

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**DISEÑO DE UN PLAN DE SERVICIO PARA UNA
MEJOR GESTIÓN COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS
HOTELERAS DE LA REGIÓN DE TUMBES- 2016**

Para Optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración.

Ejecutores:

BR. RAMOS ZÁRATE KATHERIN

BR. ROMERO GARCIA JUAN MANUEL

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	ii
ABSTRACT.	iii
AGRADECIMIENTO	iv
1. INTRODUCCIÓN	05
2. MARCO REFERENCIAL DEL PROBLEMA	
2.1 Antecedentes	07
2.2 Bases teóricas –científicas	12
2.3 Definición de términos básicos	40
3. HIPÓTESIS, MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1 Objetivos e Hipótesis	45
3.2 Tipo de estudios y diseño de contrastación de hipótesis	46
3.2.1 Tipo de Estudio.- Descriptiva-Explicativa	46
3.2.2 Contrastación de hipótesis	46
3.3 Población, muestra y muestreo	46
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.3.1 Métodos	48
3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	49
3.3.2.1 Técnica	49
3.3.2.2 Instrumentos	49
3.3.2.3 Técnicas de análisis y procesamiento de datos	49
3.3.2.3.1 Técnicas de análisis	49
3.3.2.3.2 Técnicas de procesamiento de datos	50
3.4 Procesamiento de análisis de datos	50
4. RESULTADOS	51
5. DISCUSIÓN	68
5.1 Propuesta de un plan de servicio	69
6. CONCLUSIONES	88
7. RECOMENDACIONES	89
8. ANEXOS	92

RESUMEN

Las empresas de hoy en día buscan ser más competitivas en todos los aspectos, desde la calidad del servicio hasta crear un buen ambiente laboral para el desempeño del personal que labora en ellas.

Un Plan significa que se estudian anticipadamente los objetivos y acciones sustentando los datos con algún método o lógica. El plan establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos; es la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para el logro de los objetivos y para que los miembros de la organización tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Mientras que un Plan de Servicios para mejorar la gestión rentable de una empresa hotelera se refiere al proceso o las estrategias que buscan asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa a fin de lograr los objetivos de la misma y por ende la fidelización de los clientes. Este Plan debe ser capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de la organización.

Se ha podido lograr el objetivo sobre diseñar un plan de servicios para mejorar la gestión competitiva en las empresas hoteleras, a fin que las mismas mantengan posicionamiento empresarial en el mercado del sector, teniendo en cuenta que Tumbes es zona de frontera y que contamos con los suficientes atractivos turísticos y que además el clima es tan cálido como para que estos tipos de empresas se mantengan en actividad por todo el año.

Palabras Claves: Plan, Servicios, Calidad, Gestión competitiva.

ABSTRACT

Today's companies seek to be more competitive in all aspects, from the quality of the service to creating a good working environment for the performance of the staff that works.

A Plan means that the objectives and actions are studied in advance, supporting the data with some method or logic. The plan sets the objectives of the organization and defines the appropriate procedures to achieve them; Is the guide for the organization to obtain and apply the resources for achieving the objectives and for the members of the organization to make decisions consistent with the objectives and procedures chosen.

While a Service Plan to improve the cost-effective management of a hotel company refers to the process or strategies that seek to ensure optimum utilization of the personnel that the company has in order to achieve the objectives of the same and therefore the loyalty of the clients. This Plan must be able to attract, develop, motivate and train the necessary staffing to ensure the effective operation of the organization.

It has been possible to achieve the objective of designing a service plan to improve competitive management in hotel companies, so that they maintain a business position in the sector market, taking into account that Tumbes is a border area and that we have the Sufficient tourist attractions and that the climate is also so warm that these types of companies remain active throughout the year.

Key Words: Plan, Services, Quality, Competitive Management.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por poner en nuestro camino a buenas personas, quienes han contribuido de sobre manera en la elaboración de este trabajo, reconocemos el sacrificio de nuestras familias y amigos, que han estado a nuestro lado durante todo el proceso; por brindarnos un hogar cálido y enseñarnos que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos, pero sobre todo gracias por su amor y presencia, sin la cual no seríamos nada.

A quien a lo largo del desarrollo de este trabajo nos brindó su tiempo, apoyo y orientación hasta culminarlo, nuestro asesor Mag. C.P.C Juan Manuel Bances Rodríguez.

Nuestra sincera gratitud y bendiciones.

BR. RAMOS ZÁRATE KATHERIN

BR. ROMERO GARCIA JUAN MANUEL

INTRODUCCIÓN

El Plan de servicios permitirá a los propietarios de los Hoteles 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 Tumbes.

Este Plan de servicio contiene objetivos, normas de actualización, normas para su uso, y el proceso de planeación estratégica que contempla la forma de cómo se llevará a cabo la planeación misma determinando el aprestamiento organizacional y la identificación de los miembros del equipo; el monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y que puede afectarle; la búsqueda de valores, hace referencia a los valores organizacionales que toda empresa debe tener como por ejemplo liderazgo, calidad, responsabilidad, entre otros; es así como el objetivo del presente trabajo está referido a diseñar un plan de servicios para mejorar la gestión competitiva en las empresas hoteleras de la región Tumbes.

De esta manera podemos indicar que el logro de los objetivos de éste trabajo, es preciso indicar que el mismo se estará desarrollando de la siguiente manera;

El Capítulo I contiene precisamente la Introducción que ubicará al lector en el mensaje del presente trabajo.

Capítulo II, Marco de referencial del problema, en esta parte se indicarán los antecedentes relacionados con el desarrollo del trabajo, asimismo contienen bases teóricas que representarán el sustento de lo que se va a desarrollar, y el significado de algunos términos a utilizar en el mismo.

Capítulo III, Hipótesis, materiales y métodos, en esta parte apreciaremos lo que son los objetivos a seguir, la hipótesis a lograr, el tipo de estudios y diseño de contrastación de hipótesis, la población, muestra y muestreo, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, resultados, en esta parte apreciaremos lo que hemos obtenido de la encuesta aplicada.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIAL DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

La mejora de la competitividad exige por lo tanto, un proceso de profundización tecnológica a partir de un sendero evolutivo que implica el montaje inicial y actividades más complejas como la mejora, el diseño y el desarrollo.

Autores como Lugones (2.005), en su libro explora la identificación de un impacto diferencial, particularmente en cuanto a las posibilidades de lograr mejoras competitivas, en aquellas empresas que al emprender procesos de innovación, combinaban inversiones en maquinarias y equipos con otros esfuerzos endógenos asociados a cambio organizacional, diseño, ingeniería, capacitación y actividades de I+D.

Generalmente, los procesos de innovación de las PyMEs se presentan de manera informal, los esfuerzos tecnológicos no se realizan de manera planificada ni continua sino que, más bien, se caracterizan por una alta dispersión.

En los años recientes, la pequeña y mediana empresa hotelera ha sido un tema importante de atención, lo que ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de dicho tipo de empresas. Sin embargo, los retos que están afrontando requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de ese grupo, así como intensificar su apoyo.

De acuerdo a lo que menciona Pérez (2010), dentro de su libro, demuestra la validación de la competitividad por medio de los recursos internos de la empresa para lograr una ventaja competitiva, dando mayor validez a mi modelo propuesto para efficientar los recursos y alcanzar las metas de la Empresa.

Bou Llusar Juan Carlos en su tesis "Influencia de la Calidad percibida sobre la Competitividad: Análisis de los Efectos Vía- Demanda".- para

optar el grado académico de Doctor en "Administración y dirección de Empresas" en la Universidad: Jaume I de Castellón

La calidad ha sido una de las áreas que más interés han suscitado en los últimos años en el campo de la dirección de empresas. Diversos factores, entre los que cabe destacar el éxito competitivo de las firmas japonesas, o las nuevas condiciones competitivas en las que deben desenvolverse la empresa (globalización de la economía, mayor turbulencia del entorno, creciente presión competitiva internacional, demanda de una mayor calidad por los consumidores, etc.), han motivado que gran parte de la investigación acerca de las causas de la competitividad se oriente hacia el estudio de la calidad como estrategia competitiva. Por ello, la finalidad de este trabajo se centra en el análisis de las relaciones entre la calidad y la competitividad desde el enfoque de la Teoría de la Estrategia. No obstante, dada la complejidad de ambos constructos, nos proponemos como objetivo más concreto el estudio de las relaciones entre la calidad y la competitividad desde una perspectiva de "calidad percibida" o externa, y atendiendo a los efectos que ésta ejerce sobre la competitividad "vía demanda" o a través del mercado.

Campos Soria Juan Antonio en su tesis "La Calidad como factor de competitividad de las empresas de alojamiento hotelero" para optar el grado académico de Doctor en ciencias económicas y empresariales en la Universidad de Málaga.

Una de las materias que mayor interés ha suscitado en los últimos años en el sector turístico, desde una perspectiva económica, ha sido la calidad del servicio. Numerosos estudios han abordado el análisis de los determinantes de la calidad de los servicios turísticos y de los efectos que la calidad tiene sobre la competitividad de las empresas y de los destinos. Sin embargo, existen pocas referencias que permitan cuantificar dichos efectos para la economía. En este contexto, esta Tesis doctoral alcanzó tres objetivos fundamentales: 1,- Definir y cuantificar las variables de competitividad empresarial más relevantes para un conjunto

de establecimientos de alojamiento hotelero. Entre estas variables se han considerado la cuota de participación en el mercado, el poder de fijación de precios del servicio, la capacidad para reducir los costes directos de producción, la capacidad de diferenciación del servicio, así como la rentabilidad por plaza en servicio. 2,- Elaborar, mediante la metodología de ecuaciones estructurales, diferentes indicadores de calidad percibida para un conjunto de establecimientos hoteleros, analizar las dimensiones de la calidad más relevantes, así como cuantificar la importancia relativa que tienen los distintos atributos del servicio sobre dichas dimensiones y sobre los indicadores de calidad elaborados. 3,- Analizar el impacto que la calidad del servicio de dichos establecimientos tiene sobre la competitividad de los mismos expresada en términos de rentabilidad por plaza en servicio. Este objetivo ha sido el eje central de la tesis, sirviendo de punto de referencia para analizar la incidencia de los sistemas de calidad en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas turísticas. La metodología utilizada a tal efecto permitió, asimismo, contrastar los efectos directos e indirectos que se producen entre la calidad y la competitividad en el ámbito interno y externo de la empresa agrupados en los denominados efectos internos y efectos externos respectivamente. Asimismo, se contrastan un conjunto de hipótesis teóricas de gran relevancia desde un punto de vista empresarial.

Llaguno Musons José Ignacio en su tesis “La calidad de servicio. Una herramienta estratégica para gestionar la empresa terciaria en España” para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad País Vasco.

El concepto filosófico de calidad ha tenido y tiene una amplia aceptación en la cultura universal de nuestros días, y se ha asentado en la economía de la empresa como un valor económico-excelencia-motivador de las conductas y de las distintas decisiones que toman los

agentes económicos, en las empresas, la calidad es un valor que perfecciona y dota de competitividad a la producción de bienes económicos, a la vez que motiva a los recursos humanos, mejora la productividad y asegura la supervivencia de la organización en el seno de los mercados cada día más competitivos, esta constitución de la calidad como un valor universal de las culturas mundiales, ha convivido con un profundo proceso de transformación de las estructuras mundiales hacia la tercerización de las economías, y hacia el predominio estructural, en términos de producción y empleo, del denominado sector servicios. Este fenómeno del continuo avance estructural de los servicios es un hecho generalizado en los países desarrollados, que han llegado a culminar con el ascenso de protagonismo de la empresa de servicios, sus actividades, sus modos de dirección, sus estrategias, y sus estructuras organizativas. Con el ascenso del sector servicios y la aceptación universal de la calidad, ha surgido un nuevo concepto de "calidad de servicio" utilizable como filosofía y cultura de la empresa, esencial como instrumento de marketing, y propuesto como estrategia empresarial de comprobada eficacia, muy apta para la supervivencia y para la mejora de la competitividad de las empresas de servicios.

Durante los últimos años, las condiciones de trabajo en el mundo han sufrido grandes transformaciones. Algunos de los factores que mayormente han incidido en dichas transformaciones son:

1. El acelerado cambio tecnológico que ayuda a introducir flexibilidad a los procesos productivos y ampliar con ello la capacidad de adaptación de la unidad productiva a los cambios en el mercado.
2. La creciente competencia en los mercados laborales.
3. Clientes más sofisticados y exigentes
4. Mercados cada vez más complejos y diferenciados

Destaca cómo las empresas hoteleras buscan crear organizaciones de alto desempeño que se requieren para la supervivencia en la economía global. Ello implica:

- Transformación de sus estructuras jerárquicas que sean horizontales, más flexibles y con mayor rapidez de respuesta.
- Empleo de grupos de trabajo formados alrededor de procesos críticos para el éxito de la organización.
- Incremento en el contacto entre trabajadores, proveedores y clientes.
- Mayor capacitación.
- Búsqueda de empleados con habilidades de aprendizaje, de pensamiento y de trabajo colaborativo.

Particularmente, en lo que concierne al mercado laboral, se pueden identificar los siguientes grandes acontecimientos que lo han impactado

- El rápido cambio tecnológico, que tiene como precedente el avance de la ciencia.
- El surgimiento de un nuevo paradigma tecno industrial.
- La emergencia de las tecnologías de información.

Todo ello ha propiciado el incremento en los esfuerzos destinados por parte de las empresas a promover su competitividad.

Como lo señalan Aragón Sánchez y Rubio Baños (2006) en su libro mencionan que en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados.

Es así, como el crecimiento de la ocupación hotelera y la diversidad de lugares donde hospedarse permite encontrar oportunidades de negocios en el sector turístico, como ofrecer servicios de hospedaje en un lugar confiable, limpio y seguro, incursionando en tendencias responsables ambientalmente, que pueden ser percibidos por extranjeros y/o

ciudadanos locales como un motor económico sostenible, que proporcione prosperidad (Salud, alimentación, trabajo y seguridad) para la población.

Al igual en el Plan Nacional de Desarrollo, el turismo es un motor para la economía nacional, teniendo en cuenta que busca la sostenibilidad sociocultural y ambiental del país, fomentando el turismo de naturaleza, en el que el país tiene las mayores oportunidades, "Los productos turísticos hacia los cuales el Perú dirigirá sus esfuerzos de oferta son; turismo de naturaleza, cultural, de aventura, de sol y playa, y náuticos". La ciudad de Tumbes, tiene atractivos turísticos para potencializar esta oportunidad, respaldándose a su vez en la ventaja competitiva con la que cuenta el Perú.

2.2 Bases teóricas –científicas

Plan

Para Alfonso Ayala Sánchez (2009) en su libro lo define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

J. Arturo Ortega Blake (2007) define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. Así lo definen como el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación. Estas posiciones conceptuales, además de concederle al plan de la denominación de documento rector de la intervención estatal social y privada en la economía, le adjudican al documento facultades que corresponden al proceso de planificación, más que de planeación.

Servicios

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades que se pueden planificar desempeñadas por un gran número de personas

Principios del servicio al cliente

Existen varios principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio al cliente.

1. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
3. Sistemas, no sonrisas. Decir "por favor", "corazón" y "gracias" no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
4. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
5. Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir, autoridad para atender sus quejas.
6. Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
7. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
8. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
9. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios incentivos.
10. Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.

11. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
12. No dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.
13. Dar un buen servicio al cliente para que los vuelva a utilizar.

Competitividad

El concepto de competitividad se concibe desde la economía clásica, el cual afirmaba que cada país debería especializarse en producir aquellas mercancías en las que tenga ventaja absoluta. Tras los esfuerzos de comprender el comportamiento de los mercados en competitividad de costo comparativo la competitividad costo depende de la variación conjunta de salarios, tipo de cambios y productividad de trabajo, así mismo considera que la competitividad es el grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado, producir bienes o servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al mismo tiempo que expande la renta real de la población en el largo plazo y su grado de especialización.

Tras el desarrollo de los estudios de costos comparativos y con base en el libro de Ricardo (2004) de la ventaja comparativa nace el modelo que habla de la especialización en bienes de exportación que requieran grandes cantidades de los factores de producción e importar bienes que utilizan factores de producción escasos. En esta teoría, el comercio resulta de que los distintos países tienen diferentes dotaciones de factores: hay países con abundancia relativa de capital y otros con abundancia relativa de trabajo. Y la competitividad ya no sólo en costo sino también en precio.

Innovación tecnológica J.A. Schumpeter (2005)

"La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario". Innovación tecnológica: Es el conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales que permiten introducir nuevos o mejorados servicios"

Productividad

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo siguiente para definir lo que se entiende por productividad total:

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos del servicio a fin de mejorar la eficiencia.

Desarrollo personal

El desarrollo personal, término creado en Bruselas Bélgica en 1987, incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. El concepto no se limita a la autoayuda, sino que también incluye actividades formales e informales para el desarrollo de otros en papeles tales como maestro, guía, consejero, administrador, orientador vocacional o mentor. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación, que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones

Satisfacción del cliente Serenko, Alexander (2010).

La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencia con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida. En un mercado competitivo donde las empresas compiten por los clientes, la satisfacción de los clientes está vista como un diferenciador clave y convirtiéndose cada vez más en un elemento clave de estrategia empresarial.

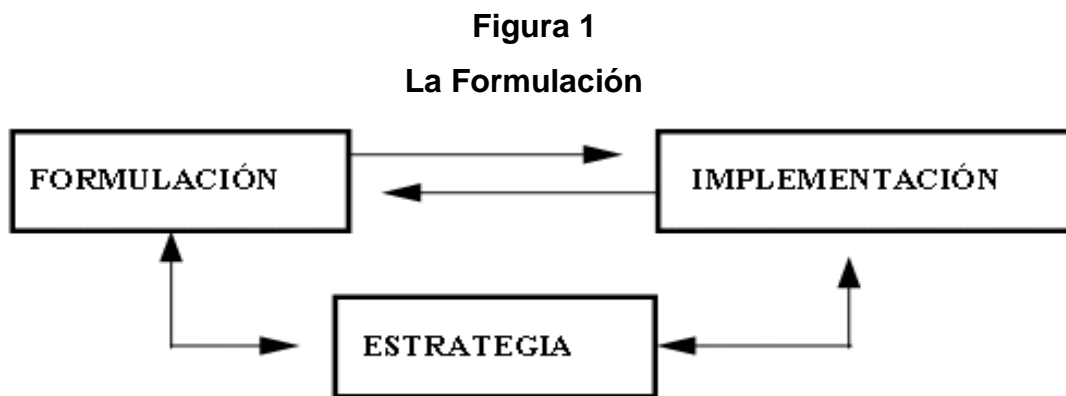
2.2.1. La Planificación como marco general de la Planificación Comercial.

La evolución histórica de la planificación hasta nuestros días ha estado caracterizada por un proceso de socialización de la producción y la circulación donde cada vez más se concibe la sociedad como un sistema macro, en el cual el sistema empresarial es componente estructural micro que debe y tiene que integrarse a la dinámica de la sociedad (entorno) en su proyección futura. Como recurso administrativo, el diseñar un plan de servicios no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno.

Se trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia. Teniendo en cuenta los elementos planteados, se asume como: "un proceso ininterrumpido de monitoreo,

reflexión y síntesis del ambiente externo e interno que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen en práctica y se adecuan flexiblemente para lograr la inserción de la organización con su contexto general y específico.

El proceso lógico de la Planificación propone dos momentos fundamentales: **Formulación e implementación**, como se muestra en la figura 1.



Formular una estrategia entraña, tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y se considera como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. Existen varios modelos de diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende en mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a:

2.2.2. La Estrategia

La planificación de servicios como proceso está íntimamente ligado al concepto de estrategia, definen la estrategia como "un proceso

organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza:

- La línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la empresa
- Los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios
- Los canales a través de los cuales se llegará a esos mercados
- Medios mediante los cuales se financiará la operación
- Objetivos de beneficios e hincapié que se hará sobre la seguridad del capital frente al nivel de rendimiento
- Políticas de comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo
- Políticas de relaciones laborales y personal
- Clima organizacional deseado.

Esta definición, orientada como declaración, es considerada de mucha utilidad en el plano teórico, pero poco concretada en el ámbito empresarial. Generalmente, las declaraciones se expresan como objetivos, lo cual no agota el contenido de una estrategia. Según Aragón, A. y Baños A. (2006)., "es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica o humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.

2.2.3. La Implantación.

La implantación de un plan de servicios es la continuación de un proceso organizacional, donde el objetivo se convierte en una actuación y comprende un conjunto de acciones administrativas encaminadas a movilizar los procedimientos y recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Muchos autores incluyen en una misma fase la implantación y el control. El autor considera que el control está en todos los momentos del proceso por cuanto en la propia formulación se diseñan y comienzan a aplicar los mecanismos de control.

Los procesos se desarrollan de forma diferente en función del nivel jerárquico donde se desarrolle, por eso es preciso determinar los niveles y las variantes estratégicas que les corresponden.

2.2.4. Niveles de la Gestión Estratégica.

En la Planificación Estrategia de una organización, debemos tener en cuenta la presencia en la misma de diferentes niveles, cada uno de los cuales se distingue entre otros elementos por: su alcance, funciones, intereses, aspiraciones etc.

En general se distinguen tres niveles: corporativo, unidad de acción estratégica y funcionales.

A nivel corporativo se toman las decisiones relacionadas con:

- La definición del ámbito de actuación de la organización e impacto a lograr.
- La selección de los negocios que piensa poseer y en los que competirá, sus entradas y salidas, ampliación, compra y venta.
- La asignación de recursos entre estos negocios
- Definición de la Visión de la organización.
- Patrones de desempeño mínimo. Designación y remoción de la alta dirección de las unidades estratégicas de negocio.
- Objetivos de la organización.

A nivel de las unidades de acción estratégicas se toman las decisiones de "cómo competir en un mercado concreto", dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la

organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos corporativos.

El objetivo primario de una estrategia de marketing es el despliegue efectivo y coordinado de los recursos y acciones funcionales dentro de un producto - mercado específico, los que se constituyen en el área donde en definitiva se compulsa el éxito o fracaso de cualquier estrategia. Este es el contexto donde se desarrollan los planes de marketing o estrategias comerciales de las organizaciones.

A nivel funcional, lo constituyen las actividades operativas y de apoyo: Investigación y Desarrollo, etc. cuyas estrategias especificarán como deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y a través de ellas al logro de la estrategia y corporativa. Referido a la existencia de estos niveles estratégicos, es muy importante lograr la racionalidad y la integración, por cuanto en la actualidad uno de los problemas que más atentan contra el desarrollo de la planificación es lo diverso y fragmentado de las estrategias dentro de una misma organización o sistema.

2.2.5. La Dirección Estratégica Comercial. Generalidades y particularidades.

El marketing que como filosofía presupone hoy día el estudio de las necesidades de los consumidores y la conexión de la producción con estas necesidades, contribuye de modo efectivo a concretar las exigencias de la planificación, en su esfuerzo por buscar un mayor acercamiento entre el productor y el consumidor, entre las necesidades de la economía al nivel global y los recursos de la producción para satisfacer estas necesidades, provocando con ello un considerable ahorro de trabajo social. Plantea Kotler: "La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio".

La planificación estratégica empresarial define los objetivos que la empresa espera en cada unidad estratégica de negocios. La dirección de marketing de cada unidad de negocios debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto a nivel estratégico como operativo. Lo que constituye el contenido central de los planes de marketing de dichas unidades de negocios. Se pueden también desarrollar planes de marketing para unidades inferiores, tales como categorías de producto, producto/área, producto/mercado o mercado concreto. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial y esta, a su vez se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.

Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctoras oportunas.

El hecho de denominarse departamento no tiene una relación directa con el concepto cubano de "Departamento", sino con una forma de departamentalización básica, cualesquier que sea el tamaño o composición de la estructura designada para el cumplimiento de las funciones.

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. El plan de marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodos a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

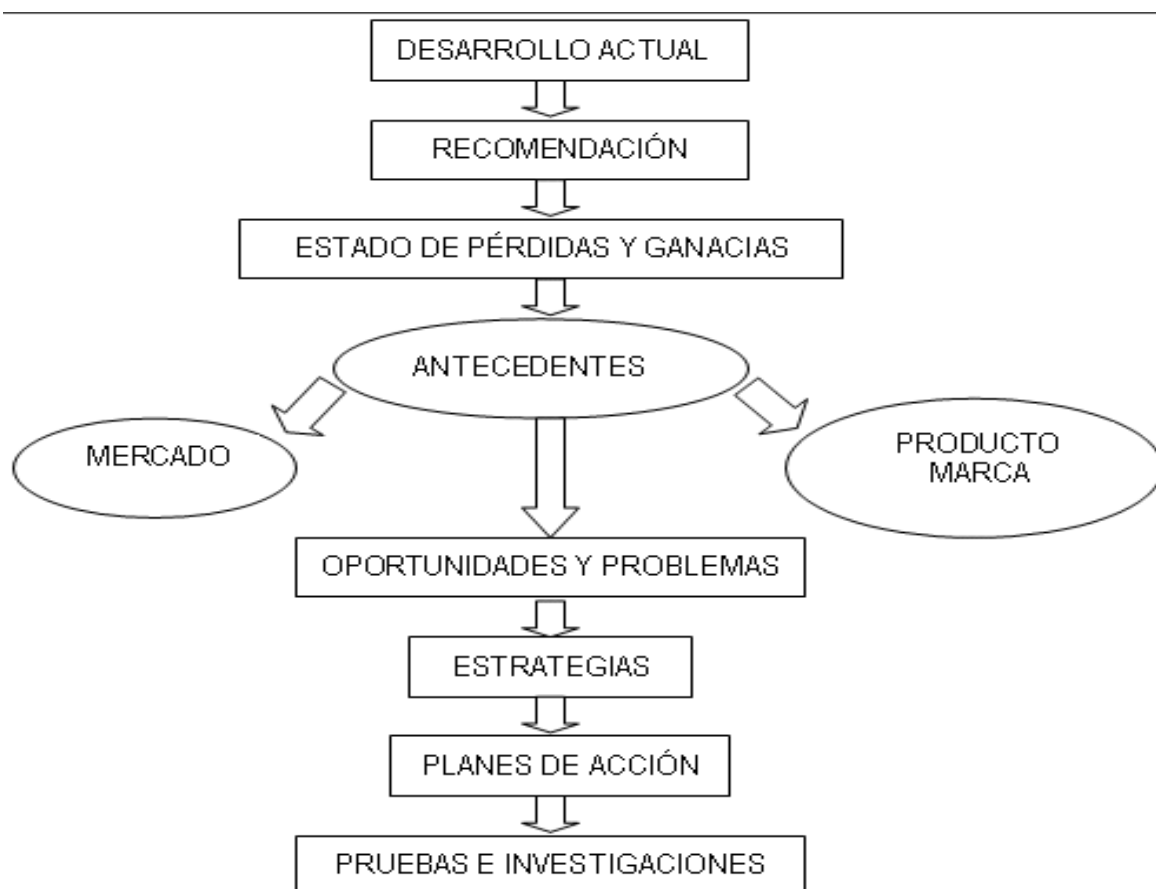
El proceso de planificación estratégica comercial puede resumirse en tres preguntas claves, que indican, cada una de ellas, una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos allí?

La respuesta a la primera pregunta requiere efectuar un análisis de la situación, tanto interna, de los recursos y capacidades de la propia empresa, como externa, del mercado, competencia y entorno, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles, tanto propios como de la competencia. La contestación a la segunda interrogante supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar la organización. Finalmente, la respuesta a la última pregunta supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que pretende alcanzar la organización.

En la literatura existen varios puntos de vista y modelos de diseño de las estrategias de marketing. Uno de ellos es el modelo de la figura 2.

Modelo.

Figura 2



Este modelo, diseñado especialmente para la gestión turística presenta, a criterio del autor, algunos aspectos que pueden modificarse.

En primer lugar se sitúa la formulación de objetivos dentro del paso señalado como recomendación, cuando los objetivos no deben ser considerados recomendativos, sino de irrestricto cumplimiento, por cuanto de ellos depende el futuro de la organización.

En segundo lugar, el estado de pérdidas y ganancias sirve de base fundamental para la asignación de presupuestos y estos se deben analizar solo cuando han quedado claros los objetivos y las estrategias, teniendo en cuenta los criterios y magnitudes de asignación de la competencia, entonces, ¿por qué al principio del modelo?

En tercer lugar, los objetivos (llamados recomendaciones) se diseñan al principio del modelo, cuando aún no se ha efectuado la reflexión estratégica, ¿es correcto formular objetivos cuando todavía no se conoce la incidencia de factores externos? A criterio de los autores, no. Los objetivos solo deben formularse cuando se conocen la situación interna y externa de la organización, sino no es estratégico.

Por otra parte el modelo tiene aspectos positivos, como:

- Indica una reflexión pormenorizada y esencialmente técnica de la situación comercial de la empresa.
- Establece las investigaciones y las pruebas como mecanismos de retroalimentación, aspectos que son muy concretos desde el punto de vista mercadotécnico.

De igual forma en la literatura existen otros modelos, El modelo que se presenta en la figura 3, es una variante de diseño que sigue los cánones clásicos, partiendo de la misión de la organización como punto de partida y definiendo la proyección de la organización en ese sentido. Como insuficiencia coyuntural se le sitúa que tiene un enfoque marcado hacia los diseños estratégicos para las empresas fabriles (enfoque de producto), lo que no es el caso de que se ocupa esta investigación (de empresas turísticas) que es un perfil de servicios.

Figura 3.



Como aspecto positivo se puede señalar la lógica secuencial de los pasos en función del enfoque estratégico y especialmente en el caso de los objetivos y los fundamentos del presupuesto que se ubican después de haber realizado la reflexión estratégica, cuando ya hay elementos para la toma de decisiones.

En sentido general, y como producto de la revisión bibliográfica realizada, se puede plantear que la generalidad de los diseños estratégicos comerciales contienen de una forma u otra los siguientes elementos:

- **Definición de la empresa**

El punto de partida de la formulación de la estrategia es la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve. La misión de una

empresa se configura por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea. La historia de la empresa delimita una cultura, un modo de hacer específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la empresa. Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no. Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos. La definición del negocio en el que está la empresa debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface, que las características específicas de los productos que fabrica o comercializa actualmente.

2.2.6. Análisis de la competencia y del sector

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos clave como:

- Identificación de los competidores actuales y potenciales. Es decir, determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- Objetivos de los competidores. Implica conocer cómo actúan los competidores y cómo afectan sus decisiones a la propia empresa.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores. Los puntos fuertes o fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles, en cambio, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados. Los puntos fuertes o débiles pueden proceder de los productos y

servicios ofertados, la penetración del mercado alcanzada, los costes de producción, los precios fijados, el sistema de distribución establecido, la promoción desarrollada, la tecnología, recursos humanos o financieros, la organización o la capacidad directiva disponible, o los beneficios obtenidos.

El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se ubique la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

- **Estructura del sector.** Identificación y características de las empresas que integran el sector, número y características de los proveedores, organización del sector (asociaciones, convenios) número y tipo de clientes y canales de distribución.
- **Orientación del sector.** Tecnología, materiales de fabricación, procedimientos de fabricación, tendencias en la innovación.
- **Barreras de entrada.** Las barreras de entrada son dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva desventajosa a las empresas que accedan a él. Estas barreras pueden ser debidas a la existencia de economías de escala, es decir, reducción en los costes unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados. También pueden ser una barrera de entrada los costes marginales elevados. También pueden ser una barrera de entrada los costes marginales reducidos que consiguen las empresas establecidas, debido a la experiencia adquirida con la producción acumulada, y que se reflejan en la curva de experiencia. La inversión necesaria es otra barrera de entrada, así como la diferenciación del producto, el dominio de los canales de distribución o la capacidad de negociación con los suministradores que poseen las empresas existentes en el sector. Finalmente, la tendencia en el crecimiento del mercado y la fase actual del ciclo de vida del producto pueden suponer, asimismo, barreras de entrada.

2.2.7. Desarrollo de acciones estratégicas.

Para conseguir los objetivos propuestos la empresa debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos.

2.2.8. El marketing-mix

El plan de marketing, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, distribución y promoción, comúnmente llamado mix.

Como se ha indicado anteriormente, una de las finalidades de la formulación de la estrategia de marketing es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posea la empresa. Estas ventajas pueden apoyarse en uno o varios de los instrumentos del marketing. Palma (2005).

2.2.9. Evaluación de la estrategia comercial

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

Adecuación. La estrategia formulada será adecuada si potencia aspectos como:

- Ventaja competitiva o mejora la actual
- Aprovechamiento de las oportunidades del mercado
- Reducción de riesgos o amenazas
- Mantenimiento o mejora de la imagen de la empresa

Validez. Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere satisfacer expectativas sobre:

- Realidad de los supuestos sobre el entorno y la competencia en los que se basa
- Aceptación de las previsiones sobre los resultados de la estrategia.
- Validez de la información utilizada

Consistencia. Refiere el nivel armonía entre objetivos y estrategias, reflejando interrelación

Posibilidad. Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización como: disponibilidad de recursos o aceptación de la responsabilidad.

Vulnerabilidad. Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia referida a:

- Riesgos de fracaso
- Posibilidad de imitación por la competencia

Resultados potenciales. Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa en relación con la penetración del mercado esperada, la rentabilidad sobre la inversión superior a la mínima exigida.

Una vez evaluadas las estratégicas, se seleccionarán las que hayan superado los distintos criterios y se procederá a su implantación y control.

2.2.10. Organización e implantación de la estrategia comercial

Una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface

realmente una necesidad, o bien por la presencia de barreras socioculturales. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales y de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo.

La organización, o disposición de los medios humanos y materiales, y la implantación de la estrategia comercial, son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial.

La implantación de la estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad es dirigir.

La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad de responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.

2.2.11. Control de la estrategia comercial

El control de la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como los siguientes:

- Participación de mercado
- Rentabilidad
- Necesidades de los usuarios
- Potencial del mercado
- Comportamiento de compra y uso
- Fidelidad de marca producto
- Estilos de vida
- Actitudes
- Percepciones y preferencias
- Niveles de conocimiento de la empresa y sus productos
- Imagen de la empresa
- Calidad del servicio.

El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales. Para ello debe contar con un sistema de información efectivo.

2.2.12. Concepciones y elementos teóricos sobre las Estrategias de Marketing.

El concepto de estrategia es originario del campo militar, donde según los griegos un buen general no solo debía ganar la guerra con agresividad y valor sino debía planificar las batallas.

El entorno de las empresas (o sea el conjunto de elementos que puede ejercer influencia sobre la empresa) se torna cada vez más turbulento, ya que el grado de incertidumbre y hostilidad aumenta; por ello la competencia entre las empresas impone la aplicación del marketing por los directivos y especialistas en la materia, a través de una planificación de marketing con estrategias específicas para dirigir y coordinar dichos propósitos. Palma (2005)

Son diversas las definiciones que algunos autores han dado sobre lo que es la Estrategia de Marketing, algunas de ellas son:

- La Estrategia de Marketing supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de Marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos.
- La Estrategia de Marketing es el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables de marketing.

Para responder a las interrogantes se requiere de un análisis de situación, tanto interna como externa del mercado, la competencia y entorno con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles tanto propios como de la competencia. La contestación a la segunda interrogante supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar, la organización. Finalmente, la última pregunta supone

la determinación de los métodos necesarios y el desarrollo de acciones a seguir para alcanzar los objetivos, que se resumen a continuación:

En este sentido se deben definir las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto resulta importante precisar estrategias competitivas, de crecimiento, posicionamiento, etc.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es el siguiente: " el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo". Es decir es el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva a largo plazo.

Tácticas.

Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el apartado anterior. Las tácticas son descritas mediante el manejo de variables de marketing, es decir producto, precio, promoción y distribución.

Ejecución y control.

En este paso hay que prever todas las acciones y mecanismos que garanticen el cumplimiento de las estrategias trazadas. Deberá realizarse una evaluación periódica de:

- Comportamiento esperado en base a los objetivos.
- Impacto de la estrategia en otras funciones de la empresa.
- Respuesta probable del mercado y competencia (previsión condicional dados varios cambios en nuestra estrategia, en la estrategia competitiva y en las condiciones del entorno).
- Evaluación integral.

2.2.13. Hotelería: historia y evolución

Desde la prehistoria, el hombre ha tenido necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en

diversos puntos geográficos, en este tiempo, se intercambiaba el hospedaje por mercancías. Siglos después, en los caminos fueron surgiendo una serie de posadas en las que el viajero podía alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado. A la vez, se les ofrecía servicio de comidas.

Pero es a raíz de la Revolución Industrial, cuando los medios de transporte experimentan una vertiginosa evolución, que las personas empiezan a desplazarse masivamente de un lugar a otro. En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.

De allí, que en la actualidad se pueden encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la competencia del mercado es tan fuerte, que ha repercutido en que las tarifas se hayan ido abaratando en beneficio de los usuarios. Se trata de un sector que da trabajo a una gran parte de la población. En tal sentido, Zerpa, I. (2007) señala que en su libro: La Hotelería es una rama del turismo, que brinda el servicio del alojamiento al turista. Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades. La hotelería es muy importante dentro del mundo turístico, por cuanto brinda la estadía del turista en el viaje.

La industria de la hospitalidad se puede definir como los productos y servicios ofrecidos al consumidor, el cual se encuentra fuera de casa. Ésta se conforma por transporte, hospedaje, canales de distribución,

alimentos, entretenimiento y recreación. Asimismo, la hostelería se considera como una industria de servicio, siendo éste un producto intangible que se compra o se vende en el mercado. Al ser éste un producto intangible, los hoteles se enfrentan a un esfuerzo mayor de venta que al que se enfrenta la mayoría; es por esto que el área de mercadotecnia se considera clave dentro del hotel para que este sea exitoso.

2.2.14. Gerencia en los servicios hoteleros

Según definición expuesta por Zerpa, (2007) “La gerencia puede definirse como el arte de manejar recursos y orientarlos al logro de los objetivos” Al respecto se debe tener en cuenta que existen, al menos dos componentes a considerar en esta definición:

- a) La forma de dirigir y orientar, altamente comprendida en el hacer, esto es relacionado con la eficiencia.
- b) La manera de lograr los objetivos asociados a los resultados, acciones relacionadas directamente con la calidad.

Es evidente que la eficiencia no tiene sentido, si no se logra la calidad; y la eficiencia si bien podría tener sentido por sí misma, al no estar acompañada por la calidad por lo general se desvirtúa el resultado esperado. Esto indica que, gerenciar es el equilibrio adecuado del método y de los resultados, del esfuerzo y del logro, de la eficiencia y de la eficacia. Estos elementos conducen a significar la gerencia como un proceso sistemático y continuo de previsión y organización racional de recursos, con miras a lograr fines en un tiempo y espacio determinado.

Debido a esta situación un buen gerente irá siempre un paso más adelante que toda la organización, logrando con esto el nivel de control gerencial. El control como efecto más inmediato de la anticipación, se compone a su vez de organización, delegación de autoridad, plan de

cuentas, tecnología de la información, comunicación y por su puesto el presupuesto.

En consideración a lo expresado, es importante señalar que la gerencia es un fenómeno que presenta continuas modificaciones a través del tiempo, por ser un proceso dinámico que conduce al logro de un futuro deseado; que la organización sea o no educativa pretende alcanzar. Asimismo Zerpa, I. (2007) expone en su libro: “La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplica unos medios de transformación para obtener un determinado producto”.

En todas las organizaciones, este proceso presenta una serie de sub-procesos que son habituales, las comunicaciones, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo profesional, ellos dependen del recurso humano que gerencia las instituciones con capacidad y ciertas cualidades de liderazgo y, de la formación integral en lo que respecta a la misma. La calidad y la productividad dependen del recurso humano y cuando se habla del personal se está refiriendo a la motivación, interés y grado de participación en el logro de los objetivos, lo que a su vez depende del arte de gerenciar del gerente, quien asumirá actitudes de líder para conducir a los trabajadores al logro de las metas planteadas.

Es por ello, que no se debe considerar la gerencia como el arte de conducir los recursos materiales, económicos y humanos al logro de los objetivos individuales y colectivos de una organización; de allí, que el gerente debe ser práctico y reflexivo y como un profesional que piensa en sus acciones, promoviendo el desarrollo estrategias y actividades gerenciales que fortalezcan sus habilidades de toma de decisiones.

En ese proceso gerencial hay dos grandes dimensiones: una dimensión estructurada porque se apoya en principios válidos, sistematizados y pautados en manuales. Esta dimensión supone tres sub – procesos: planear, organizar y evaluar. La otra dimensión de la gerencia es

desestructurada y asistemática, en tanto que se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y en unos escenarios muy impredecibles. Ella comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir.

Dentro de los parámetros de esta investigación se consideran estas dimensiones desde los siguientes puntos de vista, la planeación es la relación vertical con el tiempo, que permite ver hacia arriba y actuar en el presente para establecer el contacto con la misión y las cosas por las que se luchan para obtener la certeza de estar en el aquí y en el ahora. Mirar hacia arriba y estar en el ahora son las acciones que construyen el futuro, porque lo único que existe es el presente, el pasado fue y el futuro será. Por ello dentro de esta concepción de planificación se observa el pasado y el futuro a través del presente, mediante sus mecanismos de simultaneidad y recurrencia.

El otro sub – proceso estructural que existe en la primera dimensión del proceso gerencial es organizar y sin exagerar es en síntesis el entendimiento de: dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos. Bajo este estilo el tercer sub – proceso de la dimensión en tratamiento conceptual, el seguimiento de los procesos, éste se impone sobre las conceptualizaciones de evaluación y control, porque él permite asegurar la calidad de las actividades de mantenimiento que se desarrollan en la organización.

Por otra parte, Spencer y Spencer (2003) señalan en su libro que los gerentes hoteleros de comparten un mismo perfil de competencias; poseen características comunes, basado en ellas propone las siguientes competencias del gerente de servicios de hotelería y turismo:

Impacto o influencia: Evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla o buscando un impacto concreto en los demás.

Orientación hacia el logro: Comprende aspectos como la medida del rendimiento, la mejora de la eficiencia o efectividad, la fijación de los objetivos, el cálculo de costes y los beneficios para los subordinados o para ellos mismos.

Trabajo en equipo y cooperación: Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en pos de la consecución de objetivos concretos.

Pensamiento analítico: Capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño. Capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistémica; establecer prioridades racionalmente fundamentadas, identificar secuencias temporales y las relaciones causa efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

Iniciativa: Competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Implica una búsqueda activa de nuevas oportunidades para hacer mejor las actividades, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.

Desarrollo de los demás: Esta competencia pretende enseñar a fomentar el desarrollo de una o varias personas. La esencia de esta competencia es lograr el desarrollo más que cumplir un rol formal.

Autoconfianza: La autoconfianza es el hecho de que una persona crea sus propias potencialidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.

Ser directivo/ asertivo: Expresa el propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que desea. El compartimiento directivo presenta un componente de decir a las personas lo que tienen que hacer. La efectividad es propia del directivo. Utilizar asertivamente el poder que otorga determinada posición para conseguir buenos resultados.

Buscar información: En la base de esta competencia se encuentra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, las personas, ello anima a buscar información. La búsqueda de información implica un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya tiene.

Liderazgo de equipo: Manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Implica la voluntad de liderar a los demás. El liderazgo de equipo asocia generalmente pero no siempre, con una posición formal de autoridad. Normalmente, va combinando con la competencia de trabajo en equipo. Es una competencia que se ha de ejercer de manera responsable, es decir, debe usarse a favor de los intereses de la organización por sobre los intereses personales.

Pensamiento conceptual: Implica entender una situación o un problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad. Ello quiere decir saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones que son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas.

El pensamiento conceptual se aplica a conceptos existentes o para crear nuevos conceptos, un razonamiento inductivo, creativo o conceptual.

Experto: Ser un experto implica tanto ser un maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación de expandir, utilizar y hacer llegar a las personas ese conocimiento relacionado con el trabajo.

En consideración a las competencias señaladas para los gerentes hoteleros, es importante tener en cuenta que tras un perfil genérico hay dimensión particular, que hace que las competencias puedan tener mayor o menor importancia por lo cual debe darse mayor o menor énfasis. De allí, que aunque los modelos gerenciales parezcan semejantes eso no constituye ningún argumento que lleve a pensar que un gerente pueda gestionar cualquier cosa a cualquier precio. El conocimiento técnico y

conceptual del negocio hotelero es un filtro necesario para el rendimiento de la función gestora.

2.3 Definición de términos básicos

Productividad

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo siguiente para definir lo que se entiende por productividad total:

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos del servicio a fin de mejorar la eficiencia.

Desarrollo personal

El desarrollo personal, término creado en Bruselas Bélgica en 1987, incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. El concepto no se limita a la autoayuda, sino que también incluye actividades formales e informales para el desarrollo de otros en papeles tales como maestro, guía, consejero, administrador, orientador vocacional o mentor. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación, que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones

La Estrategia

La planificación de servicios como proceso está íntimamente ligado al concepto de estrategia, definen la estrategia como "un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza:

- La línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la empresa
- Los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios
- Los canales a través de los cuales se llegará a esos mercados
- Medios mediante los cuales se financiará la operación
- Objetivos de beneficios e hincapié que se hará sobre la seguridad del capital frente al nivel de rendimiento
- Políticas de comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo
- Políticas de relaciones laborales y personal
- Clima organizacional deseado.

La empresa

El punto de partida de la formulación de la estrategia es la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve. La misión de una empresa se configura por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea. La historia de la empresa delimita una cultura, un modo de hacer específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la empresa. Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no. Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos. La definición del negocio en el que está la

empresa debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface, que las características específicas de los productos que fabrica o comercializa actualmente.

Evaluación de la estrategia comercial

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

Adecuación. La estrategia formulada será adecuada si potencia aspectos como:

- Ventaja competitiva o mejora la actual
- Aprovechamiento de las oportunidades del mercado
- Reducción de riesgos o amenazas
- Mantenimiento o mejora de la imagen de la empresa

Validez. Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere satisfacer expectativas sobre:

Realidad de los supuestos sobre el entorno y la competencia en los que se basa

Aceptación de las previsiones sobre los resultados de la estrategia.

Validez de la información utilizada

Consistencia. Refiere el nivel armonía entre objetivos y estrategias, reflejando interrelación

Posibilidad. Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización como: disponibilidad de recursos o aceptación de la responsabilidad.

Vulnerabilidad. Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia referida a:

Riesgos de fracaso

Posibilidad de imitación por la competencia

Resultados potenciales. Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa en relación con la penetración del mercado esperada, la rentabilidad sobre la inversión superior a la mínima exigida.

Una vez evaluadas las estratégicas, se seleccionarán las que hayan superado los distintos criterios y se procederá a su implantación y control.

Gerencia en los servicios hoteleros.

Según definición expuesta por Zerpa, (2007) “La gerencia puede definirse como el arte de manejar recursos y orientarlos al logro de los objetivos” Al respecto se debe tener en cuenta que existen, al menos dos componentes a considerar en esta definición:

- a) La forma de dirigir y orientar, altamente comprendida en el hacer, esto es relacionado con la eficiencia.
- b) La manera de lograr los objetivos asociados a los resultados, acciones relacionadas directamente con la calidad.

Clases y Categorías de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje solicitarán al Órgano Competente, su clasificación y/o categorización, cumpliendo para tal efecto con los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal.

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

Clase	Categoría
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart Hotel	Tres a cinco estrellas
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue.	

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS, MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Objetivos e Hipótesis

3.1.1. Objetivos.

Objetivo general

Diseñar un plan de servicios para mejorar la gestión competitiva en las empresas hoteleras de la región Tumbes

Objetivos específicos

- a) Mejorar las estrategias de servicio al cliente, encaminadas al incremento de la fidelización.
- b) Proporcionar un instrumento que permita al personal de la empresa hotelera la generación de ideas para implementar iniciativas y actividades que conlleven a la satisfacción del cliente.
- c) Ofrecer una herramienta que mejore la imagen de las empresas hoteleras a través de un servicio al cliente más acorde a las necesidades de los mismos.
- d) Identificar y dar a conocer los cursos de acción más factibles para lograr la Competitividad en el mercado hotelero.

3.1.2. Hipótesis

Un Plan de servicios Mejora la gestión competitiva en las empresas Hoteleras de la Región Tumbes.

3.2 Tipo de estudios y diseño de contrastación de hipótesis

3.2.1. Tipo de Estudio.- Descriptiva-Explicativa,

Fue descriptivo en la medida que se midieron las variables en estudio a través de sus indicadores. Los estudios descriptivos se centraron en recolectar datos que describieron la situación tal y como es.

Explicativa.- fue más profundo que la descripción ya que se dio cuenta de hechos mediante razonamientos deductivos cuya conclusión es una proposición.

3.2.2. Contrastación de hipótesis,

Es una regla de decisión que nos indicó si la hipótesis relativa a la población fue o no compatible, con los datos de la muestra, en éste caso sí resulto compatible caso contrario se hubiera rechazado.

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

El universo de la investigación estuvo constituido por las 93 empresas hoteleras formales en la Región de Tumbes. Fuente: Mincetur. Sección Turismo, Reportes sobre la distribución de la oferta nacional de establecimientos y hospedaje, año 2015

3.3.2. Muestra

Delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, la muestra de la investigación estuvo constituida por:

Debido a que se conoce la población total se aplica la fórmula estadística siguiente

$$n_0 = \frac{NZ^2PQ}{Z^2PQ + d^2(N-1)}$$

Donde:

N= 93 empresas de alojamiento de Tumbes

Z= 1.96 Valor "Z" normal estándar al 95% de confianza

P= 0.90 Proporción de éxito, que se conoce por estudios anteriores o similares.

Q= (1-P) proporción de fracaso. 0.10

d= Error de estimación. 0.05 Tolerancia de error (5%).

Desarrollando tenemos:

$$n_0 = \frac{93(1.96)^2(0.90)(0.10)}{(1.96)^2(0.90)(0.10) + (0.05)^2(93 - 1)}$$
$$n_0 = \frac{32.154192}{0.575744}$$

no = 55 empresas de hoteleras

Debido a que conocemos el tamaño de la población N, ajustamos la muestra con la formula siguiente:

$$n' = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n' = \frac{55}{1 + \left(\frac{55}{93}\right)}$$

n' = 35 empresas de alojamiento

3.3.3. Muestreo

Muestreo probabilístico

Se eligió este método porque es el más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa ya que todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la

muestra. Asimismo se tomó en cuenta el Muestreo probabilístico aleatorio simple, es uno de los más sencillos de aplicar, se caracteriza porque cada unidad que compone la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado. Este método también se lo conoce como sorteo, rifa o la tómbola. Para proceder con la selección de los componentes de la muestra se siguieron los siguientes pasos.

1. Se Identificó y definió la población.
2. Se procedió a calcular la muestra.
3. Se asignó un número a cada uno de los componentes de la población anotando en una ficha, cartón o bolillo; luego colocamos en una bolsa o cajón.
4. Se extrajo una por una las unidades correspondientes de acuerdo a la cantidad total del tamaño de la muestra. Cada ficha, cartón o bolillo extraído fue el componente de la muestra.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Métodos

Los datos recolectados serán procesados y analizados, mediante la informática. Asimismo, estos datos se analizarán e interpretarán haciendo uso de las herramientas necesarias para tal fin y en función de los objetivos planteados.

El logro de lo anteriormente mencionado lo podemos realizar aplicando las técnicas y los instrumentos necesarios a fin poder obtener información sustancial que nos permita llegar a conclusiones y recomendaciones que sean interesantes para las empresas hoteleras que serán analizadas por los autores del presente.

Asimismo contaremos con la ayuda de un profesional en estadística a fin de procesar la información obtenida ya sea por las entrevistas a los propietarios de las empresas y en caso de ausencia de ellos la aplicación

de cuestionarios a fin de lograr los objetivos que se plantean en el presente trabajo de investigación.

Dichos datos serán analizados y tabulados con cuadros y gráficos que nos permitan tener un mejor panorama a fin de elaborar un diagnóstico de la situación real de las empresas en estudio

3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.2.1. Técnica

- a) Entrevista.- Esta técnica se aplicará al personal de propietarios de las empresas que se dedican a brindar servicio de alojamiento en la región de Tumbes, con el fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.
- b) Encuesta.- Esta técnica se aplicará a los trabajadores con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.
- d) La Observación. Que permitirá verificar si las empresas hoteleras de la Región de Tumbes aplican nuevos diseños de planes estratégicos para poder ser más competitivos.

3.4.2.2. Instrumentos

- a) Cuestionario

3.4.2.3. Técnicas de análisis y procesamiento de datos

3.4.2.3.1. Técnicas de análisis

- a) Indagación
- b) Conciliación de datos
- c) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- d) Formulación de gráficos
- d) Otras que sean necesarias

3.4.2.3.2. Técnicas de procesamiento de datos

- a) Ordenamiento y clasificación
- b) Procesamiento manual
- c) Proceso computarizado con Excel

3.5 Procesamiento de análisis de datos

En el procesamiento de los datos del estudio se va a utilizar diferentes métodos y procesamientos de acuerdo a los siguientes momentos:

- a. Se revisarán los datos obtenidos de las encuestas haciendo un examen crítico de cada una de ellas.
- b. Se organizará la información, para clasificar los datos.
- c. La presentación de los datos se realizará a través de tablas y gráficos estadísticos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Cuadro N° 01

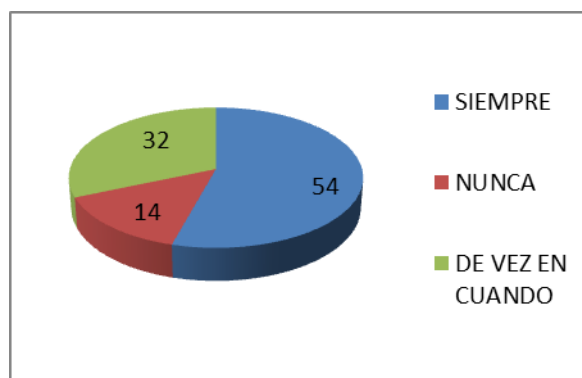
Hacemos uso del Internet/intranet para una mejor comunicación con nuestros empleados

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	19	54%
NUNCA	5	14%
DE VEZ EN CUANDO	11	32%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Gráfico N° 01
Internet/intranet



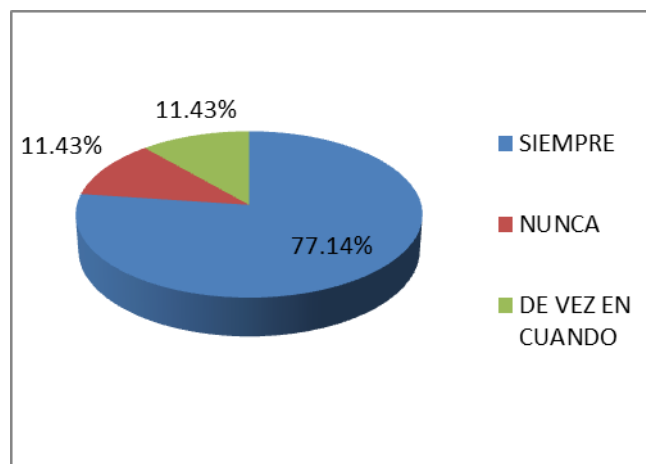
ANÁLISIS: se puede apreciar del cuadro N° 01 que el 54% de los propietarios de las empresas hoteleras encuestadas, siempre hacen uso de los servicios de Internet/intranet para una mejor comunicación, mientras que el 31% lo hace de vez en cuando y el 14% nunca lo hace.

Cuadro N° 02
Emplea TIC'S en su empresa

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	27	77.14%
NUNCA	4	11.43%
DE VEZ EN CUANDO	4	11.43%
	35	100 %

Fuente: Propia de los autores

GRÁFICO N° 02
Empleo de TIC's



ANÁLISIS: Del cuadro N° 02 y gráfico N° 02 se observa que del total de propietarios encuestados el 77% expresa que ellos siempre emplean las TIC's en su empresa, el 11% manifiesta que nunca lo hacen y el mismo porcentaje expresa que lo hacen de vez en cuando.

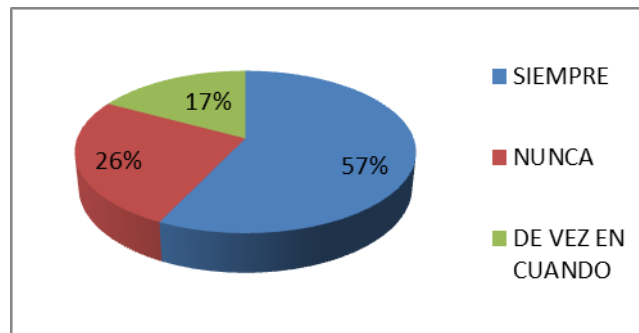
Cuadro N° 03

Hace uso de algún software que ayude a la gestión empresarial

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	20	57%
NUNCA	9	26%
DE VEZ EN CUANDO	6	17%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

**GRÁFICO N° 03
SOFTWARE**



ANÁLISIS: Del total de propietarios encuestados el 57% expresan que sus empresas siempre hacen uso de algún software que ayuda a la gestión empresarial, mientras que el 26% manifiesta que sus empresas nunca hacen uso de ello y el 17% indica que lo hacen de vez en cuando, esto lo podemos apreciar en el cuadro y Gráfico N° 03.

COMENTARIO: En este indicado de Innovación Tecnológica, podemos percatarnos que aún existen propietarios cuyas empresas no están acordes con el avance de la tecnología razón por lo cual mantienen una pobre comunicación, es allí donde debemos de hacer un reforzamiento y concientización a que hagan un mayor uso de esta herramienta a fin de mantener un mayor contacto, no solo con el personal sino también con los clientes.

RESPONSABILIDAD

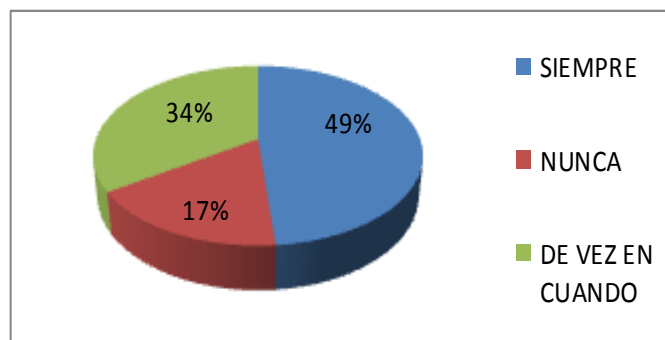
Cuadro N° 04

Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	17	49%
NUNCA	6	17%
DE VEZ EN CUANDO	12	34%
	35	100 %

Fuente: Propia de los autores

GRÁFICO N° 04 OBJETIVOS CLAROS



ANÁLISIS: Podemos darnos cuenta que el 49% de propietarios encuestados manifiestan que en sus empresas siempre están claros y son aceptados por todos, un 34% expresan que de vez en cuando y un 17% nunca sucede eso en sus empresas.

Cuadro N° 05

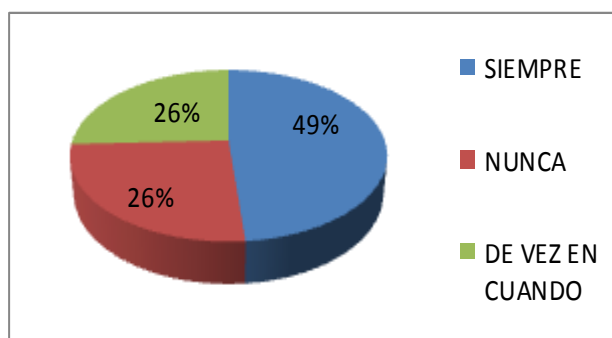
Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	17	48.6%
NUNCA	9	25.7%
DE VEZ EN CUANDO	9	25.7%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

GRÁFICO N° 05

ACCIONES PARA ALCANZAR OBJETIVOS



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 05 se puede apreciar que el 49% de propietarios encuestados manifiestan que en sus empresas siempre están bien definidas las acciones para alcanzar los objetivos, un 26% indica que nunca y otro 26% manifiesta que de vez en cuando.

Cuadro N° 06

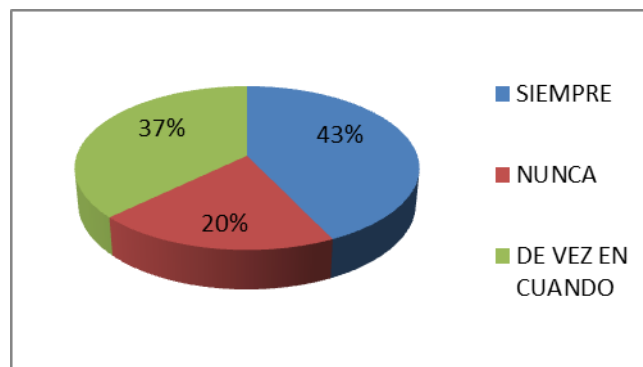
Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	15	43%
NUNCA	7	20%
DE VEZ EN CUANDO	13	37%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 06

RESPONSABILIDADES CLARAS



ANÁLISIS: el 43% de los encuestados expresan que los miembros del equipo tiene claras sus responsabilidades, un 37% indican que de vez en cuando y otro 20% manifestó que nunca tienen claras sus responsabilidades, esto lo visualizamos en el cuadro y gráfico N° 06

Cuadro N° 07

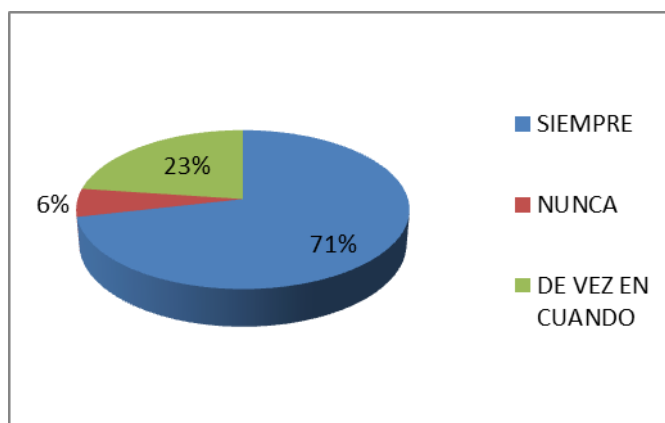
**Se brinda una comunicación clara, fluida,
precisa**

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	25	71%
NUNCA	2	6%
DE VEZ EN CUANDO	8	23%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 07

BRINDAR COMUNICACIÓN



ANÁLISIS: el 71% de los encuestados expresan que sus empresas siempre brindan una comunicación clara, fluida y precisa, el 23% indica que de vez en cuando y el 6% manifiesta que nunca.

Cuadro N° 08

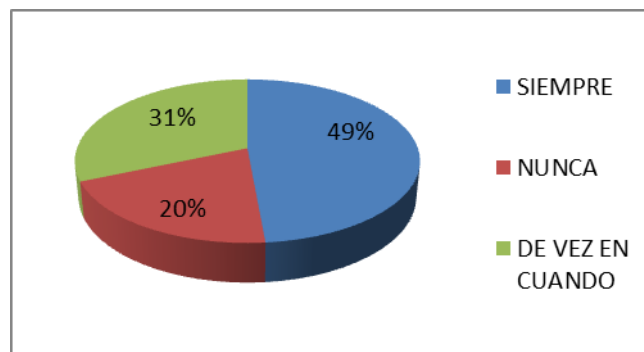
Se escuchan las opiniones de todos.

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	17	49%
NUNCA	7	20%
DE VEZ EN CUANDO	11	31%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 08

ESCUCHAN OPINIONES



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 8, se observa que el 49% de los propietarios encuestados expresaron que en sus empresas siempre se escuchan las opiniones de todos, un 31% indica que de vez en cuando y el 20% manifiesta que nunca escuchan opiniones.

COMENTARIOS: En este indicador podemos determinar que la responsabilidad es un factor importante para el logro de los objetivos empresariales y que como empresarios debemos delegar las mismas al personal a fin de ellos puedan inclusive tomar ciertas decisiones a fin de solucionar problemas que satisfagan al cliente.

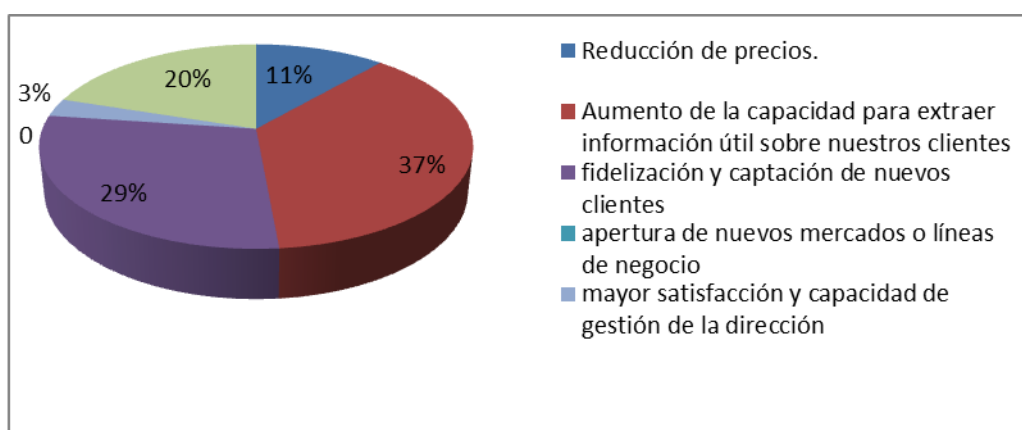
CALIDAD DEL SERVICIO

Cuadro N° 09
Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TIC´s.

	Cantidad	Porcentaje
Reducción de precios.	4	11%
Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes	13	37%
Fidelización y captación de nuevos clientes	10	29%
Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio	0	0
Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección	1	3%
Mejora en la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.	7	20%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

GRÁFICO N° 09
VENTAJAS DE INVERSIÓN EN TIC´s



ANÁLISIS: Podemos apreciar que los beneficios obtenidos gracias a la aplicación de las TIC´s están mayormente en el aumento de la capacidad para extraer información útil sobre

nuestros clientes, es así como lo respondieron el 37% de los propietarios encuestados, un 29% indicó que para ellos el mayor beneficio ha sido haber logrado la fidelización y captación de nuevos clientes, el 20% expreso que ha sido la mejora en la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio, y el resto manifiesta que ha sido la Reducción de precios y la mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección.

ATENCIÓN PERMANENTE

Cuadro N° 10

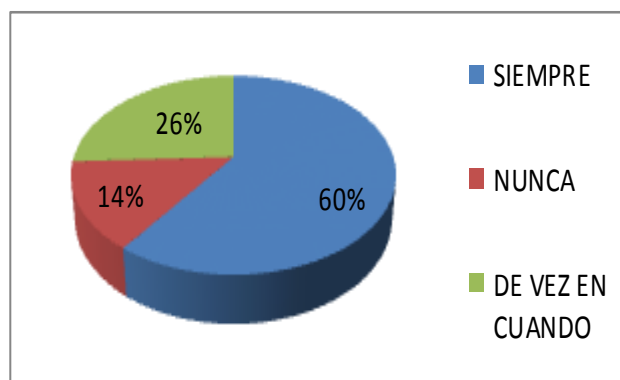
Son capacitados para atender al cliente.

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	21	60%
NUNCA	5	14%
DE VEZ EN CUANDO	9	26%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 10

CAPACITACIÓN



ANÁLISIS: En lo que respecta a la pregunta sobre si son capacitados los trabajadores para atender al cliente, el 60% expreso que siempre lo hacen, el 26% de vez en cuando y el 14%

nunca reciben capacitaciones, Esto se puede apreciar en el cuadro y gráfico N° 10.

CUADRO N° 11

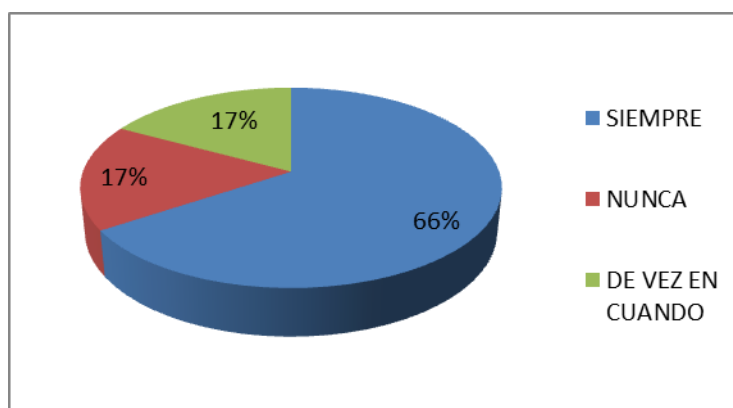
Se corrigen los errores detectados en atención al cliente.

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	23	66%
NUNCA	6	17%
DE VEZ EN CUANDO	6	17%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 11

ERRORES DETECTADOS



ANÁLISIS: Con respecto a que si se corrigen los errores detectados en atención al cliente, el 66% de los propietarios encuestados manifestaron que ellos siempre lo hacen, el 17% indicó que lo hacen de vez en cuando y el otro 17% nunca lo hacen. Esto lo podemos observar en el cuadro y gráfico n° 11.

CUADRO N° 12

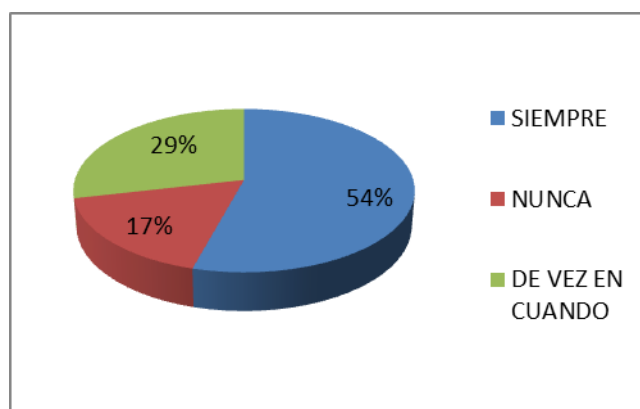
**Aun cuando están ocupados,
generalmente responden rápidamente las
necesidades de los clientes.**

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	19	54%
NUNCA	6	17%
DE VEZ EN CUANDO	10	29%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 12

RESPONDER NECESIDADES DE CLIENTES



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 12 podemos extraer la siguiente información; que el 54% de los encuestados indican que ellos siempre responden rápidamente las necesidades de los clientes, aun cuando están ocupados, el 29% expresó que de vez en cuando y el 17% que nunca lo hace.

CUADRO N° 13

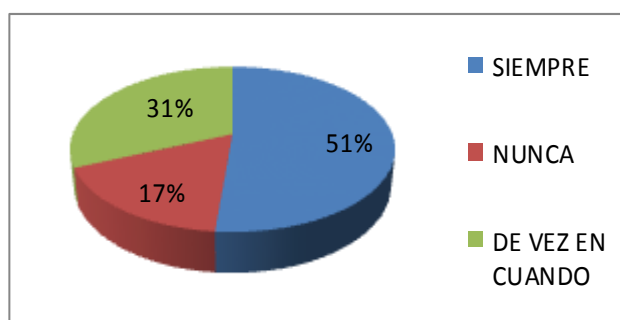
El personal brinda información clara y exacta acerca de los servicios que ofrece la empresa

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	18	51.43%
NUNCA	6	17.14%
DE VEZ EN CUANDO	11	31.43%
	35	100.00%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 13

BRINDAR INFORMACIÓN



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 13 podemos extraer la siguiente información; que el 51% de los encuestados indican que ellos siempre brinda información clara y exacta acerca de los servicios que ofrece la empresa, el 31% expresó que de vez en cuando y el 17% que nunca lo hace.

COMENTARIO: este rubro nos permite expresar que el personal debe estar debidamente preparado y capacitado para atender al cliente de la empresa a fin de poder lograr asimismo la fidelidad del mismo, razón por lo cual las empresas que toman en serio la

atención permanente, están expuestos a salir del mercado, ya que no son empresas competitivas.

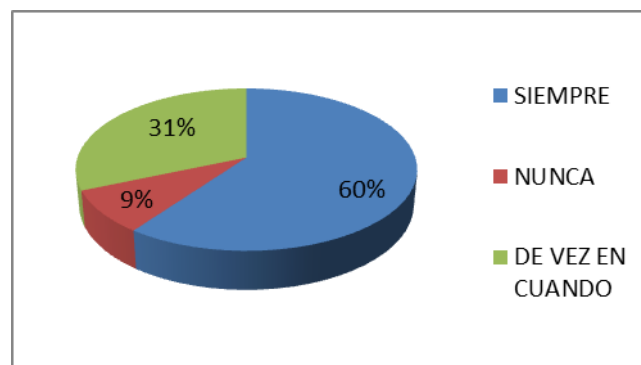
DESARROLLO DEL PERSONAL

CUADRO N° 14
Se realizan Trabajos en Equipo

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	21	60%
NUNCA	3	9%
DE VEZ EN CUANDO	11	31%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 14
TRABAJO EN EQUIPO



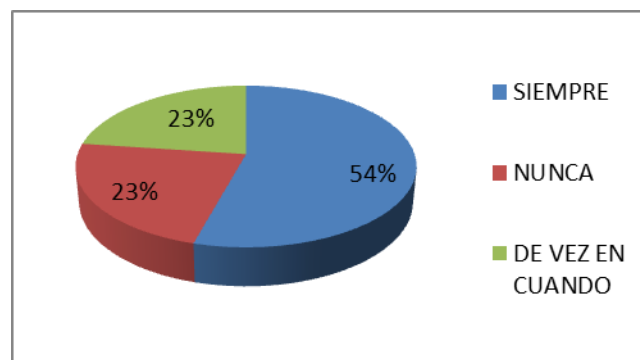
ANÁLISIS: Sobre si se realizan trabajos en equipo, respondieron lo siguiente; el 60% indicó que siempre lo hace; el 31% de vez en cuando y el 9% Nunca lo hacen. Según lo observado en el cuadro y gráfico N° 14.

CUADRO N° 15
Recibe algunas Recomendaciones de
desempeño

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	19	54%
NUNCA	8	23%
DE VEZ EN CUANDO	8	23%
	35	100

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 15
RECOMENDACIONES



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 15 hemos observado que del total de propietarios encuestados, el 54% expresó que su personal siempre reciben recomendaciones de desempeño, el 23% lo hacen de vez en cuando y otro 23% nunca lo hace.

CUADRO N° 16

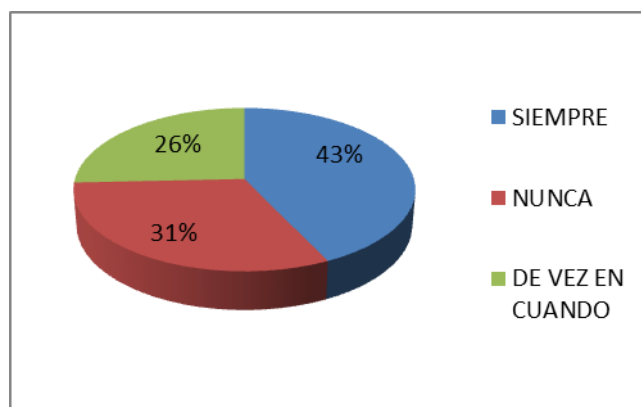
Se organizan reuniones periódicas con todo el personal para analizar la gestión

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	15	43%
NUNCA	11	31%
DE VEZ EN CUANDO	9	26%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 16

ORGANIZAN REUNIONES



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 16 hemos observado que del total de propietarios encuestados, el 43% expresó que siempre se organizan reuniones periódicas con todo el personal para analizar la gestión, el 31% nunca lo hace y el 26% lo hace de vez en cuando.

CUADRO N° 17

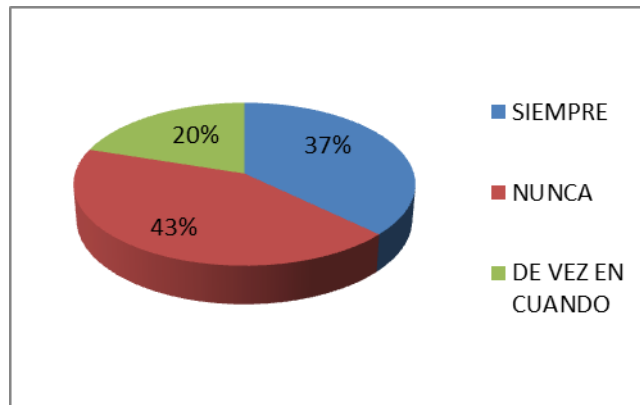
En la empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados

	Cantidad	Porcentaje
SIEMPRE	13	37%
NUNCA	15	43%
DE VEZ EN CUANDO	7	20%
	35	100%

Fuente: Propia de los autores

Gráfico N° 17

ESTIMULAR AL PERSONAL



ANÁLISIS: Del cuadro y gráfico N° 17 hemos observado que del total de propietarios encuestados, el 43% expresó que nunca se estimula al personal para que tomen decisiones e implanten cambios dentro de unos parámetros acordados, sin embargo el 37% indicó que siempre lo hacen y el 20% de vez en cuando..

COMENTARIO: un buen clima laboral implica que existen buenas relaciones humanas, en donde el personal es considerado como parte del equipo para la toma de decisiones, esto conllevará asimismo a que el desarrollo personal repercuta en el crecimiento empresarial.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En el indicador de Innovación Tecnológica, podemos percatarnos que aún existen propietarios cuyas empresas no están acordes con el avance de la tecnología razón por lo cual mantienen una pobre comunicación, es allí donde debemos de hacer un reforzamiento y concientización a que hagan un mayor uso de esta herramienta a fin de mantener un mayor contacto, no solo con el personal sino también con los clientes. Es asimismo como podemos expresar que la responsabilidad es un factor importante para el logro de los objetivos empresariales y que como empresarios debemos delegar las mismas al personal a fin de que ellos puedan inclusive tomar ciertas decisiones y solucionar problemas que satisfagan al cliente.

Es ahí precisamente que el diseño de un plan de servicios mejora la gestión competitiva en las empresas hoteleras de la región Tumbes, asimismo se mejoran las estrategias de servicio al cliente, encaminadas al incremento de la fidelización.

Los beneficios obtenidos gracias a la aplicación de las TIC's, en una empresa hotelera, están mayormente en el aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes, haber logrado la fidelización y captación de nuevos clientes, la mejora en la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio, y por último consideraron como beneficio la reducción de precios y la mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección,

Para el logro de lo expresado anteriormente debemos indicar que el personal debe estar debidamente preparado y capacitado para atender al cliente de la empresa a fin de poder lograr asimismo la fidelidad del mismo, razón por lo cual las empresas que no toman en serio la atención

permanente, están expuestos a salir del mercado, ya que no serían empresas competitivas.

Asimismo, cabe mencionar que un buen clima laboral implica que existen buenas relaciones humanas, en donde el personal es considerado como parte del equipo para la toma de decisiones, esto conllevará a que el desarrollo personal repercuta en el crecimiento empresarial,

5.1. Propuesta de un plan de servicio

Al cliente para incrementar la fidelización a la pequeña industria hotelera. Luego de haber realizado la investigación de campo y de acuerdo a los resultados obtenidos, se ha verificado la necesidad de un plan de servicio al cliente para incrementar la fidelización de los clientes de la pequeña industria hotelera.

Se ha observado que es necesario el diseño de estrategias enfocadas en el incremento de la fidelización de los clientes de los pequeños hoteles, lo cual produciría un acercamiento entre ambas partes y también, motivarles a que su preferencia por los servicios, se fortalezca, todo ello se conseguirá conociendo al cliente, dado que la información, permite identificar necesidades de clientes y prospectos de una forma individual y satisfacerlas, mediante la construcción de relaciones personales que duren en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable, con lo cual se inicia el proceso de fidelización.

Un plan de servicio al cliente para incrementar su fidelización será la base para el resto de los planes de dichas empresas y se ha elaborado, tomando en cuenta un análisis de la situación actual del rubro de pequeños hoteles, así como las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dicho mercado, lo cual se ha podido obtener a través de la investigación de campo.

El plan de servicio al cliente para el incremento de su fidelización no será un plan pasivo dado que el entorno es cada vez más competitivo, por lo que requerirá la interacción en tres etapas.

1. Comunicación frecuente con los clientes (para informarles que los servicios que ellos demandan son ofertados por la empresa con una diferenciación con relación a los otros competidores)
2. Durante la prestación del servicio (clientes que se encuentren hospedados o utilizando los servicios)
3. Posterior a la prestación del servicio (como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron, los indicadores del nivel de servicio planificados)

El plan de servicio al cliente para incrementar su fidelización, se diseñó con el objetivo de incrementar la fidelización de los clientes frecuentes con que cuentan las empresas hoteleras, para generar periodicidad en el uso de los servicios, y así también, que a través de los clientes, se logre referenciar los buenos servicios ofrecidos.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE.

NOMBRE	Estrategia 1: "Mejora de los servicios del hotel"	
OBJETIVO	Brindar un servicio calificado por medio de un adecuado control en los procesos requeridos en cada área.	
IMPORTANCIA	Generar prestigio debido a la prestación de servicios eficientes.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Designar uno o varios encargados (según el caso) para el monitoreo del desempeño del personal a la hora de brindar los servicios a los huéspedes tanto para alojamiento como para eventos. • El (los) encargado(s) supervisará(n) todas las áreas del hotel: restaurante, alimentación servida a tiempo, limpieza en habitaciones, piscina, área de jardines, servicio de transporte. • Dar seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes y cualquier necesidad que se les presente. • Las anteriores acciones están encaminadas a garantizar que el servicio brindado mejore y sea de la calidad esperada. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado (s) de atención al cliente.
	Técnicos	Equipo de cómputo para llevar controles específicos de las funciones, con la ayuda de hojas electrónicas.

NOMBRE	Estrategia 2: "Menús para todos"	
OBJETIVO	Atender la solicitud de los clientes del hotel, relativa a ofrecer menús más variados.	
IMPORTANCIA	Ofrecer platillos variados, incluyendo gustos de personas, diabéticas, vegetarianas o alérgicas a ciertos ingredientes y que ello distinga al hotel por su capacidad culinaria.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un chef o una persona con experiencia culinaria que sugiera la preparación de menús sencillos pero variados. • Ubicar hojas de sugerencias en el restaurant, a fin de que los clientes opinen sobre los platillos que les gustaría para incorporarlos en los próximos menús. • Las anteriores acciones garantizan que la oferta de menús variados se cumplan. 	
RECURSOS	Humanos	Chef o jefe de cocina.
	Técnicos	Equipo de cómputo para generación de listado de menús solicitados. Servicio de Internet para consulta y/o recibo de información sobre recetas de cocina.

NOMBRE	Estrategia 3: "Nuevo enfoque organizacional"	
OBJETIVO	Proveer servicios organizados y que propicien la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.	
IMPORTANCIA	Proyectar una mejor imagen, recalando que los servicios se empezaran a ofrecer con un nuevo y moderno enfoque.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar situaciones críticas que se presentan con frecuencia y delegar uno o varios encargados con autoridad de decisión para su debida y oportuna solución • Garantizar líneas abiertas en celular de encargados, en caso de ausencia, para que los empleados puedan obtener instrucciones sobre procedimientos a seguir. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado de administración.
	Técnicos	Equipo de cómputo para registro de procedimientos en situaciones típicas. Equipo de comunicación (celulares) propiedad de la empresa, que garantice su ubicación y acceso de manera oportuna, en caso se requieran instrucciones.

NOMBRE	Estrategia 4: "Página Web al servicio del cliente"	
OBJETIVO	Crear un acceso en la página Web del hotel (si existe) que permita la interacción del cliente con el hotel.	
IMPORTANCIA	Lograr que la página web no sea un sitio únicamente para publicidad y promoción de los servicios del hotel que se trate, sino que sea un medio para conocer las exigencias, comentarios y expectativas que el cliente tenga sobre los servicios ofrecidos.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la página Web, en caso de hoteles que no cuenten con ello. • Adaptación de un espacio en la página web para comentarios o consultas que permita la interacción del cliente con el personal del hotel. • Revisión continua de respuestas obtenidas. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado de informática, empresa o asesor de sistemas.
	Técnicos	Equipo de cómputo para revisión constante de página web y resultados.

NOMBRE	Estrategia 5: "Pago puntual premiado"	
OBJETIVO	Incentivar a los clientes a una cultura de pago anticipado.	
IMPORTANCIA	Incrementar los fondos disponibles en el hotel, para contar con recursos económicos suficientes para el cumplimiento de sus obligaciones financieras.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un catálogo de premios por pago anticipado en servicio de alojamiento, realización de eventos y otros servicios, de modo que el cliente se sienta incentivado al pago voluntario y a tiempo. • Los premios que pueden ofrecerse, dependiendo del monto adecuado, pueden oscilar entre: <ul style="list-style-type: none"> • Cortesía de consumo en restaurantes (Tarde de postre para dos) • Cortesía de uso de hotel (Tarde fresca - uso de piscina para el cliente y su familia con una bebida gratis). • Cortesía de una noche de hospedaje en habitación doble. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado de cobros o auxiliar contable.
	Técnicos	Equipo de cómputo para el registro de pagos pendientes o abonos efectuados.

NOMBRE	Estrategia 6: "Control de calidad garantizado"
OBJETIVO	Establecer parámetros de control de calidad que conlleven a ofrecer un servicio calificado.
IMPORTANCIA	Crear la mentalidad de "eficiencia" en el desempeño de las labores de cada área involucrada en el servicio ofrecido por los hoteles propiciando un proceso constante en búsqueda de la perfección.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Construcción de redes de comunicación que incluyan a todos los empleados a fin de tomarles en cuenta, motivarles e incentivarles al logro de estándares predeterminados. ➤ Realización de listas de chequeo o de comprobación en cada área funcional por ejemplo; <ul style="list-style-type: none"> Habitación: Detallar aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de sábanas efectuado en el tiempo determinado. ▪ Rutinas de limpieza de la habitación. ▪ Limpieza y acomodo de accesorios ubicados en la habitación; entre otros. Alimentación y bebidas: Detallar aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de menús de acuerdo a la carta de alimentos establecida en el hotel. ▪ Seguimiento a la calidad y estándar de preparación y presentación de alimentos. ▪ Estrictos hábitos de higiene al manipular los alimentos. ▪ Aprovechamiento racional de los recursos. ▪ Correcto y apropiado manejo y preparación de bebidas. Seguridad: Detallar aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alarmas detectoras de humo. ▪ Verificar instalación y buen funcionamiento de extintores de incendios. ▪ Ruta de evacuación o salida de emergencia,

	<p>bien señalizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controles de acceso seguros y bien vigilados. ▪ Personal de vigilancia que resguarde el hotel. <p>➤ Las supervisiones en todas las áreas, deberán ser abiertas y partidarias, en las cuales se puede incluir: desempeño realizado, medición de tiempos, recursos utilizados para el desempeño, atención al cliente, etc.</p> <p>➤ Delegar responsabilidad administrativa y de asesoramiento a los empleados, a fin de que ellos perciban y experimenten un sentimiento de importancia y participación en el trabajo.</p> <p>➤ Crear una base de gestión de los servicios, la cual permita al hotel llevar a cabo el trámite de la prestación efectiva de los servicios solicitados por los usuarios.</p> <p>➤ Conocimiento de herramientas : se capacitará al empleado para que conozca y ponga en práctica herramientas utilizadas en el control de calidad, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Despliegue de funciones de calidad ▪ Diagramas de causa y efecto. ▪ Gráficas de flujo. ▪ Control estadístico del proceso. 	
RECURSOS	Humanos	Gerente o encargado y empleados.
	Técnicos	Equipo de cómputo para el registro de reportes diarios. Herramientas varias, para el desempeño de funciones de mantenimiento y reparaciones respectivas.

NOMBRE	Estrategia 7: "Renovación de imagen"	
OBJETIVO	Ofrecer instalaciones modernas y controlables para los clientes y que ello genere su preferencia y constancia en el uso de los servicios.	
IMPORTANCIA	Crear una buena imagen en los clientes lo cual les motive a recomendar el lugar.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el mobiliario del hotel, al cual puede dársele servicio industrial de limpieza, o bien, servicio de remodelación o incluso sustitución, dependiendo de los recursos del hotel. • Revisión del equipo tecnológico, computadoras, máquinas fotocopadoras, equipo telefónico, equipo de aire acondicionado, equipo de ventilación, y demás equipos a fin de verificar su buen funcionamiento y conservación. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado de mantenimiento
	Técnicos	Téster, lámparas y otros, dependiendo del área que se le de mantenimiento.

NOMBRE	Estrategia 8: "Personal Capacitado" Capacitación en atención al Cliente
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los empleados a hacia la mejora de la calidad de servicio. • Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. • Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de atención al cliente satisfactorio. • Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes. • Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.
IMPORTANCIA	Que el empleado se sienta enfocado en brindar una eficiente y apropiada atención al cliente que propicie su satisfacción y lealtad.
ACCIONES	<p>Se otorgará capacitación a todos los empleados del hotel incluso al Gerente o Administrador siendo los posible temas a tratar, los siguientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo al cliente: <ul style="list-style-type: none"> Tipos de clientes: <ol style="list-style-type: none"> a. Familia b. Negocios c. Pareja / en luna de miel d. Amigos e. Grupos y convenciones. • Ventajas de un buen servicio al cliente • Manejo del servicio al cliente. • La actitud del personal, elemento clave del servicio al cliente. • La actitud positiva • Dinámica: actitud • El ambiente del hotel. Recepción: <ol style="list-style-type: none"> a. La bienvenida, primer encuentro de servicio b. La importancia de la rapidez. c. La logística de cuartos y el servicio al cliente. Servicios en habitaciones: <ol style="list-style-type: none"> a. Presentación y limpieza. b. Ambiente. c. Atención del personal. d. Servicios de cuartos. e. Servicios de mantenimiento. Áreas de recreación. <ol style="list-style-type: none"> a. Animación y entretenimiento. b. Servicio en áreas de piscina.

	<p>Restaurantes y otros centros de consumo.</p> <p>a. Encuentros de servicios.</p> <p>b. Servicio y calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio antes, durante y después de la estadía del huésped en el hotel. • Pasos para dar un buen servicio al cliente. • Cultura de servicio. • Dinámica: mi hotel. 	
RECURSOS	Humanos	Personal contratado para impartir la capacitación. Gerente o encargado del hotel.
	Técnicos	Equipo audiovisual para realización de la capacitación. Papelería Refrigerios.

NOMBRE	Estrategia 8: "Personal Capacitado" Capacitación en Relaciones Humanas
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones de trabajo que favorezcan el buen desempeño laboral y generen un desarrollo personal y profesional en los empleados del hotel.
IMPORTANCIA	Enseñar a los empleados la aplicación de técnicas de interacción social a fin de proyectar cordialidad y hospitalidad, así también prepararles para para reaccionar a situaciones conflictivas, de manera serena y controlada, a fin de que se garantice un adecuado trato personal, tanto interno (compañeros, jefes, subalternos), así como también con el cliente, que es la razón de ser de la empresa hotelera.
ACCIONES	Preparación de material, el cual podría incluir temas como: <ul style="list-style-type: none"> - GERENCIA-(para Gerentes jefes de áreas y directivos) <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y liderazgo efectivo en la hotelería. • Cómo motivar, capacitar, integrar, dirigir y controlar al personal del hotel. • Reuniones cortas y efectivas y presentaciones de alto impacto. • Relaciones humanas. • Cómo mejorar la comunicación en el hotel. • Cómo llamar la atención al personal sin generar resentimientos. - RECEPCIÓN-(receptionistas, botones, seguridad). <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas y comunicación eficaz. • Cómo ayudar al huésped a tomar decisiones. • Agilización y mejora en los procesos. • Manejo efectivo del teléfono; uso de guiones telefónicos. • Evaluando el trabajo en recepción.; manejo de

	<p>controles permanentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botones, manejo de preguntas, posturas y estandarización de procesos en manejo de equipaje y presentación de habitaciones. <p>- ALIMENTOS Y BEBIDAS (Meseros y todo el personal de cocina).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sirviendo a huéspedes difíciles. • Calidad total en el área de alimentos. <p>- ALOJAMIENTO (Camareras y mantenimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio al huésped • Cómo manejar situaciones difíciles con los huéspedes. • Servicio y orden adecuado en habitaciones. • Adecuado mantenimiento de las instalaciones (Limpieza, orden y aseo). 	
RECURSOS	Humanos	<p>Personal contratado para impartir la capacitación. Gerente o encargado del hotel.</p>
	Técnicos	<p>Equipo audiovisual para realización de la capacitación. Papelería Refrigerios.</p>

A. Estrategia de fidelización – (Promociones)

NOMBRE	Estrategia 1: “Regalos de cumpleaños”	
OBJETIVO	Demostrar el interés por el cliente, enviándole en fechas importantes como cumpleaños, aniversarios, entre otros, un presente que le haga sentir lo valioso que es para el hotel.	
IMPORTANCIA	Crear en el cliente un sentimiento de fidelidad hacia el hotel, lo cual le motivará hacer uso de los servicio con más frecuencia, así como también, se sentirá complacido de recomendar el lugar.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Generar listados mensuales con nombre de los clientes frecuentes que cumplan años en ese período, para preparar el despacho de presentes o cortesías, entre los cuales podrían obsequiarse artículos promocionales del hotel como, tazas, vasos, pad mouse con logotipo del hotel, etc. • Visitas a los clientes para la entrega de sus respectivos presentes. • Envío de presente a través de empresas de mensajería. <p>Con las acciones anteriores se confirmará la importancia que el cliente tiene para el hotel.</p>	
RECURSOS	Humanos	<p>Jefe de atención al cliente.</p> <p>Encargado del servicio al cliente</p>
	Técnicos	<p>Equipo de cómputo para generar listado de cumpleaños.</p> <p>Servicio de Internet para consultar ideas sobre regalos sencillos pero adecuados para fines de fidelización.</p>

NOMBRE	Estrategia 2: "Tarjeta Cliente Vip"	
OBJETIVO	Despertar el interés del cliente en regresar.	
IMPORTANCIA	La tarjeta será un incentivo para el cliente, ya que cada visita le representará un sello y control a través del sistema, lo cual le llevará a completar el número de visitas establecido por el hotel para premiarle con un beneficio adicional.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la elaboración de tarjetas VIP. • Orden de cortesía para el acreedor del premio. 	
RECURSOS	Humanos	Jefe de atención al cliente. Encargado del servicio al cliente
	Técnico	Equipo de cómputo que le permita al personal del hotel, confirmar la contabilización de visitas presentadas por el cliente.

B. Estrategias de atención a reclamos y sugerencias.

NOMBRE	Estrategia 1: "Buzón de sugerencias y Libros de reclamaciones"	
OBJETIVO	Registrar las opiniones de inconformidad, reclamos o sugerencias de los clientes en relación a los servicios brindados.	
IMPORTANCIA	Con la puesta en práctica de esta estrategia se conocerán con exactitud las quejas o sugerencias de los clientes, lo que permitirá identificar las fallas y/o debilidades del hotel y asimismo, definir los procedimientos necesarios para que puedan ser solventes y de esta forma, brindar un servicio más acorde a las exigencias de los clientes.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar el buzón de sugerencias en diferentes sitios dentro del hotel de modo que el cliente se sienta en la libertad de opinar sobre los servicios brindados y/o manifestar, en caso exista por alguna razón, su desagrado o incomodidad. • El encargado de control de calidad, el personal de recepción o por la persona designada por el hotel, estará pendiente de extraer del buzón o del libro la información depositada o registrada para tener una idea precisa de las solicitudes hechas por los clientes. • Definición de las actividades que solucionarán los reclamos. • Definición por parte del personal Directivo o Administrador encargado, sobre plan de solución o situaciones que requieran largo plazo para su atención. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado de control de calidad o persona designada en cada caso.
	Técnico	Equipo de cómputo para llevar un registro de las sugerencias o reclamo y verificar si dicha solicitud fue atendida.

NOMBRE	Estrategia 2: "Encuesta por atención recibida"	
OBJETIVO	Registrar las opiniones e impresiones que el cliente tiene en relación a los servicios.	
IMPORTANCIA	Con la puesta en práctica de esta estrategia se conocerán los comentarios de los clientes en cuanto al servicio recibido y podrán definirse las actividades que darán solución a situaciones de inconformidad.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará una hoja de papel impresa con breve información requiriendo de los clientes, respuestas sobre detalles puntuales de la estadía y cómo observa el servicio solicitándose calificación si se desea. • La hoja de encuesta se entregará personalmente al cliente a su llegada al hotel. • Antes del retiro del cliente, se consultara si se efectuó el llenado de la encuesta a fin de analizar los resultados. • Definición de las actividades que solucionaran los comentarios manifestados, en caso de ser negativos. 	
RECURSOS	Humanos	Encargado de atención al cliente o personal de recepción.
	Técnico	Equipo de cómputo para llevar un registro de las opiniones desfavorables, a fin de determinar las respectivas soluciones.

NOMBRE	Estrategia 3: "Alianzas Empresariales"	
OBJETIVO	Realizar alianzas con diferentes empresas con el fin de captar nuevos clientes y mantenerlos fieles al hotel.	
IMPORTANCIA	Incrementar el número de clientes que visiten el hotel, lo que expande las oportunidades de fidelización.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiones con empresas, interesadas en ofrecer a sus clientes beneficios como descuento en servicios ofrecidos. • Elaboración de documentos que plasme la intención de la alianza entre ambas partes. • Publicación en medios de comunicación sobre la alianza. 	
RECURSOS	Humanos	Directivos y propietarios con capacidad e tomar decisiones.
	Técnico	Base de datos para el registro de los clientes de la empresa de la alianza.

NOMBRE	Estrategia 4: "monitoreo de satisfacción"	
OBJETIVO	Monitorear periódicamente el nivel de satisfacción del cliente y reafirmar su intención de preferencia hacia los servicios del hotel.	
IMPORTANCIA	A través de esta estrategia se podrá tener en constante monitoreo la satisfacción del cliente y su actitud hacia el hotel, lo cual dará la pauta para el desarrollo de estrategias que permitan y motiven su fidelización.	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante centro de atención telefónica, realizar llamadas que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes posterior a la utilización de los servicios, o bien a manera de retroalimentación. 	
RECURSOS	Humanos	Personal de reservaciones o personal de atención telefónica, si se desea crear dicha figura.
	Técnico	Línea telefónica para la realización de llamadas

CONCLUSIONES

- 1.- Existen empresas hoteleras que operan sin contar con un plan que les sirva de guía a fin de poder desarrollarse empresarialmente, teniendo en cuenta la alta competitividad de este sector.
- 2.- Algunos propietarios de las empresas hoteleras no están acordes con el avance de la tecnología por lo que mantienen una pobre comunicación, no solo con el personal de la empresa sino con sus clientes.
- 3.- Muchas de las empresas hoteleras no capacitan a su personal en lo que respecta a la atención al cliente, lo que implicaría un cliente insatisfecho.
- 4.-La falta de motivación y la delegación de responsabilidades al personal en toda empresa no permiten que el personal logre los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- 1.-Implementar un plan de las actividades que se van a realizar dentro de toda empresa siempre va a permitir que los objetivos se logren de acuerdo a lo planificado.
- 2.-Las empresas deben estar actualizadas con las TIC's, a fin de mantener constante comunicación con su personal y los clientes, logrando de esta manera mantener una información oportuna y acorde con las necesidades del cliente.
- 3.-Para lograr un cliente satisfecho de sus necesidades, las empresas deben de mantener en constante capacitación a su personal en lo relacionado con la atención al cliente a fin de lograr la fidelización del mismo con la empresa hotelera.
- 4.-El personal debe de estar debidamente motivado e identificado con la visión y misión de la empresa para lograr los objetivos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencia bibliográfica

- 1) Aragón, A. y Baños A. (2006). *Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz*. Revista contaduría y administración. No 216. Mayo-Agosto de 2006. México.
- 2) Ayala Sánchez, Alfonso (2009) *El Proceso de la Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial de la Investigación Panapo.
- 3) Lugones G., Peirano F. y Gutti P. (2.005). "Potencialidades y limitaciones de los procesos de innovación en Argentina". Observatorio Nacional de ciencia, tecnología e innovación (SECYT). Centro Redes. Buenos Aires.
- 4) Ortega Blake, J. Arturo (2007) "Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control, Tomo I. Harvard Business Review
- 5) Palma (2005) *Plan estratégico para garantizar la calidad en el departamento de banquetes de un hotel*. Trabajo de grado no publicado. Colegio.
- 6) Pérez Escorsa, Ramón Maspons (2010); *Un modelo causal de competitividad empresarial*; Ed Prentice Hall,
- 7) Presley, Jason (2008) "La competitividad en las empresas mexicanas" Ed. Oikos; primera edition
- 8) Ricardo, David (2004) "Principios de Economía Política y Tributación, FCE, sexta reimpresión. 1º ed. En ingles 1º ed. En español.
- 9) Spencer, I. y Spencer, S. (2003) *Gerencia hotelera*. Chile: Artes Gráficas.
- 10) Serenko, Alexander (2010). "National Specificities and Innovation Indicators". Ponencia presentada en Globelics India, Trivandrum, Kerala, India,
- 11) Schumpeter, J.A. (2005)) "Innovation, Path Dependency and Policy: The Norwegian case", Oxford University Press

- 12) Zerpa, I. (2007) Plan organizacional para realización de banquetes y eventos en el hotel la pedregosa del estado Mérida. Trabajo de grado no publicado. Instituto Universitario Tecnológico Cristóbal Mendoza. Mérida.
- 13) Decreto Supremo N° 001-2015- MINCETUR, Publicado en el diario El Peruano, día 9 de junio del 2015.

TESIS:

- 1) Llaguno Musons José Ignacio (1991) en su tesis “La calidad de servicio. Una herramienta estratégica para gestionar la empresa terciaria en España”. para optar el grado académico de Doctor en ciencias económicas y empresariales en la Universidad PAIS VASCO.
- 2) Mejía Osorio, Gloria María (2005) Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A. (Tesis inédita de especialización en alta gerencia con énfasis en calidad) Universidad de Antioquia.
- 3) Montoya Restrepo, Iván Alonso; Montoya Restrepo, Luz Alexandra (2003) El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. (Tesis para optar la licenciatura en Administración). Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS