

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES  
Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



## **TESIS**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA  
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE  
LA CIUDAD DE CAJAMARCA - CASO HOTEL TURÍSTICO SOL Y LUNA”**

Para optar el Título Profesional de:

**CONTADOR PÚBLICO**

Presentada por el Bachiller:

**Carlos Augusto Flores Ruiz**

ASESOR:

**Dr. C.P.C. HÉCTOR VILLEGAS CHÁVEZ**

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2014**

## INFORME

A L: CPC. Fredy Torres Izquierdo  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y  
Administrativas

DEL: Dr. Héctor D. Villegas Chávez

ASUNTO: Culminación de Tesis

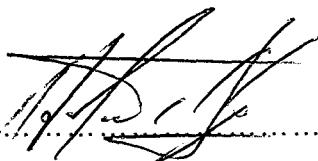
FECHA: Cajamarca, Diciembre del 2014

---

Es grato dirigirme a su despacho para informarle que el Señor bachiller en contabilidad: CARLOS AUGUSTO FLORES RUIZ, ha concluido con la elaboración de la Tesis intitulada: “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA – CASO HOTEL TURÍSTICO SOL Y LUNA”, la misma que ha sido revisada por mi persona en calidad de asesor, hallándose conforme, razón por la cual pongo a disposición para los trámites y la sustentación respectiva.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para manifestarle a Usted, las muestras de consideración y estima.

Atentamente:



.....  
Dr. CPC. Héctor D. Villegas Chávez

## DEDICATORIA

*A mis Hijas Anielka y Astrid, quienes posiblemente en éste momento no entiendan mis palabras, pero cuando sean capaz, quiero que se den cuenta de lo que significan para mí, siendo la razón y motivo de que me levante día a día esforzándome por el presente y futuro.*

## AGRADECIMIENTO

*El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.*

*A mis padres, quienes con su apoyo incondicional y consejos han aportado y guiado para que pueda realizarme como profesional.*

## **PRESENTACIÓN**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a consideración a vuestro ilustrado criterio, mi trabajo de investigación titulado “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA – CASO HOTEL TURÍSTICO SOL Y LUNA”. Con el objeto de optar el título profesional de CONTADOR PÚBLICO.

Considero que el presente trabajo de investigación no es completo todavía por la amplitud de la contabilidad de Gestión, pero representa un esfuerzo por incursionar en un ámbito nuevo de su aplicación, sobre todo en una actividad muy difundida en nuestro medio.

Por lo expresado, señores miembros del jurado. No me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y les agradezco anticipadamente por cuanto sepan disculparme las deficiencias que posiblemente encuentren en su contenido.

Atte.

Carlos Flores Ruíz.

## ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA	03
AGRADECIMIENTO	04
PRESENTACIÓN	05
INTRODUCCIÓN	12
<b>CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>15</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>15</b>
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	16
1.3.- INTERROGANTES.	17
1.3.1.- INTERROGANTE GENERAL.	17
1.3.2.- INTERROGANTES ESPECÍFICAS.	17
1.4.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.	17
1.5.- LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	18
A) Teórica	18
B) Temporal	18
C) Espacial	18
<b>2. OBJETIVOS.</b>	<b>19</b>
2.1.- Objetivo General	19
2.2.- Objetivos Específicos	19
<b>3. HIPÓTESIS.</b>	<b>19</b>
<b>4. METODOLOGÍA.</b>	<b>20</b>
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
4.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS:	20
4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA	21

4.4. - MÉTODOS:	22
4.4.1 Inductivo – Deductivo.	22
4.4.2 Comparativo.	22
4.4.3 Dialéctico.	23
5.5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>25</b>
1. MARCO TEÓRICO	25
1.1.- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	25
2. BASES TEÓRICAS	25
2.1. Teoría del Planeamiento Estratégico	25
2.1.1 La Naturaleza de la Planeación Estratégica	27
2.1.2. Beneficios del Planeamiento Estratégico	28
2.1.3. El Planeamiento Estratégico como primera función de la administración	29
2.1.4. Etapas del Planeamiento Estratégico	30
2.1.5. El Proceso Estratégico	31
2.2. Teoría del Diagnóstico Empresarial	32
2.2.1. Diagnóstico interno	33
2.2.2. Diagnóstico Externo	33
2.2.3. Entrada potencial de nuevos competidores	36
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	36
2.2.5. Poder de negociación de los proveedores	37
2.2.6. Poder de negociación de los consumidores	37

2.3. Direccionamiento Estratégico	38
2.3.1. Misión	38
2.3.2. Visión	38
2.3.3. Objetivos	38
2.3.4. Políticas	38
2.3.5. Valores corporativos	39
2.3.6. Estrategias	39
2.4.- Las cinco Ps de la estrategia planteadas por Henry Mintzberg	42
2.5. Planeación de contingencia	43
2.5.1. Enfoque de las 7 S para el análisis administrativo planteado por la consultora McKinsey	46
2.5.2. Modelos de Excelencia en la Gestión	47
3. TOMA DE DECISIONES	47
3.1.- ENFOQUES	48
3.1.1 Racional	48
3.1.2 Satisfactor	48
3.1.3 Procedimiento organizacional	48
3.1.4 Político	49
3.1.5 El ciclo Información-Decisión-Acción.	50
3.2.- ETAPAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	50
1.- Información:	51
2.- Fase de inteligencia.	51
3.- Fase de diseño.	51
4.- Fase de selección.	52
5.- Fase de implantación.	52
6.- Fase de revisión.	52
3.3 TIPOS DE DECISIONES	52
1.- Decisiones estratégicas o de planificación.	52
2.- Decisiones tácticas o de pilotaje.	53
3.- Decisiones operacionales o de regulación.	53
A) Decisiones programadas.	53
B) Decisiones no programadas.	53
C) Decisiones estructuradas (=decisiones programadas).	53



D) Decisiones semiestructuradas.	53
<b>4.- EL SECTOR HOTELERO</b>	<b>55</b>
1 El turismo: concepto y clasificación	55
1.1 Concepto de turismo	56
1.2 Evolución del turismo	59
2 Establecimientos hoteleros	61
2.1 Clasificación de los establecimientos hoteleros	62
2.2 Características de la industria hotelera	63
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>70</b>
<b>3. 1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>70</b>
<b>3.1.1. ASPECTO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>70</b>
1.1 Estudio Legal	70
1.1.1 Objetivo	70
1.1.2 Forma Societaria	70
1.1.3 Requisitos para el inicio de actividades del Hotel	71
a) Pasos para la constitución de la empresa	71
b) Licencia de Funcionamiento	72
c) Requisitos para la solicitud de clasificación y/o Categorización	73
1.1.4 Tributos	76
1.1.5 Marca	77
<b>3.1.2 ANÁLISIS A NIVEL EXTERNO</b>	<b>77</b>
3.1.2.1 Análisis del entorno a nivel externo.	77
a) Factores Económicos	77
b) Factor demográfico	78
c) Factor ambiental	79
d) Factor social y cultural	80
e) Factor demográfico	82
f) Factores Controlables	83
<b>3.1.3. A NIVEL DE DIRECTORIO</b>	<b>83</b>
<b>3.1.3 NIVEL DE GERENCIAS GENERALES</b>	<b>88</b>
<b>3.1.4 A NIVEL DE LOS CLIENTES DEL HOTEL SOL Y LUNA</b>	<b>93</b>
<b>3.1.5 A NIVEL DEL ENTORNO INTERNO.</b>	<b>99</b>

a) A nivel de gerencias de áreas funcionales	99
b) A nivel de trabajadores del hotel sol y luna	104
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SOL Y LUNA</b>	<b>112</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>112</b>
<b>4.2. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>113</b>
4.2.1 Misión	113
4.2.2 Visión	113
4.2.3 Valores Organizacionales:	114
<b>4.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>114</b>
4.3.1 Objetivos a corto plazo	114
4.3.2 Objetivos a mediano plazo	115
4.3.3 Objetivos a largo plazo	115
4.3.4 Razones para establecer los objetivos.	115
a) Ventas.	115
b) Compras.	115
c) Recursos humanos.	116
d) Finanzas	116
<b>4.4 ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO.</b>	<b>116</b>
<b>4.5 Descripción de la Organización</b>	<b>118</b>
4.5.1 Estudio De La Organización	118
4.5.2 Órganos de Gobierno	119
4.5.2.1 Plan de Recursos Humanos	119
<b>4.6 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>127</b>
4.6.1. Objetivo	127
4.6.2 Inversión en capital de trabajo	128
4.6.3 Financiamiento	128
4.6.4 Ingresos y egresos del Hotel	129

4.6.4.1 Ingresos del Hotel	129
4.6.4.2 Egresos del Hotel	130
4.7 EVALUACIÓN DEL HOTEL	133
4.7.1 Estado Situación Financiera del Hotel	133
4.7.2 Estado de Resultados	136
4.7.3 Flujo De Caja	136
4.7.4 Indicadores De Rentabilidad Económica Del Hotel	138
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES.	144
BIBLIOGRAFÍA.	145

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la hotelería va dejando de lado la categorización de la infraestructura hotelera por el número de estrellas y está apuntando a los servicios de lujo y a ofertas especializadas dirigidas a los turistas de mayor poder adquisitivo.

El turismo es la segunda actividad más importante en el Perú y es una de las actividades con mayor proyección, esto debido a la estabilidad política y económica que vive el país y al apoyo del estado al sector turismo.

La Región de Cajamarca debido a su riqueza paisajista, biológica y cultural, propician para el desarrollo de diversas propuestas como el turismo histórico cultural, de naturaleza y vivencial. Viendo todo este potencial turístico y tomando en cuenta que esta zona del país carece de oferta hotelera con características dirigidas hacia la conservación del turismo histórico y cultural y preservación de la naturaleza, los mismos que para satisfacer las necesidades de los turistas tanto nacionales como internacionales es que las empresa hoteleras deben hacer uso de instrumentos de gestión que permitan a los empresarios tener la convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permitiendo la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente; por lo que en el presente trabajo de investigación proponemos como el instrumento de gestión que permita el logro de mejor toma de decisiones el planeamiento estratégico que oriente la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se haga necesarios, lo que nos permitirá el desarrollo de una visión de futuro que permita contemplar lo que la organización debería ser en el futuro para lo cual debe identificar cual es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc. Asimismo poder determinar cómo se lograra que la organización alcance el futuro deseado, en función a lo planteado es que el presente trabajo lo hemos dividido en cuatro capitulo que detallamos a continuación:

### **CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el cual tratamos: El planteamiento del problema, que comprende:

El problema de investigación, formulación del problema, la interrogante general, las interrogantes específicas, justificación del estudio, las limitación de la investigación tanto teóricas, temporal y espacial, asimismo se plantean los objetivos tanto general como específicos, también nos planteamos la hipótesis y la operacionalización de las variables y por último en este capítulo nos planteamos la metodología para el desarrollo del trabajo de investigación el mismo que consta del tipo de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, los métodos utilizados, las técnicas y procedimientos, lo que nos permitirá el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para emitir las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

El cual comprende el MARCO TEÓRICO; teniendo en cuenta los antecedentes del problema;

Las BASES TEÓRICAS: que comprende las Teoría del Planeamiento Estratégico, La Naturaleza de la Planeación Estratégica, Beneficios del Planeamiento Estratégico, El Planeamiento Estratégico como primera función de la administración, Etapas del Planeamiento Estratégico, El Proceso Estratégico, La Teoría del Diagnóstico Empresarial, el Diagnóstico interno, el Diagnóstico Externo, Entrada potencial de nuevos competidores. El Desarrollo potencial de productos sustitutos, el Direccionamiento Estratégico, Las cinco Ps de la estrategia planteadas por Henry Mintzberg, y la Planeación de contingencia

En cuanto a la TOMA DE DECISIONES tenemos: los Enfoques, las Etapas en el proceso de toma de decisiones y los Tipos de decisiones

En EL SECTOR HOTELERO definimos El turismo: concepto y clasificación Evolución del turismo, los Establecimientos hoteleros, la Clasificación de los establecimientos hoteleros, y las Características de la industria hotelera

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Se analiza la situación actual de la empresa teniendo en cuenta la presentación, análisis y características de las unidades de investigación partiendo a nivel externo tenemos:

- El análisis del entorno a nivel externo, factores económicos factor demográfico factor ambiental factor social y cultural
- A nivel de directorio nivel de gerencias generales
- A nivel de los clientes del hotel sol y luna

A nivel del entorno interno tenemos:

- A nivel de gerencias de áreas funcionales
- A nivel de trabajadores del hotel sol y luna

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SOL Y LUNA,**

En este capítulo tenemos la Descripción de la propuesta, partiendo de la Formulación del plan estratégico, los objetivos organizacionales, el análisis situacional: FODA, la descripción de la organización, el Manual de funciones principales, teniendo en cuenta los recursos humanos partiendo del Requerimientos del personal, la cultura organizacional para concluir en las estrategias a implementar en el HOTEL SOL Y LUNA:

- Estrategias organizacionales

- Estrategias comerciales
- Estrategias financieras

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones

El Tesista

## **CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas modernas exitosas son impulsadas por una orientación de mercado y la planeación estratégica, éste funciona como parámetro para el desarrollo de planes de negocios, los que a su vez cumplen tres propósitos: primero desarrollar una estrategia y comunicarla a los más altos niveles de la administración; segundo como justificación para la solicitud del presupuesto y tercero como instrumento para dar seguimiento a los avances del curso.

El mercado se fragmenta en muchos micromercados con distintas características, el competidor inteligente debe definir bien su mercado meta.

El proceso del negocio consiste en elegir el valor segmentando del mercado, y posicionándose en él, esto es la esencia de la mercadotecnia estratégica. Luego se debe proporcionar ese valor, hay que especificar el producto, fijar el precio y fabricar y distribuir el producto, estos son parte de la mercadotecnia táctica. Por último comunicar el valor mediante la fuerza de ventas, promociones y publicidad.

El entorno en el cual operan las empresas hoteleras es cada vez más complejo, dinámico y competitivo; con cambios muy rápidos en la tecnología, en la información, en los métodos y sistemas de trabajo, en los modelos de gestión y en las relaciones empresariales; originados básicamente por la creciente internacionalización y globalización de los mercados, y por la transición hacia economías de libre mercado, produciendo una serie de cambios en el escenario económico empresarial.

En los últimos años el incremento de la recesión en la ciudad de Cajamarca estuvo acompañado de una caída de los ingresos, lo que dio como resultado una disminución en el tamaño del mercado de la ciudad (APOYO Consultoría 2009).

A pesar de la situación aparentemente adversa en el mercado de la ciudad de Cajamarca, diversas empresas hoteleras han mostrado resultados sobresalientes. Se observan experiencias notables en las que se reinventan negocios, como en el caso hotel Posada del Puruguay, Hotel turístico Cáceres, Hotel Serra Nova, Hotel Tartar, Hotel Killary, entre otros; los mismos que se enfocan a mercados específicos, para pequeños o medianos empresarios; o se refuerzan ventajas comerciales.

Así, es razonable pensar que aún existe espacio para realizar negocios en el mercado local, ya que bajo este contexto la elevada población y el acelerado ritmo de crecimiento en la región de Cajamarca, se muestra como un mercado de negocios interesante para las empresas hoteleras.

Siendo éste el escenario, el Hotel Turístico Sol Y Luna, materia de este trabajo de investigación, pretende adaptarse a las condiciones del entorno, lanzando al mercado una nueva opción de hotel turístico, para incorporarlo como una opción diferente al de la competencia, dirigida a los distintos visitantes de nuestras instalaciones tanto locales como foráneos.

En tal sentido, el problema que da origen a la presente investigación se denomina: **“Implementación de un Plan estratégico Como Herramienta para la Toma de Decisiones en las Empresas hoteleras de la Ciudad de Cajamarca – Caso Hotel Turístico Sol y Luna”**.

## **1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**Hotel Turístico Sol y Luna** Brinda servicios de hospedaje en la ciudad de Cajamarca que trata de diferenciarse del resto de establecimiento mediante el uso de diferentes aspectos que tratan de cubrir las necesidades específicas de cada una de nuestros clientes.

Su actividad empresarial abarca el servicio de hotelería y, suministrando una amplia capacidad de respuesta al mercado y al mismo tiempo cuenta con una



estructura y una gama de imagen comercial acordes con las necesidades de los distintos usuarios tanto locales como visitantes a la ciudad de Cajamarca.

La identidad comercial del hotel genera ciertas expectativas por lo que necesita la implementación de un Plan estratégico por los que se plantean las siguientes interrogantes:

### **1.3.- INTERROGANTES**

#### **1.3.1.- INTERROGANTE GENERAL**

¿De qué manera la Implementación de un Plan Estratégico serviría como Herramienta para la Toma de Decisiones en las Empresas hoteleras de la Ciudad de Cajamarca – Caso Hotel Turístico Sol y Luna?

#### **1.3.2.- INTERROGANTES ESPECÍFICAS**

- a. ¿Cuál es la naturaleza de la información con que se cuenta de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca, su historia, razón de ser, proyección, organización, realidad administrativa, y sus procesos para un mejor desempeño gerencial?
- b. ¿De qué información se dispone para que nos permita analizar el ámbito interno y externo de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca?
- c. ¿Se tiene información rigurosa para plantear lineamientos que sirvan para proponer un planeamiento estratégicos que nos permita utilizar como herramienta gerencial en la toma de decisiones en el hotel turístico Sol y Luna?

### **1.4.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación se justifica en base a los siguientes términos:

- Las empresas modernas exitosas son impulsadas por una orientación de mercado y por la planeación estratégica, éste funciona como parámetro para el desarrollo de las empresas modernas, los que a su vez cumplen tres propósitos: primero desarrollar una estrategia y comunicarla a los más altos niveles de la administración; segundo como justificación para la solicitud del presupuesto y tercero como instrumento para dar seguimiento y la toma de decisiones gerenciales.

- El Planeamiento Estratégico como herramienta de gestión empresarial, desarrolla las estrategias y los objetivos amplios de las organizaciones con base en la situación del mercado y sus oportunidades que permitan tomar decisiones gerenciales, que describe las estrategias específicas para el período. En si el planeamiento Estratégico es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo que hacen las organizaciones para permanecer en un mercado competitivo como el de estas épocas.
- El objetivo es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad. El concepto tradicional supone que la empresa del sector hotelero sabe que presta servicios que satisfacen las necesidades de los usuarios los mismos que deben retribuir para poder generar suficientes utilidades a las empresas de hoteleras de la Ciudad de Cajamarca; este concepto tiene mayores posibilidades de éxito en economías de escasez.
- El mercado de servicios turísticos se fragmenta en muchos micromercados con distintas características, el competidor inteligente debe definir bien su mercado meta.
- El proceso del negocio consiste en elegir el valor segmentando el mercado, seleccionando el mercado y posicionándose en él, esto es la esencia de la del Planeamiento Estratégico como herramienta para la toma de decisiones gerenciales; luego se debe proporcionar ese valor al cliente, hay que especificar el producto turístico, tomar decisiones las mismas que deben contribuir para el crecimiento de las empresas de este sector de la ciudad de Cajamarca. Por último comunicar el valor mediante la fuerza de ventas, promociones y publicidad.

## **1.5.- LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A.- Teórica**

Comprende el uso de todas las teorías que ausculten el tema. Asimismo, accederemos a libros, revistas especializadas, artículos pertinentes, notas científicas, bibliografía gris e Internet. Lo que facilitará el cumplimiento de nuestros objetivos.

### **B.- Temporal**

La investigación es de tipo transversal, se inició el 2 del mes de agosto y probablemente se culmine el 30 del mes de octubre del 2014.

### **C.- Espacial**

El presente trabajo se desarrollará en la ciudad de Cajamarca

## **2.- OBJETIVOS**

### **2.1.Objetivo General**

Proponer un plan estratégico que servirá como Herramienta para la Toma de Decisiones en las Empresas Hoteleras de la Ciudad de Cajamarca– Caso Hotel Turístico Sol y Luna.

### **2.2.Objetivos Específicos**

- a. Elaborar un marco teórico que tenga como base los criterios y definiciones de la planeación Estratégica así como la toma de ediciones que sirva para el sustento teórico de la presente investigación.
- b. Conocer las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca, su historia, razón de ser, proyección, organización, realidad administrativa, y sus procesos para un mejor desempeño laboral.
- c. Analizar el ámbito interno y externo de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca, en especial del Hotel So y Luna.
- d. Elaborar lineamientos estratégicos para la Implementación del Planeamiento Estratégico en la Empresa Hotelera Sol y Luna.

## **3.- HIPOTESIS**

“La implementación de un Plan Estratégico en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca, permitirá tomar mejores decisiones gerenciales- Caso Hotel Sol y Luna”.

Operacionalización de las variables

Variable Independiente:

X= Planeamiento Estratégico

X = INDICADORES:

- Indicadores de cumplimiento
- Indicadores de evaluación
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de gestión

Variable Dependiente

X = Toma de Decisiones Gerenciales

INDICADORES:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de calidad
- Indicadores de productividad.
- Indicadores de apalancamiento.
- Indicadores del negocio, con base en el esquema de valor de mercado
- Indicadores de efectividad.
- Indicadores de rentabilidad.
- Indicadores de riesgo
- Indicadores de competitividad.
- Indicadores de liquidez

## **4.- METODOLOGÍA**

### **4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se utilizara el método descriptivo por sus características ya que, un estudio descriptivo es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación). En ocasiones se conocen como estudios “correlacionales” o “de observación.”

En este caso el turismo específicamente el sector hotelero, tema a tratar en el presente estudio se define un estudio descriptivo como “cualquier estudio que no es verdaderamente experimental.”

Los estudios descriptivos también se llevan a cabo para demostrar las asociaciones o relaciones entre las cosas en el entorno. Por lo que inicialmente se harán encuesta dirigida al personal de cada área de los hoteles de tres (03) estrellas con el fin de poder conocer el grado de Formación y Capacitación que ellos tienen, su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo y con sus jefes inmediatos, entre otros. De igual manera también se aplicaran encuestas tanto a los visitantes locales nacionales y extranjeros que haga unos de nuestras instalaciones, los cuales nos permitirán recolectar la información para cumplir con el objetivo de nuestro trabajo como es el de implementar un Plan Estratégico en el Hotel Turístico Sol y Luna, el mismo que servirá como plan piloto para empresas del mismo sector en la ciudad de Cajamarca y por ende del Perú.

#### **4.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS:**

La unidad de análisis corresponde a las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca.

#### **4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

La muestra corresponde a las 36 empresas hoteleras de 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca

##### **Tipos de muestras:**

##### **a) *Muestra de probabilidad:***

- ✓ Muestra aleatoria simple. Cada miembro de la población tiene una probabilidad de selección conocida e igual.
- ✓ Muestra aleatoria estratificada. La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edad), y se obtiene muestras aleatorias de cada grupo
- ✓ Muestra por zona. Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes, y el investigador obtiene una muestra de los grupos a entrevistar.

**b) *Muestra de no probabilidad:***

- ✓ Muestra de conveniencia. El investigador selecciona los miembros de la población más accesibles de los que puede obtener información
- ✓ Muestra de juicio. El investigador utiliza su criterio para seleccionar miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa.
- ✓ Muestra de cuota. El investigador encuentra y entrevista a un número prescrito de personas en cada una de las categorías.
- ✓ Recolección de la información Fase más costosa y más propensa a errores. Han cambiado y se han mejorado con rapidez como consecuencia del avance tecnológico.

**c) *Análisis de la información:***

El investigador debe tabular la información y desarrollar distribuciones de una o dos frecuencias. Los promedios y medias de dispersión se calculan para obtener las variables más importantes.

**d) *Presentación de resultados:***

El estudio es útil cuando reduce la incertidumbre del directivo respecto a que el movimiento que deba hacer sea correcto.

**4.4.- MÉTODOS:**

**4.4.1. Inductivo – Deductivo.-** Se utilizará para analizar las características de las empresas de Hotelería existentes en la ciudad de Cajamarca y luego con la información obtenida implementar el Planeamiento Estratégico en el Hotel Sol y Luna, en seguida nuevamente emitir generalizaciones acerca de las empresas de Hotelería constituidas en nuestra Región.

**4.4.2 Comparativo.-** Este método nos permitirá encontrar las similitudes o las diferencias entre las unidades de análisis, para luego emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas.

**4.4.3 Dialéctico.**- Servirá para analizar el problema de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca, dentro del contexto económico y socio – político del país y de nuestro medio, poniendo énfasis en las contradicciones internas-externas. Es decir, es utilizado a fin de estudiar y analizar las reformas económicas que ha sufrido nuestro país, generalmente la crisis económica, reducción del aparato estatal, lo que ha originado un incremento del desempleo trayendo como consecuencia la baja en la actividad turística, las mismas que adolecen de múltiples problemas, entre los que prevalece la falta de incentivos a la actividad turística tanto del País como de la Región de Cajamarca.

## **5.5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **a. Recolección de datos.**

Para ejecutar la presente investigación se hará uso de: información bibliográfica y documentada; la observación directa de las empresas de hoteleras de la ciudad de Cajamarca, como instrumento básico para el logro de los objetivos; entrevistas a los responsables de las empresas; encuestas para la recopilación de la información. Esta información se recopilara teniendo en cuenta las fuentes Primarias: esta información será suministrada en primer lugar por los propietarios de las empresas en estudio, los gerentes generales y los gerentes de las áreas productivas, los trabajadores y los clientes que hacen uso de las instalaciones de Hotel Sol Y Luna.

**En cuanto a las fuentes secundarias,** tenemos los libros de textos, leyes, normas, revistas empresariales, separatas, informes estadísticos de instituciones gubernamentales, bibliografía especializada sobre costos, costos basados en actividades, crecimiento empresarial y sitios Web de Internet.

### **b. Procesamiento.**

La información utilizada se procesará, empleando los recursos estadísticos adecuados.

### **c. Análisis e interpretación:**

- Se realizará a través de cuantificación y calificación de los datos obtenidos; a través del Excel.
- Se elaborarán tablas estadísticas con sus respectivos gráficos.
- Se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos para emitir las conclusiones y recomendaciones.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En cuanto a los antecedentes del problema no existen trabajos de investigación relacionados con el problema en la ciudad de Cajamarca.

### **2. BASES TEÓRICAS**

#### **2.1. Teoría del Planeamiento Estratégico**

Según David Fred (2006), el Planeamiento Estratégico es el arte y ciencia de administrar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Esta definición implica que el Planeamiento estratégico integra: la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción de operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial.

El proceso del Planeamiento Estratégico es dinámico por naturaleza, está conformado por conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la empresa necesita información relevante, derivada del análisis de ambiente interno y el entorno externo tal como lo explican Michael Hit, Duane Ireland y Robert Hoskisson (2008).

Dentro del concepto del Planeamiento Estratégico se debe definir el concepto de estrategia. Peter Drucker (1997). define la estrategia bajo el concepto de que toda organización opera basada en una teoría de negocios, es decir, en un conjunto de suposiciones respecto de lo que es su negocio, cuáles son sus objetivos, cómo define resultados, quiénes son sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan.

La estrategia convierte esta teoría de negocio en desempeño. Su propósito es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desean dentro de un medio imprevisible, porque la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito. Según el autor. Richard L. Daft, (2007), una organización se crea para alcanzar un objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección.

Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo, en este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño del Planeamiento Estratégico de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización y en ese sentido adaptar a las organizaciones a entornos en constantes cambios.

Según Humberto Serna (2004), la planeación estratégica como diagnóstico competitivo y prospectivo es definida como el proceso mediante el cual se toman decisiones internas y externas con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad de la institución hacia el futuro.

Para Jeremy Hope y David Player (2012), la planificación estratégica es considerada como una de las mejores y la principal práctica de gestión empresarial que busca optimizar el control de la gestión y el rendimiento.

Del mismo modo, señala que la “Planificación Estratégica es un proceso destinado a determinar los objetivos a mediano y largo plazo, y la manera en que la organización los alcanzará. Si se hace adecuadamente, el proceso debería estimular un pensamiento imaginativo e innovador y posibilitar que la organización de adaptarse al cambio”.

### 2.1.1 La Naturaleza de la Planeación Estratégica

Según Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel (2000), la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una empresa y las oportunidades de evolución de mercado. La meta de planeación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto las decisiones estratégicas requieren compromisos de los recursos a largo plazo.

Según estos autores la planeación estratégica es crucial para el éxito de los negocios.

Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer (1998) se preguntan ¿por qué hacer planeación estratégica?, respondiendo que la planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere.

Javier Fernández (2009). Señala que el planeamiento estratégico constituye la primera herramienta de las siete maravillas de la dirección empresarial.

### **2.1.2. Beneficios del Planeamiento Estratégico**

De acuerdo a las investigaciones realizadas según Thomas Whellen y David Hunger (2007), se ha revelado que las organizaciones que participan del Planeamiento Estratégico generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o concordancia, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

De acuerdo a esta investigación, una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios del Planeamiento Estratégico mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, según Whellen y Hunger (2007), para que el Planeamiento Estratégico sea eficaz, no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas.

- ¿Dónde se encuentra la organización ahora?
- Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años?
- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones debe llevar a cabo la administración?, ¿cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

Asimismo, señalan que en el 2003, la encuesta anual de Herramientas de Administración, de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de los cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) que es parte esencial de la administración estratégica, indicando a su vez que la investigación sobre las prácticas de la planificación de las empresas.

Concluyen que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, que forman parte de un proceso de planeación orientado hacia el futuro y que debe formularse por escrito.

También señalan que estudios de pequeñas y medianas empresas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando este se mide en relación al aumento de las ventas.

En cuanto a la planificación de la estrategia, de grandes corporaciones con múltiples divisiones es complejo y requiere de mucho tiempo indicando que una empresa grande necesita con frecuencia más de un año para pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones.

### **2.1.3. El Planeamiento Estratégico como primera función de la administración**

El Planeamiento Estratégico constituye la primera función de la administración y es inherente a todo gestor empresarial o elemento decisorio en una organización; define el curso de acción futura a seguir por la empresa.

La planeación es el puente principal entre el presente y futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

Según David Fred (2003), la planeación consiste en todas aquellas actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro.

Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.

Este autor señala que Alfred Chandler (2009), define el planeamiento estratégico como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

La planeación permite a la empresa tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales; además ayuda a garantizar que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos. Asimismo, la planeación es la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia; sin embargo es considerada como el fundamento de la gerencia, es la tarea que los gerentes descuidan más.

El proceso de la planeación debe involucrar a los gerentes y empleados de toda la empresa. Todos los gerentes deben participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso por parte de los empleados.

La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y de los empleados; además permite a una empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas, así como reducir al mínimo el impacto de las amenazas.

Robert Kaplan (2000) señala que la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y a los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

#### **2.1.4. Etapas del Planeamiento Estratégico**

El plan estratégico comprende las siguientes etapas:

- a. El diagnóstico situacional interno y externo de la empresa que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- b. La formulación del plan estratégico, que comprende la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias propuestas por la organización.
- c. La ejecución o implementación, que comprende la implementación de las estrategias, políticas y la asignación de recursos.
- d. La evaluación y control, según David Fred (2006), las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.
- e. Asimismo este autor señala que la evaluación de la estrategia comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; la comparación de resultados esperados con los resultados reales; y la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento.

#### **2.1.5. El Proceso Estratégico**

Fernando D'Alessio (2007) considera el proceso estratégico como el conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (2007), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso, ya que recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

## 2.2. Teoría del Diagnóstico Empresarial

El Diagnóstico Empresarial u organizacional es una herramienta de la gestión empresarial que nos permite conocer el nivel de desempeño de la organización, así como el entorno o medio ambiente y su interrelación e interacción con esta.

### Objetivos

- Evaluar el nivel de desempeño de los recursos de la empresa y los niveles de gestión funcional en la organización.
- Conocer el entorno o medio ambiente de la empresa, su interrelación e interacción con esta.
- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.
- Base fundamental para la toma de decisiones (los diagnósticos acertados conducen a una toma de decisión adecuada).
- Base para buscar un mayor desarrollo organizacional a fin de elevar la cultura organizacional.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Determinar los factores claves de éxito (factores críticos de éxito).
- Determinar los problemas y las potencialidades de la empresa a fin de tomar medidas correctivas y establecer planes empresariales adecuados.

### Características

- Objetividad (visión real e imparcial de los hechos).
- Oportunidad (tiempo).
- Claridad (comprensión).
- Precisión (exactitud).
- Utilidad (crear provecho).
- Calidad (apoyo a norma de calidad).
- Lógica (coherencia y secuencia en pensamiento y expresión).



### **2.2.1. Diagnóstico interno**

Según Fred (2003), los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

El diagnóstico interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Este es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan a otras áreas y actividades de la empresa.

La realización de un diagnóstico interno es de vital importancia para la salud de la organización. Aún muchas empresas prefieren ser evaluadas únicamente con base en su rendimiento financiero, sin embargo, un número cada vez mayor de empresas exitosas utilizan el diagnóstico interno para lograr ventajas competitivas sobre sus empresas rivales.

### **2.2.2. Diagnóstico Externo**

El diagnóstico externo revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Casi todas las empresas se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan mucho su interpretación. Por ello, para poder manejar datos del entorno externo que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general.

De acuerdo a lo indicado por Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), recurren a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno saben que realizar este análisis es una tarea difícil pero a la vez importante.

Los elementos del análisis del entorno externo son:

1. Búsqueda.- Detectar los primeros indicios de los cambios y las tendencias del entorno.
2. Observación.- Dilucidar su significado gracias a la vigilancia permanente, su búsqueda de cambios y tendencias del entorno.
3. Pronóstico.- Preparar proyecciones de los resultados anticipados, basadas en los cambios y las tendencias observados.
4. Evaluación.- Establecer los tiempos y la importancia que los cambios y las tendencias del entorno tienen para las estrategias de la empresa y su administración.

Un objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y oportunidades. Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica.

Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

El proceso de llevar a cabo un diagnóstico externo debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible.

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, se disminuye la demanda de los productos de la industria y la reducción de precios se vuelve común.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores combinan de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

### **2.2.3. Entrada potencial de nuevos competidores**

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados, la falta de acceso a materias primas, las políticas reguladoras gubernamentales, y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar, si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

### **2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

#### **2.2.5. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejorar calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de 38 inventarios reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

#### **2.2.6. Poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

David Fred (2003) señala que hay tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, esto revelará si la competencia en una determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
- Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.

- Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

## **2.3. Direccionamiento Estratégico**

### **2.3.1. Misión**

Se considera que la misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía los propósitos y necesidades que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Según Goodstein y otros (1998), al formular la misión una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función(es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

### **2.3.2. Visión**

Es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar. Debe proyectar la empresa hacia el futuro. Condición posible y deseable de la empresa en el futuro. Debe ser desarrollada y conocida por todos.

### **2.3.3. Objetivos**

Fred, (2008). “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica”.

### **2.3.4. Políticas**

Fred, (2008) Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos, estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los mismos.

### **2.3.5. Valores corporativos**

Planning S.A., (2004), Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. (Planning S.A., 2004).

### **2.3.6. Estrategias**

Estrategias competitivas genéricas por Michael Porter

Michael Porter (1997) señala que hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial.

Dentro de las estrategias genéricas tenemos:

#### **1. Liderazgo general en costos**

La primera estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

La posición de costos bajos posibilita a la organización:

- Una defensa contra la rivalidad entre competidores.

- Defensa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.
- Defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.
- Por lo general, también pone sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.
- Una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

En consecuencia, en teoría, una posición bajo costo protege a la organización contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir:

- Una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas.
- Ágil diseño de los productos para facilitar su fabricación.
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para servir a todos los grupos de clientes importantes.
- La inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

Una vez lograda la posición de bajo costo, proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos.

Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.



## **2. Diferenciación**

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. La diferenciación es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones.

La estrategia de diferenciación no obvia el tratamiento de los costos, sino más bien estos no son su objetivo primordial, pues si bien las actividades requeridas para crear la diferenciación son inherentemente costosas, porque involucran extensa investigación, diseño novedoso del producto, etc.

La diferenciación proporciona:

- Un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- Aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.
- La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor.
- Claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- La organización que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

### **3. Enfoque o alta segmentación**

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, en enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

#### **2.3.7. Las cinco Ps de la estrategia planteadas por Henry Mintzberg**

Estrategia como plan: conscientemente determinado como guía o una serie de guías para abordar una situación específica. (Estrategia para captar mercado).

- En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra.
- En la teoría de juego la estrategia es un plan completo que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible.
- En la administración la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos principales de la empresa sean alcanzados.

Estrategia como patrón: constituye un modelo con un flujo de acciones. Ejemplo:

- Pinturas de Picasso, diseño de modelo T trazado para los carros Ford color negro primera fabricación, juegos de ajedrez.

Estrategia como pauta de acción: el plan también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor.

Ejemplo:

- Cuando una corporación amenaza con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta.

Estrategia como posición: establece que la estrategia es un medio para ubicar una organización, en lo que los teóricos de la organización suelen llamar “medio ambiente”, viniendo a ser la estrategia mediadora o de “acoplamiento” entre la organización y el medio ambiente, buscando ubicar a la organización en un entorno externo.

Estrategia como perspectiva: su posición no implica solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, esta estrategia mira el interior de la organización, mejor dicho hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, con una visión más amplia.

#### **2.4. Planeación de contingencia**

Una premisa básica de la buena dirección estratégica es que las empresas deben planear formas de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que estos ocurran. Muchas empresas preparan planes de contingencia solo para los sucesos desfavorables y esto es un error, ya que

tanto la reducción al mínimo de las amenazas como el aprovechamiento de las oportunidades mejoran la posición competitiva de una empresa.

A pesar del cuidado con los que se hayan formulado, implantado y evaluado las estrategias, los acontecimientos imprevistos como las huelgas, los boicots, los desastres naturales, la llegada de competidores extranjeros y las acciones gubernamentales pueden volver obsoleta una estrategia.

Para reducir al mínimo el impacto de las amenazas potenciales, las empresas deben diseñar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia, según Fred (2009).

Los planes de contingencia se definen como planes alternos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Solo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de planes de contingencia. Los estrategas no deben tratar de cubrir todas las bases planificando para todas las contingencias potenciales; pero, en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser tan sencillos como sea posible.

Algunos planes de contingencia que las empresas establecen en forma común incluyen lo siguiente:

1. Si un competidor importante sale de ciertos mercados según indican los informes de inteligencia, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?
2. Si no se logran nuestros objetivos de ventas, ¿qué acciones debe realizar nuestra empresa para evitar la pérdida de utilidades?
3. Si la demanda de nuestro nuevo producto supera lo planeado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa para satisfacer el aumento de la demanda?
4. Si ocurren ciertos desastres, como una pérdida de herramientas de computo, un intento de toma de control hostil, la pérdida de protección de patentes o la destrucción de instalaciones de manufactura debido a terremotos, tornados o huracanes, ¿qué acciones debe llevar a cabo nuestra empresa? 46

5. Si un nuevo avance tecnológico hace que nuestro producto se vuelva obsoleto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?

Muchas empresas eliminan las alternativas de estrategias no seleccionadas para la implantación, aunque el trabajo dedicado al análisis de estas opciones proporcionaría información valiosa.

Cuando las actividades de evaluación de la estrategia revelan la necesidad de realizar un cambio importante con rapidez, se puede ejecutar un plan de contingencia adecuado de manera oportuna.

Los planes de contingencia fomentan la habilidad de un estratega para responder en forma rápida a los cambios clave que ocurren en los fundamentos interno y externo de la estrategia actual de una empresa; por ejemplo, si las suposiciones sobre la economía son equivocadas y existen planes de contingencia preparados, entonces los gerentes tienen la oportunidad de efectuar los cambios pertinentes con prontitud.

Linneman y Chandran (2007) informaron que la planeación de contingencia proporciona tres beneficios importantes:

- Permitir respuesta rápida al cambio.
- Evitar el pánico en situaciones de crisis.
- Cambiar la perspectiva de los gerentes hacia la adaptación al estimularlos a apreciar lo variable que puede ser el futuro.

Asimismo sugirieron que la planeación eficaz de la contingencia implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos tanto beneficios como desfavorables que pudieran afectar la estrategia o estrategias.
2. Especificar las situaciones que desencadenan las contingencias. Calcular el momento en que las contingencias podrían ocurrir.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el beneficio o el daño potencial de cada contingencia.

4. Diseñar planes de contingencia. Asegurarse que los planes sean compatibles con las estrategias actuales y viables económicamente.
5. Analizar el impacto de cada plan de contingencia; es decir, calcular en qué grado cada plan de contingencia aprovechará o anulará la contingencia relacionada.
6. Hacer esto cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
7. Determinar las señales tempranas de advertencia para las contingencias claves.  
Vigilar las señales de advertencia anticipadas.

En el caso de contingencias con señales de advertencia anticipadas y confiables, elaborar planes de acción por adelantado para aprovechar el tiempo límite disponible.

#### **2.4.1. Enfoque de las 7 S para el análisis administrativo planteado por la consultora McKinsey**

El enfoque de las 7 S para el análisis administrativo fue desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría McKinsey & Company.

El autor Harold Koontz (1998) señala que este enfoque se ha vuelto muy popular. Debido en parte a que sirvió de apoyo para las investigaciones.

Las siete S son las siguientes:

- Estrategia (strategy). Acción y asignación sistemáticas de recursos para el logro de los propósitos de la compañía.
- Estructura (structure). Estructura organizacional y relaciones de autoridad/responsabilidad.
- Sistemas (systems). Procedimientos y procesos como sistemas de información, procesos de manufactura, presupuestos y procesos de control.

- Estilo (style). Modo de comportamiento de los administradores y dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales.
- Personal (staff). Personas que forman parte de la empresa y su socialización en la cultura organizacional.
- Valores compartidos (shared values). Valores que comparten los miembros de una organización, conocido también como metas supremas.
- Habilidades (skills). Capacidades distintivas de una empresa.

### **Modelos de Excelencia en la Gestión**

Existen a nivel mundial diversos modelos de excelencia en la Gestión, los cuales tienen como uno de los criterios fundamentales para una adecuada gestión a la planificación estratégica. Los principales modelos son los siguientes:

#### **a. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

### **3.- TOMA DE DECISIONES**

Una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados.

Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. La palabra decisión deriva del término decidido que significa cortar; referido al

concepto actual, se entiende que se “corta” una alternativa finalmente elegida. Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

### **3.1.- ENFOQUES**

Existen diferentes enfoques que han estudiado el proceso de toma de decisiones:

- Racional
- Satisfactor
- Procedimiento organizacional
- Político

#### **3.1.1 Racional**

En primer lugar, siguiendo las ideas de Simon (1980), se define la figura del decisor racional. En este caso, se identifican y enumeran las alternativas posibles, se analizan las consecuencias derivadas de cada una y se valoran y comparan dichas consecuencias. En cuanto al decisor, debe describir su función de utilidad, es decir, su preferencia por distintas consecuencias.

#### **3.1.2 Satisfactor**

La toma de decisiones también puede desembocar en una solución satisfactoria.

Frente al racional “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa, encontramos al “hombre administrativo”, que se conforma con una solución satisfactoria. Esto encuentra su causa en la cantidad de información disponible, que no siempre es toda con la que se debería contar para tomar una decisión. Además, influyen las decisiones de otros decisores y otros factores empresariales como las normas, la autoridad, la división del trabajo, etc. (Menguzzato y Renau, 1995).

#### **3.1.3 Procedimiento organizacional**



Por otra parte, el enfoque del procedimiento organizacional se centra en el análisis de los canales de comunicación, la formalización de procesos y la distinción entre estructura formal e informal (Cyert y March, 1965). En la empresa existen personas individuales que tienen objetivos propios; estas personas pueden agruparse de forman que comparten objetivos comunes. Por tanto, en la empresa existen múltiples objetivos de diferente cariz. En este contexto, para evitar la incertidumbre se siguen procedimientos estándar, reglas sencillas y se utiliza la retroalimentación. Normalmente se elige la primera alternativa que se encuentra satisfactoria y no se siguen analizando el resto de alternativas.

### **3.1.4 Político**

Finalmente, cabe mencionar el enfoque que considera los juegos políticos y de poder (Vitt, Luckevich y Misner, 2003). En la empresa existen diferentes grupos de personas que tienen intereses distintos. Por tanto, para alcanzar una solución satisfactoria se recurre a la negociación, mediante la cual se consiguen gran parte de las reivindicaciones de cada grupo a través del consenso.

Los decisores pueden adoptar cualquiera de las posturas descritas en estos enfoques listados anteriormente, teniendo en cuenta en cualquier caso tanto datos cuantitativos (datos históricos, estudios estadísticos) como cualitativos (intuición, experiencia).

Un aspecto importante en la toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor (Dixon, 1970). Las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa. Dependiendo de la situación se pueden utilizar métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones (Vicens, Albarracín y Palmer, 2005; Serra, 2004) y/o

métodos cualitativos (Herrera, Herrera-Viedma y Verdegay, 1996; Zimmermann, 1991).

En la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa. Con la obtención de información se elaboran, sintetizan y almacenan datos sobre un determinado hecho (González, 2001). Esta información es útil antes de la toma de decisiones, pero también enriquece la solución final si se incorpora paulatinamente durante todo el proceso. Por supuesto, a más información, más garantía de éxito en la toma de decisiones, pero hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación, resumen, etc.

Actualmente existe tal cantidad de información sobre cualquier hecho que llega a sobrepasar la capacidad humana de búsqueda y síntesis, por lo que son útiles las bases de datos u otros sistemas de información computarizados (Gil Pechuán, 1994;1996).

La información es el principio y el fin del ciclo Información-Decisión-Acción, que podemos ver en la Figura 2 (Claver et al., 2000). Con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.

### **3.1.5 El ciclo Información-Decisión-Acción.**

De este modo, la toma de decisiones es el proceso que facilita la conversión de la información en acción.

## **3.2 ETAPAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Consideramos que la toma de decisiones es un proceso porque durante un periodo de tiempo se suceden una serie de etapas de forma secuencial como se muestra a continuación:

Las fases son las siguientes (de Miguel, 1993; Moody, 1991; Hubert, 1984; Simon, 1977):

1. **Información:** La información es el principio y el fin del ciclo Información- Decisión-Acción, Con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.
2. **Fase de inteligencia.** Consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión (Greenwood, 1978). En primer lugar se realiza un análisis completo interno y externo para buscar el origen fundamental de este problema. Debemos tener en cuenta que este análisis depende de la forma en que el decisor percibe el problema, es decir, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información; es necesario recopilar todos los datos disponibles acerca del problema para optimizar la utilidad de la información. En esta etapa pueden suceder una serie de errores bastante comunes. Por ejemplo, podemos obtener una respuesta adecuada para un problema equivocado. En este caso, debemos volver a analizar el problema, que seguirá sin solución. También es posible tomar una decisión inoportuna o una decisión que no conduce a la realización de una acción. Estos errores se producen por una falta de organización que conlleva la utilización de la intuición y no de métodos más científicos en el proceso de toma de decisiones. Otra fuente de confusión es realizar una mala distribución del tiempo, dando más importancia a la búsqueda de la respuesta apropiada que a la formulación de la pregunta correcta. Finalmente, el decisor puede considerar que la toma de decisiones es un problema y no una oportunidad.
3. **Fase de diseño, modelización o concepción.** Se identifican y enumeran todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Para ello debemos hacer un análisis exhaustivo del problema, siendo recomendable la opinión de varias personas con distintos puntos de vista, con el fin de que no queden alternativas sin identificar.

4. **Fase de selección.** Consiste en la elección de una alternativa. Para ello, se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos. Además, la alternativa elegida debe ser factible y contribuir a la resolución del problema. Hay que tener en cuenta los posibles problemas futuros y las consecuencias asociadas a cada una de las alternativas. Por supuesto, esta elección se realiza en función de la cantidad y calidad de información disponible a tal efecto.
5. **Fase de implantación.** Se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema.
6. **Fase de revisión.** Sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados. Se realiza un control evaluando las acciones pasadas y si algo no es correcto, se reinicia el proceso.

### **3.3. TIPOS DE DECISIONES**

No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias. Obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario. En este epígrafe describimos tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa siguiendo a Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995). Estas clasificaciones se presentan a continuación:

En primer lugar, la clasificación por nivel distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son: estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operacionales o de regulación. Sus principales características son:

1. **Decisiones estratégicas o de planificación.**
  - Los decisores son los altos directivos.
  - Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
  - La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.

- Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.

## 2. Decisiones tácticas o de pilotaje.

- Los decisores son los directivos intermedios.
- Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
- Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.
- Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.

## 3. Decisiones operacionales o de regulación.

- Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
- Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.
- Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos, etc.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final (Simon, 1977). Las diferentes decisiones son:

### A. Decisiones programadas.

Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan.

Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios.

Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.

Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.

Ejemplo: un cliente presenta una queja para la que se pone en marcha un protocolo de compensación, la realización de tareas rutinarias recogidas en el manual de procedimientos, etc.

## **B. Decisiones no programadas.**

Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.

No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.

Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

Ejemplos: una catástrofe natural destruye uno de los almacenes de la empresa y se debe decidir su reparación o su localización en otro lugar, una empresa quiere dar el salto al mercado internacional, etc.

Finalmente, se propone una clasificación sintética basada en las dos anteriores, es decir, en función del nivel jerárquico donde se tome la decisión y del método utilizado, distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Keen y Scoot Morton, 1978).

## **C. Decisiones estructuradas (=decisiones programadas).**

Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas.

Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.

## **D. Decisiones semiestructuradas.**

Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección.

Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión. Decisiones no estructuradas (=no programadas).

No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo.

Ninguna de las fases es estructurada.

## **4.- EL SECTOR HOTELERO**

### **1. El turismo: concepto y clasificación**

Comenzando por el sector turístico en general es remarcable que el turismo como fenómeno social y como actividad económica es, desde hace unos años, una realidad asumida. Puede decirse que actualmente el sector turístico está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento destacables en la que: "los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado están aumentando continuamente, también aumenta la competencia entre las regiones o países de destino, se están conociendo mejor los crecientes efectos del turismo, sean económicos, socioculturales o ambientales, y se les está prestando mayor atención, el consumidor está mejor informado acerca de los destinos turísticos y de las opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos, las transacciones del mercado del turismo están dominadas por la tecnología, especialmente en los aspectos de información por computadora y sistemas de reservas"

Ante el panorama que caracteriza actualmente el sector turístico los clientes también han adoptado un comportamiento que ha ido experimentando una serie de cambios, entre los que pueden citarse los siguientes: "Excesivas expectativas de los clientes (confunden la calidad del tour-operador con las infraestructuras del destino/país).

Los clientes se están acostumbrando a descensos continuos de precios ("guerra de precios") debido a que la oferta supera a la demanda, falta oferta de productos que se adapten a la demanda de extranjeros (otras épocas de vacaciones diferentes a verano), en épocas de crisis el cliente parece que sólo valora el precio, el turismo de masas afecta negativamente a la "amabilidad/trato de la gente".

Si el sector turístico en general y sus clientes en concreto presentan en la actualidad las particularidades anteriores debe consensuarse una definición del término turismo con el fin de concretar en todo momento las áreas y actividades que lo componen excluyendo del mismo aquéllas que no deban ser consideradas.

## 1.1. Concepto de turismo

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque éstas suelen incidir en una serie de aspectos tales como la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia. No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen. La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas (1994) aprueba en el año 1993 el informe de la Organización Mundial del Turismo de Recomendaciones sobre estadísticas del turismo. La definición otorgada al término turismo es la siguiente:

El turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos".

La Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) (1993), era partidaria de diferenciar en el turismo internacional términos como visitante, turista y excursionista, con el fin de clarificar estos conceptos al objeto de la elaboración de estadísticas, por lo que las definiciones que aporta son las siguientes:

Un visitante es "una persona que visita por no más de un año un país diferente de aquél en el cual tiene de ordinario su residencia y cuyo motivo principal para la visita es distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo país que visita".

En la definición anterior del concepto de visitante se están contemplando las siguientes dos categorías distintas, turistas y excursionistas:



- Turistas, visitantes como se definen anteriormente, que permanecen al menos 24 horas pero no más de un año en el país que visitan y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse del modo siguiente:
  - a. placer, distracción, vacaciones, deporte;
  - b. negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión.
- excursionistas, visitantes, como se definen anteriormente, que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan (incluidos los pasajeros en crucero)" A su vez, también debe contemplarse el turismo que se realiza dentro del mismo país en que está fijada la residencia del turista.

En este sentido, la O.M.T. definía así el término visitante nacional:

Un visitante nacional "denota una persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que resida en un país y que viaje a un lugar situado en ese mismo país para permanecer en él no más de un año y cuyo motivo principal para la visita sea distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo lugar visitado".

De nuevo, la definición anterior de visitante nacional comprende las mismas dos categorías que las apuntadas para la denominación general de visitante, es decir, que también puede clasificarse en turistas excursionistas nacionales.

Generalmente, las definiciones que a lo largo del tiempo se han propuesto acerca del concepto de turismo están planteadas desde el punto de vista de la demanda turística.

En cambio, si se tiene en cuenta la oferta de servicios y las actividades que en este sector se realizan también puede configurarse una clasificación del mismo. En este sentido, basándose en la clasificación proporcionada por la fuente original de las Cuentas de las Sociedades en las Fuentes

Tributarias (CSFT), Uriel, E. y Monfort, V.M. (2001) realizan una propuesta de clasificación del sector turístico muy completa.

Las grandes agrupaciones contempladas en la misma son el alojamiento turístico y restauración, las agencias de viajes, actividades complementarias a las turísticas y el transporte que incluye ferrocarril, el transporte de viajeros por carretera, el marítimo, el aéreo y el alquiler de vehículos.

Todo el conjunto considerado de empresas turísticas pertenece al sector servicios puesto que el producto que ofrecen suele tener esta consideración. Estas empresas, de carácter diverso y complejo, tanto en su estructura y en su organización como en las actividades que desarrollan, ofrecen al cliente un servicio o producto que difícilmente es tangible y, por tanto, poco almacenable. Además, se trata de un sector en el que a menudo el cliente está alejado del producto que pretende consumir lo cual le obliga a efectuar un desplazamiento hasta el lugar en el que consumirá dicho producto. Este hecho comporta un desarrollo espectacular en las actividades de comercialización del mismo, para la captación del cliente y la promoción del producto distinto del que pueda darse en otros sectores.

Un último aspecto a considerar en relación con el sector turístico es su dependencia con respecto a su localización específica, es decir, a los recursos naturales del espacio en el que se encuentre enmarcada cada oferta turística, así como la legislación emitida en relación al sector y a dichos recursos, tanto por las restricciones que ambos, localización y legislación, pueden implicar como por las oportunidades que pueden reportar al sector.

Puesto que estas circunstancias también han ido cambiando a lo largo del tiempo en el apartado siguiente estudiaremos brevemente la evolución que en España ha experimentado el turismo.

## 1.2. Evolución del turismo

El “boom” espectacular del fenómeno del turismo se remonta a los años sesenta, aunque durante los años anteriores ya se había iniciado una tímida corriente turística hacia nuestro país así como una institucionalización de esta actividad en el Perú.

También es cierto que este sector se ha mostrado a lo largo de los años bastante vulnerable a determinadas situaciones de diversa índole, tales como políticas monetarias, inestabilidad política, situaciones de paz o inestabilidad, crisis monetarias o políticas internacionales, etc. No obstante, con la proyección de más de 40 años, es constatable que se trata de uno de los sectores que mejor ha resistido y superado los diferentes embates recibidos directa o indirectamente derivados de todas aquellas situaciones apuntadas anteriormente.

A pesar del interés que ha supuesto este acusado crecimiento del turismo a lo largo de los años debemos lamentar que, en determinadas zonas turísticas y en ciertas épocas, se haya permitido la aglomeración de edificios, la destrucción de paisajes naturales con encanto, en favor de la expansión. No es de extrañar que desde hace unos años se haya manifestado una inquietud por un desarrollo sostenible de las zonas turísticas, por el estudio de los temas medioambientales, etc. Sin embargo, es difícil conseguir recuperar algunas zonas turísticas que en el pasado conformaban el territorio peruano.

En este mismo sentido, una de las conclusiones del trabajo de Ferrer (1986) se formulaba de la siguiente forma. “Los efectos resultantes del desarrollo del turismo presentan una serie de beneficios para el país receptor del mismo y, especialmente, para las regiones a donde fluyen los turistas, aunque puede presentar algunos problemas referidos a las áreas de lo socio-cultural y de la ecología. No cabe duda de su gran importancia como factor de crecimiento económico de los países receptores de turismo masivo como es el caso de Perú”

Quizás por este motivo, o quizás por un intento de satisfacer una diversidad creciente de gustos y necesidades de los clientes, haya proliferado una nueva oferta turística, evolución de alguna existente, o realmente producto nuevo, como es el turismo rural, el turismo verde, el turismo de aventura, el turismo cultural, etc.

No obstante, las empresas que nacieron con el boom turístico y se desarrollaron después sin la adecuada planificación a que nos referíamos anteriormente, ahora sienten la necesidad de recuperar un tiempo perdido al haber pasado de una empresa artesanal a una concepción moderna de establecimientos turísticos, con los requerimientos que ello comporta en cuanto a métodos de gestión y producción actuales y eficaces.

Sin embargo, es evidente que continuar con una visión convencional del turismo no es suficiente para enfocar su futuro. Debe analizarse este sector crítica y abiertamente con el objeto de proponer las estrategias y políticas más adecuadas para su desarrollo. Está claro que el turismo es un hecho imparable como concepto, puesto que las previsiones para dentro de unos años lo ratifican, pero son muchos los destinos turísticos que compiten por captar el mayor número de clientes. Por ello, es necesario no bajar la guardia y profundizar en áreas como la calidad de los servicios, la diversificación de la oferta, las infraestructuras, los parques de ocio, las nuevas técnicas de gestión y de comercialización, los recursos humanos, satisfacción y fidelización del cliente, etc.

En este sentido, los factores clave para la obtención de los objetivos de satisfacción de sus clientes y de competitividad de sus empresas que fueron identificados en las mesas redondas organizadas por el Instituto de Estudios Turísticos y Arthur Andersen (2010), y realizadas mediante la participación de representantes de asociaciones y empresas del sector turístico fueron los siguientes: “diversificación de productos y mercados, remodelación de los recursos materiales, incremento de la oferta complementaria, recursos humanos, desestacionalización de la demanda,

política de precios, crecimiento selectivo de la oferta, información-intercomunicación, competencia leal, atención al cliente, eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costes y control de costes, mejora de servicios e instalaciones públicas, proyección internacional del sector”.

Sobre la importancia relativa de estos factores se realizó también una votación entre los participantes en la reunión siendo el factor mejor puntuado obteniendo un 78% el relativo a la eficacia en la gestión empresarial. Este factor fue considerado como un atributo estrella para la consecución del éxito del negocio y como una oportunidad a corto plazo en dicho éxito.

Entre las conclusiones generales de estas reuniones cabe citar la siguiente:

“La empresa ideal sería aquella que lograra una eficacia en su gestión empresarial, mediante una correcta estructura y control de los costes en relación a las ventas, con una adecuada política de precios vinculada a la oferta de altos niveles de calidad (buena relación calidad-precio). Asimismo, contaría con una mentalidad de negocio-servicio totalmente orientada al cliente, con una gran flexibilidad para atender sus necesidades actuales y potenciales. Por último, optimizaría las prestaciones de una avanzada tecnología en base a una perfecta armonización con los recursos humanos y a una homologación de los sistemas (de gestión, reservas, etc.)”

## **2. Establecimientos hoteleros**

Dentro del conjunto de medios de alojamiento turísticos pueden distinguirse un grupo de alojamientos de tipo hotelero, que son los que nos resultan de mayor interés para nuestro trabajo, y otro grupo de tipo extrahotelero (que incluyen viviendas turísticas, campings, apartamentos, ciudades de vacaciones, albergues, residencias, etc.).

A pesar de existir dos agrupaciones diferentes son los establecimientos hoteleros el elemento básico de la oferta total del alojamiento. Una posible definición del sector hotelero podría ser la siguiente: “el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.”

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad.

Junto a la función principal productiva, que aparecía en la definición anterior, de prestar alojamiento a los clientes, los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

## **2.1. Clasificación de los establecimientos hoteleros**

Resulta difícil hablar de una única clasificación de los establecimientos hoteleros puesto que no todos los países disponen de una clasificación oficial y si la tienen no se aplican los mismos criterios. Por ello, puede apreciarse que una misma categoría presente características diferentes en función del país en el que nos hallemos.

### **Clasificación**

- Grupo primero: Hoteles

- Grupo segundo: Pensiones

Dentro el grupo de hoteles se distinguen a su vez tres modalidades que definimos a continuación: hoteles, hoteles-apartamento y moteles.

Los hoteles son “aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades”, que son los hoteles-apartamento y los moteles, que definimos a continuación. Este tipo de empresas se clasifica en cinco categorías que se identifican por estrellas doradas con el símbolo H. Algunos hoteles pueden recibir alguna regulación más específica según sean de montaña, de balneario, de congresos, etc.

Los hoteles-apartamentos son “aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento”. También se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas doradas con el símbolo HA.

Los moteles se pueden definir como aquellos “establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración”. La categoría de estos establecimientos es única y equivale a la de un hotel de dos estrellas, su símbolo es la letra M.

Por último, se define el grupo denominado pensiones como aquellos “establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles y se clasifican en dos categorías, identificados por una y dos estrellas”. En este caso el símbolo que las identifica es la letra P.

## **2.2.Características de la industria hotelera**

Como ya se había apuntado anteriormente, las actividades realizadas en los establecimientos hoteleros son de naturaleza

heterogénea. La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa.

Los servicios de hotelería pueden fijarse, en general, dentro del marco siguiente: empresas dedicadas, de modo profesional o habitual al alojamiento de las personas con, o sin, otros servicios de carácter complementario.

A su vez, estas actividades “se diferencian de las actividades de otras organizaciones industriales y comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal, “la venta del alojamiento” o de las habitaciones, distinta a las otras actividades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etc.”.

Esta naturaleza distinta contribuye a configurar un conjunto de características específicas para este sector. El conocimiento de esas características puede considerarse un paso obligado para el éxito en el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo. En base a las características particulares que Muñoz Colomina, C.I. (1993) expone para las empresas de servicios en general, así como en los trabajos de Mestres, J.R. (1995), Musa, S.M. y Sanchis, J.R. (1993) y Aguayo, J.M. (1997) es destacable, entre otras, las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente:

1. En primer lugar, se debe concretar que el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez ha sido finalizado, aunque sí lo pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación. Así pues, una vez obtenido no se puede inventariar para la



venta posterior. Es evidente que la mayoría de los servicios tiene una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad o incluso imposibilidad de almacenar el producto o el servicio obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.

2. El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. Es decir, el servicio o producto “se consume en el lugar de producción. En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento”, como ya hemos apuntado anteriormente.
3. Además, existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Es decir, existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.
4. No obstante, los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios importante para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o las diferentes necesidades de cada cliente como, por ejemplo, lavandería, plancha, gimnasio, teléfono, cambio de divisas, etc.
5. Además, cabe apuntar otra característica relacionada con el servicio hotelero como es la heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece. En algunos hoteles puede perfectamente pedirse un café, jugarse un partido de tenis, alojarse una noche, utilizar el servicio de mueble-bar, disfrutar de una sesión de masajes, etc.

6. El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros, es decir, no se pueden coger o tocar representa un inconveniente a tener en cuenta en dos sentidos diferentes:
  - El producto se identifica con el servicio mismo que se presta en cada momento. Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o “fabricación” del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, es muy importante el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor. Es decir, el trato que el conjunto de los recursos humanos del hotel mantiene con los clientes es un punto clave y decisivo. De él depende a menudo la percepción de calidad y satisfacción que estos clientes se formen de la estancia en el hotel. De ahí la importancia que tienen los recursos humanos en este tipo de establecimientos.
  - Al mismo tiempo, esta intangibilidad dificulta “la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido”
7. En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros puede remarcarse que “los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables. Se consideran costes fijos aquéllos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel. (...)”
8. El servicio que se presta en el hotel consigue que entre los diferentes individuos que forman la organización así como sus distintos estamentos jerárquicos se produzcan contactos continuos.
9. Algunos servicios no principales que se prestan en el hotel generan una venta indirecta y, por tanto, unos ingresos adicionales.
10. La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla. La atención continuada al público comporta una planificación del personal que

trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

Además de las características apuntadas, cabría añadir la que contempla Aguayo (1997) en su trabajo, cual es la siguiente:

11. "la diversidad del origen geográfico de sus clientes, así como la pluralidad de canales que pueden ser utilizados por éstos para la contratación de los servicios que preste el centro"

A tenor de lo anterior, se detecta la importante relación existente entre la empresa y el cliente porque éste se halla presente en el proceso de elaboración o prestación del servicio. Desde el principio, el cliente manifiesta su deseo sobre el servicio final que espera adquirir y, en consecuencia, éste debe adaptarse e incluso modificarse durante el proceso de obtención. Ello obliga a que los hoteles deban prestar parte de su atención al cliente y, por tanto, necesiten información sobre sus necesidades, sus gustos, sus costumbres, etc.

En relación a lo anterior, cabe destacar también la importancia que debe darse al concepto de calidad de los productos y servicios que ofrecen los hoteles ante el incremento de la competitividad en el mercado. Este concepto se ha convertido en un objetivo estratégico de las empresas. No obstante, para conseguir una mejora notable de la calidad se hace imprescindible la implantación de un sistema de contabilidad apropiado que elabore, analice y comunique la información necesaria en el que esté introducido el factor calidad como un objetivo más sobre el que debe informarse.

En un sistema de calidad total pueden considerarse como elementos necesarios para la aceptación del producto o servicio: la inexistencia de defectos o errores en la prestación o bien producido, la realización del control durante el proceso de producción y no a posteriori la reinicialización del proceso productivo cuando se ha observado un fallo para corregir la repetición del defecto y la eliminación de una tendencia peligrosa la observación visual o automática por medio de un sistema riguroso y científico.

Al plantearse un control de calidad en un establecimiento hotelero, “las expectativas del cliente se encontrarán en el confort, limpieza y prestación esmerada del servicio de alojamiento, por lo que el seguimiento de los responsables departamentales, de cómo se ofrece dicho producto (silencio, ausencia de olores, dedicación del personal, cumplimiento de compromisos, perfección en la entrega de la habitación, etc.) validará o no validará el índice de calidad planteado.

La calidad en un establecimiento hotelero "depende de la destreza y habilidad del equipo humano del hotel, puesto que unas buenas instalaciones o unas habitaciones lujosas no garantizan por sí solo el éxito de la empresa"

“Cuando una persona desea comprar un coche lo que más le interesa son sus características técnicas. Sin embargo, cuando lo que desea es alojarse en un hotel, la calidad técnica ya viene dada por la categoría del hotel, y lo que realmente le interesa son los “retoques humanos”. (...) Por lo tanto, los empleados de los hoteles se enfrentan a un desafío para satisfacer al público y mantener la clientela”

Además de centrar un interés real en la calidad del servicio prestado, la necesidad primordial de la dirección de los hoteles radica en obtener información relevante que permita formarse una visión de su funcionamiento con el fin de utilizarla como soporte en el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel global de la empresa, como a nivel de sección o departamento.

Así pues, para este tipo de empresas será fundamental disponer del Marketing como una herramienta fundamental que les suministre información sobre la valoración correcta de cada servicio o paquete de servicios de forma diferenciada de los demás.

Los hoteles deben llevar una información sobre los servicios, clientes fieles, potenciales, fundamentalmente los preciso que estos están dispuestos a pagar, de forma que puedan controlar si éstos sufren incrementos o decrementos con respecto a los presupuestos o previsiones iniciales.

También resulta fundamental disponer de información sobre las distintas actividades que componen el proceso productivo global y la capacidad disponible de las instalaciones para desarrollarlas. El Marketing debe constituir el instrumento que suministre todos estos datos que podrán servir para la toma de decisiones gerenciales a corto y a largo plazo.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1.SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1. ASPECTO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

##### 1.1 Estudio Legal

##### 1.1.1 Objetivo

Determinar la viabilidad legal del Hotel denominado “Sol Y Luna”, el tipo de estructura adecuada para la organización dependiendo de sus características, y considerando sus actividades normales.

##### 1.1.2 Forma Societaria

Según establece la Ley General de Sociedades 26887, se ha determinado que el Hotel “Sol y Luna” está constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

Se estableció un capital social de 5011,500 en efectivo, el cual estará distribuido en 50,115 acciones de s/. 1.00 nuevos soles, cada una, suscritas y pagadas de la siguiente manera:

APORTE DE SOCIOS		
Nombre	Acciones	Importe
Pedro Espino Colorado	3,159	315,992.00
Juan Quispe Ortega	3,159	315,992.00
Ortiz Linares Magda	3,159	315,992.00
Mendo López Diego	3,159	315,992.00
Méndez Olano Pedro	3,159	315,992.00
Díaz Araujo María Antonieta	3,159	315,992.00
Sánchez Mendoza Mauro	3,159	315,992.00
Pérez Alzamora Juan Antonio	3,159	315,992.00

Marín Villanueva Miguel	3,159	315,992.00
Abanto Bazán Mirian	3,159	315,992.00
<b>TOTAL APORTES</b>	<b>315,992</b>	<b>3'159,920.00</b>

### **1.1.3 Requisitos Para El Inicio De Actividades Del Hotel**

Nuestro Hotel inicio sus actividades en el año de 1961, por lo que cuenta con toda la documentación que necesita para estar constituido como empresa, cuenta con la Licencia de Apertura expedida por la Municipalidad correspondiente y con el Certificado de Clasificación y/o Categorización expedidos por el Órgano Regional Competente.

#### **a. Pasos para la Constitución de la Empresa**

Se procedió a realizar los trámites correspondientes para la constitución de la misma, y se tramito lo siguiente:

1. Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos  
(solo Persona Jurídica)
2. Elaboración de la minuta (solo Persona Jurídica)
3. Elevar minuta a escritura pública (solo Persona Jurídica)
4. Inscribir Escritura Pública en Registros Públicos (solo Persona Jurídica)
5. Obtención del número de RUC
6. Elegir régimen tributario
7. Comprar y legalizar libros contables
8. Inscribir trabajadores en Es Salud
9. Solicitud de licencia municipal

**b. Licencia de funcionamiento**

La Municipalidad, brinda un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, para otorgar en un solo acto la licencia de funcionamiento provisional previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente.

Si vencido el plazo, la Municipalidad no se pronuncia sobre la solicitud del usuario, se atenderá otorgada la licencia de funcionamiento provisional.

La licencia provisional de funcionamiento tendrá validez de doce (12) meses, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

Vencido el plazo de (12) meses, la Municipalidad de Cajamarca, que no ha detectado ninguna irregularidad o que habiéndola detectado, ha sido subsanada, emite la Licencia Municipal de funcionamiento definitiva.

De acuerdo con la Ley 28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, para el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento serán exigibles, como máximo, los siguientes requisitos:

1. Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:
  - Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
  - D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
2. Vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
3. Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle



### **ITSDC De Detalle:**

Corresponde a las edificaciones, recintos o instalaciones de más de dos niveles desde el nivel del terreno o calzada, o con un área mayor de 500 m<sup>2</sup>, tales como: tiendas, viviendas multifamiliares, talleres mecánicos, establecimientos de hospedaje, restaurantes, cafeterías, edificación de salud, playa de estacionamiento, templos, bibliotecas, entre otros.

4. Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
- Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
- Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
- Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

#### **c. Requisitos para la solicitud de Clasificación y/o Categorización 1**

Para nuevos establecimientos que inicien actividades:

En el caso de nuevos establecimientos, que solicitan por primera vez el certificado de clasificación y/o categorización, el interesado debe presentar una solicitud dirigida al Mgt. Jean Paul Benavente García, Director Regional de Comercio Exterior y Turismo adjuntado lo siguientes documentos:

- a. Copia simple del RUC;

---

<sup>1</sup> Según el Artículo 7 del Reglamento de establecimientos de hospedaje – Decreto Supremo N° 029-2004 -MINCETUR 27-11-2004”.

- b. Copia de la Licencia de Construcción o aprobación de ejecución de obra, expedida por la Municipalidad correspondiente;
- c. Formatos según modelo que aparece en los (*Anexos N° 2, 3, 4*)<sup>2</sup>, en los que se precise en detalle que el establecimiento cumple con los requisitos y condiciones mínimas exigidas para ostentar la clase y/o categoría solicitada;
- d. Copia simple del Certificado de Defensa Civil vigente, en el que se señale que el local reúne los requisitos de seguridad para brindar el servicio de hospedaje;
- e. Si el establecimiento se ubicara en zonas que correspondan a Patrimonio Monumental, Histórico, Arqueológico, o cualquier otra zona de características similares, se requerirá adjuntar a la solicitud, los informes favorables de las entidades competentes.
- f. Copia del recibo de pago por derecho de trámite, establecido en el TUPA correspondiente.

Para la construcción de establecimientos se tendrá en cuenta los requisitos establecidos en el (*Anexo N° 1*), de acuerdo a la clase y/o categoría que corresponda.

### **Requisitos para renovación del certificado**

La renovación del certificado de clasificación y/o categorización, deberá solicitarse a la DIRCETUR, dentro de los treinta (30) días anteriores a su vencimiento, adjuntando los siguientes documentos:

- 1. SOLICITUD, dirigida al Mgt. Jean Paul Benavente García, Director Regional De Comercio Exterior Y Turismo, solicitando la renovación del certificado de clasificación y/o categorización

---

<sup>2</sup> Según el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, 27.11.2004

2. DECLARACIÓN JURADA DEL TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE, de no haber efectuado modificaciones a la infraestructura, renovando su compromiso de cumplir los requisitos que sustentaron la clase y/o categoría que le fue otorgada por la DIRCETUR.
3. RECIBO DE PAGO de los derechos de trámite.

**TIPIFICACIÓN DE INFRACCIONES Y SANCIONES APLICABLES A LOS PRESTADORES DE SERVICIOS DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE**

3

De las conductas infractoras y las sanciones aplicables los prestadores de servicios de establecimientos de hospedaje incurren en conducta infractora sancionable, en los casos que se mencionan en el (*Anexo N° 5*). Para efectos de aplicación de este artículo, toda mención al Reglamento, debe entenderse al Reglamento de Establecimientos de Hospedaje aprobado por Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR de fecha 25 de noviembre de 2004. *“Establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia. Y menciona que los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:”*

CLASE	CATEGORÍA
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart - Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecolodge	---
Albergue	---

---

<sup>3</sup> Según el artículo 13 del DECRETO SUPREMO N° 007-2007-MINCETUR

#### 1.1.4 TRIBUTOS

Nuestra empresa está sujeta al Régimen General, por ello debe tener en cuenta lo siguiente:

##### ***Tributos Afectos:***

- Impuesto a la Renta (IR): 30% sobre la renta neta.
- Impuesto General a las Ventas (IGV): 18 % del valor de venta, con deducción del crédito fiscal.

A la su vez existen ***Beneficios Tributarios*** orientados a incentivar el turismo receptor, inafectados del impuesto General a las Ventas, los servicios de alojamiento y alimentación adquiridos en el país por sujetos no domiciliados. Los servicios de alimentación deben ser prestados en el mismo establecimiento de hospedaje.

**Numeral 4 del Artículo 33° del TUO de la Ley del IGV e ISC:** *“Para efecto de este impuesto se considera exportación la prestación de servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación, a sujetos no domiciliados, en forma individual o a través de un paquete turístico, por el período de su permanencia, no mayor de sesenta (60) días por cada ingreso al país, requiriéndose la presentación de la Tarjeta Andina de Migración (TAM), así como el pasaporte, salvoconducto o Documento Nacional de Identidad que de conformidad con los tratados internacionales celebrados por el Perú sean válidos para ingresar al país, de acuerdo con las condiciones, registros, requisitos y procedimientos que se establezcan en el reglamento aprobado mediante decreto supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas, previa opinión técnica de la SUNAT.”*

##### **Aquí algunas normas que tratan los beneficios tributarios:**

- Decreto Legislativo N° 919, 06.06.2001.
- Decreto Supremo N° 122-2001-EF, 29.06.2001.

##### ***Libros y Registros Contables:***

Hasta 150 UIT de ingresos brutos anuales:

- Registro de Compras

- Registro de Ventas
  - Libro Diario de Formato Simplificado
- Ingresos brutos anuales mayores a 150 UIT:
- Contabilidad Completa

### **1.1.5 Marca**

La razón que se eligió este nombre es debido a que es un término popular utilizado por las personas que requieren este servicio, como: “Hotel Sol y Luna” SAC y en vista que es nombre diferenciado, a las distintas marcas existentes.

## **3.1.2. ANALISIS A NIVEL EXTERNO**

### **3.1.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL EXTERNO**

#### **a) Factores económicos**

El potencial económico que se encuentra en la Región Cajamarca se sustenta en la riqueza de sus valles interandinos y en la abundancia de sus recursos mineros, producto de su ubicación privilegiada en la zona más baja de la Cordillera de los Andes.

En los últimos años las expectativas de crecimiento, expresados por empresarios y autoridades regionales confirman el crecimiento de pequeños y micro empresarios emprendedores incorporados a esquemas de mercado que están aprovechando el auge de la actividad minera para desarrollarse en otros sectores Como construcción, industria y servicios. No en vano las ventas del Centro Comercial El Quinde, inaugurado en el 2006, sobrepasan ya en julio las ventas programadas para el año.

Si bien se percibe un crecimiento, éste se está dando principalmente en las ciudades. El área rural mantiene todavía muchas carencias y en el sector agropecuario, fuente de empleo e ingresos de la mayoría de la población, prima el minifundio, con predios de 3 hectáreas en promedio por familia y una baja productividad.

Sin embargo, la percepción que la población Cajamarquina tiene de su bienestar es mayor a lo que pueden estar mostrando los indicadores sociales. Cuando se le pregunta a un cajamarquino si con sus ingresos vive bien o muy bien, más del 62% por ciento responde

afirmativamente. Esto nos indica que hay factores intangibles, no monetarios, que hacen de Cajamarca un lugar agradable para vivir, entre los que destacan su hermosa campiña y las expectativas generadas por contar con mayores recursos para el desarrollo.

Sin embargo no solamente la minería ha generado ingresos a nuestra localidad sino también el turismo pues cuenta con importantes recursos turísticos que la hacen atractiva para un importante segmento turístico del mercado nacional e internacional y una Región estratégica para el desarrollo turístico del Perú. Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido, muchos de nuestros recursos turísticos se encuentran hoy deficientemente utilizados por la falta de una habilitación turística, la carencia de adecuadas vías de acceso e inexistencia de una cultura de atención de calidad en nuestros servicios turísticos.

Constituyendo ello no solo una importante fuente de ingresos para aquellas empresas o personas vinculadas directamente con la actividad turística, sino que también favorece al resto de sectores de la economía a través del denominado “efecto multiplicador” y esto debido a la interdependencia existente entre los diferentes sectores económicos; de manera que un aumento de la demanda de los bienes y servicios producidos por un sector, genera a su vez un incremento de la demanda de bienes y servicios procedentes de otros sectores que son necesarios para la producción de los anteriores<sup>4</sup>

El Gobierno Regional de Cajamarca, en el presente año destinó aproximadamente medio millón de nuevos soles para el desarrollo del sector turismo, lo que equivale al 0.7% de su Presupuesto Institucional Modificado (PIM).<sup>5</sup>

#### **b). Factor demográfico**

El Perú es uno de los principales destinos turísticos en el mundo y el arribo de turistas extranjeros, así en el 2012, Perú registró el arribo de 2.8 millones de turistas internacionales (2.7 millones de turistas extranjeros y 0.1 millones de peruanos residentes en el exterior), es

---

<sup>4</sup> [http://upagu.edu.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233:i-foro-el-turismo-en-cajamarca-diagnostico-problematica-y-perspectivas&catid=1:latest-news](http://upagu.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=233:i-foro-el-turismo-en-cajamarca-diagnostico-problematica-y-perspectivas&catid=1:latest-news)

<sup>5</sup> <http://www.noticiasser.pe/26/12/2012/cajamarca/los-retos-del-turismo-en-cajamarca>

decir, 10% más que en el año 2011, superando al crecimiento de Sudamérica (5%) y del mundo (4%).

El principal motivo de viaje al Perú continúa siendo el de vacaciones, recreación u ocio (57%), el cual ha incrementado su participación en 8% respecto al 2011. El turismo de negocios ha reducido su participación en 6%; sin embargo, continúa siendo el segundo motivo de visita al Perú.

Estos dos segmentos de turistas (vacaciones y negocios) representan el 75% de las llegadas de turistas extranjeros al Perú y más del 60% de las divisas generadas por turismo receptivo.<sup>6</sup>

La Región Cajamarca es una de las más importantes en cuanto a su volumen poblacional, se ubica en el cuarto lugar, después de las Regiones de Lima, Piura y La Libertad, albergando al 5,19% de la población del país. Mantiene su importancia relativa poblacional, a pesar de haber descendido del tercer a cuarto lugar respecto al total nacional<sup>7</sup>

### **c). Factor ambiental**

La industria hotelera ha asumido parte de su responsabilidad en los problemas ambientales, por esta razón a comienzos de los años noventa se han creado varios organismos internacionales para mejorar el comportamiento ambiental de los hoteles. La Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes, junto a otras organizaciones turísticas internacionales, han elaborado informes y reglamentos donde se describe las contribuciones del sector turismo en los ambientes económicos, sociales y ambientales. Las buenas prácticas ambientales son apoyadas con préstamos de capital por organizaciones internacionales como la IFC, quien se encuentra interesado en promover las actividades turísticas que usen tecnologías ambientalmente apropiadas evitando la contaminación, ya que un enfoque de negocio eco-eficiente beneficia tanto a la sociedad como al medio ambiente. En el Perú aún faltan incentivos tributarios para la actividad eco-turística, no obstante, es el mismo sector

---

<sup>6</sup> PROMPERÚ-PERFILTURISTAEXTRANJERO2012

<sup>7</sup> [http://www.indec.gov.pe/planes\\_proy\\_prg/p\\_estrategicos/nivel\\_reg/prpad\\_cajamarca.pdf](http://www.indec.gov.pe/planes_proy_prg/p_estrategicos/nivel_reg/prpad_cajamarca.pdf)

el que deberá fortalecerse y volverse más competitivo sin la necesidad de una dependencia estatal, así como buscar nuevas alternativas de financiamiento basándose en las experiencias de otros países como Brasil, Costa Rica, entre otros.

**d). Factor social y cultural**

Dentro de la evaluación de este factor, hemos considerado lo siguiente:

➤ **CAMBIO CLIMÁTICO**

Miles de pequeños productores agrarios de zonas alto andinas aseguran que sus pérdidas por heladas o lluvias intensas, consecuencia de las alteraciones que viene generando el cambio climático, pueden alcanzar hasta el 50% de su producción y generó incalculables pérdidas económicas en el 2013.

Para algunos especialistas, el incremento de enfermedades y plagas es atribuible al cambio climático. Pero el problema no es solo del agro. El calentamiento global tiene el potencial de impactar en toda la economía, desde la pesca y la minería, hasta la infraestructura y la energía

➤ **NARCOTRÁFICO**

Aún más el Perú es blanco de uno de los problemas sin solución para el gobierno “el narcotráfico”, Así en el 2012, nuestro país se convirtió en el primer productor de hoja de coca del mundo. Además, en los últimos años, los cultivos de hoja de coca para el narcotráfico pasaron de estar concentrados en dos o tres puntos del país, a tener presencia en 13 regiones, lo que genera una peligrosa y creciente dependencia económica en varias zonas. En el caso de Ayacucho y Cusco, por ejemplo, la participación de los cultivos de hoja de coca en el PBI agrario ascendió en el 2013 a 48% y 23%, respectivamente.

Todo esto configura un escenario que, para Jaime García, investigador asociado del Instituto de Estudios Internacionales de la PUCP, coloca al Perú en un punto de inflexión, que demanda consolidar la lucha antidroga en todo el país. “El narcotráfico va a desplegar todas sus fuerzas, incluidas las de sus aliados terroristas. Y el riesgo es que se instale un narcotráfico fortalecido con sus redes corruptoras y su infiltración en todas las instituciones del Estado”, señala.



## ➤ INSEGURIDAD CIUDADANA

El orden interno y la seguridad ciudadana son condiciones necesarias para que la inversión privada se desarrolle de forma descentralizada y genere empleos. Sin embargo, la inseguridad se ha convertido en un problema que no solo afecta a regiones como La Libertad o Lambayeque, sino que se extiende a todo el país. Por ello, sería una buena opción que los candidatos a gobiernos regionales y locales expongan sus propuestas para enfrentar el problema.

Así por ejemplo Para Enzo Defilippi, profesor de la Universidad del Pacífico, el narcotráfico y la inseguridad ciudadana tienen una raíz común: la incapacidad del Estado para cumplir sus funciones básicas.

Los empresarios reconocen entre las amenazas la extorsión, el pedido de cupos, asaltos, secuestros. ¿Cómo enfrentar el problema con mayor efectividad?, para ello Se necesitan recursos económicos, personal capacitado y voluntad política. Sin embargo, nuestra policía tiene problemas hasta para adquirir patrulleros o sistemas de comunicaciones, sus técnicas forenses y de investigación no son modernas y la inteligencia brilla por su ausencia.

## ➤ CONFLICTOS SOCIALES

Por otro lado los conflictos sociales tiene origen socio-ambiental y está principalmente vinculado a la actividad minera e hidrocarburífera, los mismo que han generado la paralización de importantes proyectos de inversión (públicos y privados), así como la muerte de numerosas personas *Por ello es importante aclarar algunos puntos sobre el riesgo en una región socialmente heterogénea como Cajamarca. Teniendo presente, la situación de violencia en Cajamarca no es un statu quo; las protestas están dirigidas a una actividad económica en particular: la minería, y recientemente a una operación en particular: Minas Conga lo cual ha generado un alto nivel de conflictividad.*

Al margen de la violencia coyuntural y los dos estados de emergencia impuestos en la zona, los niveles habituales de inseguridad ciudadana son de nivel medio; según el presente *ranking*, Cajamarca obtuvo 6.5 de 12.5.

Según el estudio, un factor que reduce el riesgo de la región es el potencial de diversificación de actividades económicas. Entre las actividades que pueden explotarse aún más están la actividad pecuaria, la agricultura, la acuicultura y la producción de derivados de lácteos. Esta posibilidad se incrementa debido a la baja vulnerabilidad a desastres naturales que presenta la geografía de la zona.

Para la diversificación de actividades, un factor clave es el nivel de infraestructura. Sin embargo, en el caso de Cajamarca los niveles de infraestructura aún son relativamente deficitarios (excluidas las carreteras en buen estado que comunican con las minas, no así con poblaciones rurales alejadas)<sup>8</sup>.

Finalmente se podría sostener que el incremento de la criminalidad en el Perú es la combinación del crecimiento económico (la gente tiene más dinero) y la baja probabilidad de que un delincuente sea atrapado. Ello ha incrementado la rentabilidad de cometer crímenes y, por extensión, de la corrupción. Un escenario así impactaría a la sociedad en su conjunto, generando círculos de corrupción y violencia que limitarían emprendimientos privados y públicos que repercutirían a la economía nacional. Siendo un ejemplo de ello las operaciones de lavado de activos, que distorsionan las economías locales, lo que genera una competencia desleal contra los empresarios formales.

Por lo tanto hacer empresa en un contexto de creciente inseguridad y violencia no es atractivo.

Y que como señala el economista Élmer Cuba, “La economía necesita que el Estado diseñe y ejecute mejores políticas públicas en todos sus frentes: en sectores económicos y sociales”, recalca.

#### **e). Factor demográfico**

---

<sup>8</sup> <http://perueconomico.com/ediciones/72/articulos/1304>

El Perú es uno de los principales destinos turísticos en el mundo y el arribo de turistas extranjeros, así en el 2012, Perú registró el arribo de 2.8 millones de turistas internacionales (2.7 millones de turistas extranjeros y 0.1 millones de peruanos residentes en el exterior), es decir, 10% más que en el año 2011, superando al crecimiento de Sudamérica (5%) y del mundo (4%).

El principal motivo de viaje al Perú continúa siendo el de vacaciones, recreación u ocio (57%), el cual ha incrementado su participación en 8% respecto al 2011. El turismo de negocios ha reducido su participación en 6%; sin embargo, continúa siendo el segundo motivo de visita al Perú.

Estos dos segmentos de turistas (vacaciones y negocios) representan el 75% de las llegadas de turistas extranjeros al Perú y más del 60% de las divisas generadas por turismo receptivo.<sup>9</sup>

La Región Cajamarca es una de las más importantes en cuanto a su volumen poblacional, se ubica en el cuarto lugar, después de las Regiones de Lima, Piura y La Libertad, albergando al 5,19% de la población del país. Mantiene su importancia relativa poblacional, a pesar de haber descendido del tercer a cuarto lugar respecto al total nacional

#### ***f). Factores Controlables***

Para el estudio realizado se seleccionó 15 empresas que tienen características comunes y que operan en la Ciudad de Cajamarca, las cuales se describirán en los siguientes acápite.

#### **3.1.3. A NIVEL DE DIRECTORIO**

**De acuerdo a nuestros objetivos planteados tenemos la siguiente encuesta:**

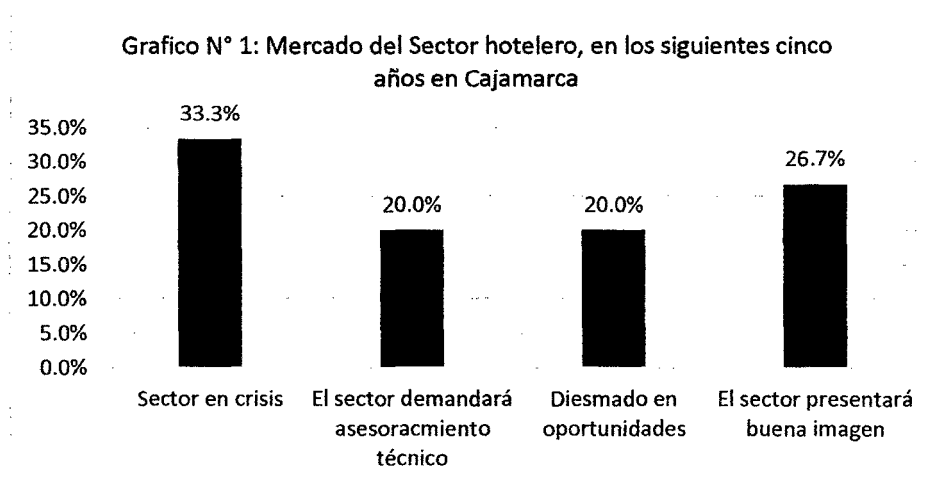
A continuación y en relación con la situación actual de la empresa, se presenta de manera intercalada entre los diversos temas de análisis, el resultado de la encuesta de opinión realizada a los diferentes directores de las quince empresas hoteleras que colaboraron en la presente investigación, consistiendo en una serie de preguntas.

---

<sup>9</sup> PROMPERÚ-PERFIL TURISTA EXTRANJERO 2012

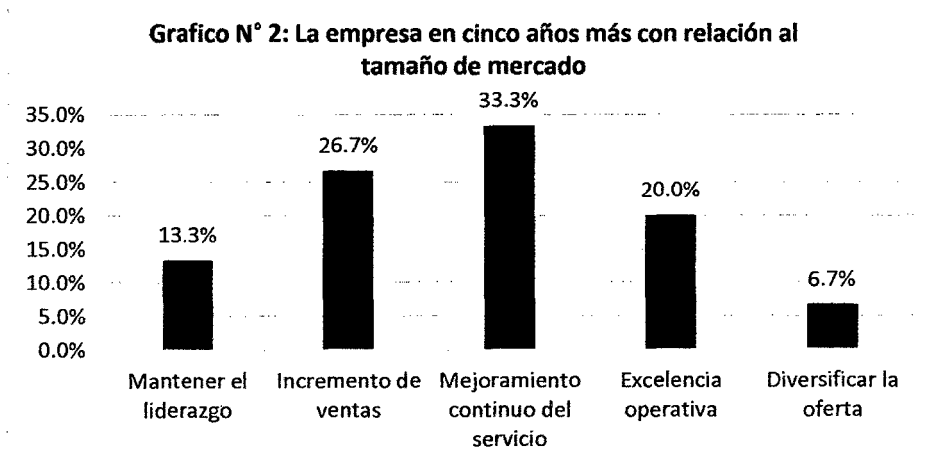
decir, será de gran utilidad, para la elaboración de mi Tesis, la misma que me servirá para obtener mi título Profesional de Contador Publico

1. ¿Cómo observa el mercado del sector hotelero, en los siguientes cinco años en Cajamarca?



El mercado hotelero durante los próximos cinco años un 33% de nuestros colaboradores opina que este sector estará en crisis, 26.7% manifiesta que el sector presentara buena imagen y un 20% tiene una visión compartida tanto en que el sector demandara asesoramiento técnico como que el mercado se encuentra diezmado en oportunidades.

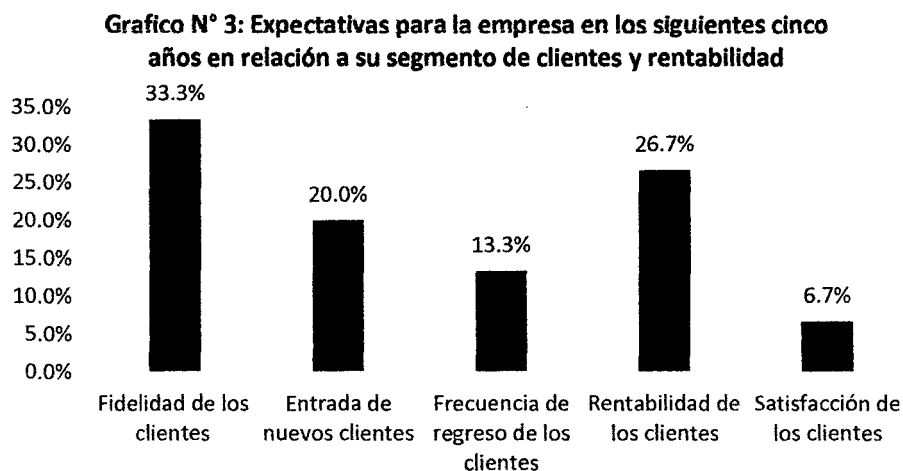
2. ¿Cómo se proyecta la empresa en cinco años más con relación al tamaño de mercado?



En cuanto al tamaño de mercado de acá en cinco años, un 33.3% que tendrá que ver con el Mejoramiento continuo del servicio, un 26.7% manifiesta que se tendrá un incremento en ventas, un 20% que habrá un excelencia operativa, un 13.3% indica que mantendrá el liderazgo y un pequeño 6.7% cree que debe diversificarse la oferta.

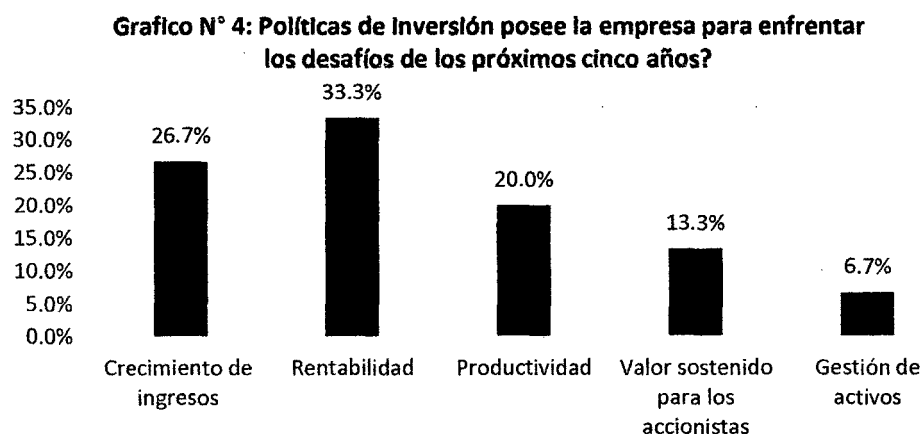
un 20% que habrá un excelencia operativa, un 13.3% indica que mantendrá el liderazgo y un pequeño 6.7% cree que debe diversificarse la oferta.

3. ¿Cuáles son sus propias expectativas para la empresa en los siguientes cinco años en relación a su segmento de clientes y rentabilidad?



En cuanto a las expectativas para la empresa en los siguientes cinco años en relación a su segmento de clientes y la rentabilidad se tiene que un 33.3% tiene la fidelidad de los clientes, un 26.7% cree en la Rentabilidad de los clientes, un 20% cree que habrá Entrada nuevos clientes un 13.3% indica que será la frecuencia de regreso de los clientes y un 5.7% manifiesta que la satisfacción de los clientes tiene que ver con los que es su segmento de clientes y la relación con la rentabilidad.

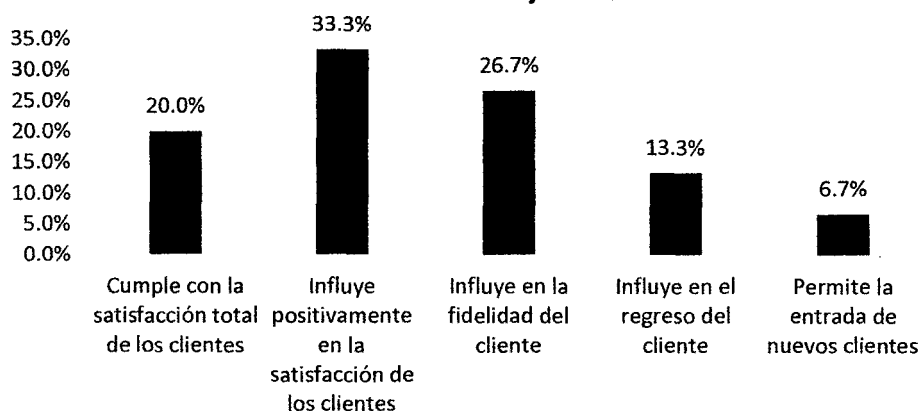
4. ¿Qué políticas de inversión posee la empresa para enfrentar los desafíos de los próximos cinco años?



Por otro lado se tiene que las políticas de inversión posee la empresa para enfrentar los desafíos en los próximo cinco año, un 33.3% manifiesta que esto se relaciona con lo que es la Rentabilidad, un 26,7 que está relacionado con el crecimiento de los ingresos, un 20% manifiesta que es la productividad, un 13.3% que estas políticas tiene una relación con el Valor sostenido de los accionistas, y solo un 6.7 indica que las políticas de inversión tiene una relación directa con la Gestión de Activos.

5. ¿Cómo influye la implementación del Plan Estratégico, en la satisfacción de los clientes de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca?

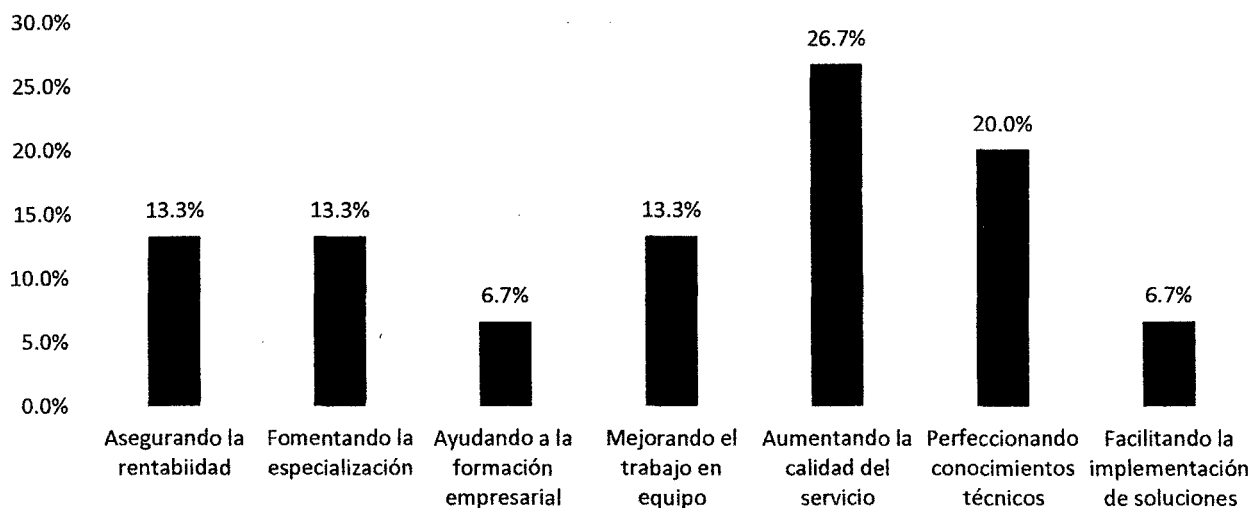
**Grafico N° 5: Influencia de la implementación del Plan Estratégico, en la satisfacción de los clientes de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca**



En Cuanto a la influencia del Planeamiento Estratégico para la satisfacción de los clientes de las empresas de sector Hotelero de la ciudad de Cajamarca, un 33.3% manifiesta que se debe a la influencia positiva en la satisfacción de los clientes, un 26.7% cree que se verá afectado por la influencia en la fidelidad del cliente, un 20% no sindicaron que se cumple con la satisfacción del cliente un 13.3% cree en la influencia en el regreso del cliente y un 6.7 % influye en la entrada de nuevos clientes.

6. ¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico permitirá mejorar la gestión y crecimiento de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca?

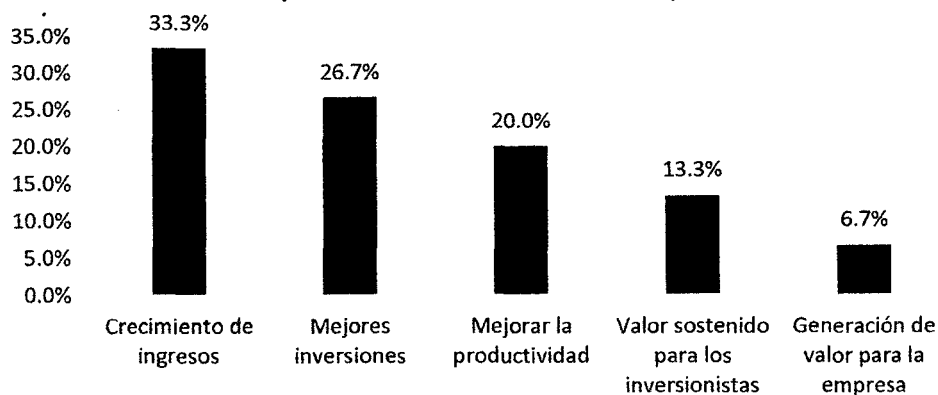
**Grafico N° 6: El Plan Estratégico permitirá mejorar la gestión y crecimiento de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca**



Por otro lado en cuanto a lo relacionado con la elaboración de un Plan Estratégico que permita el mejoramiento de la gestión y crecimiento de las empresas del sector, un 26.7% nos indican que permitirá un aumento en la calidad del servicio, un 20% manifiesta que será el perfeccionamiento de los conocimientos técnicos, un 13% indica que asegura la rentabilidad, el fomento de la especialización y el mejoramiento del trabajo en equipo quedando un 6,7% que indica que facilita la implementación de soluciones y ayudado a la formación empresarial

7. ¿De qué forma la ejecución de un Plan Estratégico permitirá asegurar la rentabilidad de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca?

**Grafico N° 7: Plan Estratégico permitirá asegurar la rentabilidad de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca**



En cuanto a que la ejecución de un Plan Estratégico que permita asegurar la rentabilidad en las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca, un 33.3% indican que generara un Crecimiento

de ingresos, un 26.7% indican que será una Mejora en la Productividad, un 20% manifiesta que Mejorar las Inversiones, así como un 13.3% dicen que generara un Valor sostenido para los inversionistas, quedando un 6,7% que indica que será la generación de valor para la empresa, estas son las formas que beneficiara la implementación de un Plan estratégico en el aseguramiento de la rentabilidad en las empresas en estudio.

### ANÁLISIS:

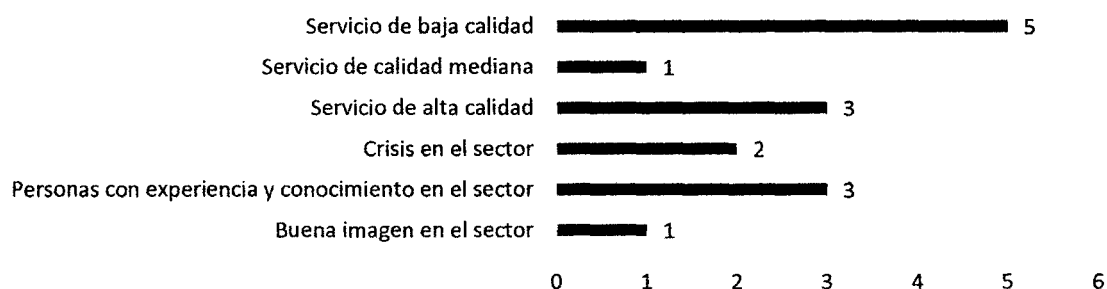
Teniendo en cuenta a que la información que nos brindaron los Directores o Dueños de los hoteles que prestaron su colaboración para la elaboración del presente trabajo de investigación es que se arriban a las siguientes conclusiones que nos servirá como información necesaria para implementar la Planificación Estratégica en el Hotel Sol y Luna.

En cuanto al mercado hotelero se piensa que el sector se encuentra en crisis por lo que esto se debe tener en cuenta para la proyección empresarial que nos manifiestan que se debe trabajar en el mejoramiento continuo del servicio que prestan estas organizaciones, por otro lado se debe considerar las expectativas que tienen los empresarios teniendo en cuenta a los cliente y la rentabilidad que estos deben generar a las empresas en estudio por otro lado se debe considerar el trabajo de estas organizaciones basándose en la información relacionada con la fidelidad de los clientes; asimismo las políticas de inversión que se debe implementar a nivel empresarial estas deben enfrentar los desafíos relacionado con la rentabilidad que deben generara sus inversionistas. En cuanto a la Planificación Estratégica los empresarios manifiestan al implementarse en su empresas estos deben una influencia positiva teniendo en cuenta fundamentalmente la satisfacción de los clientes, mediante un aumento en la calidad del servicio, lo que permitirá generar un crecimiento de los ingresos de sus respectivas empresas hoteleras y por ende el incremento de la rentabilidad de sus inversiones que ellos esperan.

### 3.1.3 NIVEL DE GERENCIAS GENERALES

1. ¿Cómo se compone el mercado con el cual se relaciona su Hotel y en donde cree que se centran las principales fuerzas actualmente?

Grafico N° 8 Composicion del mercado con el cual se relaciona su Hotel y en donde cree que se centran las principales fuerzas actualmente

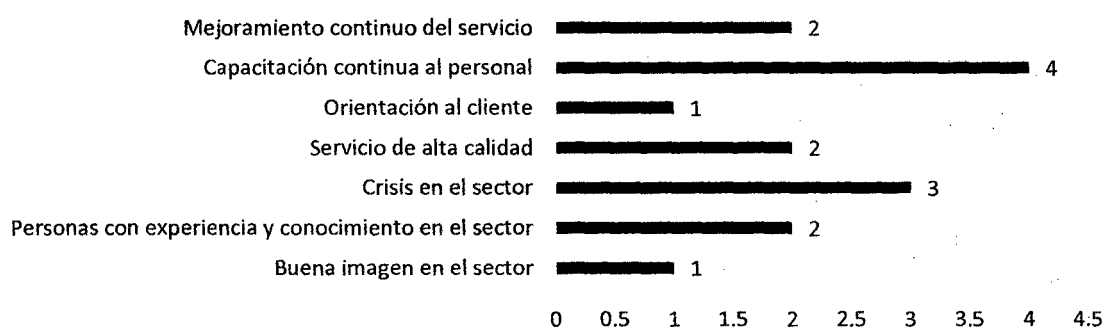




En esta parte del trabajo de investigación se desarrolló a nivel de las gerencias de los quince hoteles que nos brindaron la información desinteresadamente por lo que partiremos analizando el mercado en el cual se relaciona específicamente su Hotel; un 33.3% nos indican que el mercado se compone de servicio es de baja calidad, un 20 % manifiesta que es servicio es de alta calidad así como otro 20% cree que el mercado está compuesto por personas con experiencia y conocimiento en el sector, un 13.3% manifiesta que el sector se encuentra en crisis y un 6,7% cree que el servicio es de calidad mediana, así también tenemos otro 6.7% que en el mercado existe buena imagen del sector.

## 2. ¿Cuál es el rol que tiene su Hotel, en el mercado según su parecer?

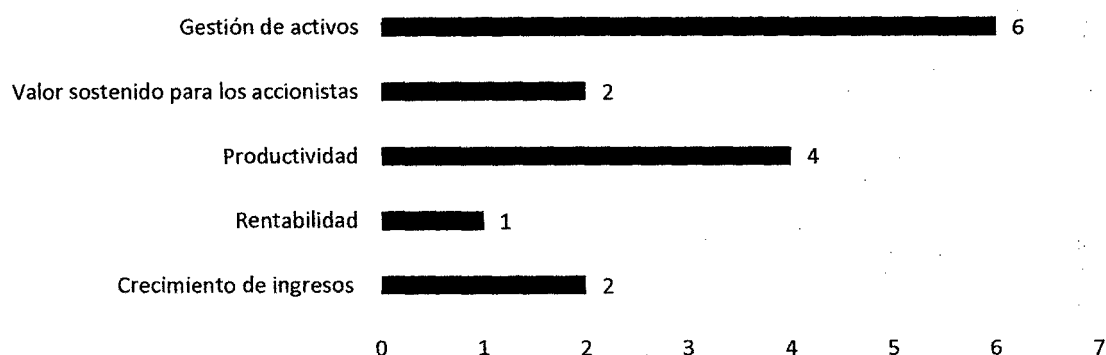
Grafico N° 9: El rol que tiene su Hotel, en el mercado según su parecer



En cuanto al rol que tiene el Hotel de los entrevistados un 26.7% manifestó que esto se debe a que se tiene una capacitación continua al personal, un 20% cree que esto se debe a la Crisis que existe en el sector, un 13,3 manifiesta que se debe al mejoramiento continuo del servicio, así como el otro 13.3% indica que existen personas con experiencia y conocimiento en el sector, quedando otro 13.3% manifestó que existe crisis en el sector, y finalmente un 6.7% indico que existe buena imagen en el sector y finalmente el otro 6.7% que esto se debe a la Orientación al Cliente.

## 3. ¿Cómo describe la situación actual de la empresa en los aspectos financieros?

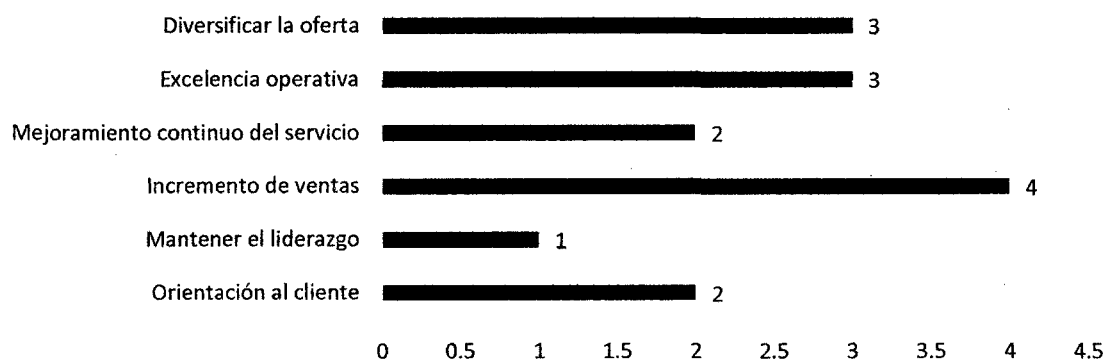
Grafico N° 10: Situación actual de la empresa en los aspectos financieros



En cuanto a la situación financiera de su empresa un 40% indica que esto se debe a la gestión de los activos, un 26.3 % lo relaciona con la productividad, un 13,3% entiende la relación con el valor sostenido de los accionistas, el otro 13.3 % manifiesta que se debe al crecimiento de ingresos y por último un 6.7% lo relaciona con la Rentabilidad específicamente.

4. ¿Cómo describe la situación actual de la empresa en el aspecto comercial?

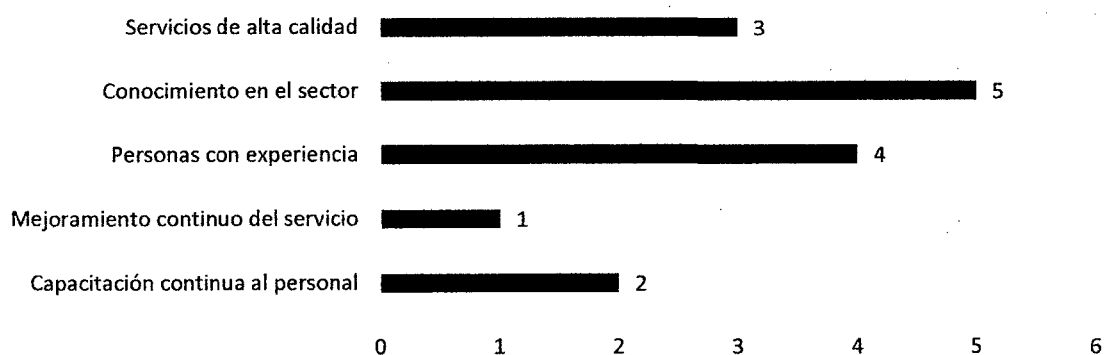
Grafico N° 11: Situación actual de la empresa en el aspecto comercial



Teniendo en cuenta la situación actual de nuestra empresa en el aspecto comercial un 45 % lo relaciona con el incremento en las ventas, un 20 % está de acuerdo con la diversificación de la oferta y la excelencia operativa, por otro lado un 13.3 % cree que tiene relación con el mejoramiento continuo y el otro 13.3 % lo relaciona con la orientación al cliente quedando solo un 6.7 % para lo que es mantener el liderazgo.

5. ¿Cómo describe la situación actual de la empresa en el aspecto recursos humanos?

Grafico N° 12: Situación actual de la empresa en el aspecto recursos humanos

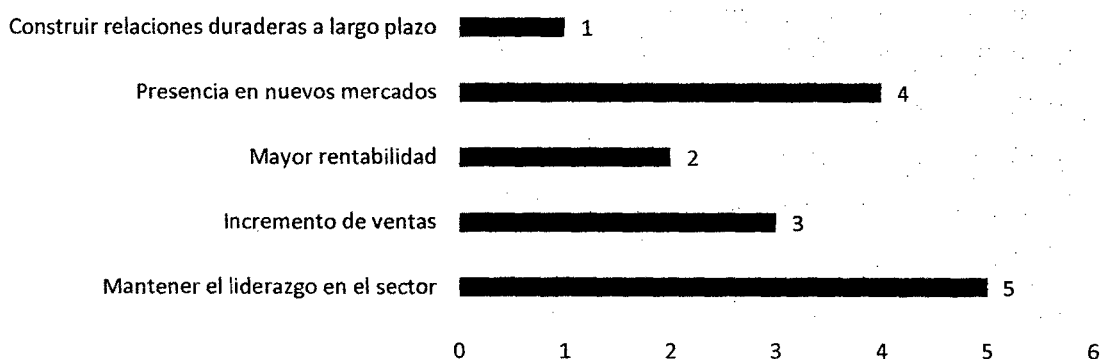


Por otra parte en lo concerniente al recurso humano en la situación actual de la empresa un 33.3 % de nuestros colaboradores nos indican que si se tiene conocimiento del sector, un 26.7 % indican que el recurso humano tiene experiencia en el sector, un 20 % indica que el

personal brinda un servicio de alta calidad, un 13.3 % cree que la capacitación del personal debe ser continua y quedando solo un 6.7 % que indica que se debe aplicar un mejoramiento continuo del servicio.

6. ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su tamaño?

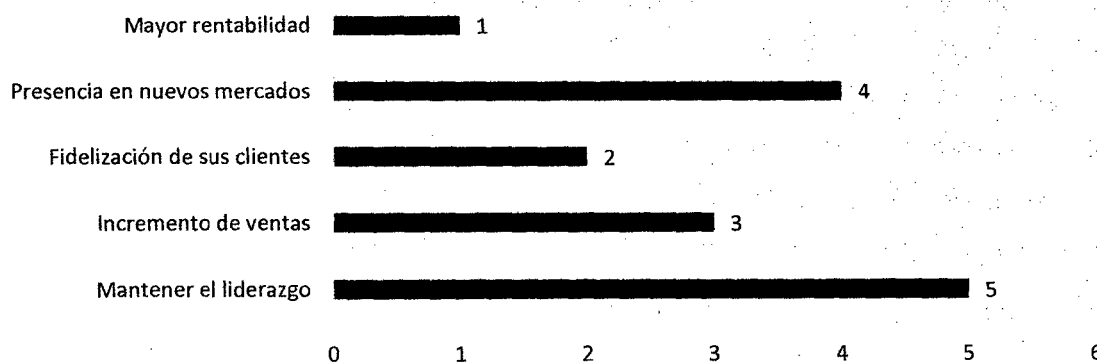
Grafico N° 13: proyeccion de la empresa en cinco años más en cuanto a su tamaño



En cuanto a la proyección de la empresa en cinco años un 33.3% manifiesta que debe buscar el liderazgo en el sector, un 26.7 % indica que se debe tener presencia en nuevos mercados, un 20 % cree que debe incrementar las ventas, un 23.3 % manifiesta que se debe tener mayor rentabilidad y solo un 6.7 % cree que las instituciones deben construir relaciones duraderas a largo plazo.

7. ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su mercado?

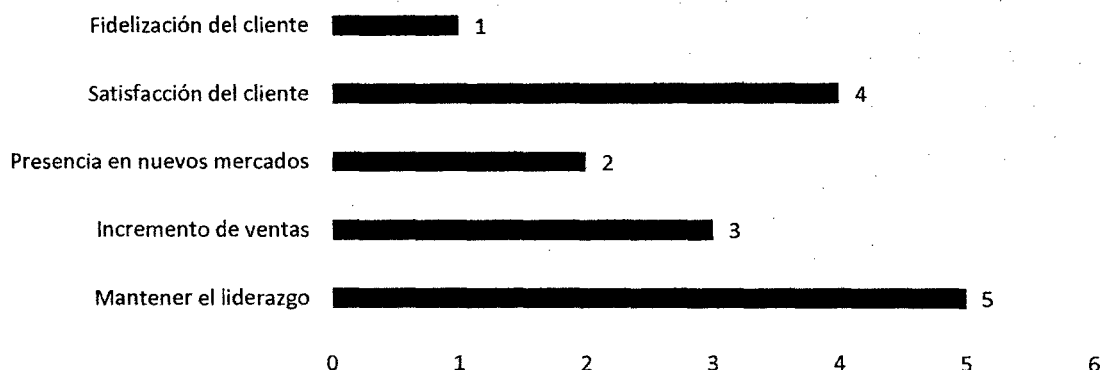
Grafico N° 14: Proyeccion de la empresa en cinco años más en cuanto a su mercado



Respecto a esta interrogante un 30% cree que debe buscar mantener el liderazgo en el mercado, un 26.7% cree que deben tener presencia en nuevos mercados, un 20% cree que debe incrementar sus ventas, un 13.3 % manifestó que se debe buscar la fidelización de sus clientes y un 6,7% indico que debe generarse mayor rentabilidad.

8. ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su segmento de clientes?

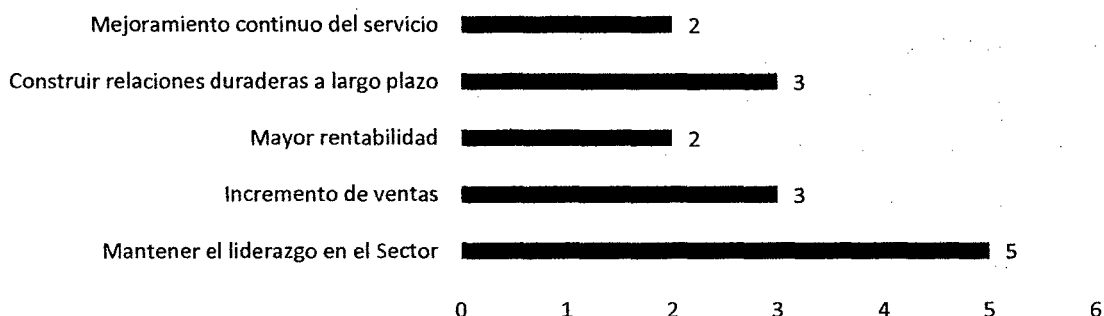
Grafico N° 15: Proyeccion de la empresa en cinco años más en cuanto a su segmento de clientes



Respondiendo a esta interrogante un 33.3 % de nuestros entrevistados indica de deben mantener el liderazgo en el sector, un 26,7% nos indican que deben buscar la satisfacción del cliente, un 20 % busca un incremento en las ventas, un 13.3 % manifiesta que se debe tener presencia en nuevos mercados y un 6.7 % restante nos indicas que debe buscarse la fidelización del cliente.

9. ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su rentabilidad?

Grafico N° 16: proyeccio de la empresa en cinco años más en cuanto a su rentabilidad



La interrogante relacionada con la rentabilidad un 33.3 % de nuestros colaboradores no manifiestan que esto resultara de mantener el liderazgo en el sector, un 20% lo relaciona con el incremento en ventas y el otro 20 % cree que debe construirse relaciones duraderas a largo plazo, un 13.3 % manifestó que se debe incrementar las ventas y el otro 20 % cree que debe mantenerse una mejoramiento continuo en el servicio.

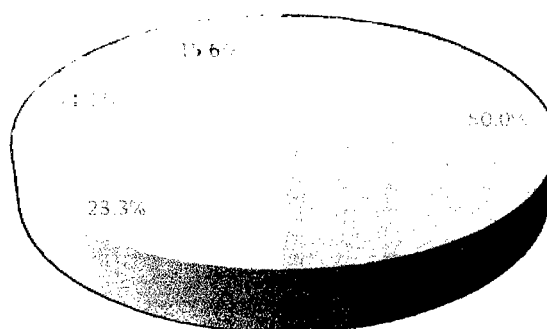
## ANÁLISIS:

Analizando las interrogantes planteadas a nivel de Gerentes y/o Administradores de las empresas hoteleras que prestaron su colaboración para realizar el presente trabajo de investigación, estos indican que la composición del mercado se basa en que los servicios actualmente son de baja calidad. por otro lado nos indica que el rol que tiene su empresa en el mercado tiene como variable fundamental la capacitación continua de su personal; al describir la situación actual de la empresa en el aspecto financiero los entrevistados manifiestan que tiene como base la gestión de los activos, en lo relacionado con el aspecto comercial las empresas tienen como referencia al incremento en las ventas, asimismo esto lo relacionan con el recurso humanos el mismo que tiene conocimiento pleno del sector en el cual desempeñan sus actividades; referente a la proyección que tiene los gerentes y administradores con las proyecciones del futuro es que sus empresas deben trabajar en el liderazgo global en seguridad privada, al mismo tiempo se debe tener en cuenta como ven a sus empresas teniendo en cuenta la posición del mercado, también deben mantener el liderazgo en el sector, lo mismo que se relaciona con el segmento de mercado que ocupan y estos se deben mantener en el mismo rango de crecimiento basándose para ello en lo manifestado anteriormente; al mantener el liderazgo en lo referente al segmento del mercado, es que aseguran la rentabilidad para sus inversionistas teniendo como variable fundamental el mantenimiento del liderazgo global en seguridad privada,

### 3.1.4 A NIVEL DE LOS CLIENTES DEL HOTEL SOL Y LUNA

1. ¿Cómo es la atención que le brindan en el Hotel Sol y Luna?

Grafico N° 17: Atención que le brinda el Hotel Sol y Luna



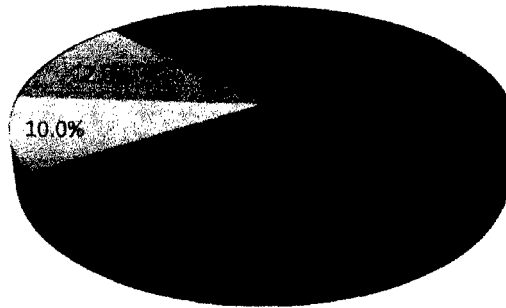
□ Muy Bueno   □ Bueno   .. Regular   !: Malo

De acuerdo con la presente interrogante un 50% de nuestros entrevistados considera que la atención que le brinda el Hotel es muy buena, un 23.3 % manifestó que nuestro servicio es bueno, un 15,6% de nuestros entrevistados no está satisfecho con nuestros servicios y quedando

solo un 11,1% que considera que nuestro servicios es regular., lo que significa que se tiene que trabajar en ciertas áreas para mejorar el servicio.

2. ¿Qué motivo le hace hospedarse en el Hotel Sol y Luna?

**Grafico N° 18: Motivos para hospedarse en el Hotel Sol Y Luna**

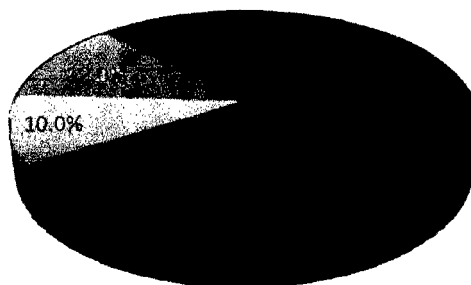


■ Infraestructura ■ Atención al cliente □ Ubicación □ Servicio de calidad ■ Seguridad

Teniendo en cuenta esta interrogante un 45 % de nuestros encuestados manifestaron que los motivó a ingresar a nuestro Hotel es la infraestructura, mientras que un 21% indicaron que fue por la atención al cliente, mientras que un 12% los hace por la seguridad que presta nuestro Hotel, el otro 12% consideró que es por el servicio de calidad y mientras que el 10% restante consideró que fue por la ubicación de nuestro Hotel.

3. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar cuando solicita un servicio en el Hotel Sol y Luna?

**Grafico N° 19: Tiempo que espera cuando solicita un servicio en el Hotel Sol y Luna**

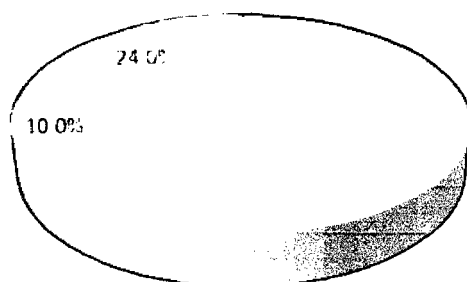


■ 05 minutos ■ 10 minutos □ 15 minutos □ 30 minutos ■ 01 hora a más

Mediante la respuesta a esta interrogante un 45% de nuestros clientes encuestados manifestaron que solo esperan 5 minutos para ser atendidos, un 21% manifestaron que esperan 10 minutos, mientras que un 12% indicaron que su espera es de 30 minutos y el otro 12% manifestó que su espera es de una hora y quedando un 10% que indica que su espera es de 15, lo que es preocupante porque ese 12% de clientes no satisfechos pueden influir en dar mala reputación del hotel en cuanto al tiempo de espera para prestarles el servicio.

4. ¿Cómo considera usted el tiempo de espera en el servicio?

**Grafico N° 20: Tiempo de espera en el servicio**

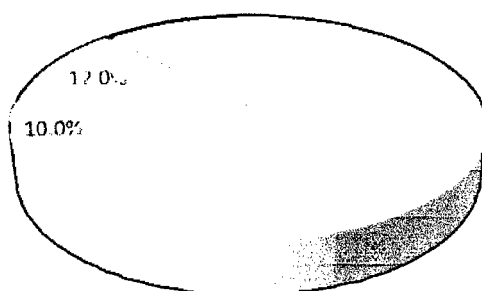


□ Muy ágil □ Ágil □ Lento □ Muy lento

A la interrogante planteada un 45% de nuestros clientes nos indican que es muy ágil, un 24% los considera muy lento, un 21% manifiesta que el tiempo de espera ágil y un 10% manifiesta que el tiempo de espera es lento; lo que también es muy preocupante ya que estos aspectos deben de mejorarse en el futuro para poder satisfacer a nuestros clientes.

5. ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con el mismo?

**Grafico N° 21: Satisfacción con el servicio prestado por el Hotel Sol y Luna**

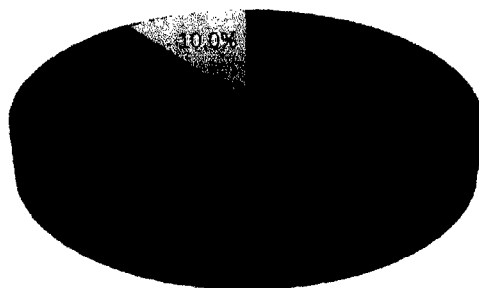


□ Siempre □ A menudo □ A veces □ Casi nunca □ Nunca

Respondiendo a esta interrogante un 45% manifiestan que siempre quedan satisfechos con nuestro servicio, un 21% indica que a menudo quedan satisfecho con el servicio que brindamos un 12% indica que a veces quedan satisfechos y otro 12% casi nunca quedan satisfechos y quedando solo un 10% que manifiesta que nunca quedan satisfechos con el servicio que se les brinda, lo que es muy preocupante ya que si sumamos estas últimas opiniones tenemos que un alto porcentaje de nuestros clientes no están satisfechos con nuestros servicios, lo que nos llevara a tener que mejorar en la propuesta de nuestro servicios.

6. ¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que usted requiere?

**Grafico N° 21: Seguridad que pegan los empleados a la hora de prestar el Servicio**



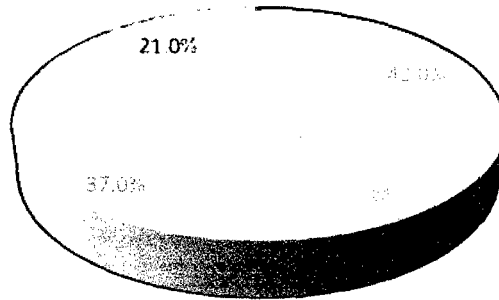
■ Si ■ No □ No sabe no opina

7. Examinado la respuesta a esta interrogante un 45% de nuestros clientes nos manifiestan que si se les brinda el servicio de seguridad adecuada, otro 45% manifiesta que no se le brinda el servicio de seguridad a la hora de facilitarle el servicio, quedando un 19% que no sabe opina, de igual manera ay que mejorar y uniformizar el servicio para todos nuestro clientes sin excepción ya que es alto el porcentaje de descontento de nuestros clientes con respecto el servicio de seguridad que se les presta en nuestro hotel.

8. Indique ¿cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?



**Grafico N° 22: Quejas que comunmente se manifiestan por la atención brindada por el Hotel Sol y Luna**

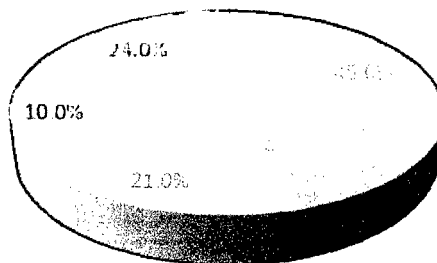


Tiempo de espera   
  Trato del personal   
  No se brinda información

Dando respuesta a la interrogante se tiene que un 42% de nuestros clientes indican que las quejas más comunes son las del tiempo de espera, un 37 % los relaciona con el trato del personal y un 21% no está contento con la información que se le brinda a nuestros clientes.

9. ¿Al haber concluido el servicio recibido, cómo se ha sentido usted?

**Grafico N° 23: Al haber concluido el servicio recibido, cómo se ha sentido usted**

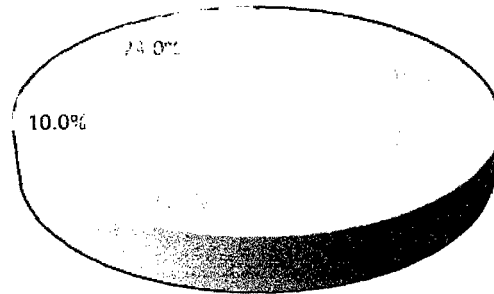


Altamente satisfecho   
  Medianamente satisfecho  
 Poco satisfecho   
  Nada satisfecho

En lo concernientes a la presente interrogante un 45% manifiesta que al haber concluido es servicio se siente altamente satisfecho, un 24% indico que se siente nada satisfecho, un 21% se siente medianamente satisfecho y solo un 10% se siente poco satisfecho, estas respuestas también debe ponernos en alerta ya que si bien es cierto que tenemos un alto porcentaje de nuestros clientes que al abandonar nuestras instalaciones se sienten satisfechos también existen buen número de nuestros clientes que esperan algo más de nuestros servicios.

10. ¿Qué le gustaría que se mejore en el hotel?

**Grafico N° 24: mejoras en el hotel**

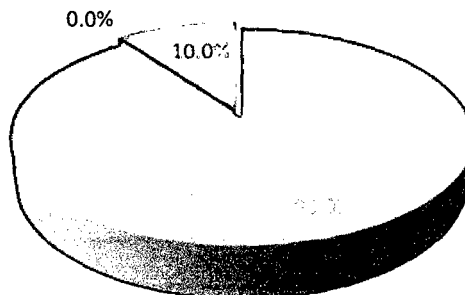


Atención al cliente      Agilidad en el servicio  
Tiempo de espera      Demora en los trámites

La respuesta a esta interrogante un 45% de nuestros clientes nos indican que debe mejorarse en nuestro hotel es la atención al cliente, un 24 % piensa que los que debe mejorarse es la demora en los tramites, un 21 % cree que los que debemos mejorar es en la agilidad del servicios y un 10 % cree que lo que debemos mejorar es el tiempo de espera

11. ¿Considera usted pertinente que se implementen nuevas estrategias, que permitan mejorar el servicio en el Hotel?

**Grafico N° 25:  
implementación de nuevas estrategias, que permitan mejorar el  
servicio en el Hotel**



Si    No    : : No sabe no opina

En cuanto a esta interrogante un 90% de nuestros clientes entrevistados están de acuerdo que se implementes nuevas estrategia que permitan que mejore el servicio de nuestro hotel y solo un 10% no sabe no opina, teniendo con urgencia de hacer lo que nuestros clientes no solicita.

## **ANÁLISIS:**

Las encuestas realizadas a los clientes permiten captar información pertinente acerca de los hábitos de compras, preferencias en los servicios, precio, calidad entre otras, que son de mucha utilidad para desarrollar el plan estratégico del hotel Sol y Luna, se pudo apreciar que los clientes consideran los servicios que presta el hotel como buenos, teniendo que mejorar un poco la presentación, asimismo nos manifestaron las razones por las cuales hacen uso de nuestras instalaciones generalmente lo relacionan con la infraestructura de nuestras instalaciones, en cuanto a la espera que tiene que hacer para ser atendidos estos manifiesta que es relativamente ágil, pero que también tenemos que mejorar en este aspecto.

Por otro lado nuestros clientes si bien es cierto que se consideran satisfechos con nuestro servicios pero que debemos mejorar mucho ya que un gran porcentaje no se considera plenamente satisfecho y que su principal queja se basa en los tiempos de espera, ya que nuestros clientes en su conjunto son la razón de ser de nuestra institución,

Las encuestas además nos brindaron información acerca de la seguridad que se les brinda es la adecuada, en cuanto al servicio recibido se sienten satisfechos pero también se tiene que mejorar ya que también existen clientes no muy contentos con lo recibido, por lo que se tiene que mejorar generalmente en la atención, demora en los tramites y la agilidad en el servicio.

Las encuestas además nos brindaron información, la atención y el ambiente que genera el hotel para los visitantes, conociendo que éstos consideran los servicios medianamente caros, asimismo hay que mejorar la atención y mantener limpias las instalaciones del hotel para ofrecer un ambiente agradable.

Cabe resaltar que se averiguó acerca del comportamiento del consumidor en el que se obtuvo que son exigentes, pues siempre están buscando algo nuevo e innovador que le genere más beneficios, motivo por el cual es necesario contar con un plan estratégico que permita diseñar los objetivos y políticas necesarios para que el Hotel Sol y Luna, enfrente a la competencia y obtenga mayores beneficios, satisfaciendo las necesidades del cliente.

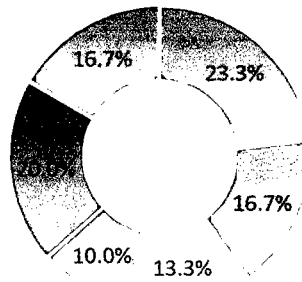
Por ultimo un alto porcentaje de nuestros clientes nos solicitan que el Hotel debe implementarse nuevas estrategias que permitan mejorar en el servicio al cliente.

### **3.1.5 ANÁLISIS A NIVEL DEL ENTORNO INTERNO:**

#### **a). A NIVEL DE GERENCIAS DE ÁREAS FUNCIONALES**

1. ¿Cuáles son los planes a corto plazo?

Grafico N° 26: Planes del hotel a Corto Plazo

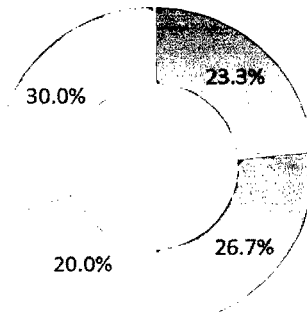


- Planes de ventas
- Planes de compras
- Recuperar el 20% de la inversión
- Ser reconocido a nivel regional
- Darnos a conocer en las principales plataformas de turismo
- Lograr una diferenciación de la competencia

En lo relacionado a la encuestas a nivel de áreas funcionales y teniendo en cuenta la presente interrogante un 23.3% de nuestros entrevistados indicaron que los planes a corto plazo en sus organizacionales, lo relacionan con los planes de ventas, un 20 % indican que deben darse a conocer en las principales plataformas de turismo, 16.7 % creen que deben lograr una diferenciación de la competencia, un 13.3 manifiestan que deben recuperar el 20% de sus inversiones, un 10 % manifestaron que deben ser reconocidos a nivel regional.

2. ¿Cuáles son los planes a largo plazo?

Grafico N° 27: Planes del Hotel a Largo Plazo

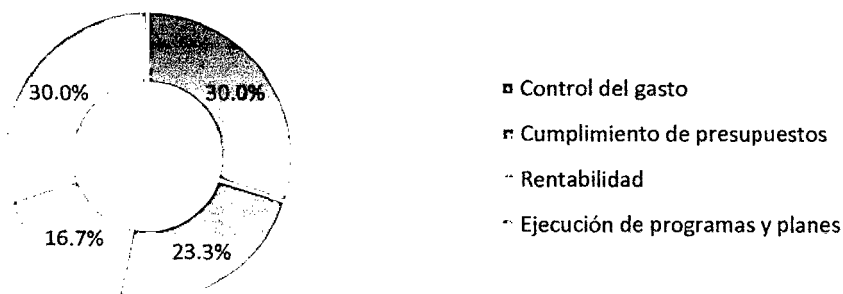


- Compra de activos
- Ser líder en el servicio de hospedaje en la región (aplicando estrategias de diferenciación)
- Ampliar nuestras instalaciones
- Recuperar el capital invertido

En cuanto a los planes a largo plazo un 30 % de nuestro entrevistados indicar que deben recuperar el capital invertido, un 26.7 % indicaron que deben ser líder el servicio de hospedaje en la región (aplicando estrategias de diferenciación), un 23.3 % manifiesta que sus planes a largo plazo deben comprar activos, y un 20 % manifiestan que deben ampliar sus instalaciones.

3. ¿Cuáles son los puntos clave para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos?

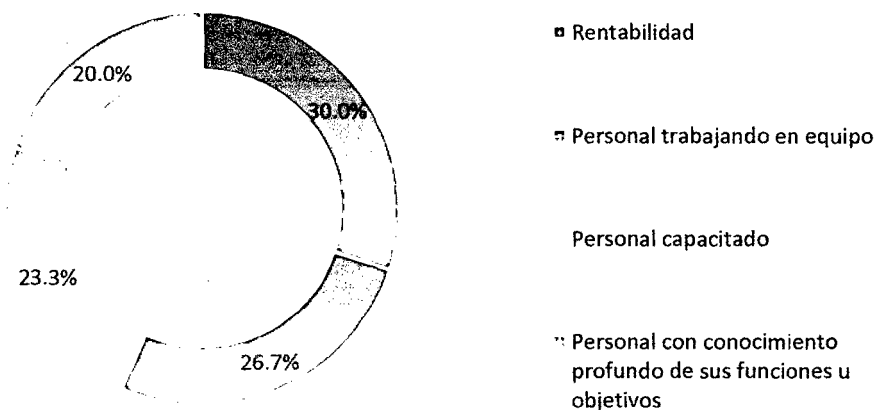
Grafico N° 28: Puntos claves para poder llevar a cabo los objetivos estrategicos



En cuanto a la interrogante relacionada con los objetivos estratégicos un 30 % manifestó que estos se lograrán con el cumplimiento de los presupuestos otro 30 % cree que se debe a la ejecución de programa y planes un 23.3 % manifestó que se debe al cumplimiento de los presupuestos y un 16.7% lo relaciona con la Rentabilidad de las empresas.

4. ¿Cuáles son las metas más importantes para llevar a cabo dichos objetivos?

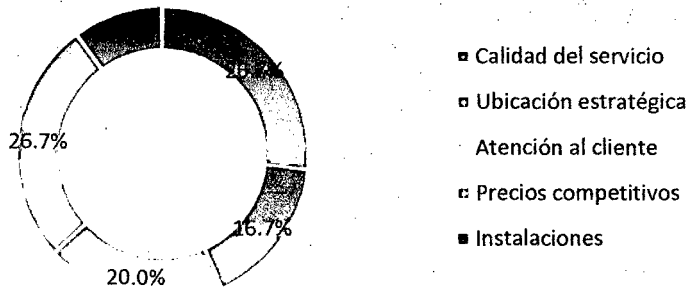
Grafico N° 29: Las metas más importantes para llevar a cabo dichos objetivos



Lo relacionado con las metas para llevar a cabo los objetivos estratégicos un 30 % lo relaciona con la rentabilidad un 26.7 % cree que se deba al personal trabajando en equipo, un 23.3% indica que se debe al personal capacitado y un 20% indica que le personal con conocimientos profundos de sus funciones u objetivos.

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que permiten a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes?

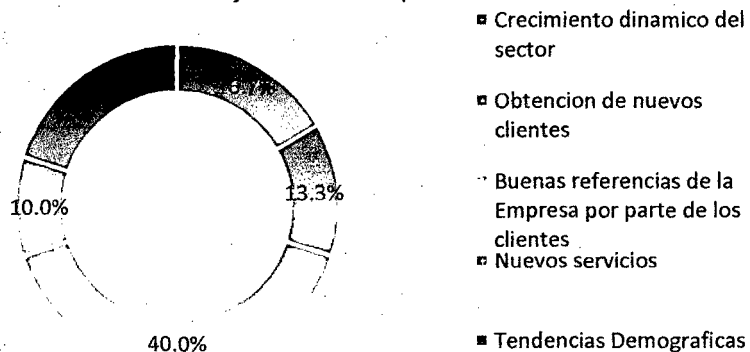
Grafico N° 30 : Fortalezas que permiten a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes



En cuanto a esta interrogante un 26.7% indica que la principal Fortaleza es la Calidad del Servicio, para el otro 26.7% de los encuestados es los Precios competitivos, para un 20 % manifiestan que la principal fortaleza es la Atención al Cliente, para un 16.7 % cree que es la Ubicación estratégica de su hotel y un porcentaje de 10% manifiesta que su principal fortaleza es sus Instalaciones.

6. ¿Cuáles son las principales oportunidades que complementan los objetivos de la empresa?

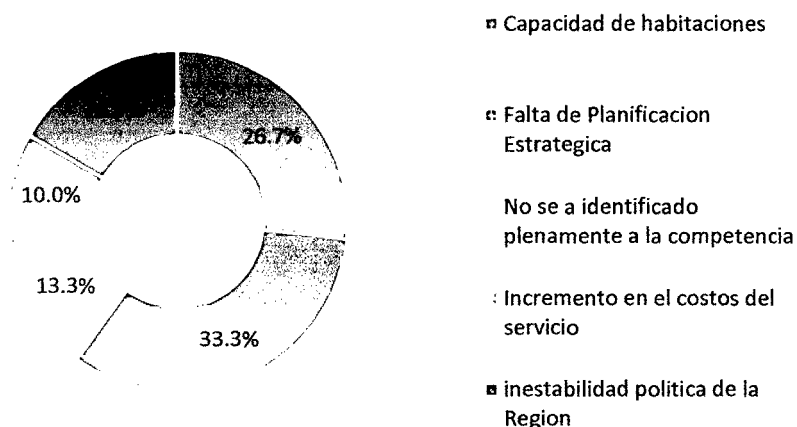
Grafico N° 31 Principales oportunidades que complementan los objetivos de la empresa



En cuanto a las oportunidades que tienen las empresas hoteleras un 40% creen que es las buenas referencias de su Empresa por parte de los clientes, un 20 % de nuestros colaboradores cree que las oportunidades radican en el crecimiento dinámico del sector, un 16.7% indico que es las tendencias demográficas, otro 13.3% las oportunidades del sector radican en la Obtención de nuevos clientes, y quedando un 10% de nos indican que sus oportunidades se debe a los nuevos servicios que prestan su empresa.

7. ¿Cuáles son las mayores debilidades para la Empresa hoy en día?

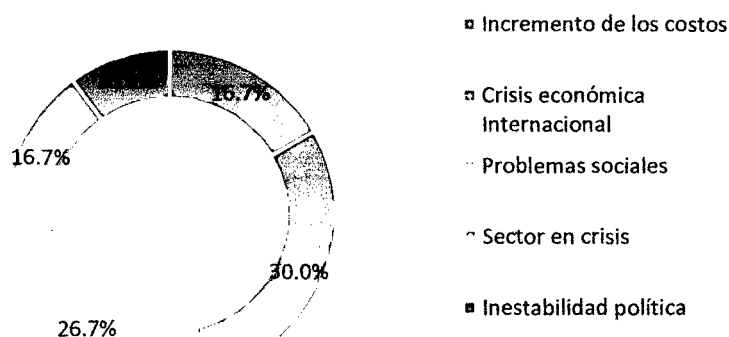
Grafico N° 32: Las debilidades para el negocio hoy en día



Como respuesta a esta interrogante es que un 33.3% manifiesta que la principal debilidad de sus negocio lo relaciona con la falta de una Planificación Estratégica adecuada, un 26.7% cree que es la Inestabilidad política 16.7% lo relaciona con la capacidad de habitaciones, un 13.3% indica que no se ha identificado plenamente a su competencia y quedando un 10% que manifiesta las debilidades que pose su empresa se debe al Incremento de los costos.

8. ¿Cuáles son las amenazas (externas o del mercado) que pueden afectar directamente a la empresa?

Grafico N° 33: Las amenazas (externas o del mercado) que pueden afectar directamente a la empresa



En cuanto a la presente interrogante un 30% de nuestro encuestados manifiestan que las amenazas que tienen en el sector se debe a la Crisis económica internacional, un 26.7% indican que estas las provocan los problemas sociales, un 16.7% cree que las amenaza son consecuencia de que el sector se encuentra en crisis y el otro 16.7% manifestó que esto se debe a incremento de los costos, quedando solo un 10% que esto se debe a la inestabilidad política de la región.

## ANÁLISIS:

En Cuanto al análisis de esta parte de la información que nos brindan los trabajadores relacionados con las áreas funcionales del Hotel Sol y Luna tenemos primeramente información acerca de los planes a corto plazo estos lo relacionan con los Planes de ventas, los planes a largo plazo de nuestro entrevistados indican que deben recuperar el capital invertido, los puntos clave para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos estos manifestaron que estos se lograrán con el cumplimiento de los presupuestos otros creen que se debe a la ejecución de programas y planes, que se deben llevar a cabo para generar la Rentabilidad esperada de los inversionistas.

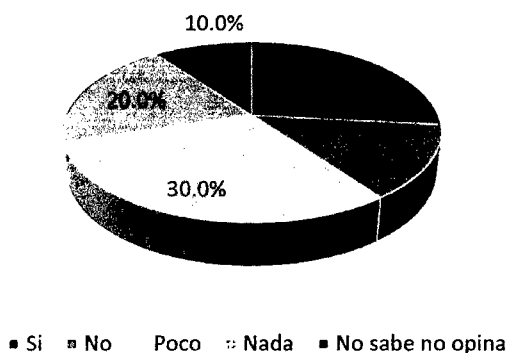
Asimismo las encuestas nos dan información para el cumplimiento de nuestras metas, las más importantes para llevar a cabo dichos objetivos lo relaciona con la rentabilidad y al personal trabajando en equipo.

La información más importante recogida en este acápite se relaciona con el análisis FODA de la empresa de la cual se ha recogido las más importantes. Primeramente en lo concerniente a las Fortalezas y estas son: Calidad del Servicio, Precios competitivos, Atención al Cliente, en cuanto a las Oportunidades que complementan los objetivos de la empresa estos son: las buenas referencias de su Empresa, el crecimiento dinámico del sector, y las tendencias demográficas; las mayores Debilidades para la Empresa hoy en día son la falta de una Planificación Estratégica adecuada, Inestabilidad política y la capacidad de habitaciones, por ultimo tenemos las Amenazas que pueden afectar directamente a la empresa, nuestros encuestados manifiestan que las amenazas que tienen en el sector se debe a la Crisis económica internacional, los problemas sociales, y por último es que el sector se encuentra en crisis.

### b. A NIVEL DE TRABAJADORES DEL HOTEL SOL Y LUNA

#### 1. ¿Usted conoce si existe un Plan Estratégico en el Hotel Sol y Luna?

Grafico N° 34: Existencia de un Plan Estratégico en el Hotel Sol y Luna

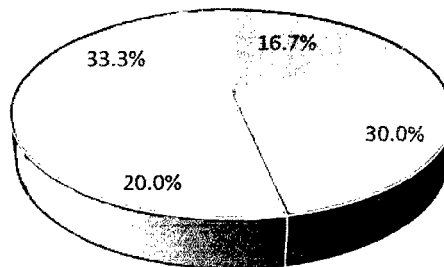




De los 30 empleados entrevistados que conforman el personal administrativo y operativo, se puede indicar que el 30% de ellos, manifestaron que saben poco sobre la si existe un plan estratégico al interior del hotel, mientras que la un 26.7 % manifiesta que si existe, por otro lado un 20% no sabe nada, un 13.3% indica que no existe un Plan estratégico en la empresa y un 19% no sabe no opina, es así como preocupa estos resultados porque la falta de un Plan Estratégico Institucional quizá sea el que incida para que en el hotel exista una gestión lenta por parte de los administrativos y no se logre alcanzar los objetivos, metas y propósitos que se desea alcanzar en el hotel, y de esta manera se brinde un servicio que satisfaga a los clientes del Hotel.

2. ¿Usted estaría dispuesto a participar en la elaboración del Plan Estratégico del Hotel?

**Gráfico N° 35: Participación en la elaboración del Plan Estratégico de su institución**

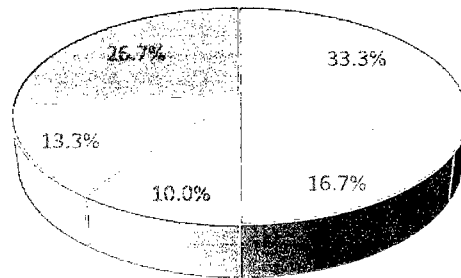


■ Si ■ No ■ Quizas ■ No sabe no opina

Teniendo en cuenta la interrogante anterior el 30% de los entrevistados indicaron que no estarían dispuestos a participar en la elaboración de un plan estratégico para el Hotel, un 20% manifestaron que quizá puedan realizar esa actividad, y solo un 16.7% manifestaron que si estarían dispuestos a trabajar en la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa, así como un 33.3 % no sabe no opina.. Con lo que se puede deducir entonces, que es necesario que cuenten con guías de orientación, elaboración de planes y diseños de estrategias que les permitan llevar a cabo los las metas para de esta manera inducir la al desarrollo y tener una visión clara de hacia dónde desean llegar y cómo lo van hacer.

3. ¿Usted considera que la Planificación Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa del Hotel?

**Grafico N° 36: La Planificación Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa del Hotel**

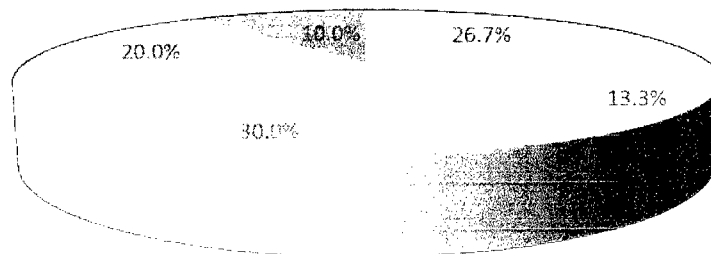


□ Si □ No □ Poco □ Quizas □ No sabe no opina

Respecto a esta interrogante un 33.3% de nuestros entrevistados indicaron que la implementación de un Plan Estratégico ayudara a mejorar la Gestión Administrativa del Hotel, asimismo se tiene que un 26.7% no sabe no opina, un 16.7 % manifiesto que no ayudara a mejorar la gestión administrativa, un 13.3 % coincidieron que quizás se mejore la gestión administrativa del Hotel y un 10% indica que no mejorar para nada la gestión administrativa del Hotel. Por tanto la necesidad de elaborar un plan estratégico que se adapte a sus necesidades, corrija los errores, y; sobre todo que sea comprensible, por los trabajadores es necesario para la empresa.

4. ¿Está usted al tanto de los problemas que pueden existir en su área o departamento?

**Grafico N° 37: Los problemas que pueden existir en su área o departamento**

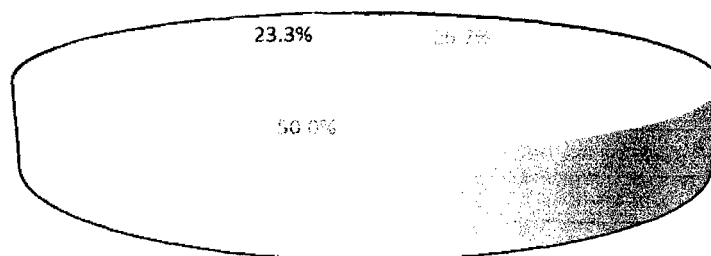


□ Si □ No □ Poco □ Nada □ No sabe no opina

Respondiendo a esta interrogante un 30% de nuestros entrevistados considera que sabe poco de los problemas de su área o departamento, un 26.7% manifestó que si está al tanto de los problemas que tiene en el área donde trabaja, 20% manifestó que no sabe nada de los problemas que lo rodean en su ambiente labora, un 13.3% sabe poco con los problemas que suceden en su entorno laboral, y un 10% no sabe no opina, de igual manera esto también debe generar preocupación para la dirección del Hotel ya que con estos datos se tiene que mejorar en cuanto a la preocupación por parte de los trabajadores por enterarse de la problemática existente en cada área o departamento para poder solucionar estos problemas.

5. ¿El hotel Sol y Luna cuenta con un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios?

**Grafico N° 38: Existencia de un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios**

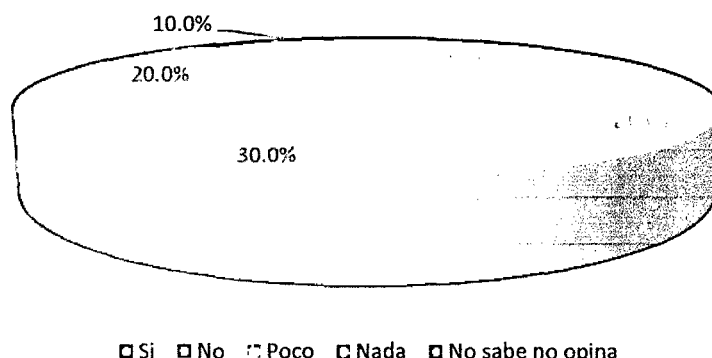


Si  No  No sabe no opina

Respondiendo a esta interrogante un 50% de los encuestados indican que no existe un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios un 26.7% manifiesta que si existe y un 23.3% no sabe no opina.

6. ¿El hotel reconoce y estimula el desempeño profesional?

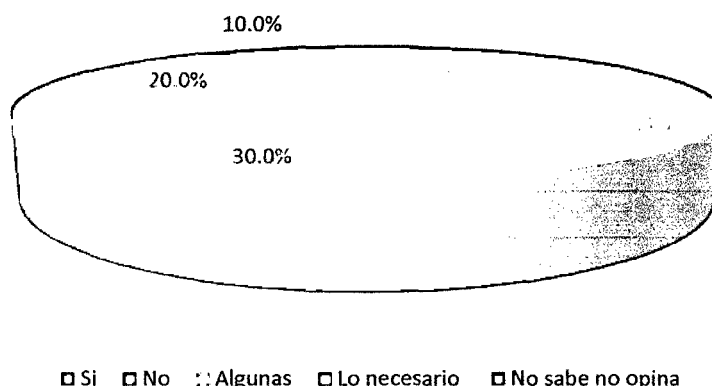
**Grafico N° 39:**  
**reconocimiento y estimulación del desempeño profesional**



Respondiendo esta pregunta un 30% de nuestros entrevistados manifiesto que el Hotel poco reconoce y estimula el desempeño profesional, un 26.7% indico que sí reconoce y estimula el desempeño de sus trabajadores, un 20% cree que el Hotel no reconoce y estimula el desempeño profesional y quedando un 10% que no sabe no opina.

7. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales?

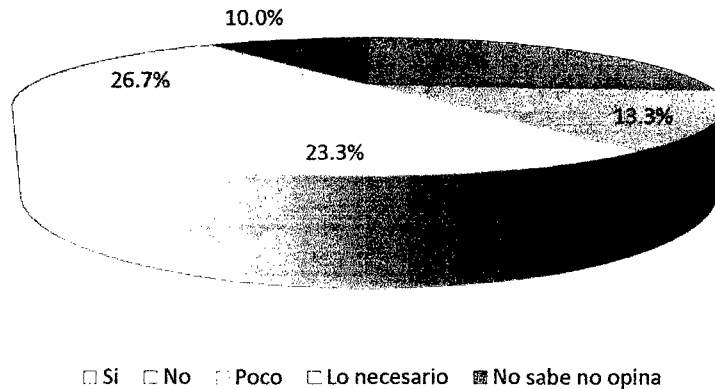
**¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales?**



Respondiendo a esta interrogante un 30% manifestó que cuenta con algunas herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales en el Hotel, un 26.7% indico que si cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades, 20% indica que cuenta con lo necesario de estas herramientas, un 13.3% que no cuenta con estas herramientas y un 10% no sabe no opina.

8. ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la institución?

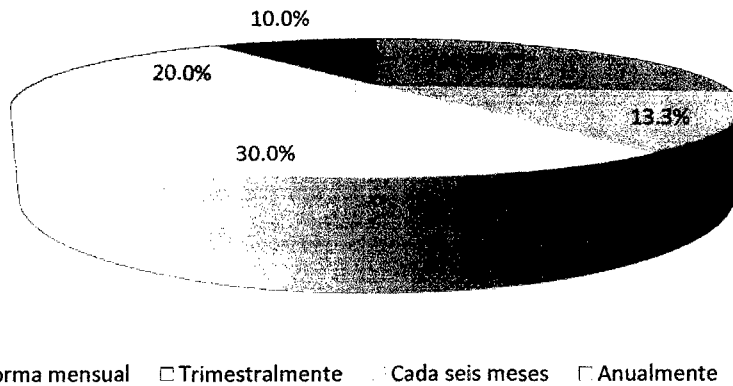
**Grafico N° 41 Comunicación y trabajo en equipo en la institución**



En cuanto a esta interrogante un 26.7% manifestó que si existe comunicación y trabajo en equipo en la institución, otro 26.7 % manifestó que existe la comunicación necesaria, un 23.3% indican que existe poca comunicación y trabajo en equipo en el Hotel, un 13.3 % indico que no existe comunicación y trabajo en equipo en el Hotel y quedando un 10% que no sabe no opina.

9. ¿Cada qué tiempo le brindan capacitación para atender al cliente?

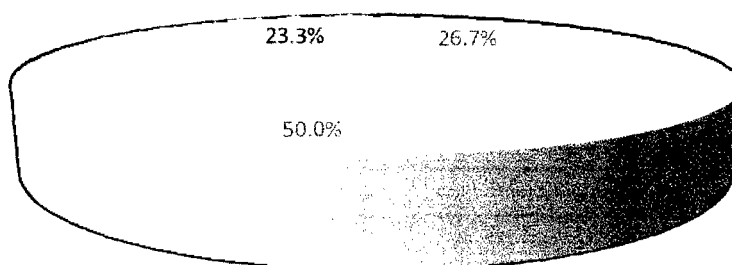
**Grafico N° 42: Tiempo que se le brinda a la capacitación para atender al cliente**



En cuanto a la presente interrogante un 30 % indico que la capacitación que recibe es cada seis meses, un 26.7% manifestó que la capacitan en forma mensual, un 20% en forma anual, un 13.3% recibe capacitación en forma trimestral y quedando un 10% que manifestó que nunca recibe capacitación para atender al cliente.

10. ¿Estaría de acuerdo que se implemente en Hotel, un Plan Estratégico que ayude al desarrollo de las actividades?

**Grafico N° 43: Implementacion de un Plan Estratégico que ayude al desarrollo de las actividades en el Hotel Sol y Luna**



No  Si  No sabe no opina

Respondiendo a la última interrogante de nuestra encuesta un 50% de nuestros encuestados manifestaron que están de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico que ayude al desarrollo de las actividades de nuestra empresa, un 26% por el contrario no está de acuerdo con la implantación de esta herramienta y solo un 23.3% no sabe no opina.

## **ANÁLISIS**

Por ultimo tenemos el análisis de la información a nivel de los trabajadores y esta es complemento de la información anterior, esta parte el personal administrativo y operativo, manifestaron que saben poco sobre la si existe un plan estratégico al interior del hotel, al mismo tiempo indicaron que estaría dispuesto a participar en la elaboración del Plan Estratégico del Hotel ya que considera que la Planificación Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa del Hotel

En cuanto a los problemas que pueden existir en su área o departamento, nuestros entrevistados considera que sabe poco de los problemas de su área o departamento, asimismo manifestaron que el hotel Sol y Luna no cuenta con un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios.

Como consecuencia de lo anterior es que surge otro problema que perjudica a la administración del el hotel y esto parte del desempeño profesional, y nuestros entrevistados manifestaron que el Hotel poco reconoce y estimula el desempeño profesional.

Otros problemas que existen en la empresa es lo referente a la comunicación y trabajo en equipo en la institución y la capacitación para atender al cliente.

Como consecuencia de la problemática descrita anteriormente es que nuestros entrevistados en un porcentaje elevado están de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico que permita a la gerencia de la Empresa tomar Mejores decisiones que ayuden a la gestión de su organización.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SOL Y LUNA**

### **4.1.Descripción de la propuesta**

La sociedad Cajamarquina se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones en lo económico, político y social, Puede mencionarse como ejemplo el fenómeno de la globalización que modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener éxito.

Si bien es cierto la actividad minera ha generado crecimiento económico estadísticamente pero no un desarrollo sostenible, situación que se ve reflejada en los constantes conflictos sociales que buscan la protección del medio ambiente; descuidando una de las actividades más importantes, que no solo genere ingresos considerables a nuestra región, sino también promueve la conservación de la biodiversidad (Flora Y Fauna) de nuestro valle Cajamarquino, siendo esta actividad el turismo.

Por tal motivo, el desarrollo del presente trabajo de investigación se basa en la necesidad de promover la actividad turística principalmente de aquellos lugares que aún no han sido explorados pero que cuentan con el potencial para convertirse en zonas altamente turísticas y consigo permita a los visitantes contactarse y disfrutar de la naturaleza, siendo esta una buena opción de inversión que genere alta rentabilidad.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado nuestro trabajo de investigación se enfoca en implementación de un plan estratégico en el Hotel Sol y Luna, que permita mejorar la toma de decisiones, desde la infraestructura hasta los servicios que se presten, lo cual nos diferenciaría de la competencia que, no ha logrado aún satisfacer completamente las necesidades de quienes buscan experiencias inolvidables; siendo este nuestro nicho de mercado.

Dicha diferenciación no solo se lograría mediante la prestación de servicios de hospedaje, alimentación y recreación, sino en la ubicación de nuestro hotel, lo cual consideramos es nuestra principal fortaleza.



Durante su estadía el huésped podrá hacer uso de salón spa, del bar que incluya bebidas tradicionales, de nuestro restaurante el cual fusione los principales ingredientes de la región, disfrutar de nuestro salón de juegos, de nuestros campos deportivos.

Dentro de este contexto el Hotel Sol y Luna, no puede quedarse al margen; necesita de un plan estratégico que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

La planeación estratégica propuesta a la empresa, cubre un período de tres años (2014-2016), definiendo la misión y visión, determinando las políticas, programa y presupuesto que la llevarán a cumplir las metas establecidas, además de las estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Adicionalmente se definen líneas estratégicas, para un período de tres años (2014-2016) y un plan de acción para un período de un año (2014); que servirán de guía para lograr el alcance de los objetivos y los métodos adecuados de control que servirán para poder detectar los fallos y establecer el avance en los planes de la organización.

El resultado final del proceso del plan estratégico, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

## **4.2. Formulación del plan estratégico**

### **4.2.1. Misión**

“Somos una empresa dedicada al servicio de hostelería ofreciendo para ello un servicio de calidad en cuanto a alojamiento, alimentación y esto acompañado de un servicio integrado de turismo que permite a nuestros visitantes disfrutar de la variedad histórica, paisajista y cultural de nuestra región, logrando la excelencia y satisfacción de sus expectativas”.

### **4.2.2. Visión**

“Ser reconocida a nivel nacional como uno de los hoteles de mayor prestigio que además se convierta en la opción preferida por los turistas, gracias a las actividades basadas en la satisfacción al cliente, manteniendo siempre el compromiso por la conservación de la naturaleza”.

### **4.2.3. VALORES ORGANIZACIONALES:**

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional y significan elementos esenciales que forman la identidad de nuestra empresa, otorgándole autenticidad y compromiso en la presencia social.

Nuestros valores son:

- **CONFIANZA:** Para Creer en nuestra capacidad de brindar el mejor servicio y trabajar para lograrlo.
- **CREATIVIDAD:** Dar un valor agregado a cada actividad encomendada, diferenciándonos de la competencia.
- **SINERGIA:** Trabajar en equipo permite optimizar los esfuerzos para conseguir los objetivos planteados.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Por medio del desarrollo de las actividades con la participación de la comunidad, se logra mejorar el nivel de vida de las personas.
- **RESPECTO:** Para todas las personas por igual, sin distinción alguna.
- **HONESTIDAD:** En cada accionar ya que a través de ella se forma nuestra personalidad y como nos presentamos ante los demás.
- **EMPATIA:** Al colocarnos en el lugar del cliente y del personal permite entender de mejor manera las necesidades que presenta.
- **COMUNICACIÓN:** Es un pilar fundamental como pieza vertebradora que interrelaciona las distintas unidades de la empresa.

## **4.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

### **4.3.1. Objetivos a corto plazo**

#### **4.3.1.1. 1º año:**

- Promover la visita a la Región de Cajamarca como de destino turístico de gran importancia de nuestro País
- Promover la visita a la específicamente a la ciudad de Cajamarca como ciudad de gran importancia y atracción.
- Darnos a conocer en las principales plataformas de turismo Regional.
- Ser reconocidos a nivel provincial.
- Recuperar el 20% del capital invertido.
- Asegurar los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- Ofrecer servicios diferentes a los de la competencia.

#### **4.3.1.2. 2º año:**

- Recuperar un 40% del capital invertido.

- Darnos a conocer en las principales plataformas de turismo a nivel Nacional.

#### **4.3.2. Objetivos a mediano plazo:**

##### **4.3.2.1. 3º año:**

- Ser conocidos a nivel Departamental.
- Agregar actividades de aventura dentro de los servicios ofrecidos.
- Recuperar un 60% del capital invertido.

##### **4.3.2.2. 4º año:**

- Darnos a conocer a nivel nacional
- Crear un fondo de reservas.
- Ampliar nuestras instalaciones.
- Ofrecer nuevas actividades de multi-aventura.

##### **4.3.2.3. 5º año:**

- Fijar ofertas para atraer a más turistas.
- Satisfacer las necesidades del cliente por encima del 80%.
- Seguir mejorando nuestras instalaciones.

#### **4.3.3. Objetivos a largo plazo:**

- Mejoramiento continuo del servicio,
- Incremento en ventas,
- Excelencia operativa,
- Mantener el liderazgo

#### **4.3.4. Razones para establecer los objetivos.**

##### **a) Ventas.**

1. Realizar contratos de servicio con los clientes.
2. Proporcionar servicio de calidad.
3. Aperturas de nuevos nichos de mercado.
4. Mantener la calidad de los servicios y la reducción de costos.

##### **b) Compras.**

1. Realizar contratos de servicios con proveedores.
2. Búsqueda de insumos sustitutos.

3. Adquisición de insumos de calidad y mejores costos.
4. Mantener la calidad de los servicios y la reducción de costos.

**c) Recursos humanos.**

1. Alinear dinámicamente la estrategia del hotel, a través de los planes de capacitación.
2. Promover y mantener el hotel en una cultura organizacional y basada en principio influyendo positivamente en la sociedad donde actuamos.
3. Involucrar al capital humano en participar en actividades para que haya compromiso en contribuir al logro de las metas.
4. Contar con el talento humano idóneo, que sea el éxito a la organización, por lo cual hay que capacitarlo e involucrarlo.

**d) Finanzas.**

1. Aumentar la Rentabilidad de los accionistas.
2. Bajar costos.
3. El fin es que los accionistas obtengan más utilidades y se sienta satisfecho con el hotel.

#### **4.4 ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO.**

Como todas las organizaciones, en las áreas funcionales del Hotel-Sol y Luna, tienen fortalezas y debilidades, Oportunidades y Amenazas; de la misma manera ésta difieren según los hoteles y aún en las mismas industrias éstas son diferentes.

En los procesos internos (fortalezas y debilidades, oportunidades y Amenazas), la participación de los propietarios, gerentes, subgerentes y empleados determinan las fortalezas y las debilidades, dado que ellos conocen las operaciones; estos insumos deben ser coordinados principalmente por un consultor externo encargado del proyecto de la planeación estratégica. La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los principales gerentes, en el presente trabajo de investigación las variables antes mencionadas las presentamos en el siguiente cuadro:

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del Servicio,</li> <li>2. Precios competitivos,</li> <li>3. Atención al Cliente,</li> <li>4. Ubicación estratégica de su hotel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una Planificación Estratégica</li> <li>2. No ha identificado plenamente a su competencia.</li> <li>3. Capacidad de habitaciones,</li> <li>4. Ausencia de Procesos en el servicio.</li> </ol>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las buenas referencias de la Empresa por parte de los clientes,</li> <li>2. El crecimiento dinámico del sector,</li> <li>3. Las tendencias demográficas,</li> <li>4. La Obtención de nuevos clientes,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un servicio excelente para los clientes que buscan al Hotel como lugar para hospedarse (F1, F2, O1, O2)</li> <li>2. Facilitar a los nuevos clientes un servicio de calidad, basado en el conocimiento del negocio lo que permitirá potenciar el mercado. (F1, F2, O3, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Implementas un Plan Estratégico que permita innovar el servicio para obtener nuevos clientes (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4)</li> <li>b. Mejorar los servicios ofrecidos pues el hotel se encuentra en una excelente tendencia demográfica (D3, D4, O3, O4)</li> </ol>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica internacional,</li> <li>2. Los problemas sociales,</li> <li>3. El incremento de los costos,</li> <li>4. La inestabilidad política de la región.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer planes novedosos de hospedaje sin descuidar la calidad del servicios y precio justos para atraer a los clientes (F1, F2, O1, O2)</li> <li>2. Predisposición para trabajar respetando las reglas para hacer frente a la competencia (F3, F4, O3, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa y reaccionar frente a la Crisis Económica y Social (D3, D4, A1, A2)</li> <li>2. Diseñar estrategias de marketing y publicidad para darse a conocer en el mercado, y atraer clientes (D3, D4, A3, A4)</li> </ol>

#### 4.5 Descripción de la organización

El Hotel Sol y Luna, tendrá la estructura de una organización simple dividida por departamentos. En este tipo de organizaciones el poder se encuentra concentrado en el gerente general, quien tendrá como misión, definir las políticas y llevar el control total de toda la empresa.

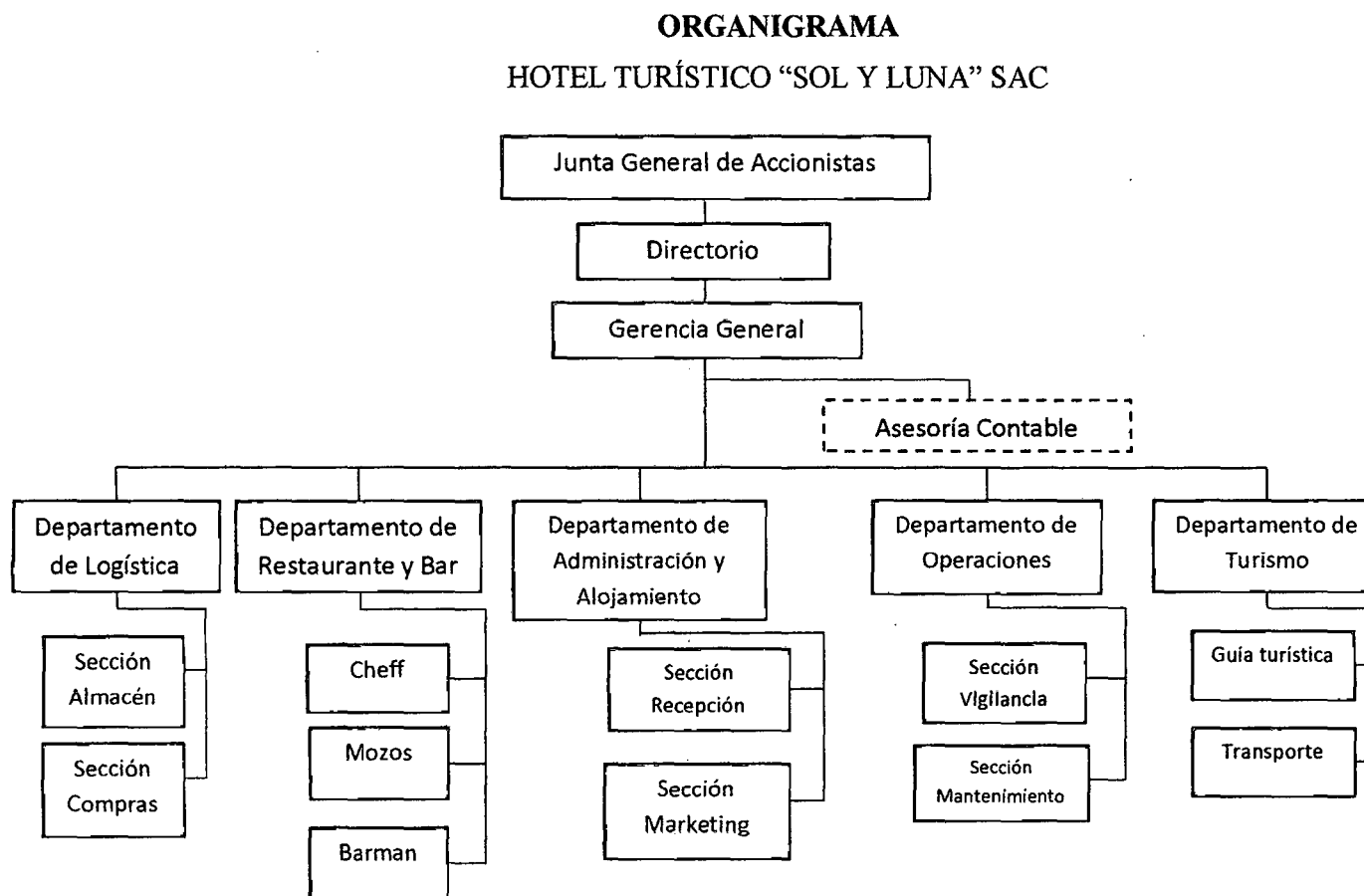
Para el control de las actividades en los departamentos, se utilizará un mecanismo de supervisión directa donde los jefes de los departamentos serán los responsables del trabajo que se realiza en su área. En el gráfico N° 8, se puede observar el diseño del organigrama del Hotel-Sol y Luna, con sus respectivos niveles jerárquicos con la descripción de las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo.

##### 4.5.1 Estudio De La Organización

###### ➤ Objetivo

Determinar la estructura organizativa y funcionamiento del Hotel, definiremos cómo será la administración general del hotel y mediante un organigrama haremos la representación gráfica de la posición de cada departamento, así como del personal que lo integra, además esto será de mucha utilidad para indicar los canales de comunicación y las líneas jerárquicas de autoridad y responsabilidad, a continuación se describen los departamentos y su funcionalidad dentro de la Estructura Organizacional.

###### ➤ Estructura organizacional



➤ **Cultura organizacional**

La cultura de la empresa es una cultura familiar basada en la confianza, orden, compromiso, comunicación y trabajo constante.

➤ **Comercialización y ventas:**

Las actividades para incentivar las ventas del servicio de hospedaje, consiste en la entrega de volantes, afiches, tarjetas de presentación, pagina web, merchandising.

➤ **Relación con los clientes.**

La relación con nuestros clientes o huéspedes será directa, al momento de tomar una habitación, no existirá otro canal formal. Y como los clientes son el eje de nuestro negocio. Nuestro principal objetivo es ofrecerles siempre la mejor calidad y una atención excelente. Para lograrlo, trabajaremos en la constante búsqueda de servicios y productos cada vez más sostenibles y eficientes en nuestro hotel.

➤ **Otros:**

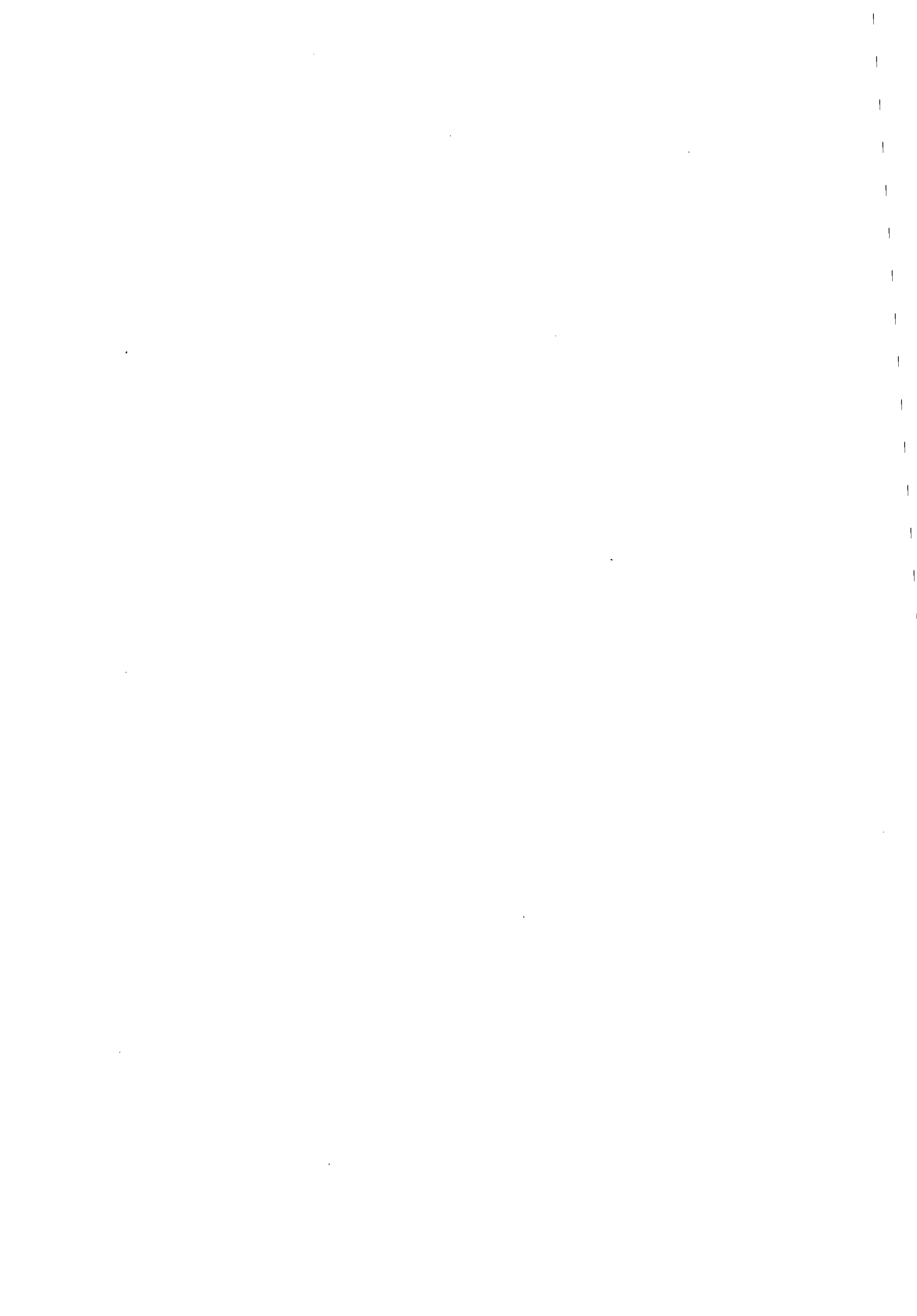
***Servicio:*** el servicio que ofrece en nuestro hotel tendrá muchos aspectos que se tendrá en cuenta para hacerlo más atractivo a nuestros clientes, tales como: manera de atender en recepción, la presentación del personal, la atención durante la estadía, la amabilidad por parte del personal, etc. Por otro lado, contaremos con servicio de WIFI, piscina, parque de estacionamiento, elevadores, restaurant.

#### **4.5.2. Órganos de gobierno.**

##### **4.5.2.1 Plan de recursos humanos.**

**Objetivos:**

- Asegurar un trato equitativo para todos los colaboradores de nuestro hotel.
- Lograr una gestión eficaz de los recursos humanos.
- Desarrollaremos las habilidades de todos nuestros colaboradores a través de capacitaciones.
- Establecer políticas remunerativas.
- Garantizar la satisfacción del personal que laboran en nuestra empresa.
- Alcanzar eficiencia y eficaz administrativa con los recursos humanos disponibles.





**3) Nombre del puesto: Jefe de Logística.**

✓ **Descripción general:** encargado de abastecer de materiales al hotel, según los requerimientos de las demás áreas.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Controlas las entradas y salidas de los materiales del almacén.
- ♦ Avisar a la administración de la falta de materiales.
- ♦ Planificar la compra de materiales necesarios para las operaciones del hotel.
- ♦ Realizar las compras de acuerdo a las necesidades del hotel.

**4) Nombre del departamento: departamento de ventas.**

**Nombre del puesto: Jefe de Marketing.**

✓ **Descripción general:** encargado de dirigir las actividades de marketing.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Difundir al público en general información institucional proyectando una imagen positiva de la empresa.
- ♦ Administrar el contenido y diseño del fanpage de la empresa en internet y mantener actualizadas la información de la empresa que se publica.
- ♦ Elaborar estudios de marketing para nuevos servicios.
- ♦ Desarrollar y supervisar la implementación de las campañas de posicionamiento de la imagen, marca y productos de la empresa en el mercado, evaluando el impacto de cada una de estas.

**Nombre del puesto: Recepcionistas.**

✓ **Descripción general:** encargad de recibir a los huéspedes y brindarles la información que requieran.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Asignar habitaciones reservadas.
- ♦ Elaborar listas de grupos y distribuirlos.
- ♦ Registrar huéspedes.
- ♦ Autorizar cambios de habitaciones.
- ♦ Recibir y entregar mensajes para huéspedes y para el hotel.
- ♦ Controlar llaves de habitaciones.
- ♦ Atender problemas de los huéspedes.
- ♦ Solicitar trabajos a servicio de mantenimiento.
- ♦ Autorizar envíos de camas extras.
- ♦ Promover los servicios del hotel.

- ♦ Archivar documentos
- ♦ Atender el teléfono y los mensajes vía web

**Nombre del puesto: Asistente de Recepcionistas.**

✓ **Descripción general:** es el encargado de apoyar al recepcionista.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Llevar las maletas de los huéspedes
- ♦ Atender las solicitudes de los huéspedes.
- ♦ Acondicionar y limpiar la recepción.

**5) Nombre del departamento: Departamento de operaciones.**

**Nombre del puesto: Jefe de Operaciones.**

✓ **Descripción general:** es el encargado de apoyar y supervisar las secciones mantenimiento, vigilancia y alimentos y bebidas.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Coordinar que el hotel se encuentre limpio y con las medidas sanitarias respectivas.
- ♦ Atender cualquier avería de carácter técnico, que interrumpa las actividades del hotel
- ♦ Renovar el ambiente del hotel, cuando lo crea necesario la gerencia general y/o la administración.
- ♦ Ofrecer alimentos y/o bebidas según los requerimientos de los huéspedes.
- ♦ Supervisar que los elementos se preparen bajo los criterios sanitarios correspondientes.

**Nombre del puesto: Cocinero.**

✓ **Descripción general:** es el encargado de preparar los alimentos para nuestros huéspedes.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Elegir el menú del día
- ♦ Requerimiento de todos los insumos a utilizar
- ♦ Dirige la cocina y se responsabiliza ante la dirección de la empresa del buen funcionamiento del servicio.
- ♦ Cuida de que los platos que se sirvan cumplan las condiciones exigidas por el cliente.
- ♦ Distribución del trabajo en la cocina Supervisión de la higiene, instalación, y grado de rendimiento del conjunto

- ♦ Confección del menú, carta de especialidades y plato del día.
- ♦ Confecciona menús y cartas a los que pone precio

**Nombre del puesto: Ayudante de Cocina.**

- ✓ **Descripción general:** es el encargado de ayudar de preparar los alimentos para nuestros huéspedes, está bajo dirección del chef.
- ✓ **Funciones a realizar:**
  - ♦ Participar con alguna autonomía y responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo supervisión.
  - ♦ Realizar las preparaciones básicas, así como cualquier otra relacionada con las elaboraciones culinarias que le sean encomendadas.
  - ♦ Preparar platos para los que haya recibido oportuno adiestramiento.
  - ♦ Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias.
  - ♦ Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.
  - ♦ Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc.

**Nombre del puesto: Barman.**

- ✓ **Descripción general:** es el encargado de preparar las bebidas para nuestros huéspedes.
- ✓ **Funciones a realizar:**
  - ♦ Atiende a los clientes que se sientan en la barra.
  - ♦ Prepara los cócteles y tragos que le solicitan.
  - ♦ Realiza el arqueo de sus ventas (caja) con el Jefe de turno respectivo.
  - ♦ Tener la barra siempre limpia y completa.
  - ♦ Al final de la noche hacer la limpieza de la barra
  - ♦ Realizar los inventarios diarios de licores, cervezas, colas, aguas, granadina, cigarrillos al comenzar y terminar el turno de trabajo.
  - ♦ Estar pendiente de que el volumen de la música tanto en el bar- restaurante se encuentre en el nivel correcto si es que esto está bajo su control

**Nombre del puesto: Mozos.**

- ✓ **Descripción general:** es el encargado de llevar los alimentos a la mesa, de nuestros huéspedes. También pueden realizar encargos y resolver peticiones de los huéspedes.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Llevar la comida a las habitaciones de los huéspedes.
- ♦ Estar dispuesto a cumplir órdenes.
- ♦ Conocer los servicios de bebidas, licores y vinos.
- ♦ Tomar los pedidos de nuestros huéspedes.

**Nombre del puesto: Camareras.**

✓ **Descripción general:** encargadas del mantenimiento de las habitaciones del hotel.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Limpiar las habitaciones siguiendo las instrucciones y prioridades establecidas
- ♦ Custodiar las llaves maestras que se le entregan para acceder a las habitaciones y devolverlas al final del turno
- ♦ Cuidar el material y el equipamiento de limpieza
- ♦ Comunicar las averías para su posterior reparación
- ♦ Retirar y entregar los objetos olvidados en las habitaciones de salida para su registro
- ♦ Preparar el carro con todos los útiles y material de limpieza necesario para su trabajo.
- ♦ Colaborar en los cambios de habitación del cliente
- ♦ Hacer el requerimiento de los suministros de limpieza que necesita.

**Nombre del puesto: Empleados de Mantenimiento.**

✓ **Descripción general:** encargadas del mantenimiento del hotel.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Limpieza y mantenimiento de la piscina y otras áreas de recreo del hotel.
- ♦ Limpieza de mobiliario y superficies de difícil acceso.
- ♦ Estar pendiente de las diversas áreas del hotel.
- ♦ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía

**Nombre del puesto: Seguridad.**

✓ **Descripción general:** encargados de proteger la propiedad del hotel, los huéspedes y a los empleados.

✓ **Funciones a realizar:**

- ♦ Prevenir robos, allanamientos y otros delitos que puedan ocurrir en el hotel.
- ♦ Vigilancia y control de acceso.
- ♦ Seguridad de huéspedes y sus bienes.

### **Estrategias de reclutamiento.**

Luego de tomar la decisión de cubrir uno o más puestos de trabajo, se realizara la convocatoria de personal, para dar a conocer la oportunidad de empleo y el perfil que se requiere para ocupar os puestos.

Las características que tendrán que poseer el personal para las diferentes áreas en las que se desempeñaran:

#### **Nombre del puesto: Administrador.**

- ✓ **Sexo:** ambos sexos
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** superior con título
- ✓ **Requisitos:**  
Estudios relacionados a la administración o afines, que demuestren responsabilidad, confianza, excelente presentación, lealtad, iniciativa, flexibilidad de horario, liderazgo y sociabilidad.
- ✓ **Experiencia mínima:** 2 años

#### **Nombre del puesto: Jefe de Marketing.**

- ✓ **Sexo:** ambos sexos
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** superior con título
- ✓ **Requisitos:**  
Estudios relacionados a la administración -marketing, que demuestren responsabilidad, confianza, excelente presentación, lealtad, iniciativa, flexibilidad de horario, liderazgo y sociabilidad.
- ✓ **Experiencia mínima:** 2 años.

**Nombre del puesto: Recepcionista.**

- ✓ **Sexo:** ambos sexos
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** técnico.
- ✓ **Requisitos:**  
Experiencia en atención al cliente, buena presencia, conocimientos en computación, dominio avanzado del idioma inglés.
- ✓ **Experiencia mínima:** 2 años.

**Nombre del puesto: Asistente de Recepcionista.**

- ✓ **Sexo:** ambos sexos
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** secundaria completa o técnico.
- ✓ **Requisitos:**  
Flexibilidad de horario y sociabilidad, buena presencia, experiencia en atención al cliente, hablar como mínimo inglés.
- ✓ **Experiencia mínima:** 1 año.

**Nombre del puesto: Jefe de Operaciones.**

- ✓ **Sexo:** Masculino.
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** superior.
- ✓ **Requisitos:**  
Estudios relacionados a la administración o afines, con experiencia en el manejo de hospedajes en hoteles, que demuestre responsabilidad, confianza, excelente presentación, lealtad, iniciativa, flexibilidad de horario, liderazgo y sociabilidad.
- ✓ **Experiencia mínima:** 1 año.

**Nombre del puesto: Cocinero – asistente de cocina**

- ✓ **Sexo:** Ambos sexos
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** secundaria completa.
- ✓ **Requisitos:**  
Con carnet de manipulación de alimentos al día, Experiencia laboral en Restaurantes y/o Hoteles. Persona apasionada por la cocina, innovadora, creativa y entusiasta. Con excelente actitud y presentación personal Disponibilidad de horarios. Fines de semana y Feriados

- ✓ **Experiencia mínima:** 2 años

**Nombre del puesto: Barman**

- ✓ **Sexo:** masculino
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** secundaria completa.
- ✓ **Requisitos:**

Dominio avanzado del idioma inglés, poseer carné de manipulación de alimentos al día, bartender o saloner, técnico medio en alimentos y bebidas, o tener la experiencia suficiente que respalde sus conocimientos, buena presencia.

- ✓ **Experiencia mínima:** 2 años

**Nombre del puesto: Mozos, camareras, personal de mantenimiento y seguridad**

- ✓ **Sexo:** masculino y femenino
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** secundaria completa.
- ✓ **Requisitos:**

Experiencia en el área a cubrir, disponibilidad de tiempo, buena presencia.

- ✓ **Experiencia mínima:** 1 año.

**Nombre del puesto: Jefe de Logística**

- ✓ **Sexo:** ambos sexos
- ✓ **Edad:** 25\_35 años
- ✓ **Nivel académico mínimo:** superior con título
- ✓ **Requisitos:**

Estudios relacionados a la administración o afines con experiencia en temas logísticos, que demuestren responsabilidad, confianza, excelente presentación, lealtad, iniciativa, flexibilidad de horario, liderazgo y sociabilidad.

- ✓ **Experiencia mínima:** 1 año.

## **4.6 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

### **4.6.1 Objetivo**

El objetivo es determinar cuál es la inversión total que se necesita en el Hotel “Sol y Luna” además formular las proyecciones, costos e ingresos que nos permitan elaborar los estados financieros, así como evaluar la rentabilidad financiera del proyecto.

#### 4.6.2 Inversión en capital de trabajo

Comprende recursos reales y financieros que forman parte del patrimonio del proyecto y que son necesarios para la operación del Hotel "Sol y Luna" durante un ciclo productivo, para una capacidad instalada y un tamaño dado.

A continuación se presenta la inversión inicial que requerirá la nueva unidad económica para iniciar sus operaciones.

RESUMEN DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
Terreno	S/. 1,642,606.00
Construcción	S/. 2,351,580.00
Mobiliario	S/. 1,091,415.00
Equipamiento	S/. 418,472.00
Licencias y Permisos	S/. 3,927.00
Capital de Trabajo	S/. 3,500.00
<b>TOTALES</b>	<b>S/. 5,511,500.00</b>

#### 4.6.3 Financiamiento

EL hotel "Sol y Luna", ha recurrido a un préstamo de 500, 000 Nuevos Soles, la tasa de paga al banco es de 24% anual, con amortización constante, se ha calculado las cuotas de la siguiente manera:

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO				
- Amortización Constante				
- Intereses TEA			24%	
CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA	PRESTAMO
				S/.2,351,580.00
1	S/.470,316.00	S/.705,474.00	S/.1,175,790.00	S/.1,881,264.00
2	S/.470,316.00	S/.564,379.20	S/.1,034,695.20	S/.1,410,948.00
3	S/.470,316.00	S/.423,284.40	S/.893,600.40	S/.940,632.00
4	S/.470,316.00	S/.282,189.60	S/.752,505.60	S/.470,316.00
5	S/.470,316.00	S/.141,094.80	S/.611,410.80	-
<b>TOTALES</b>	<b>S/.2,351,580.00</b>	<b>S/.2,116,422.00</b>	<b>S/.4,468,002.00</b>	



#### 4.6.4 Ingresos y egresos del Hotel

Seguidamente se presenta los detalles de los ingresos que generará el Hotel, los cuales serán los sustentos del mismo, esto derivado de la proyección de ventas por año, según la demanda encontrada en el estudio de mercado realizado y el costo que representa el valor en que se comercializará cada servicio, también se muestran los ingresos proyectados para 5 años.

##### 4.6.4.1. Ingresos del Hotel

Los ingresos operativos del Hotel, estarán dados por la venta de nuestro servicio y los ingresos extraordinarios estarán dados por otros ingresos que reciben el Hotel como es Mini bar y Restaurant.

PRESUPUESTO DE VENTAS						
TIPO DE HABITACIÓN	DEMANDA DIRIGIDA	HABITACIONES DISPONIBLES	PERMANENCIA DÍAS	VECES DE PERMANENCIA EN EL AÑO	TARIFA POR NOCHE	TOTAL
SIMPLE	S/.9,125.00	30	1.20	304.17	S/.300.00	S/.2,737,500.00
DOBLE	S/.3,650.00	10	2.00	182.50	S/. 350.00	S/.638,750.00
MATRIMONIALES	S/.730.00	2	2.00	182.50	S/.450.00	S/.164,250.00
	<b>S/.13,505.00</b>	<b>42</b>	<b>5.20</b>	<b>669.17</b>	<b>S/.1,100.00</b>	<b>S/.3,540,500.00</b>
		Promedio Limite	1.73			
INGRESOS OPERATIVOS						
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
SIMPLE	S/.2,737,500.00	S/.2,737,500.00	S/.2,737,500.00	S/.2,737,500.00	S/.2,737,500.00	
DOBLE	S/.638,750.00	S/.638,750.00	S/.638,750.00	S/.638,750.00	S/.638,750.00	
MATRIMONIALES	S/.164,250.00	S/.164,250.00	S/.164,250.00	S/.164,250.00	S/.164,250.00	
<b>TOTALES</b>	<b>S/.3,540,500.00</b>	<b>S/.3,540,500.00</b>	<b>S/.3,540,500.00</b>	<b>S/.3,540,500.00</b>	<b>S/.3,540,500.00</b>	

INGRESOS EXTRAORDINARIOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MINIBAR	S/.135,050.00	S/.135,050.00	S/.135,050.00	S/.135,050.00	S/.135,050.00
RESTAURANT	S/.270,100.00	S/.270,100.00	S/.270,100.00	S/.270,100.00	S/.270,100.00
	<b>S/.405,150.00</b>	<b>S/.405,150.00</b>	<b>S/.405,150.00</b>	<b>S/.405,150.00</b>	<b>S/.405,150.00</b>

#### 4.6.4.2 Egresos Del Hotel

##### ✓ Inversiones y Re-Inversiones

Se ha tenido en cuenta como egreso del Hotel, las inversiones y re-inversiones hechas en equipos y obras como se muestran en la tabla siguiente. Los cuales estarán expresados en nuevos soles.

RESUMEN DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
Terreno	S/. 1,642,606.00
Construcción	S/. 2,351,580.00
Mobiliario	S/. 1,091,415.00
Equipamiento	S/. 418,472.00
Licencias y Permisos	S/. 3,927.00
Capital de Trabajo	S/. 3,500.00
<b>TOTALES</b>	<b>S/. 5,511,500.00</b>

##### ✓ Costos de suministros

Los costos de suministros en que incurre el Hotel "Sol y Luna" para brindar su servicio, son de agua, electricidad, teléfono, internet, cable, material de limpieza, entre otros; a continuación se presentan los costos por año en los que se incurren.

<b>GASTOS DE SERVICIOS GENERALES</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Agua	S/.100.00	S/.1,200.00
Luz	S/.250.00	S/.3,000.00
Teléfono e Internet	S/.180.00	S/.2,160.00
Cable	S/.100.00	S/.1,200.00
Material de Limpieza	S/.120.00	S/.1,440.00
Gastos de publicidad	S/.200.00	S/.2,400.00
Otros gastos	S/.50.00	S/.600.00
<b>TOTALES</b>	<b>S/.1,000.00</b>	<b>S/.12,000.00</b>

<b>INSUMOS PARA EL RESTAURANT -BAR</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Insumos para el restaurant	S/.2,500.00	S/.30,000.00
Insumos para Mini Bar	S/.1,000.00	S/.12,000.00
<b>TOTALES</b>		<b>S/.42,000.00</b>

✓ **Costo de Personal.**

Ya que nuestro personal es permanente, el costo es aquel que se utiliza solamente en el proceso del servicio. Además se ha considerado este personal de acuerdo a los requerimientos del Hotel.

## GASTOS OPERATIVOS

DEPARTAMENTO	SECCION	CARGO	Nº TRABAJADORES	SUELDO MENSUAL	SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL	SUB-TOTALES		
ADMINISTRACION		Gerente General	1	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.28,000.00	S/.49,000.00		
		Administrador	1	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.21,000.00			
DEPARTAMENTO DE VENTAS	MARKETING	Jefe de Marketing	1	S/.1,100.00	S/.1,100.00	S/.15,400.00	S/.57,400.00		
	RECEPCION	Recepcionista	2	S/.750.00	S/.1,500.00	S/.21,000.00			
		Asistente de recepcionista	2	S/.750.00	S/.1,500.00	S/.21,000.00			
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		Jefe de operaciones	1	S/.1,000.00	S/.1,000.00	S/.14,000.00			
LOGISTICA	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Cocinero	1	S/.950.00	S/.950.00	S/.13,300.00	S/.191,100.00		
		Ayudantes de Cocina	3	S/.750.00	S/.2,250.00	S/.31,500.00			
		Barman	1	S/.1,200.00	S/.1,200.00	S/.16,800.00			
		Mozos	3	S/.750.00	S/.2,250.00	S/.31,500.00			
	MANTENIMIENTO	Camareras	3	S/.750.00	S/.2,250.00	S/.31,500.00			
		Empleados de Mantenimiento	2	S/.750.00	S/.1,500.00	S/.21,000.00			
	VIGILANCIA	Seguridad	3	S/.750.00	S/.2,250.00	S/.31,500.00			
	COMPRAS Y VENTAS	Jefe de logística	1	S/.850.00	S/.850.00	S/.11,900.00		S/.11,900.00	
	TURISMO	GUIA TURISTICA	Guía turístico	4	S/.750.00	S/.3,000.00		S/.42,000.00	S/.52,500.00
		TRANSPORTE	Choferes	1	S/.750.00	S/.750.00		S/.10,500.00	
	<b>TOTALES</b>		<b>30</b>	<b>S/.15,350.00</b>	<b>S/.25850</b>	<b>S/.361,900.00</b>			

### ✓ Costo Del Servicio

Son los costos en los que incurre nuestro Hotel para la producción del servicio hotelero, a continuación se detallan estos costos.

<b>Costos de Prestación del Servicio</b>					
<b>Detalles</b>	<b>periodo 1</b>	<b>periodo 2</b>	<b>periodo 3</b>	<b>periodo 4</b>	<b>periodo 5</b>
- <b>Servicios Generales</b>	S/.12,000.00	S/.12,000.00	S/.12,000.00	S/.12,000.00	S/.12,000.00
- <b>Mano de obra</b>	S/.255,500.00	S/.255,500.00	S/.255,500.00	S/.255,500.00	S/.255,500.00
- <b>Insumos para el bar-restaurant</b>	S/.42,000.00	S/.42,000.00	S/.42,000.00	S/.42,000.00	S/.42,000.00
<b>totales</b>	<b>S/.309,500.00</b>	<b>S/.309,500.00</b>	<b>S/.309,500.00</b>	<b>S/.309,500.00</b>	<b>S/.309,500.00</b>

✓ **Costos Administrativos y de Ventas**

Son los costos de administración y de ventas en los que incurre nuestro Hotel para la producción del servicio.

<b>Costos de Operación</b>					
<b>Detalle</b>	<b>periodo 1</b>	<b>periodo 2</b>	<b>periodo 3</b>	<b>periodo 4</b>	<b>periodo 5</b>
- <b>Administración</b>	S/.49,000.00	S/.49,000.00	S/.49,000.00	S/.49,000.00	S/.49,000.00
- <b>Gastos de Ventas</b>	S/.57,400.00	S/.57,400.00	S/.57,400.00	S/.57,400.00	S/.57,400.00
<b>Totales</b>	<b>S/.106,400.00</b>	<b>S/.106,400.00</b>	<b>S/.106,400.00</b>	<b>S/.106,400.00</b>	<b>S/.106,400.00</b>

## 4.7 EVALUACIÓN DEL HOTEL

### 4.7.1 Estado Situación Financiera del Hotel

Este estado financiero nos permite observar el estado inicial del proyecto, incluye todos los recursos, obligaciones y patrimonio de la empresa, es decir activo, pasivo y patrimonio neto.

**HOTEL SOL Y LUNA SAC**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL**  
(En miles de Nuevos Soles)

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo			
		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	-
Materiales, Auxiliares, Suministros y repuestos	3,500.00	<b>Pasivos No Corrientes</b>	
		<b>Obligaciones Financieras</b>	2,351,580.00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>3,500.00</b>	<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	2,351,580.00
		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2,351,580.00</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
<b><i>Inmuebles, Maquinaria y Equipo</i></b>			
Terreno	1,642,606.00	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
Construcción	2,351,580.00	Capital Social	3,159,920.00
Mobiliario	1,091,415.00		
Equipamiento	418,472.00		
Intangibles	3,927.00		
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>5,508,000.00</b>	<b>Total de Patrimonio</b>	<b>3,159,920.00</b>
		<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b><u>5,511,500.00</u></b>

**HOTEL SOL Y LUNA SAC**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FINAL**  
(En miles de Nuevos Soles)

<u>ACTIVOS</u>	<u>AÑO 01</u>	<u>AÑO 02</u>	<u>AÑO 03</u>	<u>AÑO 04</u>	<u>AÑO 05</u>	<u>PASIVOS</u>	<u>AÑO 01</u>	<u>AÑO 02</u>	<u>AÑO 03</u>	<u>AÑO 04</u>	<u>AÑO 05</u>
<b>Activos Corrientes</b>						<b>Pasivos Corrientes</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,587,828.08	3,274,422.53	5,059,783.33	6,943,910.49	8,926,804.01	<b>Total Pasivos Corrientes</b>					
Materiales, Auxiliares, Suministros y repuestos	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	<b>Pasivos No Corrientes</b>					
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>1,591,328.08</b>	<b>3,277,922.53</b>	<b>5,063,283.33</b>	<b>6,947,410.49</b>	<b>8,930,304.01</b>	<b>Obligaciones Financieras</b>	1,881,264.00	1,410,948.00	940,632.00	470,316.00	
						<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	1,881,264.00	1,410,948.00	940,632.00	470,316.00	-
<b>Activos No Corrientes</b>						<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1,881,264.00</b>	<b>1,410,948.00</b>	<b>940,632.00</b>	<b>470,316.00</b>	<b>-</b>
<i>Inmuebles, Maquinaria y Equipo</i>						<b>PATRIMONIO</b>					
Terrenos	1,642,606.00	1,642,606.00	1,642,606.00	1,642,606.00	1,642,606.00	Capital Social	3,159,920.00	3,159,920.00	3,159,920.00	3,159,920.00	3,159,920.00
Construcciones	2,351,580.00	2,351,580.00	2,351,580.00	2,351,580.00	2,351,580.00	Resultados Acumulados	1,787,641.14	3,674,048.64	5,659,222.50	7,743,162.72	9,925,869.30
Césped Sintético	1,091,415.00	1,091,415.00	1,091,415.00	1,091,415.00	1,091,415.00						
Muebles y Enseres	418,472.00	418,472.00	418,472.00	418,472.00	418,472.00						
Intangible	3,927.00	3,927.00	3,927.00	3,927.00	3,927.00						
<i>Depreciación Inmuebles, Maquinaria y equipo</i>	(270,502.94)	(541,005.89)	(811,508.83)	(1,082,011.77)	(1,352,514.71)						
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>5,237,497.06</b>	<b>4,966,994.11</b>	<b>4,696,491.17</b>	<b>4,425,988.23</b>	<b>4,155,485.29</b>	<b>Total de Patrimonio</b>	<b>4,947,561.14</b>	<b>6,833,968.64</b>	<b>8,819,142.50</b>	<b>10,903,082.72</b>	<b>13,085,789.30</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>6,828,825.14</b>	<b>8,244,916.64</b>	<b>9,759,774.50</b>	<b>11,373,398.72</b>	<b>13,085,789.30</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>6,828,825.14</b>	<b>8,244,916.64</b>	<b>9,759,774.50</b>	<b>11,373,398.72</b>	<b>13,085,789.30</b>

#### 4.7.2 Estado De Resultados

Es el estado financiero que representa la información relevante (resultado) acerca de las operaciones desarrolladas por el proyecto durante el año de gestión y adicionalmente su proyección hasta el año cinco.

**HOTEL SOL Y LUNA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
(En miles de Nuevos Soles)

	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05
<b>Ventas</b>	3,540,500.00	3,540,500.00	3,540,500.00	3,540,500.00	3,540,500.00
Costo del Servicio	297,500.00	297,500.00	297,500.00	297,500.00	297,500.00
<b>Resultado Bruto</b>	<b>3,243,000.00</b>	<b>3,243,000.00</b>	<b>3,243,000.00</b>	<b>3,243,000.00</b>	<b>3,243,000.00</b>
Gastos Administración	49,000.00	49,000.00	49,000.00	49,000.00	49,000.00
Gastos de Venta	57,400.00	57,400.00	57,400.00	57,400.00	57,400.00
Depreciación	270,502.94	270,502.94	270,502.94	270,502.94	270,502.94
Ingresos Extraordinarios	405,150.00	405,150.00	405,150.00	405,150.00	405,150.00
Otros gastos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>3,259,247.06</b>	<b>3,259,247.06</b>	<b>3,259,247.06</b>	<b>3,259,247.06</b>	<b>3,259,247.06</b>
Gastos Financieros	705,474.00	564,379.20	423,284.40	282,189.60	141,094.80
<b>Result. Antes de Part.e Imptos.</b>	<b>2,553,773.06</b>	<b>2,694,867.86</b>	<b>2,835,962.66</b>	<b>2,977,057.46</b>	<b>3,118,152.26</b>
Impuesto a la Renta	766,131.92	808,460.36	850,788.80	893,117.24	935,445.68
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,787,641.14</b>	<b>1,886,407.50</b>	<b>1,985,173.86</b>	<b>2,083,940.22</b>	<b>2,182,706.58</b>

#### 4.7.3 Flujo De Caja

Se presenta a continuación el flujo de caja para los próximos cinco años, del proyecto Hotel Sol y Luna, el cual se determinan los saldos disponibles para determinar la rentabilidad financiera del mismo.



**HOTEL SOL Y LUNA**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
(En miles de Nuevos Soles)

CONCEPTOS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	LIQUIDACIÓN
<b>INGRESOS</b>							<b>VALOR DE RESCATE</b>
Ingreso por Bar de bebidas		135,050.00	135,050.00	135,050.00	135,050.00	135,050.00	..
Ingreso por Restaurant		270,100.00	270,100.00	270,100.00	270,100.00	270,100.00	
Ventas Netas		3,540,500.00	3,540,500.00	3,540,500.00	3,540,500.00	3,540,500.00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>3,945,650.00</b>	<b>3,945,650.00</b>	<b>3,945,650.00</b>	<b>3,945,650.00</b>	<b>3,945,650.00</b>	
<b>EGRESOS</b>							
Inversión Total	5,511,500.00						4,564,650.00
- Terrenos	1,642,606.00						2,500,000.00
- Construcciones	2,351,580.00						1,959,650.00
- Muebles y enseres	1,091,415.00						36,000.00
- Equipos Diversos	418,472.00						69,000.00
- Capital de trabajo	3,500.00						
-Intangible	3,927.00						
Costos de Prestación del Servicio		309,500.00	309,500.00	309,500.00	309,500.00	309,500.00	
- Servicios Generales		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	
- Mano de obra		255,500.00	255,500.00	255,500.00	255,500.00	255,500.00	
- Insumos para el bar- restaurant		42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	
Costos de Operación		106,400.00	106,400.00	106,400.00	106,400.00	106,400.00	
- Administración		49,000.00	49,000.00	49,000.00	49,000.00	49,000.00	
- Gastos de Ventas		57,400.00	57,400.00	57,400.00	57,400.00	57,400.00	
Impuesto a la Renta (30%)		977,774.12	977,774.12	977,774.12	977,774.12	977,774.12	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>1,393,674.12</b>	<b>1,393,674.12</b>	<b>1,393,674.12</b>	<b>1,393,674.12</b>	<b>1,393,674.12</b>	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>(5,511,500.00)</b>	<b>2,551,975.88</b>	<b>2,551,975.88</b>	<b>2,551,975.88</b>	<b>2,551,975.88</b>	<b>2,551,975.88</b>	<b>4,564,650.00</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>							
+ Préstamos	2,351,580.00	1,175,790.00	1,034,695.20	893,600.40	752,505.60	611,410.80	
- Amortización Constante		470,316.00	470,316.00	470,316.00	470,316.00	470,316.00	
- Intereses TEA = 24%		705,474.00	564,379.20	423,284.40	282,189.60	141,094.80	
- Escudo Fiscal		211,642.20	169,313.76	126,985.32	84,656.88	42,328.44	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>(3,159,920.00)</b>	<b>1,587,828.08</b>	<b>1,686,594.44</b>	<b>1,785,360.80</b>	<b>1,884,127.16</b>	<b>1,982,893.52</b>	<b>4,564,650.00</b>
Saldo Inicial			1,587,828.08	3,274,422.53	5,059,783.33	6,943,910.49	
Saldo Final		1,587,828.08	3,274,422.53	5,059,783.33	6,943,910.49	8,926,804.01	

#### 4.7.4 Indicadores De Rentabilidad Económica Del Hotel

##### ✓ Valor Actual Neto(Van)

Este indicador considera el valor del dinero en el tiempo; por eso, el valor de los flujos en Nuevos Soles se los trae al presente durante los 5 años que será para este caso el horizonte de evaluación. Para la evaluación de este proyecto Hotel Sol y Luna se utilizó una tasa de costo de oportunidad de 30% que tendrían los accionistas por invertir en otro proyecto. En la evaluación se tomó en consideración tanto los flujos económicos como los flujos financieros del proyecto, así como el valor de liquidación de los activos al final del horizonte de evaluación. Con la ayuda de la hoja de cálculo Excel se tiene:

FLUJOS	Inversión Inicial	AÑO01	AÑO02	AÑO03	AÑO04	AÑO05
FLUJO ECONÓMICO	S/- 5,511,500.00	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88
FLUJO FINANCIERO	S/.3,159,920.00	S/.1,587,828.08	S/.1,686,594.44	S/.1,785,360.80	S/.1,884,127.16	S/.1,982,893.52
VAN ECONÓMICO	S/.6,215,515.27					
VAN FINANCIERO	S/.4,225,763.04					

Tasa de rentabilidad mínima esperada (COK) 30%

##### ✓ Valor Presente Neto:

VPNE	S/. 704,015.27	VPNF	S/. 1,065,843.04
------	----------------	------	------------------

Como se puede apreciar, tenemos un VAN tanto económico como financiero positivo, después de deducir la inversión inicial en cada caso.

**NOTA:** VPNE el indicador que decide si el proyecto va o no va.

✓ **Tasa interna de Retorno:**

Para poder calcular este indicador se utilizó los flujos de fondos descontados para cada uno de los 5 años además de considerar el valor de liquidación de los activos que se tendría al final del horizonte de evaluación, en este caso se calculó con la ayuda del Excel y tenemos:

FLUJOS	Inversión Inicial	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05
FLUJO ECONÓMICO	S/.-5,511,500.00	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88	S/.2,551,975.88
FLUJO FINANCIERO	- S/.3,159,920.00	S/.1,587,828.08	S/.1,686,594.44	S/.1,785,360.80	S/.1,884,127.16	S/.1,982,893.5
TIR ECONÓMICO	36.55%					
TIR FINANCIERO	46.12%					

✓ **COSTO/BENEFICIO**

Este indicador muestra el beneficio que muestra el proyecto una vez deducido todos los costos necesarios para llevar a cabo el mismo.

<b>B/C ECONÓMICO</b>	1.13
<b>B/C FINANCIERO</b>	1.34

✓ **Periodo de Recuperación:**

Para el cálculo de este indicador del proyecto, se realizó las sumas de cada uno de los flujos de fondos descontados a la inversión inicial hasta que estos flujos cubran la inversión inicial, que según la evaluación, los flujos y el periodo de recuperación fueron:

<b>Periodo Rec. Económico</b>	2.4 años
<b>Periodo Rec. Financiero</b>	2.84 meses

Es fundamental entender la dinámica de los aspectos financieros, operativos y estructurales que se dan en el proceso de inversión y planificación de un establecimiento hotelero, para de esta manera, poder garantizar el éxito de la gestión y la competitividad en el mercado, el presente trabajo de investigación pretende dar los alcances necesarios relacionados con el planeamiento financiero que debe dar lineamientos básicos sobre:

- Conocer y manejar la organización interna de los recursos, los procedimientos de trabajo y la implantación de herramientas de control operativas en establecimientos hoteleros.
- Entender el valor de los aspectos claves en el diseño de las infraestructuras y equipamientos de un hotel y su importancia en la inversión.
- Manejar los principales determinantes de la inversión en un desarrollo hotelero.
- Conocer el impacto sobre la incorporación de soluciones tecnológicas que permitan la competitividad del negocio en un sector cada vez más digitalizado, ya no solo desde el punto de vista de la comercialización, sino también en lo referente a la gestión y prestación de servicios de valor.
- Identificar y saber interpretar las fuentes de ingresos y gastos del hotel proyectado.
- Conocer los principales indicadores de viabilidad económica/financiera de un proyecto y su interpretación: VAN, TIR, Período de Recuperación y ROI.
- Analizar el efecto de la financiación sobre la rentabilidad del proyecto.

Por otro lado indicar que la planeación financiera es útil para:

- a. Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- b. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- c. Decidir qué opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- d. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Por supuesto, hay diferentes clases de planeación. La de corto plazo raras veces va más allá de un año. La empresa quiere asegurarse de que tiene el dinero suficiente para pagar sus facturas y de que las condiciones del endeudamiento y el préstamo de corto plazo le favorezcan.

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los planeadores financieros intentan mirar el cuadro en general y no hundirse en los detalles. Así, el proceso de planeación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Se agrega un gran número de pequeños proyectos de inversión y, de hecho, se trata como un proyecto único.

Por ejemplo, al comienzo del proceso de planeación, el staff de la empresa puede pedir a cada división que presente tres planes de negocio distintos que abarquen los cinco años siguientes:

1. Un plan de crecimiento emprendedor con fuertes Inversiones de capital y productos nuevos, así como una mayor cuota de participación en los mercados existentes o su ingreso en otros.
2. Un plan de crecimiento normal en el que la división crezca en forma paralela a sus mercados, pero no a expensas de sus competidores.

3. Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido, lo cual puede significar la liquidación gradual de la división.
4. Los planeadores pueden añadir una cuarta opción: 4
5. Desinversión: venta o liquidación de la división. Cada alternativa lleva asociada una corriente de flujos de tesorería previstos. Así pues, las opciones pueden analizarse como cuatro proyectos de capital mutuamente excluyentes.

La estrategia se definió como un patrón de objetivos que habrán de alcanzarse mediante las políticas y procedimientos en todos los niveles, de tal manera que la empresa conozca en qué tipo de negocio está y de qué forma debe operar para satisfacerlo

## CONCLUSIONES

La actividad de hotelería, es una actividad mercantil de prestación de servicios de alojamiento, gastronómica y turismo, esta tiene características generales, económicas y financieras especiales que la diferencia de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son la gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

En el presente trabajo de investigación se ha logrado realizar estos análisis para poder lograr la Implementación de un Plan Estratégico que le permita al Hotel Sol y Luna como herramienta para la toma de decisiones legando a las siguientes conclusiones

1. Los clientes internos del Hotel Sol y Luna, no tienen conocimiento de la cultura corporativa, es decir no conocen la Filosofía, Misión, Visión, Objetivos y políticas de la institución, haciendo que los colaboradores no se involucren con la entidad, los resultados obtenidos indican que los clientes requieren de servicios con mayor valor agregado para hospedarse en el Hotel; los principales factores que determinan la utilización del hotel son el precio y la calidad del servicio.
2. El Hotel actualmente carece de estrategias, lo que impide alcanzar mejores resultados en cuanto a satisfacción de clientes, posicionamiento de la marca en el mercado y la obtención de mayores ingresos, lo cual puede ocasionar pérdidas económicas y de clientes, esto se debe principalmente a la carencia de una cultura de servicio al cliente.
3. Al analizar el entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y qué puede afectarles; la búsqueda de valores, hace referencia a los valores organizacionales que las empresa que colaboraron con la realización del presente trabajo nos brindaron información relacionada con el liderazgo en el sector, calidad, responsabilidad, entre otros; la formulación de la misión y visión, indica la razón de ser de las empresas en estudio y dónde quiere estar en un período de tiempo determinado, ya sea éste a mediano o a largo plazo; lo que permitió el diseño de la estrategia del negocio, donde se define de manera más específica el éxito de la organización; esto implica un análisis simultáneo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, internas y externas; análisis de brechas, hace una comparación del desempeño actual con el desempeño esperado para dar solución a las brechas existentes; planes de acción, comprende el desarrollo de planes detallados para cada línea de negocio; planeación de contingencias, donde se realizan acciones específicas sobre situaciones que no se habían planeado; y la implementación, que no es más que la forma de cómo se dará a conocer a continuación.
4. Se ha determinado el estado general de la empresa mediante la matriz FODA. Posteriormente se mencionara cuáles son las metas que se pretenden alcanzar para así poder establecer las estrategias necesarias para lograrlas. Por tanto a partir de todo esto y con el apoyo de los indicadores y nuestra matriz de servicio se estableció la rentabilidad que puede tener el hotel

5. En cuanto a la propuesta del Plan Estratégico este permitirá a los propietarios del Hotel y Sol y Luna tener una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planificación formal. Servirá además como una herramienta administrativa que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado Hotelero de la Ciudad de Cajamarca.
6. Asimismo al plantear el Planeamiento Estratégico se define como un patrón de objetivos que habrán de alcanzarse mediante las políticas y procedimientos en todos los niveles, de tal manera que el Hotel Sol Y Luna conozca en qué tipo de negocio está y de qué forma debe operar para satisfacerlo, por tanto, casi todas las decisiones requieren largos periodos de espera, lo cual significa que se necesita mucho más tiempo para realizarlas. En un mundo incierto, esto hace que las decisiones se tomen con mucha anticipación a su puesta en práctica.

## RECOMENDACIONES.

El Planeamiento Estratégico da la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare distintos escenarios de una forma consistente. Pueden explorarse diferentes opciones de inversión y financiamiento y se puede evaluar su efecto sobre los accionistas de la empresa. Se plantean interrogantes relacionadas con futuras líneas de negocios de la empresa y se cuestionan los convenios óptimos de financiamiento. Del mismo modo, se podrían evaluar opciones como la comercialización de nuevos productos y el cierre de plantas. , por lo que en el presente trabajo de investigación se recomienda:

1. Las empresas del sector deben precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir al hotel, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.
2. El objetivo fundamental de las empresas Hoteleras de la ciudad de Cajamarca es crear relaciones duraderas con los clientes, como vía para lograr el éxito en el mercado. Para ello, las empresas deben llevar a cabo un proceso mediante el cual “crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” Este proceso comprende una serie de etapas, siendo el punto de partida el conocimiento del mercado en el que actúa o va a actuar la empresa, el descubrimiento de las necesidades y deseos de los consumidores que lo integran y el análisis del entorno cambiante y complejo en el que opera la empresa.
3. Es fundamental la observación del entorno tanto interno como externo ya que es la vía para poder adaptarse a los cambios que acontecen en él, y como medio para garantizar el éxito de la empresa. Esto es debido a que en el entorno es donde se generan las oportunidades y las amenazas que influyen en la actuación empresarial. Por ello, el análisis del entorno es una fase clave en el proceso de planificación estratégica que todos los empresarios del sector deben dar a conocer tanto a los clientes internos como externos para lograr el éxito esperado.
4. Implementar el Planeamiento Estratégico en el resto de empresas Hoteleras de la Ciudad de Cajamarca ya que este servirá como un patrón de objetivos que habrán de alcanzarse mediante las políticas y procedimientos en todos los niveles, de tal manera que el sector Hotelero conozca en qué tipo de negocio está y de qué forma debe operar para satisfacerlo, por tanto, casi todas las decisiones requieren largos periodos de espera, lo cual significa que se necesita mucho más tiempo para realizarlas. En un mundo incierto, esto hace que las decisiones se tomen con mucha anticipación a su puesta en práctica.



## BIBLIOGRAFÍA.

- ALFARO RIUS, M: "Marketing relacional. La gestión de los clientes", IPMARK, N° 459/ 1-31 Diciembre 1995.
- BERTALANFFY, L.V.: Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, Madrid 1968.
- BIRD, D.: "De interactividad y otros fenómenos", Estrategias de Marketing y Comunicación, N° 32 Julio/Septiembre, 1995.
- BIRD, D.: Marketing Directo con sentido común, Diez de Santos, 1991.
- CHIAS, J.: El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios, Ed. McGraw-Hill, Barcelona, 1990.
- Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M.; Molina, H.: "Manual de administración de empresas", 4ª edición, Civitas, Madrid, 2000.
- CODITEL: Nuevas Técnicas de Marketing para el crecimiento de su negocio, 4ªEd. Edición propia, 1993.
- Cyert, R.M.; March, J.G.: "Teoría de las decisiones económicas de la empresa", Herrero Hermanos, México, 1965.
- Davis, D.: "Investigación en administración para la toma de decisiones", Thomson, México, 2000.
- de Miguel Fernández, E.: "Introducción a la gestión (management)", Universidad Politécnica de Valencia, 1993.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. y MARTÍN ARMARIO, E.: Planificación publicitaria, Ed. Pirámide, 1993, pág. 205.
- Dixon, J.R.: "Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones", Limusa-Wiley, México, 1970.
- DRUCKER, P.F.: "La Gerencia " Ed. Folio 1975.
- ECHEBARRÍA, J.: "Marketing directo y publicidad directa. Pero... ¿todavía por definir? Estrategias de Comunicación y Marketing, N° 32, julio - septiembre 1995.

- Gil Pechuán, I.: “Sistemas de información para la gestión empresarial”, Universidad Politécnica de Valencia, 1994.
- Gil Pechuán, I.: “Sistemas y tecnologías de la información para la gestión”, Universidad Politécnica de Valencia, 1996.
- González Ramírez, M.R.: “Sistemas de información para la empresa”, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2001.
- Greenwood, W.: “Teoría de decisiones y sistemas de información”, Trillas, México, 1978.
- GUARDIA, R.: "Como conseguir la fidelidad de nuestros clientes" Estrategias de Marketing y Comunicación, Nº 21 Junio-Septiembre 1994.
- GUARDIA, R.: Nunca vendas a un extraño. El marketing directo hoy, Ed Deusto, Bilbao 1991.
- HERMIDA, Jorge y cols., *Administración estratégica: teoría y práctica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1992.
- Huber, G.P.: “Toma de decisiones en la gerencia”, Trillas, México, 1984.
- HUGHES, A.: Marketing de bases de datos, Ediciones S, Barcelona, 1995.
- JOHNSON, Gerry y Kevan Schales, *Dirección Estratégica*, Prentice May, Madrid, 2001, 716 pp.
- KOTLER, P. et Al. : Dirección de Marketing, Octava Edición, McGraw-Hill, 1995.
- LAMBIN, J.J.: Marketing estratégico, 2ª Edición, McGraw-Hill, Madrid, 1993.
- LLONCH, J. Orientación al mercado y competitividad de la empresa, Ed. EADA Gestión 2000, 1993.
- LÓPEZ, Carmen, *Estrategias empresariales en la industria siderúrgica: el caso de Altos Hornos de México, S.A. de C.V.*, Tesis inédita, Maestría en Administración, FCA-UNAM, México, 1999, 271 pp.
- LUCAS, M.: "Consideraciones sobre el análisis dentro del Marketing Directo", Marketing y Ventas para Directivos, Nº. 45, 1991, Febrero.
- McCARTY, J.E.: Comercialización, El Ateneo, Buenos Aires, 1974.

- Menguzzato, M.; Renau, J.J.: “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management”, Ariel, Barcelona, 1995.
- MINTZBERG, Herry y James Quinn, *Planeación Estratégica*, Prentice Hall, México, 1995, tomo I, (Gran biblioteca empresarial).
- MORALES, Antonia y José Luis Pech, “Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos, en Contaduría y Administración”, Ed Mac Graw Hill México, 2000.
- MOODY, P.E.: “Toma de decisiones gerenciales”, Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogotá, 1991.
- PRATS, O: "La Base de Datos: El motor de la relación con el cliente" Ponencia en el Seminario sobre Marketing de Base de Datos AEMD, 27 octubre 1994.
- PRATS,O.: "Como ser feliz casándose con el cliente". Estrategias de Marketing y Comunicación N° 14 Diciembre-Enero 1994.
- Serra, D.: “Métodos cuantitativos para la toma de decisiones”, Gestión 2000, Madrid, 2004.
- Simon, H.A.: “El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”, Aguilar, Madrid, 1980.
- STONE, B. El Marketing Directo. Métodos para alcanzar el éxito, Ed. AEMD 3ª edición 1995.
- VICENS, E.; Albarracín, J.M.; Palmer, M.E.: “Métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones: problemas”, Universidad Politécnica de Valencia, 2005
- VIEDMA, J.M: La Excelencia Empresarial Española, Viama Editores, Barcelona, 1990.
- WUNDERMAN, L. "El marketing directo hoy" Estrategias de Venta y Comunicación N° 32, abril-mayo 1994.
- Zimmermann, H.J.: “Fuzzy sets theory and its application”, Kluwer Academic
- Flóres Ochoa Rafael y Alonso Tobón, Restrepo. Investigación Educativa y Pedagógica. Bogotá: McGraw Hill. 2001
- Hernández, Fernandez Baptista, “Metodología de la Investigación” McGraw Hill 1994, Colombia.
- Salkind, Neil J. Métodos de Investigación, México: Prentice Hall 1999.

- Briones G. “Métodos y Técnicas de Investigación”, Trillas 1995.
- Cead’ Ancona Ángeles, “Métodos y Técnicas de Investigación Cuantitativa”, Editorial Síntesis Madrid 1997.