

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**  
**BENEDICTO XVI**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN**  
**INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA**



**GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE**  
**MICROEMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA**

**AUTORES**  
**CERNA MUÑOZ CARLOS ALFREDO**  
**SUÁREZ QUIROZ RONAL ELVIS**

**TRUJILLO, PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A quienes se dedican al mundo de la investigación que con sus aportes contribuyen a una sociedad más reflexiva y crítica.

Los autores

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes.

A aquellas personas que han vivido con nosotros la realización de esta tesis, por habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

A nuestro asesor por su paciencia y comprensión a lo largo de nuestra investigación.

Los autores

## **DECLARATORIA LEGITIMIDAD DE AUTORÍA**

Los autores, Carlos Alfredo Cerna Muñoz con DNI N° 18095355 y Ronal Elvis Suarez Quiroz con DNI N° 43374447 egresados de la maestría de la universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, Damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos por la Escuela de Posgrado de la citada universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO” la que consta de un total de 64 páginas, en las que se incluyen 16 tablas y 8 figuras, más un total de siete páginas de apéndices.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a la redacción, organización, metodología y diagramación. Así mismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra estera responsabilidad.



Carlos Alfredo Cerna Muñoz  
DNI 18095355



Ronal Elvis Suarez Quiroz  
DNI 43374447

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>DECLARATORIA LEGITIMIDAD DE AUTORÍA</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1.</b> Planteamiento del problema .....	8
1.2. Formulación del problema .....	10
1.3. Formulación de objetivos .....	11
1.4. Justificación de la investigación.....	11
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	13
2.2. Bases teórico científicas .....	18
<b>2.3. Marco conceptual</b> .....	25
2.4. Formulación de la hipótesis .....	27
2.5. Variables.....	27
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>28</b>
3.1 Tipo de investigación .....	28
3.2 Método de investigación .....	28
3.3 Diseño de investigación .....	29
3.4 Población y muestra .....	30
3.5 Técnicas e instrumentos de recojo de datos .....	31
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	31
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1. Presentación y análisis de resultados .....	32
4.2. Discusión de resultados.....	45
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>49</b>
5.1. Conclusiones .....	49
5.2. Recomendaciones.....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>51</b>
<b>APÉNDICES Y ANEXOS</b> .....	<b>54</b>

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada “Influencia de la gestión y competitividad empresarial en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo” tuvo como objetivo central determinar la influencia de la falta de gestión y competitividad empresarial en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.

La presente investigación de acuerdo al enfoque es cuantitativa, de acuerdo al nivel de profundidad es de tipo descriptiva correlacional; de acuerdo al propósito fundamental es básica; según el período o secuencia del estudio es transversal o de corte y según el diseño metodológico a emplear es no experimental. La población estuvo constituida por 180 hostales formales de la provincia de Trujillo y cuya muestra fue 73 hostales seleccionados mediante muestreo no probabilístico aleatorio y sistemático a quienes se les aplicó a través de la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento para el recojo de datos.

Según los resultados obtenidos: se constató que el 36, 35 % de los clientes no reciben una esmerada atención por parte de los micros empresarios hoteleros o de quienes están encargados de prestar el servicio de alojamiento. El 40, 1% de los dueños de los hostales no conocen las debilidades y fortalezas de sus competidores porque no cuentan con un plan estratégico, como sí lo hacen los grandes empresarios en el rubro. El 45, 45% de encuestados manifiesta que no existe una adecuada distribución de los recursos materiales y financieros entre las áreas. Del total de personas encuestadas, el 8%, entre clientes y empleados, considera que están completamente insatisfechos. Un 45, 2% de los informantes consideran que el prestigio y la imagen de estas empresas hoteleras es regular. el 54, 8% de encuestados afirma ser fiel al hostel al que acude. Más del 50% de las personas consultadas consideran ser fieles a este tipo de hospedaje. Los dueños de estos establecimientos creen que no es necesario una gran innovación para aumentar la rentabilidad; es decir, existe un horizonte de vista reducido que no le permite visualizar más allá a largo plazo o expandir su negocio. Además, un 14% sostiene que hay un crecimiento de más del 20 % en su establecimiento. En general, se concluye que la gestión y la competitividad empresarial influyen en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.

**Palabras claves:** gestión, competitividad, desarrollo, hostel, hotel, micro empresas.

## ABSTRACT

This research entitled "Influence of management and business competitiveness in the development of hotel micro enterprises in the city of Trujillo" had as its central objective to determine the influence of the lack of management and business competitiveness in the development of hotel microenterprises city Trujillo.

This research is quantitative approach according to according to the level of depth is descriptive correlational; according to the fundamental purpose it is basic; according to the period or sequence of the study it is transverse or cut and according to the methodological design to be used is not experimental. The population consisted of 180 formal hostels in the province of Trujillo and whose sample was 73 B selected by random and systematic non-probability sampling whom were applied through technical survey and questionnaire as a tool for the gathering of data .

According to the results: it was found that 36, 35% of customers do not receive careful attention by the hoteliers or entrepreneurs micros who are responsible for providing the hosting service. 40, 1% of the owners of the hostels do not know the weaknesses and strengths of their competitors because they do not have a strategic plan, as they do big business in the field. 45, 45% of respondents said that there is no adequate distribution of material and financial resources between areas. Of the total respondents, 8%, including customers and employees think are completely dissatisfied. 45, 2% of respondents believe that the prestige and image of these hotel companies is regular. 54, 8% of respondents claim to be faithful to the hostel where he goes. Over 50% of respondents consider to be faithful to this type of accommodation. The owners of these establishments believe they do not need a great innovation to increase profitability; that is, there is a small horizon not view allows you to view long term beyond or expand your business. In addition, 14% say that there is a growth of over 20% in their establishment. Overall, we conclude that the management and business competitiveness influence the development of micro hotel in the city of Trujillo.

Keywords: management, competitiveness, development, hostel, hotel, micro enterprises.

## **Capítulo I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

El desarrollo y crecimiento de los países industrializados, como los de en vías de desarrollo, no pueden omitir la importancia de las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), ni los esfuerzos que se efectúan para integrar al mercado a la gran masa de ciudadanos que labora en un contexto de autoempleo y de informalidad. Las Mypes muestran su potencial dinamismo en la economía de nuestro país, avanzan a una velocidad acelerada hacia la globalización de la economía, cultura, turismo y todas las esferas del quehacer social, constituyéndose en la base empresarial más importante del país, considerada también como generadora de empleo. La Ley de Promoción Social y Formalización de la Micro y Pequeña empresa, promulgada el 3 de Julio del 2003, tiene por objeto la promoción de la competitividad y desarrollo de las Mypes para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al producto bruto interno, la ampliación al mercado interno y su contribución a la recaudación tributaria.

Los estudios realizados sobre la importancia de las Mypes en el despegue productivo y exportador de los países desarrollados señalan los indicadores macroeconómicos que demuestran la relevancia de capitalizar las iniciativas de creación de miles de negocios.

Franco y Urbano (2010) afirman que en Canadá el 99% de los negocios pertenecían en la década de los noventa a la categoría de micro y pequeñas empresas y aportaban el 40% del PBI nacional, el 95% del empleo y el 9,3% de las exportaciones. Otro caso importante es el de Italia, en el cual algunas regiones han obtenido el mayor crecimiento y el mayor índice de exportaciones per cápita como resultado de la gestión de las Mypes

Una empresa con alto grado de orientación al mercado, muestra sensibilidad hacia las percepciones de los clientes, un mayor valor agregado, un incremento en la tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, mejora en las tasas de retención a los clientes, incremento en las ventas, mayor participación en el mercado y mayor rentabilidad, creación de valores superiores al cliente.

Páramo (2008) sostiene que, si bien es cierto que se trata de estudios realizados en entornos y realidades correspondientes a otros países y consecuentemente distinto al nuestro, resulta importante estudiar esta posible relación en el entorno nacional de las

Mypes especialmente en el distrito de Trujillo, región La libertad. Asimismo, es importante señalar que en el ámbito nacional y local no se han identificado estudios que hayan investigado la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales de los microempresarios Hoteleros.

Chiappori (2009) indica que en el ámbito de la Cooperación Asia Pacifico (APEC) Mypes, Pymes representan aproximadamente el 95% del total de las empresas, proveen alrededor del 60% de los puestos de trabajo, generan el 50% de las ventas y el 30% de las exportaciones directas.

Arbulú (2006) informa que, en el Perú, las Mypes representan el 99.5% del total de empresas del país, son responsables de más del 50% de la producción nacional y producen el 49% del PBI nacional. Las Mypes concentran el 77% de los empleos totales siendo la microempresa la que más empleos genera (55% de la población económicamente activa, PEA, ocupada a escala nacional). Participan en el proceso productivo del país y realizan un conjunto de actividades económicas heterogéneas. Comercio y servicios concentran la mayor cantidad de las pymes (49% y 33%, respectivamente), seguido de manufactura (11%), y más atrás están agropecuario y construcción (3% cada uno).

El sector turismo representa una alternativa de crecimiento sostenido en el país, reflejada en una tendencia igualmente creciente del flujo de turistas que arribaron al país en la última década.

Para el Observatorio Turístico del Perú (2011) el sector aporta e 3.7% del PBI del país. Los establecimientos de alojamiento y alimentación aportaron el 36.7% y 27% de esta cifra, respectivamente.

Marsano (2011) da a conocer que específicamente la región La Libertad aporta el 5.9% del PBI, constituyendo igualmente en una de sus actividades de mayor crecimiento y proyección futura. Las Mypes turísticas representan igualmente más del 98% de las empresas del sector en La Libertad.

Ahora bien, la globalización mundial ha derribado barreras, ha conectado mercados y personas, ya sea en tiempo real o virtual, por ello en pleno siglo XXI, la innovación empresarial resulta una herramienta básica para sobrevivir, consolidarse y alcanzar el éxito deseado.

El problema en este trabajo de investigación se encuentra identificado en la falta de gestión y competitividad en el desarrollo de las Mypes del sector hotelero de la ciudad de Trujillo. Dicha situación se configura en el deficiente manejo económico (altos costos y mínimos beneficios), falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos), falta de efectividad (falta de cumplimiento de metas y objetivos), falta de mejora continua (no existen programas de cambios cualitativos y cuantitativos) y falta de competitividad (como consecuencia de lo antes indicado). Esta situación configura una falta de extensión de las empresas, falta de ampliación en cuanto a establecimientos anexos, falta de diversificación de los productos y servicios, etc.

También se ha identificado problemas en el aspecto financiero. Las Mypes no disponen de una adecuada estructura del capital financiero, es decir del pasivo y patrimonio; lo que hace que no disponga de los recursos financieros necesarios para financiar las inversiones que necesitan para concretar el desarrollo empresarial. Las MYPES, no disponen de una adecuada estructura de inversiones, es decir de activos; se ha determinado la existencia de demasiados activos fijos ociosos que no contribuyen a generar rentas a las empresas. En ocasiones los establecimientos de hospedaje tienen deficiencias en el capital de trabajo financiero, es decir en el activo corriente, ya sea por la falta de disponibilidad de ingresos de efectivo o equivalentes de efectivo, de mercaderías para atender a los huéspedes y otras deficiencias en este rubro del balance general. Igual situación pasa con el capital de trabajo contable, es decir el activo corriente menos el pasivo corriente, no es suficiente para atender las obligaciones de la entidad.

Para solucionar toda esta problemática se propone un estudio sobre la gestión y la competitividad empresarial que permita disponer de documentos, políticas, estrategias y acciones, ajustes y retroalimentaciones para de ese modo las Mypes puedan planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos; y, de ese modo entren en un proceso de desarrollo empresarial hotelero.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el grado de relación entre la gestión y la competitividad empresarial de microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se da la gestión empresarial en microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo?
- b) ¿En qué consiste la competitividad empresarial en microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo?
- c) ¿Qué estrategias ponen en marcha las microempresas hoteleras en cuanto a gestión y competitividad empresarial?

## **1.3. Formulación de objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el grado de relación entre la gestión y la competitividad empresarial de microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo 2016.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Analizar la forma cómo se da la gestión empresarial en microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.
- b) Analizar la competitividad empresarial en microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.
- c) Identificar las estrategias puestas en marcha por las microempresas hoteleras en materia de gestión y competitividad empresarial.

## **1.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de relación entre la gestión y la competitividad empresarial en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo. Se busca un desarrollo idóneo en el sector hotelería para colocar así a Trujillo en uno de los lugares más competitivo en el mercado ya que cuenta con una variedad centros y atractivos turísticos. Considerando que los establecimientos de hospedaje son pilares importantes para el visitante tanto nacional como internacional. La gestión de los microempresarios hoteleros, con diferentes organismos y alianzas de agencias de viajes, posibilitará captar mayor número de pasajeros, a los cuales tendrán que proporcionar un mejor servicio y ser competitivos

en la prestación de estos lo cual beneficiara económicamente a los empresarios hoteleros ya que se nota que algunos países el interés prioritario por visitar el país de los Incas.

Esta investigación beneficia a aquellas personas que tengan que visitar la ciudad de Trujillo por diversos motivos, ya sean por estudios, por trabajo, por diversión y placer u otras razones y desean un servicio de hotelería que les brinde comodidad y accesibilidad para su descanso.

Además, este trabajo de investigación en cuanto a gestión administrativa aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, referente a planificación, organización, dirección, ejecución y control; y de la misma manera ayuda a mejorar el empleo puntual de los recursos humanos, financieros, económicos, materiales y técnicos.

Asimismo, la investigación es importante porque aporta un mejor conocimiento de la realidad actual de la gestión administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Trujillo, con el fin de determinar si con un adecuado manejo organizacional se logra mejorar el servicio y así generar una propuesta de solución, con el fin de aportar de una guía práctica para mejorar la eficacia y eficiencia administrativa.

Por tanto, los principales beneficiarios de esta investigación son el sector de las Micro y Pequeñas empresas hoteleras de la ciudad de Trujillo, cuyo enfoque basado en la gestión administrativa; incluye la gestión y liderazgo desde la perspectiva de los gerentes de cada empresa; el recurso humano, y los clientes de este servicio.

La investigación contiene suficientes elementos y argumentos técnicos que permiten evidenciar y conocer, si el problema existente en el rubro antes dicho en la ciudad de Trujillo, tiene inadecuada gestión administrativa. Para gestionar este nuevo conocimiento es importante señalar, que el análisis situacional del sector hotelero, abarca desde entrevistas, encuestas, observación directa y el estudio detallado en cuanto a personal administrativo, gerentes y usuarios.

El principal impacto que genera esta investigación para el sector hotelero, primero es el económico ya que la puesta en marcha de las recomendaciones mejorará el servicio y por ende las micro y pequeñas empresas obtendrán mayores beneficios monetarios y segundo es:

El impacto social, el cual será una fuente generadora de mayor empleo, al existir mayor demanda del servicio, orientada a mejorar las condiciones de vida de los clientes.

Finalmente, los resultados de esta investigación permitirán a los dueños de las micro y pequeñas empresas hoteleras, tomar en cuenta el análisis de la situación actual del sector y su servicio; con el fin de tomar las medidas pertinentes, que les permitirá ser más competitivos, mejorar su gestión administrativa y el servicio hotelero en general.

## **Capítulo II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Saldivia (2014), cuya tesis es “La competitividad de las Mipymes hoteleras. Un estudio sobre los factores que inciden en el modelo de negocio y la ventaja competitiva de los Boutique del barrio de San Telmo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, presentada con el objetivo de obtener el título de Magister en Administración Hotelera en la Universidad Nacional de Quilmes – Argentina. Aplicó un método de investigación analítico - descriptivo para analizar la competitividad y la estructura de las empresas hoteleras; su diseño fue de corte transversal ya que el objetivo fue indagar los factores que inciden en la competitividad hotelera. Llegó a dos importantes conclusiones:

El éxito de los hoteles boutique dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos estratégicos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

Además, para mejorar la competitividad, las empresas en general y, los hoteles en particular, deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. Es decir, los criterios para la creación de estrategias con ventajas competitivas se basan en los atributos de sus recursos, permitiendo el desarrollo en innovaciones obtenidas tanto de fuentes internas como externas.

Por su parte Martínez (2013), quien presentó el Proyecto “Servicio de Hotelería” a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Tecnológica Intercontinental, como requisito para la obtención del título de Ingeniero Comercial en Santa Rosa del Aguaray – Paraguay, dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo, no

experimental. La mencionada investigadora llegó a las siguientes conclusiones: Un 30% de los encuestados manifiestan que desean adquirir los servicios adicionales de restaurante, seguidamente de un 25% que aprecia el servicio adicional de piscina, otro 17% de los encuestados valoran el servicio de quincho. Es decir, los clientes buscan servicios adicionales que haga su estadía placentera. Asimismo, de acuerdo al tercer objetivo específico propuesto por la autora, que consiste en determinar la viabilidad económica y financiera que se obtendrá de la creación de una empresa dedicada al servicio de hotelería, los resultados obtenidos a través de los parámetros demuestran que las actividades financieras y económicas son rentables teniendo en cuenta el valor actual neto positivo que arroja el proyecto en G. 1.176.034.481, a la tasa de corte de 10%. La tasa interna de retorno es de 43%, la relación beneficio costo es de G. 2,22. Y que el capital invertido será recuperado al 1 año y 1 mes. Por consiguiente, habiendo llegado al logro de los objetivos específicos se puede decir que a través de los mismos se puede alcanzar el objetivo general del proyecto, determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada al servicio de hotelería en Santa Rosa del Aguaray. Con estos resultados de los estudios y evaluaciones obtenidos se puede evidenciar la factibilidad de creación de una empresa dedicada al servicio de hotelería.

Esta investigación muestra la necesidad de un servicio integrado y complementario al servicio normal de hospedaje que puede brindar satisfacción al cliente. Muestra, además, la rentabilidad que podría proporcionar un servicio de hotelería.

Benítez Del Rosario (2010) en su Tesis doctoral “La calidad del servicio en la industria hotelera”, presentada en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, llega a las siguientes conclusiones:

Es imperativo una coordinación departamental, esto se traduce así: cualquier actuación para mejorar la calidad de servicio global en un hotel determinado requiere un amplio grado de coordinación entre los diferentes departamentos que componen el hotel. No sirve de nada mejorar la calidad de servicio de un departamento si no se atiende a todas las dimensiones que conforman la calidad global del establecimiento hotelero. Es importante que exista un único departamento que se encargue de la evaluación de la calidad de servicio a nivel del grupo, así como de establecer las políticas de mejora y de búsqueda de estándares en los diferentes departamentos atendiendo a las especificidades de cada establecimiento hotelero. La mejora de la calidad de servicio de los hoteles requiere del compromiso y el esfuerzo de

departamentos y administraciones. Es necesario que los empleados mediante un sistema de incentivos adecuado internalicen de forma adecuada la política de mejora que se pretenda llevar a cabo.

Asimismo, la calidad de servicio requiere atención al detalle. La necesidad de coordinación departamental no necesariamente implica, sin embargo, que las mejores actuaciones de planes de mejora consistan siempre en grandes intervenciones de carácter general sobre todos los hoteles del grupo. No es necesario, que todos los hoteles tengan la misma línea de actuación. Por el contrario, esta tesis ha mostrado que en muchas ocasiones las preferencias de los clientes son heterogéneas con relación al conjunto de dimensiones que afectan a la calidad global del servicio. De esta forma, lo que puede resultar deseable y adecuado en un establecimiento puede que no sea válido en otros. Esto sugiere la necesidad de formular actuaciones concretas en cada uno de los establecimientos y hay que tener en cuenta que existen características concretas de los establecimientos que no se pueden cambiar.

Además, hay que tener en cuenta los ingresos y los costes. De lo anterior se deduce un principio básico que constituye tanto un resultado como una premisa para establecer políticas de mejora de la calidad del servicio: cualquier política de mejora debe ser evaluada contrastando sus beneficios con sus costes. No tiene sentido mejorar la calidad de servicio, si los clientes no están dispuestos a pagar lo suficiente para acometer dicha mejora. Cuando los costes de llevar a cabo un plan de mejora sean inferiores a sus beneficios, disponemos de un criterio objetivo que permite garantizar a la empresa que dicho plan es sostenible y, que, por lo tanto, se puede acometer. No obstante, esto no significa que todas las políticas cuyo saldo neto sea positivo deban llevarse a cabo automáticamente, ya que el grupo debe evaluar si le interesa tener un grado de diferenciación en los hoteles que están dentro del grupo para así poder atender una demanda más heterogénea.

Otro aspecto a considerar es la valoración diferente del tiempo de servicio. En el experimento que se ha utilizado se incluían dos tiempos de servicio relevantes, de check-in y de restauración. Se ha podido observar que la disposición a pagar por cada uno de los tiempos es diferente, siendo más alta la valoración que se hace del tiempo de servicio en restauración. Por lo tanto, desde el punto de vista de la satisfacción de los clientes sería mejor realizar mejoras en los ajustes de tiempo en restauración que en check-in, suponiendo que las mejoras llevan implícitos los mismos costes.

La política tarifaria ha de estar acorde con el nivel de servicio prestado. En algunas ocasiones es necesario prestar atención a lo que se puede conseguir con la política tarifaria de la empresa, ya que se puede conseguir una mejor calidad global del servicio disminuyendo la tarifa, aunque el nivel del servicio del hotel en algunos parámetros, como puede ser la amabilidad del personal o los tiempos de servicio, hayan empeorado. Hay que tener en cuenta que el precio de la habitación es una parte importante en la valoración global que hace el turista, o lo que es lo mismo puede que en algunas ocasiones el turista no está dispuesta a pagar por una mejora lo que al hotel le cuesta conseguirla, por lo que sería más rentable no acometer dicha mejora.

Santomá (2006) en su Tesis doctoral, titulada “Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España” a través del uso de la metodología del concept mapping, obtiene las siguientes conclusiones:

Para mejorar la calidad de servicio de un hotel, se deben considerar 84 aspectos de gestión, que se pueden agrupar en torno a 7 clústeres: gestión de los recursos humanos, gestión de la información sobre clientes, gestión de marketing estratégico, gestión interna de la calidad, gestión interna de la cadena hotelera, gestión estratégica de la calidad y gestión estratégica de la cadena hotelera. La gestión de los recursos humanos destaca aspectos de desarrollo de los recursos humanos y aspectos de gestión. El hecho de que despunte un grupo específico se interpreta por la importancia que este factor tiene para el desarrollo del servicio hotelero y la importancia de una buena gestión de las personas para conseguir la satisfacción del cliente.

La gestión de la información sobre clientes subraya la necesidad de las cadenas hoteleras de recopilar y utilizar la información sobre las expectativas de los clientes. No basta con tener actitud e intuición, sino que se contempla como necesaria una gestión profesional de los datos y el establecimiento de estrategias de actuación a partir de los resultados obtenidos.

La gestión de marketing estratégico se puede interpretar como una consecuencia del apartado anterior. No solo se deben conocer las necesidades de los clientes y actuar en consecuencia, sino que hay que determinar estratégicamente una actividad de producto, precio, distribución y comunicación para conseguir satisfacerlas. En cuanto a la gestión interna, tanto de la calidad como de la cadena hotelera, aparecen elementos menos agrupados que en los grupos anteriores.

En este sentido, se consideran importantes tanto las actividades a corto plazo para mejorar la calidad como la buena gestión diaria e interna de la cadena hotelera. La gestión estratégica de la calidad y la gestión estratégica de la cadena hotelera aparecen como los dos grupos más valorados; en consecuencia, es a los que se otorga más importancia. Se considera que la gestión diaria y operativa no se puede desarrollar al margen de una gestión estratégica y a largo plazo. En estos grupos, la calidad se concibe como filosofía y se entiende que no es un objetivo en sí mismo, sino un valor de la compañía. En estos grupos destaca la importancia de la implicación de los directivos en el proyecto, así como determinados aspectos de la cultura empresarial.

Asimismo, Pilinco (2006), presentó su tesis titulada “El Espíritu Empresarial de los Micro y Pequeños Empresarios de los Establecimientos de Hospedajes en la Ciudad del Cusco, Perú”, para optar por el Grado Académico de Doctor ante la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Su método de investigación fue descriptivo para analizar el mundo empresarial en relación a las micro y pequeñas empresas hoteleras, su tipo es cuantitativo – no experimental con diseño transversal. Y llegó a la conclusión que los factores que tienen influencia con el desarrollo de las MYPES tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación. Para poder competir y mantenerse en el mercado los empresarios deben desarrollar estrategias relacionadas con la mejora de calidad de sus productos o servicios.

López (2011), que presentó su tesis “Integración del Recurso Humano como Ventaja Competitiva aplicada a las Empresas Hoteleras”, para optar por el grado de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo. Aplicó un tipo de investigación descriptivo correlacional para relacionar las variables de estudio; y su diseño fue transversal no experimental para la recolección de los datos necesarios para la aplicación del proyecto. Llegó a la conclusión que en las Empresas Hoteleras existe escasez de planes y programas de capacitación, como de motivación e incentivos, el incremento en la rotación de personal que se debe a la deficiente aplicación de cada una de las etapas del proceso de integración de recursos humanos y carecen de requerimientos mínimos de contratación, lo que conlleva a emplear personal no calificado e impide conocer los requisitos de cada uno de los puestos de trabajo.

Por tal motivo, es que las empresas hoteleras deben asegurarse que las actividades de reclutamiento de personal se realicen eficientemente, la empresa deberá implementar,

los instrumentos técnicos inherentes al proceso de integración de recursos humanos y desarrollar planes y programas de capacitación a manera de estimulación y actualización, incorporando nuevas estrategias y tecnologías, para que el personal tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo, ya que el sector hotelero es fuente de buena economía gracias a la rentabilidad que ofrece los servicios de hospedaje.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Mypes**

De acuerdo a la Ley N° 28015 la micro y pequeña empresa son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tienen como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

La Mype debe reunir las siguientes características concurrentes:

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores.

b) Niveles de venta anuales

- La microempresa: monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
- Pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 UIT.

Flores (2004) indica que se estará frente al desarrollo de las Mypes, cuando el Estado impulse la modernización tecnológica del tejido empresarial de estas empresas y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología –CONCYTEC- debería promover, articular y operativizar la investigación e Innovación y Tecnología entre las Universidades y Centros de

Investigación con este tipo de empresas. El Estado debe promover el acceso de las micro y pequeñas empresas al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados. El Estado debe velar por el fortalecimiento de las instituciones de micro finanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros. El Estado, a través de la Corporación Financiera de Desarrollo –COFIDE- debe promover y articular íntegramente el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios del mercado financiero y de capitales en beneficios de estas empresas.

### **2.2.2. Turismo**

En el sector turístico en general es importante señalar que el turismo como actividad económica es, desde hace años, una realidad asumida por muchos países. Puede decirse que actualmente el sector turístico está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento de importancia entre las que destacan, según Huéscar (1993):

- Los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado están incrementándose de manera continua,
- De igual manera aumenta la competencia entre las regiones o países de destino, se están conociendo mejor los crecientes efectos del turismo, sean económicos, socioculturales o ambientales, y se les está dando la atención requerida,
- El consumidor cuenta con mayor y mejor información acerca de los destinos turísticos y de las opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos,
- Las operaciones del mercado del turismo son potestad de las tecnologías de la información, especialmente en los aspectos de información por ordenador y sistemas de reservas.

Ante el panorama que caracteriza actualmente el sector turístico, los clientes también han adoptado un comportamiento que ha ido experimentando una serie de cambios, entre los que pueden citarse los siguientes:

- Excesivas expectativas de los clientes (confunden la calidad del tour-operador con las infraestructuras del destino/país).

-Los clientes se están acostumbrando a descensos continuos de precios ("guerra de precios") debido a que la oferta supera a la demanda.

-Falta oferta de productos que se adapten a los requerimientos del consumidor (vacaciones fuera de temporada alta).

-El turismo de masas afecta negativamente a la "amabilidad/trato de la gente.

A su vez, la Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos (Ramírez, 1992). De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo.

### **2.2.3. Sector hotelero**

#### **2.2.3.1. La empresa hotelera**

La Empresa Hotelera, está destinada a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, a efecto que los huéspedes o usuarios pernocten en dicho local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente convenida, estas son llamadas "Establecimiento de Hospedaje" por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI).

#### **2.2.3.2. Clasificación y categorización**

La clasificación y categorización de los establecimientos de hospedaje están regulados por el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje. D.S.12-94 ITINCI, y siendo los siguientes:

- **Hotel:** Es el establecimiento que constituye un conjunto homogéneo independizado, donde se presta principalmente el servicio de alojamiento, que reúne requisitos mínimos. Se clasifican en Categorías de 1 a 5 estrellas.
- **Apart Hotel:** Es el establecimiento que está compuesto por departamentos que integran la unidad de explotación y administración donde prestan el servicio de hospedaje, y que reúnen los requisitos

mínimos, según el Reglamento y que además cuentan con una cocina pequeña o Kitchenette, dentro de cada departamento, pudiendo ofrecer además otros servicios complementarios. Se clasifican en categorías de 3 a 5 estrellas.

- **Hostal:** Es el establecimiento que reúne los requisitos mínimos, según el reglamento. Se clasifican en categorías de 1 a 3 estrellas.

- **Albergue:** Es el establecimiento cuyo original principal consiste en brindar servicio de hospedaje a determinado grupo de personas que comparten varios intereses comunes, los que determinan la modalidad del mismo: juveniles, refugios de montaña, campos de pesca, campos de playa, etc. Todos los albergues deben reunir los siguientes requisitos:

- Los ambientes del alojamiento deben garantizar la comodidad y seguridad de los usuarios, deben contar con los requisitos mínimos de seguridad, así como equipos de primeros auxilios.

- Servicios higiénicos diferenciales para damas y caballeros.

- Equipo de seguridad contra incendios y siniestros.

#### **2.2.4. Teoría de la Gestión empresarial**

Interpretando a Gitman (1986), la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización.

Chiavenato (2009) sostiene que ya sea director, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar.

La administración de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, a saber:

Análisis y descripción de cargos, diseños de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e integración de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación de desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo de personal, desarrollo organizacional, higiene y calidad de vida en el trabajo y relaciones con los empleados.

Según el autor existe una clara relación entre la motivación y la gestión de talento con su productividad, es decir si hacemos una gestión mediocre de las personas dará como resultado un desempeño también mediocre.

Cabe indicar que para incrementar el compromiso de la gestión de talento se debe promover: la comunicación, la transparencia y la empatía.

A las personas nos mueven las emociones y para gestionar mejor el talento debemos impulsar la retribución, la formación y el desarrollo.

En síntesis, es importante elaborar y ejecutar un plan de acción completo que responda a los objetivos de la empresa.

#### **2.2.4.1. Teoría de la Competitividad**

Porter (2009), a quien durante mucho tiempo se le ha considerado la mayor autoridad en cuanto a estrategia competitiva y competitividad internacional, con su trabajo ha dado un marco de referencia práctico al pensamiento estratégico de las organizaciones. Las cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza las cuales son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores.

Según Porter (2009), la competitividad depende de tres estrategias genéricas: a) la del liderazgo general de costos, que implica tener bajos costos; b) la diferenciación, que significa crear al diferente y único para elevar la lealtad del cliente; c) la del enfoque o alta segmentación, que significa dirigirse o posicionarse en un grupo de consumidores.

Ivancevich et al. (1997) señala que competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. Desde esta perspectiva podemos decir que el tema de competitividad de un país, está ligado a producir bienes y servicios que superen los estándares de los mercados internacionales y que a la vez genere un incremento económico en la canasta familiar de sus ciudadanos. Ahora bien, aquí cabe preguntarnos ¿qué es lo que hace que un país sea competitivo? Sin duda, si ponemos atención a aquellos países considerados por la mayoría de la gente como los más competitivos en el escenario mundial (EE.UU. Francia, Alemania, China Japón, etc.), llegaremos a la conclusión de que la única explicación con sentido es que competitividad está relacionado directamente al concepto de productividad, entendida como el resultado que obtiene un país al lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en el uso de su capital humano (talento) y económico.

Desde la vertiente filosófica, quien avizora una teoría sobre la competitividad es Hobbes (2009) cuando aborda la idea de la competencia entre los hombres. El hombre es lobo del hombre. Siempre nos encontramos en permanente lucha por obtener algo. De la igualdad procede la desconfianza, de esta igualdad en cuanto a la capacidad se deriva la igualdad de esperanza respecto a la consecución de nuestros fines. De la desconfianza, la guerra. Dada esta situación de desconfianza mutua, ningún procedimiento tan razonable existe para que un hombre se proteja a sí mismo, como la anticipación, es decir, el dominar por medio de la fuerza o por la astucia a todos los hombres que

pueda, durante el tiempo preciso, hasta que ningún otro poder sea capaz de amenazarle. Esto no es otra cosa sino lo que requiere su propia conservación, y es generalmente permitido. Esta guerra entre los hombres por obtener gloria, riqueza se da perfectamente en el contexto empresarial.

#### **2.2.4.2. Teoría de la Creatividad empresarial**

Para Amabile (1998) es la implantación de ideas nuevas y útiles para establecer un nuevo negocio o nuevos programas para producir bienes y/o servicios. Estas ideas están directamente relacionadas con el producto o servicio, la identificación de un mercado para esos bienes o servicios, los medios para producir y distribuir esos bienes o servicios y los métodos para obtener los recursos necesarios para producir o distribuir bienes o servicios.

#### **2.2.4.3. Gestión empresarial como desarrollo de nuevas empresas**

Una Mypes o una empresa familiar, puede originarse desde un principio con cuatro pasos que marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso de un nuevo negocio los cuales son:

- *Plan de Negocios*: Serie de actividades interrelacionadas entre sí para iniciar o desarrollar una empresa u organización con un sistema de planeación que busca alcanzar objetivos específicos. El plan define las etapas de desarrollo de una empresa o un proyecto dentro de una empresa ya existente, es una guía que facilita la creación y el crecimiento de la misma.
- *Estructura del negocio*: Responsabilidades que le corresponden a cada miembro dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual, tipos de sociedades, entre otras.
- *Contabilidad*: El uso de la contabilidad dentro de la gestión es extremadamente importante, pues es el que administra las entradas y salidas del recurso económico, además determinará el crecimiento de

la nueva organización o proyecto, si hay o no recurso financiero para poder invertir y crecer.

- *Lista de comprobación:* Esta herramienta es una guía en forma de cuestionario para las Pymes y empresas familiares, que sirve para ayudar a preparar un plan de negocios completo y así poder determinar si esas ideas se pueden realizar, y dejar de ser solo una idea o un sueño y transformarlo en una realidad.

### 2.3. Marco conceptual

**Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.

**Clientes:** Personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa puede satisfacer.

**Competencia:** Empresas existentes dedicadas en el mismo rubro en la zona en donde se proyecta localizar la empresa.

**Demanda:** Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

**Empresa:** Organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes. Una empresa es un sistema con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

**Finalidades económicas y sociales de las empresas: Finalidad económica externa:** es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

**a) Finalidad económica interna:** es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

**b) Finalidad social externa:** contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

**c) Finalidad social interna:** contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

**Gestión:** Conjunto de decisiones y acciones que conducen al cumplimiento de objetivos establecidos con anterioridad (Salgueiro, 2001)

**Mercado:** Área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados en un espacio de tiempo definido.

**Oferta:** Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.

**Pymes:** De acuerdo a la Sunat, La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

**Precio:** Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, 2010)

**Rentabilidad:** Hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o

empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa o en porcentaje o en forma absoluta o en valores.

**Rentabilidad Económica:** Relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total.

**Servicio:** actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

## 2.4. Formulación de la hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

La gestión y competitividad empresarial están relacionadas en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

**H1** Una gestión eficiente permitirá un desarrollo positivo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.

**H2** La falta de competitividad empresarial obstaculizará el normal desarrollo y desenvolvimiento de las microempresas hoteleras Trujillanas en el mercado.

## 2.5. Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
(V.1) Competitividad empresarial	Precio	Satisfacción del trabajador	• B3-1	
	Calidad de servicio		• B3-2	
	Relación con usuarios	Incremento del precio de venta	• B2-1	
(V.2) Gestión Empresarial	Relación con proveedores	Satisfacción del usuario	• B2-4	
		Número de usuarios estratégicos	• B1.1	
			Número de proveedores	• B1-4
				• C-3
		• C-4		
			• C-5	

## **Capítulo III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de investigación**

De acuerdo al enfoque es cuantitativa porque se busca medir y expresar en valores numéricos el ahorro tributario generado por una planificación.

De acuerdo al nivel de profundidad es descriptiva, correlacional porque se persigue determinar características del fenómeno estudiado y además, es correlacional porque se busca el grado de relación entre una y otra variable.

De acuerdo al propósito fundamental es básica ya que tiene como fin crear un cuerpo de conocimiento teórico que le servirá a la empresa para un planeamiento en el siguiente periodo.

Según el período o secuencia del estudio es transversal o de corte porque la recolección de datos se realizó en un solo momento.

Según el diseño metodológico a emplear es no experimental porque no hay el objetivo de transformar una realidad o someter a diferentes manipulaciones de las variables.

#### **3.2 Método de investigación**

En el desarrollo de la investigación se usaron los siguientes métodos:

**Método inductivo - deductivo:** porque permite el estudio de casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general y después se deducen las normas particulares. Se trata de un método de inferencia basado en la lógica y relacionada con el estudio de hechos particulares, siendo deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). En la investigación de manera puntual permitió el estudio de los diversos establecimientos de hostales considerados como muestra (73 propietarios de hostales) y a partir de estas diversas experiencias particulares establecer una generalización.

**Método analítico - sintético:** estudia partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística, integral (síntesis). En el caso preciso de la investigación en cuestión, este método permitirá el estudio de los hostales considerando su estructura, es decir, sus partes (organigrama, elementos que

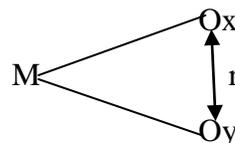
componen los hostales: infraestructura, personal, etc.) para luego establecer una síntesis de todo ello.

**Método estadístico:** método particular que se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos, por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación. La utilidad de este método se concentra en el cálculo del muestreo y en la interpretación de los datos recopilados. En esta investigación se aplicó dos encuestas para recoger los datos, en el procesamiento de la información se hizo uso de este método para determinar porcentajes en torno a las variables establecidas.

**Método hipotético - deductivo:** es un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. La aplicación de este método se halla vinculado a varias otras operaciones metodológicas, confrontación de hechos, revisión de conceptos, conciliación de hipótesis con otras proposiciones teóricas. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. La presente investigación hizo uso de este método en la medida que los investigadores parten de una hipótesis, idea general (la gestión y competitividad empresarial influyen en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo) y luego la confrontan con la realidad (información recogida).

### 3.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptiva correlacional, este diseño permite determinar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra u otras variables, según Hernández y otros (2010), el esquema es el siguiente:



En el que:

M: muestra (73 microempresarios hoteleros)

x, y: variables

Ox, observación de la variable competitividad empresarial

Oy, observación de la variable gestión empresarial,

r: relación entre gestión y competitividad

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para determinar la población se tomó como referencia los directorios de los microempresarios hoteleros (hostales) de la Gercetur – La Libertad para establecimientos de hospedaje calificados y categorizados. La población estuvo conformada por las Mypes hoteleras de Trujillo correspondiente a los sectores de alojamiento (hostales) constituidas de la siguiente manera: Establecimientos de alojamiento: 180 hostales formales de la Provincia de Trujillo.

#### **3.4.2 Muestra**

Se usó la técnica del muestreo probabilístico aleatorio y estratificado proporcional, refiriéndose en el primer caso, al proceso que asegura en cualquier momento igual probabilidad de que un microempresario hotelero que pertenezca a la población sea incluido en la muestra.

Muestreo aleatorio con afijación proporcional en el cual el número de elementos que integran la muestra, para el rubro de los microempresarios hoteleros estudiando se determinará de manera proporcional, con respecto a su tamaño en la población.

El tamaño de muestra determinada fue de 123 microempresarios hoteleros, lo cual constituyó una muestra representativa ya que significa el 68.3% del total de los microempresarios Hoteleros de Trujillo registrados en la base de datos del órgano oficial.

#### **Muestra poblacional**

Para la obtención del tamaño de la muestra probabilística, emplearemos las fórmulas y procedimiento pertinentes, para ello se requiere contar con los siguientes datos:

N = Tamaño de la población = 180 propietarios de hostales

$Y$  = Valor promedio de una variable = 1 hostal

$S_e$  = Error estándar de 0.05 determinado por el investigador

$V_2$  = Varianza de la población 0.05

$S$  = Varianza de la muestra como probabilidad de ocurrencia y

Límite de confianza o campo de variabilidad de aciertos = 95%

$n$  = 123 propietarios de hostales

### **Muestra ajustada**

$n$  = 73 propietarios de hostales

## **3.5 Técnicas e instrumentos de recojo de datos**

Las técnicas empleadas para contrastar la hipótesis son:

- La observación de los establecimientos micro hoteleros de Trujillo.
- La encuesta a los propietarios de las microempresas hoteleras (hostales) de Trujillo.
- Análisis documental.

Instrumentos de recolección de datos:

- Guía de observación
- Cuestionario de encuesta en base a escala de Likert para medir la orientación del mercado de los microempresarios hoteleros (Anexo 2)
- Cuestionario de encuesta en base a escala de Likert para medir la gestión de los resultados de los microempresarios hoteleros.

## **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de los datos se llevó a cabo usando el programa Excel mediante cuadros estadísticos e histogramas.

**Capítulo IV**  
**RESULTADOS**

**4.1. Presentación y análisis de resultados**

**Tabla 4.1. Orientación al cliente**

1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

Ítems	Número de personas				
	1	2	3	4	5
1. En la empresa nos esmeramos por brindar al cliente un servicio de calidad.	30	20	4	9	10
2.- En la empresa investigamos las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes.	40	15	10	5	3
3.- La empresa es eficaz dando soluciones a nuestros clientes	15	20	8	10	10
4.- Nos esforzamos por mantener un fuerte vínculo con los clientes.	5	5	8	25	30
5.- Revisamos el efecto que podrían tener los cambios en nuestras instalaciones sobre nuestros clientes.	40	5	10	10	8
<b>Total</b>	130	65	40	59	61
<b>Porcentaje</b>	36.62 %	18.31%	11.27%	16.62%	17.18%

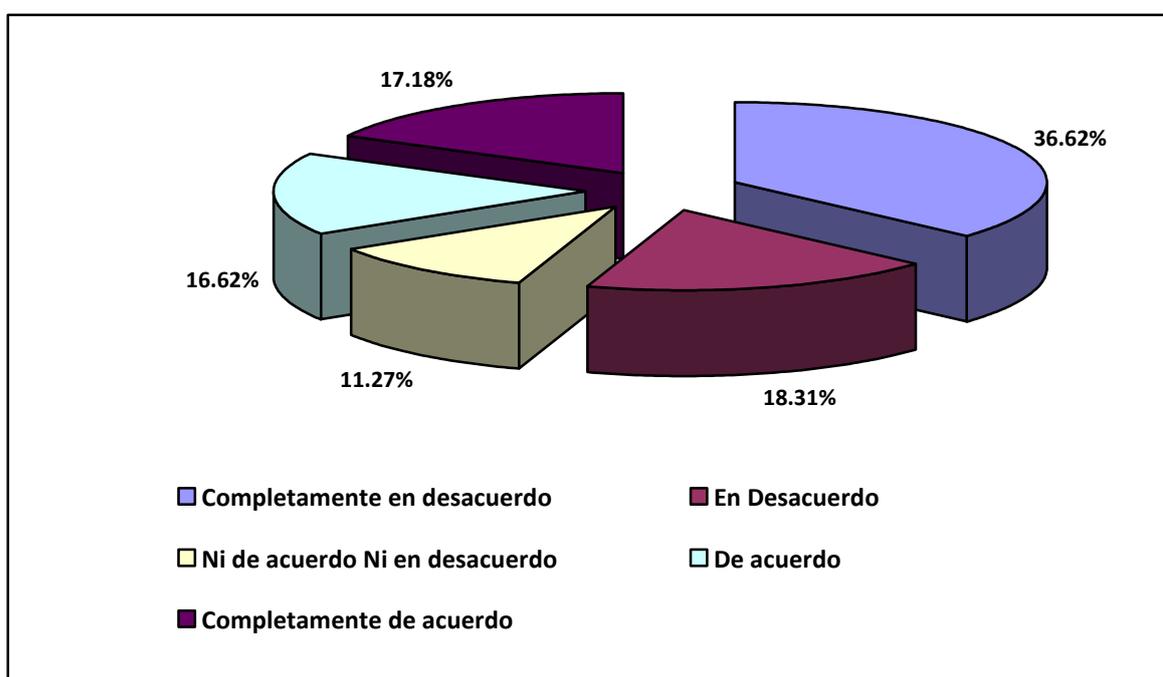
*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 4.2A.** *Empresas hoteleras según la orientación al cliente. Trujillo 2016.*

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	N° de hoteles	%
Completamente en desacuerdo	12	36.62%
En Desacuerdo	12	18.31%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	8	11.27%
De acuerdo	14	16.62%
Completamente de acuerdo	27	17.18%
Total	73	100.00%

**Fuente:** *Elaboración propia.*

**Gráfico 4.1.** *Orientación al cliente*



**Fuente:** Tabla 4.1

De acuerdo al gráfico, se constata que el 36.62 % de los clientes no reciben una esmerada atención por parte de los micros empresarios hoteleros. Esto se debe a la concepción de que un hotel es visto como un negocio familiar, ello trae como consecuencia la falta de inversión en capacitación del personal. Esta falta de capacitación impide una verdadera resolución de problemas con los clientes.

Además, se evidencia la poca expectativa de crecimiento. Existe, por tanto, una especie de conformismo por parte de los dueños que piensan en una rentabilidad inmediata sin una proyección a largo plazo.

La competencia en la zona interpela a los dueños de estos hostales a adaptarse a los cambios, por ello se observa ocasionalmente (11.27%) un esfuerzo por realizar cambios a nivel de infraestructura.

Sin embargo, a pesar de las múltiples limitaciones por las que pasan estos micro empresarios, frecuentemente (16.62%) se esfuerzan por tener un vínculo de fidelización con el cliente.

**Tabla 4.2. Orientación a la competencia**

1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

Ítems	Número de personas				
	1	2	3	4	5
6.- Conocemos perfectamente los puntos débiles y fuertes de nuestros competidores.	35	15	8	5	10
7.- Buscamos ser líderes en el mercado permanentemente diferenciarnos de la competencia.	30	20	10	5	8
8.- Nos mantenemos en constante cambios con relación a la Situación del sector en el que operamos.	15	13	10	30	5
9.- El personal se capacita en forma constante para analizar las acciones y reacciones de la competencia.	35	10	15	5	3
<b>Total</b>	115	58	43	45	26
<b>Porcentaje</b>	40.1%	20.2%	14.9%	15.7%	9.1%

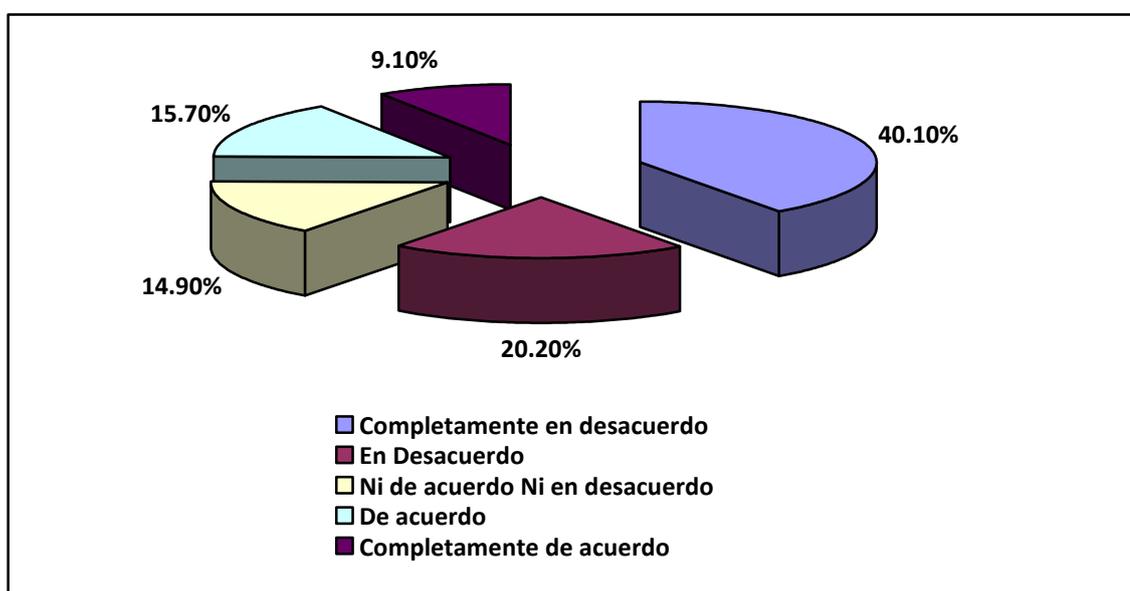
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

**Tabla 4.2A.** Empresas hoteleras según la orientación a la competencia. Trujillo 2016.

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	N° de hoteles	%
Completamente en desacuerdo	7	40.1%
En Desacuerdo	11	20.2%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	11	14.9%
De acuerdo	15	15.7%
Completamente de acuerdo	29	9.10%
Total	73	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 4.2.** Orientación a la competencia



**Fuente:** Tabla 4.2

El 40.1% de los hostales no conocen las debilidades y fortalezas de sus competidores porque no cuentan con un plan estratégico, como sí lo hacen los grandes empresarios en el rubro. De tal forma, que su manera de actuar se da empíricamente. Esta carencia no posibilita un liderazgo en el mercado. Existe un hermetismo que no permite un buen posicionamiento en el mercado. Actúan intuitivamente sin recurrir a herramientas propias de la administración. De ahí que los encuestados revelan que el 20.2 % no manifiestan ansias de liderazgo.

Además, estos micro empresarios hoteleros si bien es cierto muestran interés por una renovación en cuanto a infraestructura, no sucede lo mismo en la parte de recursos

humanos debido a lo que ya se mencionó anteriormente (ven su micro empresa en forma familiar). Por tanto, no existe el deseo de capacitar a su personal, tal como sí sucede con las grandes cadenas hoteleras. Donde la inversión en capacitación es elevada porque saben que su rentabilidad será mayor.

**Tabla 4.3. Coordinación Interfuncional**

1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo

Ítems	Número de personas				
	1	2	3	4	5
10.- Los empleados colaboran entre sí para brindar una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes.	25	15	18	10	5
11.- Nuestro personal muestra algunas habilidades en actividades de gestión.	30	10	20	10	3
12.- Distribuimos los recursos materiales y financieros entre todas las áreas de la empresa.	40	25	5	2	1
<b>Total</b>	95	50	33	22	9
<b>Porcentaje</b>	45.45%	23.92%	15.79%	10.53%	4.31%

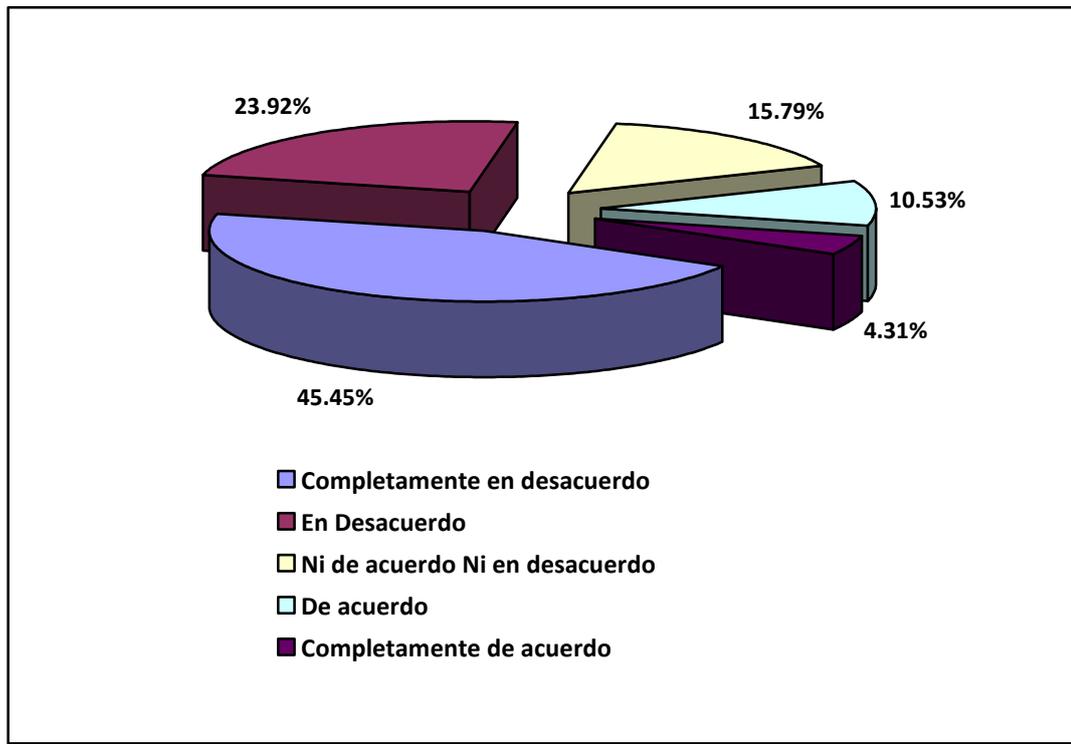
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

**Tabla 4.3. Empresas hoteleras según la coordinación interfuncional. Trujillo 2016.**

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	N° de Hoteles	%
Completamente en desacuerdo	3	45.45%
En Desacuerdo	8	23.92%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	15.79%
De acuerdo	17	10.53%
Completamente de acuerdo	33	4.31%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

**Gráfico 4.3.** *Coordinación interfuncional*



*Fuente:* Tabla 4.3

El trabajo en equipo no es un valor visible entre los trabajadores de estos hostales porque cada quien trabaja de manera independiente, esta situación no permite una respuesta rápida ante los requerimientos de los clientes.

El personal labora empíricamente sin conocimientos mínimos de gestión y administración. Esto supone una dependencia constante de los trabajadores respecto a los dueños de los hostales, quienes deben decir lo que ellos deben hacer.

Asimismo, el 45.45% de encuestados manifiesta que no existe una adecuada distribución de los recursos materiales y financieros entre las áreas, esto se debe a que no existe capacitación y una especie de necesidad por parte de los dueños a actuar en como ellos creen que es adecuado o cierto.

**Tabla 4.4.** *Competitividad*

1 = Completamente insatisfechos 2 = Insatisfechos 3 = Ni insatisfechos ni insatisfechos  
4 = Satisfechos 5 = Completamente satisfechos

Ítems	Número de personas				
	1	2	3	4	5
1. Con relación al nivel de satisfacción, los clientes están:	15	10	5	20	23
2. Con relación al nivel de satisfacción, los empleados están:	30	10	20	10	3
Total	45	20	25	30	26
Porcentaje	30.82%	13.70%	17.12%	20.55%	17.81%

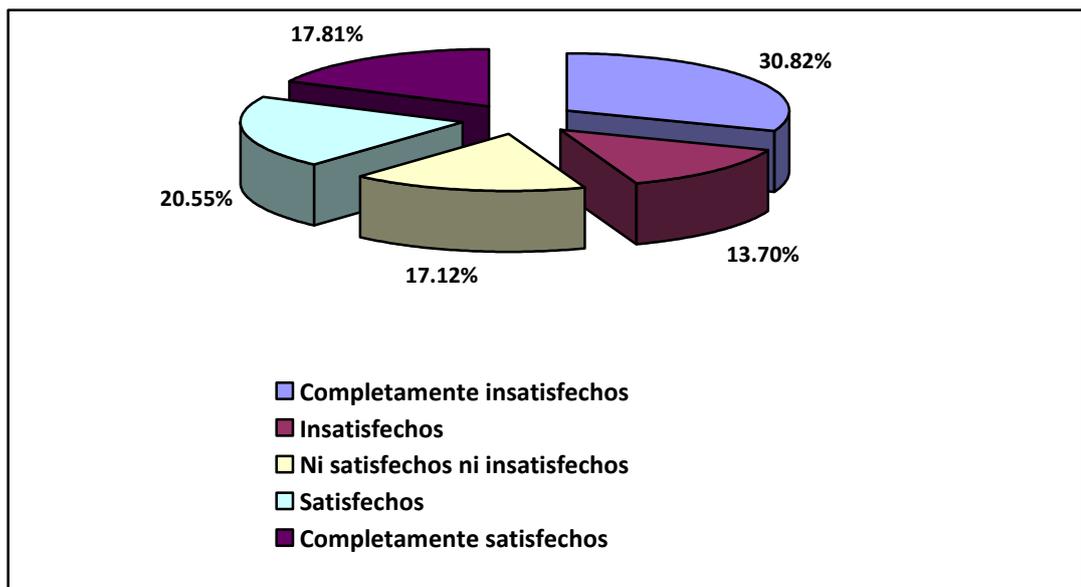
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

**Tabla 4.4.** Empresas hoteleras según la competitividad. Trujillo 2016.

COMPETITIVIDAD	N° de Hoteles	%
Completamente insatisfechos	13	30.82%
Insatisfechos	15	13.70%
Ni satisfechos ni insatisfechos	12	17.12%
Satisfechos	10	20.55%
Completamente satisfechos	23	17.81%
Total	73	100.00%

*Fuente:* Elaboración propia.

**Gráfico 4.4.** Competitividad



*Fuente:* Tabla 4.4

De las 73 personas encuestadas, 45 de ellas (30.8 %), 15 clientes y 30 empleados, consideran que están completamente insatisfechos. Sin embargo, es necesario precisar que el nivel de satisfacción varía cuando se trata de clientes o de empleados. Los primeros se sienten más satisfechos que los segundos. 23 de los encuestados (clientes) afirman sentirse completamente satisfechos, mientras que solo 15 de ellos afirman lo contrario. Esto obedece fundamentalmente al tipo de cliente que asiste a dichos establecimientos y al motivo por el que asisten. En general se trata de jóvenes parejas que buscan satisfacer sus bajos instintos, por lo que no reparan en detalle el servicio que puede brindar el hotel. Estos clientes solicitan el servicio por periodos de tiempo cortos, tres horas en promedio.

No obstante, si se analiza a los empleados, 30 de los 73 encuestados sostienen que se sienten completamente insatisfecho y solo 3 completamente satisfecho. Esto se debe a que los dueños de estos hoteles no implementan mecanismos que fomenten un buen clima laboral, el uso de instrumentos de gestión apropiados al desenvolvimiento de sus actividades, etc.

Por tanto, el nivel de satisfacción en este caso es relativo, en el sentido que depende a quien se evalúe, cliente o empleado. La insatisfacción laboral dentro de un establecimiento, en este caso, hoteles, trae indirectamente la satisfacción de los clientes.

**Tabla 4.5. Prestigio e imagen de la empresa**

1 = Pésima      2 = Mala      3 = Regular      4 = Buena      5 = Excelente

Ítem	Número de personas				
	1	2	3	4	5
3. El prestigio e imagen de la empresa es:	10	10	33	10	10
<b>Porcentaje</b>	13.70%	13.70%	45.2%	13.70%	13.70%

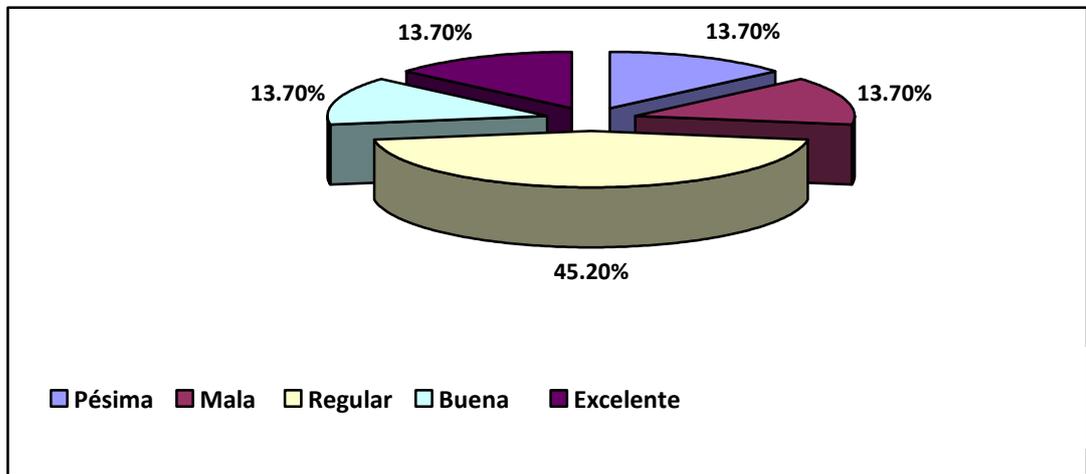
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

**Tabla 4.5.** Empresas hoteleras según su prestigio e imagen. Trujillo 2016.

PRESTIGIO E IMAGEN	N° de hoteles	%
Pésima	5	13.70%
Mala	10	13.70%
Regular	25	45.20%
Buena	18	13.70%
Excelente	15	13.70%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfico 4.5.** Prestigio e imagen de la empresa



*Fuente: Tabla 4.5*

El 45.2% de los informantes consideran que el prestigio y la imagen de estas empresas hoteleras es regular. Es decir, casi la mitad de personas. Este resultado desmitifica en cierta medida la imagen que comúnmente se tiene de estos establecimientos, en general, negativa. Así, el 13.70% de las personas consultadas afirman que el prestigio e imagen de la empresa es pésima, pero al mismo tiempo el mismo porcentaje de informantes consideran que la imagen es excelente.

**Tabla 4.6. Fidelización del cliente**

1 = Completamente infieles      2 = Infieles      3 = Indiferentes      4 = Fieles  
5 = Completamente fieles

Ítem	Número de personas				
	1	2	3	4	5
4. Con relación a la fidelización, los clientes son:	8	10	10	40	5
<b>Porcentaje</b>	10.96%	13.70%	13.70%	54.80%	6.84%

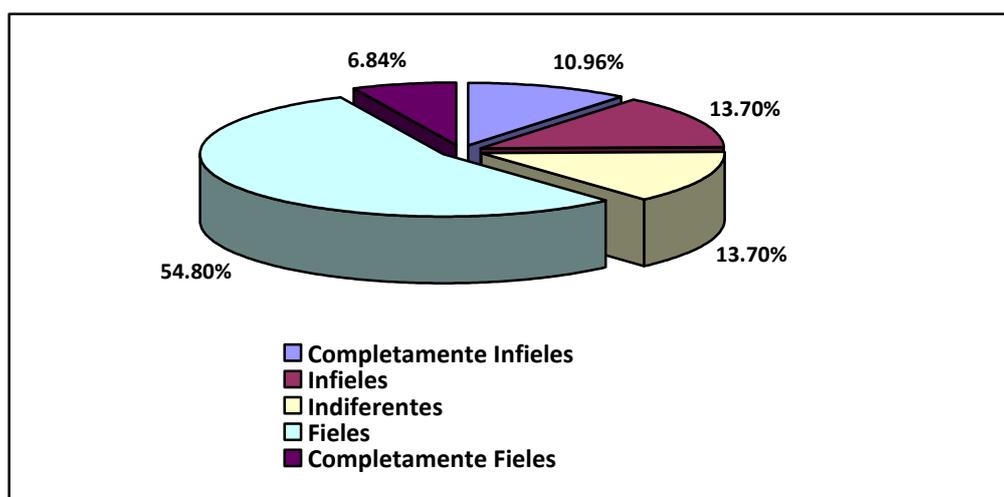
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

**Tabla 4.6. Empresas hoteleras según la fidelización del cliente. Trujillo 2016.**

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	N° de hoteles	%
Completamente Infieles	5	10.96%
Infieles	40	13.70%
Indiferentes	10	13.70%
Fieles	10	54.80%
Completamente Fieles	8	6.84%
Total	73	100.00%

*Fuente:* Elaboración propia.

**Gráfico 4.6. Fidelización al cliente**



*Fuente:* Tabla 4. 6

El 54. 8% de encuestados afirma ser fiel al hostel al que acude. Más de la mitad de las personas consultadas consideran ser fieles a este tipo de hospedaje. Esto responde principalmente al tipo de servicio constante que solicita. Como ya se afirmó anteriormente, se trata de un tipo de servicio por un periodo de tiempo corto cuyo objetivo es el disfrute placentero por parejas jóvenes. Además, este público suele ser fiel porque en la mayoría de este tipo de hostales no piden identificarse, presentar Documento Nacional de Identidad (DNI) y quienes acuden muchas veces son menores de edad. Por lo que para ellos representa seguridad al momento de solicitar el servicio.

Asimismo, 10. 96 % son completamente infieles. Esto se debe a alguna mala experiencia sucedida en el hostel: pérdida de objetos, molestia en el momento de hacer uso del servicio, mala atención por parte del personal, etc. Todo ello conlleva a que los clientes no regresen, trayendo como consecuencia baja rentabilidad en el establecimiento, de ahí surge la propuesta de una mejor gestión y competitividad dentro de estos hospedajes para el desarrollo de los mismos.

**Tabla 4.7. Innovación de productos**

1 = Ningún producto nuevo      2 = 1 producto nuevo    3 = 2 productos nuevos  
4 = 3 productos nuevos    5 = Más de 3 productos nuevos.

Ítem	Número de personas				
	1	2	3	4	5
5. Durante los últimos dos años, cuántos productos/servicios han sido mejorados e innovados en su empresa en el mercado.	8	10	40	10	5
<b>Porcentaje</b>	10.96%	13.70%	54.80%	13.70%	6.84%

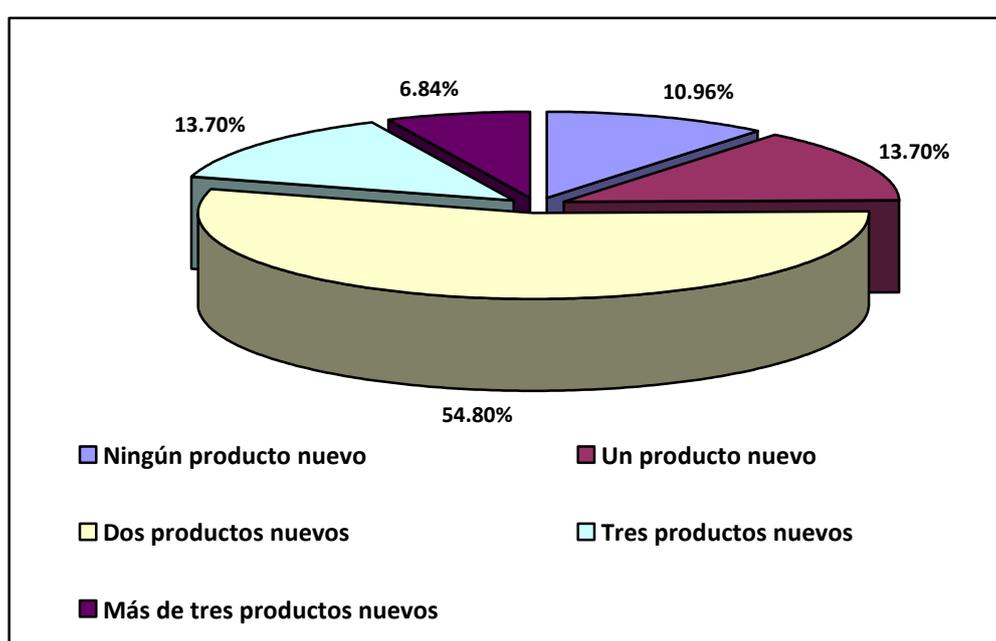
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

Tabla 4.7. Empresas hoteleras según la innovación de productos. Trujillo 2016.

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	N° de hoteles	%
Ningún producto nuevo	5	10.96%
Un producto nuevo	10	13.70%
Dos productos nuevos	40	54.80%
Tres productos nuevos	10	13.70%
Más de tres productos nuevos	8	6.84%
Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.7. Innovación de productos



Fuente: Tabla 4.7

El 54.8% de las personas encuestadas sostienen que en los últimos dos años han adquirido al menos dos productos nuevos para el uso dentro de sus hostales. 13.7%, es decir, 10 personas de las 73 afirman haber adquirido 3 productos nuevos y el mismo número de personas afirman haber adquirido solo un producto. El 6.84% del total de encuestados sostiene que han comprado más de tres productos. Esta falta de innovación está ligada a la falta de una gestión moderna y al tipo de visión del negocio que estas personas tienen. Los dueños de estos establecimientos creen que no es necesario una gran innovación para aumentar la rentabilidad, es decir, existe un horizonte de vista reducido que no le permite visualizar más allá a largo plazo o expandir su negocio. Bajo esta lógica todo se torna en un círculo vicioso.

**Tabla 4.8. Ventas, número de empleados y rentabilidad**

1 = Han decrecido en más del 20%

2 = Han decrecido hasta un 20%

3 = Se han mantenido igual

4 = Hasta un 20%

5 = Han crecido en más de 20%

Ítem	Número de personas				
	1	2	3	4	5
6. Con relación a las ventas, estás:	5	8	10	20	40
7. Con relación al número de empleados	40	20	10	8	5
8. Con relación a la rentabilidad	5	8	10	20	40
Total	50	36	30	48	85
<b>Porcentaje</b>	20.10%	14.46%	12.05%	19.28%	34.14%

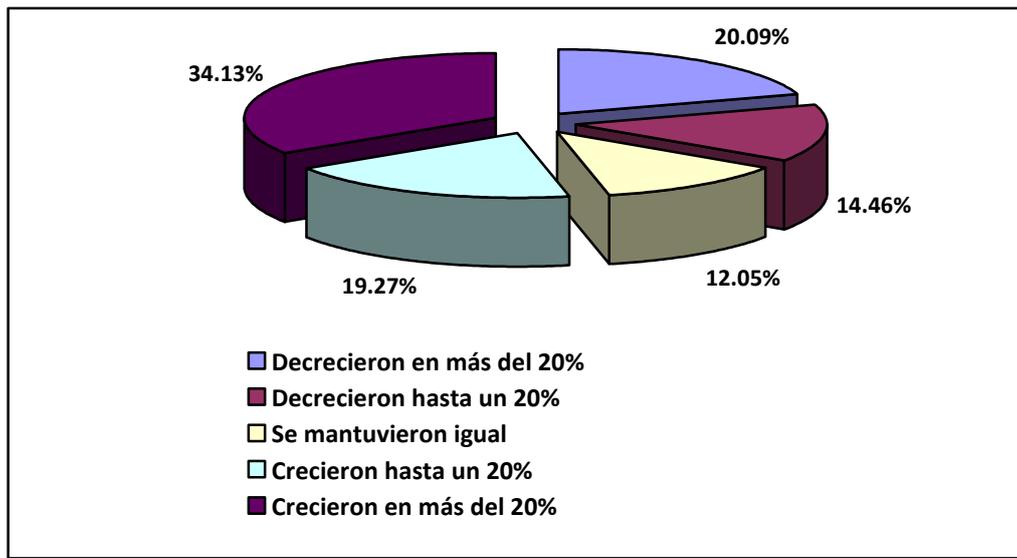
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta aplicada.

**Tabla 4.8. Empresas hoteleras según la rentabilidad. Trujillo 2016.**

Rentabilidad	N° de hoteles	%
Decrecieron en más del 20%	25	20.10%
Decrecieron hasta un 20%	14	14.46%
Se mantuvieron igual	9	12.05%
Crecieron hasta un 20%	10	19.28%
Crecieron en más del 20%	15	34.14%
Total	73	100.00%

*Fuente:* Elaboración propia.

**Gráfico 4.8.** Ventas, número de empleados y rentabilidad



*Fuente:* Tabla 4.8

Tres elementos se toman en cuenta en esta parte de la investigación: las ventas que efectúan los dueños de los hostales, el número de empleados con los que cuentan y la rentabilidad de sus establecimientos. De manera general existe un 34.14% que sostiene que hay un crecimiento de más del 20%, de manera particular se tiene los siguientes resultados:

Sobre las ventas: 40 personas de las 73 encuestadas consideran que sus ventas han crecido en más de 20%, esto se explica a partir de lo dicho en el gráfico 4.6. Respecto a la fidelización de los clientes. Esto permite un incremento en el número de servicios prestados, por tanto, mayores ventas.

Sobre la rentabilidad: esta fidelización de los clientes influye directamente en la rentabilidad de la empresa. Por ello, 40 personas de los informantes consideran que han crecido en más de 20%.

Sobre el número de empleados: sucede totalmente lo contrario. En este aspecto, 40 de los consultados sostienen que han decrecido en más del 20%. Evidentemente, esto también está ligado a la rentabilidad de la empresa, menos gastos en pago de personal, mayores ingresos para los dueños de los hostales.

#### **4.2. Discusión de resultados**

Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de las variables, los cuales corroboran que la falta de gestión y de competitividad empresarial no permite un verdadero desarrollo de las microempresas hoteleras.

En lo que concierne a la competitividad, según el resultado analizado en el Gráfico 4.4. El 40.1% de los hostales no conocen las debilidades y fortalezas de sus competidores porque no cuentan con un plan estratégico, como sí lo hacen los grandes empresarios en el rubro.

De las 73 personas encuestadas, 45 de ellas (30.8%), 15 clientes y 30 empleados, consideran que están completamente insatisfechos. Sin embargo, es necesario precisar que el nivel de satisfacción varía cuando se trata de clientes o de empleados. Los primeros se sienten más satisfechos que los segundos. 23 de los encuestados (clientes) afirman sentirse completamente satisfechos, mientras que solo 15 de ellos afirman lo contrario.

Este resultado está concatenado con lo que afirma Saldivia (2014), en su tesis “La competitividad de las Mipymes hoteleras. Un estudio sobre los factores que inciden en el modelo de negocio y la ventaja competitiva de los Boutique del barrio de San Telmo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, para dicho autor, para mejorar la competitividad, las empresas en general y, los hoteles en particular, deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. Es decir, los criterios para la creación de estrategias con ventajas competitivas se basan en los atributos de sus recursos, permitiendo el desarrollo en innovaciones obtenidas tanto de fuentes internas como externas. A esto deberían tender los microempresarios hoteleros de la ciudad de Trujillo. Con el uso de estrategias y una estructura administrativa adecuada permitirá una mejor atención al cliente e incrementar sus ganancias.

Además, la creación de estrategias con ventajas competitivas ayudaría a mejorar la imagen debilitada de estos hospedajes. Tal como se observa en el Gráfico 4.5. el 13.70% de las personas consultadas afirman que el prestigio e imagen de la empresa es pésima, esto se explica a raíz de la falta de una gestión y falta de interés de los dueños de estos hostales por volver competitiva en el mercado su hostel.

Por su parte, Porter (2009), asevera que la competitividad depende de tres estrategias genéricas: a) la del liderazgo general de costos, que implica tener bajos costos; b) la diferenciación, que significa crear al diferente y único para elevar la lealtad del cliente; c) la del enfoque o alta segmentación, que significa dirigirse o posicionarse en un grupo de consumidores. Sin estos elementos se estaría actuando empíricamente y no dando la importancia a principios científicos, reglas, métodos, herramientas necesarias para la

adecuada conducción de una empresa. Esto es lo que sucede en la mente de los dueños de las empresas de hostales de la ciudad de Trujillo. Hay una resistencia a abandonar las tradicionales formas de administrar su negocio.

Asimismo, de acuerdo al Gráfico 4.3. El 45.45% de encuestados manifiesta que no existe una adecuada distribución de los recursos materiales y financieros entre las áreas, esto se debe a que no existe capacitación y una especie de necesidad por parte de los dueños a actuar de manera como ellos creen que es adecuado o cierto. Pero sobre todo se debe a la falta de trabajo cooperativo o lo que en la investigación se ha denominado coordinación interfuncional. Al respecto Benítez Del Rosario (2010) en su Tesis doctoral “La calidad del servicio en la industria hotelera” manifiesta que es imperativo una coordinación departamental, esto se traduce así: cualquier actuación para mejorar la calidad de servicio global en un hotel determinado requiere un amplio grado de coordinación entre los diferentes departamentos que componen el hotel. No sirve de nada mejorar la calidad de servicio de un departamento si no se atiende a todas las dimensiones que conforman la calidad global del establecimiento hotelero. Es importante que exista un único departamento que se encargue de la evaluación de la calidad de servicio a nivel del grupo, así como de establecer las políticas de mejora y de búsqueda de estándares en los diferentes departamentos atendiendo a las especificidades de cada establecimiento hotelero.

Por otro lado, considerando la variable de gestión empresarial, respecto a la atención al cliente, de acuerdo al Gráfico 4.1. El 36.35 % de los clientes no reciben una esmerada atención por parte de los micros empresarios hoteleros. Esto se debe a la concepción de que un hotel es visto como un negocio familiar y a la poca importancia que le otorgan a este aspecto. Sin embargo, este aspecto, no excluye el hecho de que el cliente en algunos casos sea fiel a este tipo de establecimientos.

Santomá (2006) en su Tesis doctoral, titulada “Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España”, afirma que, para mejorar la calidad de servicio de un hotel, se deben considerar 84 aspectos de gestión, que se pueden agrupar en torno a 7 clústeres: gestión de los recursos humanos, gestión de la información sobre clientes, gestión de marketing estratégico, gestión interna de la calidad, gestión interna de la cadena hotelera, gestión estratégica de la calidad y gestión estratégica de la cadena hotelera. La gestión de los recursos humanos destaca aspectos de desarrollo de los recursos humanos y aspectos de

gestión. La gestión de la información sobre clientes subraya la necesidad de las cadenas hoteleras de recopilar y utilizar la información sobre las expectativas de los clientes. La gestión estratégica de la calidad y la gestión estratégica de la cadena hotelera aparecen como los dos grupos más valorados; en consecuencia, es a los que se otorga más importancia. Se considera que la gestión diaria y operativa no se puede desarrollar al margen de una gestión estratégica y a largo plazo.

A su vez, Chiavenato (2009) sostiene que ya sea director, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar. Este elemento se halla ausente en este tipo de establecimientos considerados como muestra en esta investigación.

Ahora bien, la falta de inversión en el recurso humano, puesto que se tratan de empresas familiares, trae como consecuencia bajas ventas, disminución de rentabilidad. Aunque tal como se muestra en la Tabla 4.8. 40 de las 73 personas encuestadas sostiene que estas microempresas hoteleras han crecido en más de 20%

Según López (2011), que presentó su tesis “Integración del Recurso Humano como Ventaja Competitiva aplicada a las Empresas Hoteleras” en las Empresas Hoteleras existe escasez de planes y programas de capacitación, como de motivación e incentivos, el incremento en la rotación de personal que se debe a la deficiente aplicación de cada una de las etapas del proceso de integración de recursos humanos y carecen de requerimientos mínimos de contratación, lo que conlleva a emplear personal no calificado e impide conocer los requisitos de cada uno de los puestos de trabajo. Hecho que sucede con las micro empresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.

## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- a) Debido a la deficiente gestión y competitividad empresarial de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo no se desarrollan adecuadamente, así como por la falta de conocimiento de las facilidades que el Estado otorga a este tipo de empresas.
- b) Respecto a la orientación al cliente, el 43% de los informantes consideran que no hay un esmero por brindar al cliente un servicio de calidad, eso parte de la falta de interés por conocer las necesidades, deseos y expectativas de los mismos, debido a ello, las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo no dan soluciones rápidas a los clientes, repercutiendo en forma negativa en su rentabilidad.
- c) Los microempresarios hoteleros de la ciudad de Trujillo desconocen los puntos débiles y fuertes de sus competidores porque no recurren a estudios de mercado, este elemento no les permite ser líderes en el mercado y tampoco diferenciarse de la competencia, ya que no existe el interés de trabajar bajo una lógica de cambio innovador constante en el sector que ellos operan, sin invertir, además, en la capacitación del personal para analizar las acciones y reacciones de la competencia.
- d) El trabajo en equipo es otro de los valores ausentes en este tipo de empresas hoteleras. La mayoría de informantes consideran que no existe una colaboración entre sí para brindar una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes, aun cuando el personal muestra habilidades en actividades de gestión, los dueños de estas empresas no explotan este potencial, además, no existe una adecuada distribución de los recursos materiales y financieros entre todas las áreas de la empresa. Referente al nivel de satisfacción los colaboradores de estas empresas hoteleras no se muestran satisfechos con el clima laboral, sin embargo, el cliente sí lo está, debido al tipo de cliente que acude a estos establecimientos, esto permite afirmar que existe una mediana fidelidad, esto obedece a que los clientes tienen una imagen no desprestigiada de estas empresas.

## **5.2. Recomendaciones**

- a) Capacitar a los microempresarios hoteleros en los alcances de la normatividad orientada a mejorar sus niveles de competitividad.
- b) Fomentar el manejo profesional de las micro empresas por parte de sus directivos.
- c) Dotar de estrategias de inteligencia de mercado de manera que las microempresas puedan hacer frente los cambios que se producen en su entorno
- d) Brindar posibilidades de desarrollo laboral a sus trabajadores orientado a mejorar el clima laboral existente.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguiar, T. (2000). *La influencia de los estilos de liderazgo en la calidad percibida por los clientes. Una aplicación empírica en los servicios hoteleros*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Aguiló Pérez, E. (1996). *Evolución y expectativas de la actividad turística*. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor). *Introducción a la economía del turismo en España*. Madrid: Civitas.

Alonso, M; Barcos, L. y Martín, J.I. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Síntesis.

Alvarez-Dardet, M. y Gutiérrez, F. (2010). *Contabilidad de Gestión*. Madrid: Pirámide.

Asesor Empresarial. (2010). *Plan contable general empresarial: Aplicación por sectores económicos*. Entre Líneas.

Barfield, J; Raiborn, C. y Kinney, M. (2006). *Contabilidad de Costos*. (5º ed.). España: Thomson.

Benítez Del Rosario. (2010). *La calidad del servicio en la industria hotelera*. Tesis Doctoral. Universidad de la Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria.

Canela López, J. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. España: Madrid.

Cuadrado Roura, J. R. y Arranz Calvo, A. (1996). *Los impactos económicos del turismo desde la perspectiva del análisis input-output*. En: Pedreño Muñoz, A. (Dtor.), *Introducción a la economía del turismo en España*. España: Civitas.

Cueva Jiménez, L. U. (1998). *La actividad turística española. Una aproximación turística desde la dinámica de sistemas*. Estudios turísticos.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Da Silva, R. (2006). *Teorías de la Administración*. España: Thomson.

Dominguez, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Kotler, Philip. (2010). *Caótica: la administración en tiempos del caos*. Bogotá: Norma.

Figuerola Palomo, M. (1997). *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Madrid: Síntesis.

Goded Salto, M. (2002). La promoción de la actividad turística. ¿Una política de desarrollo acertado? *Revista de Economía Mundial*.

González, L. y Talón, P. (2002). *Dirección hotelera, operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis.

Hobbes, Thomas. (2009). *El Leviatán*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Ivancevich, J. M. et al. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Level.

Muñoz Oñate, F. (1994). *Marketing Turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Morley, O. (1990). What's Tourism? Definitions, Excerpts and check Touristic. *The Journal of Tourism Studies Vol.1 Number 1*.

Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourism Industry. *Annals of Tourism Research, Vol. 6, número 4*.

López. (2011). *Integración del Recurso Humano como Ventaja Competitiva aplicada a las Empresas Hoteleras*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.

Pilino. (2006). *El Espíritu Empresarial de los Micro y Pequeños Empresarios de los Establecimientos de Hospedajes en la Ciudad del Cusco, Perú*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

..... (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review 63 – 78 Marzo.

..... (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Ramírez B. M. (1992). *Teoría general del Turismo Diana México*. PP 29 – 30 Secretaria de Turismo 2001. Programa Nacional de Turismo 2001 – 2006 – México.

Salgueiro. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.

Santomá Vicens. (2006). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Universitat Ramon Llul. Barcelona.

Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson.

## **APÉNDICES Y ANEXOS**

**ANEXO N° 01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			METODOLOGÍA
			VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>Problema general:</b> ¿Cuál es el grado de relación entre gestión y la competitividad empresarial en el desarrollo de las microempresas hoteleras de Trujillo 2016?	<b>Objetivo general:</b> Determinar el grado de relación entre la gestión y la competitividad empresarial en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo 2016  <b>Objetivos específicos:</b> -Analizar la falta de gestión y competitividad empresarial en las microempresas hoteleras de Trujillo. -Determinar el efecto de la implementación de la gestión y competitividad empresarial en las microempresas hoteleras de Trujillo. -Plantear recomendaciones a los microempresarios hoteleros de Trujillo para la mejora en la gestión de sus negocios.	<b>Hipótesis:</b> La gestión y competitividad empresarial se relacionan en el desarrollo de las microempresas hoteleras de la ciudad de Trujillo.	Gestión y competitividad empresarial (V.I)	- precio -calidad de servicio -relación con usuarios -relación con proveedores	• incremento del precio de venta • satisfacción del usuario • número de usuarios estratégicos • número de proveedores	<i>Tipo de investigación:</i> No experimental, descriptiva <i>Población:</i> 176 hostales <i>Muestra:</i> 73 microempresarios hoteleros <i>Diseño de investigación:</i> Corte transversal <i>Técnicas:</i> encuesta <i>Instrumentos:</i> cuestionario de encuesta Técnicas de análisis de datos:
			Desarrollo de las microempresas hoteleras (V.D)	- rentabilidad - ventas - laboral	• nivel de rentabilidad • ingreso por ventas • satisfacción del trabajador	

## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA MYPES TURISTICAS DEL DISTRITO DE TRUJILLO, PERU

#### a) Finalidad

El objetivo de este cuestionario es recoger información respecto a la gestión de las Mypes turísticas de la ciudad de Trujillo.

#### A. DATOS DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa:
2. Ubicación:
3. Rubro de actividad:
4. Año de inicio de actividades:
5. Número de empleados de la empresa (a tiempo completo:
6. Cargo de la persona que responde a la encuesta: ’

#### B. ORIENTACIÓN AL MERCADO

##### B1. Orientación al cliente:

#### b) Instrucciones

Especifique la frecuencia con que ocurren las siguientes actividades en la empresa marcando con un aspa la opción que Ud. Cree conveniente.

**1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Ocasionalmente 4. Frecuentemente 5. Siempre**

2. En la empresa nos esmeramos por brindar al cliente un servicio de calidad.	1	2	3	4	5
2.- En la empresa investigamos las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
3.- La empresa es eficaz dando soluciones a nuestros clientes	1	2	3	4	5
4.- Nos esforzamos por mantener un fuerte vínculo con los clientes.	1	2	3	4	5
5.- Revisamos el efecto que podrían tener los cambios en nuestras instalaciones sobre nuestros clientes.	1	2	3	4	5

##### B2. Orientación a la competencia:

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones:

**1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo  
4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo**

1. Conocemos perfectamente los puntos débiles y fuertes de nuestros competidores.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Buscamos ser líderes en el mercado permanentemente diferenciarnos de la competencia.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Nos mantenemos en constante cambios con relación a la Situación del sector en el que operamos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. El personal se capacita en forma constante para analizar las acciones y reacciones de la competencia.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

B3. Coordinación Interfuncional:

1. Los empleados colaboran entre sí para brindar una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Nuestro personal muestra algunas habilidades en actividades de gestión.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Distribuimos los recursos materiales y financieros entre todas las áreas de la empresa.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## ANEXO N° 03

### CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES DE LA MYPES TURÍSTICAS DEL DISTRITO DE TRUJILLO.

#### a) Finalidad

El objetivo de este cuestionario es recoger información respecto a la competitividad de las Mypes turísticas de la ciudad de Trujillo.

#### A. DATOS DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa:
2. Ubicación:
3. Rubro de actividad:
4. Año de inicio de actividades:
5. Número de empleados de la empresa (a tiempo completo):
6. Cargo de la persona que responde a la encuesta:

#### B. RESULTADOS EMPRESARIALES:

1 = Completamente insatisfechos 2 = Insatisfechos 3 = Ni insatisfechos ni insatisfechos 4 = Satisfechos 5 = Completamente satisfechos

#### b) Instrucciones

Especifique la frecuencia con que ocurren las siguientes actividades en la empresa marcando con un aspa la opción que Ud. Cree conveniente.

9. Con relación al nivel de satisfacción, los clientes están:	1	2	3	4	5
10. Con relación al nivel de satisfacción, los empleados están:	1	2	3	4	5

1 = Pésima    2 = Mala    3 = Regular    4 = Buena    5 = Excelente

11. El prestigio e imagen de la empresa es:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

1 = Completamente infieles    2 = Infieles    3 = Indiferentes    4 = Fieles  
5 = Completamente fieles

12. Con relación a la fidelización, los clientes son:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

1 = Ningún producto nuevo    2 = 1 producto nuevo    3 = 2 productos nuevos  
4 = 3 productos nuevos    5 = Más de 3 productos nuevos.

13. Durante los últimos dos años, cuántos productos/servicios han sido mejorados e innovados en su empresa en el mercado.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

1 = Han decrecido en más del 20%    2 = Han decrecido hasta un 20%  
3 = Se han mantenido igual    4 = Hasta un 20%    5 = Han crecido en más de 20%

14. Con relación a las ventas, estás:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Con relación al número de empleados	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Con relación a la rentabilidad	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>