendable poder archivar los procedimientos aprendidos por si en algún

momento se requiere se tiene una base de datos con los antecedentes y procedimientos realizados, y de esa forma poder evaluar en que se falló y buscar una manera de solucionarlo.

De la investigación se considera que los representantes de las MYPES encuentran que la capacitación del personal mejora la capacidad de los colaboradores, que a través del registro de información y el análisis de datos, se puede implementar mejoras o soluciones para diversas áreas de la empresa, mostrando que la calidad del servicio es óptima y se puede ver reflejado en la satisfacción del cliente al momento de elegir el establecimiento, también debe existir un compromiso evidente de que cada uno cumpla sus funciones en su totalidad, ya que la confianza que se brinda no es completa, y para que exista esa confiabilidad del cliente el personal de los hoteles debe asumir su responsabilidad tal como lo indica (Jara, 2017) donde hace mención que la responsabilidad es: sabiduría y la amabilidad de los empleados y su capacidad para inspirar buena fe y confianza (Jara, 2017, p.17).

Tabla N° 10: Referente a las características del Liderazgo en Costo de las MYPE

Dentro de la investigación se logró obtener los resultados tales como: el 36,67% ofrece los precios más bajos para la captación de clientes, el 50% casi siempre reduce costos en actividades repetitivas, el 43,33% siempre ofrece paquetes y ofertas para atraer clientes utilizando en su totalidad las instalaciones propias del hotel, el 50% siempre cuenta con proveedores que realizan entregas a tiempo, el 46,67% siempre consigue la reducción de costos al momento de comprar insumos realizados por la gerencia y su poder de negociación, el 70% si incorpora nuevas tecnologías que le permite reducir costos, el 76,67% si aplica un sistema motivacional dentro del hotel. Contrastando con los resultados de Salinas (2016) señala que el 46.67% de gerentes encuestados manifiesta que nunca consigue reducir costos por la cantidad y crecimiento de su producción, el 23.3% de gerentes encuestados manifiesta que desarrolla características únicas en sus productos para que estos sean diferentes y el 96.7% manifiesta que enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos, de las tendencias descritas.

En diferenciación la empresa no destaca en minimización de costos, en un 43.3% lo que indicaría que su ventaja competitiva no estaría enfocada al liderazgo de costos; esto es, que según Porter (2011) se busca establecerse como el productor de más bajo costo en su industria, que debe lograr semejanza, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva, ya que esto en la práctica no es aplicable, pero que si se mejora y se gestiona esta ventaja lo que incluiría un análisis en el servicio, puede cumplir sus metas de manera efectiva y a su vez mantener la fidelidad de los clientes y expandirse ya que a pesar de las deficiencias que pasa mantiene a sus clientes.

El 36.67% de los encuestados si se ha encontrado que ofrece los precio más bajos para la captación de clientes siempre, este resultado se asemeja a los resultados del estudio de Espinoza (2013) donde indica que el 90% de los encuestados ha encontrado experiencia, el 50% de los encuestados del rubro (hoteles) señalan que realizan actividades constante que le permite reducir costos casi siempre, a la eficiencia de la cadena de suministro a menudo expresa satisfacción cuando cumplen con lo esperado estos resultados nos muestran la satisfacción de los gerentes cuando cumplen con lo esperado, el cual discrepa con el fundamento teórico propuesto por Johnson, Scholes y Bowman (2011) quienes mencionan que las teorías del liderazgo en costo se confunden competir en precios, y se confunden el liderazgo en costo con una estrategia de bajo coste, para ellos es importante un análisis del marco de referencia para la correcta comprensión de la estrategia competitiva.

En la tabla 10 se muestra que el 70% están de acuerdo con la tecnología e innovación y según Villano (2015) indica que el 34,41% de los clientes muestra una respuesta neutral; es decir que no están en total acuerdo ni en tal desacuerdo.

El mayor porcentaje de los clientes afirma estar de acuerdo de tecnología e innovación alcanzada por los hoteles de la ciudad de Huaraz. Las características principales de liderazgo en costos de esta investigación refleja que los representantes deben incluir economías de escala, tecnologías propias, accesos a materia prima y básicamente centrar su atención en aspectos interno de la empresa, encontrando y explotando todas las fuentes que incurra una ventaja en costo, ya que pueden vender un servicio sin muchos adornos y colocar énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventas de costos absolutas de todas las fuentes

Tabla N° 11: Referente a las características de la diferenciación de las MYPES

Dentro de la investigación se consiguió resultados como el 60% de siempre indaga sobre las necesidades de los clientes, el 73% manifiesta que el servicio de atención al cliente es prioridad y que está en constante mejora, el 96,67% si realiza publicidad y promociones para llegar al cliente, el 46,67% siempre indica que brinda un servicio diferente al de su competencia y cada vez se innova la atención al cliente, el 53,33% siempre contrata trabajadores con aptitudes innovadores y creativas. Y esta investigación coincide con Román (2016) indica que el 80% de los clientes afirman que el servicio es de calidad. Lo que se puede explicar dado que según Porter (2012) la competitividad se vincula a calidad con la finalidad de conseguir la satisfacción de los clientes. El 50% del servicio al cliente se encuentra satisfecho con la asistencia brindada dentro del rubro hoteles, mientras que la investigación realizada por Tapia (2013) señala que el 46.67% de los gerentes encuestados del rubro de hoteles se muestra de acuerdo en cuando a las actividades de I y D. Del total de los datos se puede observar que los gerentes manifiestan que una empresa debe estar en constante innovación con un alto grado de mejora respecto a sus características o su uso deseado. Para Cruz (2014) manifiesta que se puede permitir una atención personalizada rentable, y que ofrecer mayor variedad y selección de servicios mediante la posibilidad de alternativas, en mejora la calidad del servicio. Las actividades de marketing y de ventas tienen frecuentemente un impacto sobre la diferenciación (Porter 2011, 1989). De acuerdo con ese criterio el 96.67 % de las empresas planean sus acciones de marketing. Porter asocia el marketing como forma de ofrecer un medio por el cual el comprador pueda adquirir el producto y a inducirlos a hacer eso. En tanto el 42,86 % según Botitano (2014) señala que no planea sus acciones de marketing. Informaron que no planean formalmente, más realizan diferentes acciones en busca de la promoción de su producto.

Lo que contrasta para Salvador (2015) señala que el 55,6% nunca hacen uso de instrumentos de registro del cliente, lo que indica que no le prestan la debida importancia al uso de una base de datos, el 50% manifiesta que casi nunca ofrecen ofertas para cada tipo o grupo de clientes, por lo que no cuentan con servicios personalizo. Información que se asemeja a los datos obtenidos por Rupay (2017)

quien indica que el 83,33% nunca o casi nunca conocen las principales características de los clientes, y esto es contradictorio por los datos de Ayala, Giménez y Baltazar (2012) indicaron que el 28% brindan una atención personalizada a sus clientes en totalidad.

Para Salinas (2018) indica que el 80% de los encuestados nunca genera un valor agregado a su producto, en el proceso para darle mejor valor o diferenciador de su servicio, mientras que Dávila (2014) menciona que es de gran importancia mantener ventaja competitiva, lo que ayuda a desarrollar un valor agregado para el bien o servicio, y esta es definida como esa trascendencia añadida a tu producto con la finalidad de darle mayor importancia frente a la percepción de los clientes, a lo que Porter (2011) hace mención que para que exista una ventaja competitividad debe de poseer un valor agregado, lo que ayuda favorablemente a la empresa y que logra que la competencia no pueda otorgar lo que produce.

En cuanto a esta estrategia se puede apreciar que dentro de los hoteles la diferenciación es de interés mínima ya que al lograr ser innovadores o puedan crear un servicio sorprendente que ayuda a la atracción de gran cantidad de clientes, para que la diferenciación sea viable para la empresa se deberá buscar esas fuentes de diferenciación que le permita fijar un precio superior al coste de la diferenciación, lo que permite hasta cierto punto aislar a las empresas de sus competidores al tratarse de un servicio percibido como valioso y diferente para sus clientes.

Tabla N° 12: Referente a las características del Enfoque de las MYPE

Los gerentes encuestados del rubro hoteles indica que siempre existe un porcentaje alto de los huéspedes que pertenecen a un determinado grupo con el 63,33%, el 56,67% no cuenta con otros negocios diferentes al giro hotelero, el 73,33% de hoteles cuenta con presencia siempre en sitios web especializados. De todos los datos se puede observar que el gerente tiene que adecuar a su personal de acuerdo a los servicios que este brinda muy aparte del servicio de hotelería. Para Thompson *et al.*, (2012), manifiestan que se debe contar con los recursos y capacidades para incorporar atributos y un personal idóneo a la oferta del producto con un costo menor que sus rivales con un 53.33% que las empresas contratan en cuanto a sus

trabajadores. De los resultados se puede observar que los gerentes de los hoteles cuentan con un sitio web especializado que se encarga de brindar información y poseen un alto poder adquisitivo, ya que Chávez (2010) manifiesta que los clientes tienen mucho poder de negociación, por la misma competencia existente dentro del mercado, y que, si no encuentran lo que ellos buscan, se les hará fácil el poder elegir otro hotel. Para lograr una ventaja competitiva es necesario que la empresa conozca la heterogeneidad de las preferencias de los clientes y que no exista concordancia entre múltiples segmentos atendidos o que están se negativas y de esa forma poder ofrecer un servicio con mayor valor añadido, adaptándose a las exigencias del sector, lo que es necesario que deben estar bien posicionado en la mente del cliente como un establecimiento con encanto, y que tenga una relación máxima de calidad – precio, siendo un elemento clave su segmento, las empresas hoteleras deben de apostar más por un estudio de mercado para que puedan conocer más sobre el estilo de vida de sus clientes, en cuanto a su ingresos, actividades laborales, actividades de ocio y puedan mantener su preferencia.

VI. Conclusiones

1. Respecto al objetivo general, y de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que ninguna de las empresas tienen conocimiento o no aplican adecuadamente las estrategias genéricas de Porter, según el análisis realizado, todas se encuentran con una posición estratégica deficiente, lo que significa que ninguna posee una ventaja competitiva, ya que incorporar los factores relevantes de las estrategias establecen un impacto positivo y significativo en la mejora de los resultados económicos de los hoteles, permitiendo mejorar la competitividad de la empresa y tener un mayor grado de posicionamiento en el mercado.
2. Respecto al primer objetivo específico, la totalidad de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) tienen como representantes a los administradores, y en la mayoría son dirigidas por varones, que desempeñan el cargo más de 7 años así mismo la mayoría son personas adultas que tienen de 31 a 40 años, y cuentan con estudios superiores. Por lo tanto, su rol protagónico es importante en el desarrollo de las empresas hoteleras, ya que cuentan con la preparación adecuada de dirigir la organización de forma óptima estableciendo criterios.
3. Respecto al segundo objetivo específico, en relación a las características de las MYPES, la mayoría de las empresas hoteleras tienen más de 7 años en el mercado, son empresas formalizadas, en su mayoría son micro y pequeñas empresas por tener un ingreso inferior a 52,500, fueron creadas con la finalidad de generar ganancias. Asumiendo que la totalidad de las empresas es generar ganancias se debe contar con la experiencia necesaria para dirigirla, y si no fuese así se debe buscar a alguien que, si la tenga, ya que la operación de un hotel no es tarea fácil, así como de la mayoría de negocios, y es fundamental para el éxito o fracaso.
4. Respecto al tercer objetivo específico, se determinó las principales características de la gestión de calidad siguiendo el ciclo de Deming en las MYPES, se muestran los siguientes resultados, la mayoría consideran la situación de la empresa a través de información registrada, así mismo se evidencia que la mayoría relativa analiza datos recopilados para determinar causa y efecto, también la mayoría relativa implementa un plan de mejora con la capacitación de su personal, la minoría

registra a veces lo aprendido. Lo que es importante para las empresas hoteleras es el continuo desarrollo mediante la formación en dirección hotelera dando una visión muy detallada y estratégica de cómo llevar a cabo una buena dirección y gestión de los establecimientos hoteleros necesarios para una excelente gestión de calidad.

5. Respecto al cuarto objetivo específico, se logró identificar los principales factores más relevantes de las estrategias genéricas de Porter en los hoteles encuestados determinando que las empresas se encuentran con una competitividad deficiente, lo que significa que según los resultados obtenidos, podemos observar que las estrategias aplicadas en costos son de manera empírica, lo cual conlleva a error, ya que no tienen una estructura de costos definida y establecida, de la misma forma la estrategia aplicada en diferenciación es en muchas veces el común denominador del sector, y no desarrollan una línea de Producto/Servicio, y en cuanto a la estrategia aplicada al enfoque se encuentran muchas veces mal orientadas y desarrolladas.
6. Respecto al quinto objetivo específico, se elaboró un plan de mejora para una determinada empresa, en base a su realidad y a las acciones que se pueden tomar de manera inmediata, ya sea de corto, mediano o largo plazo.

Recomendaciones

1. Es necesario contar con una ventaja competitiva sostenible a través de la implementación y actualización en las variables indicadas, así como el uso de procesos similares a las descritas en la investigación, para que se logre mejorar en la prestación de servicios al cliente, logrando su satisfacción completa.
2. Se recomienda a los gerentes en general de ambos sexos y diversas edades priorizar la organización interna de tal manera que no solo signifique automatizar procesos, sino también focalizar toda la cultura empresarial hacia la consecución de experiencias positivas que animen a los huéspedes a repetir estancia.
3. Se recomienda a las MYPES hoteleras del distrito de Huaraz e Independencia, realizar un estudio de mercado para conocer el tipo de inversión que se pretende llevar a cabo, que incluya una buena estructura, un modelo financiero, los costos, rendimientos y retorno de inversión, así como una estrategia bien definida que ayuden a aumentar el nivel de competitividad y dejar el empirismo de lado.
4. Se recomienda a las empresas hoteleras en estudio comenzar con un plan de

formación para comprender e inculcar la calidad en toda la organización que permita la perfeccionar de la misma, agregando valores e incentivos a sus trabajadores, lo cual permitirá mantener una calidad del servicio permita alcanzar los niveles de excelencia y así fidelizar a los clientes.

5. Respecto a las estrategias de Porter, y poder remediar las deficiencias identificadas, se sugiere a las empresas un diseño de propuesta (estrategia) básica de mejora que cosiste Primero en desarrollar una estrategia de liderazgo en costos, ya que esto nos permitirá competir y subsistir en el mercado frente a la aparición de nuevos competidores así como a factores internos y externos que se presente en el mercado que puedan poner en peligro a la empresa, Una vez conseguido el liderazgo en costos podemos desarrollar un estrategia de diferenciación ya que tenemos un soporte que nos permitirá definir una mejor diferenciación en el mercado con respecto a la competencia, y esto nos permitirá desarrollar una línea de Producto/Servicio y poder convertir a la empresa en una marca. Y por último conseguida el Liderazgo en costos más Diferenciación, podemos enfocar mejor nuestra línea de Productos/Servicios al segmento y/o mercado potencial.
6. Se recomienda a las empresas hoteleras en estudio la implementación del Plan de mejora (Anexo 1) así como aplicar el Manual de Buenas Prácticas para la Atención de clientes lo cual permitirá mantener una calidad del servicio permitiendo alcanzar los niveles de excelencia y así fidelizar a los clientes.

Referencias bibliográficas

- 20 Minutos (2018) La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo. *20 Minutos*, pág. 2. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/3382959/0/pymes-microempresas-onu-economia-empleo/>
- Accenture (2011) *la baja calidad de servicio hace perder mas clientes que el precio.*(R.Morales,Ed). Obtenido de http://www.tendencias21.net/La-baja-calidad-del-servicio-hace-perder-mas-clientes-que-el-precio_a2791.html
- Actualidad Empresarial (2014) (Gisell Rodriguez Villaseca) Recuperado el 2017, de http://aempresarial.com/web/revitem/2_16825_52647.pdf
- Adriazén y Hugo (2011) *Diseño de Operaciones y determinaciones de los Indicadores de Calidad del Hotel Rí Verde*. Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1249/ING_500.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Agencia Peruana de Noticias (2016) *Andina.pe*. Obtenido de <https://andina.pe/ingles/noticia-peru-95-of-hotel-investment-projects-aimed-at-business-travelers-623867.aspx>
- America Economica (2013) <https://www.americaeconomia.com>. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-hoteleroperuano-requiere-mayor-inversion-en-capacitacion-para-mejorar-ca>
- Arbulú (2010). Pyme la socia mayoritaria del peru. (D. e. Peruano, Ed.) 3. Obtenido de https://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/La_PYME_en_el_Peru_Jorge_Arbulu1.pdf
- Asociacion de Emprendedores del Perú (2015) MYPES aportan el 40% del PBI. Obtenido de <https://asep.pe/index.php/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Aspectos generales del turismo, en la industria Hotelera y de las pequeñas empresas hoteleras. (s.f.). Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6633/2/338.4791-G216d-Capitulo%20I.pdf>
- Ballón y Camila (2016) *Evaluación en la Calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de dos y tres estrella de la ciudad de abancay*. Abancay. Obtenido de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/588/2016_ADYFI_16-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barraza (2003) Las Mypes en Peru.Su importancia y propuesta tributaria.
- Barrios (2012) *Gestión Logística, calidad de servicios y costos de calidad en empresas de alojamiento turístico (Caso: hoteles tres estrellas)*. Estado Barinas. Venezuela. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/25152/articulo8.pdf;jsessionid=137FF7A302C1491E563BBE5677286CF0?sequence=2>
- Beltriti (2005) *Aspecto de la Gestión de Calidad en la Industria Hotelera*. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC059960.pdf>
- Benner (2011) Principales beneficio de la Ley MYPE. *Ministerio de Producción*, 32. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=C1DED215-5C9C-44B1-9CE0-10484048C5F1.PDF>
- Botitano (2014) *Análisi de estrategias competitivas:Un estudio de las empresas de sector textil y de confecciones* . Bolivia.

- Camarena (2001) *Administración Estratégica de Porter*. 91. MEXICO, Mexico.
- Camisón, Cruz y Gonzales (2015) *Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (Vol. I). Madrid, Mexico, Buenos Aires, Caracas, Lima: Perason Prentice Hall. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Carro, et al (2012) *Administración de la Calidad Total*. Facultad de Ciencias Economicas y Sociales. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Centurión (2013) *Gestión de calidad, formalización, competitividad, financiamiento, capacitación y rentabilidad en micro y pequeñas empresas de la provincia del Santa chimbote*. Obtenido de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/829>
- Código de Etica para la Investigación (2016) *Uladech*. Obtenido de <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v001.pdf>
- Colina (2009) *Las estrategias competitivas genericas de Porter*. pág. 8.
- Connect Americas (2013) *5 Razones para que las empresas contraten mujeres. International Finance Corporation: "Investing in women's employment". 2013.*
- Diario el Peruano (2013) *Ley N° 30056*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Domínguez (2014) *Caracterización de la competitividad bajo el enfoque del diamante de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas minorista de productos textiles (bazar) del distrito de Huaraz, 2014*. Huaraz.
- Editora Perú (2016) *Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.* Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-88-mypes-hoteles-restaurantes-y-catering-preve-crecer-2017-644857.aspx>
- Evolucion Hotelera* (2011) Obtenido de <https://evolucionhotelera.blogia.com/2011/021102-evolucion-de-la-hoteleria.php>
- Feijo (2012) *El planeamiento Estratégico en Hoteleria*. Buenos Aires: Ugerman Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=10625446>
- Fleitas (2013) *Servicio de Hoteleria*. Obtenido de <http://www.utic.edu.py/v6/investigacion/attachments/article/74/tesis%20completa.pdf>
- Folletos (2000) *La Gestión de Calidad y la Trilogia de Juran*. Obtenido de <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2000/1/48800101.pdf>
- Gestion (2015) *Inversiones y crecimiento del sector hotelero peruano al 2018*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inversiones-crecimiento-sector-hotelero-peruano-2018-107139?foto=6>
- Gestión (2018) *Diario Gestión* (P. D. Alfredo, Editor) Obtenido de <https://gestion.pe/opinion/58055-peru-situacion-de-las-micro-y-pequenas-empresas>
- Gestión (2018) *Diario Gestion* Obtenido de <https://gestion.pe/noticias/inversiones->

- hoteleras/
- Gutiérrez (2005) *Calidad Total y productividad*. México: Editorial Mc Graw Hill. Pp. 403. Obtenido de <https://es.slideshare.net/tatyanasaltos/calidad-total-y-productividad-3edi-gutierrez>
- Hernandez y Serna (s.f.) *La estrategia competitiva de Porter en el sector industria naciente de internet, en enfoque de marketing para la planeación comercial de tecnologías emergentes*. México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1190/1/1020148822.PDF>
- Hospitality Service University (2018) *Manual Estandares de Servicios, hoteles*. Obtenido de <http://hsu.cl/wp-content/uploads/2015/11/estandares.pdf>
- Hotel & Tourism (2015) Obtenido de <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/wp-content/uploads/2016/08/desarrollo-sector-turismo-shp.pdf>
- INDECOPI (2017) *Denuncias Fundadas, Según Actividad de Reporte de Estadísticas Institucionales*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/174845/Mar16.pdf/a0e51905-344b-4ebf-a811-178aa2a62b7f>
- INDECOPI (2018) Denuncias Fundadas, según Actividad. reporte de Estadísticas Institucionales. 14. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/174845/Mar16.pdf/a0e51905-344b-4ebf-a811-178aa2a62b7f>
- James, Lindsay y William (s.f.) *Administración y control de calidad* (7a. Edición ed.). (F. S. Frago, Trad.) Brasil, Core, México, España, EEUU: Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas Tecnológico de Monterrey - Campus Estado de México, y consultor asociado de Excelencia y Creatividad Empresarial S.A. Recuperado el 04 de 08 de 2019, de www.FreLibros.me/latinoamerica.cengage.com
- Jara (2017) *Calidad de servicio y satisfacción al cliente de la tienda de bicicletas trek lima*. lima. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/670/3/JARA%20ANTON%2C%20KAREM%20LIZETH.pdf>
- Kotler (1995) Dirección de mercados: análisis, planeación, implementación y control. Madrid: Mc-Graw Hill. .
- La República (2018) Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>
- LEY, 28015 (2003) Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeña Empresa. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Lopez y Serrano (2010) Medición de la Calidad de los Servicios. *Universidad de Cema*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/109/10900303.pdf>
- Lopez (2005) *La calidad Total en la Empresa Moderna*. Cochabamba, Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Obtenido de articulo_redalyc_425942412006.pdf
- Matteis (2009) *estudio de mercado en el Hotel Boutique en San Telmo*. Buenos Aires. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC096778.pdf>
- Mendoza (2011) *Tipos de MYPES*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/51302497/Tipos-de-MYPES>
- MINCETUR (2004) *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de

- https://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl_establecimientososhospedaje2004.pdf
- Mincetur (2012) *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de <http://www.calidadturistica.pe/Publico/Registro>
- MINCETUR (2014) *Ministerio de comercio exterior y turismo*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>
- MINCETUR. (2015). *Aprueban Reglamento de Restaurantes DECRETO SUPREMO N° 025-2004*. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/antep_hospedaje04.htm
- MINCETUR. (2016). Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT_2004.pdf
- MINCETUR. (s.f.). *Ministerio de comercio exterior y turismo*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf
- Ministerio de comercio exterior y turismo (2015) *MINCETUR*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf
- Mora (2011) *La Calidad de Servicio y la Satisfacción del Consumidor. Revistar Brasileria de marketing*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Moreno, Peris y González (2010) *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. España: Primera Edición: Prentice Hall, España. obtenido de <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/miriam-herrera-mendoza.pdf>
- Neponoceno (2014) *Gestión de la calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro empresas del sector servicio - rubro restaurantes de dos tenedores*. Huaraz. Obtenido de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000039567>
- Ortiz, Francisco y Arredondo (2014) *Competitividad y factores de éxito en empresa desarrolladas de software. Revista venezolana de Información*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/823/82332932004.pdf>
- Palacio (2018) Perú: situación de las micro y pequeñas empresas. *Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.com.pe/opinion/alfredo-palacios-dongo/peru-situacion-de-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Pando (2017) *evaluación de la competitividad de Hoteles peruanos de 3 estrellas, frente a cadenas hoteleras en Lima*. Lima. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3099/1/2017_Pando-Solano.pdf
- Moreno (2010) *Norma Internacional*. Obtenido de <https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2010/10/norma-internacional-iso-9000-2000-gestion-de-la-calidad.pdf>
- Perez (2003) *Hotelería y Turismo Tomo 1*. España. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6633/2/338.4791-G216d-Capitulo%20I.pdf>
- Porter (2015) *Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Segunda Edición Reformada ed.). México: Grupo Editorial Patria.

- Porter (2011) *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Raiteri (2016) *Computamiento del consumidor y de las organizaciones*. mendoza. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf
- Rojas (2015) *El círculo de deming PDCA como herramienta para la optimización de los procesos del Área de compras y servicios generales de la empresa TopyTop S.A. de San Juan de Lurigancho*. Lima.
- Roman (2016) *Caracterización de la capacitación y competitividad en las mype de servicio rubro pizzería en el centro de Piura, año 2016*. Piura. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1044>
- Sabino (2017) *Gestión de la calidad con el uso de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro bodegas de la ciudad de tingo maria*. tingo maria. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4350/gestion%20de%20calidad_sabino_tucto_%20lilia_cristina.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Salinas (2018) *Características de la competitividad bajo las estrategias de porter, en las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro restaurantes del distrito de yungay, 2016*. huaraz. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6099/competitividad_estrategias_salinas_morales_magno_eulogio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salvador (2015) *Caracterización de la competitividad bajo el modelo de las estrategias de diferenciación en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz*. Huaraz. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3437/competitividad_estrategias_de_diferenciacion_salvador_requena_deysi_lizeth.pdf?sequence=1
- Sánchez (2018) Las MYPES en Perú, su importancia y propuesta tributaria. *Revista UNMSM*, 5. Obtenido de revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5433/4665
- Sanchez (2017) *Caracterización de la competitividad y calidad del servicio de mas mypes rubro hoteles*. Piura. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6051/estrategias_competitivas_ventajas_competitivas_sanchez_palacios_leslie_natalie.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sociedad de Hoteles del Peru (2018). Obtenido de <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/nosotros-4/>
- Sullón (2017) *Gestión de calidad en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro ferreterías de la ciudad de tingo maria*. tingomaria: uladech. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4255/COMPETITIVIDAD_SULON_ARTETA_OSBER_ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SUNAT (2014) *Definición de las micro y pequeñas empresas*. Obtenido de recuperado el 20/01/2015: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define->

- microPequenaEmpresa.html
- Talon (2002) *Dirección Hotelera, operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis.
- Tapia (2013) *Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferretería del mercado Las Malvinas de Chimbote, 2013*. Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1395>
- Tarí (2012) *Calidad Total fuente de ventaja competitiva*. España. Alicante: Publicaciones de la universidad de Alicante. Obtenido de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- Thompon, Peteraf y Strickland (2012) *Administración Estratégica* (Decimotercera Edición ed.). México, Bogotá, Caracas, Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Thompson (2008) *Administración Estratégica* (Vol. 18). (J. M. Chacón, Ed., & J. F. Ricardo Martín Rubio Ruiz, Trad.) México: Karen estrada Arriaga.
- Valderrama (2014) *Gestión de calidad y competitividad de las mypes del sector comercio, rubro venta de calzados para damas del distrito El porvenir. Trujillo*. Obtenido de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000037812>
- Valdez, Sanchez y Gil (2012) La MIPYMES en el contexto mundial. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 32. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana
- Vicens (2016) *Aspectos de la Gestión de Calidad, una aplicación de concep mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. ESPAÑA. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9316/tesis_santoma.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vila (2012) *Best Practices de Innovación Hotelera*. Madrid: ESADE.
- Villano (2015) *Estrategias Competitivas y Su Relación Con El Posicionamiento*. Andahuaylas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE-Villano%20Huaman-Estrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%2>

Anexos

Anexo 1: Propuesta de Mejora

1. Datos Generales

Nombre o razón social: Hatun Wasi S.R.L.

Giro de la empresa: Hotel Los Portales

Dirección: Av. Raymondi N°903

Nombre del representante: Medrano Sabino Juvencio Fortunato

2. Misión

Contribuir con el desarrollo turístico de la ciudad de Huaraz, atendiendo a las familias y visitantes, ofreciendo a nuestros huéspedes un servicio de clase mundial de hospitalidad, historia, cultura, eventos y diversos circuitos turísticos, operando con calidad certificada, para superar las expectativas de nuestros clientes. mediante un trato individualizado por un personal altamente motivado.

3. Visión

Ser reconocidos en un plazo de 5 años como el Hotel líder en el distrito de Independencia, manteniendo el prestigio en el mercado local, perdurando los principios y la filosofía de calidad del servicio al cliente sostenida a través del tiempo, promoviendo nuestros valores culturales, sociales y ambientales y creando experiencias únicas que motiven a nuestros huéspedes a volver, manteniendo altos estándares de calidad en la prestación de servicio de la sociedad en general con recursos humanos altamente calificados y tecnología de avanzada, orientado hacia el bien común.

4. Objetivos Empresariales

Mejorar el servicio del Hotel Huaraz donde los clientes disfruten del confort, cordialidad, esparcimiento ofreciendo servicios competitivos, especializados con un personal preparado, motivado y comprometido.

Para ello es necesario establecer objetivos específicos que nos ayudaran a proponer un plan de mejora de la calidad.

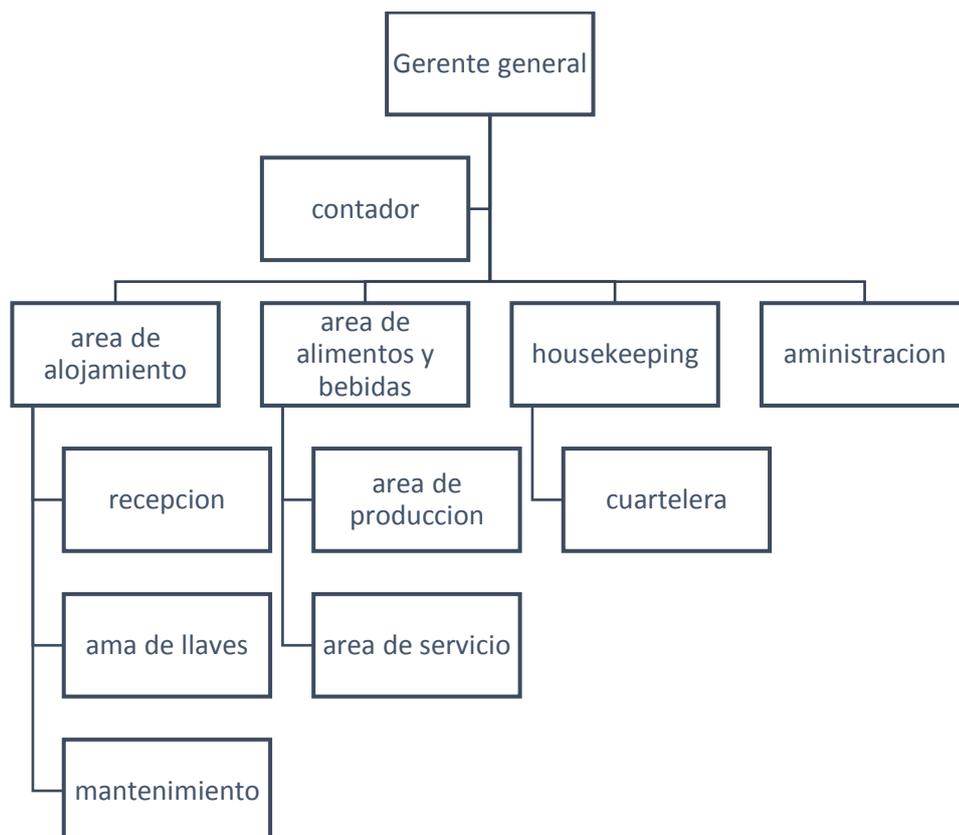
- Identificar las fortalezas y debilidades del servicio que brinda el hotel.

- exceder las expectativas del cliente en toda situación.
- Promover el bienestar de nuestros colaboradores.
- Generar altos niveles de rentabilidad.
- Mejorar la satisfacción de los clientes que asisten a los hoteles de la ciudad de Huaraz
- Fomentar la calidad en los servicios ofertados por parte de los gerentes propietarios de los hoteles de la ciudad de Huaraz.

5. Servicios Hotelería

Los sectores de alojamiento son altamente delicados a las condiciones económicas y competitivas del mercado y se ven representadas por el capital, administración, marketing, personal, tecnología. Las empresas hoteleras sólo podrán ejecutar con los retos del mercado actual a través del entendimiento y aumento de estrategias que aborden las preferencias del consumidor.

6. Organigrama de la empresa



7. Diagnostico general

Análisis Interno	
Fortaleza	Debilidades
<p>F1: Ubicación Céntrica cercana a la plaza</p> <p>F2: Establecimiento de hospedaje reconocido por la ciudad</p> <p>F3: servicio al cliente personalizado</p> <p>F4: equipo modernos</p> <p>F5: Atención personalizada</p>	<p>D1: personal no se encuentra capacitado</p> <p>D2: poca publicidad y presupuesto bajo</p> <p>D3: el personal no muestra compromiso con la empresa</p> <p>D4: no cuenta con un plan estratégico</p> <p>D5: no existe manuales de buenas practicas</p> <p>D6: no cuenta con proveedores confiables.</p> <p>D7: no cuenta con sitios web especializados</p> <p>D8: poco apoyo financiero</p>
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: aumento de huéspedes</p> <p>O2: su ubicación es estratégica en el centro y acceso a los principales restaurantes que brinda relax y no aleja al huésped.</p> <p>O3: nuevos avances tecnológicos</p> <p>O4: Alianzas Estratégicas</p>	<p>A1: alta demanda en el sector hotelero</p> <p>A2: Preferencia de los clientes hacia la competencia</p> <p>A3: factores climáticos</p> <p>A4: hoteles categorizados y certificados por el MINCETUR.</p> <p>A5: disminución del gasto turístico</p>

8. Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: aumento de huéspedes</p> <p>O2: su ubicación es estratégica en el centro y acceso a los principales restaurantes que brinda relax y no aleja al huésped.</p> <p>O3: nuevos avances tecnológicos</p> <p>O4: Alianzas Estratégicas</p>	<p>A1: alta demanda en el sector hotelero</p> <p>A2: Preferencia de los clientes hacia la competencia</p> <p>A3: factores climáticos</p> <p>A4: hoteles categorizados y certificados por el MINCETUR.</p> <p>A5: disminución del gasto turístico</p>
Fortaleza	FO	FA
<p>F1: Ubicación Céntrica cercana a la plaza</p> <p>F2: Establecimiento de hospedaje reconocido por la ciudad</p> <p>F3: servicio al cliente personalizado</p> <p>F4: equipo modernos</p> <p>F5: Atención personalizada</p>	<p>Optimización del servicio en recepción para la mejora del atención al cliente</p>	<p>definir un plan de capacitación con el fin de que el personal sea más competitivo y eficiente</p>
Debilidades	DO	DA
<p>D1: personal no se encuentra capacitado</p> <p>D2: poca publicidad y presupuesto bajo</p> <p>D3: el personal no muestra compromiso con la empresa</p> <p>D4: no cuenta con un plan estratégico</p> <p>D5: no existe manuales de buenas prácticas</p> <p>D6: no cuenta con proveedores confiables.</p> <p>D7: no cuenta con sitios web especializados</p> <p>D8: poco apoyo financiero</p>	<p>desarrollo tecnológico mediante redes sociales para conocer sugerencias y opiniones de los huéspedes para mejorar el servicio</p>	<p>Elaboración de una estructura organizacional para mejorar el compromiso del recurso humano. Establecer incentivos al personal de tal manera que exista un adecuado desempeño, y productividad. Establecer estrategias dirigidas para cada área en el hotel</p>

9. Indicadores de buena gestión

Nivel de ingresos

Para verificar el nivel de ingresos del hotel es necesario tener en cuenta el número de habitación y camas disponibles, esta cifra se pueda dar por días, semanas, meses o incluso periodos largos, este incremento de la tasa varia en número y por temporadas, ya que puede que se tenga reservaciones de todas las habitaciones, y se encuentra en temporada alta, como suele suceder para fechas festivas entre los meses de mayo – agosto. Pero esto también es modificada ya que casi todos los hoteles les sucede alguna vez que tiene su temporada donde no hay cliente alguno, lo que indica que tu tasa hotelera es baja.

En general, la mayoría de los hoteles hay épocas del año en las no hagas mucho negocio y tu incremento se reduzca más de lo que te gustaría.

El incremento de ingreso permite localizar las preferencias y las necesidades de los clientes para que puedas vender la habitación adecuada, al cliente adecuado, al precio adecuado y en el momento oportuno, esta es la única manera de incrementar los ingresos de un hotel, para los micro empresarios de los hoteles, se encuentra que el nivel de ingresos juega un papel muy importante en el crecimiento y en las ganancias que obtengas de él.

Los hoteles tienen una capacidad de afianzar porque sólo se pueden alquilar un número de habitaciones, y no pueden exceder de ese número sin poseerlo, esto va de la mano con la demanda del mercado ya que los clientes son capaces de reservar la habitación anticipadamente, lo que hace difícil maximizar las ganancias sin usar herramientas de gestión de ingresos, y esto se da porque al rentar una habitación y haberla reservado con tiempo genera que el huésped estén dispuestos a pagar más de lo debido no podrá hacerlo. También se genera pérdidas de ingresos si se instaura un precio demasiado alto, ya que es muy probable que la gente reserve el hotel en favor de las habitaciones más baratas de la competencia y es por ello que las herramientas de gestión de ingresos son esenciales para el éxito general y para incrementar los beneficios del hotel.

Participación del mercado

Para este indicador, no se cuenta con antecedentes dentro del rubro, ni local ni regional, lo que prohíbe y limita a todas las empresas, a lograr una mejora y tener una visión mucho más amplia en cuanto al mercado y realizar una proyección adecuada que nos permita obtener datos históricos en cuanto al manejo, servicio y atención al cliente, la misma categorización que limita en todo y evita un servicio de calidad total. El sector hotelero a nivel nacional se proyecta en promedio un incremento anual 9,6% y que es el mercado turístico con mayor crecimiento a diferencia de otros sectores dentro de la economía peruana.

Por lo que nos da la necesidad de que Huaraz se encuentre a la altura de ser considerado uno de los principales destinos del turismo, teniendo ello se podrá obtener mayores ingresos y una tasa más alta en cuanto al nivel de ingreso, a la vez la prioridad de la empresa tendría de objetivo de llegar a ser líder a nivel nacional, teniendo un crecimiento en cuanto a los ingresos aproximado al que demuestra el crecimiento anual por lo que esta investigación no se ha podido identificar, ya que no sea tenido un caso específico ni ir a una empresa para poder obtener las propias características y se ha visto de manera general dentro del rubro, utilizando los datos más cercanos a este, en este caso solo se observó el crecimiento anual.

Satisfacción de los clientes en relación al servicio

Este indicador está reflejado la opinión del cliente respecto al producto o servicio que recibe, y es basado en los datos obtenidos a través de un sistema de encuesta o métodos afines.

Lo que se pretende al medir la satisfacción del cliente es valorar desinteresadamente la percepción de éstos sobre el conjunto de productos y/o servicios, y emplear después esta información para renovar la productividad en aquellas áreas que requieran ser mejoradas e incrementadas. Los clientes aprecian el servicio en su globalidad, incluida la atención que ellos reciben.

Uno del rendimiento más significativo de anticipar servicios de buena calidad es un cliente satisfecho, lo cual actuar en su comportamiento futuro, convirtiendo la

fidelidad del cliente en una meta muy valiosa para todo programa que quiera implementar la empresa.

Posicionamiento frente a la competencia

Hoy en día mantener el gusto del cliente y estar pendiente de ello es algo difícil porque implica poseer una gran campaña de marketing o publicidad el mercado es tan competitivo que logre quedarse por un largo tiempo en la memoria de los consumidores, Para hacer uso de la imagen de tu competencia en beneficio al posicionamiento de la marca, también podrías tomar en cuenta que los clientes siempre tienden a comparar con mucha facilidad, por lo que no hacen mención a los beneficios, sino que los señalan a “los beneficios” de tu competencia; por ejemplo algunas campañas de compañías televisivas, donde no solo venden un buen servicio, sino un servicio mejor en cuanto a calidad y costos que al de la competencia.

Rentabilidad de la empresa

Cuando hablamos de rentabilidad empresarial nos describe a la inteligencia que tiene una empresa para poder generar los beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para ser considerada productiva. Es decir, que la semejanza entre sus ingresos y sus gastos es suficiente como para mantenerse en el tiempo de manera sostenible y seguir creciendo. Lo más eficiente a la hora de medir un beneficio es evaluar la relación que existe entre sus utilidades y sus beneficios, y los recursos que han utilizado para obtenerlo.

10. Problemas

- Son muy improvisados la hacer actividades
- No hay eficiencia en la solución de problemas
- No cuenta con una seguridad personalizada
- No cuenta con libro de reclamaciones
- No cuentan con software de alta tecnología
- Escases de mano de obra calificada
- No hay rotación del personal

11. Causas

- Les falta organizarse y delegar funciones
- No se encuentran capacitación del personal
- No implementa servicio de seguridad
- Ya que no cuenta con libro de reclamaciones, y podría ser informal ante la SUNAT y el MINCETUR.
- La creciente influencia de las nuevas tecnologías, agencias online y sitios web, son de temas preocupante y afecta directamente la rentabilidad.

12. Establecer Soluciones

Implementar un manual de funciones que indique las funciones básicas, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo del personal detalladamente y evitar ser toditas.

Implementar un sistema motivación al directivo y/o personal de los hoteles, con esta estrategia se pretende que se encuentren motivados y existe mayor flexibilidad para poder adecuarse a los cambios, ya que se puede contar con algún especialista externo como un Coaching gerencial.

Implementar un sistema de seguridad es primordial en un hotel y debe de preocuparse por cuidar la imagen familiar y otorgar seguridad a todos los huéspedes, desde la apertura del hotel, por formular una serie de normas básicas referentes a la seguridad del establecimiento. Y se sugiere que los hoteles cuenten con un departamento de seguridad.

Formalizar una empresa es una forma de dar con el éxito, formalizada la empresa poseen un grado más alto de confianza, y es importante contar con personal idóneo para que se marche adecuadamente.

Implementar un área de solución de problemas

Innovación y uso de la tecnología de forma creativa, con mayor participación, participación en proyectos colaborativos en los que se utilice la tecnología, en

la creación de contenido digital que nos ayude en labor diaria, y para mejorar se tiene que conocer el potencial y las limitaciones de estas herramientas y poder adaptarlas a las necesidades, y prevenir posibles problemas que sirgan al momento de utilizarlas.

13. Recursos para la Implementación de la Estrategia

Recursos Humanos

Dentro del área de talento humano, se cuenta con un manual de procedimientos que cada uno de los trabajadores conocer y que se debe cumplir con mucha responsabilidad.

Recursos Económicos

Los recursos económicos para esta propuesta de mejora están relacionados con los especialistas y sus viáticos, este costo de ser implementado lo asumirá la gerencia, ya que la empresa cuenta con todo lo necesario para que realice sus laborales, además este plan de mejora se basas en la reestructuración de los procesos, y en lo que refiere para la asignación de tareas y tiempo.

Etapas	Duración	Dpto.	Detalle	Valor
Etapa 1	20 días	Administración	Capacitador cuadro 1,2 y 3	S/. 700.00
			servicios externos para indumentaria	S/. 600.00
etapa 2	1 mes	Administración	Creación de redes sociales, diseño y manejo de páginas web.	S/. 380.00
			incorporar zona de negocios	S/. 5,000.00
			Implementar una agenda de proveedores	S/. 25.00
etapa 3	3.5 semanas	recepción	colocar un tarifario en la parte frontal	S/. 100.00
			módulo de atención y sugerencias	S/. 150.00
			optimización de servicio	S/. 70.00
			capacitador para la atención al cliente	S/. 120.00
etapa 4	3 semanas	A & B	Diseño e impresión de 30 menú	S/. 330.00
			especialista en Manipulación de alimentos	S/. 120.00
etapa 5	1 mes	Housekeeping	impresión del manual de buenas practicas	S/. 60.00
			especialista para la mejora de procesos	S/. 180.00
TOTAL				S/. 7,835.00

Esquematizar las estrategias

Departamento	Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable
ADMINISTRACIÓN	Determinar un plan de capacitación, para desarrollar efectividad en los trabajadores y logren ser más competitivos y eficiente.	Estimular a los trabajadores hacia la mejora del servicio de atención. Desenvolver competencias que permitan aplicar un proceso de satisfacción al cliente.	Instrucción 1: Atención al cliente, la cordialidad, estándares de calidad de servicio, errores comunes. Instrucción 2: comunicación interna, diligencias de quejas y reclamos.	capacitador, coach empresarial. Personal en general.
	Elaborar una estructura organizacional para la mejora del recurso humanos con el hotel.	originar el sentido de compenetración con la empresa y a su vez el registro del personal que labora en el hotel	recomendar la implementación de una cultura organizacional hacer contratos externo para la elevación de informes.	gerente, administrador
	sugerir recompensas para el personal y mejorar su productividad y desempeño.	Fundar un ambiente laboral agradable, como parte de la comunicación interna	implantación de un pizarra de anuncios pagos por horas extras jornadas informativas días de descanso	coach, personal en general
	desarrollo tecnológico	Organizar el mecanismo tecnológico con la participación de todos los responsables del hotel. Poseer un buzón de sugerencias online el cual se pueda gestionar y reducir quejas y reclamos de los clientes.	Incorporar las redes sociales, como un medio para que se conozca más la empresa. Hacer uso del correo para gestionar reservas, quejas, reclamos, etc.	especialista en informática, control de recepción y la gerencia
	crear un área de negocios	satisfacer las necesidades de los	creación de zona de negocios	gerencia, Ing. Civil,

		huéspedes corporativos		arquitecto
--	--	------------------------	--	------------

RECEPCIÓN	ser óptimo en el servicio en recepción para la mejora de la atención al cliente	ofrecer similitudes en el servicio, que haga más fácil el trabajo de recepción	asamblea informativa con el personal de recepción	Repcionistas, y capacitador
	incorporar un espacio donde se pueda ser visible el tarifario, adicional a ello contar un área donde este el libro de reclamaciones, y folletos adicionales de zonas turísticas	brindar seguridad completa al huésped al momento de su recepción dando constancia de la conformidad de recibir el servicio	realizar el chek in y chek on homogenizado	
A & B Restaurante	innovar la variedad de productos, ofrecido por el área de comida y bebidas	complacer las necesidades del cliente, a través de una carta de desayunos variados.	crear un modelo de menú y/o desayunos. Poseer buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos.	capacitador y cocinero, o encargado de restaurante.
Housekeeping (pisos)	Homogenizar los procesos para la mejora y optimizar el tiempo laboral, de tal forma que el servicio de Housekeeping se mejore.	el desarrollo de las labores debe ser realizado de forma ordenada, sin que esta incomode la estancia del huésped.	Elaborar un manual de procedimientos de Housekeeping. Aplicación de formatos requeridos y poder llevar un mejor control de acciones realizadas.	capacitador, encargado de pisos, cuarteros
		se debe de tener un tiempo mínimo para la limpieza de habitaciones, áreas comunes, áreas públicas.		

Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las Micro y Pequeñas Empresas para desarrollar el trabajo de investigación titulado: Propuestas de mejora de los factores relevantes de las estrategias genéricas de Porter en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas (hoteles de una, dos y tres estrellas) de la ciudad de Huaraz, 2018. Para obtener el título de licenciada en administración. Se le agradece anticipadamente la información que usted proporcione.

I. DATOS GENERALES	
REFERENTE A LOS REPRESENTANTES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESA	
<p>1. Edad</p> <p>a. 20 - 30.</p> <p>b. 31 - 40</p> <p>c. 51 a más</p> <p>2. Sexo</p> <p>a. Femenino</p> <p>b. Masculino</p> <p>3. Grado de Instrucción</p> <p>a. Sin instrucción</p> <p>b. Primaria</p> <p>c. Secundaria</p> <p>d. Superior no universitaria</p> <p>e. Superior universitaria</p>	<p>4. Cargo que desempeña</p> <p>a. Dueño</p> <p>b. Administrados</p> <p>5. Tiempo que desempeña</p> <p>a. 0 a 3 años</p> <p>b. 4 a 6 años</p> <p>c. 7 a más años</p>
REFERENTE A LAS CARACTERISTICAS DE MAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESA	
<p>6. Tiempo de duración de la empresa en el rubro</p> <p>a. 0 a 3 años</p> <p>b. 4 a 6 años</p> <p>c. 7 a más años</p> <p>7. Número de trabajadores</p> <p>a. 1 a 5 trabajadores</p> <p>b. 6 a 10 trabajadores</p> <p>c. 11 a más trabajadores</p> <p>8. Ganancias mensuales promedio</p> <p>a. Hasta 52,500</p> <p>b. Más de 52,500 hasta 595,000</p> <p>c. Más de 595,000</p>	<p>9. Constitución de la empresa</p> <p>a. Persona Jurídica</p> <p>b. Empresa individual de responsabilidad individual</p> <p>c. Sociedad responsabilidad limitada</p> <p>d. Sociedad anónima cerrada</p> <p>e. Sociedad anónima abierta</p> <p>10. Las personas que laboraran en su empresa son:</p> <p>a. Familiares</p> <p>b. Personas no familiares</p> <p>11. Objetivos de Creación</p> <p>a. Generar ganancias</p> <p>b. Subsistencia</p>
REFERENTE A LA VARIABLE GESTION DE CALIDAD	
<p>12. ¿Usted como considera la situación de empresa?</p> <p>a. A través de información registrada</p> <p>b. Realiza registro de las actividades empresariales</p> <p>c. Analiza los resultados de las actividades empresariales</p> <p>d. N.A.</p> <p>13. ¿Cómo analiza el entorno para determinar causa y efectos que repercuten en su empresa?</p> <p>a. Determina los principales problemas</p> <p>b. Analiza los datos recopilados</p> <p>c. Observa la experiencia personal</p> <p>d. Realiza una lluvia de ideas</p> <p>e. N.A.</p> <p>14. ¿De qué manera planifica y plantea soluciones para los problemas de su empresa?</p> <p>a. Realiza una lista de soluciones</p> <p>b. Establece prioridades</p> <p>c. Elabora un plan operativo</p> <p>d. N.A.</p> <p>15. ¿Usted realiza cambios e implementa soluciones</p>	<p>16. ¿Cómo mide los resultados obtenidos durante el desarrollo de su empresa?</p> <p>a. Mediante la recopilación de datos de cada área</p> <p>b. Con la evaluación de los cambios de actividades</p> <p>c. Con la evaluación de la situación pasada con la presente</p> <p>d. N.A.</p> <p>17. ¿De qué manera implementa el plan de mejora para su empresa?</p> <p>a. Mediante capacitación de personal</p> <p>b. Estableciendo nuevas responsabilidades</p> <p>c. Definiendo nuevas operaciones</p> <p>d. N.A.</p> <p>18. ¿Usted documenta de manera resumida el procedimiento aprendido?</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi siempre</p> <p>e. siempre</p>

<p>para su empresa?</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p>	
<p>II. REFERENTE A LA VARIABLE: ESTRATEGIAS GENERICAS DE M. PORTER</p>	
<p>LIDERAZGO EN COSTOS</p>	
<p>19. La empresa ofrece los precios más bajos para captar más clientes</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>20. En las actividades que realiza constantemente y de manera repetitiva le permite reducir los costos y logra la eficiencia en el servicio</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>21. Si la empresa ofrece paquetes y/o ofertas para atraer a los clientes y así poder utilizando la capacidad total de las instalaciones del hotel.</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p>	<p>22. Usted cuenta con proveedores que cumplan con la entrega de sus pedidos a tiempo.</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>23. La alta gerencia del hotel debido a su poder de negociación consigue la reducción de costos por la compra de insumos.</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>24. La incorporación de nuevas tecnologías le permiten reducir sus costos</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. No aplica</p> <p>25. Su empresa aplica un sistema motivacional que le permite al trabajador ser más eficiente (por lo mismo una reducción de costo)</p> <p>a. si</p> <p>b. No</p>
<p>DIFERENCIACION</p>	
<p>26. La empresa constantemente indaga sobre las necesidades y expectativas de los clientes y brindar el servicio para lograr su satisfacción</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>27. El servicio de atención al cliente es una de las prioridades del hotel y está en constante mejora.</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>28. La alta gerencia realiza publicidad y promociones para llegar al cliente</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p>29. Con la finalidad de brindar un servicio diferente a la competencia e innovan y desarrollan nueva manera de atención al cliente.</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>30. La empresa busca o contrata trabajadores que sean más innovadores para que brinden mejor servicio</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p>
<p>ENFOQUE</p>	
<p>31. Un alto porcentaje de los huéspedes pertenecen a un grupo específico (agentes de viajes, artistas, empresarios, etc.)</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p> <p>32. El hotel cuenta con otros negocios diferentes al giro Hotelero</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p>33. El hotel tiene presencia en sitios web especializados en brindar alojamiento, establecidas en países con una gran cantidad de turistas que viajan permanentemente y tienen alto poder adquisitivo</p> <p>a. Nunca</p> <p>b. Casi Nunca</p> <p>c. A veces</p> <p>d. Casi Siempre</p> <p>e. Siempre</p>

Anexo 3: Listado de Hoteles Registrados

LISTA DE HOTELES REGISTRADOS EN EL DIRCETUR								
N°	CLASIFICACION	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	DISTRITO	DIRECCION	TELEFONO	EMAIL	N° Certificado
1	1 estrella	Pajuelo Saavedra Félix Fernando	Buenas Noches	Huaraz	Jr. 13 de Diciembre N°556	949473760	felixfernando1973@gmail.com	146-2018-Dircetur -A
2	1 estrella	Soto Trujillo Uldarico Sebastián	Hualcan	Huaraz	Jr. Hualcan N°346 Ba. Huarupampa	421914		16-2011-Dircetur -A
3	1 estrella	Alejo Alejo Raúl Lorenzo	Rinconcito Huaracino	Huaraz	Jr. Sebastián Beas N°837	423194		114-2014-Dircetur -A
4	2 estrellas	Hotel Chavin Señorial S.R.L	Chavin Señorial	Huaraz	Jr. José de San Martín N°873	422250	hotelchavinhuaraz@yahoo.es	116-2014-Dircetur -A
5	2 estrellas	Mendoza Ramos Alejandro	Continental	Huaraz	Jr. Diego Ferrer N°461	422496	lliuyab_1529@hotmail.com	95-2013-Dircetur-A
6	2 estrellas	Gran Hotel Alturas S.A.C	Gran Hotel Altura	Huaraz	Av. Antonio Raymondi N°316 Zn Comercial	427698	info@hotelalturas.com	85-2012-Dircetur-A
7	2 estrellas	Empresa Herreras. S.R.L.	Hotel Galaxia	Huaraz	Jr. Juan de la Cruz Romero N°638	421711	hotel_galaxia@hotmail.com	99-2013-Dircetur-A
8	2 estrellas	Morales Lliulla Epimaco Joyer	Hotel las Tejas	Huaraz	Jr. Mariscal Andrés Avelino C. N°328 - Ba. Huarupampa	429627	lastejashotel@hotmail.com	118-2015-Dircetur-A
9	2 estrellas	Hotel Valencia E.I.R.L.	Hotel Valencia	Huaraz	Jr. Agustín Larrea y Laredo N° 689	423145	william_torre4@hotmail.com	65-2010-Dircetur -A
10	2 estrellas	Grupo Paucar Loli S.R.L	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N°529	421314	rneryp1@hotmail.com	069-2011-Dircetur-A
11	2 estrellas	Ag. De viajes y turismo Paul Tours EIRL	Monte Blanco Hotel	Huaraz	Jr. José de la Mar N° 620	426384	pablotours@terra.com	98-2013-Dircetur-A
12	2 estrellas	Emp. De Serv. Turísticos Samuel S SR.Ltda	Samuel S	Huaraz	Jr. Simón Bolívar N°504-Ci	426370		75-2011-Dircetur-A
13	2 estrellas	Veliz Bernabé José Dolores	Santa Rosa	Huaraz	Jr. Teófilo Castillo N° 441- Ba. Belén	41206		17-2013-Dircetur-A
14	2 estrellas	Tumi Global Service E.I.R.L	Tumi II	Huaraz	Jr. José de San Martín N°1085 Ba - Belén	425869	reservas@hoteletumi2.com	18-2013-Dircetur-A
15	2 estrellas	Empresa Hotelera Valencia Ió E.I.R.L	Valencia II	Huaraz	Pj. San Martín N°432	509155		84-2011-Dircetur-A
16	3 estrellas	Empresa de Turismo Andino S.R.L	Andino Club Hotel	Huaraz	Jr. Pedro Cochachin N°357 - Urb. Pedregal	421662	andino@hotelandino.com ; viraseya@infonegocio.net.pe	05-2012-Dircetur-A
17	3 estrellas	Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda.	Centrocoop Hotel	Huaraz	Av. Agustín Gamarra N° 690 - Zn. Centro	220344		108-2014-Dircetur-A
18	3 estrellas	Ebony Servicios Turísticos Scrl	Ebony Hotel	Huaraz	Jr. José de Sucre N° 742	93458159	ebonyhotel@hotmail.com	144-2018-Dircetur-A
19	3 estrellas	Hotel El Rubí S.A.C	El Rubí	Huaraz	Av. Luzuriaga N°550	230516		133-2016-Dircetur-A
20	3 estrellas	Empresa Hotelera El Tumi Scrl	El Tumi	Huaraz	Jr. San Martín N°1121 As. Belin	421852-421784	hottumi@terra.com.pe	93-2013-Dircetur-A
21	3 estrellas	Grand Hotel Cesar S E.R.I.L	Grand Hotel Cesar S	Huaraz	Jr. Larrea y Loredo N°721 Ci. Huaraz	422227	info@grandcesarshotel.com.pe	92-2013-Dircetur-A
22	3 estrellas	Recreo Tropical La Colina S.R.L	Hotel Klinton	Huaraz	Jr. Juan Bautista N° 827	220681	hotel.klinton.reservas@gmail.com	115-2014-Dircetur-A
23	3 estrellas	Morales Guesthouse E.I.R.L	Hotel Morales	Huaraz	Pj.Ucanan N°232-Ba.Jose Olaya	425105	reservas@moralesguesthouse.com	141-2018-Dircetur-A
24	3 estrellas	Hotel La Joya SAC	La Joya	Huaraz	Jr. San Martín N° 1187	425527	lajovahotel@hotmail.com	36-2014-Dircetur-A
25	3 estrellas	Hatun Wasi S.R.L	Los Portales	Huaraz	Av. Raimondi N° 903	428184	reservas@losportaleshuaraz.com	128-2015-Dircetur-A
26	3 estrellas	Empresa de Transportes Turísticos Suiza Peruana S.R.L	Hotel Suiza Peruana	Huaraz	Jr. Federico Sal Y Rosas	425263	hotelsuizaperuana@gmail.com	137-2017-Dircetur-A

27	3 estrellas	San Sebastián E.I.R.L	San Sebastián	Huaraz	Jr. Italia N° 1124 Zn. Pumacayan	426960-422306	andeway@terra.com.pe	23-2013-Dircetur-A
28	3 estrellas	Ineisa S.A.C	Arawi Pastoruri Hotel	Independencia	Jr. Corongo N°0145 Ba-Centenario	429878	reservas-pastoruri@arawihotels.com	56-2016-Dircetur-A
29	3 estrellas	El Patio S.A.C	El patio de Monterrey	Independencia	Car. Monterrey - km 206 -Zn. Baños Termales	424965	reservas@elpatio.com.pe	132-2016-Dircetur-A
30	3 estrellas	Gran Hotel Centenario E.I.R.L	Gran Hotel Centenario	Independencia	Av. Centenario N°515	43232678		140-2018-Dircetur-A
31	3 estrellas	Colombito E.I.R.L	Hotel Colomba	Independencia	Jr. Francisco de Zela N°210 Ba. Centenario Este	421241-421501	colomba@infonegocios.net.pe	126-2015-Dircetur-A
32	3 estrellas	Hotel Cadena Real S.A.C	Real Hotel Baños Termales de Monterrey	Independencia	Av. Monterrey	427690 - 421717		80-2011-Dircetur-A
33	3 estrellas	Hotel Cadena Real S.A.C	Real Hotel Huascarán	Independencia	Av. Santiago Antúnez de Mayolo Zn Salida al Norte	421640	hotelhuascarán@yahoo.es	81-2011-Dircetur-A
34	3 estrellas	Sierra Nevada S.A.C	Sierra Nevada	Independencia	Car. Huaraz - Monterrey km 3 Urb. Vichay	427725	hotelsierranevada@hotmail.com	124-2015-Dircetur-A

Anexo 4: Carta de presentación



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES
CHIMBOTE

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL ENCUESTADOR PARA EL PROYECTO DE TESIS
Carta N°001- 2019/Uladech-Administración-Hz

Huaraz, 24 de Junio del 2019

Señores:

Representantes de los Hoteles de una, dos y tres estrellas

Gerente

Presente:

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez comunicarle que el SRTA. LIZZETH LOZADA FIGUEROA (con código 1211131106) identificado con D.N.I N° 46418880, Bachiller de la de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas desea recopilar información de la empresa que Ud. representa sobre la *GESTION DE CALIDAD y ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER*, mediante una **ENCUESTA** para desarrollar la Tesis, con la finalidad de optar el **Título Profesional de Licenciado (a) de Administración**, por lo cual solicitamos brindarle las facilidades correspondiente.

Sin otro particular, Nos despedimos.

Atentamente.

Mgtr. Chunga Antón Carlos
Asesor de Tesis
Facultad de Administración

Mgtr. León Vigo Maritza
Coordinadora de Escuela
Facultad de Administración

Pd: Los datos del destinatario de esta carta, tal y como están considerados fueron proporcionados por la persona que la solicitó. El solicitante se hace legalmente responsable del control de la información recopilada.



El Patio de Monterrey
HUARAZ 25/06/19

[Handwritten signature]

Jose Christian Ventura

76198374 Recivido

[Handwritten signature]

Harold Harueros Gonzalez
40024027

[Handwritten signature]

Guillermo Human Jessy Miely

[Handwritten signature]

Aixa Vargas

"Hotel Sierra Nevada"

"Hotel Pastoral"

"Hotel Centenario"

"Hotel Colombia"

ANEXO N° 3
ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE
FORMATO PARA CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN
DE HOTEL 1 o 2 ESTRELLAS

1.- INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

1	Razón Social (Personería Jurídica) o Apellidos y Nombres (Persona Natural)				
2	Nombre Comercial	3	N° de RUC		
4	Domicilio				
5	Dirección del Establecimiento	6	Número		
7	Interior	8	Localidad	9	Departamento
10	Provincia	11	Distrito	12	Telefono
13	Página Web	14	e-mail		
15	Representante Legal	16	Docum. Identidad:	DNI <input type="checkbox"/>	C.E. <input type="checkbox"/>

2- REQUISITOS MÍNIMOS:

<p>A- REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA: (Según ANEXO 1 Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE- Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA, 13/05/2014).</p> <p>N° de Pisos: <input type="text"/></p> <p>17 Ingreso de huéspedes. <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>18 Recepción y Conserjería. <input type="checkbox"/></p> <p>19 Cocina. <input type="checkbox"/></p> <p>20 Cafetería. <input type="checkbox"/></p> <p>CATEGORIA: Solo marcar la que corresponda</p> <p>2 ESTRELLAS <input type="checkbox"/></p> <table border="0"> <tr> <td>21 N° de Habitaciones (Mínimo 20)</td> <td>Cantidad</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>- Simples, área mínima 9 m²</td> <td></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>- Dobles, área mínima 12 m²</td> <td></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table> <p>Adjuntar documento en el que aparezca el detalle de cada habitación y baño con sus medidas correspondientes.</p> <p>1 ESTRELLA <input type="checkbox"/></p> <table border="0"> <tr> <td>22 N° de Habitaciones (Mínimo 20)</td> <td>Cantidad</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>- Simples, área mínima 8 m²</td> <td></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>- Dobles, área mínima 11 m²</td> <td></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table> <p>Adjuntar documento en el que aparezca el detalle de cada habitación y baño con sus medidas correspondientes.</p>		21 N° de Habitaciones (Mínimo 20)	Cantidad	<input type="text"/>	- Simples, área mínima 9 m ²		<input type="text"/>	- Dobles, área mínima 12 m ²		<input type="text"/>	22 N° de Habitaciones (Mínimo 20)	Cantidad	<input type="text"/>	- Simples, área mínima 8 m ²		<input type="text"/>	- Dobles, área mínima 11 m ²		<input type="text"/>	<p>SI</p> <p>23 Servicios higiénicos (dentro de la habitación). <input type="checkbox"/></p> <p>24 Tipo: 1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha), Área mínima de 3 m² <input type="checkbox"/></p> <p>25 Closet o guardarropa (dentro de la habitación). <input type="checkbox"/></p> <p>26 Agua fría y caliente (Obligatorio para tina o ducha) <input type="checkbox"/></p> <p>27 Ascensor de uso público a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano) <input type="checkbox"/></p> <p>28 Ambientes obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable. <input type="checkbox"/></p> <p>29 Servicio higiénico de uso público (diferenciados por sexo, mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro). <input type="checkbox"/></p> <p>30 Servicio de teléfono para uso público. <input type="checkbox"/></p> <p>B- REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO</p> <p>31 Internet. <input type="checkbox"/></p> <p>32 Televisor en habitación. <input type="checkbox"/></p> <p>33 Teléfono con comunicación nacional e internacional en habitación. <input type="checkbox"/></p> <p>C- REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO</p> <p>34 Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel. <input type="checkbox"/></p> <p>35 Servicio de custodia de equipaje. <input type="checkbox"/></p> <p>36 Primeros Auxilios (Botiquín). Según especificaciones técnicas del MINSA. <input type="checkbox"/></p> <p>37 Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros) <input type="checkbox"/></p>
21 N° de Habitaciones (Mínimo 20)	Cantidad	<input type="text"/>																		
- Simples, área mínima 9 m ²		<input type="text"/>																		
- Dobles, área mínima 12 m ²		<input type="text"/>																		
22 N° de Habitaciones (Mínimo 20)	Cantidad	<input type="text"/>																		
- Simples, área mínima 8 m ²		<input type="text"/>																		
- Dobles, área mínima 11 m ²		<input type="text"/>																		

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

.....
Firma Representante Legal

Fecha:

ANEXO N° 4
ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE
FORMATO PARA CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN
DE HOTEL 3 ESTRELLAS

1.- INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

1	Razón Social (Persona Jurídica) o Apellidos y Nombres (Persona Natural)		
2	Nombre Comercial	3	N° de RUC
4	Domicilio		
5	Dirección del Establecimiento	6	Número
7	Interior	8	Localidad
		9	Departamento
10	Provincia	11	Distrito
13	Página Web	12	Telefono
15	Representante Legal	14	e-mail
		16	Docum. Identidad: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/>

2- REQUISITOS MÍNIMOS:

<p>A- REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA: (Según ANEXO 1 Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones- RNE- Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA, 13/05/2014).</p>		
N° de Pisos:	<input type="text"/>	SI
17	Ingreso de huéspedes (Para uso exclusivo de los huéspedes separado del Ingreso de Servicios) Mínimo 1.	<input type="checkbox"/>
18	Recepción y Conserjería.	<input type="checkbox"/>
19	Cocina.	<input type="checkbox"/>
20	Comedor.	<input type="checkbox"/>
21	Bar.	<input type="checkbox"/>
22	N° de Habitaciones (Mínimo 20)	<input type="checkbox"/>
	- Simple, área mínima 11 m ²	<input type="checkbox"/>
	- Dobles, área mínima 14 m ²	<input type="checkbox"/>
	- Suite (Sala integrada al dormitorio), área mínima 24 m ² .	<input type="checkbox"/>
	- Suite (Sala separada del dormitorio), área mínima 26 m ² .	<input type="checkbox"/>
23	Servicios higiénicos (dentro de la habitación).	<input type="checkbox"/>
24	Tipo: 1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha), área mínima de 3 m ² .	<input type="checkbox"/>
25	Closet o guardarropa (dentro de la habitación).	<input type="checkbox"/>
26	Sistemas de ventilación y/o de climatización (en la habitación).	<input type="checkbox"/>
27	Agua fría y caliente (Obligatorio para tina o ducha).	<input type="checkbox"/>
28	Sistema de comunicación telefónica (En habitación).	<input type="checkbox"/>
29	Ascensor de uso público a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano).	<input type="checkbox"/>
30	Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	<input type="checkbox"/>
31	Estacionamiento privado y cerrado, (porcentaje del 20 % del numero de habitaciones).	<input type="checkbox"/>
32	Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable.	<input type="checkbox"/>
	Adjuntar documento en el que aparezca el detalle de cada habitación y baño con sus medidas correspondientes.	
33	Servicio higiénico de uso público (diferenciados por sexo, mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro).	SI <input type="checkbox"/>
34	Servicio de teléfono para uso público.	<input type="checkbox"/>
35	Zona de mantenimiento- Deposito.	<input type="checkbox"/>
36	Oficio(s).	<input type="checkbox"/>
B- REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO		
37	Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común).	<input type="checkbox"/>
38	Internet.	<input type="checkbox"/>
39	Televisor en habitación.	<input type="checkbox"/>
40	Teléfono con comunicación nacional e internacional en habitación.	<input type="checkbox"/>
C- REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO		
41	Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel.	<input type="checkbox"/>
42	Servicio de Lavado y planchado (en el hotel o a través de terceros)	<input type="checkbox"/>
43	Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis.	<input type="checkbox"/>
44	Servicio de custodia de equipaje.	<input type="checkbox"/>
45	Primeros Auxilios (Botiquín). Según especificaciones técnicas del MINSAs).	<input type="checkbox"/>
46	Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped. (El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros).	<input type="checkbox"/>
D- REQUISITOS MÍNIMOS DE PERSONAL		
47	Personal calificado (Definición contenida en el Reglamento).	<input type="checkbox"/>
48	Personal uniformado las 24 horas	<input type="checkbox"/>

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

.....
Firma Representante Legal

Fecha: