

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE CONTABILIDAD



EVALUACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, CALIDAD  
Y OPORTUNIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE  
CUATRO ESTRELLAS, CIUDAD DE CHICLAYO, MEDIANTE  
UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEJORAR SU  
RENTABILIDAD

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR: ROXANA TAPIA SANTISTEBAN

Chiclayo, 26 de noviembre de 2013

**EVALUACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, CALIDAD  
Y OPORTUNIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE  
CUATRO ESTRELLAS, CIUDAD DE CHICLAYO, MEDIANTE  
UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEJORAR SU  
RENTABILIDAD**

POR:

**ROXANA TAPIA SANTISTEBAN**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

Mgtr. MARIBEL CARRANZA TORRES

Presidente de Jurado

---

Mgtr. FLOR DE MARÍA BELTRÁN PORTILLA

Secretaria de Jurado

---

Mgtr. ENRIQUE MARTÍN SAN MIGUEL ROMERO

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2013**

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios,  
por fortalecerme para lograr mis objetivos;  
y a mis padres por su constante apoyo.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco la incondicional labor orientadora de mi profesora Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla, y a mi asesor Mgtr. Enrique Martín San Miguel Romero, por sus consejos para la realización de mi tesis.

## RESUMEN

Los hoteles, se enfrentan a un entorno continuamente cambiante y altamente competitivo, con una exigencia creciente por parte de los clientes. Todos estos factores motivan a la implementación adecuada de indicadores de gestión, que permitan a la entidad mejorar su efectividad, en la prestación del servicio y atención al cliente.

Este problema se traduce en la siguiente interrogante: ¿De qué manera una propuesta de indicadores realizada mediante auditoría de gestión mejorará la eficiencia, calidad y oportunidad de las empresas hoteleras de cuatro estrellas, en la ciudad de Chiclayo?

Para facilitar su solución se formuló, la hipótesis; “Mediante los indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad las empresas hoteleras de cuatro estrellas, en la ciudad de Chiclayo, podrán evaluar su gestión para la mejor efectividad de sus operaciones y su rentabilidad.”; basado en el objetivo principal: proponer a las empresas hoteleras de cuatro estrellas indicadores de gestión que les permitan evaluar su desempeño. Ante ello, el tipo de investigación utilizado, fue aplicada - no experimental, y de acuerdo al diseño; descriptiva - transaccional.

Luego de haber evaluado, en todos los niveles de su estructura, las actividades de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo: El Gran Hotel Chiclayo y Costa del Sol, se puede afirmar que ambos reúnen las condiciones necesarias para su categoría. Aunque cada uno tenga su propia manera de gestionar, logran posicionarse en el mercado satisfactoriamente.

Con respecto a los resultados obtenidos, se concluyó que los métodos y técnicas usados para evaluar la gestión de ambos hoteles, fueron los indicadores vinculados a la ocupación hotelera, los ingresos y a las estancias, permitiendo identificar las deficiencias, riesgos, fortalezas y oportunidades.

### **PALABRAS CLAVES**

Servicio de Alojamiento, Indicadores de Gestión, Eficiencia, Calidad y Oportunidad.

## **ABSTRACT**

Hotels, face a continually changing environment and highly competitive, with a growing demand from customers. All these factors motivate the proper implementation of performance indicators, to enable the institution to improve their effectiveness in service delivery and customer service.

This problem is reflected in the question: How does a set of indicators audit done by improving efficiency, quality and timeliness of the four-star hotel companies in the city of Chiclayo?

To facilitate its solution is formulated, the hypothesis, "Through the indicators of efficiency, quality and timeliness of the four-star hotel companies in the city of Chiclayo, can assess your management for improved effectiveness of its operations and profitability." based on the primary objective: to propose the four-star hotel companies performance indicators that enable them to evaluate their performance. In response, the type of research used, was applied - not experimental, and according to the design, descriptive - transactional.

After being evaluated at all levels of its structure, the activities of the four-star hotels in the city of Chiclayo: The Gran Hotel Chiclayo and Costa del Sol, we can say that both qualify for this category. Although each has its own way to manage, market positioning achieved satisfactorily.

Concerning to the results obtained, it was concluded that the methods and techniques used to evaluate the management of both hotels were the indicators related to hotel occupancy and rooms revenue the ability to identify weaknesses, risks, strengths and opportunities.

## **KEY WORDS**

Hosting Service, Management Indicators, Efficiency, Quality and Opportunity.

## NDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN .....	12
II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Antecedentes del tema de investigación .....	14
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Sector servicios de alojamiento en la economía peruana .....	17
2.2.1.1. Servicios de alojamiento en la actividad turística .....	19
2.2.1.2. Actividad hotelera .....	20
2.2.1.2.1. Establecimientos hoteleros y su clasificación .....	22
2.2.1.2.2. Características de la industria hotelera.....	24
2.2.1.2.3. Contabilidad de costes.....	27
2.2.2. Gestión administrativa.....	29
2.2.2.1. Mercadeo y ventas .....	30
2.2.2.2. Control gerencial.....	30
2.2.2.2.1. Eficiencia, calidad y oportunidad .....	32
2.2.2.3. Control operativo .....	33
2.2.2.3.1. Habitaciones .....	33
2.2.2.3.2. Alimentos y bebidas .....	35
2.2.2.4. Control interno.....	36
2.2.2.4.1. Áreas operativas .....	36
2.2.2.4.2. Organigrama .....	39
2.2.3. Auditoría de gestión.....	39
2.2.3.1. Indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad .....	39
2.2.3.1.1. Habitaciones disponibles y ocupadas .....	40
2.2.3.1.2. Indicadores vinculados a la ocupación hotelera.....	40
2.2.3.1.3. Indicadores vinculados a la estancia de los clientes .....	41

2.2.3.1.4. Indicadores vinculados a los ingresos del establecimiento .....	42
2.2.3.1.5. Indicadores relacionados con los clientes.....	42
2.2.3.1.6. Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel.....	43
2.2.3.1.7. Indicadores de Mejora .....	43
III. METODOLOGÍA .....	45
3.1. Tipo de Investigación.....	45
3.2. Diseño de Investigación.....	45
3.3. Población, Muestra y Unidad de Análisis.....	45
3.3.1. Población .....	45
3.3.2. Muestra .....	45
3.3.3. Unidad de Análisis.....	46
3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	46
3.5. Metodología.....	46
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
4.1. Resultados.....	47
4.1.1. Análisis de la situación de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad Chiclayo .....	47
4.1.2. Resultado de la Encuesta.....	49
4.1.3. Análisis de la situación .....	87
4.1.3.1. Análisis de la situación interna .....	87
4.1.3.2. Cartera de servicios.....	90
4.1.4. Análisis de la situación externa.....	90
4.1.4.1. Análisis de la competencia.....	90
4.2. Discusión.....	92
V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIÓN Y PROPUESTA.....	102
5.1. Conclusiones .....	102
5.2. Recomendación .....	102
5.3. Propuesta .....	104
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	109
VII. ANEXOS.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorización según la clase de alojamiento .....	22
Tabla 2: Priorización de las competencias personales del Gran Hotel Chiclayo ....	57
Tabla 3: Priorización de los valores del Gran Hotel Chiclayo .....	58
Tabla 4: Priorización de las competencias personales del Hotel Costa del Sol .....	76
Tabla 5: Priorización de los valores del Hotel Costa del Sol.....	77
Tabla 6: Análisis de cada resultado obtenido de los dos hoteles de cuatro estrellas.....	92
Tabla 7: Cuadro de Causas – Efectos.....	99
Tabla 8: Recomendaciones a seguir para obtener los resultados esperados.....	104
Tabla 9: Propuesta de indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad .....	107
Tabla 10: Matriz de consistencia .....	112
Tabla 11: Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles ..	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores que motivaron la elección del Gran Hotel Chiclayo, según gerente .....	52
Figura 2: Grado de satisfacción del Gran Hotel Chiclayo, según gerente.....	52
Figura 3: Factores que motivaron la elección del Gran Hotel Chiclayo, según colaboradores.....	54
Figura 4: Grado de satisfacción del Gran Hotel Chiclayo, según colaboradores....	54
Figura 5: Jornada laboral del Gran Hotel Chiclayo .....	55
Figura 6: Horas para la capacitación del Gran Hotel Chiclayo .....	55
Figura 7: Comunicación entre colaboradores y gerente del Gran Hotel Chiclayo.	56
Figura 8: Estrategias tomadas para aumentar la rentabilidad del Gran Hotel Chiclayo .....	56
Figura 9: Tipo de estrategias del Gran Hotel Chiclayo .....	57
Figura 10: Clima laboral del Gran Hotel Chiclayo .....	58

Figura 11: Tipo de recompensa del Gran Hotel Chiclayo.....	59
Figura 12: Consideración del trabajo en equipo del Gran Hotel Chiclayo .....	59
Figura 13: Identificación de los colaboradores con el Gran Hotel Chiclayo .....	60
Figura 14: Tipo de liderazgo del Gran Hotel Chiclayo .....	
Figura 15: Comunicación de los colaboradores con el sucesor del Gran Hotel Chiclayo .....	61
Figura 16: Satisfacción con la seguridad del Gran Hotel Chiclayo .....	61
Figura 17: Entorno actual del Gran Hotel Chiclayo .....	62
Figura 18: Frecuencia de capacitación del Gran Hotel Chiclayo.....	62
Figura 19: Frecuencia de decisión en equipo del Gran Hotel Chiclayo .....	63
Figura 20: Motivo de los clientes para elegir el Gran Hotel Chiclayo.....	63
Figura 21: Grado de satisfacción de los clientes del Gran Hotel Chiclayo.....	64
Figura 22: Atención de las necesidades de los clientes del Gran Hotel Chiclayo....	65
Figura 23: Tipo de servicio más solicitado del Gran Hotel Chiclayo .....	65
Figura 24: Frecuencia de visitas del Gran Hotel Chiclayo .....	66
Figura 25: Valoración del precio del Gran Hotel Chiclayo.....	66
Figura 26: Valoración de la imagen de honestidad y confianza de Gran Hotel Chiclayo .....	67
Figura 27: Valoración del servicio del Gran Hotel Chiclayo.....	67
Figura 28: Factores que motivaron la elección del Hotel Costa del Sol, según gerente .....	70
Figura 29: Grado de satisfacción del Hotel Costa del Sol, según gerente .....	71
Figura 30: Factores que motivaron la elección del Hotel Costa del Sol, según colaboradores.....	72
Figura 31: Grado de satisfacción del Hotel Costa del Sol, según colaboradores.....	73
Figura 32: Jornada laboral del Hotel Costa del Sol .....	73
Figura 33: Horas para la capacitación del Hotel Costa del Sol.....	74
Figura 34: Comunicación entre colaboradores y gerente del Hotel Costa del Sol .	75
Figura 35: Estrategias tomadas para aumentar la rentab. del Hotel Costa del Sol..	75
Figura 36: Tipo de estrategias del Hotel Costa del Sol.....	76
Figura 37: Clima laboral del Hotel Costa del Sol.....	77

Figura 38: Tipo de recompensa del Hotel Costa del Sol .....	78
Figura 39: Consideración del trabajo en equipo del Hotel Costa del Sol.....	79
Figura 40: Identificación de los colaboradores con el Hotel Costa del Sol.....	79
Figura 41: Tipo de liderazgo del Hotel Costa del Sol.....	80
Figura 42: Comunicación de los colaboradores con el sucesor del Hotel Costa del Sol.....	80
Figura 43: Satisfacción con la seguridad del Hotel Costa del Sol .....	81
Figura 44: Entorno actual del Hotel Costa del Sol.....	81
Figura 45: Frecuencia de capacitación del Hotel Costa del Sol.....	82
Figura 46: Frecuencia de decisión en equipo del Hotel Costa del Sol.....	82
Figura 47: Motivo de los clientes para elegir el Hotel Costa del Sol .....	83
Figura 48: Grado de satisfacción de los clientes del Hotel Costa del Sol .....	83
Figura 49: Atención de las necesidades de los clientes del Hotel Costa del Sol .....	84
Figura 50: Tipo de servicio más solicitado del Hotel Costa del Sol.....	84
Figura 51: Frecuencia de visitas del Hotel Costa del Sol.....	85
Figura 52: Valoración del precio del Hotel Costa del Sol .....	85
Figura 53: Valoración de la imagen de honestidad y confianza del Hotel Costa del Sol.....	86
Figura 54: Valoración del servicio del Hotel Costa del Sol.....	86
Figura 55: Modelo de organigrama dentro del sector hotelero .....	117

## I. INTRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión son signos vitales de la organización, y su continuo uso permite establecer las condiciones e identificar los diversos indicios que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

El problema radicó en las variaciones crecientes relacionadas al desarrollo económico, lo cual permitió que el fenómeno turístico aparezca; y en base a ello la oferta empezó a adquirir una gran importancia en su sector. De allí la exigencia a la industria hotelera, de desarrollar estrategias orientadas a atraer nuevos clientes y mantener satisfechos a los existentes.

Las empresas de la industria hotelera, tienen como herramienta para elaborar las estrategias mencionadas en el párrafo anterior, la auditoría de gestión. Ya que mediante sus indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad, éstas; podrán evaluar su gestión para la mejor efectividad de sus operaciones y su rentabilidad.

Por lo cual se realizó un estudio exhaustivo de las actividades de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo: El Gran Hotel Chiclayo y Costa del Sol, en todos los niveles de su estructura, y se pronosticó su efecto respecto a la rentabilidad y junto a ella las sugerencias y recomendaciones.

Ante esta situación, se enfocó los siguientes objetivos: Propuesta de indicadores de gestión que permitió evaluar su desempeño para incrementar la rentabilidad y efectividad; Investigar y evaluar los diversos indicadores que son utilizados actualmente por las empresas hoteleras de cuatro estrellas; y por último Analizar el alcance de una auditoría de gestión frente a las necesidades de las empresas hoteleras.

Para su realización se empleó la siguiente metodología: Encuesta a los funcionarios de las áreas involucradas, Encuesta a los clientes de los dos hoteles, Diagnóstico de la situación real de los hoteles de cuatro estrellas, Determinar las deficiencias y debilidades, y por último, se preparó el diseño de la propuesta en base a los resultados obtenidos.

Este trabajo se justifica en las exigencias de un mundo globalizado, y cada vez más interdependiente, que obliga a las empresas hoteleras y a sus representantes, en todos los ámbitos, a mantenerse en un alto nivel competitivo y de respuesta. Por ello, en una organización se debe contar con un número mínimo de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, oportunidad, ejecución presupuestal, incidencia de la gestión, los cuales constituyen los parámetros.

Se pretendió, con esta investigación, que sirva de punto de apoyo a la profesión contable, para que pueda desarrollar una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación de la gestión hotelera, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno en general, mediante el uso racional de los recursos con miras a asegurar el posicionamiento en el mercado y ampliar las posibilidades de desarrollo turístico.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del tema de investigación

Para otorgar rigor científico al presente trabajo de investigación, han sido múltiples las consultas bibliográficas para la concreción de este apartado: así tenemos.

- “Desarrollo de un modelo para la elección de indicadores en el Cuadro de Mando Integral a través de criterios de eficacia, eficiencia y efectividad”. Autoras: Martha Mendoza V. y Helen Reyes H. USAT – Chiclayo, Perú.

Esta investigación tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo, propuesto para la elección de indicadores basados en criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, donde los pasos a seguir para el desarrollo del modelo propuesto fueron tres: el primero, identificar los problemas que se presentan durante la elección de los indicadores, como la cantidad de indicadores, las medidas, la forma de elección, el segundo paso en identificar los distintos criterios para la elección, donde resaltan los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, y el tercer paso el desarrollar un modelo basado en estos criterios, para llegar a una elección óptima, necesaria para el buen desarrollo de las estrategias en las empresas, utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Este modelo se aplicó a una empresa Agro-Exportadora, en donde manifestaron que los criterios mencionados son de gran ayuda para la potencialización de esta herramienta y son precisos para no dejar de lado criterios de recursos e impacto como para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, de igual manera afirmaron que es necesario no solo llegar a la meta propuesta (eficacia), sino hacerla de la manera más óptima.

- “Mejora del desempeño estratégico de la empresa COFESA S.R.L. Mediante la obtención, evaluación y priorización de sus indicadores de gestión”. Autoras: Jenny Pérez A. y Lisset Torres Z. USAT – Chiclayo, Perú.

Esta tesis se enfoca en la evaluación estratégica a partir de los indicadores de gestión aplicados a dimensiones de la realidad para el logro de un estudio sobre la situación de la empresa. Fue realizado en base a los lineamientos definidos por la metodología del Cuadro de Mando Integral teniendo énfasis en la formulación de indicadores que se alinean a los objetivos estratégicos de la empresa, evaluando los indicadores mediante dimensiones claves de la organización (eficacia, eficiencia, calidad, economía y finalmente el entorno); y después propusieron indicadores que cooperen al cumplimiento de los objetivos empresariales. Una vez logrado, se construyó una aplicación que automatice la obtención, evaluación y priorización de esos indicadores en el CMI.

Al término de la investigación concluyeron que la propuesta metodológica y el producto implantado resultó ser eficiente y relevante con relación al objetivo que se plantearon inicialmente.

- “Desarrollo de un planeamiento estratégico utilizando la tecnología integradora de recursos empresariales MIRE, para mejorar la gestión administrativa del comercio hotelero del Norte”. Autora: Ana L. Angulo Gutiérrez – USAT. Chiclayo Perú.

La investigación planteo necesario una nueva definición y visión de los mercados; las organizaciones tenían que relacionarse con sus clientes y asegurar la calidad de sus productos y servicios, lo que constituyó una ventaja competitiva. Cita que las empresas deben ser flexibles, dinámicas, inteligentes, deben aprender diariamente de sus errores y aciertos. Plantea que la alta gerencia debe transmitir misión, visión, objetivos y estrategias a toda la

organización, pues solo de esa manera es que todos reunirán esfuerzos para lograr la meta conjunta.

- “Indicadores de desempeño de la organización en el clima laboral de una empresa mediana transaccional de manufactura y comercialización”. Autora: Susana A. Garduño G. Instituto Politécnico Nacional – México DF. México.

Esta investigación tuvo como objetivo resaltar la importancia que tienen los indicadores de desempeño orientados al recurso humano en relación con los indicadores no financieros utilizados en la medición del desempeño del negocio. Esta se aplicó en una empresa mediana, transaccional de manufactura y comercialización con la finalidad de evaluar los indicadores de desempeño usados, y su vinculación con el clima laboral. De los resultados obtenidos se evidencio que la falta de indicadores de desempeño en los procesos de realización y apoyo, así como la gestión de los recursos humanos, tienen un impacto directo en el clima laboral de la empresa, permitiendo elaborar una propuesta de indicadores de desempeño que contemple a los establecidos en la empresa y que puedan contribuir a consolidar y mejorar los resultados alcanzados, así como orientar el recurso humano a lograrlos en un clima laboral.

- “Metodología de la investigación para elaborar un programa estratégico de servicio al cliente para un Agro Negocio de Servicios”. Autor: Juan A. Granados M. UNAM. México.

Esta tesis señala que las organizaciones dedicadas a proporcionar servicios deberían incorporar métodos modernos para mejorar su desempeño. En el trabajo se propone una metodología para formular un programa estratégico de servicio al cliente. Se trataron conceptos primordiales como visión, misión, servicio cliente y se proponen técnicas administrativas para la elaboración del

diagnóstico estratégico, etapa de la metodología donde se investigan las necesidades del cliente, se identifican los servicios y se hace un análisis de entorno en que se desenvuelve el negocio.

- “Planeamiento estratégico de sistemas de información y su plan de tecnología para mejorar la capacidad competitiva de la empresa ALICORP S.A.C. Distribuidora Arens”. Autora: Ana María Peralta Paredes. UCV – Trujillo, Perú.

El objetivo de la tesis fue la necesidad de mejorar la capacidad competitiva de la empresa, facilitando una herramienta de gestión empresarial para la alta gerencia. Los factores que determinaron los problemas fueron: la pobre cultura organizacional, la no identificación ni compromiso de los empleados para con su empresa, uso de recursos tecnológicos obsoletos, limitadas capacitaciones en el área de ventas, escaso conocimiento de las necesidades de sus clientes. El plan estratégico de sistemas de información y su plan de tecnología fue propuesto con apoyo de las estrategias basadas en tendencias tecnológicas con el fin que la empresa sea capaz de tomar decisiones oportunas logrando ser más competitivos.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Sector servicios de alojamiento en la economía peruana**

El servicio de alojamiento es uno de los sectores más importantes de la economía nacional, debido a que el turismo presentó un crecimiento durante la última década (*Fuller, 2009*). Esto se debe a los diferentes tratados que se viene realizando por la globalización, y a la manera en que el mundo ve hoy al país.

Se trata además de una actividad con un importante efecto multiplicador en la economía de los países en donde se desarrolla. Precisamente al desarrollarse la actividad turística se generan una serie de impactos. Los impactos económicos se originan tanto por el gasto turístico como por el desarrollo de la actividad turística (efecto multiplicador).

Entre los principales impactos positivos que genera el turismo se puede mencionar su contribución a la generación de empleos; empleo directo (hoteles), empleo indirecto (taxistas, recepcionistas, mozos). También su conexión con otros sectores empresariales, como construcción, comercio y servicios en general. Se le reconoce además su contribución al equilibrio de la balanza de pagos y al aumento y distribución de la renta (*Tinoco, 2003*).

Por esto el Gobierno crea políticas para lograr la mayor apertura al turismo (*Conde, 2011*), en el cual se indica que la técnica adecuada para manejar el turismo es contar con atractivos turísticos que llamen la atención y además cumplir con las expectativas y necesidades de los visitantes.

Para ello es necesario que nuevos empresarios nacionales e internacional deseen invertir su capital en el sector hotelero, ya que éste requiere de fuertes inversiones en infraestructura y equipamientos (*Turismo Sostenible, 2011*); también mano de obra intensiva, ayudando a la disminución del desempleo por las numerosas oportunidades de trabajo, y sobre todo a generar mayor ingreso de dinero al Perú.

Por otro lado, para hacer un análisis nacional o una comparación internacional, es necesario que cada país cuente con una clasificación industrial propia, de acuerdo al grado de desarrollo de su economía. Esta clasificación presenta un conjunto de categorías de actividad de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan (*Universidad Católica, 2008*). Por ello, al analizar la Clasificación Internacional

Industrial Uniforme (CIUU), se ubicó al Servicio de hospedaje en hoteles; en la categoría H 5510 08.

### **2.2.1.1. Servicios de alojamiento en la actividad turística**

El servicio de alojamiento es una rama del turismo, y es muy importante dentro de ésta; porque se dedica, de manera profesional y habitual (*Oriol, 2010*), a proporcionar hospedaje o residencia, a los turistas en sus viajes, con o sin prestación de otros servicios. Este servicio está dotado de instalaciones y servicios mínimos que reglamentariamente estén determinados para cada tipo, grupo, modalidad y categoría; según el confort y el lugar donde se encuentren, ya que cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades.

Por ello, el servicio de alojamiento dentro de la actividad turística presenta un eficiente motor en su desarrollo (*Turismo Sostenible, 2011*), capaz de generar empleo, modernizar las infraestructuras e impulsar otras actividades productivas.

Durante los últimos 10 años, la cantidad de establecimientos de hospedaje se ha incrementado a razón de 14.4% anual (*Vásquez, 2011*), destacando la mejora en calidad y número de los establecimientos de las categorías más altas (4 y 5 estrellas), orientados al segmento corporativo o turismo de negocio y la expansión de albergues, ante el crecimiento del turismo.

En base a esto, se viene presentando una gran preocupación dentro de la actividad turística interna y externa. Debido a que el aumento de turistas externos representa un mayor ingreso de dinero dentro de la actividad turística. Para que la cantidad de turistas que ingresan al Perú se mantenga o aumente se debe mejorar la eficiencia, calidad y oportunidad del servicio de alojamiento, mediante la inversión y sobre todo a través de una buena gestión de sus recursos; el cual permite obtener ganancias futuras.

Actualmente el número de establecimientos de hospedaje a nivel nacional supera los 7,300, de los cuales alrededor del 26% se encuentran categorizados de 1 a 5 estrellas (*Vásquez, 2011*), existiendo un gran porcentaje de no categorizados, reflejo de la informalidad, que grava el problema de calidad de oferta al no alcanzar estándares de calidad esperados.

Cabe mencionar que el MINCETUR está continuando con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2008-2018, con el cual quiere lograr una actividad turística competitiva y sostenible como herramienta de desarrollo económico - social del país, promover la cultura turística y la seguridad al visitante, promocionar una demanda sostenida del turismo y fortalecer las instituciones relacionadas con la actividad turística (*INVERTUR, 2009*).

Al fortalecer la actividad turística, se logrará obtener mayores oportunidades para el surgimiento de empresas dedicadas al rubro del hospedaje. Esto se dará como resultado del crecimiento económico que el Perú viene presentando, el cual permite que otros países puedan mirarnos como una alternativa atractiva de inversión, y también que nuestros propios empresas puedan invertir en este rubro.

#### **2.2.1.2. Actividad hotelera**

La actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje (*Felipe, 2002*). Con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración, el resto trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados.

La actividad hotelera, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía, destinada a satisfacer los requerimientos del público viajero (*Oriol, 2010*), ésta tiene características generales, que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Las características generales, más resaltantes, de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores externos y demanda elástica.

Cabe resaltar que los grandes hoteles urbanos procuran conseguir que sus huéspedes ya no tengan que salir del hotel para comprar cualquier cosa; otros hoteles modifican sus servicios, dependiendo de su tamaño y de su ubicación. Sin embargo, es común que los hoteles, específicamente los de cuatro estrellas, ofrezcan muchos de los siguientes servicios: bar independiente, habitación con baño privado, aire acondicionado y calefacción, alarma, detector y extinguidor de incendios, frigobar, T.V. a color, radio, teléfono, tóxico, estacionamiento de vehículos, ascensores, etc., para brindar este servicio deben disponer de 30 habitaciones (*Torres, 2006*).

La actividad hotelera está sometida a una continua evolución, por lo que los estudios sobre las motivaciones y las tendencias sociales y culturales del turista desempeñan un papel fundamental en el acercamiento de la oferta a las nuevas tendencias de la demanda. Los hoteleros, en los próximos años, habrán de tener en cuenta numerosos factores económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos, etc., ya que sólo aquellos que logren introducir cambios y adaptar el producto a las necesidades del cliente y de la sociedad saldrán adelante; el resto encontrarán grandes dificultades para permanecer en un sector en continua evolución (*Felipe, 2002*).

Esto obliga a los directivos a cambiar constantemente sus estrategias, buscando clientes para sus habitaciones libres, reduciendo precios, accediendo a otros “nichos”, aunque éstos no tengan nada que ver con su demanda inicial o potencial.

Hoy en día, ya no se trata de construir hoteles; el objetivo es diseñar espacios con “forma” donde se expresan las nuevas superficies para el descanso, el relax, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general.

#### 2.2.1.2.1. Establecimientos hoteleros y su clasificación

Dentro del conjunto de medios de alojamiento turísticos pueden distinguirse un grupo de alojamiento de tipo hotelero, y otro grupo de tipo extrahotelero (albergues, ecolodge, etc.).

Los establecimientos de alojamiento se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma: hotel, apart - hotel, hostel, resort, ecolodge y albergue (*Reglamento de Establecimiento de Hospedaje D. S. N° 029-2004 - MINCETUR, 2004*).

**Tabla 1: Categorización según la clase de alojamiento**

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

A pesar de existir diversos tipos, son los establecimientos hoteleros el elemento básico de la oferta total del alojamiento, por ello solo analizaremos la clasificación de los hoteles. "El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario."

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

Hoteles: Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Este tipo de empresas se clasifica en cinco categorías que se identifican por estrellas doradas con el símbolo H. Algunos hoteles pueden recibir alguna regulación más específica según sean de montaña, de balneario, de congresos, etc.

Para mostrar su categorización, deberán cumplir con las condiciones mínimas que correspondan a la categoría, teniéndose en cuenta el número de habitaciones, extensión de los salones, servicios y equipos con que cuenta, servicios generales, personal calificado y comodidades que ofrecen para ser ubicados en la respectiva categoría. La categorización de Hoteles está tipificado en el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje D. S. N° 029-2004-MINCETUR.

Apart-Hotel: Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración, donde prestan el servicio de hospedaje. Los Apart -Hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Reglamento.

Hostal: Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser

categorizados como Hostales de 1 a 3 estrellas deben cumplir con los requisitos que señala el Reglamento.

Resort: Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones donde se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los Resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Reglamento.

Ecolodge: Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente. El Ecolodge deberá cumplir los requisitos señalados en el Reglamento.

Albergue: Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo. Los Albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en el Reglamento.

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

Los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo.

El alemán Haussler afirmó que: “La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que al brindar un buen alojamiento y una excelente

gastronomía permitirá satisfacer las necesidades básicas de los turistas. Al igual que la opinión de Joseph Stradner: “El alojamiento y la comida juega en el turismo un importante papel” (*EMVI, 2011, capítulo vi*).

Actualmente el tamaño de la industria hotelera es inmenso en los cinco continentes por contar con una gran variedad de centros turísticos por visitar y por el apoyo tanto de las autoridades como por la sociedad misma en la conservación de los centros a ser visitados. Especialmente, ahora en el Perú ha crecido la industria inmobiliaria dando como resultado las edificaciones de grandes hoteles tanto en Lima como a nivel Nacional en centros estratégicos de centros de visitas por turistas como en centros estratégicos donde la persona desea conservar un momento de tranquilidad en un lugar a solas como lo es en un hotel donde contará con diferentes tipos de servicios dentro de ella y a su disposición.

Lo que busca fundamentalmente la industria hotelera es alcanzar una actividad turística competitiva y sostenible que contribuye a la consecución de los objetivos nacionales de nuestro país, y así generar empleo y alivio a la pobreza en caso de los países en sub-desarrollo (*Condor, 2011*).

Por eso es indispensable conocer las características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente. El conocimiento de esas características permite tener éxito en el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades de los hoteles. A continuación se mencionarán (*Oriol, 2010*):

1. Se debe concretar que el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable. Es evidente que la mayoría de los servicios tiene una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad o incluso imposibilidad de almacenar el producto o el servicio obliga al hotel a preocuparse por

conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.

2. El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento”.

3. Existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Es decir, existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.

4. Los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios importante para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o las diferentes necesidades de cada cliente como, por ejemplo, lavandería, plancha, gimnasio, teléfono, cambio de divisas, etc.

5. Heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece. En algunos hoteles puede perfectamente pedirse un café, jugarse un partido de tenis, alojarse una noche, utilizar el servicio de mueble-bar, disfrutar de una sesión de masajes, etc.

6. El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros, es decir, no se pueden coger o tocar, lo cual representa algunos inconvenientes:

- El producto se identifica con el servicio mismo que se presta en cada momento.
- Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o "fabricación" del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, es muy importante el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor.
- Esta intangibilidad dificulta "la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido".

7. En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros puede remarcarse que "los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables.

8. Para que el hotel preste un servicio eficiente, los diferentes individuos que forman la organización deben estar en contacto continuo.

9. Algunos servicios no principales que se prestan en el hotel generan una venta indirecta y, por tanto, unos ingresos adicionales.

10. La atención continuada al público, durante las 24 horas, comporta una planificación del personal que trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

#### **2.2.1.2.3. Contabilidad de costes (Oriol, 2010):**

El costo de la operación de un hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse: como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros

objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera.

Los costos de un hotel pueden ser directos o indirectos. Un costo directo, es aquél que puede identificarse directamente con un proceso, producto, trabajo, o servicio. Como ejemplo de costos directos puede citarse el costo de los comestibles que se consumen en el restaurante o el salario del barman.

Un costo indirecto es aquél que no puede atribuirse directamente a una producción o servicio, como por ejemplo el salario del director del hotel o la depreciación del edificio; los costos indirectos se pueden distribuir a las producciones, servicios o puntos de venta del hotel de acuerdo con una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en las producciones o servicios a los que se distribuye. Pero las bases de distribución de los costos indirectos son generalmente arbitrarias o se fundamentan en bases teóricas o cuestiones de criterios, por lo que actualmente la mayoría de las entidades rechazan la distribución de los costos indirectos y los registran como tales por su naturaleza.

En sentido general la mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos y analizándolo desde el punto de vista de los departamentos productivos del hotel, el mayor porcentaje de los costos fijos ocurre en el área de alojamiento, muchos de los gastos del área de alojamiento son de una naturaleza fija, siendo los principales, la depreciación, la operación y mantenimiento de las instalaciones. Como gastos variables pueden señalarse el lavado de la lencería, los artículos para los huéspedes y otros gastos eventuales, constituyendo estos gastos un porcentaje relativamente pequeño

de la producción de alojamiento. (El consumo de agua y electricidad tiene una parte fija y otra variable).

La formulación de un modelo de costes de la producción de servicios debe tener un sentido práctico y debe marcarse como uno de los objetivos más importante el hecho de posibilitar la gestión racional de los procesos así como el hecho de suministrar información necesaria y oportuna en todo momento que sirva de apoyo en el proceso de toma de decisiones.

En contabilidad de costes existe una gran cantidad de métodos para calcular los costes. Su elección siempre depende de la información y los objetivos que se pretende conseguir así como de las características particulares de cada empresa.

### **2.2.2. Gestión administrativa**

Está encargada del estudio, análisis de todo lo relacionado con la motivación, el desarrollo y la formación de las habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes y potencialidades de las personas que trabajan en la empresa (*Mapcal, 1996*).

El sector de servicio de alojamiento al igual que otros sectores comerciales deben asegurarse que los recursos obtenidos sean empleados eficaz y eficientemente, esto mediante el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores, además del control y supervisión de los mismos, con el fin de lograr los objetivos en la organización, desde este punto de vista, mejorar el servicio, mediante la asignación adecuada de los recursos humanos, en la medida de sus conocimientos, habilidades competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en la organización.

Se puede decir entonces, que la gestión administrativa se basa en las diferentes acciones y decisiones que se desarrollan o tomen para lograr con eficiencia los objetivos de la empresa mediante las actividades desarrolladas por las personas en sus diferentes puestos de trabajo.

#### **2.2.2.1. Mercadeo y ventas**

Se encarga de ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero para lo cual, entre otros aspectos, crea paquetes o tarifas especiales, de esta manera promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante el envío de información a los clientes potenciales.

Por su parte las ventas representan las transacciones, mientras el mercadeo una serie de técnicas y estrategias, donde ambas tienen como finalidad u objetivo la fidelidad del cliente, con previo conocimiento de que éstos tienen expectativas muy cambiantes, variables, en ocasiones caprichosos y la mayoría de las veces solo buscadores de ventajas (ofertas).

El primordial trabajo en esta área se concentra en la publicidad y promoción del servicio y producto que ofrece, una promoción eficaz tiene las funciones básicas de informar y motivar, en donde interviene la publicidad, en un sentido de marketing (función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes).

Por otro lado las relaciones públicas, es otro aspecto importante, se debe asistir a diferentes eventos con el fin de captar nuevos negocios y crear, desarrollar y conservar la imagen de la organización frente a la comunidad, y de esta manera mantenernos a la vanguardia.

#### **2.2.2.2. Control gerencial**

Es el proceso mediante el cual los ejecutivos se aseguran de que los recursos se obtengan y sean utilizados eficiente y eficazmente en el logro de las metas de la empresa (*Álvaro C., 2005*).

Las características de control gerencial son:

- Un sistema de control gerencial focaliza sobre los programas o las unidades organizacionales. Su estructura coincide con las distintas unidades de acción que hay en la empresa o con los distintos programas que se desarrollan.
- La información que alimenta a un sistema de control es de dos tipos. En primer lugar, la información sobre lo deseado, las metas, los estándares. En segundo lugar, la información sobre los resultados reales.
- El sistema de control gerencial actúa sobre todas las actividades de la empresa.
- El ejercicio del control tiene que ser rítmico, sujeto a un calendario, toda la empresa debe conocer lo ocurrido en la empresa en sus diferentes periodos.
- Además debe ser integrado, la información proveniente de unas unidades debe ser
- compatible con la de otras, para que se la pueda utilizar inmediatamente, sin necesidad de traducciones o interpretaciones.

Mencionadas las características se puede decir que la Gerencia tiene a su cargo la administración, coordinación y control de todas las operaciones del establecimiento hotelero, al tiempo que puede definir políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Para ello trabajará de manera conjunta con cada una de las gerencias en lo relativo a aspectos claves como lo son la publicidad y promoción de eventos y paquetes, la representación del hotel ante la comunidad, la atención al cliente en cuanto al alojamiento y al servicio de alimentos y bebidas, el manejo y adiestramiento

del personal, la supervisión del mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el suministro de servicios y el control de los recursos disponibles.

#### **2.2.2.2.1. Eficiencia, calidad y oportunidad**

Son indicadores a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel adecuado de calidad y optima utilización de recursos.

Indicadores de eficiencia (*López, 2005*): Muestran el grado de aprovechamiento de los distintos activos intangibles. Es decir tienen como finalidad de valorar el uso racional de los recursos disponibles (Talento humano, insumos, infraestructura, recursos económicos) y esfuerzos dedicados a la consecución de los productos o servicios y alcanzar los objetivos. Además establece la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Indicadores de calidad (*Gutiérrez, 2004*): Los indicadores de calidad de un servicio no sólo deben diseñarse desde la perspectiva del cliente/consumidor, sino que deben también “incorporarse” al proceso de prestación del servicio. Por otro lado, han de estar lo suficientemente integrados en los principales componentes del proceso de prestación del servicio, desde el componente cliente hasta el componente proveedor. Cada uno de los componentes del proceso de prestación del servicio debe incluir los oportunos indicadores de calidad, tal y como los percibe el cliente, el que presta el servicio o el proveedor del mismo. Sólo así la calidad de dicho servicio podrá ser incorporada al servicio y no inspeccionada en él.

Indicadores de oportunidad (C. Shaw, 1991): Los indicadores de oportunidad consisten en entregar el producto, servicio o recurso en el tiempo pactado y de acuerdo a los estándares internos y externos establecidos, además de poner en movimiento el proceso de cambio o la acción inmediata ante alguna inconformidad por parte del cliente, garantizando su fidelidad.

### **2.2.2.3. Control operativo**

#### **2.2.2.3.1. Habitaciones**

El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende de la Gerencia de Habitaciones. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, porque el cliente busca servicio y confort reflejado en una buena relación precio-valor.

Para el control de gestión de las Habitaciones, los gerentes toman en cuenta indicadores como porcentaje de ocupación, tarifa promedio, porcentaje de clientes con reservas no presentados, procedencia de las reservas, procedencia del huésped, motivo de la visita, así como el costo promedio de la gerencia.

Para el adecuado control de las habitaciones se incluye aspectos como la reservación y recepción del cliente, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, manejo de las quejas, y emisión y cancelación de facturas.

Reservaciones: Se centraliza en el conocimiento absoluto de la oferta; determinación exacta de tarifas y en qué circunstancias o condiciones se acepta cada una de ellas; conocimiento exacto de contratos y condiciones con agencias de viajes, operadoras turísticas, centrales de reservaciones, etc.; normalización del trámite administrativo para las reservaciones efectuadas directamente por el departamento o las que pueden provenir de otras unidades de venta; control de la disponibilidad, de tal forma que permita

conocer con exactitud las posibilidades de la oferta; obtención de datos estadísticos que proporcionen conocimiento suficiente para previsiones o toma de decisiones; información y coordinación de todas las unidades que serán afectadas por la presencia del cliente en el establecimiento; normalización del archivo de documentos que coadyuve a una mayor rapidez y eficacia de las tareas administrativas; verificación instantánea en la toma de datos y seguridad de que la información ha sido correctamente entendida; y modificación de las características de la reservación.

Recepción: Consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio. Asimismo proporciona a los clientes alojados información útil con el objeto de hacerles confortable y placentera su estancia, y promueve el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

Servicio de botones: Es ofrecido a través de porteros y botones. En la entrada principal, el portero da la bienvenida a los huéspedes, ejerce el control de la entrada y salida de los clientes, se encarga de llevar el equipaje hasta la recepción del hotel y facilita información a los mismos.

La Limpieza de las habitaciones: Está a cargo del servicio de ama de llaves es responsable de la limpieza del hotel en general; control de los suministros de lencería y artículos de limpieza; coordinación de los servicios de lavandería y tintorería; custodia de las llaves maestras del hotel; solicitud de los servicios de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad; custodia de objetos olvidados por los huéspedes.

Proceso de liquidación: (emisión y cancelación de facturas) está a cargo de los cajeros/ empleados de contabilidad, los cuales además de estar encargados de la preparación de las facturas, cambian efectivo, cheques de viajero o divisas extranjeras.

### 2.2.2.3.2. Alimentos y bebidas

La segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio que exceda las expectativas de los clientes.

Preparación y servicio de alimentos: la preparación de alimentos es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación de los menús tomando en cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, así como el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas.

Preparación y servicio de bebidas: Tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, las cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o por los mesoneros.

En relación con el control de gestión mediante indicadores, los gerentes entrevistados se concentran en el cálculo del número de cubiertos servidos, ingreso y costo promedio del plato, costo promedio del servicio de restaurante por cliente, participación en los ingresos del restaurante o bar. Se enfocan parcialmente en tres áreas claves de Alimentos y Bebidas: cocina, restaurantes y bares.

#### 2.2.2.4. Control interno

Nos muestra a detalle y de forma amplia, todas y cada una de las actividades que se va realizando en la empresa hotelera, se informa sobre el trabajo de cada área, así mismo muestra cómo es que está organizada su estructura con el objetivo de corregir irregularidades dentro de la misma (*Fragoso, 1964*).

##### 2.2.2.4.1. Áreas operativas

Gerencia General: Su objetivo es planear y controlar las operaciones en curso del hotel bajo su supervisión de manera que produzcan un nivel de ganancias satisfactorias.

Descripción de cargo: se requieren conocimientos generales de principios de gestión: planificación, organización, motivación y control, y evaluación de resultados; se requiere capacidad de comunicarse en forma clara oral y escrita, tanto con sus empleados como huéspedes, si se requiere; deberá preocuparse de la capacitación, selección del personal, supervisar a través de una adecuada evaluación y disciplina las jefaturas designadas. Se necesita habilidad para representar a la empresa de manera positiva en la comunidad y en el extranjero.

Sub. Gerencia: Su objetivo: asiste al gerente general en administrar el hotel de manera que se mantengan los altos estándares de servicios y hospitalidad que concuerdan con las políticas y procedimientos establecidos.

Descripción de cargos: se requieren conocimientos generales sobre prácticas de comercio, ventas, sistemas de gestión, cuentas por cobrar pagar y supervisión. Deberá relacionarse de manera adecuada con huéspedes y empleados, este cargo suplirá la ausencia del gerente general.

Gerente de alimentos y bebidas: Su objetivo: esta gerencia es responsable de los servicios de alimentación y consumos en general por parte de los huéspedes y también del personal del hotel; así como también controlará los costos en que incurra la empresa.

Descripción de cargos: deberá preocuparse de operaciones comerciales, publicidad, entrenamiento, supervisión del personal a cargo (cocina, restaurante, banquetes), y métodos para obtener satisfactorios resultados a través de estándares establecidos; ej. Comparación de precios con la competencia, calidad de la comida, variedad de menú, etc.

Área comercial: Su objetivo: esta área tiene como objetivo principal las ventas y la publicidad del hotel, de contactar clientes y empresas para ofrecer nuestros servicios. El gerente general participa activamente en esta área. En la mayoría de los hoteles está compuesta por el departamento de ventas, reserva, marketing, relaciones públicas, banquetes.

Área administrativa: Su objetivo: esta área tiene como objetivo principal manejar de manera eficiente operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa, así como mantener la contabilidad del hotel al día, reportando y proporcionando los estados financieros del hotel cuando sea necesario; gestionará las actividades de índole legal. Esta área la componen, departamento de personal, créditos, finanzas, tesorería, contabilidad.

Área operativa: Su objetivo: esta área tiene como objetivo principal planificar, organizar y supervisar todas las actividades que deberán realizar los distintos empleados que componen las áreas de atención al huésped o cliente; deberá coordinar tanto funciones, horarios, cantidad de personal y rotación de él, trabajo en equipo, entre otras. Esta área la componen,

departamento de telefonía, recepción, cocina, mantención, seguridad, adquisiciones, ama de llaves.

Departamento de contabilidad: En esta área se pretende manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del hotel al día reportar los estados financieros y proporcionar los análisis financieros del hotel, gestionar las actividades de índole legal.

Departamento de reservas- habitaciones: El departamento de habitaciones es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas. El mismo opera en estrecha coordinación con el personal del departamento de recepción y ama de llaves. Este departamento debe determinar la disponibilidad del hotel, cotizar las tarifas de las habitaciones, tomar y confirmar las reservaciones.

Gerente de recepción: Este cargo requiere de una serie de cualidades para un buen desempeño: Capacidad de planeación, visión de futuro, buen manejo de recursos humanos, liderazgo, observación, capacidad de resolver imprevistos, excelente manejo de relaciones interpersonales.

Mucama o ama de llaves: Es la responsable directa de las habitaciones tanto de las ocupadas como de las libres o vacantes. Ella tiene un número determinado de habitaciones en las que debe realizar la limpieza, esta cantidad va a depender de la capacidad del hotel, disponibilidad de mucamas en el turno y de la ocupación de éste. De la misma manera, el tiempo que demore en realizar dicha limpieza, va a depender de la decoración o características de ésta, así como también del estado de las habitaciones ya que de ello dependerá si es aseo diario, más prolijo y detallado, o de repaso, correspondientemente.

#### **2.2.2.4.2. Organigrama**

Organigrama (*Oriol, 2010*): Representa de manera gráfica la estructura de la empresa, por ello es importante tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite analizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones.

#### **2.2.3. Auditoría de Gestión**

Una auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Además, constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (*Franklin F., 2007*).

##### **2.2.3.1. Indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad**

Los indicadores son los medios, instrumentos o mecanismos que sirven para evaluar en qué medida las empresas están logrando sus objetivos estratégicos propuestos. Estos indicadores informan la marcha general de una organización, así mismo nos indican el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales y según el interés de los empresarios pueden proporcionar la facilidad de marcar la diferencia frente a otras empresas del mismo rubro.

Pueden subdividirse en indicadores vinculados a la ocupación hotelera, a ingresos o bien a las estancias. Utilizando de referencia algunos artículos que se ha ido recopilando sobre este tema, se mencionará algunos indicadores que podrían formar parte de un cuadro de mando en la gestión hotelera:

#### **2.2.3.1.1. Habitaciones disponibles y ocupadas (Oriol, 2010):**

Habitaciones disponibles: Son las habitaciones totales que tiene el hotel menos las habitaciones ocupadas por personal del hotel y las habitaciones bloqueadas por estar en trabajos de mantenimiento. Lo que da como resultado las habitaciones susceptibles a ser vendidas.

Habitaciones ocupadas: Son las habitaciones disponibles que están siendo ocupadas por clientes. Como norma general, en las habitaciones ocupadas se incluirán también aquellas que se facilitan gratuitamente a determinados clientes.

Debe tenerse en cuenta que si no se incluyera dentro del cálculo del coeficiente de ocupación las gratuidades, podría darse a entender que el hotel, por ejemplo, no está en plena ocupación, cuando en realidad no se encuentra ninguna habitación disponible. Por lo tanto, el impacto económico de la autorización de dichas gratuidades se realiza a través del ingreso medio de habitaciones, y no del coeficiente de ocupación.

#### **2.2.3.1.2. Indicadores vinculados a la ocupación hotelera (Oriol, 2010):**

Coeficiente de ocupación: Es uno de los ratios más importantes en cualquier hotel. Este ratio, al igual que cualquier otro que éste referido a las habitaciones, se pueden calcular distinguiendo los tipos de habitaciones (individual, doble,

etc.) y los tipos de clientes (individuales, grupos, etc.), aunque normalmente se determina en el ámbito global del hotel de la siguiente forma:

$$\text{Porcentaje de ocupación total} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

Coeficiente de doble ocupación: Es un indicador del comportamiento del ingreso medio, ya que en ocasiones los precios resultantes no son proporcionales al precio base debido a los suplementos por tercer y cuarto ocupante en habitación y por una reducción por ocupación individual de la habitación. Un ratio alternativo sería el número promedio de clientes totales por habitación o el número promedio de niños por habitación. En otras palabras, es el precio base por habitación doble.

$$\text{Número medio de clientes totales por habitación} = \frac{\text{Número total de clientes}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$$

$$\text{Número medio de niños por habitación} = \frac{\text{Número total de niños alojados}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$$

#### **2.2.3.1.3. Indicadores vinculados a la estancia de los clientes**

*(Favre, 2009):*

Promedio diario de estancia: Relaciona de forma exclusiva los ingresos de habitaciones con las habitaciones ocupadas excluyendo los ingresos vinculados a otros departamentos.

$$\frac{\text{Total ingresos de venta de habitaciones}}{\text{Número de habitaciones vendidas durante un período}}$$

$$\text{Duración de la estancia media} = \frac{\text{Número de estancias vendidas}}{\text{Número total de entradas}}$$

Número de entradas, salidas y no-shows (no se presentan en el día de la reserva): Evalúa el movimiento en el área de recepción y el volumen de no presentados. Ayuda a analizar el coeficiente de ocupación.

#### **2.2.3.1.4. Indicadores vinculados a los ingresos del establecimiento**

Ingreso total por habitación ocupada: Relaciona el total de ingresos del hotel con las habitaciones ocupadas, es decir, los ingresos promedios obtenidos.

Total ingresos del hotel

Número de habitaciones ocupadas

Ingresos totales por habitación disponible: Relaciona el total de ingresos del hotel con las habitaciones disponibles, incorpora el efecto de la ocupación realmente obtenida.

Total ingresos del hotel

Número de habitaciones disponibles

#### **2.2.3.1.5. Indicadores relacionados con los clientes**

Análisis de la procedencia del cliente: Al realizar el registro o mediante encuestas, será de mucha utilidad obtener información que motivaron la elección del hotel (residencia, medio de transporte utilizado, etc.).

Análisis de la satisfacción del cliente: Conocer la valoración que el cliente le da a los servicios hoteleros. Este aspecto, al igual que el anterior, requiere una explicación más detallada.

#### **2.2.3.1.6. Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel**

Estos indicadores dan a conocer el potencial humano con que cuentan las empresas para el desarrollo de sus actividades.

- Número de empleados equivalentes.
- Número de empleados equivalentes por habitación disponible. Empleados contratados por el número de habitaciones disponibles.
- Número de empleados equivalentes por habitación ocupada. Permite identificar la capacidad de gestión ante la demanda real obtenida.
- Otros indicadores, no exclusivos al sector, que podrían ser de utilidad:
  - Empleados por tipo de contratación.
  - Empleados en prácticas.
  - % empleados fijos sobre total de empleados.
  - % rotación de empleados.
  - % de absentismo.
  - Accidentes de trabajo por horas totales trabajadas.
  - Horas de formación sobre las horas trabajadas.
  - Horas de formación por empleado.

#### **2.2.3.1.7. Indicadores de Mejora**

Estos indicadores buscan perfeccionar el servicio ofrecido por el hotel, mediante pequeñas dimensiones, las mismas que proporcionan diferencias o un valor agregado y por ende ganar territorio en el mercado.

- Lograr la retención de los clientes (fidelización).
- Obtener la máxima satisfacción del cliente.
- Desarrollar ideas creativas e innovar la atención, capacitando constantemente a sus colaboradores.
- Dar un valor agregado al servicio que se está ofreciendo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

De acuerdo al fin que se persigue:

- Aplicada – No experimental

#### **3.2. Diseño de investigación**

De acuerdo al diseño de investigación:

- Descriptiva – Transaccional

#### **3.3. Población, muestra y unidad de análisis**

##### **3.3.1. Población**

Se encuentran todos los hoteles de la ciudad de Chiclayo, sin considerar las categorías.

##### **3.3.2. Muestra**

Se encuentran los dos (2) hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Chiclayo, los cuales son; El Gran Hotel Chiclayo y Costa del Sol, debemos tener en cuenta que estos hoteles no tienen las mismas características con respecto a las otras categorías; sin embargo nos permite tener una base para las diversas situaciones problemáticas que se presenten en el sector hotelero.

### **3.3.3. Unidad de análisis**

Se encuentran los clientes internos y externos de los dos (2) hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Chiclayo.

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- Encuestas
- Revisión documental
  - Fichas
  - Resúmenes
- Muestreo estadístico
  - Ordenamiento de datos
- Observación

### **3.5. Metodología**

Para demostrar la hipótesis se planteó lo siguiente:

1. Encuestar a los funcionarios de las áreas involucradas.
2. Encuestar a los clientes de los dos hoteles.
3. Diagnosticar la situación real de los hoteles de cuatro estrellas.
4. Determinar las deficiencias y debilidades.
5. Preparar el diseño de la propuesta en base a los resultados obtenidos.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Análisis de la situación de los hoteles de cuatro estrellas ciudad de Chiclayo

- Gran Hotel Chiclayo (Casa Andina)

El Gran Hotel Chiclayo disfruta de una significativa importancia comercial, por estar ubicado en el corazón de Chiclayo (Av. Federico Villarreal N°115); a cinco minutos de la Plaza Mayor y del Parque de Diversiones y a sólo diez minutos del aeropuerto. Asimismo está muy cerca a los atractivos turísticos de la ciudad como el museo Tumbas Reales de Sipán y sitios arqueológicos.

Por ello, es considerado el más representativo de la ciudad. Debido a esta ventaja, pasó a ser parte de la cadena Casa Andina, a partir del 1 de marzo, convirtiéndose en Casa Andina Select – Chiclayo. Este es el primer establecimiento administrado por Casa Andina en el norte del país, pues fuera de Lima la cadena dispone de 15 hospedajes, todos ubicados en el sur.

Esta cadena de hoteles ha instaurado una nueva modalidad de trabajo, lo cual ocasiona la rotación de todo el equipo, y sobre todo la implementación de nuevas políticas organizacionales. Estos cambios están siendo experimentados hace 4 meses en el mencionado hotel, mostrando cierta insatisfacción por parte de los colaboradores; debido al proceso de adaptación.

Además, el hotel será rediseñado y remodelado para cumplir los altos estándares de calidad de dicha cadena, para el año 2012. Su objetivo será reacondicionar y ampliar las 129 habitaciones con las que actualmente cuenta el hotel, sin afectar la estadía; de tal manera que los huéspedes podrán seguir disfrutando de todas las comodidades y servicios.

Esta remodelación busca brindar una infraestructura moderna, proporcionando los servicios de: Kancha - Sports bar, Sama 2Go, Internet center, directorio, seis salas de eventos, gimnasio, sauna, piscina, estacionamiento y modernización del servicio de ascensores. Esto resulta ideal para los viajeros de negocios como de placer, convirtiéndose en un lugar espléndido que invita a relajarse en una ciudad transitada.

Hoy en día cuenta con los servicios e instalaciones de: cuatro salones de conferencias (capacidad 400 personas), vigilancia permanente, Restaurant "Huaca de Oro", Bar Café Pizzería "Cappuccino", Bar "Las Palmeras", Casino Karaoke "Solid Gold", Business Center (disponer de computadoras para realizar trabajos de oficina), WI-FI (Internet Inalámbrico), lavandería, box lunch (ideal para paseos y excursiones), room service (platos a la carta en la comodidad de su habitación), Vital Gym Spa (masajes, acceso libre al gimnasio mecánico, coiffure, tratamientos: corporales, exfoliación, faciales, reductores y reflexología).

Y en cuanto a los servicios que ofrece dentro de las habitaciones, son los siguientes: acceso a internet Wi-Fi de alta velocidad gratis, aire acondicionado, televisión por cable, teléfono, secadora de cabello, caja de seguridad, TV con cable con pantalla LCD, y minibar.

- Hotel Costa del Sol

Hoteles Costa del Sol, es una cadena Hotelera Peruana que inició sus operaciones en el año 1995, y actualmente cuenta con seis hoteles en los destinos más importantes del Perú; Cajamarca, Cusco, Piura, Tumbes, Chiclayo y Lima.

En el año 2001, inició sus operaciones en la Ciudad de Chiclayo. Localizándose en pleno centro de la ciudad (Av. José Balta N° 399) hasta hoy en día. Está rodeado de bancos y centros comerciales, ubicado a pocos pasos de la Plaza de Armas (3 cuadras) y además goza de un rápido acceso al aeropuerto.

Reconocido también por la calidad del servicio que ofrece su personal y por ofrecer modernas habitaciones, las cuales permiten otorgar un mejor descanso, y a la vez lograr que sus huéspedes se sientan como en casa.

Con ello, persigue satisfacer las expectativas de los clientes. Esto ha generado que el hotel sea reconocido nacional e internacionalmente, debido al permanente compromiso de brindar un servicio superior.

Entre los diversos servicios destacan el restaurante Páprika, bar Shams, Room Service las 24 horas, Catering, cinco salas de eventos, dos directorios, casino, bussines center 24 horas, una sala de masajes, sauna, jacuzzi, piscina, gimnasio, lavandería, estacionamiento, recojo y traslado del aeropuerto, guardianía de equipaje, lustrado de calzado, información turística y confirmación de vuelos.

Y con respecto a las habitaciones, están finamente decorados y cuentan con servicios como: Tv con servicio de cable, teléfono, internet inalámbrico, minibar, caja de seguridad, aire acondicionado, secadora de cabello, radio reloj, conexión a 110 V y 220 V y ventanas antiruido, asistencia médica 24 horas y diario local.

#### 4.1.2. Resultado de la Encuesta

- Gran Hotel Chiclayo (Casa Andina)

Gerente:

#### Indicadores vinculados a la ocupación hotelera

Porcentaje de ocupación total =  $\frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} = \frac{90}{129} = 70\%$

Número de habitaciones disponibles 129

Este es uno de los ratios más importantes, y permite al gerente del hotel, medir si sus estrategias están teniendo el impacto esperado, con respecto al servicio

que ofrece. En este caso se observa que su porcentaje de ocupación es del 70%, esto quiere decir que la empresa tiene algunas deficiencias; lo cual no le permite que su ocupación sea al 100% de su capacidad. Generando que existan habitaciones vacías, y a la vez trayendo como consecuencia que la competencia se beneficie.

$$\text{Número medio de clientes totales por habitación} = \frac{\text{Número total de clientes}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}} = \frac{111}{90} = 1.23$$

Número de habitaciones ocupadas 90

Indicador que permite medir el comportamiento del ingreso medio en base al número de clientes, ya que en ocasiones los precios no son proporcionales al número de personas por habitación. En este caso el número medio de clientes totales por habitación es de una persona, ya que el principal factor por el que los clientes se hospedan en el hotel, es por trabajo.

$$\text{Número medio de niños por habitación} = \frac{\text{Número total de niños alojados}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}} = \frac{25}{90} = 0.28$$

Número de habitaciones ocupadas 90

Este indicador permite conocer el número medio de niños por habitación, como se observa, no se cuenta con niños hospedados, por el factor mencionado anteriormente. En caso contrario, serviría para conocer la reducción por ocupación individual de la habitación. Para poder tomar decisiones oportunas que permitan que los clientes se sientan satisfechos.

### **Indicadores vinculados a la estancia de los clientes**

Número de entradas, salidas y no-shows: Este indicador permite a la empresa evaluar el movimiento en el área de recepción y el volumen de no presentados. En este caso, las personas que hacen sus reservas mediante el internet, son un total de 90 personas, de las cuales no se presentan en el día de dicha reserva, menos de 30 personas. Generando un porcentaje de ocupación menor.

### Indicadores vinculados a los ingresos del establecimiento

$$\text{Ing. Total por hab. Ocupada} = \frac{\text{Total ingresos del hotel}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}} = \frac{27,650}{90} = 307$$

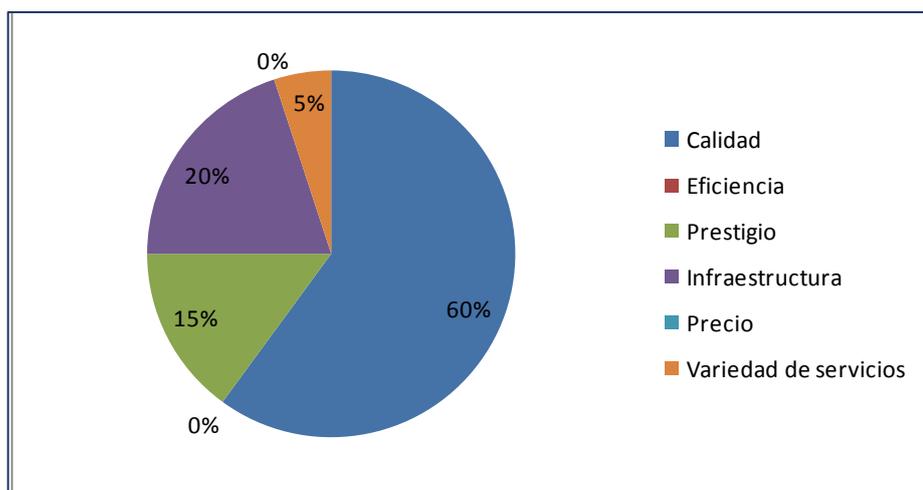
Indicador de suma importancia porque permite determinar los ingresos vinculados solo a la estancia de los clientes en base al número de habitaciones prestadas para el servicio de alojamiento. Dando como resultado un ingreso promedio por habitación, sin sumar los ingresos de otros departamentos.

$$\text{Ing. Total por hab. Disponible} = \frac{\text{Total ingresos del hotel}}{\text{N. de habitaciones disponibles}} = \frac{27,650}{129} = 214$$

Al igual que el indicador anterior, es útil para la empresa ya que determinar el ingreso total por habitación, con la diferencia que incorpora el efecto de la ocupación realmente obtenida.

### Indicadores relacionados con los clientes

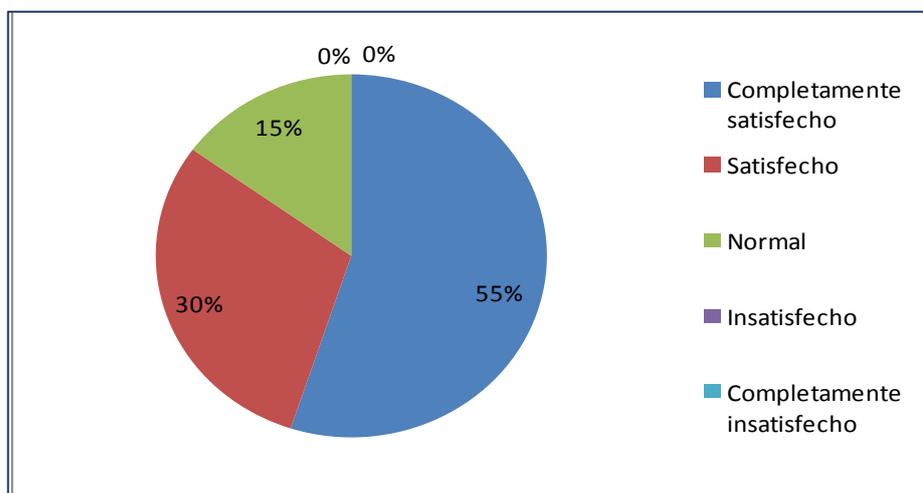
Análisis de la procedencia del cliente: Permite conocer el factor más relevante que motivaron a los clientes para la elección del hotel, y además conocer el motivo de su estadía.



**Figura 1: Factores que motivaron la elección del Gran Hotel Chiclayo, según gerente**

Como se observa en el cuadro, desde la perspectiva del gerente, el factor que motivó a las personas para la elección del hotel, es la calidad de su servicio, seguido de su infraestructura.

Análisis de la satisfacción del cliente: Conocer la valoración que el cliente le da a los servicios hoteleros.



**Figura 2: Grado de satisfacción del Gran Hotel Chiclayo, según gerente**

El grado de satisfacción de los clientes es; completamente satisfecho en un 55%, este porcentaje representa la ineficiencia del servicio por parte de los trabajadores.

### Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel

El potencial humano con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades es el siguiente:

- Número de empleados equivalentes: **104**

- Número de empleados equivalentes por habitación disponible: **30**, colaboradores contratados por el número de habitaciones disponibles. Esto permite evaluar el grado de eficiencia del servicio.
- Número de empleados equivalentes por habitación ocupada: **5**, este indicador permite identificar la capacidad de gestión ante la demanda real obtenida.

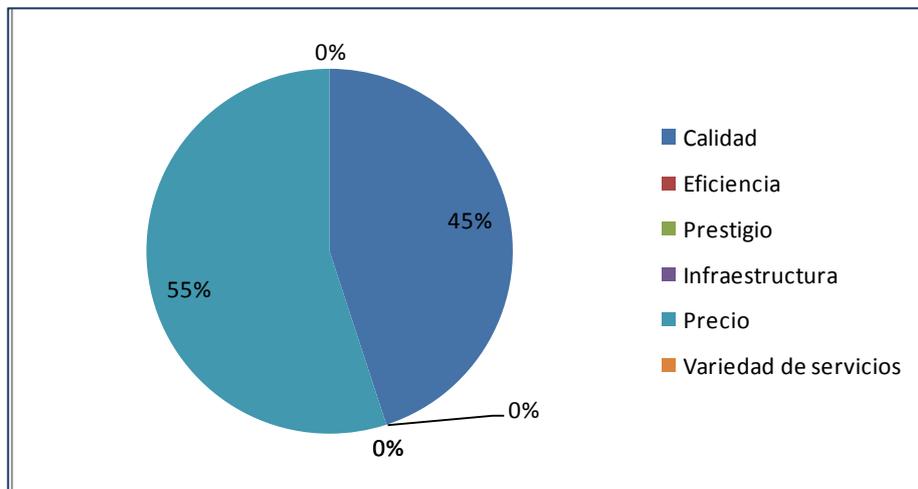
Otros indicadores:

- Empleados por tipo de contratación: **15** por Contratos de naturaleza accidental y **89** por Contrato a plazo determinado
- Empleados en prácticas: no cuenta con ningún trabajador practicante
- % empleados fijos sobre total de empleados: Todos sus colaboradores están en planilla.
- % rotación de empleados: **5** son los empleados que ingresan y salen de la organización
- % de absentismo: no hay ningún trabajador que abandone su puesto de trabajo ni mucho menos que no haya llegado al trabajo.
- Accidentes de trabajo por horas totales trabajadas: ningún accidente dentro de las 8 a 10 horas trabajadas.
- Horas de formación sobre las horas trabajadas: 2/8: **0.25**, las horas de la capacitación distribuidas entre todas las horas trabajadas. Esto permitirá observar el impacto esperado y además analizar el tiempo en que hotel queda con menos colaboradores, y tan esto, tomar medidas con anticipación.
- Horas de formación por empleado: **2** horas se emplean para la capacitación, cada semana.

Colaboradores:

**Indicadores relacionados con los clientes**

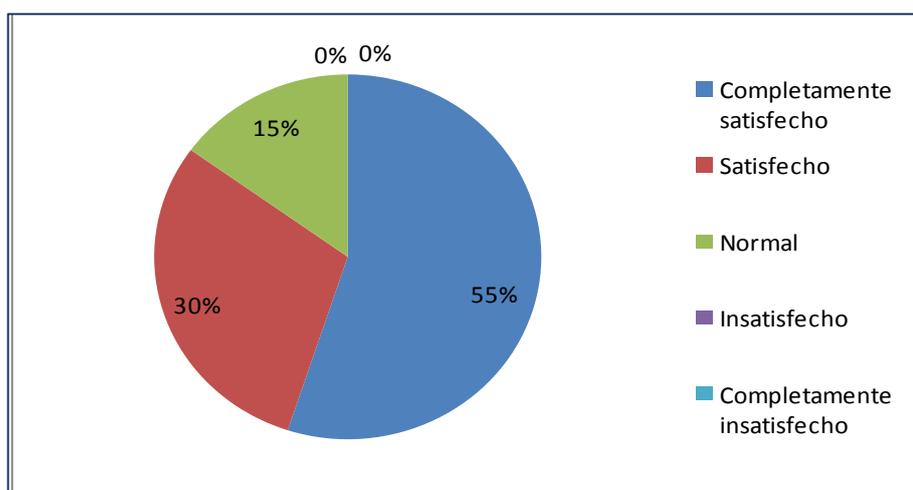
Análisis de la procedencia del cliente:



**Figura 3: Factores que motivaron la elección del Gran Hotel Chiclayo, según colaboradores**

Como se observa en el cuadro, desde la perspectiva del colaborador, el factor que motivó a las personas para la elección del hotel, es el precio accesible, seguido de la calidad del servicio.

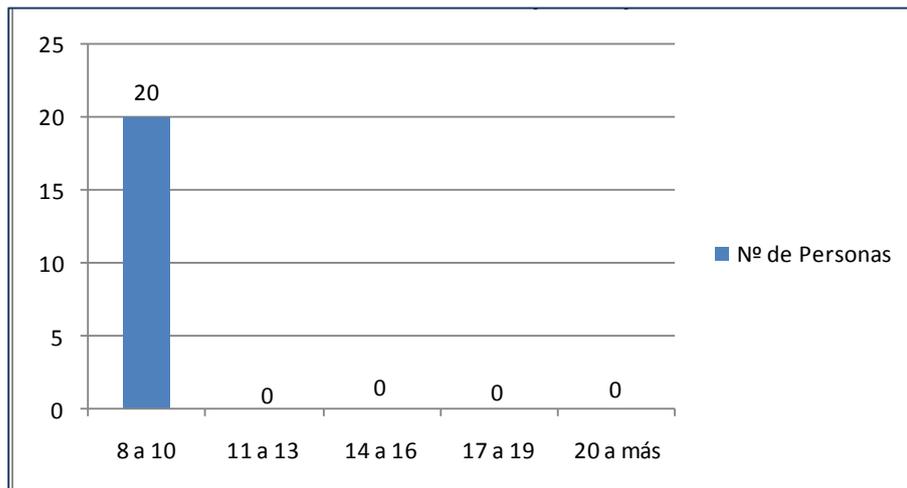
Análisis de la satisfacción del cliente:



**Figura 4: Grado de satisfacción del Gran Hotel Chiclayo, según colaboradores**

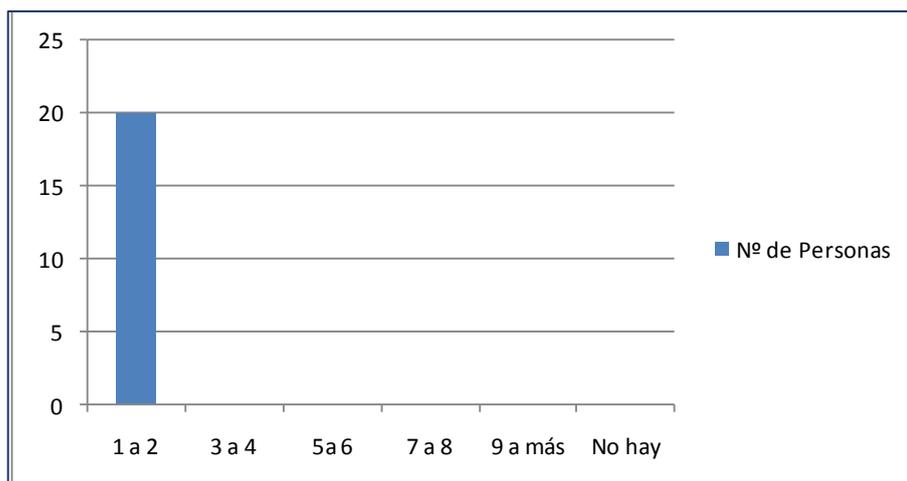
Al igual que desde la perspectiva del gerente, el grado de satisfacción de los clientes es; completamente satisfecho en un 55%, este porcentaje representa la ineficiencia del servicio por parte de los trabajadores.

### Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel



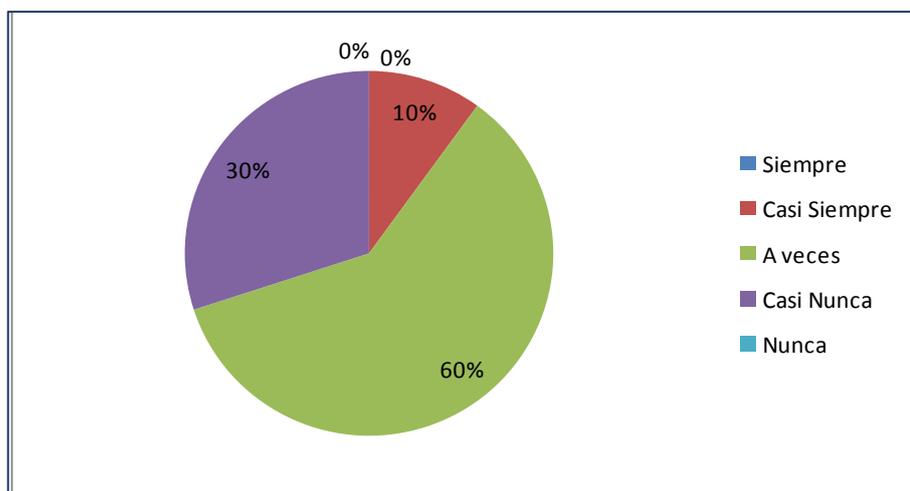
**Figura 5: Jornada laboral del Gran Hotel Chiclayo**

Todos los trabajadores trabajan de 8 a 10 horas como máximo, cumpliendo con la jornada laboral de todo empleado.



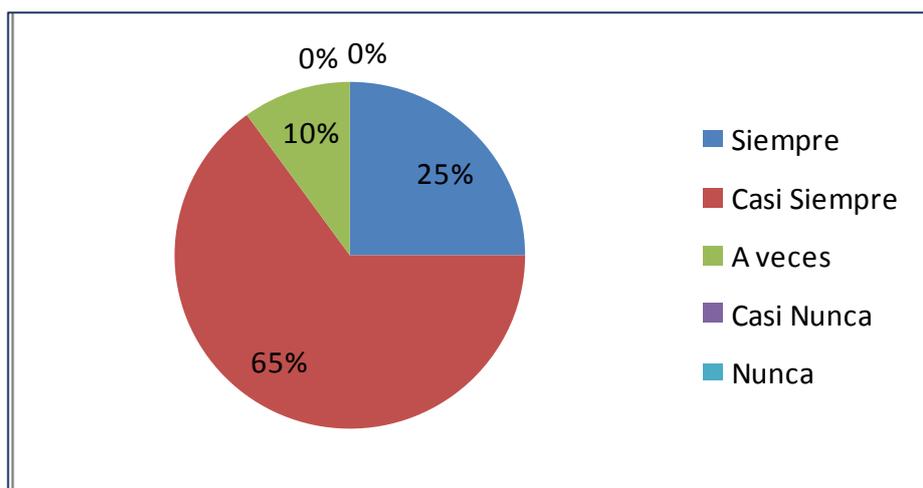
**Figura 6: Horas para la capacitación del Gran Hotel Chiclayo**

Las horas empleadas para la capacitación de los trabajadores es de 1 a 2 horas como máximo, esto se hace con el fin de afianzar las competencias de cada colaborador. El cual se verá reflejando en el buen servicio que pueda ofrecer el hotel.



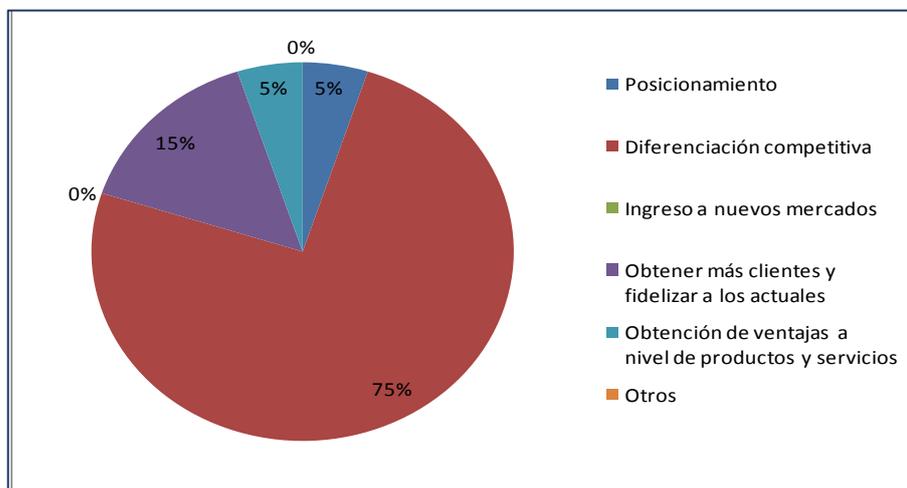
**Figura 7: Comunicación entre colaboradores y gerente del Gran Hotel Chiclayo**

El porcentaje más relativo es el 60% de a veces, esto se debe a que los nuevos dueños, mayormente están en lima, y no establece una relación colaborador gerente.



**Figura 8: Estrategias tomadas para aumentar la rentabilidad del Gran Hotel Chiclayo**

No siempre (65%) las estrategias que toma la empresa tienen el impacto esperado, esto se debe a que existen colaboradores que no cumplen con ellos.



**Figura 9: Tipo de estrategias del Gran Hotel Chiclayo**

La estrategia que se aplica con mayor frecuencia es la de diferenciación competitiva, ya que buscan brindar un servicio de calidad que mantengan a los clientes actuales y fidelicen a los nuevos.

**Tabla 2: Priorización de las competencias personales del Gran Hotel Chiclayo**

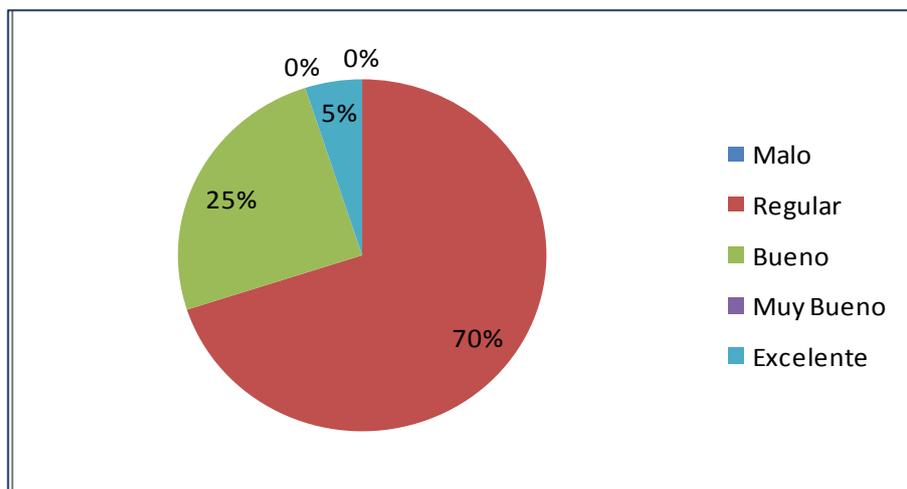
a	Comunicativo	5
b	Motivador	6
c	Liderazgo	3
d	Decidido	4
e	Arriesgado	7
f	Analítico	10
g	Democrático	8
h	Proactivo	1
i	Estratégico	2
j	Negociador	9

Los colaboradores del Gran Hotel Chiclayo, prioriza la competencia personal de proactividad, ya que deben estar siempre preparados para el cambio.

**Tabla 3: Priorización de los valores del Gran Hotel Chiclayo**

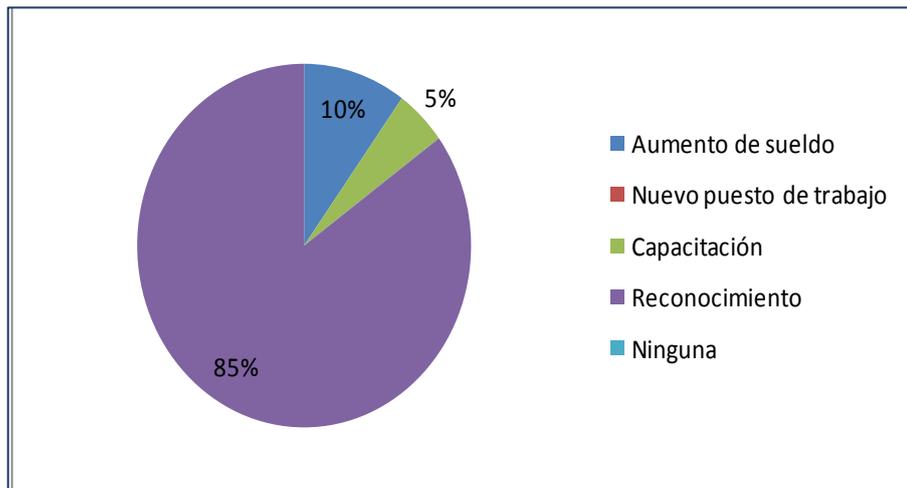
a	Justicia	5
b	Honestidad	1
c	Respeto	2
d	Confianza	4
e	Solidaridad	3

Y en cuanto a los valores que se practican; el más importante es la honestidad, nunca ocultar las cosas que suceden en la empresa. Siempre deben comunicar a los gerentes.



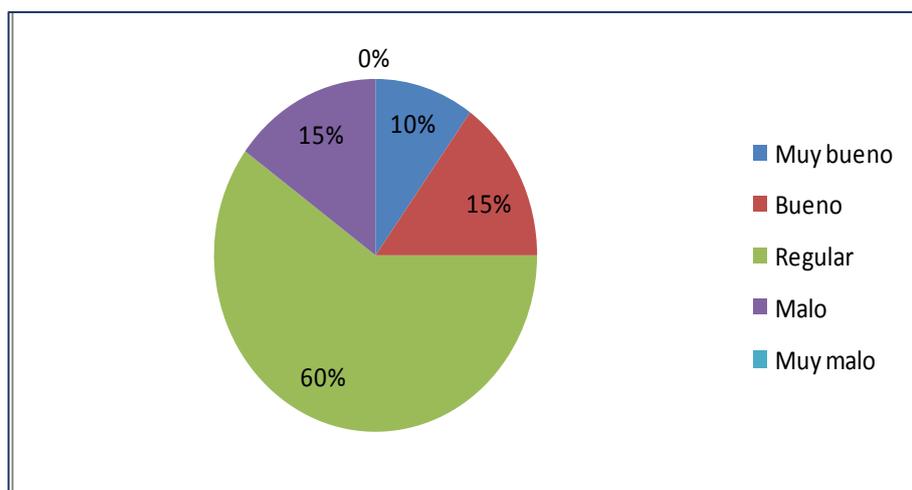
**Figura 10: Clima laboral del Gran Hotel Chiclayo**

Posee un clima laboral regular (70%), esto se da porque existe una nueva modalidad de trabajo, que afectado la estabilidad de los colaboradores en sus actividades diarias.



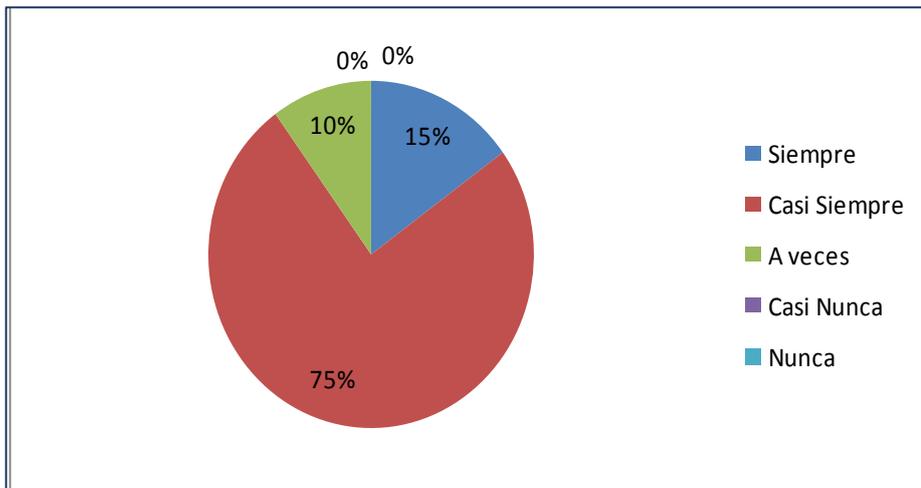
**Figura 11: Tipo de recompensa del Gran Hotel Chiclayo**

El 85% de los trabajadores mencionaron que el tipo de recompensa que emplea el hotel, es a través de reconocimientos. Esto es posible según el comportamiento y disciplina de los colaboradores.



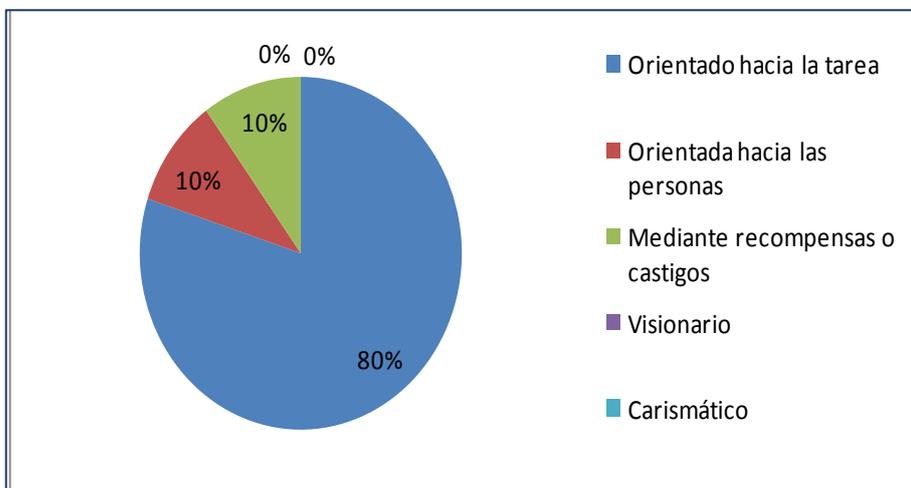
**Figura 12: Consideración del trabajo en equipo del Gran Hotel Chiclayo**

El trabajo en equipo es considerado regular, debido a que hay mucha desigualdad en los puestos, lo que trae como consecuencia poca comunicación y por ende poco trabajo en equipo.



**Figura 13: Identificación de los colaboradores con el Gran Hotel Chiclayo**

Debido a los cambios surgidos por la nueva administración el 75% casi siempre se sienten identificados con la empresa habiendo un porcentaje mínimo (10%) que solo a veces, esto debido a ciertas inconformidades al nuevo sistema.



**Figura 14: Tipo de liderazgo del Gran Hotel Chiclayo**

La mayoría coincidió que el tipo de liderazgo está orientado hacia las tareas, porque las decisiones son determinadas por los encargados en lima, además de ser los únicos autorizados de opinar.

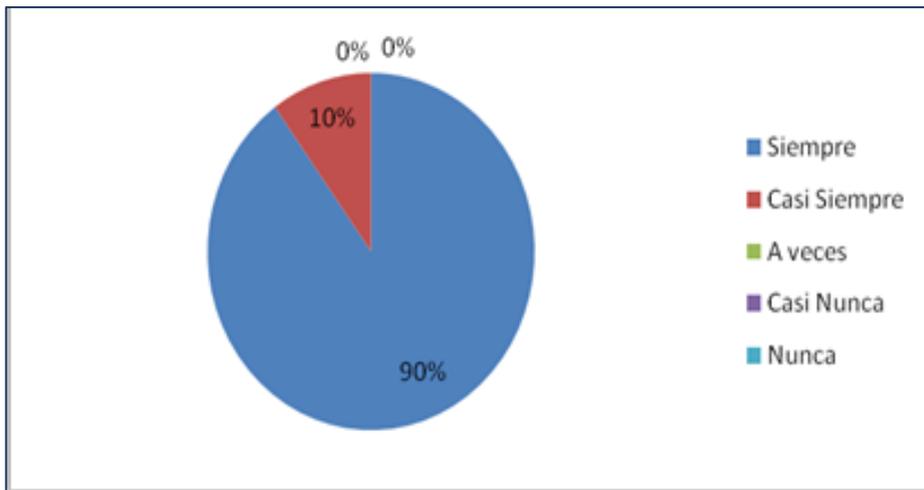


Figura 15: Comunicación de los colaboradores con el sucesor del Gran Hotel Chiclayo

Con respecto al sucesor los colaboradores les comunican sus quejas, dudas e interrogantes, con mucho respeto y distancia, no se observa confianza entre ambos.

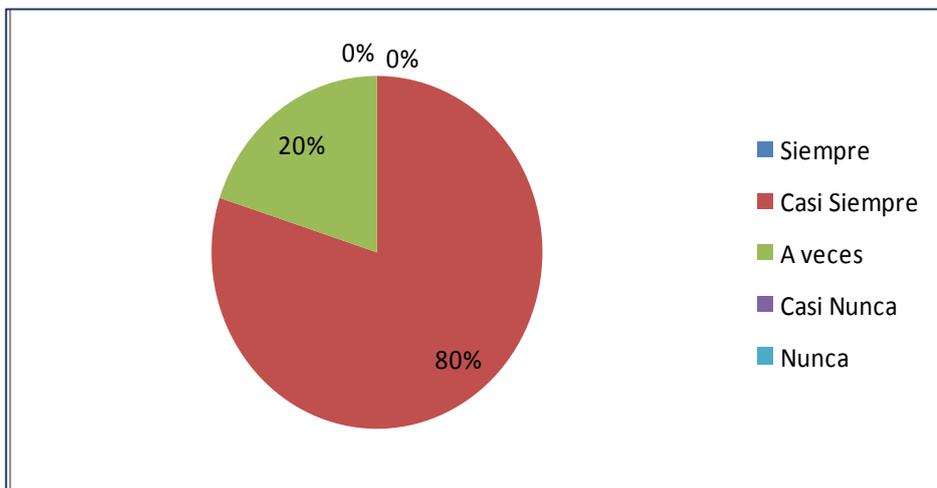
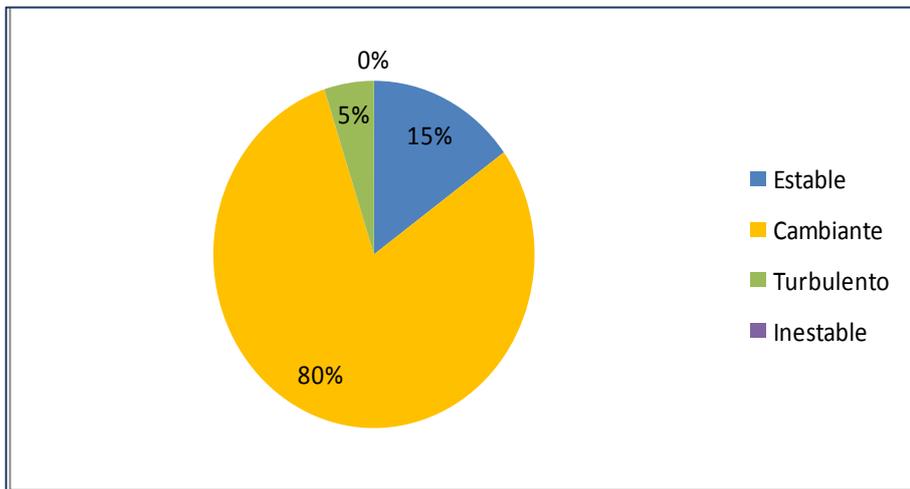


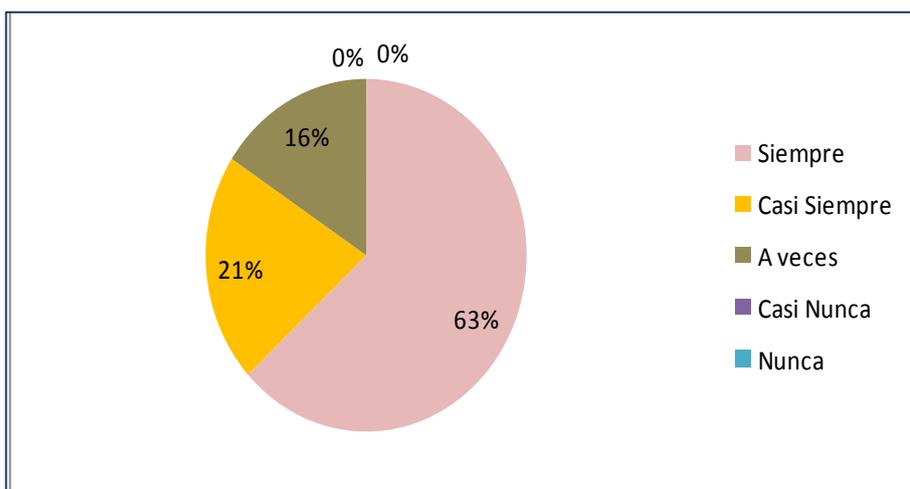
Figura 16: Satisfacción con la seguridad del Gran Hotel Chiclayo

La mayoría de los colaboradores casi siempre se encuentran satisfechos, esto por ser requisito previo a los contratos realizados con el hotel como parte de su estrategia como empresa frente a ellos.



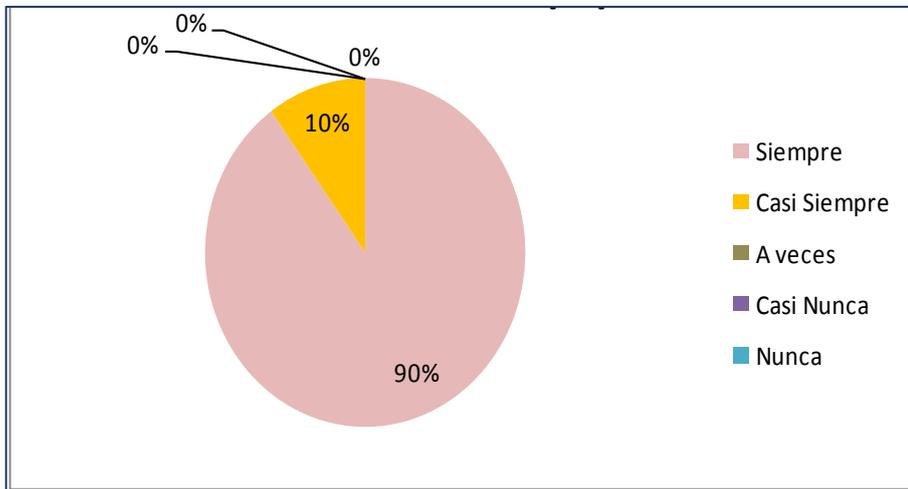
**Figura 17: Entorno actual del Gran Hotel Chiclayo**

El entorno actual es cambiante, causado por la restauración de normas, políticas a los trabajadores, además de la infraestructura. Donde el trabajador deberá ir acostumbrándose.



**Figura 18: Frecuencia de capacitación del Gran Hotel Chiclayo**

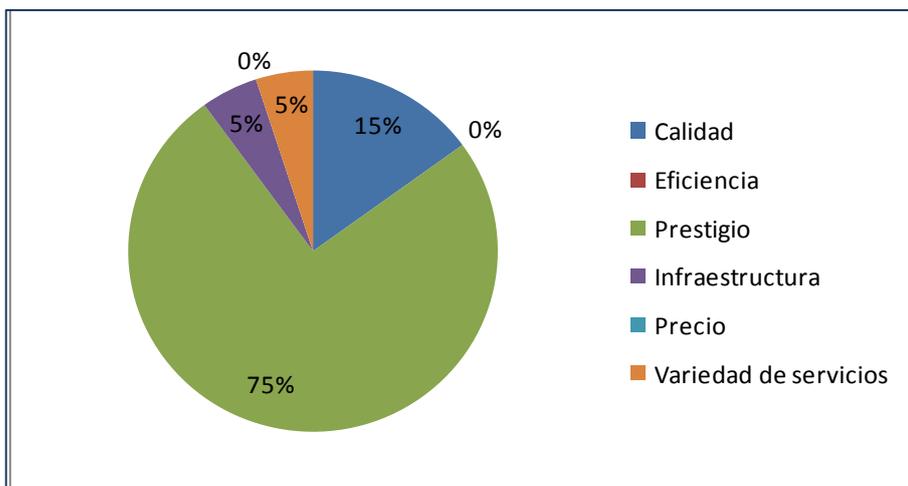
La mayoría de los encuestados consideran que las capacitaciones son de gran ayuda para realizar su trabajo, conforme a las expectativas para poder satisfacer a los clientes y a los nuevos encargados de la administración.



**Figura 19: Frecuencia de decisión en equipo del Gran Hotel Chiclayo**

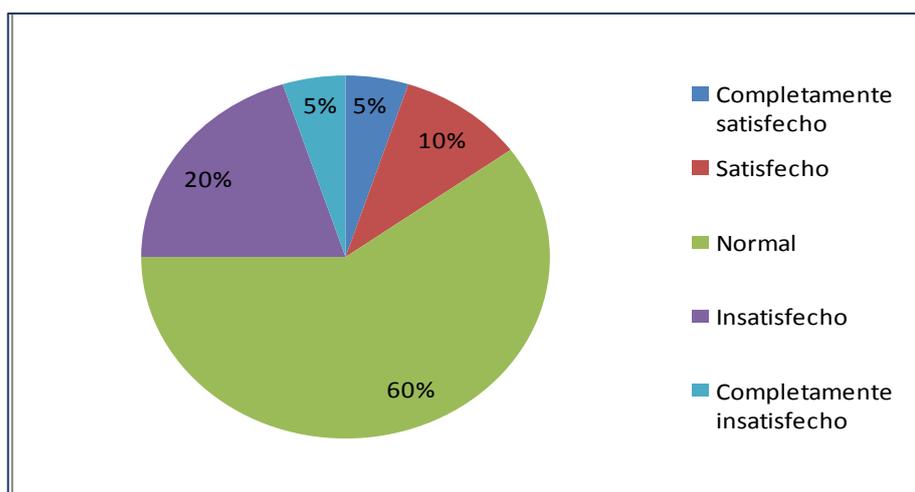
Según encuesta las decisiones deben realizarse escuchando la opinión de cada trabajador, ya que cada uno podría determinar errores que ocasiona la empresa. Por otro lado el 10% considera que solo la alta dirección debe ocuparse de la toma de decisiones pues ellos conocen el panorama completo del hotel.

Clientes:



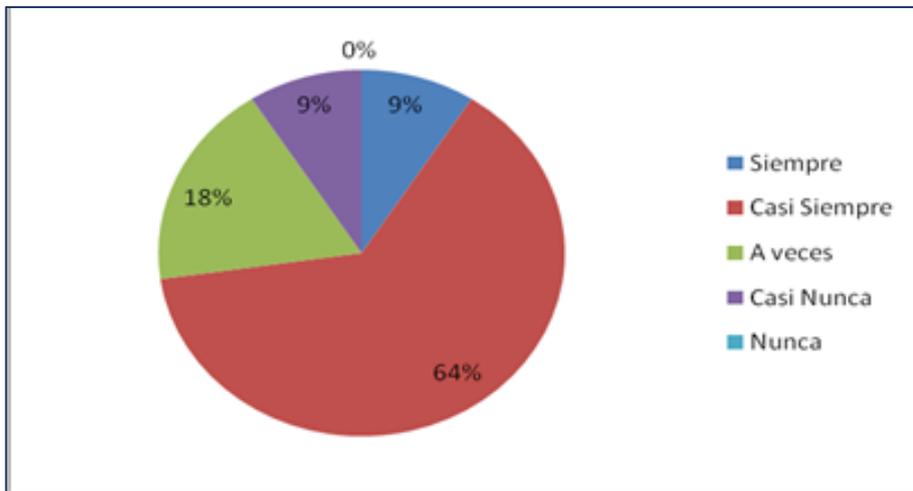
**Figura 20: Motivo de los clientes para elegir el Gran Hotel Chiclayo**

El 75% de clientes encuestados coincidieron, que la elección de este hotel, se debe al prestigio ganado por el tiempo de servicio en este rubro; en tanto a su infraestructura sólo un 5% consideró como un motivo de elección, este porcentaje se debe al modelo antiguo que presenta en las habitaciones.



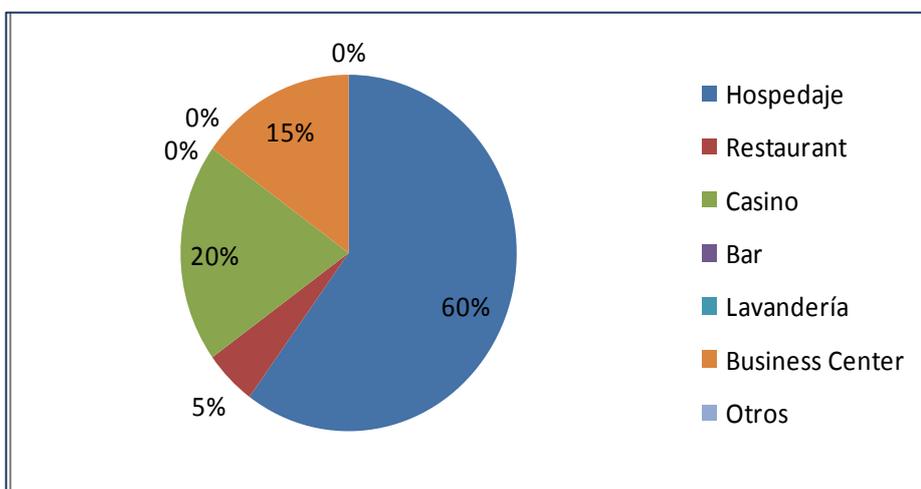
**Figura 21: Grado de satisfacción de los clientes del Gran Hotel Chiclayo**

En esta pregunta se ha considerado la satisfacción como un punto medio, recordemos que la mayoría de huéspedes llegan por negocios, entonces pasan muy poco tiempo en el hotel. El otro porcentaje representativo es el 20% de insatisfechos, todos ellos coinciden que tanto la infraestructura como el servicio son pésimos, e incluso mencionan que no respetan su cansancio, ya que en el primer piso se encuentra ubicado el casino cerca de algunas habitaciones, además de los eventos demasiados ruidosos que realiza.



**Figura 22:** Atención de las necesidades de los clientes del Gran Hotel Chiclayo

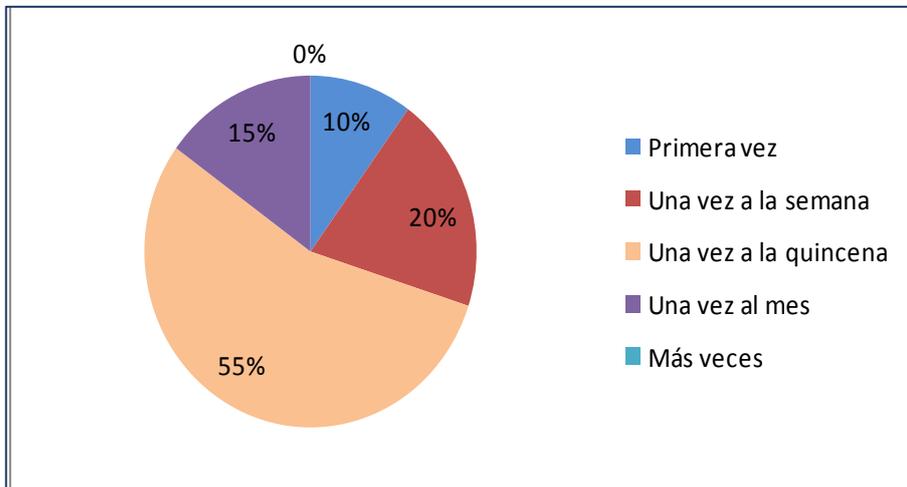
El 64% mencionó que casi nunca son atendidos, sobre todo sus quejas hacia el ruidoso casino, tanto así que creen que al hotel más le importa ganar dinero a costa de sus incomodidades.



**Figura 23:** Tipo de servicio más solicitado del Gran Hotel Chiclayo

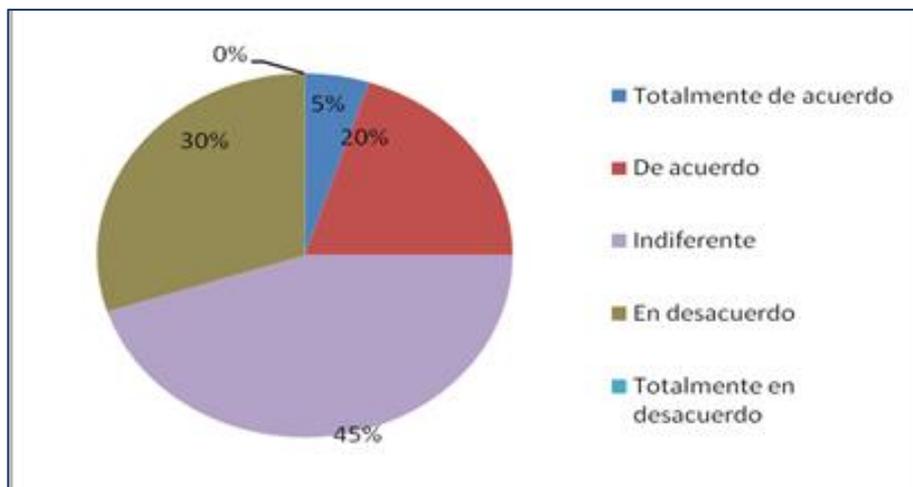
Dentro de la gama de servicios, tenemos al hospedaje con un porcentaje notable, debido a que la gran mayoría de las personas vienen solo por

negocios y prestan el servicio para descansar ya que el resto del tiempo lo utilizan para monitorear sus sucursales.



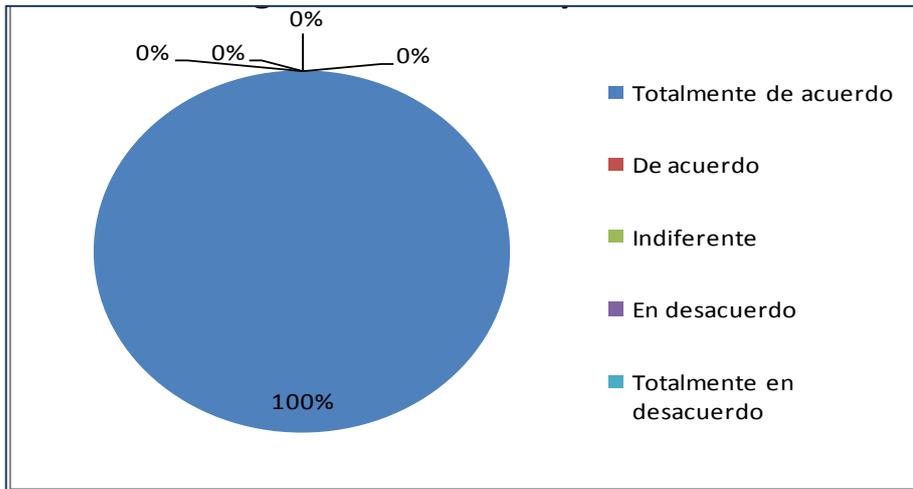
**Figura 24: Frecuencia de visitas del Gran Hotel Chiclayo**

El 55% y 20% realiza visitas una vez a la quincena, principalmente por negocios; el 15% por turismo y/o vacaciones mientras que un 10% ha llegado hospedarse un vez.



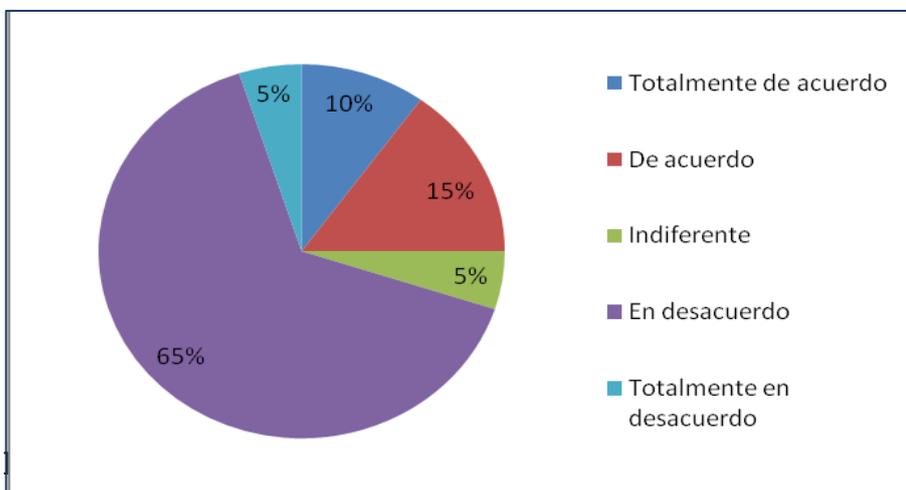
**Figura 25: Valoración del precio del Gran Hotel Chiclayo**

Debido a su infraestructura el 30% está en desacuerdo, porque piensan que el precio no está de acuerdo al servicio ofrecido a los clientes.



**Figura 26: Valoración de la imagen de honestidad y confianza del Gran Hotel Chiclayo**

A pesar de que la atención es deficiente, no cabe duda que la honestidad es una de las prioridades de sus valores, lo que trae como resultado la confianza.



La mayoría de los encuestados se encuentran insatisfechos con el servicio debido a lo ya mencionado en otras ocasiones, cabe resaltar que el trato por parte de algunos trabajadores es desfavorable.

- Hotel Costa del Sol

Gerente:

### Indicadores vinculados a la ocupación hotelera

Porcentaje de ocupación total =  $\frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} = \frac{60}{82} = 73\%$

Número de habitaciones disponibles 82

Este ratios permite al gerente del hotel, medir si sus estrategias están teniendo el impacto esperado, con respecto al servicio que ofrece. En este caso se observa que su porcentaje de ocupación es del 73%, esto quiere decir que la empresa tiene algunas deficiencias; lo cual no le permite que su ocupación sea al 100% de su capacidad. Generando que existan habitaciones vacías, y a la vez trayendo como consecuencia que la competencia se beneficie.

Número medio de clientes totales por habitación =  $\frac{\text{Número total de clientes}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}} = \frac{150}{60} = 2.5$

Número de habitaciones ocupadas 60

Indicador que permite medir el comportamiento del ingreso medio en base al número de clientes, ya que en ocasiones los precios no son proporcionales al número de personas por habitación. En este caso el número medio de clientes totales por habitación es de dos personas, ya que el principal factor por el que los clientes se hospedan en el hotel, es por turismo.

Número medio de niños por habitación =  $\frac{\text{Número total de niños alojados}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}} = \frac{35}{60} = 0.58$

Número de habitaciones ocupadas 60

Este indicador permite conocer el número medio de niños por habitación, como se observa, no se cuenta con niños hospedados, esto se debe a que el total de niños alojados han sido distribuidos sobre el número de habitaciones ocupadas, lo cual no es un resultado exacto. Esto se debe a que otro factor por el que se hospedan en el hotel, es trabajo.

### **Indicadores vinculados a la estancia de los clientes**

Número de entradas, salidas y no-shows: Este indicador permite a la empresa evaluar el movimiento en el área de recepción y el volumen de no presentados. En este caso, las personas que hacen sus reservas mediante el internet, son un total de 60 personas, de las cuales no se presentan en el día de dicha reserva, menos de 20 personas. Generando un porcentaje de ocupación menor.

### **Indicadores vinculados a los ingresos del establecimiento**

$$\text{Ing. Total por hab. Ocupada} = \frac{\text{Total ingresos del hotel}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}} = \frac{18,775}{60} = 313$$

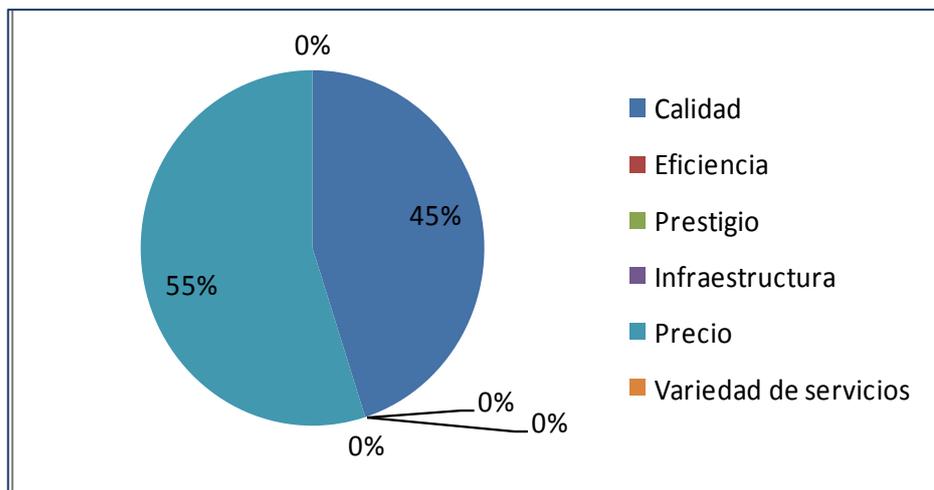
Indicador de suma importancia porque permite determinar los ingresos vinculados solo a la estancia de los clientes en base al número de habitaciones prestadas para el servicio de alojamiento. Dando como resultado un ingreso promedio por habitación de 313, sin sumar los ingresos de otros departamentos.

$$\text{Ing. Total por hab. Disponible} = \frac{\text{Total ingresos del hotel}}{\text{N. de habitaciones disponibles}} = \frac{18,775}{82} = 229$$

Al igual que el indicador anterior, es útil para la empresa ya que determinar el ingreso total por habitación, con la diferencia que incorpora el efecto de la ocupación realmente obtenida.

## Indicadores relacionados con los clientes

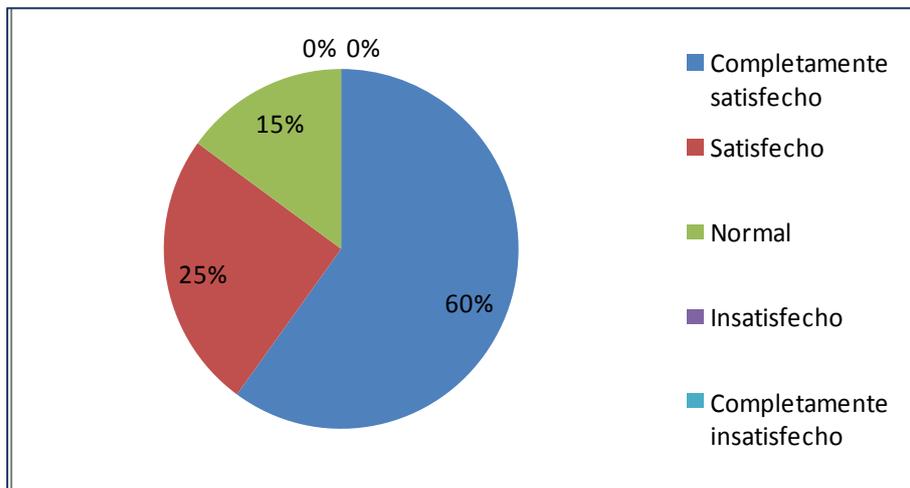
### Análisis de la procedencia del cliente:



**Figura 28:** Factores que motivaron la elección del Hotel Costa del Sol, según gerente

Como se observa en el cuadro, desde la perspectiva del gerente, el factor que motivó a las personas para la elección del hotel, es el precio del servicio. Ésta es una estrategia por parte de la empresa, para captar más clientes, y se basa en disminuir el precio con la finalidad de que dicho clientes conozcan el servicio, para luego volver el precio a su normalidad. En base a ello, los clientes ya quedaron fidelizados, por el segundo factor que es la calidad del servicio.

Análisis de la satisfacción del cliente:



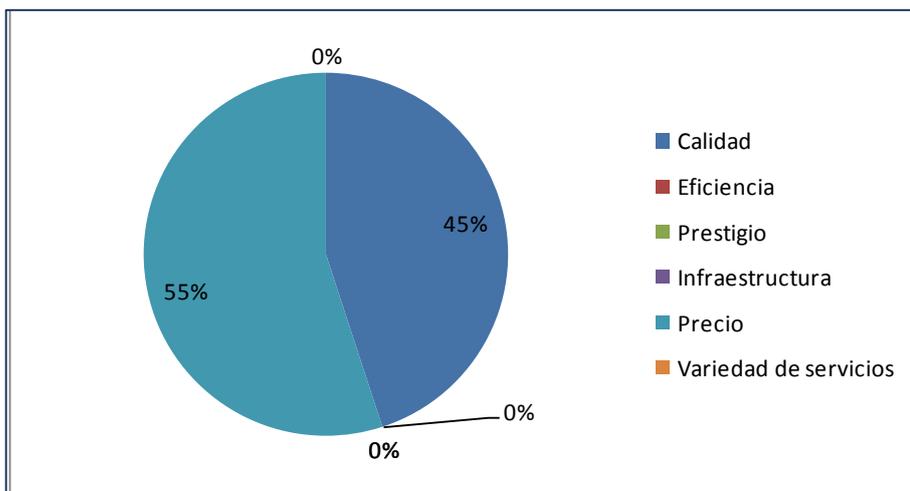
**Figura 29: Grado de satisfacción del Hotel Costa del Sol, según gerente**

El grado de satisfacción de los clientes es; completamente satisfecho 60%, satisfecho 25%, normal 15%, estos porcentajes representan el nivel de percepción de los clientes con respecto al servicio del hotel. Aunque el 60% no es un porcentaje elevado, en comparación con el Gran Hotel Chiclayo, se percibe que los clientes de Costa del Sol se encuentran más satisfechos.

Colaboradores:

### Indicadores relacionados con los clientes

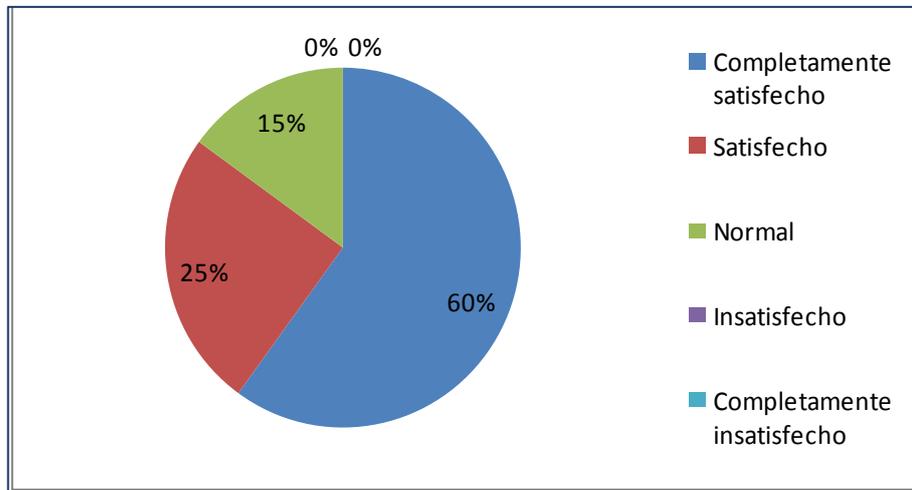
Análisis de la procedencia del cliente:



**Figura 30: Factores que motivaron la elección del Hotel Costa del Sol, según colaboradores**

Como se observa en el cuadro, desde la perspectiva del colaborador, el factor que motivó a las personas para la elección del hotel, es el precio del servicio. Este resultado coincide con el del gerente, ya que entre ellos existe una buena comunicación.

### Análisis de la satisfacción del cliente:

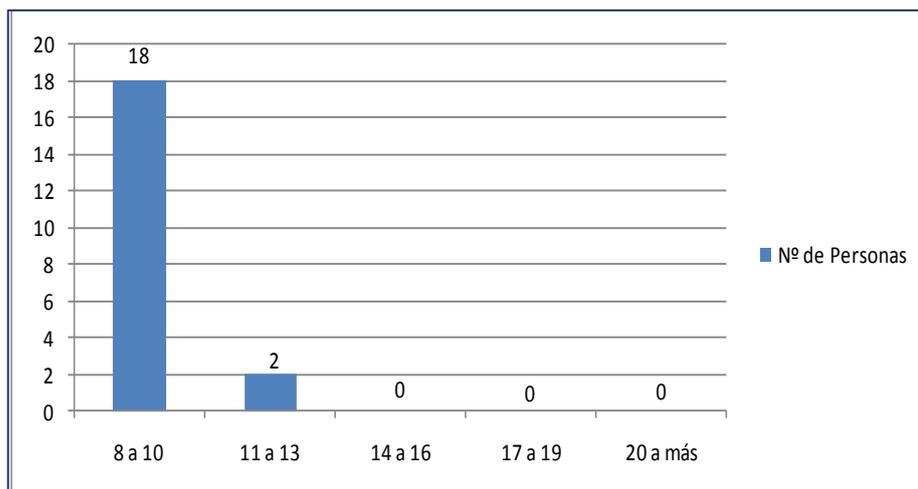


**Figura 31:**  
Grado de satisfacción del Hotel

### Costa del Sol, según colaboradores

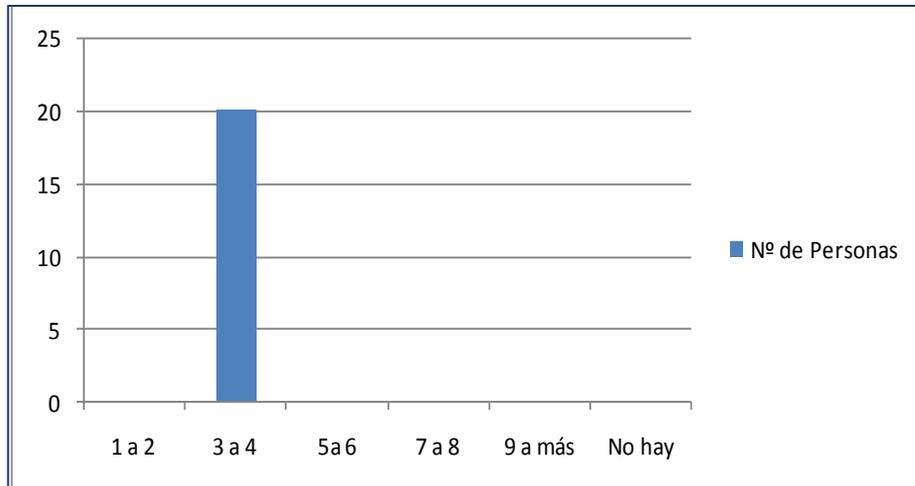
Al igual que desde la perspectiva del gerente, el grado de satisfacción de los clientes es; completamente satisfecho en un 60%, debido a lo mencionado anteriormente y sobre todo a la buena calidad de sus servicios.

### Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel



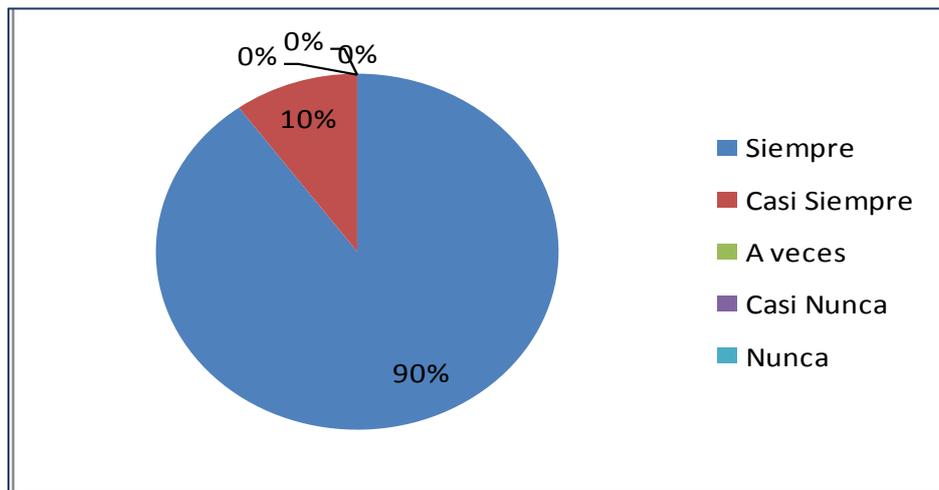
**Figura 32:** Jornada laboral del Hotel Costa del Sol

Los que trabajan 8 horas son específicamente los botones y las de recepción, mientras que los conserjes, el personal de la puerta y los de seguridad trabajan 12 horas. Con el fin de brindar un buen servicio.

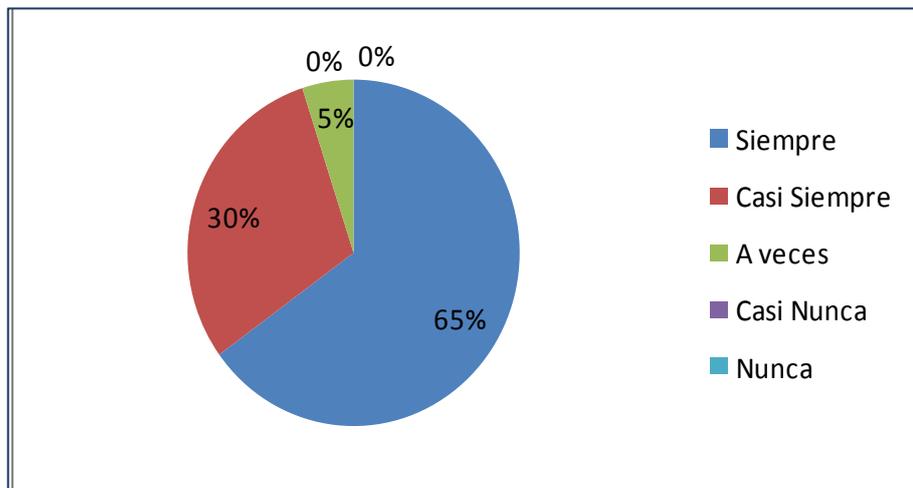


**Figura 33: Horas para la capacitación del Hotel Costa del Sol**

El tiempo empleado para la capacitación de los trabajadores es todo el medio día, y se realiza de 2 a 3 veces al año, a diferencia de otras empresas, ésta da capacitación a todos sus colaboradores, desde los rangos más simples hasta el más alto. Con la finalidad de afianzar sus conocimientos y competencias, el cual se verá reflejado en el buen servicio que pueda ofrecer.



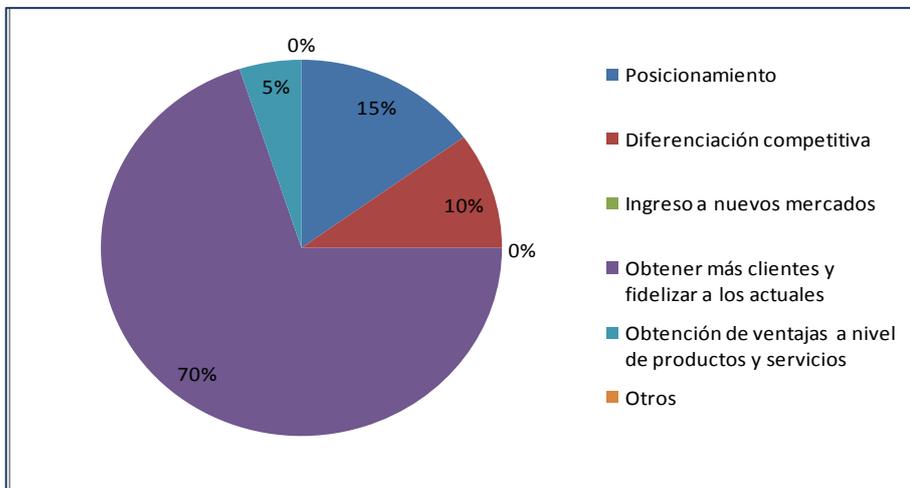
**Figura 34: Comunicación entre colaboradores y gerente del Hotel Costa del Sol**  
 La comunicación que los colaboradores tienen con el gerente, es excelente ya que éste les brinda la confianza necesaria para cualquier inquietud. Por ello, siempre se muestra accesible a todos sus empleados.



**Figura 35: Estrategias tomadas para aumentar la rentabilidad del Hotel Costa del Sol**

Las estrategias tomadas por la empresa siempre aumentan su rentabilidad, esto se representa en un 65%, una de ellas son las promociones realizadas por temporadas, el cual implica disminuir los precios, de manera que los clientes puedan acceder al servicio, y llevarse una buena imagen del hotel. Para que al

momento de establecer nuevamente las tarifas, ganen nuevos clientes mediante su fidelización



**Figura 36: Tipo de estrategias del Hotel Costa del Sol**

La estrategia que se aplica con mayor frecuencia es la de obtención de más clientes y la fidelización de los actuales, ya que buscan captar mayor porcentaje de clientes con respecto al mercado. Y así obtener ventajas frente a sus competidores.

**Tabla 4: Priorización de las competencias personales del Hotel Costa del Sol**

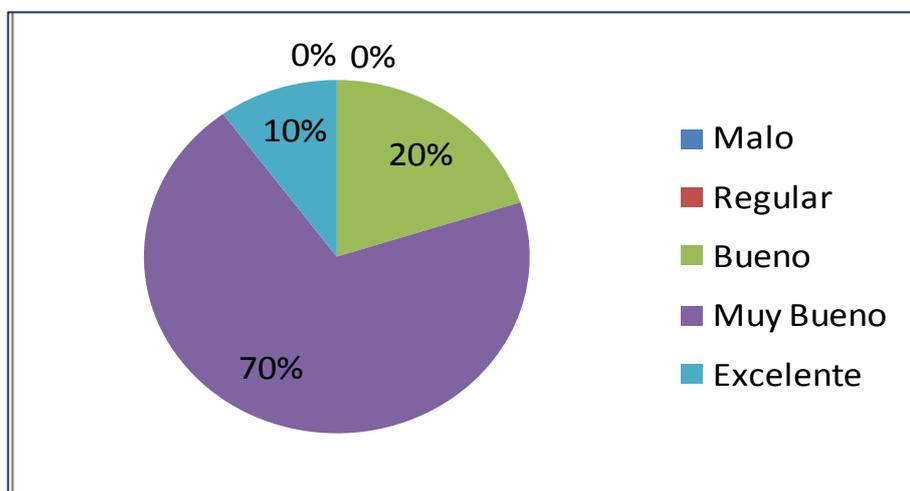
a	Comunicativo	7
b	Motivador	3
c	Liderazgo	6
d	Decidido	8
e	Arriesgado	10
f	Analítico	9
g	Democrático	5
h	Proactivo	4
i	Estratégico	2
j	Negociador	1

Los colaboradores del Costa del Sol, priorizan sus competencias personales de mayor a menor grado de importancia, según el clima laboral que presente la empresa donde laboran. En este caso, la competencia personal que más sobresale es el de Negociador, pues son conscientes que al brindar un buen trato a los clientes, permitirá un beneficio para ambas partes. Como es el caso de la acumulación de puntos.

**Tabla 5: Priorización de los valores del Hotel Costa del Sol**

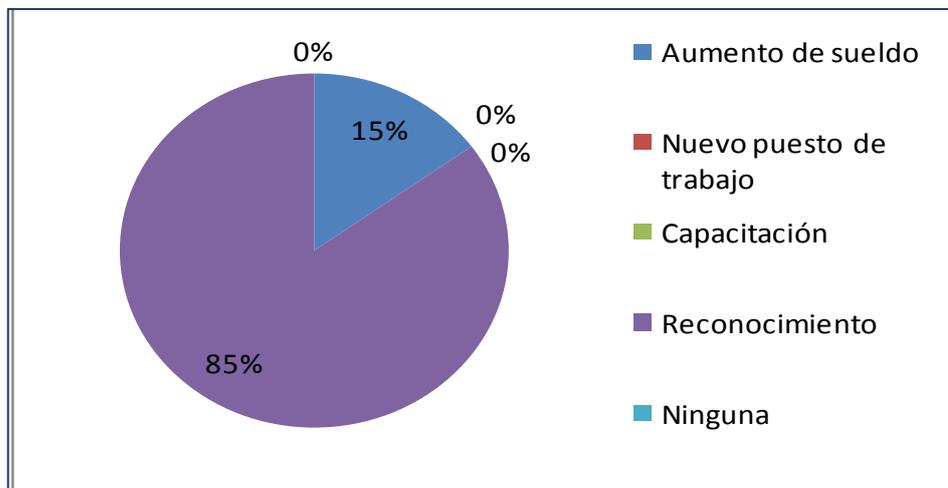
a	Justicia	3
b	Honestidad	5
c	Respeto	4
d	Confianza	1
e	Solidaridad	2

Y en cuanto a los valores que se practican; el más importante es la confianza, esto se ve reflejado entre todos los miembros de la organización.



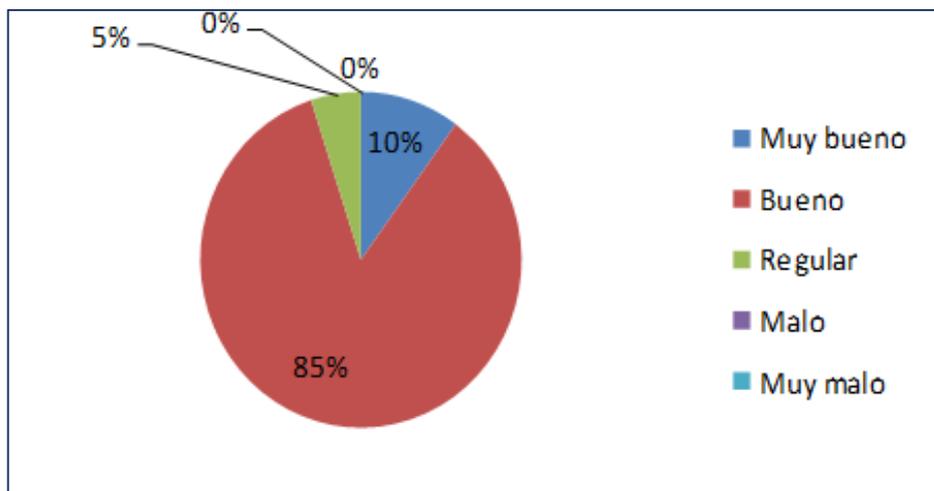
**Figura 37: Clima laboral del Hotel Costa del Sol**

Posee un clima laboral muy bueno (70%), esto se da porque como se ha mencionado, goza de un buen equipo de trabajo donde predomina la confianza y la solidaridad.



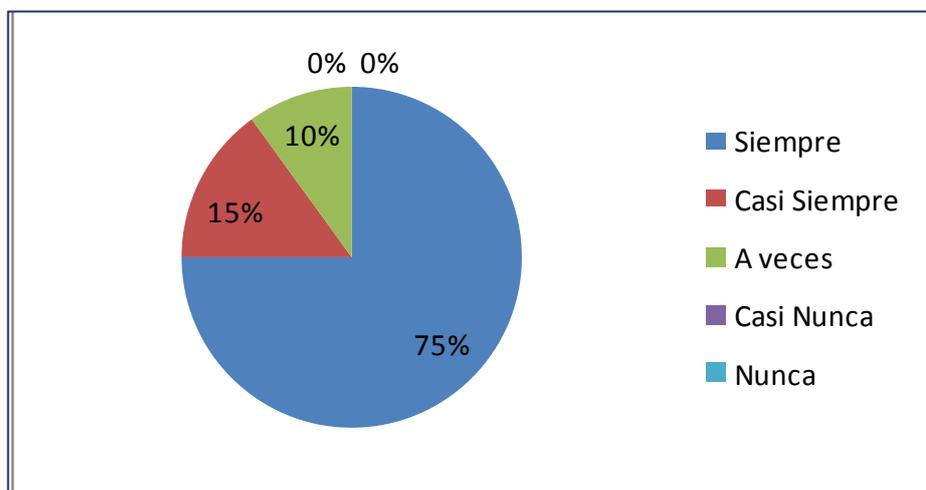
**Figura 38: Tipo de recompensa del Hotel Costa del Sol**

El 85% de los trabajadores mencionaron que el tipo de recompensa que emplea el hotel, es a través de reconocimientos. Como es el caso de incentivos económicos, esto implica que el trabajador que sea más eficiente se le nombrará "trabajador del mes" o también "trabajador del año" a quien se le dará S/. 100 sumados a su sueldo mensual. Con respecto a fechas especiales como el día de la madre, día del padre o navidad; el trabajador del mes se hace acreedor de una suite en cualquiera de las ciudades donde se encuentre laborando. Y con respecto a la acumulación de puntos, cuando el colaborador es nuevo, se hace meritorio de 6 puntos contra los 10 puntos que debe acumular en total para ganarse S/. 500 más.



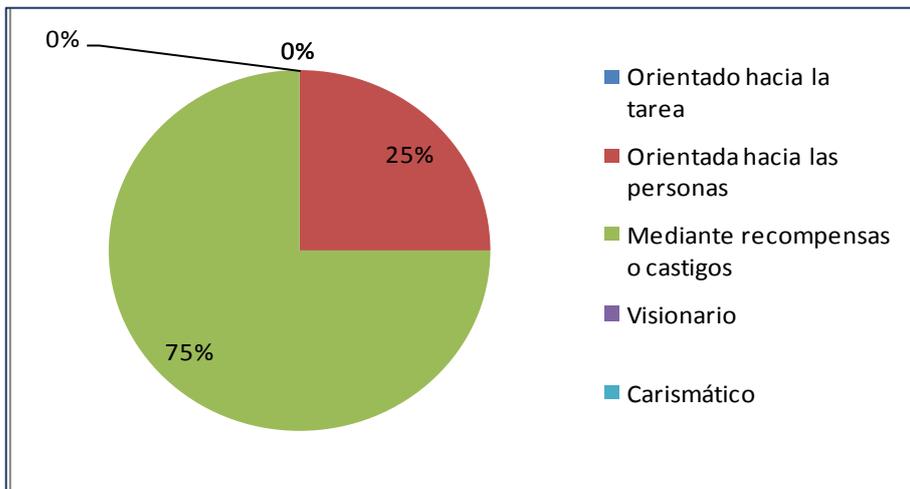
**Figura 39: Consideración del trabajo en equipo del Hotel Costa del Sol**

El trabajo en equipo es considerado bueno, debido al buen liderazgo que emplea el gerente, y además la confianza que generan en el clima laboral, el cual hace que todos trabajen en conjunto, ayudándose unos a otros.



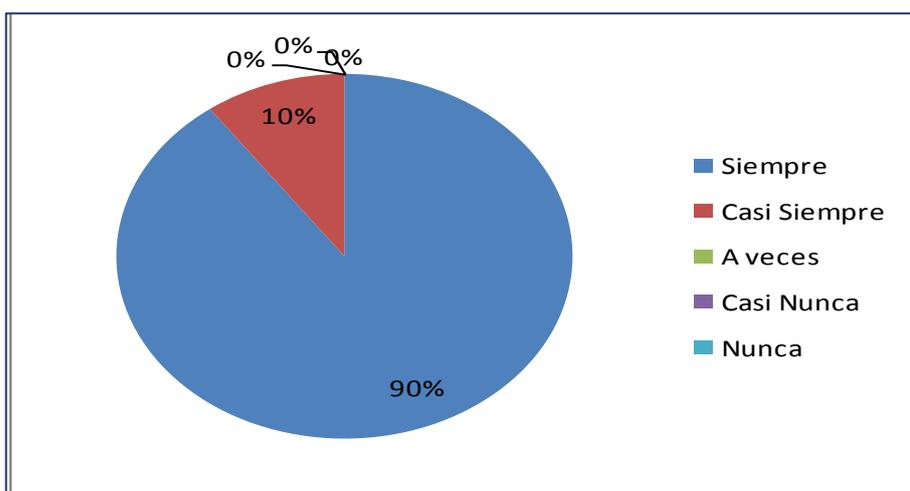
**Figura 40: Identificación de los colaboradores con el Hotel Costa del Sol**

El 75% siempre se sienten identificados con la empresa, por el buen trato que reciben y además por los incentivos económicos que generan para sí mismos. Por el contrario existe un porcentaje mínimo (10%) que sólo a veces se siente identificado.



**Figura 41: Tipo de liderazgo del Hotel Costa del Sol**

La mayoría coincidió que el tipo de liderazgo está orientado hacia las recompensas y castigos, porque son constantemente premiados mediante incentivos económicos, si su desempeño es eficiente, de lo contrario son castigos a través de llamadas de atención mediante memorándum internos y en el peor de los casos, el despido. En cambio el 25% afirma que está orientado hacia las empresas, pues perciben que sus decisiones son todas en cuenta por el gerente.



**Figura 42: Comunicación de los colaboradores con el sucesor del Hotel Costa del Sol**

El 90% afirma que comunican sus quejas, dudas e interrogantes, con mucho respeto y confianza, al sucesor encargado.

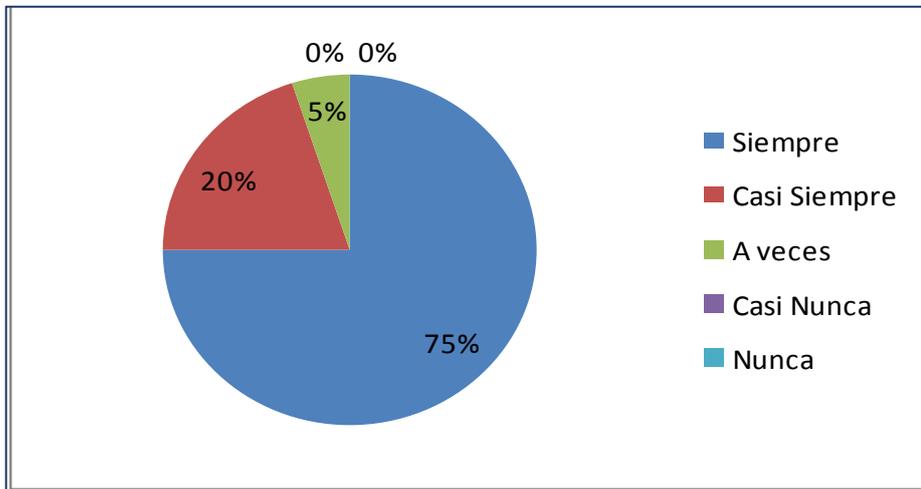


Figura 43: Satisfacción con la seguridad del Hotel Costa del Sol

La mayoría de los colaboradores siempre se encuentran satisfechos, esto por ser requisito previo a los contratos realizados con el hotel como parte de su estrategia como empresa frente a ellos.

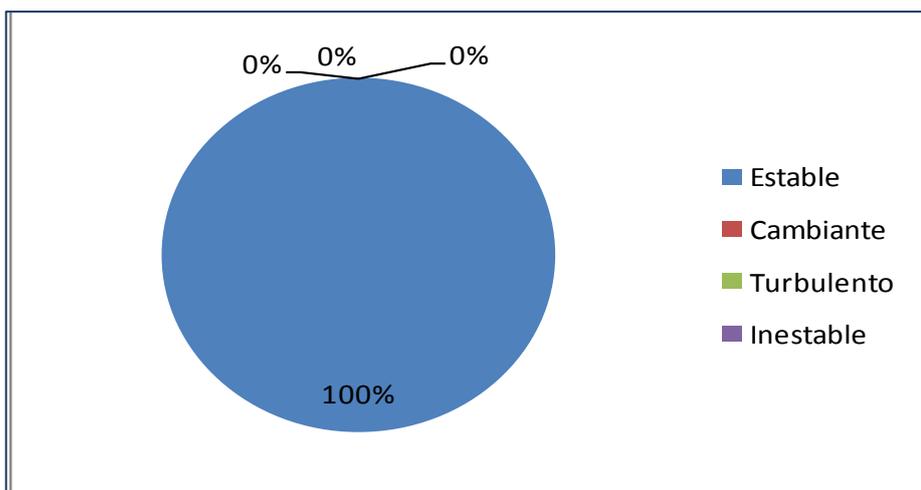
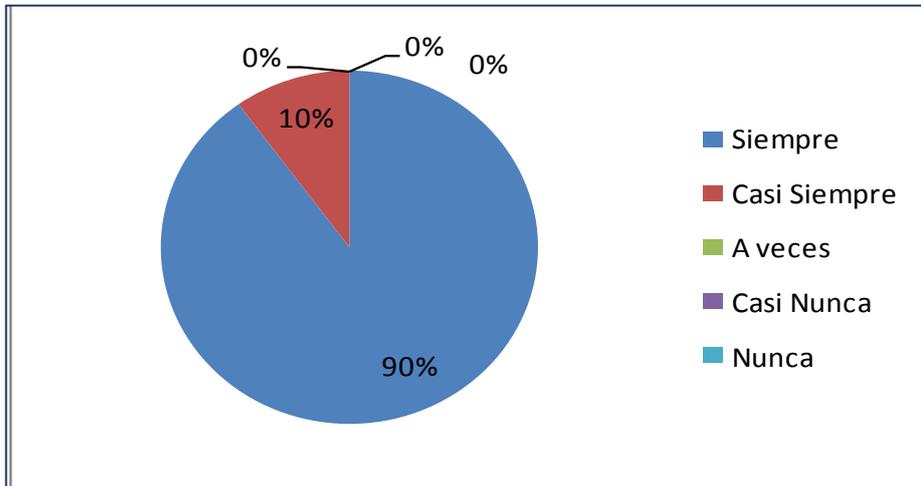


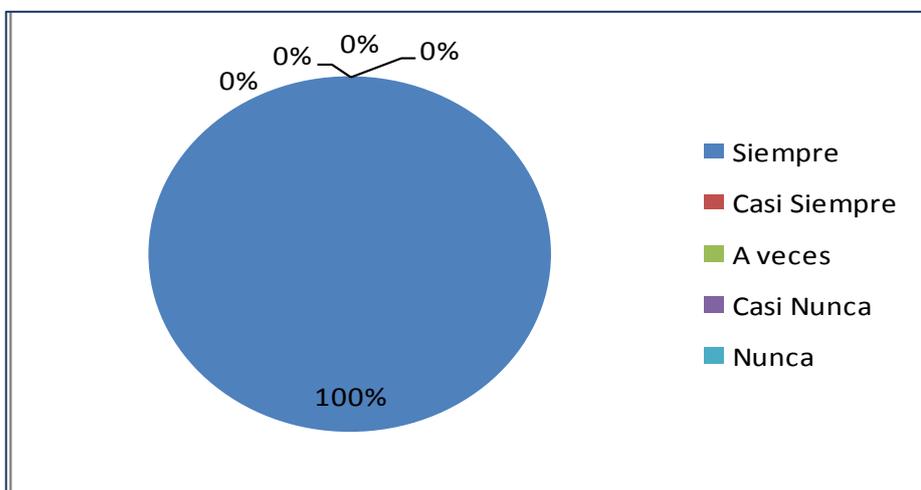
Figura 44: Entorno actual del Hotel Costa del Sol

El entorno actual es estable, debido a los impulsos y cambios del mercado. La empresa se adapta y neutraliza los efectos de los agentes negativos que puedan afectarla.



**Figura 45: Frecuencia de capacitación del Hotel Costa del Sol**

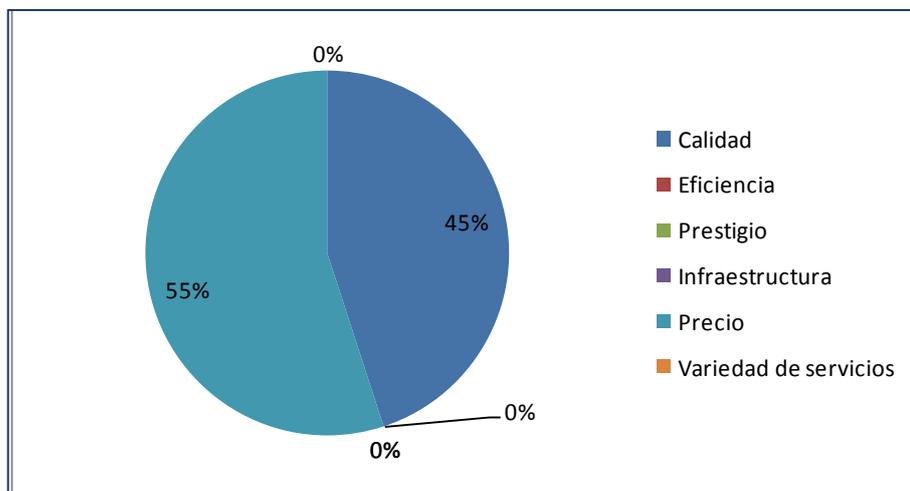
La mayoría de los encuestados consideran que las capacitaciones siempre son de gran ayuda para realizar su trabajo, conforme a las expectativas para poder satisfacer a los clientes.



**Figura 46: Frecuencia de decisión en equipo del Hotel Costa del Sol**

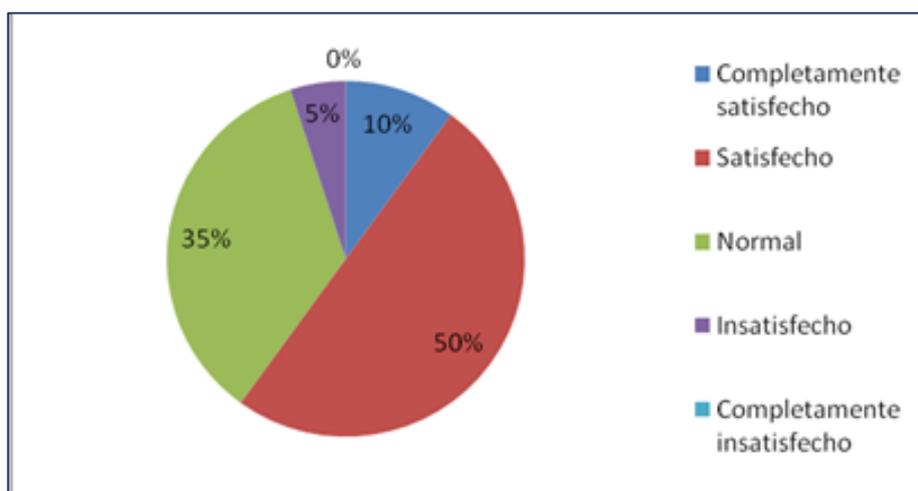
Según encuesta las decisiones deben realizarse escuchando la opinión de cada trabajador, ya que cada uno podría determinar errores que ocasiona la empresa. En base a estas opiniones, el gerente las analiza y elabora sus estrategias dirigidas a captar más clientes.

Cientes:



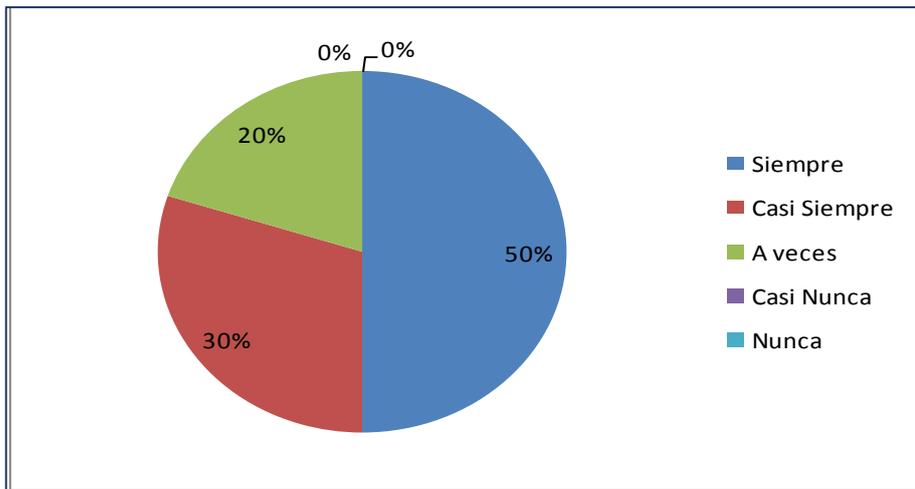
**Figura 47: Motivo de los clientes para elegir el Hotel Costa del Sol**

Los factores que motiva a la elección de este hotel, son el precio y la calidad en un 55% y 45% respectivamente. La calidad se aprecia en la atención que tienen los colaboradores con los clientes.



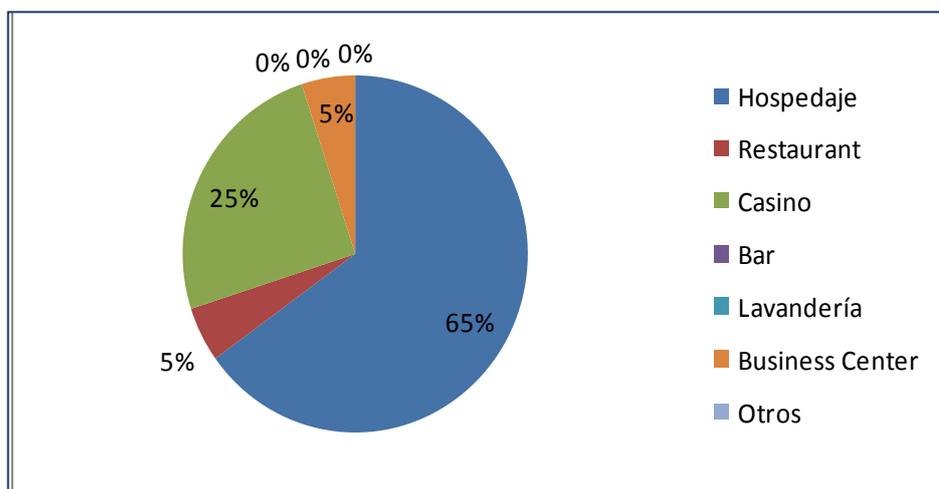
**Figura 48: Grado de satisfacción de los clientes del Hotel Costa del Sol**

El servicio brindado por el hotel es considerado satisfactorio, aquí entra a tallar la infraestructura y la amabilidad de todos los miembros del hotel, además del servicio de consulta turística que es significativo para esta afirmación.



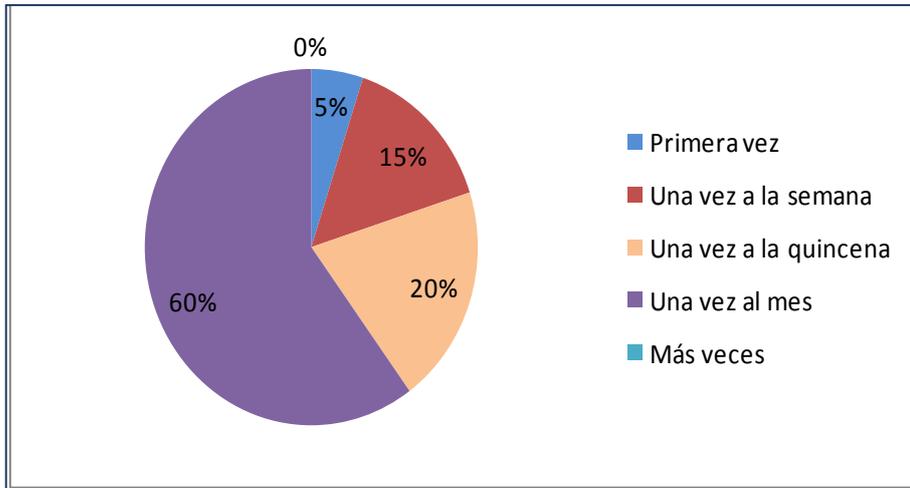
**Figura 49: Atención de las necesidades de los clientes del Hotel Costa del Sol**

El personal se mantiene al pendiente de las necesidades, sugerencias y quejas, por ello el 50% coinciden que efectivamente siempre están pendientes y un 0% nos da a entender que los clientes están contentos ante el servicio que se brinda.



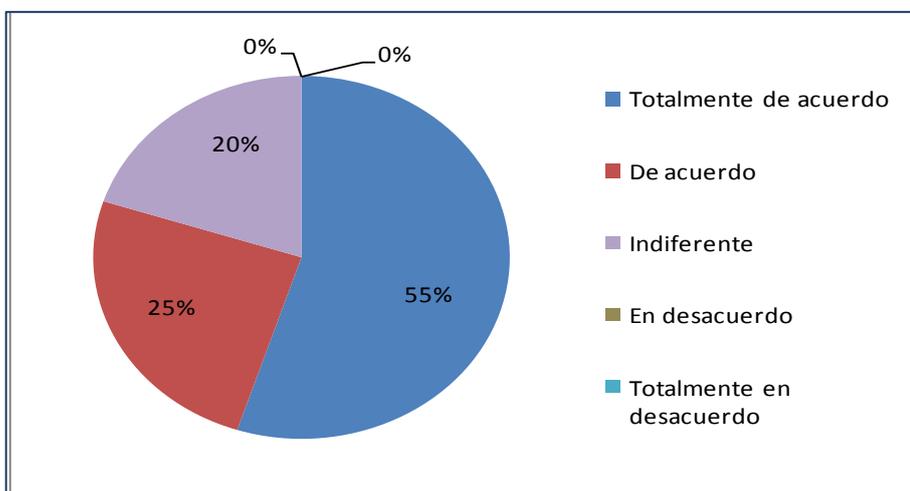
**Figura 50: Tipo de servicio más solicitado del Hotel Costa del Sol**

El servicio más solicitado es el hospedaje, no olvidemos que la mayor demanda es de turismo quienes utilizan el servicio para descansar.



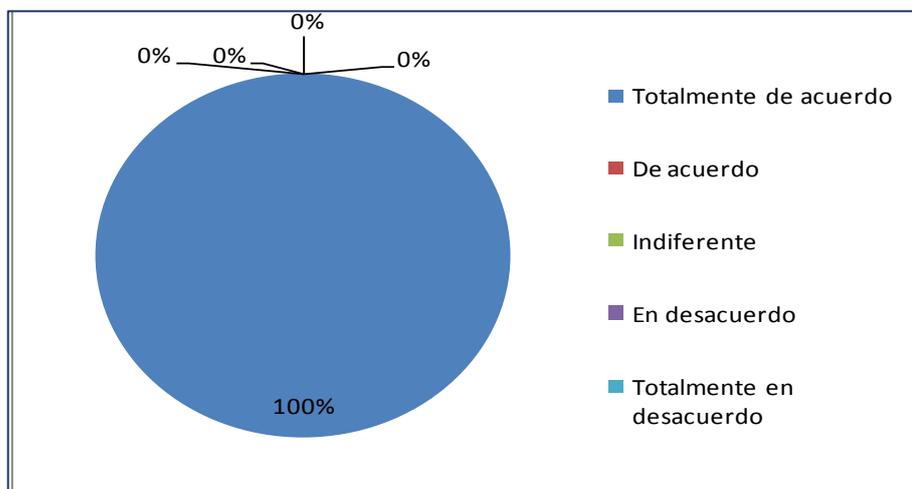
**Figura 51: Frecuencia de visitas del Hotel Costa del Sol**

El hospedaje mayormente se da una vez al mes y en menor proporción solo se ha concurrido una vez, en este último se manifestará la satisfacción y fidelización del nuevo cliente.



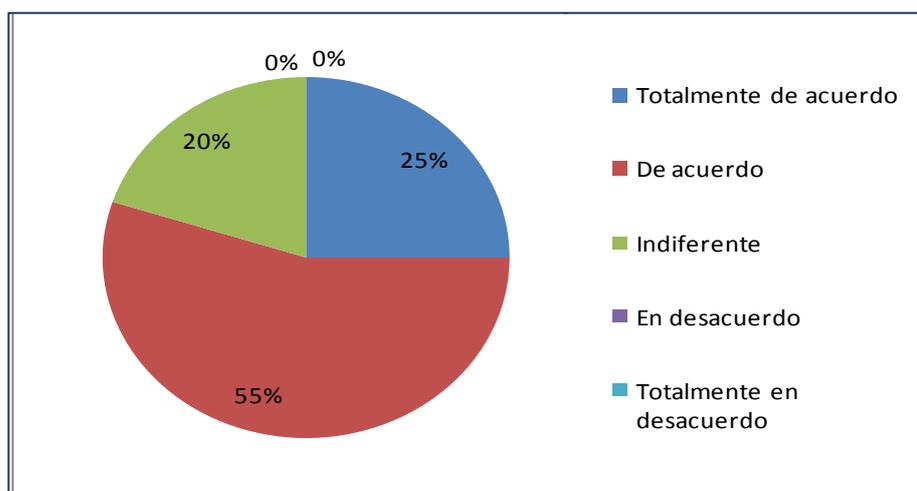
**Figura 52: Valoración del precio del Hotel Costa del Sol**

Debido al buen servicio e infraestructura los clientes están totalmente de acuerdo con el precio del mismo, un 25% solo de acuerdo, pues consideran que las habitaciones son pequeñas y la comida no es tan agradable.



**Figura 53: Valoración de la imagen de honestidad y confianza del Hotel Costa del Sol**

En torno a lo mencionado, en los otros análisis, se puede visualizar la honestidad que inspiran los trabajadores, siendo requisito para la permanencia en el ambiente laboral, junto a la confianza. Estos son primordiales para demostrar la eficiencia del servicio.



**Figura 54: Valoración del servicio del Hotel Costa del Sol**

La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio, porque sienten la calidad del servicio desde el momento que ingresan al hotel, desde el personal encargado de la puerta, la recepción, etc.

#### **4.1.3. Análisis de la situación**

##### **4.1.3.1. Análisis de la situación interna**

Después de haber analizado los dos hoteles cuatro estrellas en la ciudad de Chiclayo, podemos determinar, que ambos tienen en mayor o menor proporción ventajas y desventajas en la prestación del servicio. Pero cabe resaltar que pronto todo el panorama de uno de ellos va a cambiar ocasionando la posible inestabilidad del otro.

Casa Andina tiene hoy en día la responsabilidad de volver al Gran Hotel Chiclayo en una verdadera maravilla tornándose una fuerte competencia frente al Hotel Costa del Sol, pues ya su localización es una ventaja interesante que posee.

Pero eso aún lo experimentaremos en el 2012, mientras tanto muestra muchas deficiencias, que son aprovechadas por el Hotel Costa del Sol. Quienes explotan al máximo el tiempo que les queda, durante dicha reestructuración, para atender lo mejor posible a sus clientes, con el propósito de fidelizarlos y conservarlos.

Por otro lado, el análisis del entorno interno de ambos hoteles, fue muy útil porque permitió conocer sus fortalezas y debilidades. Con respecto a las fortalezas, el Gran Hotel Chiclayo, goza de un prestigio significativo, debido a su ubicación estratégica y al tiempo en el mercado; a diferencia del Hotel

Costa del Sol, los cuales ofrecen un servicio de calidad a precios cómodos y accesibles.

Y con respecto a las debilidades, el Gran Hotel Chiclayo, posee una infraestructura inadecuada, reflejada en las habitaciones que son muy pequeñas y oscuras, además de tener un casino ubicado en el primer piso, el cual genera ruidos molestos para los clientes del mismo piso y del próximo. En cambio, el Hotel Costa del Sol, presenta una ubicación aparentemente inapropiada ya que al encontrarse en una avenida muy concurrente, ocasiona malestar a los clientes a causa de los ruidos generados por el tráfico vehicular.

Mediante estos dos aspectos, se puede tener una remota idea de la situación de cada hotel, pero no es suficiente. En base a los resultados obtenidos, mediante encuesta, se elabora un diagnóstico comparativo con respecto a la gestión, específicamente en el servicio de hospedaje, con el propósito de intuir que indicadores presentan.

Para determinar los indicadores de gestión en estudio, es necesario conocer las habitaciones disponibles y ocupadas. En el Gran Hotel Chiclayo, se averiguó que poseen 129 habitaciones disponibles para el servicio de alojamiento, de las cuales son ocupadas un promedio de 90 diarias. Por el contrario, el Hotel Costa del Sol, tiene 82 habitaciones disponibles, de las cuales son ocupadas un promedio de 60 diarias.

En cuanto a los indicadores de eficiencia y calidad; tenemos en primer lugar, los vinculados a la ocupación hotelera, dentro de ellos tenemos el porcentaje de ocupación, donde se determinó que ambos hoteles muestran cierta inestabilidad, puesto que ninguno de los dos llega a cubrir el 100%, lo que no significa que en ellos recaiga toda la responsabilidad, ya que existe factores externos que no pueden ser controlados.

Otro sería, el número medio de clientes totales por habitación, en el cual se mostró una diferencia pues los factores de estadia varían de acuerdo a las necesidades de los clientes, como es en este caso; trabajo y turismo.

En segundo lugar, los indicadores vinculados a la estancia de los clientes, tenemos el número de entradas, salidas y no-shows, donde se determinó que ambos hoteles presentan la misma proporción de personas que no se llegan en el día de la reserva.

En tercer lugar, los indicadores vinculados a los ingresos, y dentro de ellos se observa el ingreso total por habitación ocupada, en el cual mostró una diferencia debido a que el número de habitaciones ocupadas son distintas (90 y 60 habitaciones). Y con respecto a los ingresos totales por habitación disponible, se presentó ingresos diferentes porque el número de habitaciones disponibles son distintos.

En cuarto lugar, los indicadores relacionados con los clientes, tenemos el análisis de la procedencia del cliente; en el Gran Hotel Chiclayo es por trabajo y en el Costa del Sol es por turismo, lo cual es útil para su gestión ya que permite conocer el factor que se debe explotar para atraer más clientes. Y el análisis de la satisfacción del cliente, fue completamente satisfecho para ambos, pero con una diferencia del 5%, debido a que el Gran Hotel Chiclayo no cumple con todas las expectativas de los clientes.

Por último lugar, los indicadores relacionados con los recursos humanos, han permitido conocer el potencial humano de cada uno de los hoteles. Con respecto al Gran Hotel Chiclayo, se observó que algunos trabajadores no se encuentran identificados con las nuevas políticas implementadas, generando ineficiencias en el desempeño del trabajo. En cambio, el Hotel Costa del Sol, se percibió un clima laboral muy bueno, ya que existe confianza entre el gerente y sus colaboradores.

#### **4.1.3.2. Cartera de servicios**

En cuanto a los servicios que ofrece el Gran Hotel Chiclayo son los siguientes: cuatro salones de conferencias (capacidad 400 personas), vigilancia permanente, Restaurant "Huaca de Oro", Bar Café Pizzería "Cappuccino", Bar "Las Palmeras", Casino Karaoke "Solid Gold", Business Center (disponer de computadoras para realizar trabajos de oficina), WI-FI (Internet Inalámbrico), lavandería, box lunch (ideal para paseos y excursiones), room service (platos a la carta en la comodidad de su habitación), Vital Gym Spa (masajes, acceso libre al gimnasio mecánico, coiffure, tratamientos: corporales, exfoliación, faciales, reductores y reflexología).

Y en cuanto a los servicios que ofrece el Hotel Costa del Sol, son los siguientes: restaurante Páprika, bar Shams, Room Service las 24 horas, Catering, cinco salas de eventos, dos directorios, casino, bussines center 24 horas, una sala de masajes, sauna, jacuzzi, piscina, gimnasio, lavandería, estacionamiento, recojo y traslado del aeropuerto, guardianía de equipaje, lustrado de calzado, información turística y confirmación de vuelos.

#### **4.1.4. Análisis de la situación externa**

##### **4.1.4.1. Análisis de la competencia**

La competitividad en todos los casos, resulta ser un elemento esencial para determinar las acciones que se deben tomar en cuenta. Estas acciones deben ser más eficaces que la de nuestros competidores.

El Gran Hotel Chiclayo y Costa de Sol no solo compiten entre sí. Pues existen otros que tratan de satisfacer las mismas necesidades de un mismo grupo de consumidores. La elección solo depende del gusto o posibilidades del mismo.

Por ello se tomó en cuenta las oportunidades y amenazas que ambos hoteles presentan.

Con respecto a las oportunidades, el Gran Hotel Chiclayo, debido al aumento de las sucursales de empresas limeñas, éste puede lograr a obtener más clientes, y será trabajo de ellos, sobretodo de su personal, alcanzar su máxima satisfacción, mediante el desarrollo de nuevas estrategias; el Costa del Sol, por otro lado, además de lo ya mencionado, posee algo mucho más importante como es el trabajo en equipo, la confianza y la amabilidad.

Frente a estas oportunidades, que deben ser estudiadas constantemente por el gerente, se encuentran también las amenazas que genera cierta incertidumbre para acaparar la aceptación en todo consumidor de este servicio. En el Gran Hotel Chiclayo se mencionó que una de sus mayores amenazas, es la creación de otro hotel de cuatro estrellas; En el Hotel Costa del Sol la futura reestructuración del Gran Hotel.

## 4.2. Discusión

Tabla 6: Análisis de cada resultado obtenido de los dos hoteles de cuatro estrellas

ENCUESTA	GRAN HOTEL CHICLAYO	HOTEL COSTA DEL SOL
¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento la empresa?	Como hotel más de 20 años, pero como parte de la cadena Casa Andina 4 meses	11 años
¿Cuántas habitaciones en total, tiene la empresa?	129 habitaciones	82 habitaciones
De todas las habitaciones ¿Cuántas son las disponibles a ser prestadas para el servicio de alojamiento?	129 habitaciones	82 habitaciones
¿Cuántas habitaciones ocupan diariamente, en promedio?	90 habitaciones	60 habitaciones
¿Cuántas personas hay por habitación, en promedio?	1.23 personas	2.5 personas
¿Cuál es el número promedio de niños por habitación?	0.28 niños	0.58 niños
¿Cuántas personas ingresan en total, por día?	111 personas	150 personas
¿El precio de la habitación es fijo o varía en base al número de ocupantes por habitación?	Fijo	Fijo
¿Cuántas personas desocupan las habitaciones, diariamente?	111 personas	150 personas
¿Cuántas personas hacen reservas, al día?	90 habitaciones	60 habitaciones

¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado para las reservaciones?	Vía internet	Vía internet
¿Cuántas personas no se presentan en el día de la reserva?	Menos de 30	Menos de 20
¿Cuál es el motivo de mayor porcentaje para la estadía del cliente en el hotel?	Negocio (TRABAJO)	Turismo
¿A cuánto asciende los ingresos diarios del hotel, excluyendo los ingresos vinculados a otros departamentos?	S/. 27,650	S/. 18,775
¿Qué factor motiva al cliente para la elección del hotel?	Calidad e infraestructura (G), Precio (T), Prestigio (C)	Precio y calidad
¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes?	Completamente satisfecho (G y T), Normal (C)	Completamente satisfecho (G y T), Satisfecho (C)
¿La empresa hace el esfuerzo en entender las necesidades e interés de sus clientes, para alcanzar sus expectativas?	Casi siempre	Siempre
¿La empresa tiene capacidad de respuesta para atender sus consultas (disponibilidad y rapidez)?	Casi siempre	Siempre
¿Se da la atención, consideración, respeto y amabilidad por parte del personal (Cortesía y profesionalidad)?	Casi siempre	Siempre
¿La empresa ha atendido y solucionado satisfactoriamente los problemas?	Casi siempre	Siempre
¿Qué tipo de servicio del hotel, utilizan los clientes?	Hospedaje	Hospedaje

¿Los clientes, con qué frecuencia visitan el hotel?	Una vez a la quincena	Una vez al mes
¿Están de acuerdo con el precio establecido por el hotel, los clientes?	Indiferente	Totalmente de acuerdo
¿El servicio se adapta perfectamente a las necesidades de los clientes?	Desacuerdo	De acuerdo
¿Cuántos empleados tiene la empresa, en total?	104	Dato no disponible
¿Cuántos empleados han sido contratados en total, solo para las habitaciones disponibles a ser prestadas para el servicio de alojamiento?	30	Dato no disponible
De los empleados contratados por las habitaciones disponibles ¿Cuántos atienden por habitación ocupada?	5	Dato no disponible
¿Cuántos empleados tienen por tipo de contratación?	15 por Contratos de naturaleza accidental 89 por Contrato a plazo determinado	Dato no disponible
¿Cuántos trabajadores son practicantes?	---	Dato no disponible
Del total de empleados ¿Cuántos son fijos?	Todos sus colaboradores son fijos	Dato no disponible
Con respecto a la rotación del personal ¿Cuántos empleados ingresan y salen de la organización?	5	Dato no disponible
Al día ¿Cuántos empleados abandonan su puesto de trabajo o no llegan al trabajo?	---	Dato no disponible
Con respecto a la jornada laboral ¿Cuántos horas trabajan los empleados?	8 horas	8 horas y 12 horas
¿Existen accidentes dentro de la empresa?	No	No

¿Cuántas horas emplean para la capacitación de los empleados?	2 horas por cada 8 horas de trabajo	15 horas(5 horas por 3 meses) al año
¿Los trabajadores mantienen una buena comunicación con su gerente?	No	Si
En su opinión ¿Las estrategias tomadas por la empresa aumentan la rentabilidad?	Casi siempre	Siempre
¿Qué tipo de estrategias se aplica con mayor frecuencia en la empresa?	Diferenciación competitiva	Obtención de más clientes y la fidelización de los actuales
¿En qué grado de prioridad se practican estos valores en su empresa?	Proactivo	Negociador
¿Cuáles serían las competencias personales de un colaborador en orden de prioridad?	Honestidad	Confianza
¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?	Si	Si
¿Cómo es el clima laboral de su empresa?	Regular	Muy bueno
¿Qué tipo de recompensa reciben por parte de la empresa?	Aumento de sueldo	Reconocimiento
¿Cómo calificaría usted el trabajo en equipo en su empresa?	Regular	Bueno
¿Se siente identificado con la empresa?	Casi siempre	Siempre
¿Qué tipo de liderazgo generalmente percibe usted en su empresa?	Orientado a las tareas	Mediante recompensas o castigos
¿En caso de suceder algún tipo de inconveniente, le da a conocer los acontecimientos a su sucesor?	Siempre	Siempre

¿Se siente usted satisfecho con la seguridad que ofrece su empresa?	Casi siempre	Siempre
¿En qué entorno se desarrolla actualmente su empresa?	Cambiante	Estable
¿Considera que la capacitación que recibe tiene el impacto esperado?	Siempre	Siempre
¿En su opinión considera que todas las decisiones deben tomarse por consenso del equipo?	Siempre	Siempre

Como se puede observar en el recuadro, estos hoteles, reúnen las condiciones necesarias para su categoría. Aunque cada uno tenga su propia manera de gestionar, logran posicionarse en el mercado, satisfaciendo las diversas necesidades de los clientes. Esta misma permite obtener diferencias que sirven de base para la toma de decisiones.

Considerando los resultados de cada ítem (agrupado convenientemente para su análisis), se aprecia la gran importancia de su desarrollo. Y a la vez, permite conocer las condiciones que deben reunir los hoteles que pertenecen a la categoría de cuatro estrellas.

1. Respecto a la información sobre las habitaciones, más del 70% son ocupadas a diario. En la mayoría de los casos, las reservaciones hechas vía internet resultan una fuente no confiable, ya que aproximadamente el 33% no se presentan en dicho día.  
Se puede afirmar que los motivos de mayor porcentaje de estas estadías, son el Turismo y Trabajo. Este dato es relevante, permitiendo a las empresas implementar indicadores de oportunidad, con el fin de captar más clientes.
2. Sus ingresos diarios, exclusivamente los vinculados al servicio de alojamiento, ascienden a más de S/.23, 213. Esto se da, porque siempre van a existir personas que necesiten de estos servicios, lo cual hace que este rubro sea rentable.
3. Los factores que motivan al cliente para la elección de un determinado hotel, son: prestigio, precio y calidad. Pues, los que prestan estos servicios, son empresarios o familias de un alto nivel económico. Por ello, buscan primero el grado de prestigio que posee; en base a ubicación, infraestructura y diversidad de servicios. Segundo; el precio, que este acorde con el servicio recibido. Y por último; la calidad, lo cual es muy esencial para su satisfacción.
4. Dicha satisfacción, aún se encuentra entre los tramos de normal a satisfecho. Este resultado nos muestra que a los hoteles, en general, les falta conocer la totalidad de sus debilidades. Para poder, a través de la implementación de indicadores, eliminar el riesgo que ocasiona.

5. Con respecto a la capacidad de respuesta para atender las consultas y solucionar los problemas, se localiza entre los tramos de casi siempre a siempre. Debido a que el personal, en ocasiones no muestra cortesía ni profesionalismo en el momento de brindar el servicio. Lo cual se da por la falta de supervisión por parte de gerencia, ocasionando que su servicio no se adapte perfectamente a las necesidades de los clientes, y además no alcance la totalidad de sus expectativas.
6. La frecuencia con que los clientes de otras ciudades, se hospedan en Chiclayo, es una vez a la quincena o al mes. Y lo hacen para supervisar sus empresas o sucursales, y/o turismo o vacaciones.
7. Las horas empleadas para la capacitación de los colaboradores, son de suma importancia para brindar un servicio eficiente y de calidad. Por ello, los hoteles creen conveniente utilizar 2 horas por cada semana, o 5 horas por cada 3 meses. Según las estrategias y el tipo de gestión que posea.
8. Estas estrategias, que se aplican con mayor frecuencia, son diferenciación competitiva y/u obtención de más clientes y la fidelización de los actuales. Los cuales, aumentan la rentabilidad entre los tramos de casi siempre a siempre.
9. Los valores que se practican dentro de los hoteles son, proactivo y negociador. Puesto que, todo colaborador debe ser ante todo muy activo y creativo para encontrar nuevas opciones, las cuales son necesarias para ofrecer un servicio único. Y además debe tener la habilidad para decidir la respuesta ante cualquier circunstancia que se presente o ante nuevas oportunidades, con respecto a la competencia. Con respecto, a sus competencias personales, las más prioritarias son la honestidad y confianza.
10. El clima laboral de los alojamientos es bueno, debido a que los trabajadores, en la mayoría de las veces, mantienen una adecuada comunicación con su gerente. Generando un trabajo en equipo de regular a bueno.

11. Los tipos de liderazgo que predominan en esta categoría de hoteles, son: orientado a las tareas y/o mediante recompensas o castigos. Esto se ve reflejado en el desarrollo de la jornada laboral. Es decir, si desempeñas más funciones, recibirás mayor sueldo; y si a ello se le agrega la eficiencia y calidad, recibirás un reconocimiento.
12. Con respecto a la satisfacción, en la seguridad que ofrecen las empresas, ésta va de casi siempre a siempre. Lo cual repercute en la identificación que tienen los colaboradores con respecto al hotel donde laboran.
13. Todos los trabajadores consideran que las decisiones siempre se deben tomar por consenso del equipo, para ejercitar el trabajo en equipo. Y además, cuando suceda algún tipo de inconveniente, dar a conocer dichos acontecimientos a su sucesor.

**Tabla 7: Cuadro de Causas – Efectos**

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS
La existencia de personas que no se presentan en el día de la reserva.	Falta de confirmación de las reservas hechas vía internet.	Disminución de los ingresos, y bajo porcentaje de ocupación.
El nivel de satisfacción aún no se encuentra en la posición más óptima	Falta de conocimiento y atención a los reclamos de los clientes.	Disminución en el grado de satisfacción, y por ende; reducción de la cartera de clientes.
El personal, en ocasiones no muestra cortesía ni profesionalismo al brindar el servicio.	Falta de supervisión por parte de gerencia.	Las necesidades de los clientes no son totalmente satisfechas, y no cumplen sus expectativas.
El trabajo en equipo se encuentra entre los tramos de regular a bueno	Falta de programas donde se desarrollen las habilidades del trabajo en equipo, en todos los niveles jerárquicos.	Generar un deficiente clima laboral, ocasionando que se sientan desmotivados para la realización de su trabajo.
Infraestructura anticuada e inapropiada para un descanso placentero.	Descuido de la gerencia en el monitoreo de una infraestructura adecuada de atención al cliente.	No cubrir con las expectativas de los clientes, y por ende; disminuir el flujo de ingresos.

El alcance que una auditoría de gestión tiene frente a las necesidades de las empresas hoteleras es sumamente significativo, ya que mediante ésta técnica de asesoramiento dichas empresas podrán analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Además ayuda a controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficiencia, calidad y oportunidad.

Existen diversos motivos por los cuales una empresa decide utilizar una auditoría de gestión, pero los principales son los siguientes:

- Compra:

En el caso del Gran Hotel Chiclayo, el cual fue comprado por la cadena de hoteles Casa Andina, resulta apropiado ya que el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

- Fluctuaciones del mercado:

La dirección del Gran Hotel Chiclayo y Costa del Sol; no siempre están en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

Los procedimientos y técnicas de auditoría a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento en los ingresos diarios de alojamiento, confirmación de las reservas hechas vía internet, el establecimiento de nuevas ideas para mejorar el servicio, monitorear cada cierto tiempo la infraestructura, la realización de pequeñas encuestas a los clientes con respecto al servicio,

establecer programas de capacitación donde se desarrolle el trabajo en equipo y la exigencia de los valores y competencias.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore su efectividad, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, calidad y oportunidad de la gestión y rentabilidad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

## V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIÓN Y PROPUESTA

### 5.1. Conclusiones

- Los diversos indicadores que fueron encontrados en las empresas hoteleras de cuatro estrellas en la ciudad de Chiclayo, fueron los indicadores vinculados a la ocupación hotelera, a la estancia de los clientes, a los ingresos (por habitación ocupada y disponible), relacionado con los clientes (procedencia y satisfacción) y con los recursos humanos. Pero su uso está aún en proceso de aprendizaje; ya que los gerentes se limitan a la presentación de los resultados y muy poco se concentran en identificar las razones del comportamiento del índice, y así proponer las estrategias necesarias para mantener y/o mejorar la actuación.
  
- El alcance que una auditoría de gestión tiene frente a las necesidades de las empresas hoteleras es sumamente significativo, ya que mediante el uso de un sistema de indicadores dichas empresas podrán tomar decisiones más asertivas y de acorde con la realidad; a partir del cual es posible determinar las acciones a seguir, tomando en cuenta las causas de las variaciones experimentadas por los indicadores. En este caso se evaluó los indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad; determinando lo siguiente:
  - Con respecto al indicador de eficiencia, se estableció poner una mayor relevancia en las reservaciones hechas vía internet para tener mayores posibilidades de incrementar los ingresos. Resaltar la participación de los trabajadores mediante la mejora de las capacitaciones, con el fin de obtener cambios en sus actitudes generando un excelente clima laboral, sin dejar de lado la satisfacción en su seguridad.
  
  - En relación al indicador de calidad, se determinó la necesidad de tener constantemente la opinión de los clientes mediante pequeñas

encuestas, para obtener un beneficio a través de las sugerencias. Además, de proporcionar un buen servicio, sustentado en los valores y competencias personales, los cuales deben ser evaluados con mayor énfasis en el examen psicotécnico.

- Mediante el indicador de oportunidad, se medirá la gestión del servicio a través de un plan estratégico, ofreciendo ideas novedosas, que permita diferenciarse de la competencia. A su vez, incluir la implementación de un módulo, que facilite el reconocimiento del servicio, aumentando de esta manera la cartera de clientes.
- La propuesta de indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad, realizada en base a los resultados obtenidos dentro de la categoría de cuatro estrellas; permite evaluar el desempeño de su gestión, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y mejorar la efectividad de sus operaciones. Esta propuesta consiste en índices cuantitativos que nos ayudarán a mejorar los problemas encontrados, los cuales son: relacionados con las reservas hechas vía internet, vinculados a los motivos de las estadías, ingresos diarios de alojamiento, factores de motivación, grado de satisfacción, la capacidad de respuesta para atender las consultas, frecuencia de los clientes, relacionados con los valores y competencias personales, vinculados al trabajo en equipo, grado de satisfacción con respecto a la seguridad.

## **5.2. Recomendación**

- Se sugiere aplicar la propuesta, en cualquier hotel de cuatro estrellas, que tenga estos tipos de deficiencias, con el fin de mejorar la eficiencia y calidad del servicio. Y con respecto a las eficiencias, poder reforzarlas, llegando a cumplir con sus objetivos trazados.

## 5.3. Propuesta

Tabla 8: Recomendaciones a seguir para obtener los resultados esperados

PROBLEMAS	RECOMENDACIONES	ACCIONES A SEGUIR	RESULTADOS ESPERADOS
Las reservaciones hechas vía internet no son confiables, ya que el 33% no se presentan en dicho día.	Implementar en el sistema de la página web, un ítem dónde obligatoriamente, para culminar su reserva, se solicite su teléfono. Con la finalidad de confirmar su estadía.	Fijar dentro de las responsabilidades de recepción, una persona encargada de leer los correos, para luego realizar las llamadas, y por último dar a conocer su confirmación.	Se espera que todas las reservas hechas vía internet estén confirmadas, generando mayores ingresos.
Los motivos de mayor porcentaje de las estadías, son el Turismo y Trabajo.	Establecer nuevas ideas que aporten al mejoramiento del servicio, y además que lo diferencie de los otros.	Efectuar un plan estratégico, en base al sector de mayor estadía.	Reforzar la fidelidad y atraer sus intereses. Asimismo, obtener un mayor porcentaje de ocupación, procurando cubrir sus necesidades.
Los ingresos diarios de alojamiento, ascienden a más de S/.23, 213, lo cual hace que este rubro sea rentable.	Realizar juntas directivas, con el propósito de analizar las propuestas y la ejecución de las mismas. Mediante el control interno.	Elaborar un presupuesto para la implementación de un control interno, con la colaboración de toda la estructura organizativa.	Mantener o generar los ingresos diarios, e innovar acciones que produzcan su estabilidad económica en el mercado.

<p>Los factores que motivan al cliente para su elección son: prestigio, precio y calidad.</p>	<p>Monitorear cada cierto tiempo la infraestructura, y evaluar la calidad del servicio.</p>	<p>Buscar un experto en diseño de interiores, que realice los estudios respectivos cada 5 años.</p>	<p>Estar a la vanguardia frente a las expectativas de los clientes, y mejorar la calidad del servicio. Como consecuencia de ello, tener un manejo adecuado del precio del servicio.</p>
<p>La satisfacción se encuentra entre los tramos de normal a satisfecho, por no conocer la totalidad de sus debilidades.</p>	<p>Ejecutar pequeñas encuestas, donde se pregunte respecto al servicio, y sus inconformidades.</p>	<p>Asignar la responsabilidad al asistente del área de control interno. Para que, al momento de realizarse éste control, ya se tenga evidencias.</p>	<p>Reflejar el grado de satisfacción de cada cliente, y poder utilizar esa información para su beneficio.</p>
<p>La capacidad de respuesta para atender las consultas y solucionar los problemas, se localiza entre los tramos de casi siempre a siempre.</p>	<p>Suministrar a los participantes un examen anterior y posterior a la capacitación, y compararlos, para verificar los alcances del programa.</p>	<p>Desarrollar dentro de las capacitaciones realizadas, cuestionarios con preguntas abiertas.</p>	<p>Servirá como guía para llegar a los resultados esperados; como cambiar las actitudes, los comportamientos, y el aumento de la eficiencia individual.</p>
<p>La frecuencia con que los clientes de otras ciudades, se hospedan en Chiclayo, es una vez a la quincena o al mes.</p>	<p>Tener en cuenta, los clientes que no han hecho factible su reserva, y los motivos de la estadía.</p>	<p>Instalar un módulo en el aeropuerto José Quiñones Gonzales, donde se repartan folletos, y se explique la información más resaltante.</p>	<p>Acrecentar el reconocimiento y la cartera de clientes. Lo que generará mayores utilidades.</p>

<p>Los valores que se practican son, proactivo y negociador. Con respecto, a sus competencias personales, las más prioritarias son la honestidad y confianza.</p>	<p>Exigir el cumplimiento de éstos valores y competencias, en el nuevo personal.</p>	<p>Encargar a la psicóloga, de poner mayor interés en la evaluación psicotécnica, realizada a los nuevos colaboradores.</p>	<p>Evitar la rotación del personal, y la disconformidad de los clientes con respecto al trato recibido.</p>
<p>El trabajo en equipo se encuentra entre los tramos de regular a bueno.</p>	<p>Agregar en los programas de capacitación, reuniones donde se desarrollen las habilidades del trabajo en equipo, en todos los niveles jerárquicos.</p>	<p>Planificar programas, mediante la distribución de los colaboradores en equipos.</p>	<p>Generar un excelente clima laboral, logrando que se sientan motivados para la realización de su trabajo. A medida de tener más opiniones, al momento de tomar una decisión.</p>
<p>La satisfacción, con respecto a la seguridad de los trabajadores, va de casi siempre a siempre.</p>	<p>Reforzar la inspección del trabajo, en prevención de riesgos laborales, determinando las condiciones y situaciones que puedan terminar en accidentes, para luego apuntarlos y así prevenirlos.</p>	<p>Verificar continuamente el buen estado de los equipos de trabajo, en protección del personal. Estimular constantemente sobre las ventajas de mantener prácticas de seguridad.</p>	<p>Prevenir los riesgos que encierra cada etapa del trabajo.</p>

Después de analizar cada problema, adicionamos los indicadores cuantitativos que se pueden tener en cuenta, dentro del sector hotelero, específicamente los de cuatro estrellas.

Tabla 9: Propuesta de indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad

PROBLEMAS	INDICADORES CUANTITATIVOS	TIPOS DE INDICADORES
Las reservaciones hechas vía internet no son confiables, ya que el 33% no se presentan en dicho día.	<u>Personas que se presentan en el día de la reserva</u> Total de las solicitudes de reservas	Indicador de Eficiencia
Los motivos de mayor porcentaje de las estadias, son el Turismo y Trabajo.	<u># personas que utilizan los hoteles de 4 estrellas</u> Total de personas que ingresan a Chiclayo <u># de personas que se hospedan por turismo</u> Total de personas que ingresan a Chiclayo <u># de personas que se hospedan por trabajo</u> Total de turistas que ingresan a Chiclayo	Indicador de Oportunidad
Los ingresos diarios de alojamiento, ascienden a más de S/.23, 213, lo cual hace que este rubro sea rentable.	<u>Ingresos diarios de alojamiento del hotel</u> Ingresos esperados (S/.23, 213)	Indicador de Eficiencia
Los factores que motivan al cliente para su elección son: prestigio, precio y calidad.	<u># de habitaciones, con mala infraestructura</u> Total de habitaciones	Indicador de Eficiencia, Calidad y Oportunidad

La satisfacción se encuentra entre los tramos de normal a satisfecho, por no conocer la totalidad de sus debilidades.	$\frac{\# \text{ de personas insatisfechas}}{\text{Total de personas hospedadas}}$	Indicador de Calidad
La capacidad de respuesta para atender las consultas y solucionar los problemas, se localiza entre los tramos de casi siempre a siempre.	$\frac{\# \text{ de consultas atendidas}}{\text{Total de consultas}}$	Indicador de Eficiencia
La frecuencia con que los clientes de otras ciudades, se hospedan en Chiclayo, es una vez a la quincena o al mes.	$\frac{\# \text{ de personas hospedadas}}{\text{Total de personas que recibieron los folletos}}$	Indicador de Oportunidad
Los valores que se practican son, proactivo y negociador. Con respecto, a sus competencias personales, las más prioritarias son la honestidad y confianza.	$\frac{\# \text{ de personas seleccionadas}}{\text{Total de personas evaluadas}}$	Indicador de Calidad
El trabajo en equipo se encuentra entre los tramos de regular a bueno.	$\frac{\# \text{ de personas que se adaptaron al programa}}{\text{Total de trabaj. de la estructura organizativa}}$	Indicador de Eficiencia
La satisfacción, con respecto a la seguridad de los trabajadores, va de casi siempre a siempre.	$\frac{\# \text{ de personas que han sufrido algún accidente}}{\text{Total de trabaj. de la estructura organizativa}}$	Indicador de Eficiencia

VI.

REFERENCIAS

## BIBLIOGRÁFICAS

- Álvaro Cedeño, G. (2005). *Administración de la empresa*. (10° Edición). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Conde M., Yennifer F. (2011). *La Intervención del Turismo en la Economía Peruana*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos58/turismo-economia-peruana/turismo-economia-peruana2.shtml>
- Córdor Osorio, Luis R. (2011). *La Industria Hotelera en Perspectivas*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/myriam410/la-industria-hotelera-en-perspectivas-presentation>
- C. Shaw, John (1991). *Gestión de Servicios*. España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva - EMVI (2011). *La Industria Turística*. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>
- Favre Sandrine, Martín L. M. & Zaldívar O. L. (2009). *Contabilidad de Gestión en la Hostelería*. Disponible en: [http://web.usal.es/~igallego/Alumnos/EMPRESAS\\_HOTELERAS.pdf](http://web.usal.es/~igallego/Alumnos/EMPRESAS_HOTELERAS.pdf).
- Felipe Gallego, J. (2002). *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. (1° Edición). España: Editorial Thomson Editores.
- Fragoso S., Luis (1964). *Planeación de un sistema de control interno para una industria hotelera*. (1° Edición). México: Editorial Universidad Nacional Autónoma de México.
- Franklin F., Enrique B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*. (2° Edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Fuller, Norma (2009). *Políticas Públicas de Turismo en el Perú*. Disponible en: [http://pucp.academia.edu/normafuller/Books/182583/Turismo\\_y\\_Cultura.\\_Entre\\_el\\_entusiasmo\\_y\\_el\\_recelo](http://pucp.academia.edu/normafuller/Books/182583/Turismo_y_Cultura._Entre_el_entusiasmo_y_el_recelo)
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad*. (1° Edición). España: Editorial Limusa S.A.

- Inversiones en Turismo S.A. – INVERTUR (2009). Disponible en: <http://www.bvl.com.pe/eeff/B60004/20100326123902/MEB600042009AIA01.PDF>
- López Cabarcos, Á. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. (1° Edición). España: Editorial Gesbiblo.
- Mapcal S.A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. (1° Edición). España: Editorial Díaz de Santo.
- Oriol Amat, Fernando C. (2010). *Contabilidad, Control de Gestión y Finanzas de Hoteles*. España: Editorial Profit Editorial.
- Reglamento de Establecimiento de Hospedaje. D. S. N° 029-2004-MINCETUR. Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/REGLESTAB\\_HOSP\\_2004.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf)
- Tinoco G., Oscar (2003). *Los Impactos del Turismo en el Perú. Producción y Gestión*. Editorial Industrial Data. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol6\\_n1/pdf/impactos.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol6_n1/pdf/impactos.pdf)
- Torres Orihuela, G. (2006). *Tratado de Contabilidad de Costos por Sectores Económicos. Doctrina - Casos prácticos*. Lima: Editorial Marketing Consultores.
- Turismo Sostenible (2011). Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_sostenible)
- Universidad Católica (2008). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Disponible en: <http://btpucp.pucp.edu.pe/ciiu/>
- Vásquez López, Rafael F. (2011). *La Demanda Turística en el Perú*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/demanda-turismo-peru/demanda-turismo-peru.shtml>

## VII. ANEXOS

Tabla 10: Matriz de consistencia

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES - OPERACIONALIZACIÓN	DISEÑO METODOLÓGICO				
						TIPO/DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACIÓN	MUESTRA	MÉTODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<b>EVALUACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, CALIDAD Y OPORTUNIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE CUATRO ESTRELLAS, CIUDAD DE CHICLAYO, MEDIANTE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN, PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD</b>	¿De qué manera una propuesta de indicadores realizada mediante auditoría de gestión mejorará la eficiencia, calidad y oportunidad de las empresas hoteleras de cuatro estrellas, en la ciudad de Chiclayo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecedentes</li> <li>2. Sector Servicios de Alojamiento dentro de la Economía Peruana               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Servicios de Alojamiento en la Actividad Turística</li> <li>2.2. Actividad Hotelera                   <ol style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Establecimientos hoteleros y su clasificación</li> <li>2.2.2. Características de la industria hotelera</li> <li>2.2.3. Contabilidad de Costes</li> </ol> </li> <li>3. Gestión Administrativa                   <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Mercadeo y Ventas</li> <li>3.2. Control Gerencial</li> <li>3.2.1. Eficiencia, Calidad y oportunidad</li> <li>3.3. Control Operativo                       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.3.1. Habitaciones</li> <li>3.3.2. Alimentos y Bebidas</li> </ol> </li> <li>3.4. Control Interno                       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.4.1. Áreas Operativas</li> <li>3.4.2. Organigrama</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>4. Auditoría de Gestión                   <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Indicadores de Eficiencia, Calidad y Oportunidad                       <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.1. Habitaciones disponibles y ocupadas</li> <li>4.1.2. Indicadores vinculados a la ocupación hotelera</li> <li>4.1.3. Indicadores vinculados a la estancia de los clientes</li> <li>4.1.4. Indicadores vinculados a los ingresos del establecimiento</li> <li>4.1.5. Indicadores relacionados con los clientes</li> <li>4.1.6. Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel</li> <li>4.1.7. Indicadores de mejora</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>	<p><b>GENERAL:</b> Proponer a las empresas hoteleras de cuatro estrellas ubicadas en la ciudad de Chiclayo indicadores de gestión que le permitan evaluar su desempeño con la finalidad de incrementar su rentabilidad y efectividad.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> - Investigar y evaluar los diversos indicadores que son utilizados actualmente por las empresas hoteleras de cuatro estrellas en la ciudad de Chiclayo. - Analizar el alcance de una auditoría de gestión frente a las necesidades de las empresas hoteleras.</p>	Mediante los indicadores de eficiencia, calidad y oportunidad las empresas hoteleras de cuatro estrellas, en la ciudad de Chiclayo, podrán evaluar su gestión para la mejor efectividad de sus operaciones y su rentabilidad.	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Rentabilidad</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Indicadores de Gestión</p> <p><b>VARIABLE INTERVINIENTE:</b> Auditoría de Gestión</p>	<p><b>DE ACUERDO AL FIN QUE SE PERSIGUE:</b> Aplicada – No experimental</p> <p><b>DE ACUERDO AL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptiva - Transaccional</p>	Se encuentran todos los hoteles de la ciudad de Chiclayo, sin considerar las categorías.	Se encuentran los dos hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Chiclayo, los cuales son: El Gran Hotel Chiclayo y Costa del Sol, debemos tener en cuenta que estos hoteles no tienen las mismas características con respecto a las otras categorías; sin embargo nos permite tener una base para las diversas situaciones problemáticas que se presenten en el sector hotelero.	<p>Revisión documental: - Fichas - Resúmenes</p> <p>Muestreo estadístico: - Ordenamiento de datos</p>	<p>- Encuestas - Observación</p>

Tabla 11: Requisitos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles

REQUISITOS MÍNIMOS	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS	2 ESTRELLAS	1 ESTRELLA
N° de Habitaciones	40	30	20	20	20
N° de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2 por N° total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3m2	2.5m2	1.5m2	-	-
Bar independiente	Obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor – cafetería (m2 por N° total de habitaciones). Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5m2 (separados)	1.25m2	1m2	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o guardarropa	closet o guardarropa
Simples (m2)					
Dobles (m2)	13m2	12m2	11m2	9m2	8m2
Suites (m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	18m2	16m2	14m2	12m2	11m2
Suites (m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	28m2	26m2	24m2	-	-
	32m2	28m2	26m2	-	-

<p>Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)  Área mínima m2  Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada</p>	<p>1 privado – con tina  5.5m2  altura 2.10m.</p>	<p>1 privado – con tina  4.5m2  altura 2.10m.</p>	<p>1 privado – con ducha  4m2  altura 1.80m.</p>	<p>1 cada 2 habitaciones – con ducha  3m2  altura 1.80m. (2)</p>	<p>1 cada 4 habitaciones – con ducha  3m2  altura 1.80m. (2)</p>
<p>Habitaciones (servicios y equipos)  Aire acondicionado frío (3)  Calefacción (3)  Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)  Alarma, detector y extintor de incendios  Tensión 110 y 220 v.  Frigobar  Televisor a color  Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)</p>	<p>obligatorio  obligatorio  obligatorio en ducha y lavatorio  obligatorio  obligatorio  obligatorio  obligatorio</p>	<p>obligatorio  obligatorio  obligatorio en ducha y lavatorio  obligatorio  obligatorio  obligatorio  obligatorio</p>	<p>-  -  obligatorio  -  -  obligatorio  obligatorio  (no en el baño)</p>	<p>-  -  obligatorio  -  -  -  -</p>	<p>-  -  obligatorio  -  -  -  -</p>

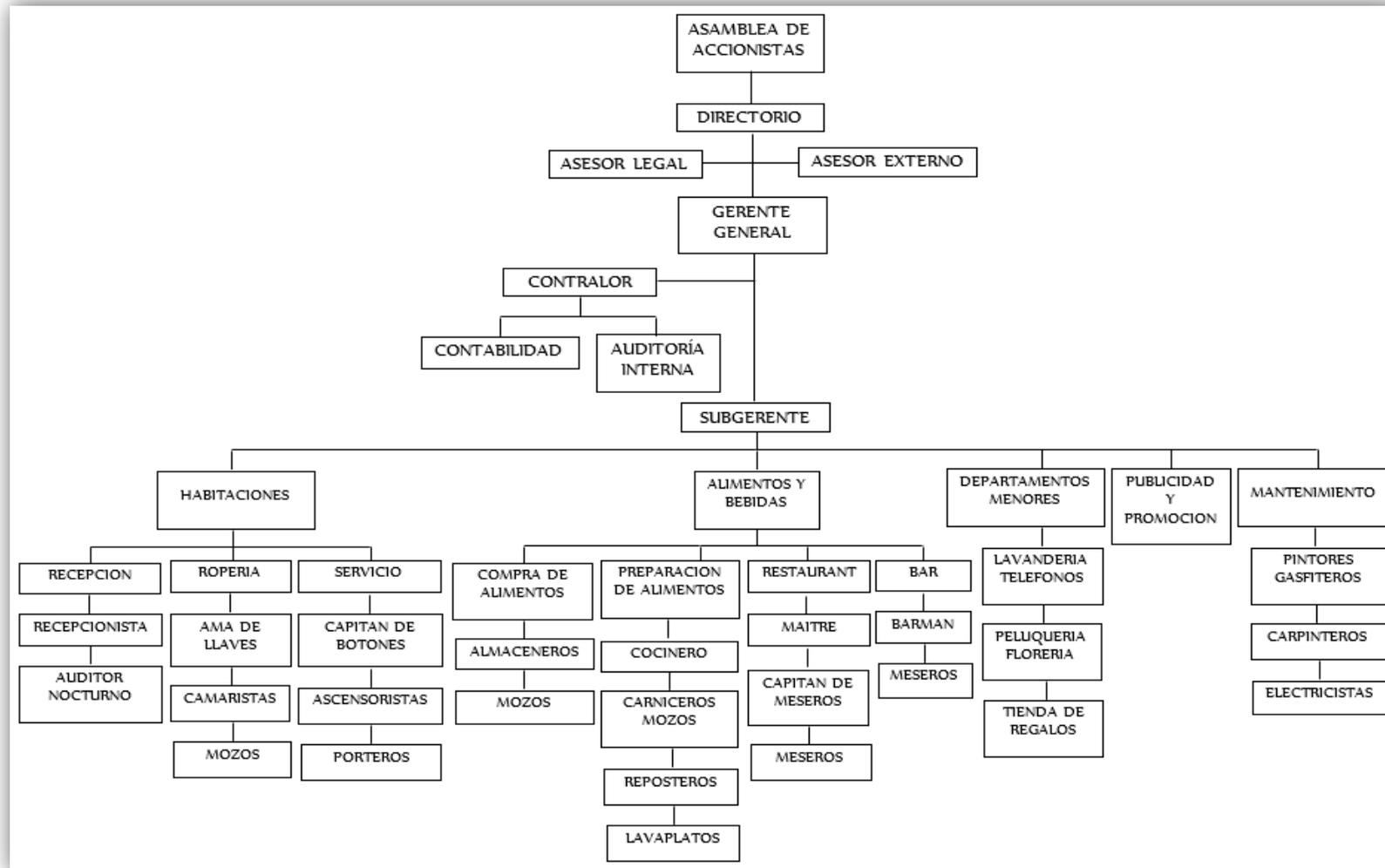
<p><b>Servicios Generales</b>  Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)  Atención a Habitaciones (24 horas)  Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)  Cambio regular de sábanas como mínimo</p>	<p>Obligatorio a partir de 4 plantas  Obligatorio  Obligatorio a partir de 4 plantas  diario (5)</p>	<p>Obligatorio a partir de 4 plantas  Obligatorio  Obligatorio a partir de 4 plantas  diario (5)</p>	<p>Obligatorio a partir de 5 plantas  -  -  diario (5)</p>	<p>Obligatorio a partir de 5 plantas  -  -  2 veces por semana</p>	<p>Obligatorio a partir de 5 plantas  -  -  2 veces por semana</p>
<p>Cambio regular de toallas como mínimo  Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores  Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)  Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)  Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito</p>	<p>diario 5  obligatorio  obligatorio  30%  obligatorio</p>	<p>diario 5  obligatorio  obligatorio  25%  obligatorio</p>	<p>diario 5  obligatorio  obligatorio  20%  -</p>	<p>diario 5  -  -  -  -</p>	<p>diario 5  -  -  -  -</p>
<p>Generación de energía para emergencia  Guardarropa – custodia de equipaje  Limpieza diaria del hotel y habitaciones  Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones</p>	<p>Obligatorio  Obligatorio  Obligatorio  Obligatorio</p>	<p>Obligatorio  Obligatorio  Obligatorio  Obligatorio</p>	<p>Obligatorio  Obligatorio  Obligatorio  Obligatorio pero sin teléfono</p>	<p>-  -  Obligatorio  -</p>	<p>-  -  Obligatorio  -</p>

Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Recepción y conserjería (1)	Obligatorio - separados	Obligatorio - separados	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	Obligatorio	-	-	-	-
Servicio de despacho de correspondencia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de facsímil	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (4)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicios higiénicos públicos	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza (4)	diferenciados por sexos	diferenciados por sexos	diferenciados por sexos	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	botiquín	botiquín
Servicio de atención de primeros auxilios	Obligatorio	Obligatorio	botiquín	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	60%	50%	40%	-	-
Zona de mantenimiento	Obligatorio	Obligatorio	-		

Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

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

Figura 55: Modelo de organigrama dentro del sector hotelero



## ENCUESTA A LOS GERENTES

**Observación:** Marque con un aspa (x) la respuesta según las condiciones que presenta su empresa.

---

**Datos Generales**

1.- ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento la empresa?

- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) 1 – 5 años   | <input type="checkbox"/> | b) 6 – 10 años   | <input type="checkbox"/> |
| c) 11 – 20 años | <input type="checkbox"/> | d) 21 a más años | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿A qué sector de la población está dirigida la empresa?

- |         |                          |          |                          |
|---------|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) Alta | <input type="checkbox"/> | b) Media | <input type="checkbox"/> |
| c) Baja | <input type="checkbox"/> |          |                          |

**Indicadores vinculados a la ocupación hotelera**

3.- ¿Cuántas habitaciones en total, tiene la empresa?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) 30 - 50   | <input type="checkbox"/> | b) 51 - 70  | <input type="checkbox"/> |
| c) 71 - 90   | <input type="checkbox"/> | d) 91 - 110 | <input type="checkbox"/> |
| e) 111 a más | <input type="checkbox"/> |             |                          |

4.- De todas las habitaciones ¿Cuántas son las disponibles a ser prestadas para el servicio de alojamiento?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) 30 - 50   | <input type="checkbox"/> | b) 51 - 70  | <input type="checkbox"/> |
| c) 71 - 90   | <input type="checkbox"/> | d) 91 - 110 | <input type="checkbox"/> |
| e) 111 a más | <input type="checkbox"/> |             |                          |

5.- ¿Cuántas habitaciones ocupan diariamente, en promedio?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) 30 - 50   | <input type="checkbox"/> | b) 51 - 70  | <input type="checkbox"/> |
| c) 71 - 90   | <input type="checkbox"/> | d) 91 - 110 | <input type="checkbox"/> |
| e) 111 a más | <input type="checkbox"/> |             |                          |

6.- ¿Cuántas personas hay por habitación, en promedio?

- |               |                          |               |                          |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) 1 persona  | <input type="checkbox"/> | b) 2 personas | <input type="checkbox"/> |
| c) 3 personas | <input type="checkbox"/> | d) 4 personas | <input type="checkbox"/> |
| e) 5 a más    | <input type="checkbox"/> |               |                          |

7.- ¿Cuál es el número promedio de niños por habitación?

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) 1 niño  | <input type="checkbox"/> | b) 2 niños | <input type="checkbox"/> |
| c) 3 niños | <input type="checkbox"/> | d) 4 niños | <input type="checkbox"/> |
| e) 5 a más | <input type="checkbox"/> |            |                          |

8.- ¿Cuántas personas ingresan en total, por día?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) 30 - 50   | <input type="checkbox"/> | b) 51 - 70  | <input type="checkbox"/> |
| c) 71 - 90   | <input type="checkbox"/> | d) 91 - 110 | <input type="checkbox"/> |
| e) 111 a más | <input type="checkbox"/> |             |                          |

9.- ¿Cuál es el precio por habitación?

- a) Simple .....
- b) Doble o Matrimonial .....
- c) Triple .....
- d) Junior Suite .....
- e) Suite .....
- f) Suite Presidencial .....

10.- ¿El precio de la habitación es fijo o varía en base al número de ocupantes por habitación?

- |                |                          |                    |                          |
|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) Precio fijo | <input type="checkbox"/> | b) Varía el precio | <input type="checkbox"/> |
|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|

Si varía, especifique a cuánto .....

### Indicadores vinculados a la estancia de los clientes

11.- ¿Cuántas personas desocupan las habitaciones, diariamente?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) 30 - 50   | <input type="checkbox"/> | b) 51 - 70  | <input type="checkbox"/> |
| c) 71 - 90   | <input type="checkbox"/> | d) 91 - 110 | <input type="checkbox"/> |
| e) 111 a más | <input type="checkbox"/> |             |                          |

12.- ¿Cuántas personas hacen reservas, al día?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) 30 - 50   | <input type="checkbox"/> | b) 51 - 70  | <input type="checkbox"/> |
| c) 71 - 90   | <input type="checkbox"/> | d) 91 - 110 | <input type="checkbox"/> |
| e) 111 a más | <input type="checkbox"/> |             |                          |



e) Precio  f) Variedad de servicios

19.- En su opinión ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes, con respecto al servicio de la empresa?

- a) Completamente satisfecho  b) Satisfecho   
 c) Normal  d) Insatisfecho   
 e) Completamente insatisfecho

### Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel

20.- ¿Cuántos empleados tiene la empresa, en total?

- a) 21 – 30  b) 31 – 40   
 c) 41 – 50  d) 51 – 60   
 e) 61 a más

21.- ¿Cuántos empleados han sido contratados en total, solo para las habitaciones disponibles a ser prestadas para el servicio de alojamiento?

- a) 21 – 30  b) 31 – 40   
 c) 41 – 50  d) 51 – 60   
 e) 61 a más

22.- De los empleados contratados por las habitaciones disponibles ¿Cuántos atienden por habitación ocupada?

- a) 21 – 30  b) 31 – 40   
 c) 41 – 50  d) 51 – 60   
 e) 61 a más

23.- ¿Cuántos empleados tiene por tipo de contratación?

- a) Contratos de naturaleza temporal (por inicio de nueva actividad, por necesidades de mercado, y por reversión o reconversión empresarial).....  
 b) Contratos de naturaleza accidental (ocasional, de suplencia, y de emergencia).....  
 c) Contrato para obra o servicio (para obra o servicio específico, intermitente, y de temporada).....

- d) Contrato a tiempo parcial (jornada reducida inferior a  $\frac{2}{3}$  de la jornada habitual de la actividad) .....
- e) Contrato a plazo determinado .....
- f) Contrato a plazo indeterminado .....
- g) Periodo de prueba .....

24.- ¿Cuántos trabajadores son practicantes?

- a) 11 – 20  b) 21 – 30
- c) 31 – 40  d) 41 – 50
- e) 51 a más

25.- Del total de empleados ¿Cuántos son fijos?

- a) 11 – 20  b) 21 – 30
- c) 31 – 40  d) 41 – 50
- e) 51 a más

26.- Con respecto a la rotación del personal ¿Cuántos empleados ingresan y salen de la organización?

- a) 1 – 5  b) 6 – 10
- c) 11 – 15  d) 16 – 20
- e) 21 a más

27.- Al día ¿Cuántos empleados abandonan su puesto de trabajo o no llegan al trabajo?

- a) 1 – 3  b) 4 – 6
- c) 7 – 9  d) 10 – 12
- e) Ninguno

28.- Con respecto a lo anterior ¿Qué medidas toma en cuenta?

- a) Suspensión de sus labores
- b) Reducción de su salario
- c) Otras  medidas,  
especifique .....

29.- Con respecto a la jornada laboral ¿Cuántos horas trabajan los empleados?

- |             |                          |            |                          |
|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) 8 – 10   | <input type="checkbox"/> | b) 11 – 13 | <input type="checkbox"/> |
| c) 14 – 16  | <input type="checkbox"/> | d) 17 – 19 | <input type="checkbox"/> |
| e) 20 a más | <input type="checkbox"/> |            |                          |

30.- ¿Existen accidentes dentro de la empresa?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi Nunca   | <input type="checkbox"/> |
| e) Nunca   | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

Especifique, cuántos al día.....

31.- ¿Cuántos horas emplean para la capacitación de los empleados?

- |            |                          |                        |                          |
|------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) 1 – 2   | <input type="checkbox"/> | b) 3 – 4               | <input type="checkbox"/> |
| c) 5 – 6   | <input type="checkbox"/> | d) 7 – 8               | <input type="checkbox"/> |
| e) 9 a más | <input type="checkbox"/> | f) No hay capacitación | <input type="checkbox"/> |

Especifique, cada que tiempo.....

## ENCUESTA A LOS COLABORADORES

**Observación:** Marque con un aspa la respuesta según las condiciones que presenta su empresa.

---

**Indicadores relacionados con los clientes**

1.- ¿Qué factor cree que motive al cliente para la elección del hotel?

- |              |                          |                          |                          |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Calidad   | <input type="checkbox"/> | b) Eficiencia            | <input type="checkbox"/> |
| c) Prestigio | <input type="checkbox"/> | d) Infraestructura       | <input type="checkbox"/> |
| e) Precio    | <input type="checkbox"/> | f) Variedad de servicios | <input type="checkbox"/> |

2.- En su opinión ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes, con respecto al servicio de la empresa?

- |                               |                          |                 |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Completamente satisfecho   | <input type="checkbox"/> | b) Satisfecho   | <input type="checkbox"/> |
| c) Normal                     | <input type="checkbox"/> | d) Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| e) Completamente insatisfecho | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

**Indicadores relacionados con los recursos humanos del hotel**

3.- Con respecto a la jornada laboral ¿Cuántas horas trabaja?

- |             |                          |            |                          |
|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) 8 – 10   | <input type="checkbox"/> | b) 11 – 13 | <input type="checkbox"/> |
| c) 14 – 16  | <input type="checkbox"/> | d) 17 – 19 | <input type="checkbox"/> |
| e) 20 a más | <input type="checkbox"/> |            |                          |

4.- ¿Ha sufrido algún accidente dentro de la empresa?

- |       |                          |       |                          |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> | b) No | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|

Especifique, qué medidas tomó la empresa ante esta situación.....

5.- ¿Cuántos horas emplea, la empresa, para su capacitación?

- |            |                          |                        |                          |
|------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) 1 – 2   | <input type="checkbox"/> | b) 3 – 4               | <input type="checkbox"/> |
| c) 5 – 6   | <input type="checkbox"/> | d) 7 – 8               | <input type="checkbox"/> |
| e) 9 a más | <input type="checkbox"/> | f) No hay capacitación | <input type="checkbox"/> |

Especifique, cada que tiempo .....

6.- ¿Mantiene una buena comunicación con su gerente?

- a) Siempre  b) Casi Siempre   
 c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

7.- En su opinión ¿Las estrategias tomadas por la empresa aumentan la rentabilidad?

- a) Siempre  b) Casi Siempre   
 c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

8.- ¿Qué tipo de estrategias aplica usted con mayor frecuencia en su empresa?

- a) Posicionamiento   
 b) Diferenciación competitiva   
 c) Ingreso a nuevos mercados   
 d) Obtener más clientes y fidelizar a los actuales   
 e) Obtención de ventajas a nivel de productos y servicios   
 f) Otros, especifique .....

9.- ¿Cuáles serían las competencias personales de un colaborador en orden de prioridad? (Enumere, siendo el 1 el más importante y el 10 el menos importante)

a	Comunicativo	
b	Motivador	
c	Liderazgo	
d	Decidido	
e	Arriesgado	
f	Analítico	



- c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

15.- ¿Qué tipo de liderazgo generalmente percibe usted en su empresa?

- a) Orientada hacia la tarea   
 b) Orientada hacia las personas   
 c) Mediante recompensas o castigos   
 d) Visionario   
 e) Carismático

16.- ¿En caso de suceder algún tipo de inconveniente, le da a conocer los acontecimientos a su sucesor?

- a) Siempre  b) Casi Siempre   
 c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

17.- ¿Se siente usted satisfecho con la seguridad que ofrece su empresa?

- a) Siempre  b) Casi Siempre   
 c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

18.- ¿En qué entorno se desarrolla actualmente su empresa?

- a) Estable  b) Cambiante   
 c) Turbulento  d) Inestable

19.- ¿Considera que la capacitación que recibe tiene el impacto esperado?

- a) Siempre  b) Casi Siempre   
 c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

20.- ¿En su opinión considera que todas las decisiones deben tomarse por consenso del equipo?

- a) Siempre  b) Casi Siempre   
 c) A veces  d) Casi Nunca   
 e) Nunca

## ENCUESTA A LOS CLIENTES

Observación: Marque con un aspa la respuesta según las condiciones que presenta su empresa.

---

1.- ¿Qué lo motivó para elegir esta empresa?

- |              |                          |                          |                          |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Calidad   | <input type="checkbox"/> | b) Eficiencia            | <input type="checkbox"/> |
| c) Prestigio | <input type="checkbox"/> | d) Infraestructura       | <input type="checkbox"/> |
| e) Precio    | <input type="checkbox"/> | f) Variedad de servicios | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al servicio de la empresa?

- |                               |                          |                 |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Completamente satisfecho   | <input type="checkbox"/> | b) Satisfecho   | <input type="checkbox"/> |
| c) Normal                     | <input type="checkbox"/> | d) Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| e) Completamente insatisfecho | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

3.- En su opinión ¿La empresa hace el esfuerzo en entender sus necesidades e interés para alcanzar sus expectativas?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi Nunca   | <input type="checkbox"/> |
| e) Nunca   | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

4.- ¿La empresa tiene capacidad de respuesta para atender sus consultas (disponibilidad y rapidez)?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi Nunca   | <input type="checkbox"/> |
| e) Nunca   | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

5.- ¿Se da la atención, consideración, respeto y amabilidad por parte del personal (Cortesía y profesionalidad)?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi Nunca   | <input type="checkbox"/> |
| e) Nunca   | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

6.- ¿La empresa ha atendido y solucionado satisfactoriamente sus problemas?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) A veces | <input type="checkbox"/> | d) Casi Nunca   | <input type="checkbox"/> |

e) Nunca

7.- En su opinión ¿Qué acciones puede realizar la empresa para ofrecer un mejor servicio?

.....

.....

.....

.....

8.- ¿Qué tipo de servicio del hotel, utiliza usted?

- |                         |                          |                    |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) Hospedaje            | <input type="checkbox"/> | b) Restaurant      | <input type="checkbox"/> |
| c) Casino               | <input type="checkbox"/> | d) Bar             | <input type="checkbox"/> |
| e) Lavandería           | <input type="checkbox"/> | f) Business Center | <input type="checkbox"/> |
| g) Internet inalámbrico | <input type="checkbox"/> | h) Otros,          |                          |

especifique .....

9.- ¿Con qué frecuencia visita el hotel?

- |                          |                          |                        |                          |
|--------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) Primera vez           | <input type="checkbox"/> | b) Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> |
| c) Una vez a la quincena | <input type="checkbox"/> | d) Una vez al mes      | <input type="checkbox"/> |
| e) Más veces             | <input type="checkbox"/> |                        |                          |

10.- ¿Está de acuerdo con el precio establecido por el hotel?

- |                             |                          |                  |                          |
|-----------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> | b) De acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| c) Indiferente              | <input type="checkbox"/> | d) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| e) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

11.- ¿Qué otro tipo de servicios puede ofrecer la empresa?

.....

.....

.....

.....

12.- ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

- |                          |                          |               |                          |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | b) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|

- c) Indiferente                       d) En desacuerdo   
e) Totalmente en desacuerdo

13.- ¿El servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como cliente?

- a) Totalmente de acuerdo                       b) De acuerdo   
c) Indiferente                       d) En desacuerdo   
e) Totalmente en desacuerdo