

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CASONA PLAZA  
HOTEL AREQUIPA, AREQUIPA -2012**

Presentado para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Comercial, en la especialidad de  
economía, por los Bachilleres:

**BUTRON BAZAN, ALEXANDER JOSÉ**

**GONZALES DIAZ, HUGO JONATHAN**

**AREQUIPA – PERU**

**2012**

## INDICE

DEDICATORIA	
RESUMEN	01
SUMMARY	02
PRESENTACION	03
INTRODUCCION	04

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	06
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	06
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	06
1.2.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	07
1.2.2 UBICACIÓN	07
1.2.3 VARIABLES	07
1.2.4 INTERROGANTES BÁSICAS	08
1.3 JUSTIFICACIÓN	08
1.4 OBJETIVOS	09
1.4.1 OBJETIVOS GENERALES	09
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	09
2. MARCO CONCEPTUAL	10
2.1. SERVICIOS	10
2.1.1. CONCEPTO DE SERVICIO	10
2.1.2. CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	10
2.1.3. CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE	11
2.2. CONCEPTO DE SATISFACCION AL CLIENTE	11
2.3. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE	12

2.4. ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE	12
2.5. CALIDAD RELACIONADA CON EL TURISMO	13
2.6. HOTEL	14
2.6.1. CONCEPTO DE HOTEL	14
2.6.2. TIPOS DE HOTELES	14
2.6.3. CLASIFICACION DE LOS HOTELES	18
2.6.4. IMPORTANCIA DE LOS HOTELES	21
2.6.5. CALIDAD EN EL SERVICIO DE LOS HOTELES	21
2.6.6. ATRIBUTO DEL SERVICIO DE LOS HOTELES	22
2.6.7. PAUTAS PARA LA ELECCION DE UN ESTABLECIMIENTO	23
2.6.8. VARIABLES DE VALORACION DEL ESTABLECIMIENTO	24
2.6.9. PAUTAS DE RECHAZO EN LA ELECCION DE UN HOTEL	25
2.6.10. PAUTAS BASICAS DE COMPETITIVIDAD DE UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE	26
2.6.11. COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA TURISTICA	27
2.6.12. OBJETIVOS PARA QUE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL ESTABLECIMIENTO FUNCIONEN	28
2.7. LA PLANEACION ESTRATÉGICA	29
2.7.1. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATÉGICA	29
2.7.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	30
2.7.3. CONCEPTO DE PLANEAMIENTO	30
2.7.4. PLANIFICACION ESTRATÉGICA	31
2.7.5. ENTORNOS ORGANIZACIONALES	39
2.8. ANALISIS DE PROBLEMAS	47
2.8.1. DEFINICION	47
2.8.2. CONCEPTO DE MEGATENDENCIA	48
3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	48
4. HIPOTESIS	49

## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO OPERACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	TECNICAS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN	50
2.1.1	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	50
2.1.2	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	50
2.1.3	TECNICAS	51
2.1.4	INSTRUMENTOS	51
2.2	CAMPO DE VERIFICACIÓN	51
2.2.1	UBICACIÓN ESPACIAL	51
2.2.2	UBICACIÓN TEMPORAL	51
2.2.3	UNIDADES DE ESTUDIO	52
2.3	MUESTRA	52
2.3.1	UNIVERSO	52
2.3.2	MUESTRA	52
2.4	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
2.4.1	ORGANIZACIÓN	53
2.4.2	RECURSOS	53
2.4.2.1	RECURSOS HUMANOS	53
2.4.2.2	RECURSOS MATERIALES	54
2.4.2.3	RECURSOS DE BIENES Y SERVICIOS	54
2.4.3	VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	54

### CAPITULO III

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	55
---	----

### CAPITULO IV

#### PLAN ESTRATEGICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

4.1.LA EMPRESA	80
4.2. OBJETO SOCIAL DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	84
4.3. OFERTA DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	84
4.4. ARRIBOS , PERNOCTACIONES , HAB OCUPADAS	85
4.5. VISIÓN DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	88
4.6. MISIÓN DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	88
4.7. DIAGNOSTICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	89
4.7.1 AUDITORIA EXTERNA	89
4.7.2 MATRIZ DE EFE	100
4.7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	102
4.7.4 DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	102
4.7.5 AUDITORIA INTERNA	105
4.7.6 MATRIZ EFI	107
4.8. OBJETIVOS A LARGO PLAZA Y CORTO PLAZO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	108
4.9. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	110

4.10. ESTRATEGIA INTENSIVA DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP	111
4.11. ANALISIS FODA	113
4.12. MATRIZ RESUMEN FODA	115
4.13. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	116
4.14. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA	117
4.14.1. ESTRATEGIAS CRM	117
4.15. ESTRATEGIA GENERAL DEL MARKETING	120
4.15.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS	121
4.15.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO)	121
4.15.3. ESTRATEGIA DE PLAZA (DISTRIBUCION)	122
4.15.4. ESTRATEGIA DE PROMOCION (COMUNICACIÓN)	122
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	130

## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

<b>CUADRO Nº 1</b> : Categorización de Hoteles	18
<b>GRAFICO Nº 1</b> : Diagrama de Ishikawa`	48
<b>CUADRO Nº 2</b> : Edad de los Turistas	56
<b>GRAFICO Nº 2</b> : Edad de los Turistas	57
<b>CUADRO Nº 3</b> : Ocupación de los clientes	58
<b>GRAFICO Nº 3</b> : Ocupación de los clientes	59
<b>CUADRO Nº 4</b> : Nivel socioeconómico de los clientes	60
<b>GRAFICO Nº 4</b> : Nivel socioeconómico de los clientes	61
<b>CUADRO Nº 5</b> : Genero de los clientes	62
<b>GRAFICO Nº 5</b> : Genero de los clientes	63
<b>CUADRO Nº 6</b> : Nacionalidad	64
<b>GRAFICO Nº 6</b> : Nacionalidad	65
<b>CUADRO Nº 7</b> : Tipos de Hospedaje	66
<b>GRAFICO Nº 7</b> : Tipos de Hospedaje	67
<b>CUADRO Nº 8</b> : Preferencias	68
<b>GRAFICO Nº 8</b> : Preferencias	69
<b>CUADRO Nº 9</b> : Características	70
<b>GRAFICO Nº 9</b> : Características	71
<b>CUADRO Nº 10</b> : Atributos deseados	72
<b>GRAFICO Nº 10</b> :Atributos deseados	73
<b>CUADRO Nº 11</b> : Identificación del personal	74
<b>GRAFICO Nº 11</b> : Identificación del personal	75
<b>CUADRO Nº 12</b> : Motivos del personal	76
<b>GRAFICO Nº 12</b> : Motivos del personal	77
<b>CUADRO Nº 13</b> : Características del personal	78
<b>GRAFICO Nº 13</b> : Características del personal	79
<b>GRAFICO Nº 14</b> : Organigrama de la Casona AQP	83
<b>CUADRO Nº 14</b> : Oferta de la Casona AQP	84

<b>CUADRO Nº 15</b> : Arribos , Hab. ocupadas, Pernoctaciones Diciembre del 2011	85
<b>GRAFICO Nº 15</b> : Arribos , Hab. ocupadas, Pernoctaciones Diciembre del 2011	85
<b>CUADRO Nº 16</b> : Arribos , Hab. ocupadas, Pernoctaciones Enero del 2012	86
<b>GRAFICO Nº 16</b> : Arribos , Hab. ocupadas, Pernoctaciones Enero del 2012	86
<b>CUADRO Nº 17</b> : Arribos , Hab. ocupadas, Pernoctaciones Febrero del 2012	87
<b>GRAFICO Nº 17</b> : Arribos , Hab. ocupadas, Pernoctaciones Febrero del 2012	87
<b>CUADRO Nº 18</b> : Expectativa tipo de cambio	89
<b>CUADRO Nº 19</b> : Expectativa de Inflación	90
<b>GRAFICO Nº 18</b> : Seguridad de la ciudad	93
<b>GRAFICO Nº 19</b> : Competencia Las 5 fuerzas de Porter	97
<b>CUADRO Nº 20</b> : Matriz EFE	100
<b>CUADRO Nº 21</b> : Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	101
<b>CUADRO Nº 22</b> : Matriz EFI	107
<b>CUADRO Nº 23</b> : Objetivos a Largo y Corto Plazo	108
<b>CUADRO Nº 24</b> : Objetivos e Indicadores Estratégicos	110
<b>CUADRO Nº 25</b> : Tácticas mensuales	112
<b>CUADRO Nº 26</b> : Matriz FODA	113
<b>CUADRO Nº 27</b> : Matriz Resumen FORD	115
<b>GRAFICO Nº 20</b> : Matriz de la Gran estrategia	117



## DEDICATORIA

Agradezco infinitamente a mis padres por darme todo el apoyo moral y la confianza necesaria para poder cumplir mi sueño.

Finalmente a todas las personas que se cruzaron en mi camino que me dieron palabras de aliento y apoyo.

(1) *HUGO JONATHAN GONZALES DIAZ*



## DEDICATORIA

Agradezco infinitamente a mis padres por darme todo el apoyo moral y la confianza necesaria para poder cumplir mi sueño.

Finalmente a Milagros que en todo momento me brindo su amor, apoyo y palabras de aliento.

*(2) ALEXANDER JOSE BUIRON BAZAN*

## RESUMEN

La presente tesis denominada “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA, AREQUIPA 2012” , tiene como objetivo principal Mejorar la calidad del servicio Hotelero y buscar el posicionamiento en el mercado local y regional a través de la aplicación de un planeamiento estratégico en la Casona Plaza Hotel Arequipa.

La metodología que se utilizo para obtener los datos de análisis, consiste en la investigación de campo que es por medio de encuestas , entrevistas , por medio de un cuestionario de preguntas cerradas que responden mejor a la situación que deseamos conocer.

Se hizo un análisis de frecuencias y ponderación de porcentajes , de esta manera se obtiene resultados que nos permitió conocer la problemática de la Casona Plaza Hotel Arequipa que no se establecieron previos a la realización de un Planeamiento estratégico.

De los resultados obtenidos se identifico las fortalezas , debilidades , oportunidades y amenazas que afronta la empresa hotelera Casona Plaza Hotel Arequipa . Se elaboraron estrategias que llevaran al logro de los objetivos a Largo y Corto Plazo .

Se pudo concluir en que la principal fortaleza de la Casona Plaza Hotel Arequipa es la ubicación estratégica , el publico objetivo que son personas de 36 años a mas y por último se propuso estrategias que permitirán el objetivo principal de la Casona Plaza Hotel Arequipa.

Como recomendación principal se sugiere realizar un Plan de marketing, con una estrategia CRM para la mejora de la atención al cliente, centrando en los huéspedes.

## SUMMARY

This thesis “STRATEGIC PLANNING OF THE CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA ,AREQUIPA 2012” , aims to improve the quality of hotel service and find the position in the local and regional market through the implementation of strategic planning at the Casona Plaza Hotel Arequipa.

The methodology used for data analysis, is that field research is through surveys, interviews, a questionnaire of closed questions that are more responsive to the situation we want to know.

An analysis of frequencies and weighted percentages, so you get results that allowed us to know the problems of the Casona Plaza Hotel Arequipa is not established prior to the execution of a Strategic Planning.

The results obtained were identified strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the hotel company Casona Plaza Hotel Arequipa. Strategies were developed to achieve the objectives Long and Short Term

It was concluded that the main strength of the Casona Plaza Hotel Arequipa is the strategic location, the target audience are people over 36 years and finally put forward strategies to enable the main objective of the Casona Plaza Hotel Arequipa.

As a key recommendation is suggested that a marketing plan with a CRM strategy to improve customer service, focusing on the guests.



## PRESENTACIÓN

En cumplimiento con las disposiciones y de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos para la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Católica Santa María de Arequipa se presenta la tesis titulada PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA, AREQUIPA 2012

BUTRON BAZAN, ALEXANDER JOSÉ

GONZALES DIAZ, HUGO JONATHAN

## INTRODUCCION

Arequipa, la segunda ciudad del Perú, tiene muchos atractivos para el turista, paisajes pintorescos de su campiña, platos típicos de la región, casonas construidas con el volcánico sillar que en lograda mezcla arquitectónica y el majestuoso Volcán Misti viene a ser el emblema principal para los Arequipeños.

Actualmente, el turismo es considerado como una de las principales fuentes de reactivación o generador de ingresos en nuestro país debido al gran crecimiento que ha desarrollado en los últimos años.

En el presente trabajo de investigación se pretende reflejar de la forma más fiel posible la realidad de la Casona Plaza Hotel Arequipa y los problemas que afectan a sus huéspedes en la actualidad.

Mediante la aplicación de la teoría y los instrumentos y técnicas de la administración, servicios y organización, buscamos que el resultado de esta investigación nos ayude a presentar propuestas de mejora y optimización de los servicios para el Hotel.

La fuente de información primaria se ha tomado de la opinión de los huéspedes del Hotel mediante la utilización de encuestas y con el resultado de estas se puede saber el grado de conformidad de los mismos.

Gracias a estos resultados de la encuesta hemos logrado realizar un análisis exhaustivo de los problemas dela Casona Plaza Hotel Arequipa y así formular Propuestas de Mejoramiento del Servicio del Hotel Casona Plaza Hotel Arequipa de cuatro estrellas en la Ciudad de Arequipa.

Consideramos que la formulación de propuestas, una adecuada capacitación de todo el personal y con la ayuda de un plan estratégico, se mejoraría considerablemente la infraestructura, mantenimiento y los servicios del hotel,logrando un buen funcionamiento para éste, obteniendo un mejor reconocimiento y fidelidad de los huéspedes.

El trabajo en mención comprende cuatro capítulos, los que se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se desarrollan los aspectos referentes al planteamiento teórico de la investigación, tales como: enunciado del problema, variables, interrogantes básicos, justificación del problema, objetivos, los antecedentes y la correspondiente hipótesis.

En el Capítulo II, se desarrolla los aspectos inherentes al planteamiento operacional, que comprende las técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de los datos, las unidades de estudio, la población y universo, y la respectiva estrategia de recolección de los datos.

En el Capítulo III, se dan a conocer los resultados de la investigación a través de un análisis estadístico descriptivo.

En el Capítulo IV, se desarrolla el plan estratégico de la Casona Plaza Hotel Arequipa.

Esperando que el presente trabajo de investigación realizado contribuya a la adecuada gestión hotelera en el mercado arequipeño y por consiguiente favorecer la decisión y elección del turista de hospedarse en la Casona Plaza Hotel Arequipa, y considerando haber cumplido con las expectativas trazadas, expresamos nuestro agradecimiento y reconocimiento a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la culminación de nuestra tesis.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA, AREQUIPA2012”

##### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Arequipa, la segunda ciudad del Perú, tiene muchos atractivos para el turista, paisajes pintorescos de su campiña, platos típicos de la región, casonas construidas con el volcánico sillar que en lograda mezcla arquitectónica y el majestuoso Volcán Misti viene a ser el emblema principal para los Arequipeños.

Actualmente, el turismo es considerado como una de las principales fuentes de reactivación o generador de ingresos en nuestro país debido al gran crecimiento que ha desarrollado en los últimos años.

En el presente trabajo de investigación se pretende reflejar de la forma más fiel posible la realidad de la Casona Plaza Hotel Arequipa y los problemas que afectan a sus huéspedes en la actualidad.

Mediante la aplicación de la teoría y los instrumentos y técnicas de la administración, servicios y organización, buscamos que el resultado de esta investigación nos ayude a presentar propuestas de mejora y optimización de los servicios para el Hotel.

### 3.2.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Nivel = Experimental

Tipo = Aplicativo

### 3.2.2 UBICACIÓN

Campo = Ciencias Empresariales

Área = Ingeniería Comercial

Línea = Planeamiento Estratégico

### 3.2.3 VARIABLES

TIPO DE VARIABLE	UNICA	INDICADORES
UNICA	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Identificación del Problema
		Desarrollo de Alternativas
		Elección de Alternativa más conveniente
		Ejecución del Plan

### 3.2.4 INTERROGANTES BÁSICOS

- ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la Casona Plaza Hotel Arequipa ?
- ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas de la Casona Plaza Hotel Arequipa?
- ¿Cuáles son las razones que determinan la elección de la Casona Plaza Hotel Arequipa?
- ¿Por qué los turistas prefieren hospedarse en la Casona Plaza Hotel Arequipa?
- ¿Cuál es el índice de ocupabilidad y pernoctaciones de los turistas que se hospedan en la Casona Plaza Hotel Arequipa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
- ¿Cuáles serán los objetivos a largo plazo de la Casona Plaza Hotel Arequipa?
- ¿Qué estrategias se usaran para el logro de los objetivos a Largo plazo?

### 3.3 JUSTIFICACIÓN

Como consecuencia del fenómeno de globalización y del libre mercado, las empresas tienden a cambiar de orientación en busca de la competitividad a fin de sobrevivir en el mercado, facilitando el bienestar y la satisfacción de los consumidores.

Habiendo cambiado actualmente la conducta y comportamiento de los consumidores, ello trae consigo la urgente necesidad de que las empresas hoteleras deban cambiar en sus estrategias y lineamientos empresariales, a fin de garantizar la satisfacción de los clientes cada vez más exigentes.

El presente trabajo de investigación es de alcance empresarial, ya que a través de la aplicación del planeamiento estratégico se pretende

identificar los problemas existentes en la Casona Plaza Hotel Arequipa y en base a ellas plantear las soluciones pertinentes que permitan modernizar y optimizar el servicio de la empresa hotelera.

El nivel de aceptación de los hoteles de tres estrellas con respecto a otros de menor categoría contribuirá al logro de los objetivos empresariales, facilitando su desarrollo y posicionamiento en el mercado arequipeño, elevando con ello el nivel de eficiencia en la prestación de sus servicios.

El presente trabajo de investigación es útil, esencialmente para las empresas dedicadas a la prestación de servicios hoteleros, la misma que dará luces sobre su actual situación en cuanto se refiere a su nivel de calidad de servicio, nivel de captación de clientes y a su posición en el mercado, y en base a ellas aplicar medidas correctivas para su mejoramiento.

### **3.4 OBJETIVOS**

#### **3.4.1 OBJETIVOS GENERALES**

- Mejorar la calidad del servicio hotelero y buscar el posicionamiento en el mercado local y regional a través de la aplicación del plan estratégico.

#### **3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las Fortalezas y Debilidades de la Casona Plaza Hotel Arequipa.
- Identificar las Oportunidades y Amenazas de la Casona Plaza Hotel Arequipa.
- Identificar las razones del por qué los turistas prefieren hospedarse en la Casona Plaza Hotel Arequipa.

- Conocer el índice de ocupabilidad y de pernoctaciones de los turistas que se hospedan en la Casona Plaza Hotel Arequipa.
- Identificar a nuestros clientes potenciales.
- Elaborar objetivos a largo plazo
- Elaborar y seleccionar las mejores estrategias para el logro de los objetivos.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

La revisión de la literatura que sobre el tema se han realizado constituye el marco conceptual.

A continuación se señalan los principales conceptos básicos que se utilizan en la presente investigación.

##### 2.1. SERVICIOS

###### 2.1.1. CONCEPTO DE SERVICIO

Los servicios son actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta por tanto pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

###### 2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

1. **Intangible:** No se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.

3. **Inseparable:** Se fabrica y se consume al mismo tiempo.
4. **Variable:** Depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
5. **Perecedero:** No se puede almacenar.

### 2.1.3. CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

### 2.2. CONCEPTO DE SATISFACCION AL CLIENTE

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto para proporcionar un valor en relación con las expectativas del cliente. Si el desempeño del producto no está a las expectativas de satisfacción del cliente, este se siente descontento, si el desempeño es igual a las expectativas, el cliente se siente satisfecho y si el desempeño excede de las expectativas, el cliente se siente complacido.

Una empresa centrada en la satisfacción del cliente significa:

- Que la orientación corporativa fundamental es el cliente frente a otras opciones y busca satisfacerlo.
- Que la proximidad del cliente es un criterio de acción más importante que la tecnología o el costo.
- Las razones del cliente nunca deben ser rebatidas.

Entre los mecanismos del control que permiten determinar el grado de satisfacción del cliente se pueden mencionar los sistemas de quejas y sugerencias y el desarrollo de cuestionarios.

Mantener a los clientes satisfechos implica mucho más que sólo abrir un departamento de quejas, sonreír mucho y ser amable, las compañías que realizan el mejor trabajo atenderán a sus clientes estableciendo estándares elevados de servicio al cliente y a menudo hacen esfuerzos en apariencias extravagantes para lograrlo, en estas compañías el valor y servicio excepcionales son más que una serie de políticas o acciones, son una actitud a nivel de toda la empresa.

### **2.3. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Por ello, para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

### **2.4. ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

## 2.5. CALIDAD RELACIONADA CON EL TURISMO

Durante el desarrollo de la actividad turística debemos considerar principalmente la calidad de los servicios en las cinco partes principales del sistema turístico:

- 1- Contratación del servicio con los distintos operadores turísticos.
- 2- Transporte.
- 3- Área de gastronomía.
- 4- Área de alojamiento
- 5- Área de recreación.

Cada una de ellas plantea la necesidad de tener en consideración una serie de variables que requieren una mayor atención cuando estas personas tienen una restricción para el desplazamiento.

El desarrollo de la actividad turística plantea hoy genéricamente tres variables principales para lograr la satisfacción de la demanda: calidad de los servicios, de los productos turísticos y un precio accesible.

Debemos considerar que ante la actual competitividad en todos los campos de la actividad turística la diferencia entre un prestador y otro es la calidad en la prestación de los servicios junto al precio y la relación entre ambos, siendo estas dos las variables fundamentales que determinan la elección de un destino al programar el tiempo libre destinado al turismo.

Esto nos permite establecer una primera afirmación: la calidad permite lograr la satisfacción de la demanda.

La calidad debe ser un proceso continuo por parte de la empresa prestadora de servicios u organismo promotor de la actividad, esta debe mejorar en todos los niveles de la misma a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes en forma eficiente y efectiva, ya que debemos considerar que la actividad turística debe ser considerada como un fenómeno de referencias por parte de la demanda.

## **2.6. HOTEL**

### **2.6.1. CONCEPTO DE HOTEL**

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos con todos los servicios que el pasajero pueda necesitar.

### **2.6.2. TIPOS DE HOTELES**

Existen hoteles de diversos tipos atendiendo a sus instalaciones y al entorno en que se encuentran:

#### **a) Hoteles de ciudad o urbanos**

Son los hoteles situados en las ciudades normalmente en los centros históricos, zonas comerciales o de negocios.

Ofrecen todo tipo de niveles y se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son funcionales y los orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias y "Business Center".

#### **b) Hoteles de aeropuerto**

Están situados en las proximidades de los principales aeropuertos, especialmente cuando están alejados de los centros urbanos a los que sirven. Su principal clientela son pasajeros en tránsito o de entrada salida sin tiempo suficiente para desplazarse a la ciudad y tripulaciones de las líneas aéreas. Las estancias suelen ser muy cortas. Se han hecho

populares por su cercanía a los aeropuertos y porque adaptan sus servicios a la clientela, sobre todo, ejecutiva, y los cuales son las misiones que tienen los hoteles.

### **c) Hoteles de playa**

Están situados en las proximidades de las principales playas. Su clientela casi exclusivamente son turistas de turismo masivo gestionado por operadores aunque no faltan pequeños establecimientos dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días.

Estos hoteles en su mayoría pertenecen a grandes cadenas hoteleras que generan ingresos y beneficios para las comunidades donde se construyen.

### **d) Hoteles de naturaleza**

Están situados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de varios días.

El turismo ecológico es una de las actividades que está creciendo por la variedades que la naturaleza y las costumbres que los habitantes nos brindan, aunque la naturaleza como la única y verdadera fuente de descanso y paz por lo tanto tenemos que ser muy responsables para no causar daño a la naturaleza ni a los nativos de la región. Debido a su rápido crecimiento han contribuido al desarrollo de la actividad turística.

### **e) Hoteles-apartamento o apart hoteles**

Son establecimientos que por su estructura y servicio disponen de la instalación adecuada para la conservación, instalación y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento. Se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas doradas y su símbolo son las letras HA sobre fondo azul turquesa.

**f) Hoteles familiares**

Son establecimientos de tamaño pequeño que se caracterizan por una gestión familiar para viajeros que proporciona servicios de restauración y alojamiento.

**g) Hoteles-monumento**

Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios. Entre estos se encuentran los paradores nacionales en España y las posadas en Portugal.

**h) Hoteles-balneario**

Hospedaje situado dentro de unas instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.

**i) Hotel de paso u Hotel Alojamiento**

Se llama hotel de paso al establecimiento que renta sus cuartos, generalmente, sin necesariamente esperar que sus clientes se alojen más que unas cuantas horas, especialmente por ser favorecido para encuentros sexuales. El término, es empleado sin importar la arquitectura del lugar, pues éste puede ser un edificio hotel histórico o un motel acondicionado para el tránsito con automóviles y estacionamiento.

**j) Hoteles-casino**

Se caracterizan por su oferta de juego en sus propias instalaciones. El ejemplo paradigmático de estos hoteles estaría en los establecimientos de Las Vegas aunque existen en muchas otras partes del mundo. Suelen ser establecimientos de categoría elevada.

**k) Hoteles gastronómicos**

Se caracterizan por ofrecer una oferta gastronómica exclusiva que se presenta como la característica principal del establecimiento.

### **l) Hoteles deportivos**

Se caracterizan por su orientación a la práctica de determinados deportes ya sea en sus instalaciones o en sus alrededores.

Ejemplos de estos hoteles son los dedicados al submarinismo o el surf junto al mar, los dedicados a la pesca junto a vías fluviales y los complejos de golf entre otros.

### **m) Hoteles de montaña**

Hotel situado en la montaña.

### **n) Hoteles de temporada**

También llamados hoteles estacionales. Son hoteles con estructuras estacionales que desarrollan su actividad solamente durante parte del año. Un ejemplo típico son algunos hoteles situados en la montaña, en estaciones de esquí, e incluso en la costa.

### **o) Hoteles rústicos**

Situados en terrenos rústicos o rurales. Suelen ser edificaciones tradicionales rehabilitadas y en ocasiones incluyen o están próximas a explotaciones agropecuarias.

### **p) Hoteles boutique**

El término es originario de Estados Unidos de América, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales.

Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Son usualmente más pequeños que los hoteles convencionales, teniendo desde 3 hasta 100 habitaciones. Muchos poseen instalaciones para cenas, bares y salas que pueden estar abiertos al público en general.

El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros corporativos, quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la atención y el lujo.

### k) Hoteles Business Class o Negocios

Este tipo de hoteles se caracterizan por atender a personas que visitan un lugar con fines de trabajo o negocio, existen muchas cadenas hoteleras que se especializan en atender a este tipo de huéspedes, los cuales requieren servicios muy particulares de los hoteles tales como: Internet en Habitaciones y Áreas Generales, Centro de negocios, Servicio a la Habitación, Express Check In y CheckOut.

### 2.6.3. CLASIFICACION DE LOS HOTELES

Los Hoteles se clasifican en categorías de 1 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos. Según la Tabla 1

**CUADRON° 01**  
**Categorización de Hoteles**

REQUISITOS MINIMOS	* * * * *	* * * * *	* * * *	* *	*
N° de Habitaciones	40	30	20	20	20
N° de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por n° total de habitaciones):	-	-	-	-	-
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por n° total de habitaciones)	-	-	-	-	-
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o ropero	closet o ropero
Simples ( m2 )	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles ( m2 )	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2

Suites ( m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites ( m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Cantidad de baños por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
área mínima m2 :	5.5 m2	4.5 m2	4 m2	3 m2	3 m2
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.
Habitaciones (servicios y equipos)	-	-	-	-	-
Aire acondicionado frío	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Calefacción (2)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
Servicios Generales	-	-	-	-	-
Servicio de ascensores de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Cambio regular de sábanas cada vez que cambie el huésped y mínimo...	diario (4)	diario (4)	diario (4)	2 veces por semana	2 veces por semana
Cambio regular de toallas cada vez que cambie el huésped y mínimo...	diario (4)	diario (4)	diario (4)	diario (4)	diario (4)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Custodia de valores (individual o con caja)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-

fuerte común)					
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el n° de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (3)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicios de peluquería y de salón de belleza (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín	botiquín	botiquín
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	60 %	50 %	40 %	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-

FUENTE: ITINCI- Reglamento de establecimientos de Hospedaje/, Decreto Supremo- Perú.

#### 2.6.4. IMPORTANCIA DE LOS HOTELES

Cada día son más las personas que, por placer o necesidad, acuden a los servicios del sector de la hostelería. Debido a esta fuerte demanda, se han abierto cantidad de establecimientos que requieren buenos profesionales.

Y es que la hostelería es un puntal básico dentro del sector servicios, con una demanda que va en aumento. Por lo tanto, las salidas profesionales y la posibilidad de encontrar un trabajo son cada vez mayores.

Aunque para empezar a trabajar en este sector, los requisitos son escasos, la formación continua juega un papel decisivo. Así, para adentrarse en la hostelería basta con una fuerte voluntad de superación, ganas de trabajar y gozar de un carácter abierto y agradable.

Para el sector de la hostelería, la formación se hace más evidente debido a las especiales características del mismo: la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, la escasa oferta formativa que ha existido hasta ahora, y la baja calificación media de los ocupados.

La gran base de alojamiento turístico internacional ha sido durante décadas, el hotel. Sin embargo, paulatinamente, han ido surgiendo otras formas de alojamientos turísticos que quedan agrupados en contraposición con el alojamiento turístico tradicional.

#### 2.6.5. CALIDAD EN EL SERVICIO DE LOS HOTELES

La calidad es por tanto cumplir con estos requisitos:

- **Fiabilidad:** Limitando errores y retrasos.
- **Responsabilidad:** Asegurando el cumplimiento de lo establecido.
- **Competencia:** Manejando los conocimientos exigidos por la situación.
- **Cortesía:** Brindando un trato amistoso y respetuoso.

- **Comunicación:** Informando y escuchando.
- **Credibilidad:** Con honestidad y transparencia.
- **Seguridad:** Anticipando las situaciones de peligro y riesgo.
- **Armonía:** Con comprensión, empeño y trato personalizado.
- **Apariencia:** Con una óptima presentación e higiene de las instalaciones y del personal.

#### 2.6.6. ATRIBUTOS DEL SERVICIO DE LOS HOTELES

Se darán a conocer los atributos que más trascienden en la propuesta de valor y un beneficio buscado para el huésped en el área de servicios en hostales; estos son:

- **Confiabilidad:** En servicio que desempeñen consistente y bastante responsable al momento de prestar el servicio al huésped, ya que este sabe que cuando regrese a su habitación encontrara todo en optimas condiciones de aseo, asegurando que tendrá todo en su debido lugar, además si él requiere de un servicio extra como lavandería este lo obtiene en el momento preciso.
- **Respuesta rápida:** Por parte de las personal existe buena disponibilidad y rapidez en prestar el servicio de aseo en las habitaciones.
- **Accesibilidad:** Se refiere a la rapidez, desde el momento que se produce el contacto en cuanto al requerimiento, haciéndolo efectivo a través del servicio.
- **Cortesía:** El personal debe siempre ser respetuosos, amables y educados con el huésped.
- **Comunicación:** Significa que el personal mantienen al huésped informado del servicio en un lenguaje tal, que sea entendido por las dos partes.

- **Credibilidad:** Las mucamas mantienen la confiabilidad que quiere proyectar el hotel, representando de forma optima la imagen de este a través de su proceder.
- **Comprensión y conocimiento:** El personal hace el esfuerzo máximo para comprender las necesidades de cada huésped a través de una atención personalizada, reconocimientos de los clientes habituales y visualizando las necesidades que este tiene día a día.

Toda estrategia que pretende una mayor calidad introduce una serie de acciones que deben ser implementadas, monitoreadas y evaluadas. Las acciones que se deberán implementar están sistemáticamente ligadas a las instalaciones (infraestructura, equipamiento e insumos) y a los procedimientos (operativos y comerciales).

### 2.6.7. PAUTAS PARA LA ELECCIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO<sup>1</sup>

La elección de un establecimiento parte de un sentido racional que es el servicio de base del establecimiento. La realidad competitiva y comparativa en el actual mercado hotelero plantea que la elección del establecimiento parte de la evaluación de un conjunto de servicios complementarios entendidos como un "valor añadido" al servicio de base -la cama para pernoctar-. Este conjunto de valores son las respuestas a un conjunto de conductas estadísticamente dominantes de cada segmento.

Resulta fundamental entender al plantear una estrategia de posicionamiento en el mercado que la demanda compra primero un producto imaginario -"una ilusión"- y luego consume un producto físico funcional - el servicio de alojamiento, recreación, gastronomía, etc.- y

---

<sup>1</sup> Foster, D. Introducción a la Industria de la Hospitalidad. Octava edición, Editorial McGraw-Hill. Latinoamérica S.A. 1991 Bogotá, Colombia. Pág. 55-60

ambas expectativas deben responder a la plena satisfacción de esta demanda.

Es claro que el consumo actual consiste no en un elemento que satisfaga una necesidad física, sino en una necesidad psicológica, un servicio integral que atribuye valores de significación al usuario y permite su más alto grado de satisfacción.

#### **2.6.8. VARIABLES DE VALORACION DEL ESTABLECIMIENTO**

Es importante tener en claro que la demanda en primer lugar "compra" un producto imaginario vendido por un operador turístico o por la valoración de un tercero próximo a él, valoración expresada por el sistema más tradicional de comunicación de la actividad turística que es el "boca a boca"; para luego, ya en el destino, proceder a "consumir" un producto físico-funcional que debe mínimamente responder al concepto ya expresado que dice que la expectativa generada durante la compra debe ser igual a la realidad percibida durante el uso del servicio a fin de obtener la satisfacción del cliente.

Se detectan un conjunto de variables en la elección de un establecimiento, donde se destacan en primer lugar las racionales, cuyos referentes son la calidad de los servicios y un precio accesible. En segundo lugar encontramos variables de carácter irracionales, producto de la sociedad y del mercado cuyos referentes más destacados son la publicidad, el status y la moda.

En tercer lugar encontramos variables de carácter institucionales elaboradas por la empresa hotelera o las instituciones que las agrupan - Cámaras o Asociaciones que son el producto de la interrelación de la Marca – reputación, la Imagen – prestigio y la Seguridad – confianza que transmite el establecimiento en el mercado.

### 2.6.9. PAUTAS DE RECHAZO EN LA ELECCIÓN DE UN HOTEL.<sup>2</sup>

Se pueden establecer un conjunto de pautas de rechazo en la elección de un establecimiento hotelero:

- a) Falta de limpieza.
- b) Falta de seguridad.
- c) Precios altos.
- d) Personal descortés.
- e) Poca o inadecuada oferta recreativa.
- f) Escasas comodidades para la realización de encuentros de negocios.
- g) La falta de higiene en los sanitarios públicos.
- h) La existencia permanente de olores: de comidas, de humedad, etc.
- i) La falta de información: la falta de información sobre actividades de recreación o diversión en el establecimiento y en el destino - discotecas, excursiones, gastronomía, etc.
- j) Falta de capacitación del personal: la atención mecánica y anónima que fundamenta el concepto de que un cliente se pierde por la ineficiencia de la atención del personal, permite observar la falta de calidad humana en el empleado en contacto con el cliente.

Se destacan acciones negativas como:

- Personal arrogante e irritante ante consultas del Huésped.
- Botones que aparecen o desaparecen dependiendo del tipo de equipaje
- Desconocimiento del nombre del Huésped en el caso de llamadas telefónicas.
- Fallas en el servicio de las llamadas programadas.
- Reubicación de pasajeros en habitaciones interiores cuando se les prometió habitaciones con vistas a áreas naturales o urbanas.
- Cambios de habitación durante la estadía

<sup>2</sup> Foster, D. Introducción a la Industria de la Hospitalidad. Octava edición, Editorial McGraw-Hill. Latinoamérica S.A. 1991 Bogotá, Colombia. Pág. 61-62

- La imposición coercitiva de las propinas por el personal del establecimiento.
- Falta de control a la salida del pasajero, encontrándose prendas olvidadas del anterior ocupante de la habitación.

#### **2.6.10. PAUTAS BASICAS DE COMPETITIVIDAD DE UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE**

La base de toda estrategia de desarrollo es el estudio del mercado, esto parte del conocimiento de la demanda y de la necesaria segmentación de la misma. Así surge la necesidad de satisfacer las necesidades de una demanda, no considerando al mismo como “un cliente” sino que se subdivide en tantos clientes como motivaciones encontremos; cada una de ellos con necesidades comunes (precio justo, calidad del producto, servicio en el menor tiempo, seguridad, respeto, confiabilidad) y distintas (las características del comportamiento y conductas de cada segmento). Paralelamente encontramos a la actual sociedad inmersa en un proceso de cambio en el cual, se están modificando los patrones de comportamiento, hábitos de consumo y de conducta, la cultura y los valores de la última década; se suma a esto, una disociación en la comunicación turística ya que antiguamente se consideraba la promoción teniendo en cuenta el destino turístico y no la real necesidad de conocer los requerimientos del consumidor para cada tipo de producto.

Los estilos, sistemas y procedimientos que han sido capaces de asegurarnos éxitos hace muy poco tiempo, hoy no son eficientes y de persistir con ellos nos llevaría a salir del mercado. Lo único permanente es EL CAMBIO, por lo cual será conveniente partir de la necesidad de aprender a convivir con este nuevo modelo de competitividad.

La competitividad plantea la necesidad progresiva de establecer objetivos hacia la demanda a partir de las siguientes necesidades básicas:

- Partir del concepto de excelencia en la calidad del servicio.
- Adaptar el servicio a los gustos y preferencia de la demanda.
- Conocer mejor la demanda real y potencial.
- Comprobar que la demanda potencial conoce la existencia del destino, las actividades y servicios que encontrara en el mismo.
- Tener un precio accesible y competitivo.

El conjunto de estas variables permite sentar las bases para una calidad turística en el campo del turismo.

#### **2.6.11. COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA TURÍSTICA**

Relacionar dos conceptos fundamentales: la necesidad de ser competentes conociendo a fondo sobre cada tema de la actividad y el competir, no a fin de vencer a un oponente, sino simplemente estimular el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles -herramientas básicas que permiten competir eficazmente - de mi empresa y que paralelamente nos plantea la importancia de conocer lo más profundamente posible a nuestros competidores -otra empresa con los mismos productora fin de que en una "batalla" competitiva podamos reforzar nuestras ventajas estratégicas.

Desarrollar un modelo integral empresarial a partir del concepto global que el mismo debe responder a "un establecimiento turístico con identidad, con un medio ambiente sustentable y una correcta prestación de servicios y programación de actividades que permiten la mejor calidad de vida para el Huésped".

### **Estrategias para ser Competitivos**

- a) Establecer un posicionamiento basado en las pautas de calidad de sus productos turísticos (ambientales, de servicios y de actividades).
- b) Reposicionar a las instituciones privadas, con una concepción innovadora y progresista, a partir de la actividad turística.
- c) Potencializar las habilidades y destrezas del personal con técnicas modernas de atención al cliente.

Los conceptos expuestos interrelacionados demuestran la importancia del *marketing turístico* que debe responder a las necesidades psicológicas y funcionales de la demanda y la población residente, donde la *competitividad* debe ser interpretada como una herramienta de superación individual de los prestadores de servicios, funcionarios de organismos públicos y privados- y grupal - de las instituciones- que permita el desarrollo de los recursos humanos, que junto a la tecnología permita integrarlos y así obtener el mejor beneficio de todos aquellos que intervienen en la actividad: *posicionar competitivamente* a una empresa y al destino turístico.

La competitividad permite orientar el desarrollo y aprovechar al máximo el potencial de cada destino, debe ser interpretado como sinónimo de integración de potencialidades, donde el protagonista es la mejor calidad de vida de todos aquellos involucrados en la actividad turística.

### **2.6.12. OBJETIVOS PARA QUE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL ESTABLECIMIENTO FUNCIONEN EFICIENTEMENTE Y A LA ALTURA DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.<sup>3</sup>**

Por ello, se debe manejar los siguientes criterios de manera constante:

- **Organizar** sus recursos, sus procesos y sus métodos.
- **Orientarse** hacia resultados medibles y realistas.

---

<sup>3</sup>Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio. McGraw- Hill Interamericana. 1991. Madrid. Pág. 20-21-23-24

- **Escuchar** a sus clientes, a su personal, a sus socios y enterarse de lo que hace la competencia.
- **Informarse** sobre el mercado, sus tendencias y el contexto nacional e internacional.
- **Evaluar el riesgo** de sus inversiones y de su posición comercial

## 2.7. LA PLANEACION ESTRATÉGICA

### 2.7.1. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

### **2.7.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

### **2.7.3. CONCEPTO DE PLANEAMIENTO**

La planificación o planeamiento, en el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se

refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Las palabras planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planeación, con base en las fuentes de consulta indicadas.

#### **2.7.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La planificación estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer

lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son los siguientes:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

#### **2.7.4.1. PRINCIPALES ELEMENTOS DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.**<sup>4</sup>

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

#### **2.7.4.2. PLANIFICACIÓN DE TODAS LAS ESTRATEGIAS**

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los

---

<sup>4</sup>Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio. McGraw- Hill Interamericana. 1991. Madrid. Pág. 70-71.

beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.
- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.

- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

### 2.7.4.3. TRABAJO EN EQUIPO<sup>5</sup>

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

### 2.7.4.4. EL PROCESO DE MEJORA CONTINÚA

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo.

---

<sup>5</sup>Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio. McGraw- Hill Interamericana. 1991. Madrid. Pág. 80-81.

La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

#### **2.7.4.5. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD<sup>6</sup>**

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual

---

<sup>6</sup>Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio. McGraw- Hill Interamericana. 1991. Madrid. Pág. 86-87.

otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

#### 2.7.4.6. TÉCNICAS AVANZADAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: BENCHMARKING<sup>7</sup>

Una de las formas de mejorar el Hotel La Casona Plaza Hotel AQP sería comparando las operaciones de eficiencia de otros Hoteles para así aplicar a nuestro servicio, este proceso se llama Benchmarking.

Las empresas de alojamiento turístico, deberían conocer sus desempeños financieros y ambientales, al igual que sus sectores a mejorar. Eso requiere recoger y controlar con regularidad y de manera sistemática las cantidades, el tipo y los costos de energía, de agua, de los residuos y de los productos de limpieza. Con el fin de optimizar sus costos sería oportuno compararse con las mejores empresas en su área.

A continuación un breve concepto de Benchmarking:

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Mejora continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Dentro del Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

---

<sup>7</sup>Druker Meter, La Gerencia en la Sociedad Futura, Editorial McGraw Hill, Latinoamérica S.A. 2002. Bogotá, Colombia Pág. 90.

- Representa mucho más que un análisis de la competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una investigación de mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

#### A) HISTORIA DEL BENCHMARKING.<sup>8</sup>

El benchmarking se empezó a emplear a finales de los 70 en los EEUU, se destaca el uso que han hecho de este recurso las empresas japonesas, que llevan años aprendiendo de la competencia internacional para descubrir nuevas formas de producción, vías de negocio, nichos de mercado, etc.

Lo que debe quedar claro es que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rija la propia organización, sino recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.

---

<sup>8</sup>Druker Meter, La Gerencia en la Sociedad Futura, Editorial McGraw Hill, Latinoamérica S.A. 2002. Bogotá, Colombia Pág. 92.

## B) BENCHMARKING APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS

Ejecución financiera de referencia

El uso de datos comparativos para evaluar la eficiencia de las operaciones del un Hotel se ha convertido cada vez más importante para los operadores de los mismo en los últimos años. Amplias fluctuaciones en la demanda de viajes inciertos y las condiciones económicas y políticas han dejado a los hoteleros que operan en un entorno anómalo. Como resultado, dos técnicas básicas de evaluación comparativa se han convertido en los más familiares y útiles para los que están en la industria de alojamiento. El primero, **histórico auto-análisis** financiero, muestra cómo una propiedad está realizando en relación con su pasado. El segundo grupo de **comparación financiera**, indica qué tan bien una de las propiedades se compara con el desempeño de un conjunto de hoteles similares.

## C) ETAPAS DE UN PROYECTO DE BENCHMARKING:

- **Preparación:** identificación del objeto del estudio y medición propia.
- **Descubrimiento de hechos:** investigación sobre las mejores prácticas.
- **Desarrollo de acciones:** incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia.
- **Monitorización y recalibración**

### 2.7.5. ENTORNOS ORGANIZACIONALES <sup>9</sup>

Uno de los supuestos básicos de la Teoría de los Sistemas es que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. Por el contrario, intercambian recursos con el **Ambiente Externo**, definido éste

---

<sup>9</sup> James A.F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Junior, Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1994. México. Pág. 68

como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman **Insumos** (Materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los **Transforman** en productos o servicios; y después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de **productos**.

El Ambiente Externo tiene Elementos de Acción Directa y de Acción Indirecta (Algunas personas hablan de la “Acción Directa” llamándola “Ambiente de las Tareas” y de la “Acción Indirecta” llamándola “Ambiente General”).

Los **Elementos de Acción Directa**, también llamados **Grupos de Interés**, incluyen a los accionistas, a los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización.

Los **Elementos de Acción Indirecta**, como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en Elementos de Acción Directa.

#### 2.7.5.1. ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA DEL ENTORNO

El Entorno de Acción Directa está compuesto por Grupos de Interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente a la forma en que la organización persigue sus metas. Los grupos de interés caben dentro de dos categorías:

Los *Grupos de Interés Externos* incluyen grupos como: Proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno.

Los *Grupos de Interés Internos* incluyen a: Empleados, accionistas y el Consejo de Directores.

Los roles que desempeñan estos Grupos de Interés pueden cambiar conforme los ambientes de la organización vayan evolucionando y

desarrollándose.

### **A) Grupos de interés externos de acción directa.**

Los Grupos de Interés Externos, que afectan las actividades de la organización desde su exterior, incluyen a: Consumidores, Proveedores, Gobiernos, Grupos de Interés Especial, Sindicatos, Medios, Instituciones Financieras, Competidores y Otros Grupos de Interés.

**A.1. Consumidores:** Los Consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por lo productos y servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo un contratista, distribuidor o fabricante; o una persona física.

Por regla general, un Gerente de Mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales, así como las condiciones del mercado y dirige una campaña de mercadotecnia con base en dicho análisis.

**A.2. Proveedores:** Toda organización compra insumos (Materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra) del Ambiente Externo y los usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente y lo que haga con lo que introduce determinará tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores y tratarán de sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas más rápidas.

Con el sistema convencional, el fabricante generalmente era el responsable de todo el inventario que necesitaba su capacidad de producción. Hoy, sin embargo, algunas compañías no llevan

inventarios y dependen de varias entregas diarias “Justo a tiempo”.

**A.3.Gobierno:** La doctrina del laissez-faire desarrollada en el siglo XVIII sostiene que un Gobierno no debe ejercer influencia directa en las empresas, sino que se debe limitar a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía.



- A.4. Grupos de Interés Especial:** Aprovechan los procesos políticos para afianzar su posición en cuanto a alguna cuestión concreta. Los gerentes nunca saben a ciencia cierta cuándo se formará un grupo específico que se enfrente a la empresa por alguna cuestión. Entre los Grupos de Interés Especial más importantes están los Defensores de los Consumidores y los Ambientalistas.
- A.5. Medios:** Los medios siempre han cubierto las actividades de la empresa y la economía, porque las dos afectan a muchísimas personas. Sin embargo, hoy, los medios de comunicación de masas permiten una cobertura cada vez más amplia y compleja, desde noticias generales, pasando por artículos editoriales, hasta investigaciones a fondo. Además la cobertura es más rápida gracias al uso del Internet.
- A.6. Instituciones financieras:** Las organizaciones dependen de una serie de instituciones financieras, incluso bancos comerciales, y compañías de seguros, que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades. Tanto las organizaciones nuevas como las establecidas pueden depender de préstamos a corto plazo para financiar sus operaciones corrientes y de préstamos a largo plazo para construir instalaciones o adquirir equipo nuevo. Como las buenas relaciones de trabajo con las instituciones financieras son de importancia vital, establecerlas y conservarlas suele ser responsabilidad conjunta del Gerente de Finanzas y del Gerente de Operaciones de la organización.
- A.7. Competidores:** La organización, para incrementar su participación en el mercado, debe aprovechar una de dos oportunidades: (1) debe conseguir más clientes, sea abarcando una parte más grande del mercado, sea encontrando la manera de aumentar el tamaño del mercado mismo; o (2) debe ganarle a sus competidores entrando y cubriendo un mercado en expansión. En cualquiera de los dos casos, la organización debe analizar a la competencia y establecer una estrategia de

mercadotecnia, claramente definida, a efecto de satisfacer a los clientes en forma excelente.

**A.8. Sindicatos:**Un sindicato es una organización democrática, integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

### **B) Grupos de interés internos de acción directa.**

Aunque, en términos estrictos, los Grupos de Interés Internos no forman parte del ambiente de la *organización* (porque forman parte de la organización misma), sí forman parte del ambiente que es responsabilidad de un *gerente individual*.

**B.1. Empleados:**La composición de la población trabajadora está cambiando en casi todas las organizaciones, en parte debido a factores demográficos y también están cambiando las capacidades que se requieren de los empleados. Conforme las compañías tratan de experimentar con los programas de calidad, las técnicas de grupo y los grupos de trabajo autoadministrados, requieren empleados con más estudios y más flexibles.

**B.2. Accionistas y consejo de directores:** Los accionistas sólo han estado interesados, primordialmente, en el rendimiento sobre su inversión y dejan el manejo real de la organización en manos de sus gerentes.

### **2.7.5.2. ELEMENTOS EXTERNOS DE ACCIÓN INDIRECTA DEL AMBIENTE**

Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que con el tiempo se convertirá en un grupo de interés. En segundo, los elementos de acción indirecta crean el

clima (los veloces cambios de la tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo) en el que existe la organización y al que, en última instancia, tendrá que responder. Por ejemplo, la tecnología moderna de las computadoras permite la adquisición, el almacenamiento, la coordinación y la transferencia de cantidades enormes de información sobre las personas, los bancos y otras empresas mercantiles usan esta tecnología para llevar, almacenar, procesar e intercambiar información sobre la situación crediticia de los posibles compradores.

### **A. Variables Sociales**

Fahey y Narayanan dividen las variables sociales en tres categorías: la demografía, la forma de vida y los valores sociales. Los cambios en la demografía y el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una organización. Los valores sociales que están tras todos los demás cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos determinan las decisiones que toman las personas en su vida.

Viajes = Turismo = Calidad de Vida

### **B. Variables Económicas**

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden. Cada uno de ellos es una variable económica.

Por lo general se deben conocer:

- Poder Adquisitivo de los Clientes
- Costos de la Empresa

El poder adquisitivo de los clientes esta referido a la capacidad de gasto de los mismos. En el caso del Hotel “La Casona Plaza Hotel AQP de Cuatro Estrellas” sus clientes son de la clase media para arriba, es decir, es un segmento que cuenta con recursos económicos para solventar sus gastos.

### C.Variables Políticas

¿Adoptará un organismo gubernamental una posición estricta o complaciente ante la gerencia de la empresa con la que está tratando?, ¿Se aplicarán con rigidez las leyes o se ignorarán?, ¿Inhibirá el gobierno la libertad de acción de la gerencia o la alentará? Este tipo de interrogantes hablan de **variables políticas** y sus respuestas dependen, en gran medida, de la esencia del proceso político y del clima político presente. El proceso político entraña la competencia entre diferentes grupos de interés, cada uno de los cuales trata de imponer sus valores y metas.

Asimismo es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que inciden directamente en las decisiones de los clientes:

- Paros.
- Huelgas.
- Elecciones.
- Privatizaciones vs nacionalizaciones.

Los paros y las huelgas influyen negativamente en la actividad hotelera empresarial, por cuanto ello perjudica directamente en el traslado - transporte, llegada y salida de los huéspedes que generalmente son turistas.

Por otro lado las privatizaciones generan competitividad incidiendo directamente en el mercado hotelero. Mientras que política de nacionalización y/o estatización genera incertidumbre y ahuyenta a los inversionistas.

## D. Variables Tecnológicas.<sup>10</sup>

Incluyen los adelantos de las ciencias básicas, por ejemplo la física, así como los nuevos progresos en productos, procesos y materiales.

El grado de tecnología de una sociedad o una industria específica determina, en gran medida, los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones.

La Casona “Plaza Hotel Arequipa” brinda los servicios de Internet, wifiinalámbrico, lavandería, congeladores, TVs, calefacciones, restaurante, etc., con la finalidad de satisfacer los más exigentes requerimientos de sus clientes.

## 2.8. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

### 2.8.1. DEFINICIÓN

El análisis de problemas permite identificar y/o focalizar la problemática existente y en base a ellos dar las soluciones correspondientes, para ello se pueden utilizar herramientas para ese fin, como el Diagrama de Ishikawa.

#### **Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa – Efecto)**

La utilización de la técnica de análisis y gestión del Árbol de causas y efectos que a continuación exponemos, nos permite ver con mayor claridad cuales son las principales causas que inciden directamente en el problema de la organización y diseño del proceso de comercialización de estos productos y los principales efectos que producen y limitan la comercialización actual, calidad y competitividad de los mismos.

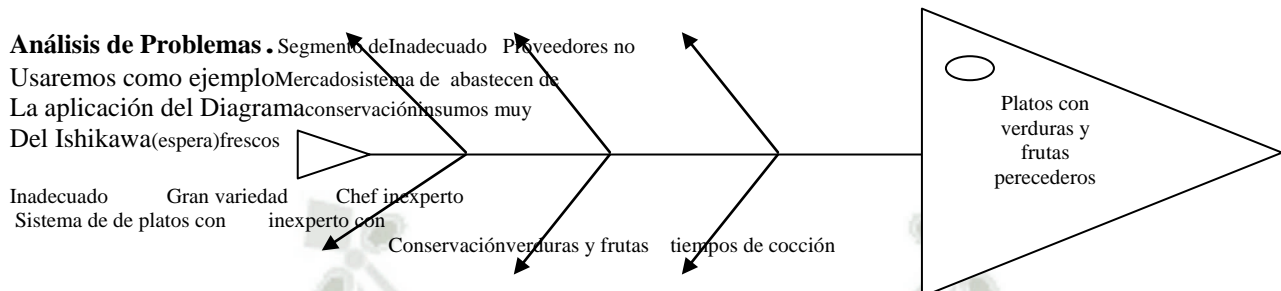
La Casona Plaza Hotel Arequipa, puede tener oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado hotelero si se cristaliza la inyección económica necesaria para impulsar su mejoramiento e

---

<sup>10</sup> James A.F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Junior, Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1994. México

implementación, que permita contar con todos los servicios que los turistas, que en su mayoría son extranjeros vienen demandando.

**GRAFICO Nº 01  
DIAGRAMA DE ISHIKAWA**



FUENTE: Kauro Ishikawa "Calidad Total"

### 2.8.2. CONCEPTO DE MEGA TENDENCIA<sup>11</sup>

"Es un movimiento de variables del entorno (sociales, económicos, políticos y tecnológicos) que cambian radicalmente el futuro y puede describirse en escenarios probables; es decir, todo indica que si no dan cambios radicales, el escenario se presentará".

## 5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, de acuerdo a la revisión documental efectuada, se ha verificado que no existen trabajos referentes al planeamiento estratégico de la Casona Plaza Hotel Arequipa, en la ciudad de Arequipa, en la Universidad Católica Santa María.

Pero se cuenta con información bibliográfica y revistas especializadas referentes al planeamiento estratégico de hoteles, las mismas que servirán para la consecución del trabajo en mención.

<sup>11</sup>Fuente <http://www.conocimientosweb.net/portal/article748.html>

## 6. HIPÓTESIS

Dado que resulta importante conocer la situación de la empresa hotelera Casona Plaza Hotel Arequipa. Es probable que con un planeamiento estratégico logremos identificar sus debilidades y amenazas de la Casona Plaza Hotel Arequipa y en base a ellas aprovechar sus oportunidades y fortalezas, desarrollar estrategias que permitan elevar la calidad de sus servicios para beneficio de sus clientes potenciales, así como del desarrollo hotelero y posicionamiento empresarial en el mercado local, regional y nacional.





## **CAPITULO II**

### **PLANTEAMIENTO OPERACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.3 TECNICAS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN**

##### **2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para la realización del presente trabajo de investigación se recurrió a la revisión de la bibliografía y revistas especializadas.

##### **2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el presente estudio se procedió a la recolección y registro de la información de las actividades y aspectos importantes de la

Casona Plaza Hotel Arequipa a través de las técnicas e instrumentos utilizados para este fin.

### **2.3.3 TECNICAS**

Las técnicas que se utilizaron para la realización del presente trabajo de investigación fueron los siguientes:

- La observación  
Documentada  
Estructurado
- La Encuesta
- La Entrevista

### **2.3.4 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Ficha de observación.
- Cuestionario.
- Cédula de entrevista.

## **2.4 CAMPO DE VERIFICACIÓN**

### **2.4.1 UBICACIÓN ESPACIAL**

La investigación se realizó en el Departamento de Arequipa.

DEPARTAMENTO: AREQUIPA

PROVINCIA : AREQUIPA

### **2.4.2 UBICACIÓN TEMPORAL**

De Diciembre del 2011 a Febrero del 2012.

### 2.4.3 UNIDADES DE ESTUDIO

Se estudioel planeamiento estratégico de la Casona Plaza Hotel Arequipa.

## 2.5 MUESTRA

### 2.3.1 UNIVERSO

El universo estuvo conformado por los huéspedes que se alojan en la Casona Plaza Hotel Arequipa, las mismas que están ubicadas en la provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

### 2.3.2 MUESTRA

Se utilizo el muestreo aleatorio simple con un grado de certeza de 95% y un margen de error de 5 %.

Se determinó sobre la base de la siguiente fórmula de muestreo.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

P = 0.5 probabilidad positiva.

q = 0.5 probabilidad negativa.

N = 115,083 Fuente INEI

e = 0.05 (5%) error.

Z = 95% = 1.96 varianza.

n = Tamaño de la Muestra.

Reemplazando datos en la formula, se tiene que:

$$n = 384$$

## 2.5 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 2.5.1 ORGANIZACIÓN

Los datos se organizaron de acuerdo a las necesidades de la variable de estudio que interviene en el presente trabajo de investigación. Los datos se obtuvieron a través de una encuesta realizada a los huéspedes, los mismos que suelen hospedarse en el hotel, para tal efecto se han considerado una muestra significativa de 384 personas.

Se revisaron los textos relacionados al tema, así como la información que se obtuvo a través de las técnicas e instrumentos utilizados.

La información considerada de mayor importancia se procesó para enriquecer la investigación, posteriormente se procedió a la redacción del documento final.

### 2.5.2 RECURSOS

Los recursos materiales, humanos y financieros estuvieron a cargo de los responsables del presente trabajo de investigación.

#### 2.5.2.1 RECURSOS HUMANOS

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se contó con la participación directa de los responsables de la investigación y la colaboración de 02 personas, en la recopilación de la información.

- 02 Tesistas
- 02 Ayudantes (Encuestadores)

### 2.5.2.2 RECURSOS MATERIALES

- 02 Millares de Papel Bulky
- 02 Millares de Papel Bond A-4
- 01 Millar de Copias Fotostáticas
- 01 Cartucho de Tinta para Impresora
- 01 USB
- 04 Libretas de Campo
- 04 Lapiceros color negro

### 2.5.2.3 RECURSOS DE BIENES Y SERVICIOS

- Uso de computadora por 30 días
- Uso de impresora 15 días
- Movilidad local 30 días
- Uso de Internet 30 días

### 2.5.3 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La ficha documental que se conformo de los datos obtenidos, luego de la recopilación efectuada, así como de la entrevista a los huéspedes habituales de la Casona Plaza Hotel Arequipa (384 personas), nos dieron un alto grado de validez y confiabilidad, porque fueron datos que nos permitieron confirmar la realidad sobre el planeamiento estratégico de la Casona Plaza Hotel Arequipa en la provincia de Arequipa.



### **CAPITULO III**

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2. ANALISIS ESTADISTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos luego de aplicarse una encuesta a los huéspedes del hotel fueron analizados estadísticamente y posteriormente interpretados para la adecuada toma de decisiones tendientes buscar optimizar los servicios de La Casona Plaza Hotel Arequipa, para beneficio de los propios huéspedes como para la institución.

## ENCUESTA

## EDAD DE LOS TURISTAS

CUADRO Nº 02

EDADES	Fi	%
18 - 25	54	14
26 - 35	72	19
36 - 45	113	29
46 – a más	145	38
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

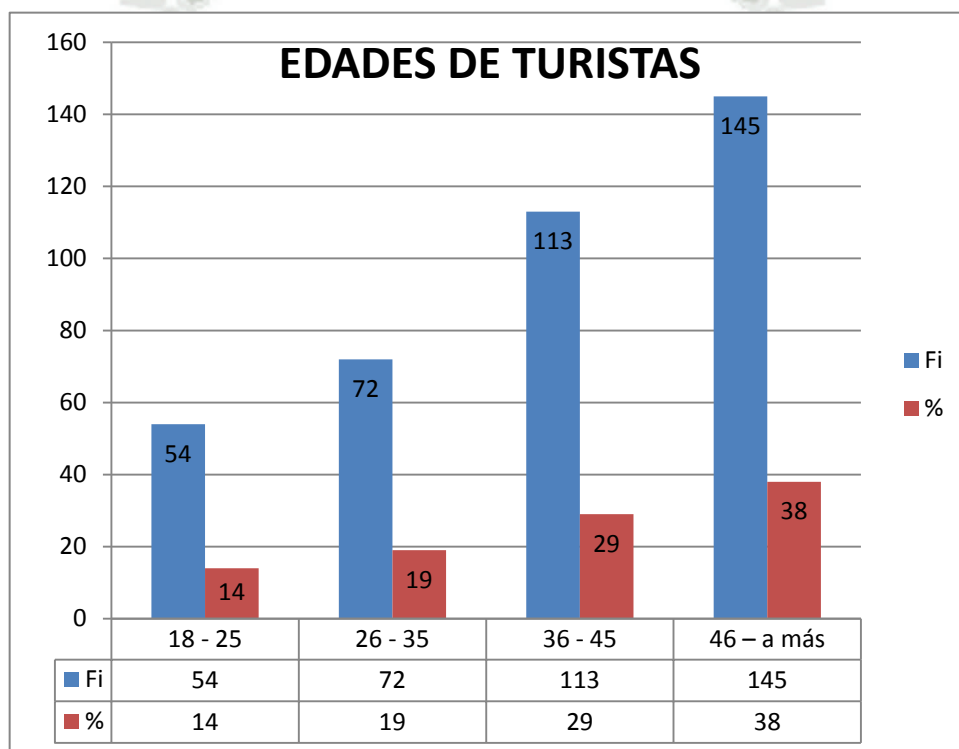
FUENTE: Elaboración Propia

## INTERPRETACION

Según muestra el cuadro Nº 01, el 38% de las personas encuestadas tienen edades mayores a 46 años, seguidos de un 29% que tienen edades que oscilan entre los 36 a 45 años de edad.

El muestreo realizado, nos indica que el 67% de los turistas que llegan a hospedarse a la Casona Plaza Hotel Arequipa tienen edades de 36 años a más, es decir, los turistas que se hospedan el Hotel son mayores de edad en su mayoría.

GRAFICO N° 02



**CUADRO N° 03**

**OCUPACION DE LOS CLIENTES**

<b>OCUPACIÓN</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Obrero	28	7
Estudiante	33	9
Empleado(a)	96	25
Ejecutivo(a)	114	30
Empresario	101	26
Investigador	12	3
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

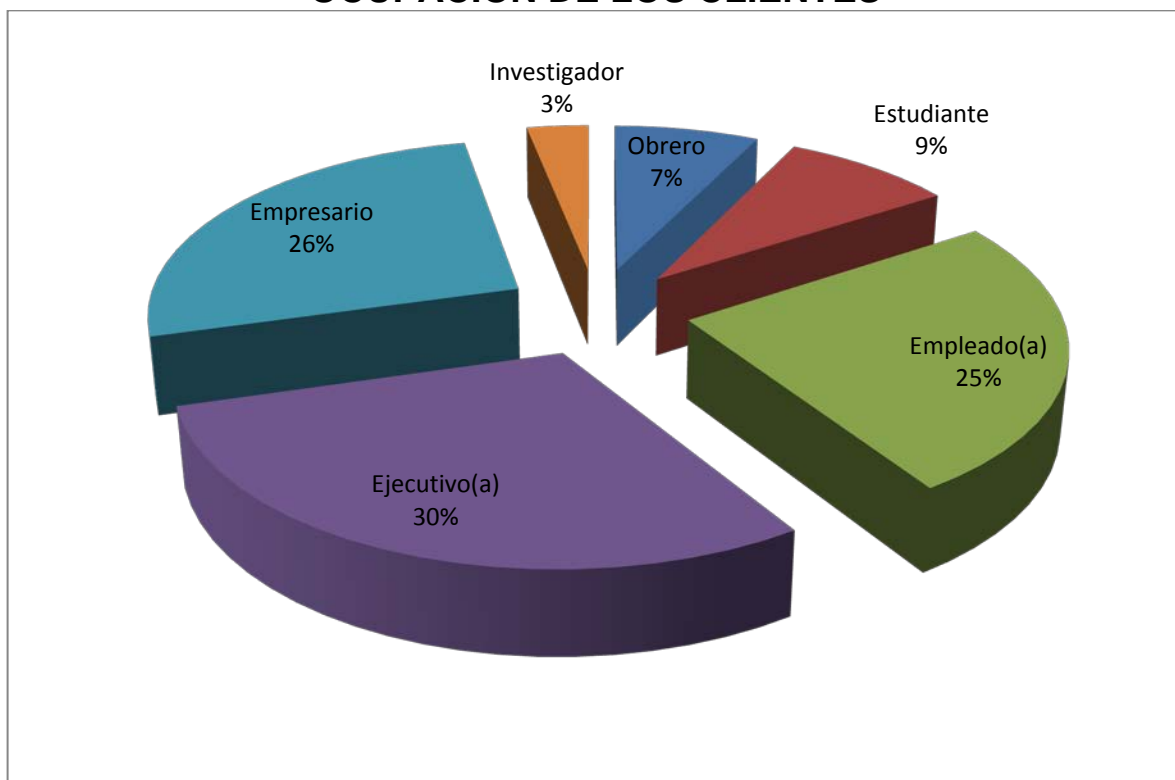
**FUENTE:** Elaboración Propia

**INTERPRETACION**

Según muestra el Cuadro N° 02, en el cual vemos que el 30% de las personas encuestadas son ejecutivos, seguido de un 26% que son empresarios, el tercer lugar está determinado por un 25% que son empleados(as).

Es decir, que los clientes que visitan la ciudad de Arequipa y se hospedan en la Casona Plaza Hotel Arequipa en su mayoría son ejecutivos, empresarios y empleados, los mismos que cuentan con recursos económicos para disponer libremente sus gustos y preferencias.

**GRAFICO N° 03**  
**OCUPACION DE LOS CLIENTES**



## CUADRO N° 04

## NIVEL SOCIO ECONÓMICO DE LOS CLIENTES

NIVEL SOCIO ECONÓMICO	Fi	%
Alta	68	18
Media	301	78
Baja	15	4
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

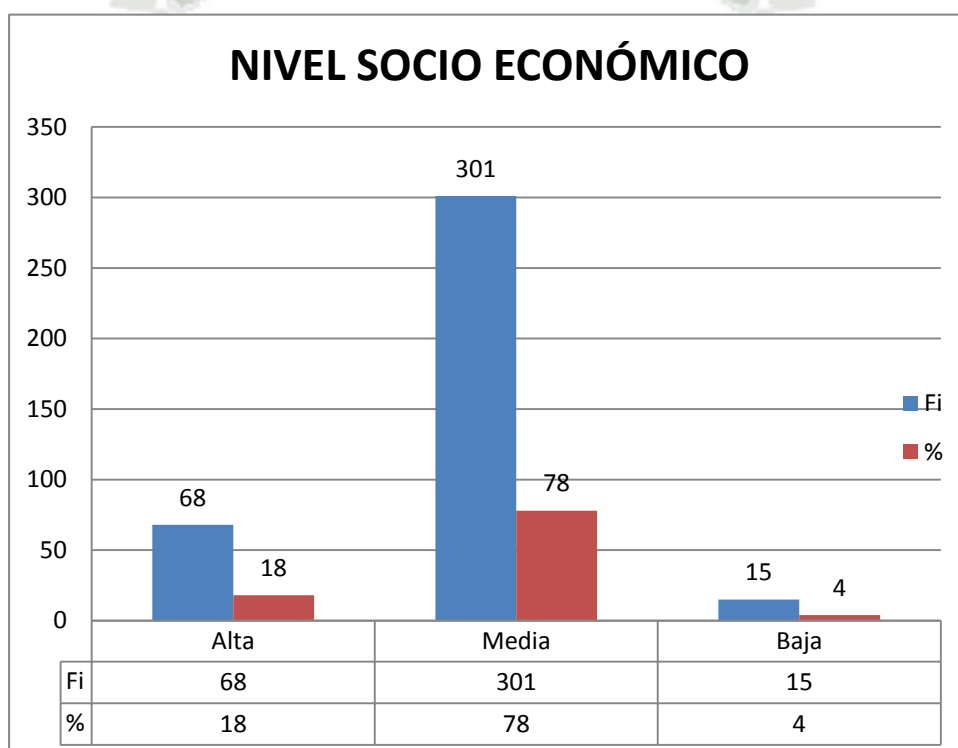
FUENTE: Elaboración Propia

## INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro N° 03, en el cual apreciamos que un 78% de las personas encuestadas pertenecen a la clase media, seguido de un 18% perteneciente a la clase alta y un 4% que está determinado por la clase baja.

El análisis refleja que la clase alta y la clase media son las que tienen mayor capacidad de gasto, por tanto tener la capacidad de decidir en donde gastar y/o disponer su dinero.

GRAFICO N° 04



## CUADRO Nº 05

## GENERO DE LOS TURISTAS

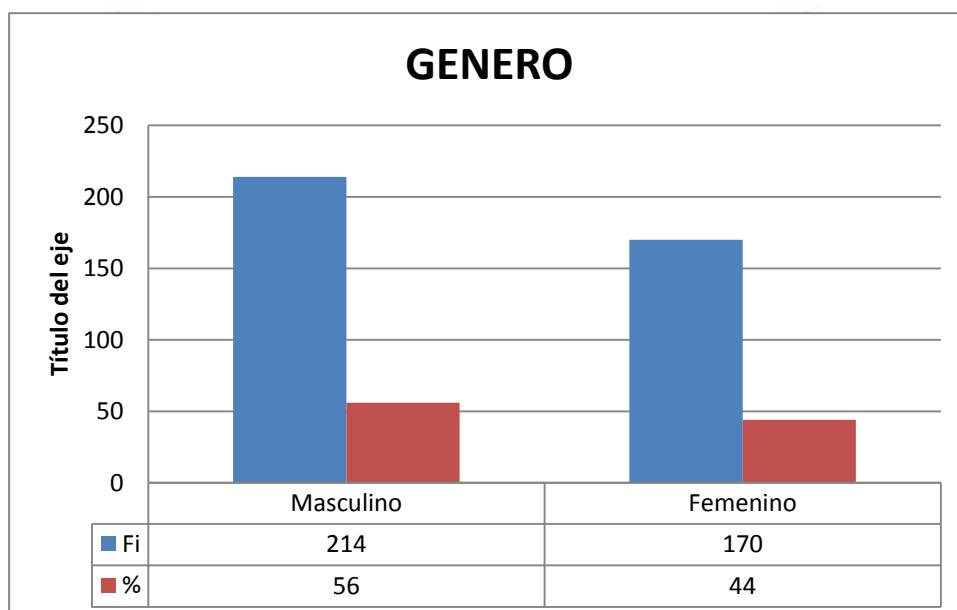
GENERO	Fi	%
Masculino	214	56
Femenino	170	44
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración Propia

## INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro Nº 04, observamos que en su mayoría el número de encuestados fueron varones con un 56% que era la cantidad que ocupa en su mayoría el hotel, durante el periodo de la encuesta, y con un 44% de mujeres.

GRÁFICO N° 05



## CUADRO Nº 06

## NACIONALIDAD DE LOS TURISTAS

NACIONALIDAD	Fi	%
Franceses	202	53
Americanos	43	11
Españoles	120	31
Peruanos	19	5
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

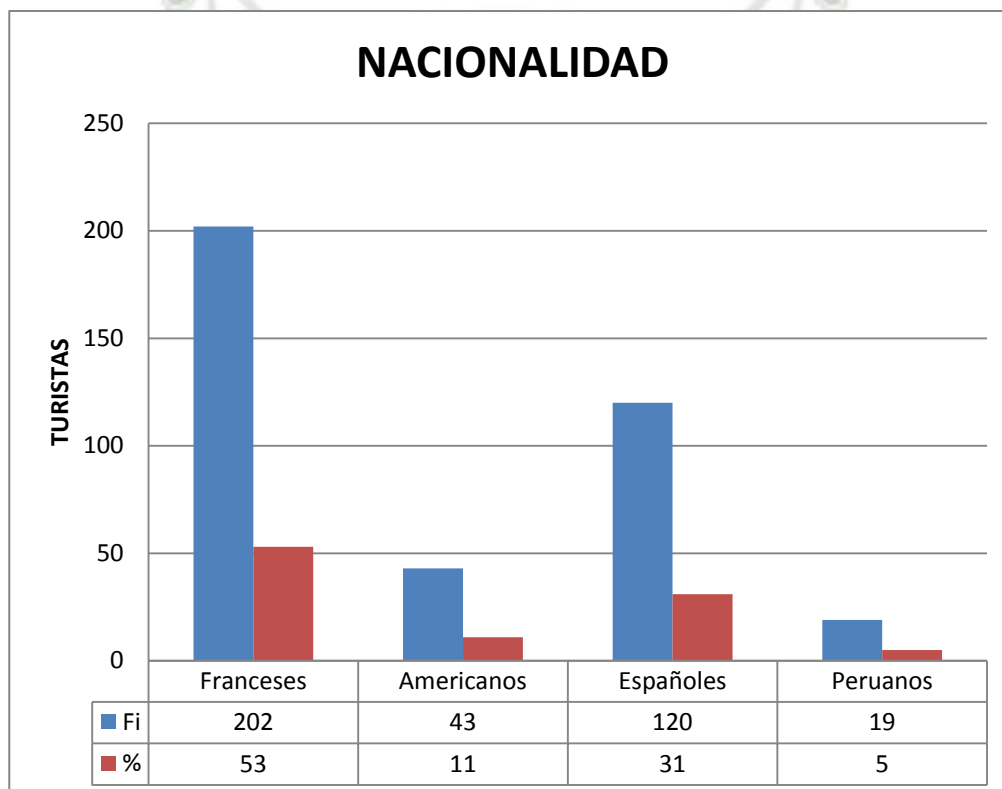
FUENTE: Elaboración Propia

## INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro Nº 05, observamos que en su mayoría el número de huéspedes provienen de Francia con un 53%, mientras que el 31% son de origen español, americanos son el 11% y solo el 5% son peruanos.

Lo que demuestra que los huéspedes de la Casona Plaza Hotel Arequipa son de origen extranjero, generalmente franceses, españoles, y americanos en menor medida.

GRÁFICO N° 06



1. ¿Usted generalmente se hospeda en?

**CUADRO Nº 07**

TIPOS DE HOSPEDAJE	Fi	%
Hotel	310	81
Hostal***	45	12
Hotel Ecológico	13	3
Albergue	8	2
Casa de Hospedaje	8	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

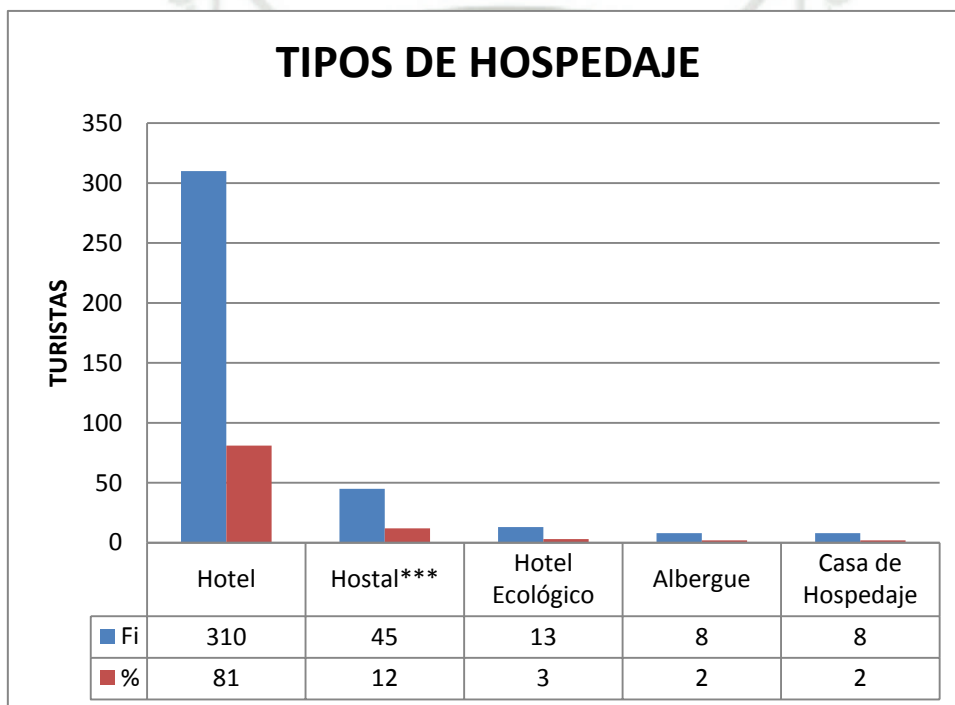
**FUENTE:** Elaboración Propia

### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro Nº 06, el 81% de las personas encuestadas se hospedan en Hoteles, seguido por un 12% de turistas que eligen a los Hostales de 3 estrellas para hospedarse, mientras que solo un 7% eligen como hospedaje a Hoteles Ecológicos, Albergues y Casas de Hospedajes.

Es decir, que los turistas al momento de elegir un establecimiento de hospedaje optan más por elegir un hotel como lugar de llegada con 81% seguidos por los hostales de 3 estrellas con un 12%, de lo cual podemos determinar que son los hoteles los establecimientos de mayor preferencia por los turistas comparado con los otros establecimientos de hospedaje.

**GRAFICO N° 07**



2. ¿Por qué la preferencia de este establecimiento?

**CUADRO N° 08**

<b>PREFERENCIAS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Comodidad	13	3
Seguridad	82	21
Buen Servicio	45	12
Infraestructura	22	6
Limpieza	76	20
Calidez	5	1
Buena Ubicación	102	27
Precio	32	8
Status	7	2
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Elaboración Propia

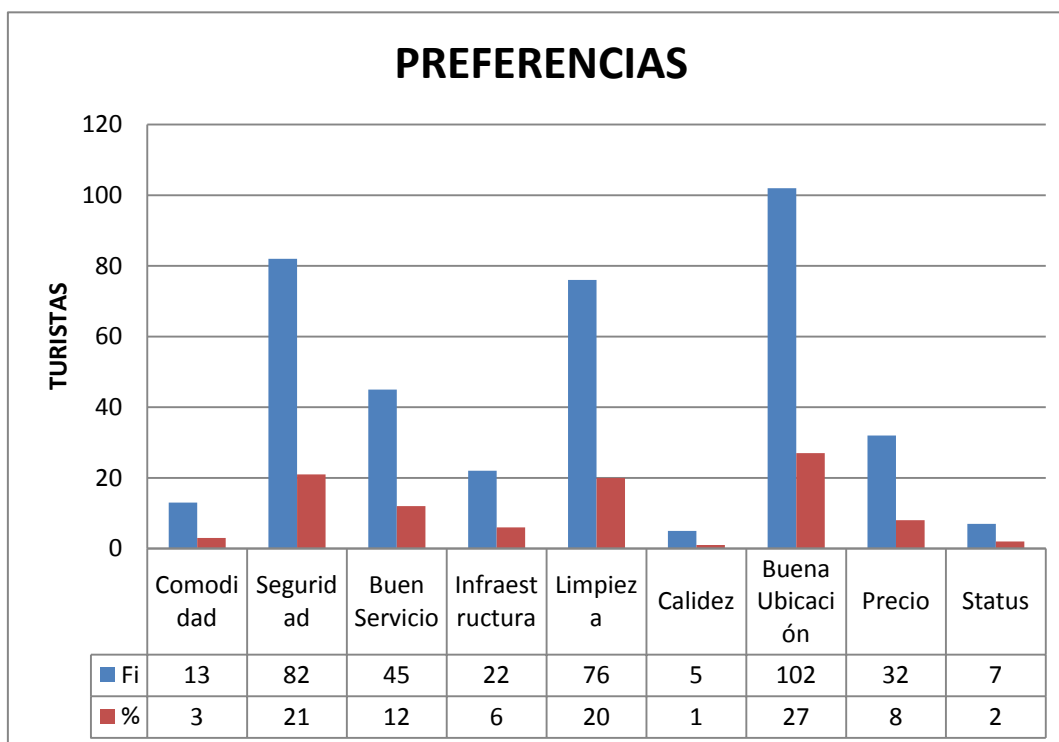
### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro N° 07, el 27% de los turistas que se hospedan en La Casona Plaza Hotel Arequipa manifiestan que lo hacen por su buena ubicación, el 21% señala que lo elige por su buena seguridad y un 20% se hospeda por su limpieza, mientras que el 12% de los encuestados manifiesta que se hospeda por su buen servicio y solo el 8% lo hace por su precio.

Es decir, los turistas manifiestan su preferencia por La Casona Plaza Hotel Arequipa en un porcentaje mayoritario del 27%, por tener una ubicación estratégica, ya que el hotel esta ubicado en el centro de la ciudad y a unos pasos de la Plaza de Armas y el Monasterio de Santa Catalina, principales atractivos turísticos de la ciudad de Arequipa, seguido por un 21% por la seguridad que brinda y con un 20% por su

limpieza. Si bien vemos que estas son las principales preferencias de los huéspedes por el hotel, apreciamos también que la opción de servicio solo tiene un 12% comparado con los otros, lo que nos ha entender que el servicio brindado por el hotel no es una de las fortalezas.

**GRAFICO N° 08**



3. Marque que características opina usted no le brindo el hotel durante su estadía.

**CUADRO Nº 09**

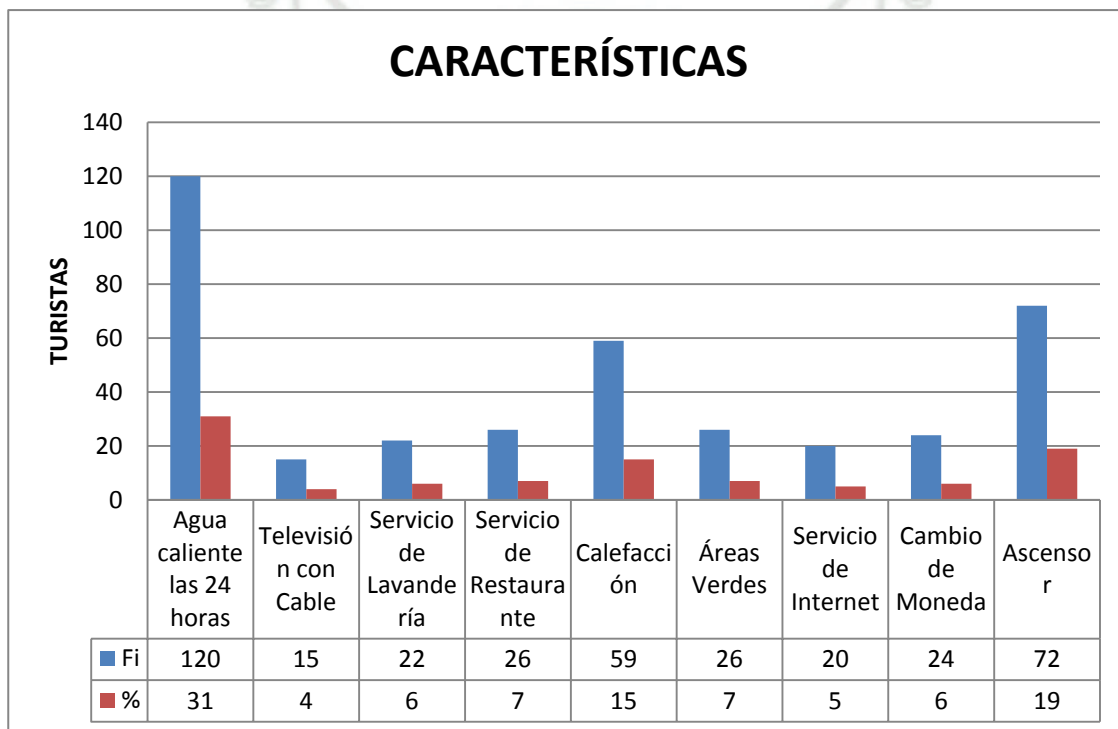
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Agua caliente las 24 horas	120	31
Televisión con Cable	15	4
Servicio de Lavandería	22	6
Servicio de Restaurante	26	7
Calefacción	59	15
Áreas Verdes	26	7
Servicio de Internet	20	5
Cambio de Moneda	24	6
Ascensor	72	19
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Elaboración Propia

### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro Nº 08, el 31% de los huéspedes manifestaron que el servicio de agua caliente no se brindo las 24 horas de manera satisfactoria, seguido de la falta de un ascensor que les facilite su rápido desplazamiento de piso a piso, ya que en su mayoría los huéspedes tienen 46 años a mas años, y requieren de este servicio para evitar el esfuerzo y cansancio que representa su traslado. Otra de las observaciones es la falta de una calefacción dentro de las habitaciones es otra de las quejas con 15% que urge ser subsanado a fin de lograr satisfacer los más exigentes requerimientos de los clientes.

GRÁFICO N° 09



4. ¿Qué atributos piensa le faltaría al hotel para tener mayor preferencia del público?

**CUADRO N° 10**

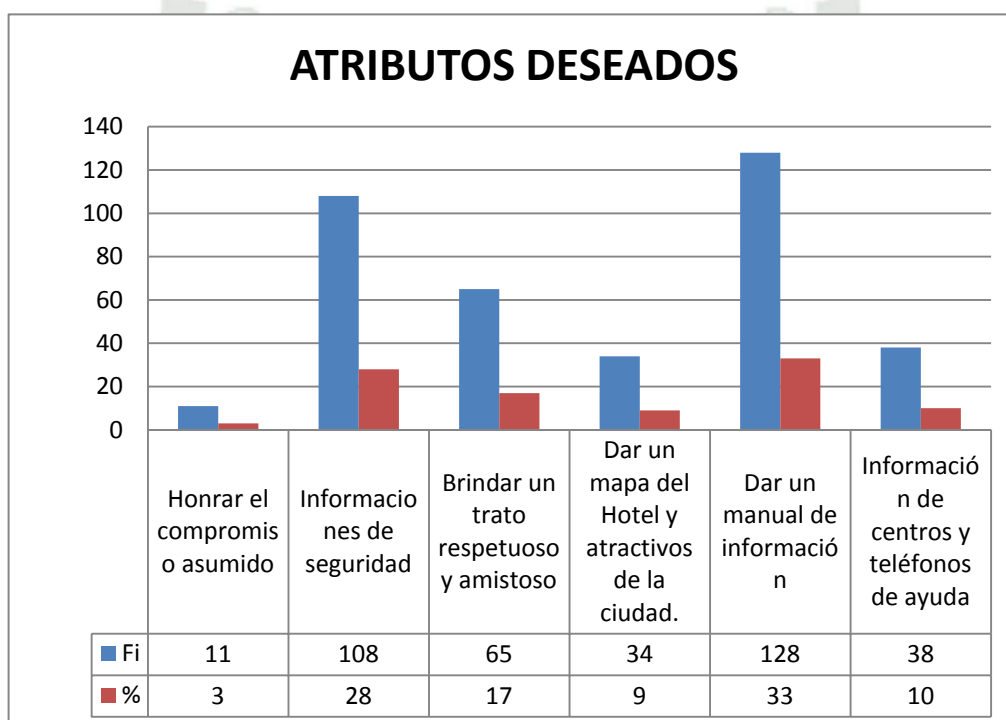
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Honrar el compromiso asumido	11	3
Informaciones de seguridad	108	28
Brindar un trato respetuoso y amistoso	65	17
Dar un mapa del Hotel y atractivos de la ciudad.	34	9
Dar un manual de información	128	33
Información de centros y teléfonos de ayuda	38	10
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Elaboración Propia

### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro N° 09, el 33% de los turistas que se hospedan en La Casona Plaza Hotel Arequipa sugieren que el hotel les proporcione un manual de información en el que ellos puedan saber y conocer que servicios adicionales brinda el hotel, cuales son los costos de ellos y como los puede solicitar estando desde su habitación, otro atributo que los huéspedes sugieren se les debe proporcionar es el de información de seguridad interna y externa en el hotel, como los huéspedes estando fuera del hotel pueden conocer otros lugares de interés como restaurantes, iglesias, parques, discotecas, museos, ferias artesanales, tiendas comerciales, etc. Así como saber horarios de atención y donde recurrir si pasaran alguna emergencia, a que centro de ayuda recurrir o llamar.

**GRÁFICO N° 10**



5. ¿Ha apreciado alguna vez situaciones que evidencien que el personal del hotel se identifica con la organización que representan?

**CUADRO N° 11**

IDENTIFICACION DEL PERSONAL	Fi	%
Si	25	6
No	297	77
Frecuentemente	46	12
NS/NO	6	2
Nunca	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

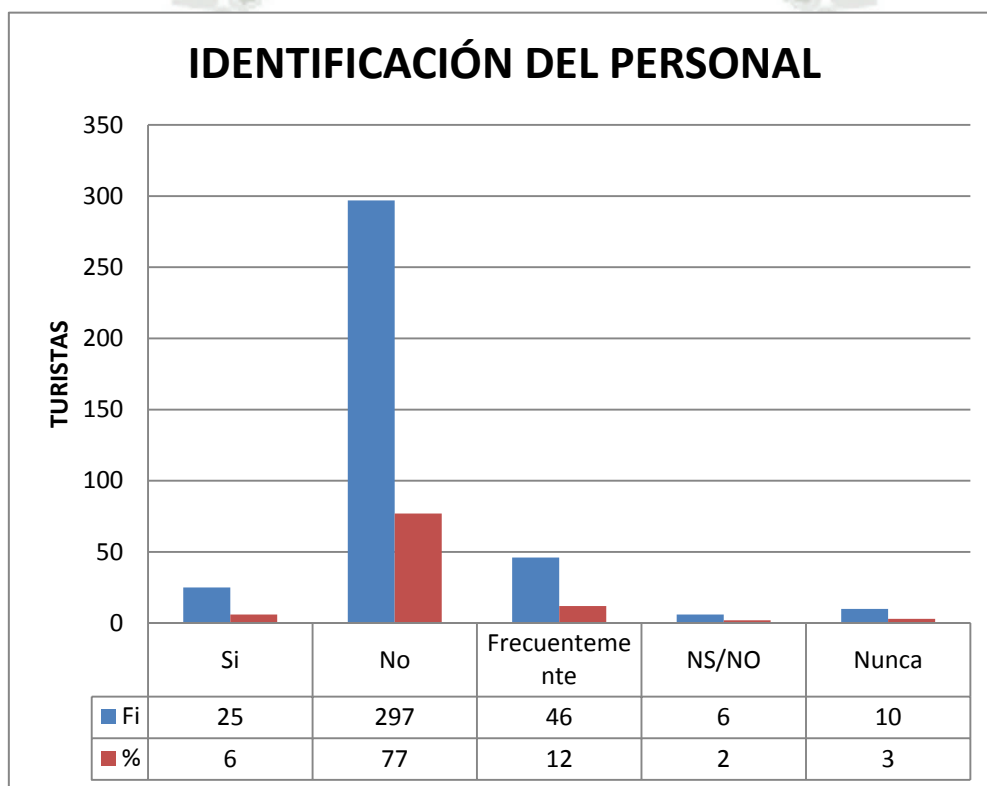
**FUENTE:** Elaboración Propia

### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro N° 10, el 77% de los turistas que se hospedan en La Casona Plaza Hotel Arequipa manifiestan que el personal que labora en el hotel no se identifica con su centro de trabajo ni con la función que realizan, la misma que viene generando comentarios negativos de los huéspedes y ello viene redundando en la atención deficiente hacia los huéspedes.

Por ello urge implantar en el hotel el desarrollo y cultura organizacional a fin de promover el desarrollo y cultura organizacional de La Casona Plaza Hotel Arequipa.

GRÁFICO N° 11



Motivos de deficiencias en el servicio

**CUADRO N° 12**

<b>MOTIVOS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Poca importancia de su labor	252	66
Falta de implementación necesarios.	132	34
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

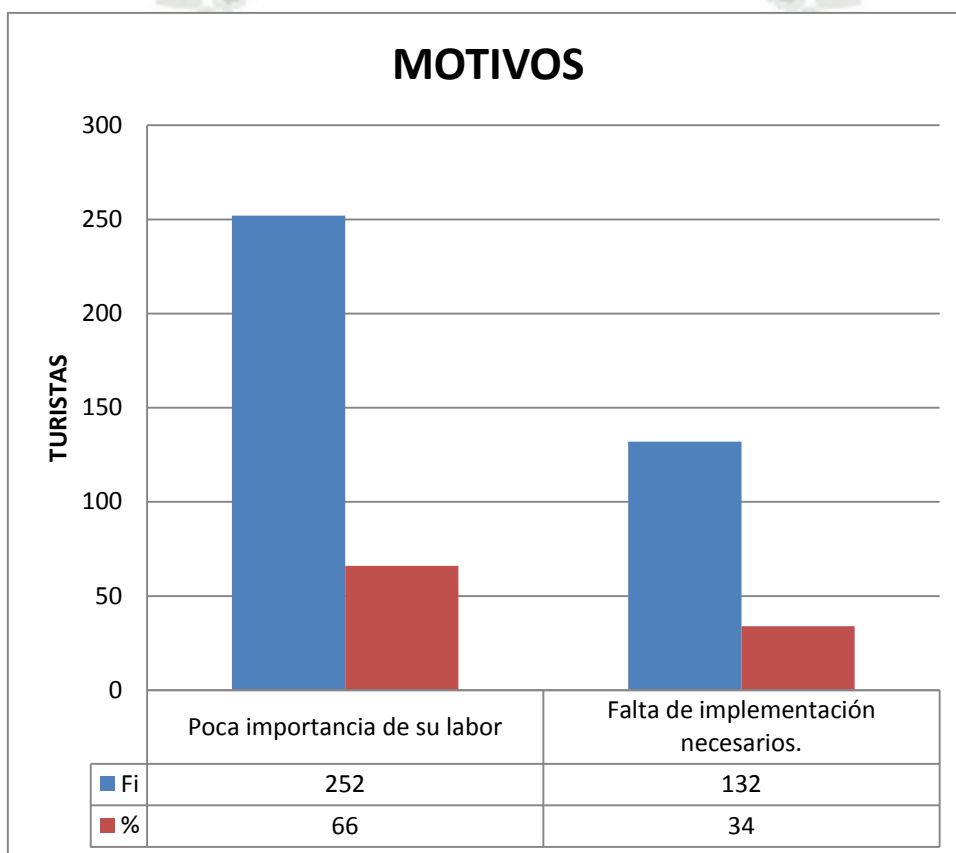
**FUENTE:** Elaboración Propia

### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro N° 11, el 66% de los huéspedes encuestados manifestaron que el personal que labora en La Casona Plaza Hotel Arequipa le da poca importancia a su labor, lo cual es preocupante para la organización empresarial. Por otro lado la falta de implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones es causante de las deficiencias en el servicio que brinda el personal del hotel.

Lo preocupante es que la falta de identificación del personal para con su institución trae consigo un desempeño deficiente, es decir, un bajo nivel productivo, la misma que viene generando opiniones y/o comentarios negativos de los huéspedes hacia el hotel.

GRÁFICO N° 12



6. Marque del 1 al 5. ¿Cuáles son las características que cree Ud., que debe tener el personal del hotel según el orden de importancia?

CUADRO N° 13

CARACTERISTICAS	Fi	%
Buena presencia	62	16
Amabilidad	72	19
Cordialidad	60	16
Rapidez	66	17
Honestidad	88	23
Pulcritud del personal	36	9
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración Propia

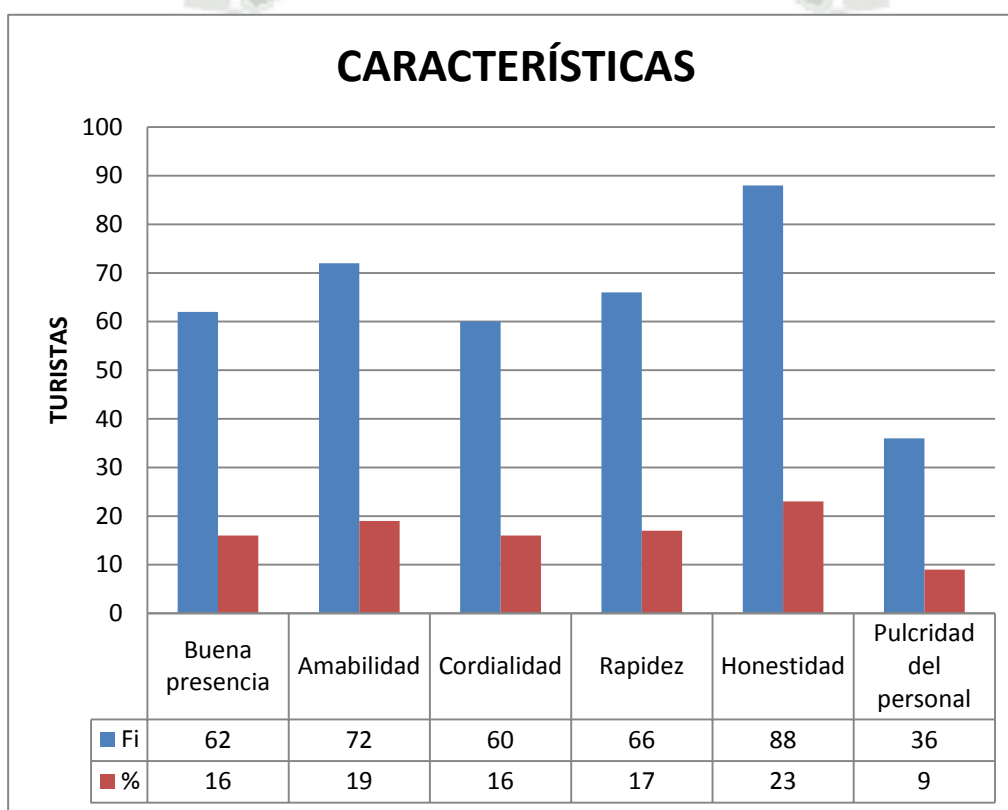
### INTERPRETACION

Según nos muestra el Cuadro N° 12, el 23% y el 19% de los huéspedes de La Casona Plaza Hotel Arequipa señalan que las características que debe poseer el personal del hotel es la honestidad y la amabilidad, respectivamente.

Es decir, los huéspedes de La Casona Plaza Hotel Arequipa buscan en su mayoría que el personal que los atiende en el momento de brindarle el servicio en el hotel lo haga con honestidad y amabilidad, valores muy importantes en una institución hotelera.

De lo cual podemos deducir que la práctica de las buenas virtudes de parte del personal, es premisa y garantía de un servicio eficaz y completo, la misma que es un valor agregado para que los turistas elijan hospedarse en el hotel.

GRÁFICO N° 13



## CAPITULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

#### 4.1. LA EMPRESA

La Casona Plaza Hotel Arequipa se encuentra ubicada en calle San José N° 207 cercado Arequipa, cuenta asimismo con sucursales en la ciudad de Puno; Casona Plaza Hotel y Balsa Inn Hotel.

#### 4.1.1 AREAS IMPORTANTES DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP

##### RECEPCION

Se cuenta con tres personas encargadas del área de recepción una en la mañana de 6 am a 2 pm el siguiente turno es de 2 pm a 10 pm y el auditor nocturno que hace el horario de 10 p.m. a 6 a.m., el primer encargado de recepción se encarga de hacer el Check in y CheckOut a los huéspedes, contestar e mails de reservas , hacer las cobranzas a los huéspedes así como emitir boletas y facturas,brindar información a los turistas, al momento de retirarse le deja la caja chica al del siguiente turno,el encargado del segundo

turno realiza las mismas funciones que el primero dejando a su vez el total de caja chica de su turno, el auditor nocturno se encarga de revisar el trabajo de los dos encargados revisando que las cuentas estén bien, haciendo un resumen de los movimientos, las reservas, los pasajeros que hay en el hotel, este resumen se envía a la gerencia, en esta área se está viendo por conveniente como parte de una estrategia para mejorar la eficiencia la implementación de un sistema hotelero que haría más veloz y sistematizado la gestión de reservas.

### **HOUSE KEEPING**

En esta área laboran 3 personas cada una se encarga de un piso en específico, sus labores son la limpieza de habitaciones, baños, pasadizos y ventanas, tienen aproximadamente un tiempo por habitación de 15 minutos a 20, estos hacen el pedido de cambios de jabones, toallas, papeles, cintas al jefe de housekeeping existe un jefe de housekeeping que es el encargado de revisar que las habitaciones estén limpias y revisar el consumo de frigobar de las habitaciones dando reporte a la recepción para que haga el cobro respectivo. A su vez se encarga de dar los cambios de papeles, toallas, jabones, cintas de desinfección a los housekeeping para que hagan la limpieza, este jefe se encarga de reponer a su vez los consumos de frigobar para que este completo el mismo, por el momento este jefe hace los descargos de los kardex de almacén y los requerimientos de almacén.

### **ALMACEN**

En almacén actualmente no existe un encargado, por lo que lo hace el jefe de housekeeping, lo que se está viendo ahora es contratar una persona que lleve este control de kardex y realice la compra de los requerimientos de almacén, para lo que se contaría con la implementación de un sistema de control de alimentos y bebidas que se manejaría por un persona.

## **COCINA**

Actualmente laboran 4 personas en el área de cocina, en la mañana el cocinero que se encarga de la preparación del desayuno buffet que es de 6 a 9 am este realiza el turno de 6 am a 1 pm y un mozo que se encarga de atender a los huéspedes a la hora del desayuno y hacer la limpieza del restaurante y control de consumos de restaurante.

En la tarde labora otro cocinero que se encarga de preparar pedidos a la habitación, almuerzos y cenas, su horario es de 2 pm a 10 pm, con el trabaja a su veza un mozo que se encarga de atender a los huéspedes, control de consumos de restaurante y limpieza del mismo.

## **MANTENIMIENTO**

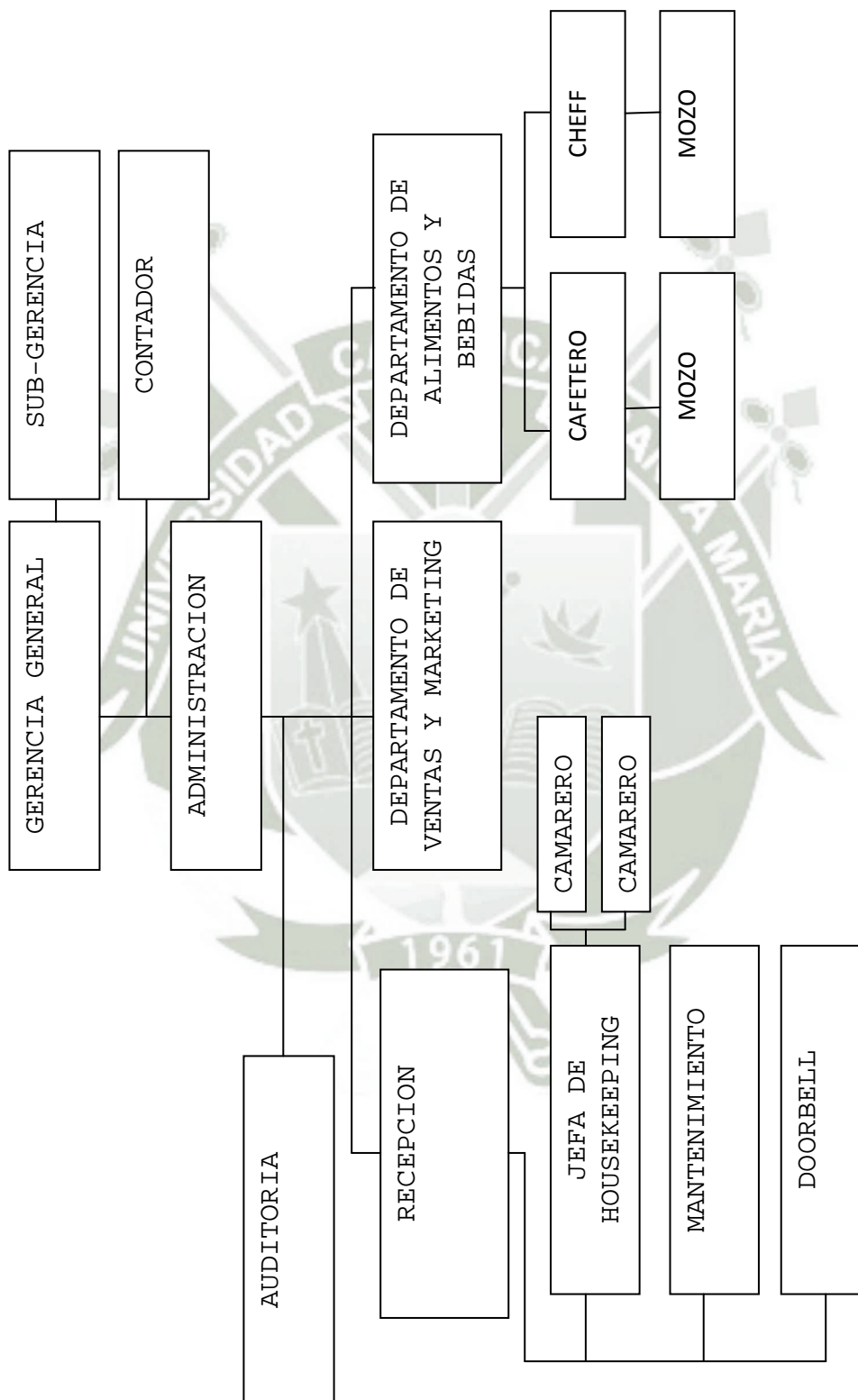
En el área de mantenimiento labora un personal que se encarga de reparar los desperfectos que hay en la habitación y en hotel en general, su horario de trabajo es en la mañana de 8 am a 12 pm.

## **MARKETING**

En esta área labora una persona que se encarga de establecer relaciones con las empresas clientes actuales y buscar nuevos clientes, programando la asistencia a feria de turismo, visitas a empresas, así como la programación de campañas y promociones por temporadas.

#### 4.1.2 ORGANIGRAMA DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP

GRAFICO Nº 14



#### 4.2. OBJETO SOCIAL DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP

- a) La prestación de servicios de alojamiento
- b) La prestación de servicios de agencia de viajes, reserva y venta de boletos y pasajes en cualquier medio de transporte, recepción y traslado de turistas.
- c) La prestación de servicios de transporte turístico
- d) La prestación de servicios de restaurantes, preparación de comidas, servicio delivery o distribución de comida.

#### 4.3. OFERTA DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

##### CUADRONº 14

TIPO DE HABITACION	Número de Habitaciones Ofertadas		
	Con Baño	Sin Baño	Número de Plazas Cama
<b>Individuales</b>	0	0	0
<b>Dobles y Matrimoniales</b>	25	0	50
<b>Suites</b>	2	0	4
<b>Triples</b>	2	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>60</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

La Casona Plaza Hotel Arequipa cuenta con 25 habitaciones Dobles y Matrimoniales, 2 Suites y 2 habitaciones triples todas estas cuentan con Baño dentro de la habitación. En total hacen 60 Plazas Cama siendo esta el nivel máximo ofertado por el hotel.

Todas las habitaciones son alfombradas, cuentan con Camas Hoteleras ,edredones de plumas , TV de 32 pulgadas con servicio de cable , Caja de seguridad , Frigo bar , Caja de Seguridad , Soporte para Ipod , teléfono con conexión para llamadas nacionales e internacionales ; a su vez los Baños cuentan con mesada de mármol , tina , teléfono , secadora de cabello y juego de amenities completo.

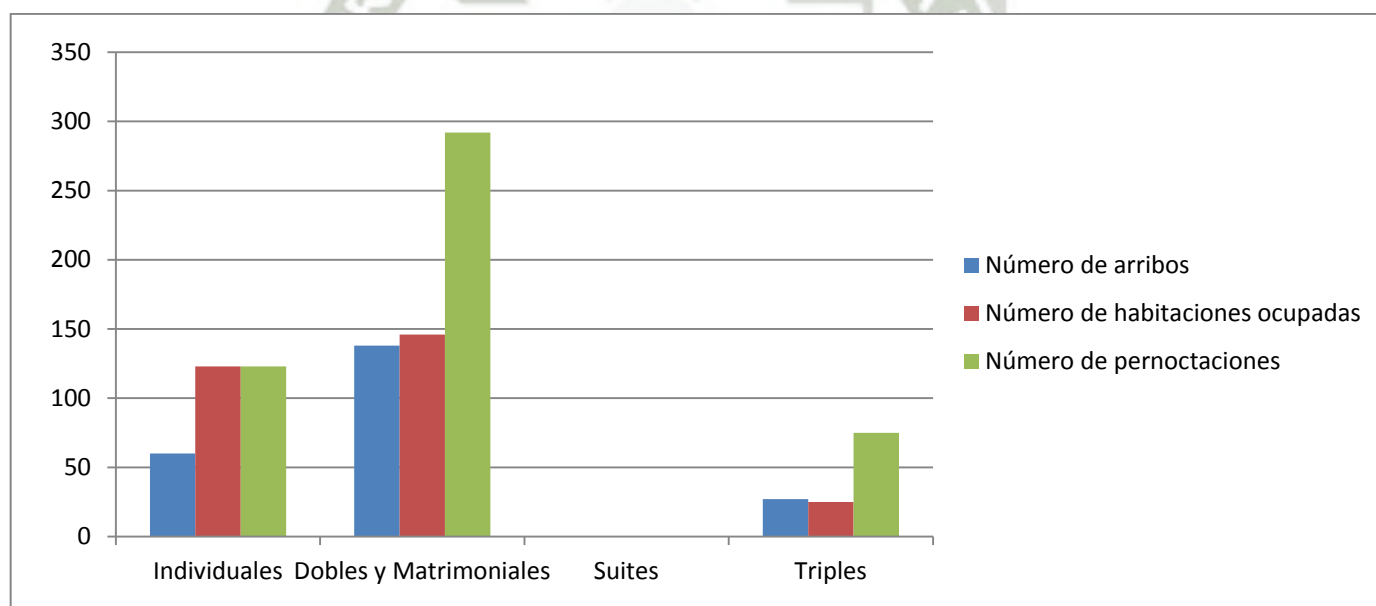
#### 4.4. ARRIBOS, HABITACIONES OCUPADAS Y PERNOCTACIONES DE LA CASONA PLAZA HOTEL AQP

**CUADRON° 15**  
**Diciembre del 2011**

TIPO DE HABITACION	Alojamiento Utilizado		
	Numero de arribos	Numero Hab. Ocupadas	Numero de Pernoctaciones
Individuales	60	123	123
Dobles y Matrimoniales	138	146	292
Suites	0	0	0
Triples	27	25	75
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>294</b>	<b>490</b>

FUENTE : Elaboración Propia.

**GRAFICO Nº 15**  
**Diciembre del 2011**



FUENTE : Elaboración Propia.

El promedio de Pernoctaciones de la Casona Plaza Hotel Arequipa en el mes de Diciembre del 2011 es de 1.6 días , la ocupabilidad del mes es de 34 % con 294 habitaciones vendidas y un total de 225 arribos , lo cual esta por debajo del promedio , siendo las habitaciones mas vendidas las Dobles y las que menos vendidas las suites.

**CUADRON° 16**

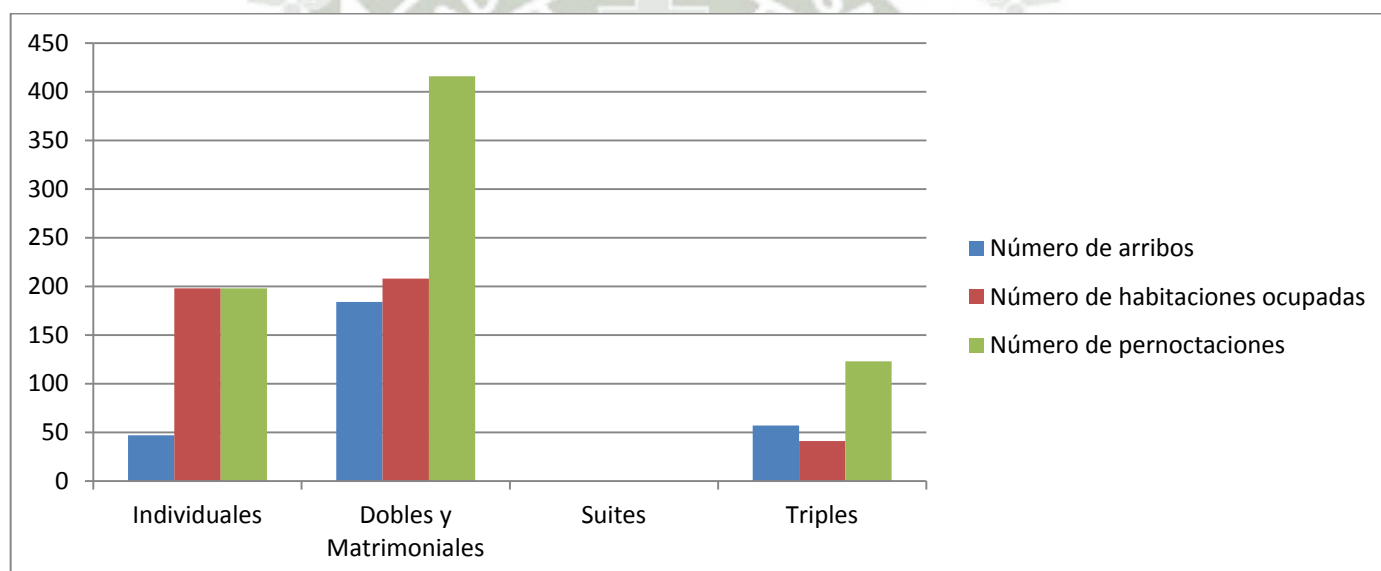
**Enero del 2012**

TIPO DE HABITACION	Alojamiento Utilizado		
	Numero de arribos	Numero Hab. Ocupadas	Numero de Pernoctaciones
Individuales	47	198	198
Dobles y Matrimoniales	184	208	416
Suites	0	0	0
Triples	57	41	123
<b>TOTAL</b>	<b>288</b>	<b>447</b>	<b>737</b>

FUENTE : Elaboración Propia.

**GRAFICO Nº 16**

**Enero del 2012**



FUENTE : Elaboración Propia.

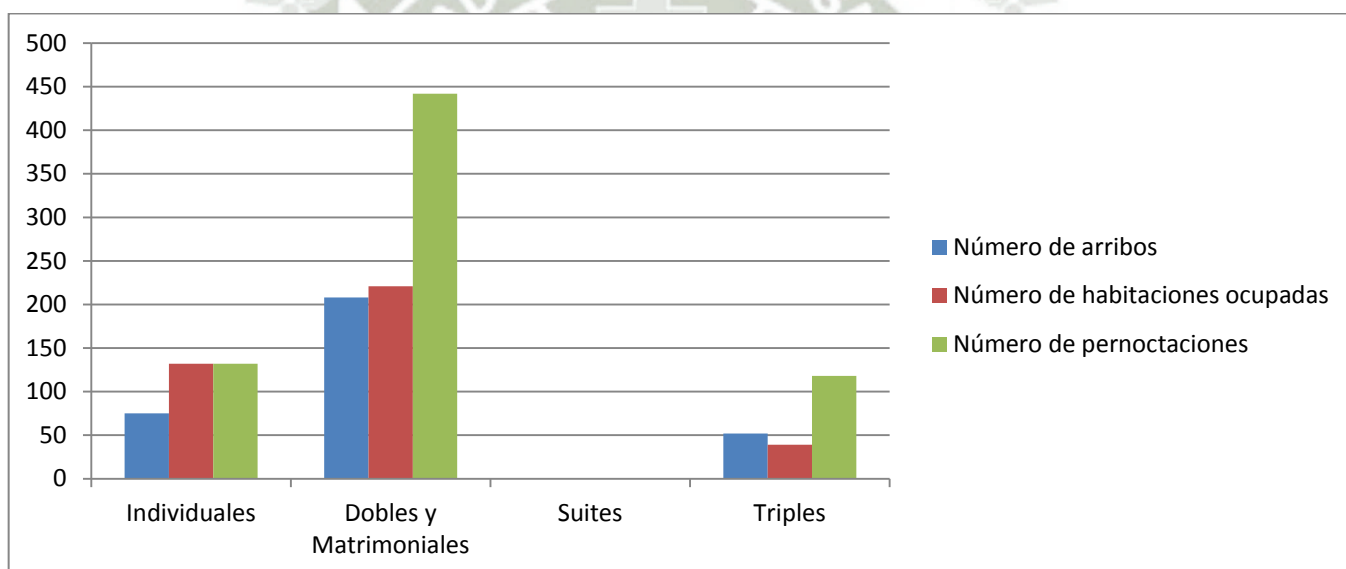
El promedio de Pernoctaciones de la Casona Plaza Hotel Arequipa en el mes de Enero del 2012 es de 1.6 días , la ocupabilidad del mes es de 51.34% con 447 habitaciones vendidas y un total de 288 arribos , lo cual esta en el promedio , siendo las habitaciones mas vendidas las Dobles y las que menos vendidas las suites.

**CUADRON° 17**  
**Febrero del 2012**

TIPO DE HABITACION	Alojamiento Utilizado		
	Numero de arribos	Numero Hab. Ocupadas	Numero de Pernoctaciones
Individuales	75	132	132
Dobles y Matrimoniales	208	221	442
Suites	0	0	0
Triples	52	39	118
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>392</b>	<b>692</b>

FUENTE : Elaboración Propia

**GRAFICON° 17**  
**Febrero del 2012**



FUENTE : Elaboración Propia.

El promedio de Pernoctaciones de la Casona Plaza Hotel Arequipa en el mes de Enero del 2012 es de 1.7 días , la ocupabilidad del mes es de 45% con 392 habitaciones vendidas y un total de 335 arribos , lo cual esta en el promedio , siendo las habitaciones mas vendidas las Dobles y las que menos vendidas las suites.

#### 4.5. VISIÓN DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

“La visión de la Casona Plaza Hotel Arequipa es ser una empresa hotelera líder en el mercado local y nacional por medio de nuestra excelencia en el servicio a nuestros clientes y nuestra capacidad de respuesta a sus necesidades”

#### 4.6. MISIÓN DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

“Nuestra misión es brindar un servicio de hospedaje orientado hacia nuestros clientes, a través de nuestros colaboradores capacitados y motivados, garantizando un ambiente familiar logrando la máxima satisfacción de nuestros clientes.”

##### 4.6.1 VALORES DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

Los VALORES en nuestra organización son consideradas como el conjunto de creencias básicas que dan un sentido noble y ético a nuestra actividad laboral. Asimismo La Casona Plaza Hotel Arequipa considera que los valores constituyen auténticos reglas de conducta y deben ser profundamente respetados, divulgados y practicados en nuestra vida cotidiana.

Por lo tanto, nuestros valores serán:

- ❖ Respeto por la persona.
- ❖ El mejor servicio a los clientes.
- ❖ Búsqueda de la excelencia.
- ❖ Excelencia en todas las esferas de gerencia.
- ❖ Justicia total en todas las transacciones.

## 4.7. DIAGNOSTICO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

### 4.7.1. AUDITORIA EXTERNA

#### 4.7.1.1 FUERZAS ECONOMICAS

##### 4.7.1.1.1 TIPO DE CAMBIO

#### EXPECTATIVAS DE TIPO DE CAMBIO

CUADRO N° 18

Años	Sistema financiero	Analistas económicos	Empresas
2012	2.73	2.71	2.8
2013	2.68	2.68	2.77
2014	2.62	2.61	2.7

Fuente: Encuesta de expectativas macroeconómicas BCRP.

Elaboración: Departamento de Indicadores de Actividad Económica.

El BCRP realiza encuestas de manera mensual sobre las expectativas de tipo de cambio estas las realiza al sistema financiero , analistas económicos y empresas.

Teniendo el resultado de estas expectativas para el 2012 , 2013 y 2014 podemos tomar en cuenta que existe una tendencia hacia la baja de dólar siendo la expectativa para el 2012 de 2.73 soles y la del 2014 2.62 soles existiendo una diferencia de 0.11 centavos de sol .Se observa una volatilidad del Dólar , siendo el T.C actual mucho menor que la expectativa para el 2012 de 2.73 , es por esto que esta volatilidad del tipo de cambio es una amenaza para la Casona Plaza Hotel Arequipa ya que sus ingresos son en dólares y los costos , gastos los realiza en Nuevos soles por lo que le genera una perdida de competitividad. Es importante tomar en cuenta esta variable económica.

## 4.7.1.1.2 INFLACION

## EXPECTATIVAS DE INFLACION

CUADRO N°19

Años	Sistema financiero	Analistas económicos	Empresas
2012	2.69%	2.59%	2.77%
2013	2.57%	2.52%	2.94%
2014	2.50%	2.42%	3.00%

Fuente: Encuesta de expectativas macroeconómicas BCRP.

Elaboración: Departamento de Indicadores de Actividad Económica.

El BCRP realiza encuestas mensuales de expectativas de inflación para el 2012 , 2013 y 2014 . Se puede observar que los niveles de inflación del 2012 al 2014 se mantienen estables dentro de los límites establecidos por el BCRP , por lo que no representa una amenaza para la Casona Plaza Hotel Arequipa . Es importante tomar en cuenta que estos niveles bajos de inflación repercute en el índice de desempleo que tendería a ser mayor por lo que existiría mayor oferta de mano de obra en el mercado.

4.7.1.1.3 POLITICA MONETARIA 2011-2012<sup>12</sup>(A3)

El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú aprobó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 4,25 por ciento. Esta decisión toma en cuenta el menor crecimiento que vienen registrando algunos componentes del gasto, los riesgos financieros internacionales y que el desvío de la inflación ha obedecido principalmente a factores

<sup>12</sup> Fuente : Banco Central de Reserva del Perú

temporales de oferta. Futuros ajustes en la tasa de interés de referencia estarán condicionados a la nueva información sobre la inflación y sus determinantes.

Algunos indicadores actuales y adelantados de actividad muestran que el crecimiento de la economía se modera a tasas de expansión menores a las del primer semestre de 2011.

Las tasas de interés son menores por lo que se puede ser una oportunidad para la Casona Plaza Hotel Arequipa para un financiamiento a corto plazo.

#### 4.7.1.1.4 POLITICA FISCAL 2012-2015<sup>13</sup> (A4)

Entre el 2012-2015, se tiene como meta registrar un superávit fiscal promedio de 1,2% del PBI (similar al promedio 2006-2011: 1,3% del PBI). Se requieren dichos niveles de superávit fiscal por varias razones:

- En un entorno internacional tan incierto y volátil como el que se avizora es imprescindible contar con el espacio fiscal que permita afrontar escenarios de reversión abrupta (temporal o permanente) de nuestros precios de exportación y/o flujos de capital; para ello, es prioritario continuar horrando parte de los ingresos extraordinarios asociados a las elevadas cotizaciones de precios de exportación.
- Es importante acumular significativos niveles de ahorro público para que cuando se produzca una caída temporal o permanente de los precios de exportación, la inversión pública (que alcanzará en este período niveles por encima del 6% del PBI) no sea la variable que tenga que sufrir un duro recorte puesto que esto implicaría un comportamiento procíclico de la política fiscal, asimismo dichos recortes afectarían la competitividad y el PBI potencial de la economía peruana.
- Se continuara reduciendo los niveles actuales de la deuda pública, fortaleciendo la independencia de las finanzas públicas respecto del financiamiento externo.

---

<sup>13</sup>Fuente : Ministerio de economía y Finanzas

- Estos niveles de ahorro son imprescindibles para tener capacidad de afrontar eventuales severas catástrofes naturales (terremotos, tsunamis).
- Asegurar el financiamiento necesario para políticas de largo plazo (pensiones).
- Ahorrar parte de los ingresos provenientes de recursos naturales no renovables también contribuirá a una mayor equidad social Intergeneracional.
- Un mayor nivel de gasto público podría generar presiones inflacionarias por el lado de la demanda interna lo que llevaría al Banco Central de Reserva a reaccionar para cumplir con su meta de inflación anual (1% - 3%).
- Un menor superávit fiscal no contribuiría a mitigar las presiones apreciatorias de la moneda local, lo que afectaría la competitividad de ciertas exportaciones no tradicionales intensivas en mano de obra.
- Un menor nivel de ahorro público incrementaría la dependencia del ahorro externo o el déficit en cuenta corriente por encima de los niveles previstos en este Marco Macroeconómico Multianual, lo que podría ser una eventual fuente de vulnerabilidad ante un escenario de reversión abrupta de flujos de capitales.

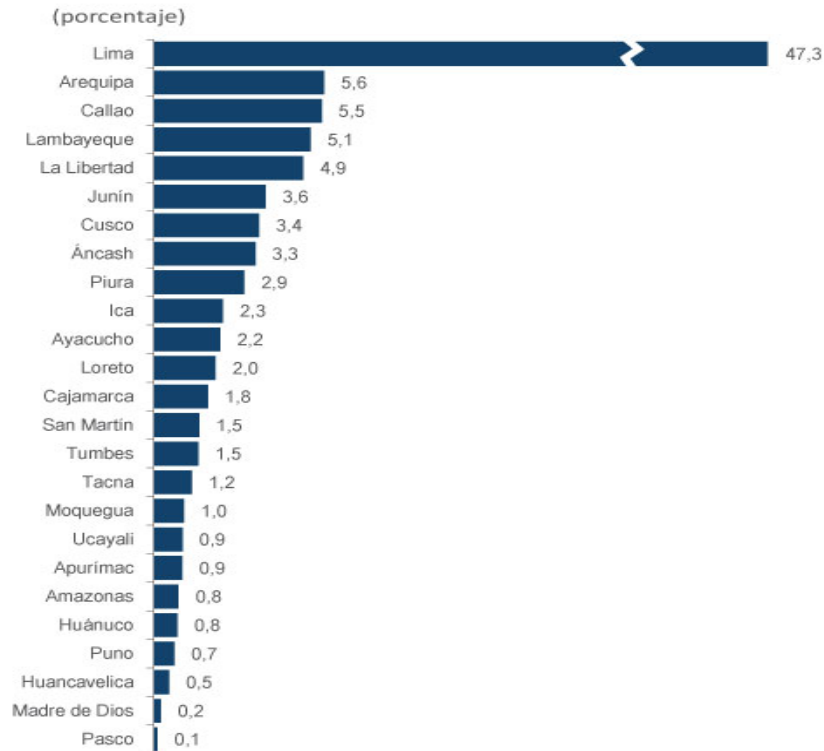
Un superávit fiscal por encima del 1% del PBI en los próximos años es consistente con un crecimiento articulado del gasto público en las prioridades que ha fijado la presente administración. Entre el 2011 y 2015, el gasto no financiero del Gobierno General crecería en cerca de S/. 50 mil millones. Es decir, el gasto público, se habrá expandido 42% real y crecerá a una tasa promedio anual de 9,1% real. El gasto público alcanzará niveles en torno al 20,2% del PBI hacia el 2015 (su nivel más alto en casi 40 años). Se requerirán de importantes esfuerzos en los diferentes sectores y niveles de gobierno para asegurar una mayor calidad del gasto público y que los mayores recursos fiscales se traduzcan efectivamente en una mejora sustancial de la igualdad de oportunidades para los más pobres y excluidos.

#### 4.7.1.2 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES

##### 4.7.1.2.1 SEGURIDAD DE LA CIUDAD

##### GRAFICO Nº18

#### PERÚ: DELITOS REGISTRADOS, SEGÚN DEPARTAMENTO (JULIO-SEPTIEMBRE, 2011)



Fuente: Ministerio del Interior-Oficina General de Planificación.  
Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI.

La ciudad de Arequipa es la segunda del País con mas Delitos registrados según el ministerio del interior , esto genera una amenaza para el sector turismo ya que da una imagen negativa para los visitantes a la ciudad de Arequipa .

#### 4.7.1.2.2 INDICES MEDIO AMBIENTALES<sup>14</sup>

##### **AGUAS SERVIDAS : (A2)**

El 90% de aguas servidas se vierte sin tratamiento directamente al río Chili; 1,5% en otros cuerpos receptores; y solo el 8,5% son tratadas en la Planta de Chilpina.

Desde Chilpina, hasta el puente Tingo, se registran unos 50 puntos de vertimiento de aguas servidas domésticas, comerciales e industriales que suman unos 30 l/s, aproximadamente 2 500 m<sup>3</sup>/día que representa un 2% del total de las aguas servidas vertidas.

Los puntos de vertimiento de aguas servidas en Alata, Tiabayay Congata, suman un caudal aproximado de 1 200 l/s, esto es 100 000 m<sup>3</sup>/ día siendo un 10% de origen industrial. En periodos secos y en años de sequías, el caudal del río Chili desciende a 2,5 m<sup>3</sup>/s, por lo que el aporte de las aguas contaminadas llega a constituir el 40% del volumen total de aguas, esta situación ocasiona problemas para la salud de la población. Estrategia está relacionada con el objetivo de lograr la fidelidad a la marca y alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado regional en el lapso de 02 años con relación a las otras empresas hoteleras del medio.

##### **RED VIAL : (A5)**

La ciudad de Arequipa cuenta con calles asfaltadas en gran parte del centro histórico pero estas en los meses de invierno son deficientes ya que las lluvias hacen que se deteriore de manera muy significativa generando molestias a los turistas que vienen hacia la ciudad, al igual que las carreteras que se cierran al libre tránsito y el acceso a lugares turísticos como el cañón del Colca, etc.

<sup>14</sup> Consejo Nacional del Ambiente . 2011 - Indicadores Ambientales de Arequipa

#### 4.7.1.3 FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

##### 4.7.1.3.1 *Norma técnica Peruana NTP 500.005:2010 TURISMO* .<sup>15</sup> (03)

Servicios de alojamiento en la clase hotel , Edición de Agosto del 2010. Esta norma ha sido elaborada por el Comité técnico de Normalización de Turismo , mediante el sistema 2 u Ordinario, durante los meses de enero de 2009 a marzo de 2010.

#### **Objeto**

Esta norma tiene como objetivo establecer los requisitos de equipamiento y servicios que deben cumplir los servicios de hospedaje clasificados como hotel , en las categorías de una a cinco estrellas.

Esta norma es similar a una certificación de ISO 9001 ya que son los mismos requisitos que se piden para esta certificación , esta puede ser una oportunidad para el Hotel ya que las ventajas es contar con este sello de calidad turística además de ser promocionados como un HOTEL DE CALIDAD por el MINCETUR y la publicidad en las ferias internacionales .

Los requisitos y la norma se encuentra en los anexos de la presente tesis.

##### 4.7.1.3.2 **Decreto Legislativo N° 919 (publicada el 06.06.2001)(04)**

Los servicios que califican como exportación son los servicios de alimentación y hospedaje prestados a sujetos no domiciliados, y para tal efecto debemos señalar que se entiende por cada uno de estos servicios. Aquellos establecimientos de hospedaje clasificados y categorizados, deberán seguir un procedimiento administrativo ante el Ministerio de comercio Exterior y Turismo a efectos de obtener dicho reconocimiento, es decir ostentar clase y categoría, solo serán acogidos al presente beneficio

---

<sup>15</sup>Fuente: MINCETUR

tributario si están legalmente constituidos en la institución en la cual pertenecen ( MINCETUR).

### **Beneficios Tributarios**

#### **Exoneración del IGV**

Uno de los beneficios de este Régimen es la exoneración del IGV por la prestación de los servicios de alojamiento y alimentación, que beneficia directamente a los sujetos no domiciliados, abaratando los costos económicos de los servicios prestados.

Asimismo, resulta beneficioso para los sujetos prestadores de estos servicios por cuanto no gravarán con el IGV dichos servicios, lo que se traduce en una mayor oferta de estos servicios, haciéndola más rentable frente a la prestación de otros servicios de distinta naturaleza. Toda vez que se genera incentivos económicos en el sector de turismo ( hoteles, hostales, resort, albergues entre otros.)

#### **Saldo a Favor del Exportador**

Este es otro beneficio positivo para los agentes económicos que deseen desarrollar actividades relacionadas con el turismo, siendo posible solicitar la devolución o compensación del IGV de las adquisiciones de bienes o servicios vinculados a la exportación de servicios y que para el caso concreto esta vinculada a los servicios de Establecimientos de Hospedaje.

#### **4.7.1.4 FUERZAS TECNOLOGICAS(O5)**

“Internet ,actúa como un motor económico nacional e internacional que esta fomentando la productividad , un factor criticoen la capacidad para mejorar los niveles de vida ; y esta ahorrando a las empresas miles de

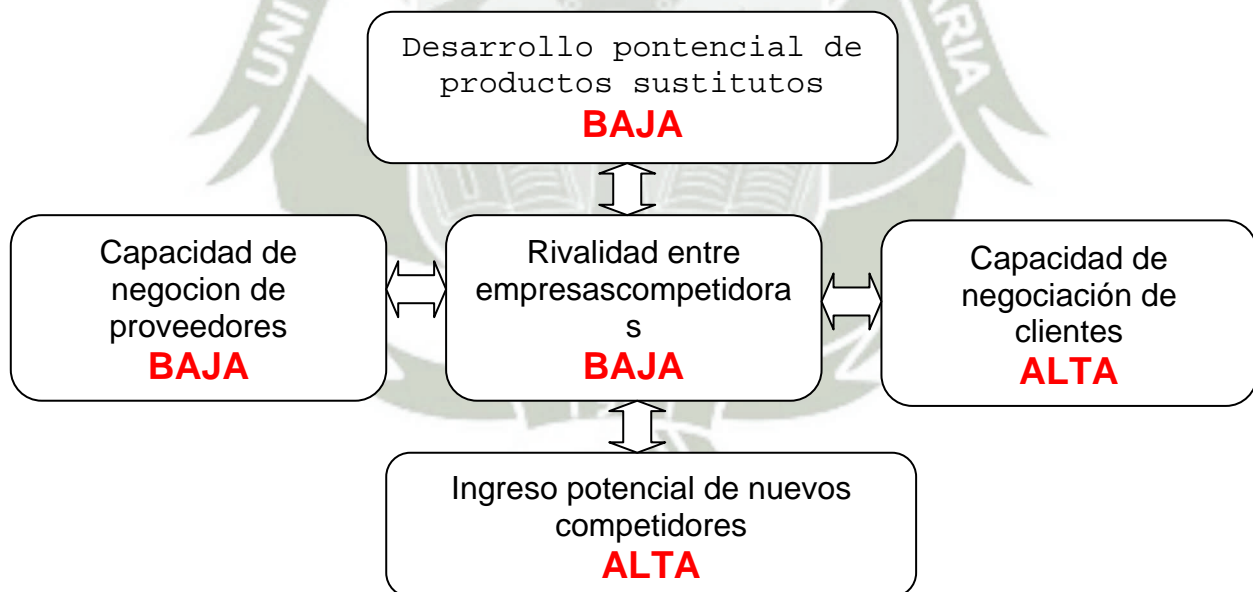
millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio.

Internet esta cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos , aumentar la rapidez de la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones que implicaban los mercados geográficos tradicionales y al dejar atrás la oposición entre estandarización y flexibilidad de la producción. Internet esta alterando las economías de escala , cambiando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores , acreedores , clientes y competidores”<sup>16</sup>

#### 4.7.1.5 FUERZAS COMPETITIVAS

#### COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

GRAFICO Nº19



<sup>16</sup> FRED R DAVID. "Conceptos de Administración Estratégica" ,Pearson 2008 Pag. 93

#### 4.7.1.5.1 INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES(A1)

En el mercado actual existen solo 3 competidores en el sector de hoteles de 4 estrellas , pero el ingreso de nuevos competidores es una amenaza "ALTA", ya que no existen barreras de entrada , hay cadenas internacionales y nacionales interesadas en incursionar en el mercado de Arequipa , como es el caso de Aranwa Hoteles , Costa de Sol , Casa Andina Select , etc. Es por esto que el ingreso de competidores potencial en el corto y largo plazo es muy alta ya que existe la información de la adquisición y la pronta expansión de estas cadenas hacia el sur del Perú. Estas cadenas cuentan con el KnowHow y el conocimiento de mercado para abarcar gran parte del mercado , esta es una amenaza para la Casona Plaza Hotel Arequipa que se debe tomar en cuanto a fin de reducir su impacto.

#### 4.7.1.5.2 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es "BAJA" en nuestro sector, debido que los Hostales , casas de hospedaje , no cuentan con la infraestructura necesaria para hacer competencia a los Hoteles de 4 estrellas , la calidad y la atención son deficientes en estos establecimientos , por lo que los clientes no cambiaran o sustituirían a los Hoteles . Actualmente no existe otro sustituto a los Hoteles 4 estrellas por lo que no genera una amenaza para la Casona Plaza Hotel Arequipa.

#### 4.7.1.5.3 CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES(O1)

La capacidad de negociación de los clientes es "ALTA" ya que la Casona Plaza Hotel Arequipa trabaja con una variedad de Agencias de Viajes , las cuales tienen el poder de Pactar tarifas mas bajas debido a la cantidad de grupos o personas que manejan por periodo , es por esto que no todas las agencias de viajes cuentan con la misma tarifa sino esta varia de acuerdo

al poder que estas tienen y el volumen de demanda. Es importante formar alianzas con otros hoteles para de esta manera poder reducir esta capacidad de negociación pudiendo manejar sobreventas .

#### **4.7.1.5.4 CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES(O2)**

La capacidad de negociación de los proveedores es “BAJA” ya que en el mercado existen muchas empresas proveedoras de los productos y servicios que el hotel requiere , es por esto que no representa una amenaza para la Casona Plaza Hotel Arequipa , ya que se pueden negociar precios mas bajos con otros proveedores que tengan un mejor servicio y tiempo de respuesta. Como en el caso de las entidades bancarias que ofrecen créditos a tasas menores debido a la competencia que existe entre estos .

#### **4.7.1.5.5 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS**

La rivalidad en el sector es “BAJA”, ya que no existe guerra de precios , tampoco han implementado nuevos servicios o publicidad agresiva , esto se debe a que son pocos competidores en el sector de 4 estrellas en la ciudad de Arequipa , esto ira cambiando con el aumento de nuevos competidores y los clientes tendrán la posibilidad de cambiar con mayor facilidad de Hotel.

#### 4.7.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

**CUADRO N°20**  
**MATRIZ EFE**

		PESO	CALIFIC.	P. P.
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>				
01	Formación de alianzas estratégicas con otros hoteles.	0.10	4	0.40
02	Existencia de muchas agencias bancarias.	0.05	2	0.10
03	Certificación de Calidad Hotelera NTP 500.005	0.20	1	0.20
04	Beneficios tributarios Decreto legislativo 919	0.12	3	0.36
05	Uso del Internet para publicitar.	0.08	2	0.16
<b>T O T A L</b>		<b>0.55</b>	<b>-</b>	<b>1.22</b>
<b>A M E N A Z A S</b>				
01	Incremento de Competidores potenciales	0.20	2	0.40
02	Aumento de la contaminación del agua y aire	0.10	3	0.30
03	Inestabilidad Económica Mundial	0.05	3	0.15
04	Manifestaciones y/o huelgas.	0.05	3	0.15
05	Deficiente red vial	0.05	2	0.10
<b>T O T A L</b>		<b>0.45</b>	<b>-</b>	<b>1.1</b>
<b>T O T A L</b>		<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.32</b>

La matriz EFE muestra que la empresa hotelera con un puntaje de 2.32 posee una reacción PROMEDIO ante las oportunidades y amenazas que se presentan para el sector de Hotelería. La reacción de la empresa debe incrementarse y ser superior al promedio analizando más detenidamente las oportunidades y amenazas que se presentan, para de esta manera aprovecharlas o evitar posibles influencias de estas en la empresa. Un buen aprovechamiento de las oportunidades permitirá a la empresa incrementar su participación en el mercado, estar alerta ante situaciones peligrosas como es el ingreso de nuevos competidores potenciales, prepararse para incrementos en la demanda, o desarrollo de nuevos servicios.

La actuación de la Casona Plaza Hotel Arequipa es deficiente en el manejo de la oportunidad "Certificación de calidad Hotelera NTP 500.005", por lo que se debe buscar aprovechar esta oportunidad.

### 4.7.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

CUADRO N°21

FACTORES CRITICOS DE EXITO	Ponderación	Casona Plaza Hotel AQP		Hotel Posada del Inca	
		Clasificación	Puntuación Pond.	Clasificación	Puntuación Pond.
Ubicación	0.1	4	0.4	3	0.3
Precios Competitivos	0.18	4	0.72	1	0.18
Servicio al Cliente	0.2	2	0.4	4	0.8
Infraestructura	0.13	3	0.39	2	0.26
Servicios	0.12	3	0.36	4	0.48
Personal Capacitado	0.17	1	0.17	3	0.51
Publicidad	0.1	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.74</b>		<b>2.83</b>
		Fundador		QP Hotels	
		Clasificación	Puntuación Pond.	Clasificación	Puntuación Pond.
		2	0.2	3	0.3
		3	0.54	2	0.36
		1	0.2	3	0.6
		3	0.39	3	0.39
		2	0.24	2	0.24
		2	0.34	3	0.51
		1	0.1	3	0.3
			<b>2.01</b>		<b>2.7</b>

Nota : 1 = debilidad principal , 2= debilidad menor , 3 = fortaleza menor , 4 = fortaleza principal

La Casona Plaza Hotel Arequipa tiene una puntuación de 2.74 , superada por el Hotel Sonesta posada del Inka con 2.83 de puntuación siendo esta la empresa mas fuerte del sector con los puntos mas altos de servicio al cliente y servicios .

El Hotel El Fundador es la empresa mas débil con un puntaje de 2.01 siendo su punto mas critico su servicio al cliente y la publicidad .

Por ultimo QP hoteles esta muy cerca de la Casona Plaza Hotel con un puntaje de 2.7 .Con este análisis podemos inferir que la competencia

mascercana de la Casona Plaza Hotel Arequipa es QpHotels , ya que cuenta con un personal mas capacitado como punto mas fuerte, y es similar en los demás aspectos . El líder claro es la cadena Posada del Inka ya que cuenta con un respaldo de la cadena internacional GHL.

#### **4.7.4. DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA**

##### **4.7.4.1 HOTEL POSADA DEL INCA AREQUIPA**

El hotel Sonesta posada del Inca Arequipa forma parte de una importante cadena Hotelera de clase mundial GHL de capitales Colombianos , tiene presencia en las principales ciudades del Perú . En Arequipa el Hotel es de categoría 4 estrellas , está ubicado en los Portales de la Plaza de Armas siendo esta una Ubicación privilegiada y Única, lo cual es una ventaja para el Hotel , pero también le genera problemas ya que en la ciudad frecuentemente se realizan actividades , paros y huelgas , desfiles , etc. por la plaza de Armas lo que dificulta el acceso a los Huéspedes del Hotel .

En cuanto a la infraestructura es anticuada ya que no ha recibido una remodelación ,este cuenta con 58 habitaciones haciendo un Total de 117 Plaza Cama estas cuentan con televisión con cable, control climático individual, teléfono de línea directa para llamadas domésticas e internacionales, secadora de pelo a pedido, mini barra y caja fuerte.

En cuanto a los servicios cuenta con los siguientes : Servicio de habitación 24 horas; Servicio de Lavandería; Almacenamiento de equipaje; Asistencia Médica; Estacionamiento Privado; Asistencia para excursiones, confirmación de vuelo y renta de autos; Cambio de moneda; Servicio de transportación al aeropuerto; Centro de negocios con servicio de Internet. Restaurante Inkafe Plaza sirve comida tradicional de Arequipa e internacional , Piscina al aire libre

Las tarifas son las siguientes :

Clase de habitación	Tarifas Publicadas
Suite	\$350.00
Ejecutiva	\$319.00
Doble	\$276.00
Simple	\$263.00

El Servicio al cliente es un punto que el Posada del Inka desarrolla de manera muy eficiente ya que cuenta con un área de servicio al cliente especializada , a su vez su personal es capacitado constantemente .

La publicidad que realiza el Hotel la hace mediante la asistencia a Ferias nacionales e internacionales , promociones via web , presencia en paginas Web especializadas en reservas en línea y también el uso de redes sociales .

#### 4.7.4.2 HOTEL EL FUNDADOR

El hotel fundador es un Hotel de capitales Arequipeños , de categoría 4 estrellas se encuentra ubicado en San Lazaro a siete cuadras de la plaza de armas.

La infraestructura del Hotel es nueva ya que fue construida para ser Hotel , usando como material en su construcción el Sillar . Cuenta con 30 habitaciones haciendo un total de 60 Plaza Cama estas cuenta con cobertores de pluma, internet inalámbrico, frio bar, pantallas gigantes LCD con servicio de cable , caja fuerte .En cuanto a los servicios cuenta con los siguientes : traslado al Aeropuerto al Hotel , Custodia de equipaje , asistencia medica , estacionamiento privado ,Roomservice , Servicio de lavandería , cambio de moneda extranjera. El hotel no cuenta con restaurante .

Las tarifas son las siguientes :

Clase de habitación	Tarifas Publicadas
Suite	\$150.00
Junior Suite	\$115.00
Ejecutiva	\$100.00
Doble	\$90.00
Simple	U\$80.00

El servicio al cliente en Hotel es deficiente ya que no cuentan con el personal ideal ni suficiente para cubrir las necesidades de los clientes, no cuenta con un plan de capacitación para el personal .

La publicidad que realiza el Hotel es deficiente asiste a algunas Ferias , pero no cuenta con promociones via web , tiene poco presencia en paginas especializadas en Reservas ya que su ranking es muy bajo , no usa las redes sociales para la promoción de sus ofertas y paquetes.

#### 4.7.4.3 QP HOTELS

QpHotels está naciendo como una cadena hotelera de alto estándar, con el primer hotel en Miraflores y el próximo en Trujillo. Su objetivo es brindar un nuevo concepto en la hotelería peruana, llegando a fusionar un estilo propio, tecnología y modernidad de una manera eficiente.

Su infraestructura fue construida en roca volcánica y se encuentra a 5 cuadras de la plaza de Armas de Arequipa , cuenta con 19 habitaciones con 30 plaza cama estas cuentan con soporte para iPod y conexión Wi-Fi gratuita , aire acondicionado, TV de pantalla plana por cable y baño privado con artículos de aseo gratuitos. Algunas suites cuentan con bañera de hidromasaje, zona de cocina y, de forma gratuita, café y agua mineral.

El qp Arequipa ofrece un servicio de cambio de divisa y un servicio de enlace con el aeropuerto internacional Rodríguez Ballón, que está a 15 minutos de trayecto.

Clase de habitación	Tarifas Publicadas
Doble	\$ 70
Suite	\$ 85
Suite superior	\$ 100

El Servicio al cliente que ofrece el hotel es considerado como muy bueno por los clientes ya que es un servicio personalizado debido al numero reducido de habitaciones , cuentan con un plan de capacitación pero no esta muy desarrollado.

#### 4.7.5. AUDITORIA INTERNA

Se realizo una reunión con los colaboradores de todos lo niveles de la Casona Plaza Hotel Arequipa para recopilar información sobre los puntos críticos de la empresa e identificar Fortalezas y Debilidades. Se identificaron las siguientes:

##### 4.7.5.1 FORTALEZAS

- ✓ **(F1)** Atención personalizada , esta fortaleza se debe a que el hotel cuenta con 29 habitaciones por lo que el servicio se puede hacer de manera más personal , esto lo determina el personal del Hotel específicamente el área de Recepción que tiene contacto directo de los clientes.
- ✓ **(F2)** Ubicación estratégica del Hotel , esta fortaleza fue identificada por los clientes del Hotel que mediante la encuesta realizada le dieron un alto grado de preferencia , a su vez el personal del Hotel identifico la ubicación como un importante factor en la determinación de la elección por el Hotel de los clientes , debido a su cercanía los principales atractivos y fácil acceso a lugares de entretenimiento , restaurantes y

centros de compras . Para las personas de negocios es importante la ubicación por el fácil acceso a empresas que se ubican en el centro de la ciudad.

- ✓ **(F3)** La variedad de servicios con los que cuenta el Hotel es una fortaleza del hotel ya que se cuentan con servicios que otros Hoteles no pueden imitar debido a su infraestructura como el servicio de Sala de Eventos , Business Center , que es importante para los clientes corporativos que se hospedan en el Hotel.
- ✓ **(F4)** La infraestructura del Hotel es moderna siendo esta una construcción antisísmica lo cual le brinda seguridad a los clientes del Hotel , así mismo esta cuenta con mapas de evacuación para que los clientes puedan tener completa seguridad en caso de sismos o incendios.
- ✓ **(F5)** Las habitaciones son Amplias y todas cuentan con tina lo que lo diferencia de la competencia siendo esta una ventaja de la Casona Plaza Hotel Arequipa dándole mayor comodidad a los clientes.

#### 4.7.5.1 DEBILIDADES

- ✓ **(D1)** En la Casona Plaza Hotel Arequipa existe una deficiencia en el mantenimiento de las distintas aéreas del Hotel , debido a que el encargado de mantenimiento no se da abasto para poder cubrir todas las aéreas , ya que en el hotel diariamente hay que realizar el mantenimiento de las habitaciones , equipos , etc.
- ✓ **(D2)** No existe en la Casona Plaza Hotel Arequipa un plan de marketing y publicidad.
- ✓ **(D3)** No existe un programa de capacitación para el personal , es una debilidad para la Casona Plaza Hotel Arequipa que debe ser superada.
- ✓ **(D4)** No hay una participación de todos los trabajadores para el logro de un servicio de alta calidad .
- ✓ **(D5)** No existe un programa de motivaciones e incentivos para el personal de la Casona Plazas Hotel Arequipa .

#### 4.7.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

**CUADRO N°22**  
**MATRIZ EFI**

		PESO	CALIFIC.	P. P.
<b>FORTALEZAS</b>				
01	Atención personalizada	0.20	4	0.80
02	Ubicación estratégica del hotel.	0.10	4	0.40
03	Variedad de servicios.	0.10	4	0.40
04	Las instalaciones del hotel tienen un diseño colonial y moderno.	0.10	3	0.30
05	Habitaciones son amplias, todas con tina y algunas tienen balcones con buena vista.	0.05	4	0.20
<b>TOTAL</b>		<b>0.55</b>	<b>-</b>	<b>2.1</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
01	Mantenimiento deficiente a las diferentes áreas y/o ambientes del hotel.	0.10	1	0.10
02	Inexistencia de un plan de marketing y publicidad.	0.05	2	0.10
03	No existe total participación de los trabajadores al logro de calidad del servicio hotelero.	0.15	1	0.15
04	Falta de un programa de capacitación.	0.10	2	0.20
05	No existe un programa de motivaciones e incentivos	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>		<b>0.45</b>	<b>-</b>	<b>0.6</b>
<b>T O T A L</b>		<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.7</b>

La matriz EFI muestra que la Casona Plaza Hotel Arequipa con un puntaje de 2.7 posee una posición interna fuerte, debido a que posee más fortalezas que debilidades. Sin embargo, esta posición interna debe mantenerse para de esta manera asegurar un buen perfil competitivo que permita implementar estrategias de crecimiento y liderazgo en el sector hotelero pues estas deben estar sostenidas por una fuerte posición interna de la empresa Casona Plaza Hotel Arequipa.

#### 4.8. OBJETIVOS A LARGO Y CORTO PLAZO DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

Los objetivos de La Casona Plaza Hotel Arequipa son los siguientes:

**CUADRO Nº23**

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
<p>1. Posicionamiento en el mercado a través de una proyección de una imagen de calidad en el servicio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear e incentivar el factor confianza en los clientes.</li> <li>2. Desarrollar una cultura focalizada en el cliente con liderazgo.</li> <li>3. Proyectar una Imagen Institucional transparente a través de un sistema de ventas online.</li> <li>4. Lograr fidelidad a la marca.</li> </ol>
<p>2. Solvencia y validez económica y financiera que permitan su desarrollo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de clientes de alto valor, y lograr mayor margen de utilidad.</li> <li>2. Reducir el riesgo de insolvencia, disminuyendo al mínimo los clientes con tendencia a morosidad.</li> <li>3. Incrementar los ingresos y reducir los costos por cliente.</li> <li>4. Minimizar los problemas dando solución rápida a estos.</li> </ol>
<p>3. Maximizar las ventas y</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de información y cargos estratégicos.</li> <li>2. Diversificación y creación de servicios que nos permitan satisfacer a nuestros clientes.</li> </ol>

utilidades, incrementando hasta llegar a un nivel óptimo.

3. Brindar mejores alternativas en programas de ventas a clientes potenciales.

4. Implementar constantemente con tecnología de punta, personal capacitado, haciendo más eficiente el servicio de atención, reduciendo el costo por cliente.



## 4.9 OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS

CUADRO Nº24

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE	METAS	PLAZO
Perspectiva Financiera		<b>F1 Aumentar beneficios</b> <b>F2 Agregar y retener clientes de alto valor.</b> <b>F3 Incrementar ingresos por cliente</b> <b>F4 Reducir el costo por cliente</b>	-Ingresos Netos vs Plan -Mix de ingresos por segmento. -Ingresos por Cliente. -Costo por Cliente.	Contador	+ \$ 100M 30%(A) 70%(B) \$100 \$20	12 meses
Perspectivas de Clientes		<b>C1 Convertirse en un hotel confiable.</b> <b>C2 Proveer un servicio superior.</b> <b>C3 Mayor satisfacción de clientes.</b>	-Satisfacción de Clientes -Participación en el Cliente -Retención de Clientes	Administrador	90% 90% 90%	6 meses
Perspectiva de Procesos Internos	Gestión de Clientes	<b>I1 Comprender los segmentos de Clientes</b>	-Participación del segmento	Marketing	30%	12 meses
	Innovación de Servicios	<b>I2 Desarrollar nuevos servicios</b>	-Ingresos de nuevos servicios (%)	Marketing	50%	12 meses
	Gestión de Operaciones	<b>I3 Minimizar problemas</b> <b>I4 Proveer rápida respuesta</b>	-Tasa de error en el servicio -Tiempo de respuestas a consultas	Administración	0% < 24hrs	6 meses
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	<b>L1 Asegurar la disponibilidad de los cargos estratégicos</b>	-Disponibilidad de cargos Estratégicos	Gerencia	100%	3 meses
	Capital de Información	<b>L2 Asegurar la disponibilidad de la información estratégica</b>	-Disponibilidad de Información Estratégica	Gerencia	100%	3 meses
	Capital Organizacional	<b>L3 Desarrollar una cultura focalizada en el cliente</b> <b>L4 Construir el Liderazgo</b> <b>L5 Alinear la Organización</b> <b>L6 Compartir Mejores Prácticas</b>	-Encuesta de clientes -Encuesta de comprensión estratégica -Objetivos Organizacionales -Utilización del Sistema de Gestión del Conocimiento	Jefe de Housekeeping	100% 90% 100% 100%	6 meses

## 4.10. ESTRATEGIA INTENSIVA DE LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

### 4.10.1. POSICIONAMIENTO Y PENETRACIÓN DE MERCADO

Esta estrategia está relacionada con el objetivo de lograr la fidelidad a la marca y alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado regional en el lapso de 02 años con relación a las otras empresas hoteleras del medio.

La base fundamental de esta estrategia de posicionamiento y penetración en el mercado son las promociones y la publicidad que se muestran como tácticas mensuales en los siguientes cuadros estas promociones se pueden realizar mediante el uso del internet como medio de transmisión de información , redes sociales , etc.

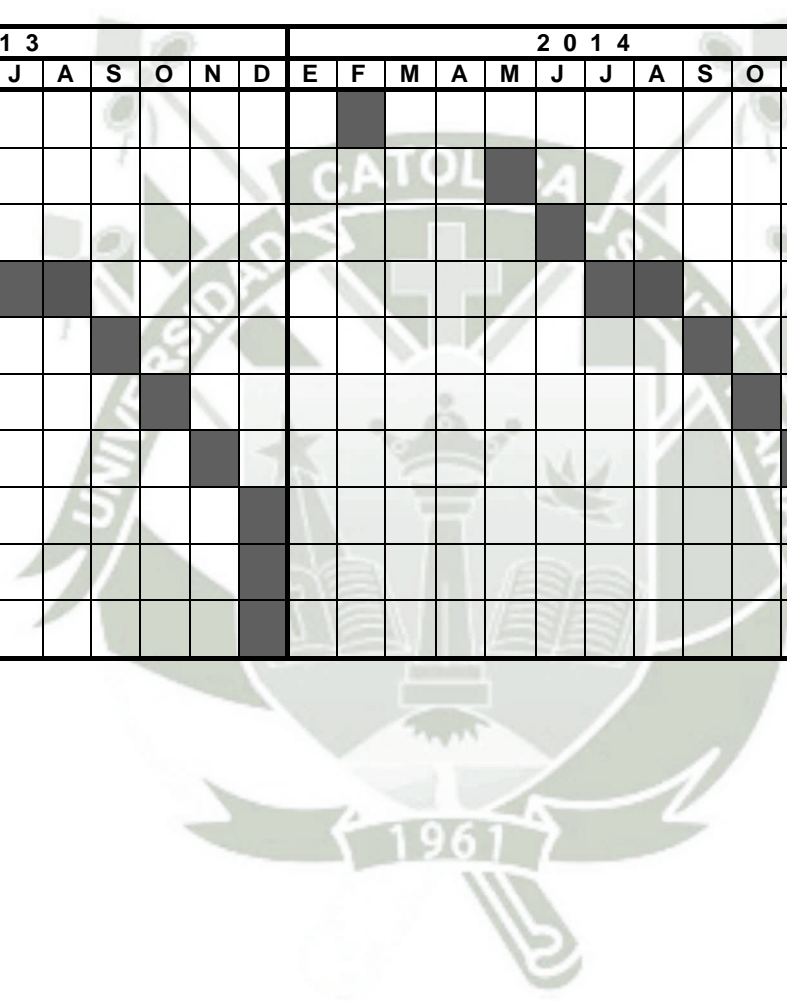
Las tácticas se basarán primordialmente en campañas de promoción, las mismas que descansaran en actividades publicitarias acompañadas de ofertas por número de huéspedes, aplicadas primordialmente en la ciudad de Arequipa la Sucursal de Puno. Para ello se emplearan los medios radiales y televisivos, se fortalecerá con avisos virtuales vía internet y redes sociales.

Las campañas programadas por la empresa hotelera La Casona Plaza Hotel Arequipa para los años 2013, 2014 y 2015 tienen la ventaja de contar con el prestigio e imagen sólida de la Asociación Hotelera de Arequipa, la misma que garantiza el éxito de las mismas y por tanto el logro de los objetivos empresariales previamente establecidos.

### 4.10.1 TÁCTICAS MENSUALES

CUADRO Nº25

TACTICAS	2 0 1 3												2 0 1 4												2 0 1 5											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Promoción por fiesta de los carnavales.		■											■												■											
Promoción por el día de la madre.					■											■												■								
Promoción por el aniversario deCaylloma						■											■												■							
Promoción por fiestas patrias y de Arequipa.							■	■										■	■											■	■					
Promoción por el día de la juventud – amistad.									■												■												■			
Promoción por el aniversario de la ciudad.										■												■												■		
Promoción por el mes de los compadres.											■												■												■	
Promoción por fiestas deChivay.											■												■												■	
Promoción por las fiestas navideñas.											■												■												■	
Promoción por las fiestas de año nuevo.											■												■												■	



#### 4.11. ANÁLISIS FODA

**CUADRO Nº 26**  
**FODA**

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		(O.1) Formación de alianzas estratégicas con otros hoteles. (O.2) Existencia de muchas agencias bancarias. (O.3) Certificación de calidad hotelera NTP 500.05. (O.4) Beneficios Tributarios D.L. 919 (O.5) Uso del Internet para publicitar.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
(F.1) Atención personalizada. (F.2) Ubicación estratégica del hotel. (F.3) Variedad de servicios. (F.4) Las instalaciones del hotel tienen un diseño colonial y moderno. (F.5) Habitaciones amplias con tina y algunas tienen balcones con buena vista.	(F1-O3) Implementar la NTP 500.05 con una atención personalizada de calidad. (F2-O5) Publicitar por internet, redes sociales la ubicación estratégica del Hotel y la variedad de servicios del hotel. (F3-O2) Invertir en aumentar y fortalecer la variedad de servicios.	(F1-A1) Diferenciación en política de atención – cliente y diversificar nuestro mercado.  (F1-A3) Flexibilizar nuestras operaciones para hacer frente a la competencia frente a la competencia y la crisis internacional.
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
(D.1) Mantenimiento deficiente a las diferentes áreas y/o ambientes del hotel. (D.2) Inexistencia de un plan de marketing y publicidad. (D.3) No existe total participación de los	(D1-O1, D2-O1) Impulsar la reestructuración del hotel buscando el cambio de imagen y presentación como una alternativa diferente. (D2-D4-O5) Desarrollar una ofensiva publicitaria dirigida a los clientes	(D1-A1,) Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes a fin realizar modificaciones al hotel. (D2-A5) Analizar las alternativas financieras que favorezcan a

<p>trabajadores al logro de calidad del servicio hotelero.  (D.4) Falta de un programa de capacitación.  (D.5) No existe un programa motivacional e incentivos.</p>	<p>potenciales comprometiendo a los colaboradores.  (D4-D5-O4) Elaborar un programa de capacitación al personal ejecutivo y de Operacional a fin de implementar el NTP 500.005.</p>	<p>la economía del hotel.  (D4-D5-A1) Capacitar al personal en calidad del Servicio Hotelero y Organización Hotelera para hacer frente a la competencia.</p>
---	---	--



#### 4.12. MATRIZ RESUMEN - FORD

CUADRO Nº 27

MATRIZ VARIABLES	F O R D			
	CLIENTES	PROVEE- DORES	SERV. SUSTIT.	DEMANDA
<b>VARIABLES CULTURALES</b>				
• Educación	F	F	R	O
• Costumbres	O	O	R	R
• Publicidad	O	F	O	O
• Regionalismo	R	O	R	R
<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>				
• Tipo de Cambio	R	R	R	R
• Inflación	R	R	R	R
• Precios de servicios alternativos	R	O	O	R
• Estacionalidad	R	O	R	R
<b>VARIABLES TECNOLÓGICAS</b>				
• Calidad del servicio	F	O	R	R
• Tecnología de punta	F	F	D	O
• Capacidad de Servicio	F	O	R	F
• Personal calificado	F	O	D	O



MATRIZ  VARIABLES	F O R D			
	CLIENTES	PROVEE- DORES	SERV. SUSTIT.	DEMANDA
<b>VARIABLES SOCIABLES</b>				
• Poder adquisitivo	O	O	R	R
• Problema migratorio	O	F	O	O
• Contrabando	R	O	R	R
• Problemas sociales	R	R	O	R
<b>VARIABLES POLÍTICAS</b>				
• Política neoliberal	R	D	O	R
• Impuestos	D	R	F	R
• Incentivos tributarios	O	O	O	O
• Problemas fronterizos	R	R	O	R
F = Fortaleza				
O = Oportunidad				
R = Riesgo				
D = Debilidad				

**FUENTE:** Elaboración propia

#### 4.13. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA: EVALUACION CRECIMIENTO – PARTICIPACION

La Matriz de la Gran Estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, permitiendo delinear estrategias genéricas.

GRAFICO N°20

<b>CRECIMIENTO</b>	 	?
		<b>VACA</b>
	<b>PARTICIPACIÓN</b>	

La empresa hotelera La Casona Plaza Hotel Arequipa se encuentra en el cuadrante estrella, con una alta participación en el mercado debido al liderazgo que se tiene en el segmento del negocio, con un crecimiento alto, el mismo que puede ser mejorado con estrategias más atrevidas e innovadoras.

#### 4.14. FORMULACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA CASONA PLAZA HOTEL AREQUIPA

Para mejorar la calidad de servicio en La Casona Plaza Hotel Arequipa empezaremos utilizando una estrategia CRM.

CRM como mencionamos en el marco teórico, es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar a los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo.

##### 4.14.1. ESTRATEGIAS CRM

El CRM corresponde al ciclo de vida de un cliente y se centra en el cliente no en el producto.

Las estrategias de CRM son aquellas relacionadas directamente con el Marketing. Esta a su vez se divide en subprocesos:

- Inteligencia de Mercado

- Propuesta de Valor
- Fidelización y Desarrollo del Cliente
- Innovación y Desarrollo del Producto

#### 4.14.1.1. INTELIGENCIA DE MERCADO

- Capturar y retener información vital acerca de los clientes de La Casona Plaza Hotel Arequipa.
- Capturar información acerca de su experiencia en el Hotel:
  - Información acerca de qué le gusta o no le gusta de su comida.
  - Acerca de sus gustos respecto a sus habitaciones.
  - Acerca de sus hábitos de pago.
  - Crear una ficha con sus datos, teléfono, e mail para poder mantener contacto con el cliente y poder darle un trato personalizado al momento de su posible regreso.
  - Para poder realizar esta implementación dentro de La Casona Plaza Hotel Arequipa, el personal contratado debe ser el adecuado, obtener la motivación adecuada y pasar por un programa de capacitación que luego trataremos con más detalle en la Tabla 9.

#### 4.14.1.2. PROPUESTA DE VALOR

- La Casona Plaza Hotel Arequipa se diferenciara de los competidores potenciales al ofrecer el mejor servicio personalizado y de calidad orientado hacia el cliente , esto nos permitirá generar una ventaja competitiva con el tiempo que nos posicionara y generar mayores márgenes de utilidades para la empresa y los accionistas.

#### 4.14.1.3. FIDELIZACION Y DESARROLLO DEL CLIENTE

- Dentro del tercer punto se pretende la comprensión de las necesidades completas de los clientes de La Casona Plaza Hotel Arequipa.
- La Casona Plaza Hotel Arequipa está asociado con agencias de viaje internacionales que les venden paquetes de viaje los cuales incluye La Casona Plaza Hotel Arequipa, eso vendría a ser un sistema de Fidelización con las agencias de viaje pero no con el Huésped.
- Para mantener a un Huésped se necesita un lock in (explicado en el marco teórico) con el cual no cuenta La Casona Plaza Hotel.
- Mejorando la calidad en el servicio y en la infraestructura de La Casona Plaza Hotel el cliente podría regresar.
- Una forma es promocionar paquetes turísticos a los turistas que se hospedaron en La Casona Plaza Hotel Arequipa con anterioridad. Enviándoles a sus e mail promociones de paquetes turísticos dentro de la Ciudad de Arequipa ofreciendo sitios turísticos a visitar que no incluyeron en su primera visita. Arequipa es una ciudad con muchos lugares turísticos y arqueológicos solo que generalmente a los turistas los traen por 2 o 3 días máximo a la Ciudad.

#### 4.14.1.4. INNOVACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

- El cuarto punto Innovación y Desarrollo del Producto habla de mejorar el servicio en La Casona Plaza Hotel Innovando.
- La Casona Plaza Hotel Arequipa debería innovar en su infraestructura. Los huéspedes de La Casona Plaza Hotel según los resultados de la encuesta les gustaría que La Casona Plaza Hotel constara con sistema de calefacción ya que por la temporada de invierno (mayo, junio, julio) las habitaciones del hotel son frías. Una solución

sería implementarlas con frazadas de mejor calidad, sean térmicas, de plumas u otros para contrarrestar el frío. Asimismo se prevé colocar una cafetera con sobres de café, té, azúcar, edulcorante para las noches de frío del huésped.

- El servicio de agua caliente las 24 horas es un factor importante en un Hotel de 4 estrellas. La Casona Plaza Hotel Arequipa por estar dentro de esta categorización podría mejorar su sistema de agua caliente, comprando nuevos equipos que permitan satisfacer las exigencias de nuestros clientes, el presupuesto para cumplir estos requerimientos resulta viable por cuanto La Casona Plaza Hotel Arequipa cuenta con solvencia económica para ello.
- El restaurante de La Casona Plaza Hotel Arequipa se podría mejorar de tal forma que sienta acogedor, ya que La Casona Plaza Hotel Arequipa es una construcción hecha con material noble con una arquitectura moderna, se podría combinar con lo moderno, cambiando las sillas para que sean más cómodas, cambiando los colores de algunas de las paredes, las cortinas para que sea armonioso e invite al huésped a pasar a esa instalación.
- El uniforme del personal se podría adecuar a los motivos de la tradición y costumbre del arequipeño loncco, que lo identifique y lo diferencie de los demás hoteles.

#### **4.15. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia básica para La Casona Plaza Hotel Arequipa podría ser la diferenciación de los servicios con respecto a la competencia, la cual permitirá introducirse en el mercado nacional e internacional como una empresa que brindará a los clientes un mejor servicio en alojamiento y restauración, facilidades, rapidez y ahorro de tiempo para brindar un mejor servicio, logrando así la satisfacción y fidelidad del consumidor.

#### **4.15.1. ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

El hotel respecto a los precios, maneja la política de tarifas corporativas, tarifas para clientes cautivos-fieles y las tarifas basadas en la competencia.

Este precio deberá basarse a la realidad del mercado, pero además deberá mantener una posición del servicio, es decir, representar el prestigio de ésta como parte del marketing mismo. Se pretenderá ofrecer un servicio de mayor calidad similar a los precios comparados del mercado.

Se establecerá un precio en Nuevos Soles para los clientes corporativos ya que se les factura en soles , y un precio en dólares para los clientes extranjeros.

#### **4.15.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO)**

Las estrategias que se harán respecto al producto, están englobadas en el servicio que se brinda al cliente. De esta forma si pensamos en calidad se deberá apostar por la acción de todos los trabajadores (receptionistas, chef, mozos, housekeeping, etc.) y el área administrativa para la mejor atención.

De esta forma se pensará en dos aspectos, el primero tiene que ver con los servicios que se ofrecen y el segundo con la cordialidad hacia el cliente.

##### **4.15.2.1. DESARROLLO DEL PRODUCTO (SERVICIO)**

Se trata de aumentar las características de los servicios ofrecidos, ampliar la gama, en tal forma que no se pierda la expectativa por parte de los huéspedes.

#### **4.15.2.2. DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO**

La diferenciación como estrategia de marketing, trata de crear una percepción del servicio por parte del consumidor que lo diferencia claramente de los competidores directos, de tal forma que podamos estimular la preferencia del servicio en la mente del huésped y así poder cubrir lo mejor posible al segmento al que se está avocado. Para el caso, esta diferenciación tendrá que ver con la atención que recibe el huésped.

#### **4.15.3. ESTRATEGIA DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

##### **4.15.3.1. CONSTRUIR UNA DISTRIBUCIÓN SELECTIVA**

Para el caso de La Casona Plaza Hotel Arequipa es conveniente aplicar una distribución selectiva, es decir, directa al consumidor con un servicio único y de calidad, a través de brindar a los clientes un servicio diferenciado respecto a la competencia, con precios por debajo de la competencia y un servicio amable, cálido, oportuno y eficiente, poniendo en práctica el lema “El cliente es el fin de nuestra existencia”. Asimismo una mezcla de la distribución intensiva con exclusiva, ya que se le brinda al cliente lo que solicita, satisfaciéndolo en su totalidad.

#### **4.15.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)**

Podríamos llegar a los clientes utilizando la técnica FACE to FACE, es decir, la comunicación será directa entre La Casona Plaza Hotel Arequipa y el interesado, presentándonos ante él con toda la información de nuestros servicios, así como la técnica del boca a boca que consistirá en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal, personal, esta es la

mejor publicidad que pueden hacer nuestros clientes, por lo que se tendrá que cuidar especialmente la atención a estos.

Éste es un buen sistema, aunque tiene el inconveniente de ser algo lento.

Utilizando también los medios de comunicación, anuncios, publicación en revistas y folletos de turismo y viaje.

A la vez se empleará merchandising brindando a los huéspedes artículos como agendas y accesorios de escritorio resaltando los datos de la empresa, logrando fidelizar, crear y mantener una cartera de clientes estable.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La realización de la encuesta a los huéspedes de la Casona Plaza Hotel Arequipa nos permitió saber el grado de conformidad que ellos tienen acerca de la atención al huésped, la calidad de la infraestructura y los servicios adicionales ofrecidos por el Hotel.

**SEGUNDA:** Uno de los factores más favorables para La Casona Plaza Hotel Arequipa es su ubicación ya que el hotel queda en el mismo centro de la ciudad de Arequipa y cerca a unos de los mayores atractivos turísticos de la ciudad como lo es el Monasterio de Santa Catalina, por lo que a los turistas se les facilita el acceso a los principales atractivos de la ciudad.

**TERCERA:** Otro de los factores importantes proporcionado por la encuesta es que hay un gran porcentaje de personas de edad mayor que se hospedan en La Casona Plaza Hotel Arequipa. Estos huéspedes tienen una mayor capacidad de gasto, por lo tanto necesitan de un mayor cuidado y una óptima atención.

**CUARTA:** Los resultados de la encuesta nos permitieron proponer estrategias que se adecuen con las deficiencias que posee La Casona Plaza Hotel Arequipa en la actualidad.

**QUINTA:** Las estrategias propuestas son aplicables a la Casona Plaza Hotel Arequipa, la misma que permitirá generar mayores ingresos y hasta una posible re categorización del Hotel.

## RECOMENDACIONES

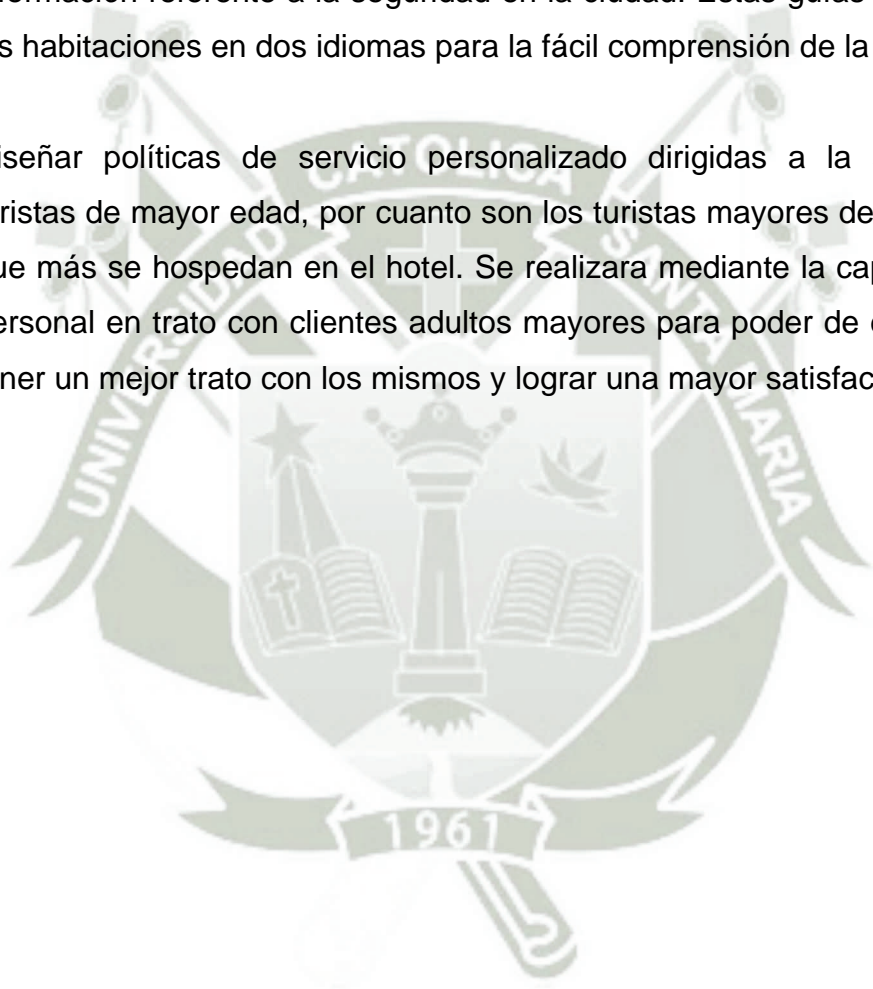
**PRIMERA:** Utilizar una estrategia CRM para la mejora de la atención al cliente. Centrando la atención en los huéspedes ,esto se lograra mediante el conocimiento de los gustos y preferencias de los mismos , capacitación al personal mediante un plan de capacitación propuesto que llevaran a crear una cultura focalizada en el cliente y una mayor participación el logro de los objetivos .

**SEGUNDA:** Para la realización de una buena estrategia CRM, La Casona Plaza Hotel Arequipa tiene que trabajar primero en la relación que existe entre los empleados del Hotel motivándolos en el área de trabajo que se desempeñan, esto se dará mediante un programa motivacional y de incentivos buscando un mayor de compromiso del personal hacia la Casona Plaza Hotel Arequipa .

**TERCERA:** Motivar al personal a través de pagos con bonos; darles un día libre por su buen comportamiento y atención; reconocimiento por el logro de objetivos , elección del trabajador del mes , realizando actividades deportivas para que estos se sientan contentos y motivados para mejorar la calidad en la atención a los huéspedes de la Casona Plaza Hotel Arequipa.

**CUARTA:** Realizar un Plan de Marketing a fin de garantizar el incremento del nivel de clientes y el posicionamiento en el mercado hotelero, este plan de marketing debe realizarse de manera anual identificando las fechas con mayor afluencia turística así como las de menor afluencia para realizar campañas agresivas en temporada Baja para atraer un mayor numero de clientes.

- QUINTA:** Conocer más a la competencia potencial para poder conocer las debilidades y oportunidades en el mercado dirigido. Utilizando diversas matrices como la MPC (Matriz de Perfil competitivo ) para poder medir como esta la competencia reaccionando ante los factores críticos de éxito .
- SEXTA:** Distribuir a los clientes manuales de información turística, así como la información referente a la seguridad en la ciudad. Estas guías ubicadas en las habitaciones en dos idiomas para la fácil comprensión de la misma
- SEPTIMA:** Diseñar políticas de servicio personalizado dirigidas a la atención de turistas de mayor edad, por cuanto son los turistas mayores de 50 años los que más se hospedan en el hotel. Se realizara mediante la capacitación al personal en trato con clientes adultos mayores para poder de esta manera tener un mejor trato con los mismos y lograr una mayor satisfacción.



## BIBLIOGRAFIA

- ACO CATALDO, RAUL                      Metodología        de la investigación científica.                      Primera Edición. Ed. Universo S.A. Lima 1996
  
- CABALLERO ROMERO, A.                      Metodología        de la investigación científica, Ed. Técnico. Científica S.A. Lima 1990.
  
- SANCHEZ CARLESSI HUGO                      Metodología        y Diseño en la Investigación Científica. Edit. Mantaro Lima –1996.
  
- TAFUR PORTILLA RAUL                      La Tesis Universitaria. Edit. Mantaro Lima –1995. Lima Perú.
  
- CANTU, H. 2000. Desarrollo de una cultura de calidad. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill.
  
- CENFOTUR. 2000. Análisis Funcional del Sector Hotelero y Turístico Nacional, Construyendo los Estándares de Competencia Laboral/ Terminología Hostelera.
  
- DRUCKER P. 2002. La Gerencia en la Sociedad del Futuro. Sexta edición. Editorial Norma.
  
- FOSTER, D. 2004. Introducción a la Industria de la Hospitalidad. Editorial. Octava edición. McGraw-Hill.

- FUSTER, L. 1998. Teoría y Técnica del Turismo. Cuarta edición. Editorial España.
- GERSON, R. 1998. Como medir la Satisfacción del cliente. Cuarta edición. Editorial Iberoamericana México.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática del Perú. 2007.
- INEI. Censo 2005. Población por Provincia, Departamento, Capital de Arequipa.
- INEI. 2005. Compendio Estadístico.
- KINNEAR T., Taylor J. 2000. Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill – Interamericana.
- KOONTZ H. 2000. Administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- KOTLER G. 1998. Fundamentos de la Mercadotecnia. Segunda edición. Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana – México.
- LAMBIN J. 1998. Marketing Estratégico. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.
- LÓPEZ C. 2002. Hostelería Curso Completo de Servicios Hoteles, Restaurantes, Cafeterías y Bares. Sexta edición. Editorial Paraninfo ThonsonLearning – Madrid.

- MAYORGA, D.; Araujo, P. 1997. La administración estratégica de la mercadotecnia de la Empresa Peruana. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Primera edición. Editorial APESU.
- MORENO, M.; PERIS, F.; GONZÁLES, T. 1998. Gestión de calidad y diseño de organizaciones. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- PARASURAMAN B. 2000. Marketing para las Empresas de Servicios. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill.
- PEREZ, J. 2000. Hostelería, técnicas y calidad de servicio. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- SPARROW R. 1995. Atención al Cliente en Hostelería. Tercera edición. Editorial Síntesis – México.
- STATON W., ETZEL M., WALTER, B. 1999. Fundamentos de Marketing. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- STONER G. 2000. Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- VARAND, N. 1999. Administración y Gestión de Pequeñas y Micro Empresas Operadoras de Turismo. PROMPERU.



# ANEXOS

## ANEXO Nº 01

### FICHA BIBLIOGRAFICA

NOMBRE DEL AUTOR:

TITULO DEL LIBRO:

EDITORIAL, LUGAR Y AÑO:

NOMBRE DE LA BIBLIOTECA:

Código:

## ANEXO Nº 02

### FICHA DOCUMENTAL

NOMBRE DEL AUTOR:

INDICADOR:

TITULO:

IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO:

FECHA:

COMENTARIO o CITA:

LOCALIZACION:

## ANEXO Nº 03

### CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

P = 0.5 probabilidad positiva.

q = 0.5 probabilidad negativa.

N = 115,083 Fuente INEI

e = 0.05 (5%) error.

Z = 95% = 1.96 varianza.

n = tamaño de la muestra.

Reemplazando datos en la formula, se tiene que:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 115,083}{115,083(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 384$$

ANEXO Nº 04

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA

Facultad de Ciencias Económico – Administrativo  
Programa Profesional. Ingeniería Comercial

ENCUESTA

Señor(a):

Buenos días/tardes, estamos efectuando esta encuesta para conocer cuan agradable es su estadía en los centros de hospedaje de la ciudad. Agradeciendo anticipadamente su colaboración la misma que nos permitirá obtener una información clara, precisa y veraz.

Edad		Ocupación		Nivel Socio Eco.	
------	--	-----------	--	------------------	--

Preguntas:

1) ¿Usted generalmente se hospeda en?

- a) Hotel ( )
- b) Hostal\*\*\* ( )
- c) Hotel ecológico ( )
- d) Albergue ( )
- e) Casa de hospedaje ( )

2) ¿Por qué la preferencia de este establecimiento?

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| a) Comodidad ( )       | f) Calidez ( )         |
| b) Seguridad ( )       | g) Buena ubicación ( ) |
| c) Buen servicio ( )   | h) Precio ( )          |
| d) Infraestructura ( ) | i) Status ( )          |
| e) Limpieza ( )        |                        |

3) Marque que características opina usted no le brindo el hotel durante su estadía.

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| a) Agua caliente las 24 horas ( ) | f) Áreas verdes ( )         |
| b) Televisión con cable ( )       | g) Servicio de Internet ( ) |
| c) Servicio de lavandería ( )     | h) Cambio de moneda ( )     |
| d) Servicio de restaurante ( )    | i) Otros, mencione.....     |
| e) Calefacción ( )                | .....                       |

4) ¿Qué atributos piensa le faltaría al hotel para tener mayor preferencia del público?

- a) Honrara al compromiso ofrecido. ( )
- b) Información de seguridad anticipando al huésped las situaciones de peligro y riesgo. ( )

- c) Cortesía al brindar un trato amistoso y respetuoso al huésped. ( )
- d) Mapa de ubicación del hotel y atractivos de la ciudad. ( )
- e) Manual de información en la habitación sobre los servicios que tiene el hotel(lo que cubre y lo que ofrece). ( )
- f) Información de centros y teléfonos de ayuda. ( )

**5) ¿Ha apreciado alguna vez situaciones que evidencien que el personal del hotel no se identifica con la organización que representan?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Frecuentemente ( )
- d) N/S ( )
- e) Nunca ( )

Ud. opina que puede ser motivado por:

- Poca importancia de su labor ( )
- Falta de implementos necesarios ( )

**6) Marque del 1-5 ¿Cuáles son las características que cree Ud. que debe tener el personal del hotel según el orden de importancia?**

- a) Buena presencia ( )
- b) Amabilidad ( )
- c) Cordialidad ( )
- d) Rapidez ( )
- e) Honestidad ( )
- f) Pulcritud del personal ( )
- g) Otros, mencione.....  
.....

**Datos Control.**

**Rango de edad:**

- a) De 18 a 25 ( )
- b) De 26 a 35 ( )
- c) De 36 a 45 ( )
- e) De 46 a más ( )

**Sexo:**

- a) Masculino ( )
- b) Femenino ( )

**Nacionalidad:** \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS.**

## ANEXO Nº 05

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

#### PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE NECESIDADES

Es la etapa de detección de necesidades mediante el análisis de las tareas y responsabilidades de los empleados y las limitantes o carencias que les impiden el buen desempeño de sus labores, y que mediante programas de capacitación pueden mejorar o solucionarse completamente.

Una encuesta aplicada a los jefes inmediatos y los mismos empleados dará las respuestas a estas necesidades, al cuestionarles directamente las posibles causas por las cuales tienen dificultades o accidentes al realizar sus labores.

**En este punto se les pedirá que respondan a preguntas como las siguientes:**

- ¿Qué es lo que el empleado hace actualmente que no debe hacer?
- ¿Qué debería hacer y cómo lo debería hacer?
- ¿Qué se espera que pueda realizar después del periodo de capacitación?
- ¿Qué conocimientos, manejo de instrumentos, maquinaria o herramientas, considera que deben incluirse en el contenido de la capacitación?
- ¿Cómo puede facilitar la empresa el desarrollo de los nuevos conocimientos adquiridos de los empleados para su trabajo?

- ¿De qué manera se dará seguimiento después de la capacitación para detectar la mejora real en las labores del empleado?

## **SEGUNDA ETAPA: DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Basados en la información obtenida podemos comenzar el diseño del programa de capacitación. Durante esta etapa se deben definir los objetivos generales y particulares del curso.

*Objetivos Generales:* Que se desea o necesita que los empleados puedan realizar al terminar el curso.

### **Dar una correcta atención a nuestros clientes.**

*Objetivos Particulares:* Que se espera que el empleado pueda hacer en específico.

### **Conocer técnicas para lograr identificar al tipo de cliente y así brindar el servicio que este espera**

Si al dar seguimiento se observa que no pueden realizar alguno de estos objetivos, entonces el programa de capacitación debe reajustarse hasta que se cumplan todos los objetivos.

### **Contenido del Programa de Capacitación**

Los objetivos bien planteados nos permitirán desarrollar los temas y unidades que deben contener.

### **Calidad total en la atención al cliente**

#### **Calidad del Servicio y el Personal**

- Excelencia en el Servicio
- Diferentes Exigencias del Servicio
- Requisitos del Personal de acuerdo a la Exigencia del Servicio
- Los Diez Derechos y las Diez Obligaciones de los Empleados

### **El Valor Del Servicio**

- La Deserción de los Clientes

### **El Proceso De Servicio Al Cliente**

- La Fórmula del Servicio

### **Ciclo de Servicio**

- Factores Críticos de Éxito

### **Métodos para tratar clientes**

- Clases de Clientes
- Métodos de Atención al Cliente

### **Gestión De Quejas**

- Causas por las que se pierden Clientes
- Razones para Aprovechar las Quejas
- Métodos para Responder las Quejas
- Categorías de Clientes según sus Quejas.
- Lo que No hay que Hacer en el Procedimiento de Quejas.

### **Tratamiento De Los Reclamos**

- Cómo Escuchar al Cliente
- Pautas para el Manejo de Reclamos

Es imprescindible realizar una labor de evaluación del programa de capacitación para realizar los ajustes y mejoras necesarios debidos a diversas circunstancias. Entre los temas que se tocan en esta etapa están el incluir, ampliar o eliminar temas o unidades; evaluación del instructor, lugar del curso y metodología; contar con elementos que permitan una mejor difusión de la información

En resumen, todo programa de capacitación debe apegarse a un análisis detallado de necesidades reales de la empresa y sus empleados. El análisis debe realizarse con la colaboración de los involucrados directa e indirectamente como los mismos empleados y sus jefes que conocen de primera mano la situación laboral.

