



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN  
CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN LOS HOTELES  
TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE  
ANDAHUAYLAS, 2014**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**BR. ADM. ANGELA MENDOZA VERGARA**

**Asesor:**

**Lic. Adm. Henry Wilfredo Agreda Cerna**

**Andahuaylas – Perú**

**2015**

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN  
LOS HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2014.**

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 10 a.m. del día 24 del mes de julio del 2015, realizó la sustentación el (la)  
Bachiller:

Angela Mendoza Vergara

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN:

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 24 días del mes de julio de  
2015.

---

PRESIDENTE  
Mg. Joaquín Machaca Rejas

---

MIEMBRO

---

MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis Maestros.

Lic. Henry Agreda por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; y a todos los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas por apoyarnos y motivarnos en todo momento.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Henry Oscco, Remy Ramírez, Elena Altamirano y Mirian Ortíz.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida, y ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y siempre proponerme nuevas formas de aprender y experimentar la belleza de la vida.

A la Universidad Nacional José María Arguedas por recibirme en sus aulas, y brindarme los conocimientos y experiencias académicas con profesionales preparados.

Al asesor Henry Agreda Cerna, por brindarme su tiempo, esfuerzo, dedicación y conocimiento para el desarrollo y culminación de la tesis, y de esta manera permitirme lograr el gran ansiado título profesional a través de su constancia y motivación.

También agradezco a todas las personas participes de este trabajo de investigación, que han aportado con un granito de arena para mi desarrollo profesional.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, se presenta ante ustedes la tesis titulada “*Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014*”, con la finalidad de determinar de qué manera se relaciona la Planificación Estratégica con la Calidad del Servicio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. El presente trabajo de investigación permite describir y reconocer la relación de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, las cuales muestran la situación actual de cómo se realiza la *planificación estratégica* y la *calidad de servicio* en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas. Con la intención de dar las bases teóricas que sustenten, se ha recurrido a fuentes bibliográficas en materia de *planificación estratégica y calidad del servicio*, temas ejes que permiten darle la consistencia debida al presente trabajo.

Podemos mencionar también que consta de IV capítulos, conforme al esquema propuesto en el Reglamento de obtención de grados y títulos establecido por la EPAE-UNAJMA; en cada uno de los capítulos se desarrollan: el problema de investigación planteada, en la fundamentación teórica se señala las bases teóricas así como algunos de los antecedentes encontrados, en metodología de investigación se detalla el diseño, población, muestra, instrumentos de recolección y métodos de análisis de datos; por otro lado, se muestran los resultados y su correspondiente discusión, las conclusiones y recomendaciones.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Presentación.....	v
Índice de gráficos.....	viii
Índice de tablas.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstrac.....	xii
Introducción.....	13
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Delimitación.....	18
1.4. Justificación.....	19
1.5. Objetivos de la investigación.....	20
1.5.1.Objetivo General.....	20
1.5.2.Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.2. Marco teórico.....	24
2.2.1.Concepto de planeación.....	24
2.2.2.Concepto de estrategia.....	24

2.2.3.	Definición de planificación estratégica.....	30
2.2.4.	Definición de calidad.....	47
2.2.5.	Definición de servicio.....	49
2.3.	Marco conceptual.....	62
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>63</b>
3.1.	Hipótesis.....	63
3.1.1.	Hipótesis general.....	63
3.1.2.	Hipótesis específicos.....	63
3.2.	Variables.....	63
3.3.	Operacionalización de variables.....	64
3.4.	Metodología.....	66
3.4.1.	Enfoque.....	66
3.4.2.	Tipo de estudio.....	66
3.4.3.	Diseño de investigación.....	66
3.5.	Población y muestra.....	67
3.5.1.	Población.....	67
3.5.2.	Muestra.....	67
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
3.7.	Métodos de análisis de datos.....	69
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>70</b>
4.1.	Resultados de la investigación.....	70
4.2.	Discusión.....	84
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>87</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>		<b>88</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>89</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>91</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1:</b> Estrategias genéricas del negocio de Porter .....	28
<b>Gráfico 2:</b> Matriz de Ansoff .....	29
<b>Gráfico 3:</b> Modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación estratégica .....	35
<b>Gráfico 4:</b> Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización .....	38
<b>Gráfico 5:</b> Modelo completo de la administración estratégica .....	39
<b>Gráfico 6:</b> La cadena de valor de Michael Porter .....	41
<b>Gráfico 7:</b> Dimensiones de la calidad del servicio .....	51
<b>Gráfico 8:</b> Marco conceptual del modelo SERVQUAL.....	54
<b>Gráfico 9:</b> Análisis ambiental y calidad del servicio .....	71
<b>Gráfico 10:</b> Formulación de la estrategia y calidad de servicio.....	73
<b>Gráfico 11:</b> Implementación de la estrategia y calidad de servicio .....	76
<b>Gráfico 12:</b> Evaluación y control de la estrategia y calidad de servicio .....	79
<b>Gráfico 13:</b> Planificación estratégica y calidad del servicio .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1:</b> Análisis ambiental y calidad del servicio .....	70
<b>Tabla 2:</b> Análisis ambiental y calidad de servicio .....	72
<b>Tabla 3:</b> Formulación de la estrategia y calidad de servicio .....	73
<b>Tabla 4:</b> Formulación de la estrategia y calidad de servicio .....	75
<b>Tabla 5:</b> Implementación de la estrategia y calidad de servicio .....	76
<b>Tabla 6:</b> Implementación de la estrategia y calidad de servicio .....	77
<b>Tabla 7:</b> Evaluación y control de la estrategia y calidad de servicio .....	78
<b>Tabla 8:</b> Evaluación y control de la estrategia y calidad de servicio .....	80
<b>Tabla 9:</b> Planificación estratégica y calidad del servicio .....	81
<b>Tabla 10:</b> Planificación estratégica y calidad de servicio .....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 1:** Instrumento de recolección de datos

**Anexo 2:** Ficha de Validación de Expertos

**Anexo 3:** Matriz de Consistencia

**Anexo 4:** Información Obtenida por la DIRCETUR

**Anexo 5:** Otros

## RESUMEN

El presente estudio de investigación lleva por título: *Planificación estratégica y su relación con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014*, cuyo objetivo es determinar la relación de significancia entre la *Planificación estratégica y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas* del distrito de Andahuaylas.

El presente estudio es de tipo No experimental porque no se manipuló ninguna de las variables y cuyo diseño es descriptivo correlacional porque nos permitió describir los hechos encontrados y su relación respectiva entre las dos variables.

La muestra fue de selección no probabilística e intencionada, constituida por los trabajadores de los 4 hoteles, y 12 huéspedes por hotel. La técnica de recojo de datos fue la encuesta y el instrumento, fue el cuestionario, validado por expertos; además, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach para la validez interna, obteniendo un valor de 0.503, considerándose al instrumento de confiabilidad aceptable moderada; para el segundo instrumento se obtuvo 0.852, considerándose que es de confiabilidad aceptable.

Los resultados de la medición de correlación, a través de la aplicación del coeficiente de Spearman, muestra un valor de 0.294, lo que significa que existe una relación positiva baja entre la planificación estratégica y calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

Palabras claves: planificación estratégica, calidad del servicio, hotel, calidad, estrategia.

## ABSTRAC

This research study entitled: Strategic planning and its relationship with the quality of service in the three stars Andahuaylas District, 2014, hotels aimed at determining the relationship of significance between strategic planning and quality of service in three star hotels Andahuaylas district.

This study is not experimental type because it is not manipulated any variable and whose design is correlational descriptive because it allowed us to describe the facts found and their respective relationship between the two variables.

The sample was non-probabilistic and intentional selection made by the workers of the 4 hotels, and 12 for hotel guests. The technique was to gather data and survey instrument was the questionnaire validated by experts; In addition, the Cronbach's alpha coefficient was used for internal validity, obtaining a value of 0.503, considered moderate instrument acceptable reliability; for the second instrument was obtained 0.852, which is considered acceptable reliability.

The results of the measurement correlation through the Spearman coefficient is applied, it shows a value of 0.294, meaning that there is a low positive relationship between strategic planning and quality of service in three star hotels District Andahuaylas.

Keywords: strategic planning, service quality, hotel, quality strategy.

## INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, el sector turismo en nuestro país ha jugado un rol muy importante debido a su auge consecuente; es decir, desde la óptica de los inversionistas extranjeros nuestro país es un nicho de mercado en cuanto se refiere a desarrollo de servicios turísticos en este caso de hoteles, cumpliendo con los estándares de calidad, previa una planificación estratégica.

El ente que vela por el desarrollo del sector turismo en nuestro país es la MINCETUR, quien cumple un papel muy importante para el desarrollo de los servicios turísticos, basándose en un marco legal como es la Ley N° 29408 LEY GENERAL DEL TURISMO, y el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR.

En nuestra localidad, se desarrolla muy poco el sector turismo, se puede decir que está demasiado descuidada, con su órgano descentralizado la DIRCETUR, institución que no está cumpliendo efectivamente con la promoción del turismo en nuestra provincia de Andahuaylas, que a simple vista es un mercado en potencia y muy pocos se arriesgan a constituir una empresa hotelera.

Los inversionistas Andahuaylinos, en turismo reflejan poco conocimiento en el proceso de constitución y de gestión, esto queda demostrado con la ausencia de planes, siendo muchas veces su talón de Aquiles y llegando algunas veces al cierre de las mismas.

En tanto los hoteles no cumplen con brindar una buena calidad del servicio, como consecuencia se tiene a huéspedes que no están satisfechos con el servicio, esta situación motivo a realizar esta investigación, la misma que aborda los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema de investigación, la planificación estratégica y su relación con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

Así mismo en este capítulo se ha considerado su formulación del problema, delimitación, justificación y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo, se examina la fundamentación teórica de la planificación estratégica y la calidad del servicio. Las cuales dan a conocer los conceptos básicos y la importancia de los procesos que conllevan la planificación estratégica así como la calidad del servicio.

En el tercer capítulo, se da a conocer la metodología utilizada a lo largo de la investigación y se define el tipo de investigación, las técnicas de recolección de información.

En el cuarto capítulo, se examina la presentación de resultados a través de los análisis e interpretaciones realizadas. Se presenta también la discusión como una forma de precisar el logro de los objetivos formulados.

Por último, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones a los cuales se ha llegado.

Consideramos haber contribuido al análisis y al desarrollo de estos temas para quienes tienen el deseo de profundizarlo.

## CAPITULO I:

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El sector turismo juega un papel importante en la economía de todos los países del mundo, siendo el sector hotelero un segmento importante en el turismo. La demanda turística hoy, en día, no solo se limita a un turismo de vacaciones; sino también el sector hotelero tiene que abarcar la demanda de viajes de negocios de empresas, convenciones, congresos, requiriendo cada una de estas una calidad específica. Según los diagnósticos realizados en el ámbito del plan de calidad turística española, en el sector del alojamiento, se ha constatado que los clientes estarían dispuestos a pagar más por disfrutar de prestaciones de mayor calidad. Esta situación analizada en el sector turístico español lleva a la conclusión de la necesidad de una estrategia de calidad como perspectiva de futuro y de consolidación del liderazgo en el sector (Durán, 2006).

La Organización Mundial del Turismo (OMT), (2013), “prevé que las llegadas de turistas internacionales crecerán entre un 3 % y un 4 % en 2013, lo cual encaja bien con su predicción de aquí a 2030: un +3,8 % anual de media entre 2010 y 2020. El Índice de Confianza de la OMT confirma estas perspectivas. Compilado a partir de la información suministrada por más de 300 expertos de todo el mundo, el Índice muestra que las perspectivas para 2013 son similares a las manifestadas en la evaluación del año pasado (124 puntos para 2013, frente a 122 para 2012).”

Gestión el Diario de Economía y Negocios de Perú, (2012), la presidenta del Comité de Turismo (Comtur) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Gabriela Fiorini, proyectó que el crecimiento del sector turismo continuará con su senda positiva en el presente año y tendrá una contribución total del 9 % al PBI nacional, aportando así 16,449 millones de dólares.

Explicó que en este avance, el ecoturismo viene jugando un rol cada vez más participativo y fundamental traducido en la visita de más personas a los lugares que cuentan con mayores atractivos naturales, históricos, místicos y culturales en nuestro país, seguido de las mejoras en la infraestructura turística y el aumento de mano de obra calificada para el sector.

Asimismo, Fiorini destacó que la llegada de turistas del extranjero ascendió a 2 598 000 personas en el año anterior, quienes registraron un gasto promedio *per cápita* de 1,202 dólares en el Perú.

Detalló que América del Sur continúa siendo el principal bloque de origen del turismo receptivo en nuestro país, al participar del 55 % del total; seguido de América del Norte con el 20 % y Europa con 18 %.

En base a cifras del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la CCL, Fiorini proyectó que en el periodo 2012 – 2022, la contribución directa del sector turismo al PBI en el Perú registrará una tasa de crecimiento promedio de 5% y de esta forma se convertirá en el segundo mayor aporte a nivel de la región, después de Brasil (5,1 %).

La contribución directa del sector turismo corresponde al consumo de los productos básicos (alimentos y bebidas), los gastos de inversión en viajes y turismo, el gasto colectivo del Gobierno en la promoción del turismo interno para fines de investigación y el impacto de la compra de los proveedores de los servicios turísticos; mientras que la contribución indirecta se refiere a los gastos que realizan las personas empleadas de manera directa o indirecta en el sector turismo (alimentos y bebidas, esparcimiento, vestimenta, vivienda, artículos para el hogar). Ambos generan una contribución total del sector de viajes y turismo al PBI.

En ese sentido, estimó que en el presente año, el sector turismo aportaría directamente 6,342 millones de dólares a la economía nacional, lo que representa un avance del 3.6 % respecto al año anterior.

“Entre las opciones productivas con las que cuenta Perú, el turismo representa una potente herramienta para generar ingresos y empleos, es la tercera fuente de divisas y supera el millón de empleos. Al 2021 podría ser el segundo sector más importante de la economía peruana”, indicó, Fiorini.

Gestión el Diario de Economía y Negocios de Perú, (2013), “el representante del Banco Interamericano de Desarrollo en el Perú, Fidel Jaramillo, manifestó que el turismo genera un ingreso de US\$ 3,300 millones anuales, significa ocho por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) y se espera que para el 2021 sea el diez por ciento. Mencionó que el potencial turístico del país se concentra en las zonas rurales por su riqueza de patrimonio histórico, cultural y natural.”

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2011), la región de Apurímac es uno de los departamentos menos visitados en nuestro país que representa solo el 5 % de turismo internacional, esto debido a la falta de oferta turística; por lo tanto, posee menos cantidad de establecimientos de hospedaje que son un total de 133, siendo categorizados solo 7. La cantidad de huéspedes extranjeros que arriban a la región es de 268 827, y nacionales, 262 847.

A pesar de que nuestro país esté creciendo en este sector, siempre existen problemas críticos como una deficiente calidad de los servicios que prestan los hoteles, el trato, el confort, la higiene, la seguridad, entre otros. Generando un malestar por parte de los huéspedes.

Muchas veces es la realidad de las empresas hoteleras de la provincia de Andahuaylas, ya sean categorizadas o no; según la Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), oficina descentralizada en Andahuaylas, nuestra provincia cuenta solo con 8 hoteles que tienen categoría de tres estrellas, las cuales son parte del estudio de esta investigación.

La ley N° 29408, Ley General del Turismo, en su artículo 38 hace mención de la calidad turística. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los gobiernos regionales y locales, en materia de calidad turística impulsan las buenas prácticas, así como la estandarización y normalización en la prestación de servicios.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona la Planificación Estratégica y la Calidad de Servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera se relaciona el análisis ambiental con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?
- b. ¿De qué manera se relaciona la formulación de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?
- c. ¿De qué manera se relaciona la implementación de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?
- d. ¿De qué manera se relaciona la evaluación y control de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?

## **1.3. Delimitación**

El presente trabajo está dirigido a los hoteles tres estrellas ubicados en la provincia y distrito de Andahuaylas de la región Apurímac.

Para efectos de la investigación, se tomó como base a los huéspedes que acudieron y percibieron el servicio durante su estancia en el año 2014.

Además, se desarrolló bajo el marco teórico de la planificación estratégica y sus procesos respectivos, así como de la calidad de servicio, temas que permitieron hacer un diagnóstico de la situación real de los hoteles.

#### **1.4. Justificación**

A pesar de que en nuestro país esté creciendo este sector, siempre existen problemas críticos como una deficiente calidad de los servicios que prestan los hoteles, el trato, el confort, la higiene, la seguridad, etc. Generando un malestar por parte de los huéspedes. En este orden de ideas, la presente investigación busca diagnosticar la calidad de servicio que brindan los hoteles en Andahuaylas y poder proponer soluciones prácticas, que va más allá de satisfacer a un huésped, es la imagen de la empresa y la ciudad.

El trabajo de investigación se realizó para comprobar si existe una relación significativa entre las variables planificación estratégica y calidad de servicio. A partir de esta relación se contrastó la praxis con la teoría desarrollada en aulas universitarias. Para este caso, se tomó en cuenta al autor David Freud con su libro de Administración Estratégica y a Zeithaml, Parasuman y Berry, quienes desarrollaron el modelo SERVQUAL, así como a otros autores, que nos dieron pautas y criterios prácticos orientados a mejorar la calidad de servicio en los hoteles.

Asimismo el trabajo se basó en un marco legal como son la Ley N° 29408 Ley General del Turismo, y el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, normas que hacen hincapié en los servicios que se ofrece a los turistas durante su estancia, también reglamentos que debe cumplir una empresa que desea desarrollarse en servicios turísticos, como hoteles, restaurantes, bares, entre otros.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a.** Determinar la relación que existe entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.
  
- b.** Determinar la relación que existe entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.
  
- c.** Determinar la relación que existe entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.
  
- d.** Determinar la relación que existe entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

## CAPÍTULO II:

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo no puede desligarse de las teorías e investigaciones que las ciencias administrativas proponen.

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Aquino, Alex, en su tesis titulada Plan Estratégico para el Hotel-Suites Costa de Oro del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, 2012-2016, Ecuador, 2012. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Las conclusiones a las que llego este trabajo son: Los clientes internos del Hotel-Suites Costa de Oro no tienen conocimiento de la cultura corporativa, es decir no conocen la Filosofía, Misión, Visión, Objetivos y Políticas de la institución, haciendo que los colaboradores no se involucren con la entidad. Los resultados obtenidos indican que los clientes requieren de servicios con mayor valor agregado para hospedarse en el Hotel-Suites Costa de Oro; los principales factores que determinan la utilización del hotel son el precio y la calidad del servicio.

Cartagenova, Adrián, en su tesis titulada, Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en el Servicio para Hoteles todo incluido caso Hotel Royal Acme Portete Beach Resort, Quito, 2010, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Las conclusiones del trabajo son las siguientes: El sistema de gestión propuesto deberá permitir conocer a profundidad el funcionamiento del Hotel, sus procesos y actividades, así como sus interrelaciones, factores que generan valor agregado al servicio, proveedores y procesos de apoyo. Este sistema deberá ser medible y cuantificable a través de indicadores de gestión claramente definidos e implementados los cuales permitirán la toma de decisiones objetivas y el seguimiento de las mismas, trasformando así al Hotel en una organización dinámica, abierta al cambio, con capacidad de adaptación y que mejora continuamente, reflejándose todo esto en satisfacción del cliente y participación en el mercado.

Montenegro, Daniela, en su tesis titulada, La Planificación Estratégica en el Hotel Turístico Patate y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Institución en el Periodo Noviembre 2010, Junio 2011, Ecuador, 2011, Universidad Técnica de Ambato. El trabajo llego a las siguientes conclusiones: El Hotel Turístico Patate debe contar con una correcta planificación estratégica, ya que de esta manera se puede

tomar mejores decisiones para el mismo y podrá operar adecuadamente. Las personas que se beneficiarán principalmente con el funcionamiento del Hotel serán los profesionales, puesto que el Hotel necesita de personas muy bien capacitadas y con experiencia para que este opere adecuadamente, siguiendo los objetivos y estrategias que se hayan planteado en la Planificación Estratégica.

Rodríguez, Ana, en su tesis titulada, La Calidad de Servicio que se Oferta en los Establecimientos Hoteleros de Tres Estrellas, en la Parroquia La Matriz del Cantón Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua, Ecuador, 2013. El trabajo llegó a las siguientes conclusiones: Los prestadores de servicio de alojamiento de tres estrellas del Cantón Baños de Agua Santa no tienen conocimiento de los servicios que debe incluir u ofertar el establecimiento de dicha categoría. Los empresarios hoteleros del Cantón Baños desconocen la importancia que tiene el turista para el desarrollo de la actividad relacionada tanto con el turismo y la industria hotelera.

Ávila, Lorena, Plan Estratégico para el Hotel "San Luis" Categoría 4 Estrellas, Ubicado en la Ciudad de Latacunga, Ecuador, 2010. El trabajo llegó a las siguientes conclusiones: El plan estratégico no solo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico, por tanto, también para las del sector de distribución minorista, sino que, además, está al alcance de las empresas pequeñas como la expuesta en el proyecto que se presenta. Les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en que se desenvuelven.

Paola Suito Cardoza y Angelo Torres Flores en su trabajo de investigación Titulado "Mejorar la Calidad del Servicio para Incrementar la Lealtad de los Huéspedes hacia el Hotel Torre Blanca, Trujillo - 2006. Los autores mencionados llegaron a las siguientes conclusiones: En la medida en que aumente la lealtad de los huéspedes, aumentarán las utilidades del hotel; un cliente leal es un cliente satisfecho y su satisfacción viene como consecuencia de un servicio que excedió sus expectativas; por esta razón; los beneficios y recompensas asociadas a un programa de lealtad, por si solos, no son suficientes para retener y conservar clientes con quienes cerrar transacciones a largo plazo. Hoy en día la competencia es tan grande que es difícil para el huésped distinguir el producto o servicio base que está comprando de aquel de la competencia; así mismo, las estrategias de retención o programas de lealtad son finalmente imitados por hoteles y cadenas de la

competencia. Los resultados de las encuestas arrojaron que existen suficiente evidencia estadística para demostrar concluyentemente que los huéspedes del hotel Torre Blanca eligen dicho hotel de entre otras opciones de hospedaje, principalmente por la calidad del mismo, buscando siempre en primer lugar el rango de facilidades e instalaciones con las que cuenta el hotel, así como la velocidad con la que el personal da solución a sus quejas y resuelve sus peticiones; en segundo lugar eligen al hotel Torre Blanca por el precio que pagan al hospedarse y porque buscan un lugar donde sentirse bienvenidos y “como en casa”, en tercer lugar colocan el confort y la ubicación del hotel para finalmente poner como factor de decisión el ambiente o decoración de las instalaciones. El objetivo general de esta tesis consistió en mejorar la calidad del servicio para incrementar la preferencia y lealtad de los huéspedes, desarrollando un Plan de Marketing que le permita al hotel adecuarse a las necesidades fluctuantes del mercado meta, generando una ventaja competitiva de tal forma que logre incrementar sus ventas. En el análisis del ambiente externo se encontró que la principal amenaza gira entorno a nuevos competidores, teniendo una ubicación dentro del mismo centro de la ciudad de Trujillo y brindando un servicio similar. Siguiendo con el ambiente externo, se detectaron oportunidades que se tienen que aprovechar como el incremento del mercado meta como consecuencia principal del desarrollo de los sectores minero y agroindustrial de la región, lo que incrementa la afluencia de viajeros de negocios en la ciudad.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Concepto de planeación**

Según Münch, (2011), “la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.”

La planificación es la determinación de fines y la disposición de los medios necesarios para sus realizaciones. Incluye una disposición para cooperar entre las partes o miembros de una unión funcional en un esfuerzo destinados a conseguir el rendimiento pleno de esas partes o de los miembros de un proyecto deseable para el bienestar de un grupo o de la colectividad. (Días)

Según Koontz & Weihrich, (2004), la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. La planeación implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones. Cabe señalar que planeación y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación).

### **2.2.2. Concepto de estrategia**

D’Alessio (2008), señala que las estrategias son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias de la organización constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

Hunger & Wheelen (2007), sostienen que la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que se lograra su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

#### **2.2.2.1. Clasificación de la estrategia**

La estrategia puede ser clasificada, de acuerdo a Hax y Majluf (1981) (citada en D`Alessio, 2008), con las características de su proceso de formulación.

Según alcance respecto de la organización:

- **Explícita:** cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.
- **Implícita:** cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un acuerdo de conocimiento de los objetivos de la organización.

Según el proceso de su formulación:

- **Producto de un proceso analítico y formal disciplinado:** cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio y funcional.
- **Producto de un proceso de enfoque del poder:** cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

Según la orientación de su formulación:

- **Patrón de acciones pasadas:** la estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas. Planeada con una visión de futuro: la estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

#### 2.2.2.2. Niveles de la estrategia

Rodríguez & Alonso, (2008), sostienen que en las organizaciones y, en concreto, en las empresas hoteleras existen diferentes niveles organizativos. Es práctica habitual en el pensamiento estratégico establecer tres niveles de la estrategia que se corresponden a los tres niveles jerárquicos en la empresa, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son los siguientes:

- Estrategia corporativa: define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que tiene que competir. Las decisiones de la estrategia corporativa incluyen las inversiones de crecimiento, la integración vertical, la adquisición de nuevas empresas y la creación de otras, las alianzas, la asignación de recursos entre las diferentes actividades de la empresa y las desinversiones que las empresas hoteleras realicen. En definitiva, las decisiones que se toman en este nivel afectan a la totalidad de la organización. La estrategia corporativa es formulada por la alta dirección dentro de la empresa.
- Estrategia de negocio: define como competir en el sector y mercado, se centra en que productos ofrecer y en que mercados, así como en el grado en el que satisfacen las necesidades de los consumidores con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. La estrategia de negocio se relaciona con cada una de las partes diferenciadas de la organización. Se formula de forma conjunta por la alta dirección y la dirección de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y se implanta en la unidad de negocio correspondiente. Una UEN es una unidad dentro del total de la organización que dispone de un servicio o mercado distinto de otra UEN.
- Estrategia funcional: se desarrolla por los departamentos de las UEN para alcanzar la estrategia de negocio. La funcional viene dictada en su mayor parte por la estrategia de negocio, pero su

elaboración e implantación es responsabilidad de los departamentos funcionales. La estrategia funcional se centra en construir una mejor posición competitiva, para lo cual es necesario utilizar los recursos disponibles con la finalidad de hacer estos recursos más productivos.

### **2.2.2.3. Las estrategias genéricas de negocio de Porter**

Las estrategias que plantea Porter son las siguientes:

- Liderazgo en costes

Porter, (2005), al respecto señala lo siguiente: “La empresa hotelera que persigue esta estrategia de liderazgo tiene costes inferiores a los de sus competidores para un servicio semejante o comparable en calidad; posee lo que se denomina una ventaja en costes. Mediante ella, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posibles, lo que la sitúa en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

- Diferenciación de productos

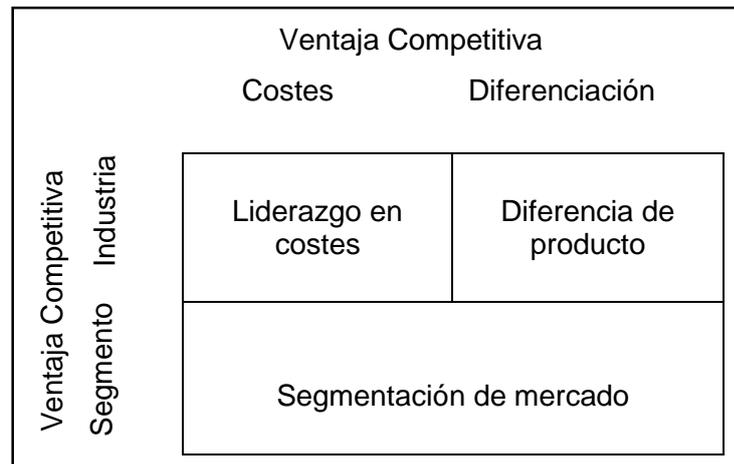
Una empresa hotelera tiene una ventaja competitiva el diferenciación de productos cuando ofrece un servicio que, en comparación con los de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por eso, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un servicio de una empresa que de otra (Hernández & Rodríguez, 2006).

- Segmentación

Asimismo Porter, (2005), definió una tercera estrategia genérica denominada segmentación de mercado. Esta estrategia se enfoca en las necesidades de una parte del mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa que se puede servir a un objetivo

estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia que los competidores que se enfrentan de forma más general.

**Gráfico 1: Estrategias genéricas del negocio de Porter**



Fuente: Rodríguez & Alonso (2008).

#### 2.2.2.4. Estrategias de crecimiento: Matriz de Ansoff

Rodríguez & Alonso (2008), mencionan las siguientes estrategias de crecimiento:

- Penetración de mercados: con esta estrategia, la empresa hotelera intenta incrementar su volumen de venta y en cuita de mercado, dirigiéndose a sus clientes actuales o intentando conseguir otros nuevos en los mercados donde la empresa está presente.
- Desarrollo de nuevos productos: con esta estrategia la empresa hotelera se mantiene en el mercado actual, pero se desarrolla con servicios nuevos. Estos servicios pueden ser complementarios a la oferta que ya tiene la empresa o ser totalmente nuevos e independientes de los servicios actuales de la empresa.
- Diversificación de mercados: con esta estrategia, la empresa hotelera trata de introducir sus servicios tradicionales en nuevos mercados. De esta forma, la empresa reorienta algunos de sus

recursos y capacidades para vender los servicios actuales a nuevos segmentos de mercado, derivados de criterios como tipo de cliente o canal de distribución. La empresa hotelera también desarrolla esta estrategia cuando entra en nuevos mercados geográficos con los servicios actuales.

- Estrategia de diversificación: mediante ella la empresa hotelera se introduce en nuevos mercados y servicios simultáneamente. Según que el nuevo negocio de la empresa mantenga o no relación con los anteriores se denominará diversificación relacionada o no relacionada respectivamente. La relacionada se desarrolla a través de la estrategia de integración vertical, que se produce cuando la empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor o cliente, emprendiendo actividades que anteriormente eran cubiertas con operaciones del mercado. Dependiendo de si el nuevo negocio está situado en la fase anterior o posterior a la del producto principal, se hablará de integración hacia adelante o hacia atrás.

**Gráfico 2: Matriz de Ansoff**

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Rodríguez & Alonso, 2008)

### 2.2.2.5. Estrategias de integración

- Integración directa

La integración directa consiste en obtener la propiedad o en aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En

la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de páginas Web para vender los productos directamente a los consumidores.(Fred, 2008)

- Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es recomendable especialmente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables. El suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa. (Fred, 2008)

- Integración horizontal

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de mantener control sobre ellos. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. (Fred, 2008).

### **2.2.3. Definición de planificación estratégica**

La planificación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma más profunda:

- El porvenir de las decisiones actuales

Steiner (1983) manifiesta que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar oportunidades y evitar los peligros.

- Proceso

Para Steiner (1983) la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

- Filosofía

El mismo citado dice que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Para lograr mejores resultados. Los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben de tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff al respecto dice: “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacer lo mejor posible, si lo es”.

- Estructura

Steiner (1983), manifiesta que la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Para Hernández & Rodríguez (2006), la Planificación Estratégica es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno.

Fred (2008), en su libro utiliza el término de administración estratégica como sinónimo de planificación estratégica; es decir, que el último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico.

En cambio Fernández (2004) manifiesta la curiosidad de observar cómo en la literatura sobre planificación estratégica se suceden una serie de conceptos alternativos a planificación estratégica o dirección estratégica. Los más generales son: visión estratégica, pensamiento estratégico, mentalidad estratégica, orientación estratégica, denominándolos como moda estratégica, coincidiendo con el autor David.

Para D'Alessio (2008), la administración estratégica, a través del proceso estratégico que genera las estrategias, es la herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado.

### **2.2.3.1. Lo que no es la planeación estratégica**

Según Steiner (1983), son las siguientes:

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento.
- La planificación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico, con relación a factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.
- La planificación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.
- La planificación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o un extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr sus metas dictadas.

### **2.2.3.2. Ventajas de la planificación estratégica**

El mismo autor citado señala las siguientes ventajas:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa
- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio
- Simula el futuro
- Aplica el enfoque del sistema
- Exige el establecimiento de objetivos
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- Mide el desempeño

### **2.2.3.3. Algunas limitaciones de la planeación estratégica formal**

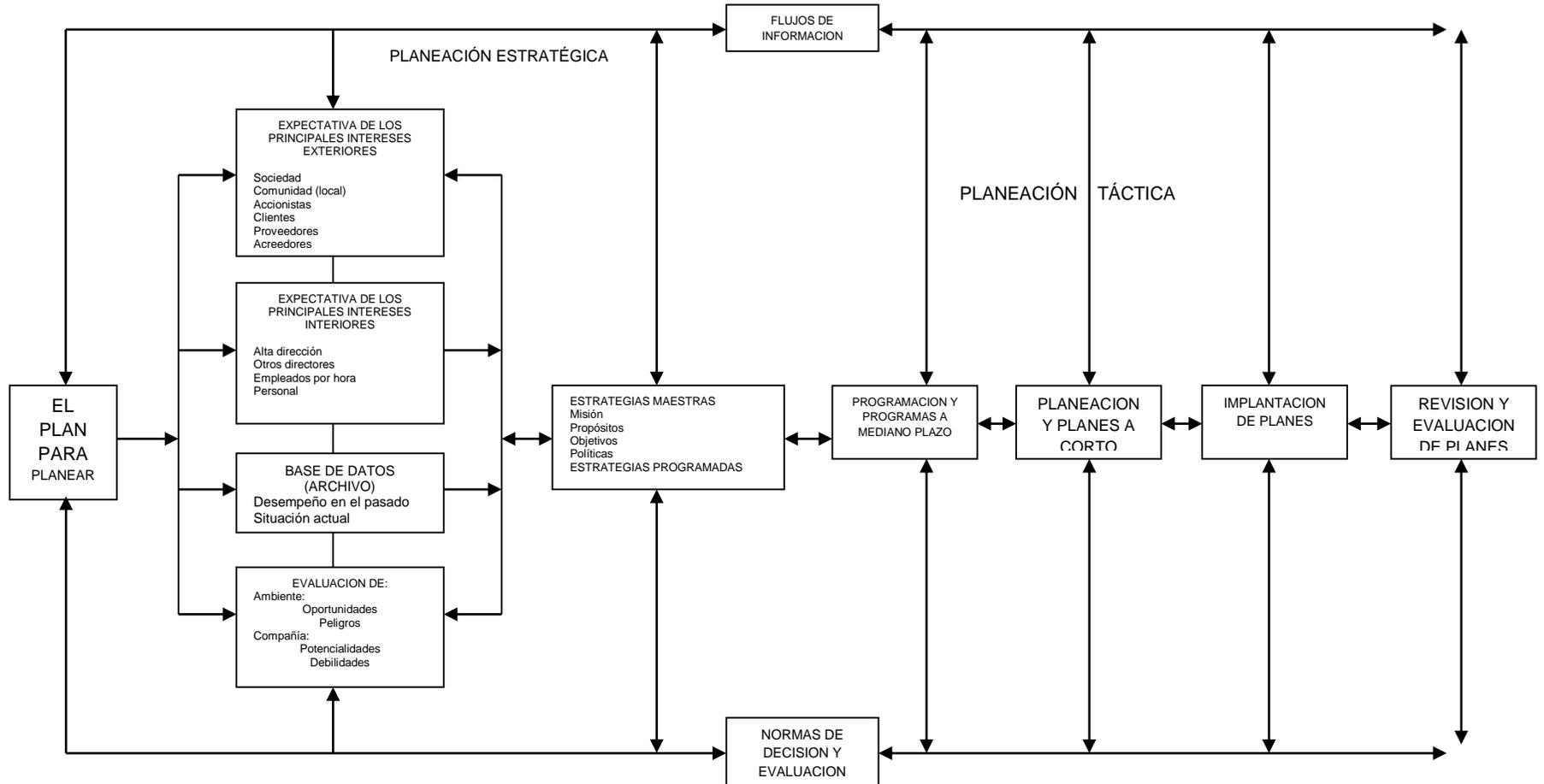
Steiner (1983), considera estas limitaciones:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado
- Resistencia interna
- La planeación es cara
- Crisis momentáneas
- Planear es difícil
- Limitaciones impuestas

#### **2.2.3.4. Modelos conceptuales de la planificación estratégica**

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica. El Gráfico 03 muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica cómo se puede realizar el proceso. Este gráfico está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión (Steiner, 1983).

**Gráfico 3: Modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación estratégica**



Fuente: (Steiner, 1983)

### **2.2.3.5. Premisas de la planeación estratégica**

Steiner (1983), indica que premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas, como se muestra en el gráfico anterior, está dividido en dos secciones: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas, algunas veces, es llamada “análisis de la situación”. En la parte superior de estos cuadros se encuentran las “expectativas de los principales intereses externos”. Los directores empleados de las organizaciones tienen intereses que también tiene que ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. En la base de datos, (archivos) está incluida la información acerca del desempeño pasado de la situación actual y el futuro. El último cuadro algunas veces de llamado “análisis de OPEDEPO PF”, es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación.

#### **- Formulación de planes**

Como se ve en el Gráfico 03, las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias del programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

#### **- Implementación y revisión**

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en estos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por

escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

#### **2.2.3.6. Algunas observaciones acerca del modelo**

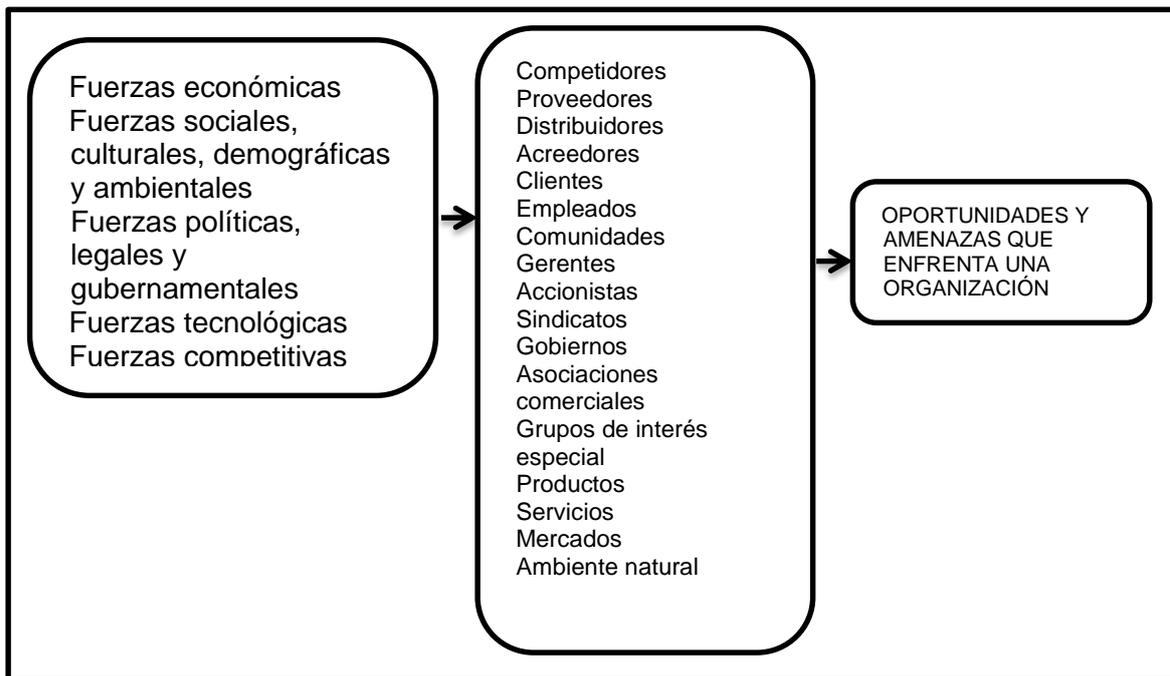
Aquí se hacen algunas observaciones del modelo:

- Primero, el modelo no comprende solo de una dimensión de tiempo, sino varias.
- Segundo, no existe realmente un solo objetivo en una compañía; cada organización tiene múltiples metas que son consignadas en forma distinta y que tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.
- Tercero, el modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina en el lado derecho, como un proceso conceptual; aunque en la práctica el proceso es repetitivo.
- Cuarto, este modelo es complejo, y al tratar de completarlo la primera vez que una organización aplica un proceso de planificación estratégica, probablemente sería un fracaso para la mayoría de las mismas. Sin embargo, el modelo puede ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.
- Quinto, no se identifica la planeación táctica en el Gráfico 03. Las decisiones de planeación varían ampliamente, desde las estrategias por un lado, hasta las tácticas por el otro. La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos.
- Finalmente, debe mencionarse el problema de la semántica en esta rama. La planeación estratégica, de acuerdo al Gráfico 03, incluye elementos en los cuadros en línea vertical del lado izquierdo, además de los cuadros de estrategias programadas y

maestras. Para el Steiner, el Gráfico 03 representa el proceso de planeación estratégica, porque está diseñado para transformar las estrategias en acciones actuales.

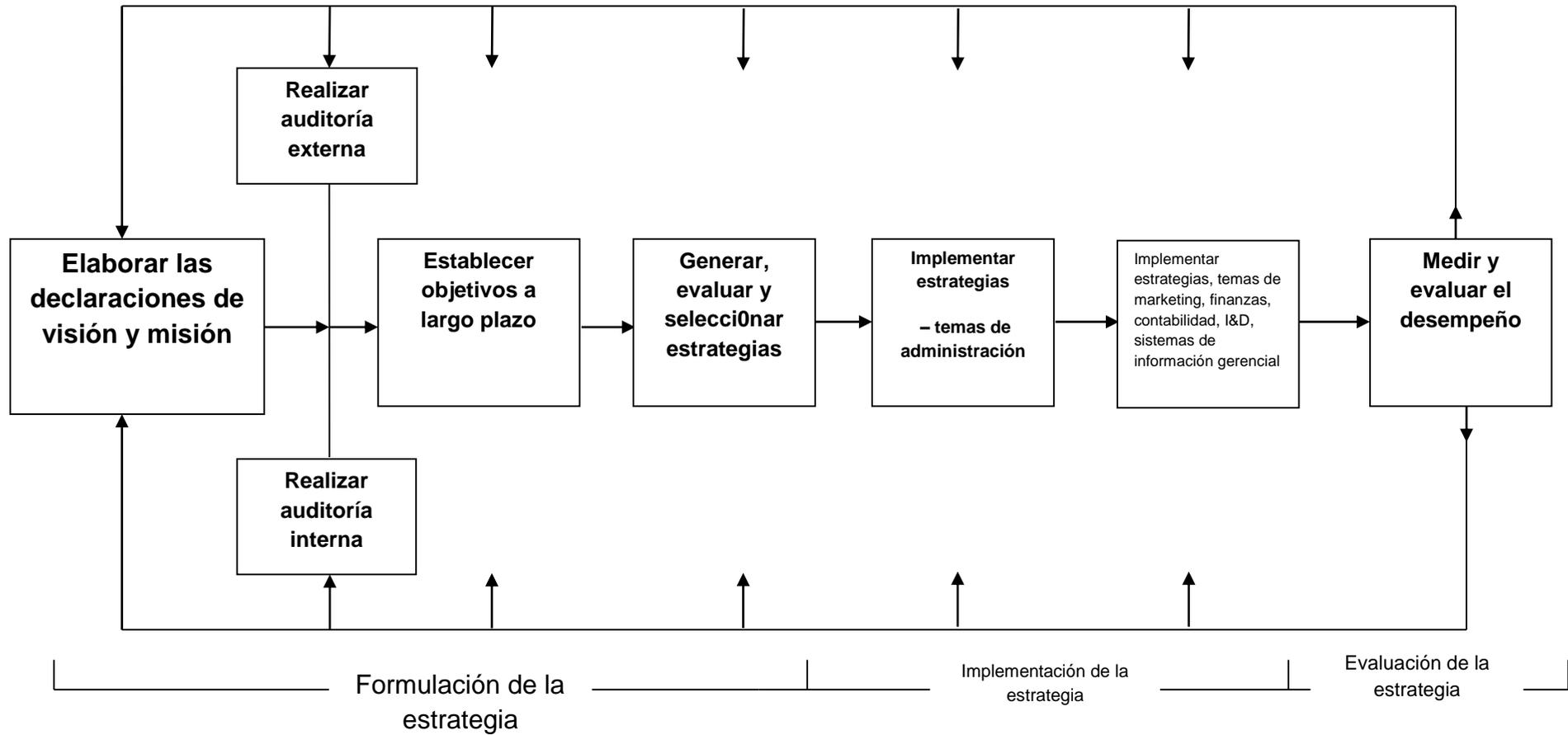
Por otro lado, se tiene el modelo conceptual que plantea (Fred, 2008), denominado el modelo de la administración estratégica, el cual se desarrollara para el trabajo de investigación.

**Gráfico 4: Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización**



Fuente: (Fred, 2008)

Gráfico 5: Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: (Fred, 2008)

### **2.2.3.7. Etapas del proceso estratégico**

#### **a. Formulación de la estrategia**

##### **- Declaración de la misión y la visión**

De acuerdo con Fred (2008), una buena visión se caracteriza tanto por responder a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. La visión debe ser corta, precisa, formada idealmente por una sola oración y desarrollada por tantos directivos sea posible.

Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestra empresa?” equivale a preguntar “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares. Es una declaración de la “razón de ser” de la organización (Fred, 2008).

##### **- Realizar auditoria externa**

El objetivo de una auditoria externa es desarrollar una lista finita de oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. (Fred, 2008)

Según el autor citado la auditoria externa se basa en 5 fuerzas externas que se detallará mejor en el Gráfico 06

Por otro el mismo autor, plantea el análisis industrial a través de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de la matriz consiste en: 1) Hacer lista de los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa. 2) Asignar un peso relativo a cada factor de 0 a 1. 3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de

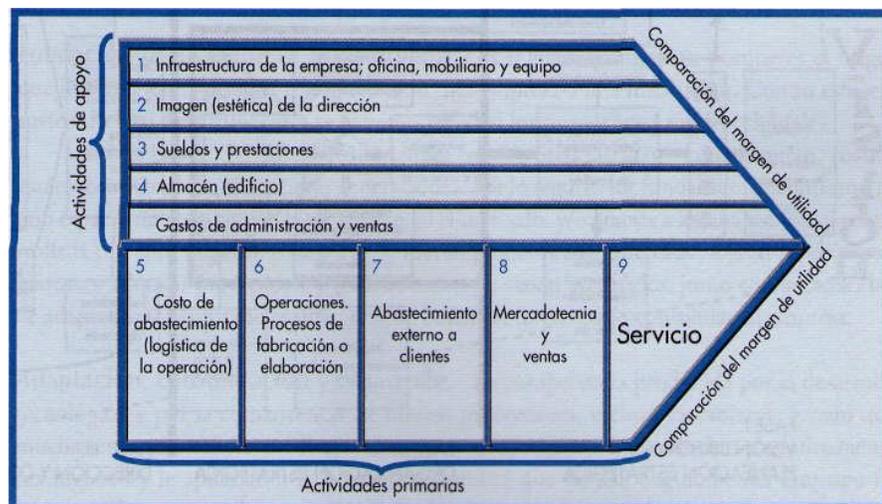
los factores críticos. Grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responde a cada factor. 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación. 5) Sumar las calificaciones y comparar.

- **Realizar auditoria interna**

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio.

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, por medio de un análisis del mismo y se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El análisis de la cadena de valor permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un periodo. (Fred, 2008)

**Gráfico 6: La cadena de valor de Michael Porter**



Fuente: (Hernández & Rodríguez, 2006).

También se encuentra la matriz de evaluación de factores internos (EFI), esta matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para la construcción de la matriz se debe tomar en cuenta lo siguiente: 1) Listar factores identificados mediante auditoría interna, incluyendo fortalezas y debilidades. 2) Asignar un peso entre 0,0 y 1,0. Se refiere al sector. 3) Asignar calificación entre 1 y 4. (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor, (4) Fortaleza mayor. Se refiere a la empresa. 4) Multiplicar el peso por la calificación. 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable. El puntaje es de: Max. 4,0; Min. 1,0; Promedio 2,5. (Fred, 2008).

- **Establecer objetivos a largo plazo**

Representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos y ambos tienen un plazo de dos a cinco años. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. (Fred, 2008).

Fred (2008), manifiesta que hay dos tipos de objetivos que son comunes en las organizaciones y son: los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros; y los objetivos estratégicos ya también incluyen mayor participación en el mercado, lograr el liderazgo tecnológico, obtener la certificación ISO 14001, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.

- **Generar evaluar y seleccionar estrategia**

El mismo autor citado plantea lo siguiente: en este paso se busca determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

David nos plantea un esquema exhaustivo de la formulación de estrategias, que constan de tres etapas:

Etapa de entrada (aportaciones): se utiliza la información básica derivada de las tres matrices EFE, MPC, EFI.

Etapa de conciliación: se pueden utilizar cinco técnicas en cualquier secuencia y son:

La matriz FODA: es una herramienta importante para los gerentes ya que les permite generar cuatro tipos de estrategias que son: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas), y DA (debilidades-amenazas).

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE. Los ejes de la matriz tiene dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) además tiene dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Estas dimensiones son importantes para la empresa ya que puede obtener una mejor posición estratégica.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG): representa gráficamente entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. Esta matriz permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios en función a lo anterior.

La matriz interna-externa (IE): en primer lugar, hay una similitud con la matriz BCG en cuanto a que ambas implican trazar las

divisiones las divisiones de la organización en un diagrama, por eso se las conoce como “matrices de cartera”. La matriz IE consta de 9 cuadrantes y de dos dimensiones conformadas por las puntuaciones ponderadas totales EFE y EFI y también se divide en tres regiones importantes: crecer y edificar (cuadrantes I, II y IV), mantener y conservar (cuadrantes III, V y VII) y cosechar o desechar (cuadrantes VI, VIII y IX).

Matriz de la gran estrategia: es una herramienta que se utilizan para formular estrategias alternativas. Consta de 4 cuadrantes y de dos dimensiones de evaluación que son: posición competitiva y el crecimiento del mercado.

- **Etapa de decisión:**

Para la etapa de decisión se presenta la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), esta técnica indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores, consta de 6 pasos: 1. En la columna izquierda de la MPEC se debe anotar los factores de la matriz EFE y EFI (min. 10), 2. Asigne ponderaciones a cada factor (0.0-1.0), 3. Examine las matrices de la etapa 2 e identifique las estrategias alternativas que la organización debería poner en práctica. 4. Determine las puntuaciones de grado atractivo (PA) (1= no atractivo, 2= poco atractivo, 3= razonablemente atractivo, 4=muy atractivo), 5. Calcule las puntuaciones totales del grado atractivo (PTA) se multiplica las ponderaciones con el PA, 6. Calcule la suma total de las PTA.

- **Implementación de la estrategia**

Implementar estrategias (temas de administración)

Fred (2008), manifiesta que los conceptos y herramientas de la formulación de la estrategia no difieren mucho de las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas o no lucrativas, en

cambio en la implementación de la estrategia si varían sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de las organizaciones.

Los principales temas de administración en la implantación de la estrategia incluyen: los objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente en la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y en caso de ser necesario la reducción de personal. Gerentes y empleados deben participar holísticamente para una mejor decisión en la implementación de la estrategia.

Implementar estrategias (temas de marketing, finanzas, contabilidad, Investigación y Desarrollo y Sistemas de Información Gerencial)

En la organización es importante la participación de todos los niveles, ya que afecta a toda la organización. Si uno no tuvo el interés o la oportunidad de participar en la formulación de la estrategia, entonces se crea un desinterés en no comprender el trabajo que realizan.

Marketing: existen dos variables de suma importancia que son: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto.

Finanzas y contabilidad: se consideran los siguientes temas centrales: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio.

Investigación y desarrollo: se toma en cuenta las estrategias como el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la diversificación; asimismo el desarrollo tecnológico, pero muchas veces el nivel de apoyo para la I&D se ve limitado por la falta de disponibilidad de recursos.

Sistemas de información gerencial: las empresas que recopilan, asimilan y evalúan información interna y externa de la manera más eficiente posible, están ganando ventajas competitivas sobre otras compañías.

#### - **Evaluación de la estrategia**

Medir y evaluar el desempeño

Fred (2008), manifiesta que las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños y revertirlos a menudo, resulta demasiado difícil, si no es que imposible. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

Revisión de las bases de la estrategia: podría efectuarse con el desarrollo de la matriz EFE (indica que tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave) y EFI (se enfoca en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en las diversas áreas de la empresa).

Medición del desempeño de la organización: se encarga de comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. La evaluación se basa en criterios cuantitativos (generalmente se hace uso de los indicadores financieros, haciendo tres comparaciones esenciales: a. comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, b. comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, 3. Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la

industria) y cualitativos (factores humanos como el ausentismo y un índice de rotación elevados, los malos índices de calidad y cantidad de la producción, o la poca satisfacción de los empleados podrían ser las causas para el descenso del desempeño de la empresa).

Toma de decisiones correctivas: la empresa se ve en la necesidad de efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro.

Fred (2008), presenta otras herramientas como alternativa para la evaluación de la estrategia.

Cuadro de mando integral (Balance Scorecard): es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de 4 perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.

Auditorias: la asociación estadounidense de contabilidad define la auditoria -como "un proceso sistemático para obtener y evaluar objetivamente las afirmaciones sobre las acciones y los acontecimientos económicos y comprobar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, además de comunicar los resultados a los usuarios interesados". (Fred, 2008).

#### **2.2.4. Definición de calidad**

Alcalde (2010), manifiesta que la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes e incluso superar las expectativas que estos tienen puestas sobre el producto o servicio.

Hernández & Rodríguez (2006) y Deming dicen que "la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras", y añade que la calidad se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores:

Producto (cumplimiento de normas)

El usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala y qué espera de él.

Servicio durante el uso (garantía, refacciones e instrucción al cliente)

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo. Se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Joseph Juran afirma que: “la calidad es la ausencia de la ineficiencia”. Citado por (Vargas & Aldana, 2011)

Ishikawa al respecto de la calidad afirma que es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia y desarrollo y mejora de calidad realizada por los diversos grupos de la organización que produce bienes y servicios económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. Citado por (Vargas & Aldana, 2011).

La American Society for Quality Control propuso la siguiente definición: “Calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes” (Kotler & Keller, 2006)

Para la Real Academia Española, (1989) “la calidad es cada una de las circunstancias o caracteres naturales adquiridos, que distinguen a las personas o a las cosas”. También se considera como, “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual o mejor o peor que las restantes de su especie”. Citado por (Vargas & Aldana, 2011)

En definitiva la calidad es un conjunto de características que pueden poseer un bien o un servicio, que por lo tanto el cliente determina si esas características son buenas o malas, que cumplen o no con lo que ellos requerían.

### **2.2.5. Definición de servicio**

Entenderemos por servicio a “toda actividad identificable intangible que es el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores”. (Galindo, 2006)

Willian Stanton define el servicio a las actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. Citado por (Vargas & Aldana, 2011)

Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1992), afirma que los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o una persona para otra entidad o persona.

### **2.2.6. Calidad en el servicio**

La calidad en los servicios es un concepto abstracto y complejo, difícil de definir y medir. Un servicio es un proceso que consta de actividades regidas por la conducta y las actitudes de las personas implicadas. A diferencia de un producto, un servicio es difícil de probar, es una experiencia y tiene vida limitada (Durán, 2006).

La calidad del servicio a la que ahora se ha hecho referencia está determinada por la satisfacción del cliente; esta a su vez depende del grado de adaptación a las características del servicio a las necesidades y expectativas de los consumidores (Durán, 2006).

Por tanto, el concepto de calidad revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo” hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad define el cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es (Buzzell y Gale, 1987) o lo que es lo mismo, la calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción (Grönroos, 1987:37).

Para (Hoffman & Bateson, 2012), mencionan que tal vez la mejor manera de empezar un análisis sobre la calidad en el servicio es intentar distinguir primero la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente. La mayoría de los expertos coincide en que satisfacción del cliente es una medida específica de las operaciones a corto plazo, mientras que la calidad en el servicio es una actitud formada por medio de la evaluación a largo plazo de un desempeño.

#### **2.2.6.1. La Dimensiones de la calidad de servicio**

Referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es el aporte de Parasuman, Zeithaml y Berry (1985), dentro de la Escuela Norteamericana de Calidad de Servicio, quienes enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Estos autores identificaron inicialmente 10 dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionados y su importancia varía dependiendo del tipo del servicio y del cliente. Estas son las siguientes:

Elementos tangibles, tales como apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.

Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.

Capacidad de respuesta, que determina disponibilidad para entender a los clientes con rapidez.

Profesionalidad, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.

Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el cliente es tratado por el personal de contacto.

Credibilidad, indicador de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.

Seguridad, como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.

Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.

Comprensión del cliente, para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

Con estudios posteriores estos mismos autores lo redujeron a solo 5 dimensiones, las cuales actualmente son consideradas y son:

Elementos tangibles, que acompañan y apoyan el servicio.

Fiabilidad o habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.

La seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

### **Gráfico 7: Dimensiones de la calidad del servicio**

ORIGINALES	ACTUALES
Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad
Accesibilidad Comunicación Comprensión del usuario	Empatía

Fuente: (Camisón, Gonzalez, & Cruz, 2007), adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988).

### **2.2.6.2. Medida de la calidad en los servicios**

Durán (2006), dice que para medir la calidad en el servicio es necesario determinar unas exigencias detectables y medibles; por lo tanto, evaluables y controlables, las cuales se clasifican en dos tipos:

Cuantitativas: retrasos, tiempos de espera, número de llamadas, visitas o entrevistas para solucionar problemas, tiempos de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo pactado u ofrecido.

Cualitativas: sabor, estética, temperatura, clima, cortesía, amabilidad, confort, simpatía en el trato, seguridad del producto o servicio, mejora de la calidad de vida, confianza y seguridad, higenes en el producto o del ambiente.

Para medir la calidad en los servicios, se tienen que tener en cuenta esta serie de indicadores, para que puedan ser analizadas y tomar las decisiones correspondientes, en pos de brindar un servicio de calidad y que los clientes estén satisfechos de inicio a fin.

La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad del servicio y conseguir un servicio excelente. Como muy bien afirman Davidow y Uttal (1990), es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tienen en cuenta los resultados que se están obteniendo con un sistema que permita cuantificarlos (Camisón, Gonzalez, & Cruz, 2007)

### **2.2.6.3. Modelo SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL (service quality) se debe a los sucesivos trabajos de los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry, quienes centraron su investigación en las siguientes preguntas: ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿qué dimensiones integran la calidad? y ¿qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad?

Los resultados de su investigación dieron como respuesta a la primera pregunta que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan a las expectativas que sobre él se habían formado.

Por tanto, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Por lo que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superarán a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

Señala ciertos factores claves que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
- Necesidades personales. Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente.
- Experiencias anteriores. Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquellos de los que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.
- Comunicación externa. Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad el propio precio del servicio.

El siguiente paso en la investigación de estos autores fue analizar cuáles son las dimensiones que conforman la calidad de

servicio, e identificaron las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Las dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo:

Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

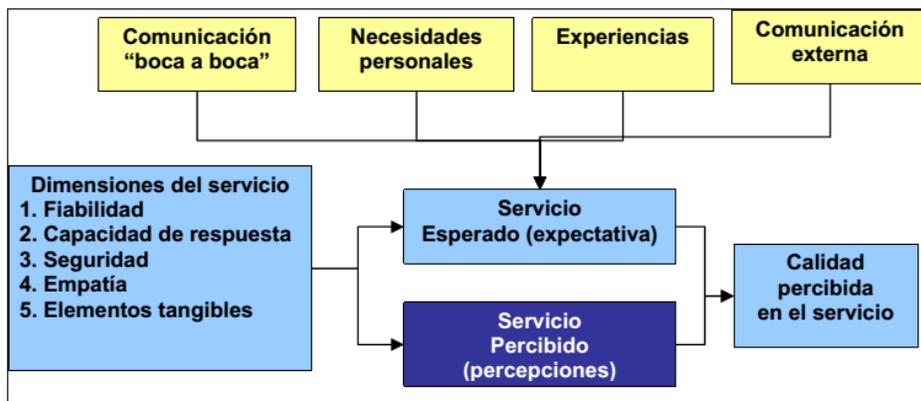
Fiabilidad. Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de Respuesta. Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía. Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

**Gráfico 8: Marco conceptual del modelo SERVQUAL**



Fuente: Camisón y otros (2007:919); Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990:26)

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, agrupados de la siguiente manera:

Elementos tangibles: Ítems de 1 al 4.

Fiabilidad: Ítems del 5 al 9.

Capacidad de respuesta: Ítems del 10 al 13.

Seguridad: Ítems del 14 al 17.

Empatía: Ítems del 18 al 22.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio (Aiteco Consultores, 2011: s/p).

#### 2.2.6.4. El modelo SERVPERF

Como alternativa al modelo SERVQUAL, Cronin y Taylor (1992) desarrollaron una escala para medir la calidad percibida basada únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado. El modelo emplea las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño extraídas directamente del modelo SERVQUAL. Reduce, por tanto, a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y lo convierte en un instrumento mucho más manejable y menos costoso de utilizar.

Además, supera las limitaciones que surgen de la utilización de expectativas para medir la calidad percibida.

Se calcula de la siguiente manera:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k W_j P_{ij}$$

Donde:

$Q_i$  = calidad percibida global del elemento  $i$

$k$  = número de atributos, 22 en este caso

$P_{ij}$  = percepción del resultado del estímulo  $i$  con respecto al atributo  $j$

$W_j$  = importancia del atributo  $j$  en la calidad percibida

Como podemos observar, esta escala utiliza ponderaciones en función de la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad, y la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas perspectivas (Camisón, Gonzalez, & Cruz, 2007).

#### **2.2.6.5. Norma ISO:9000**

El siempre creciente comercio internacional reveló la necesidad de contar con un conjunto de normas de calidad que facilitará la relación entre proveedores y compradores. La creación de la serie de normas internacionales conocida como ISO 9000 comenzó en 1979, a partir de la formación del comité técnico integrado por representantes de 20 naciones. La denominada Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization), es la asociación con base en Ginebra- Suiza, encargada de desarrollar y actualizar las normas, mismas que están en permanente revisión. El nombre ISO 9000 se inspiró en el término griego *íisos*, que significa igual; esto se debe a que las normas pretenden establecer comparaciones entre compañías en igualdad de condiciones.

En la actualidad, existen diferentes modelos; muchos de los cuales son certificables por entidades oficiales; entre ellos se encuentran las normas internacionales ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad en empresas de todo tipo.

ISO 9000 es una serie de normas de sistemas de gestión de la calidad, creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO)

##### **a. Beneficios del ISO 9000**

Entre las ventajas que se difundieron para que las empresas se adhieran destacan las siguientes:

Reducción de desechos, reprocesos y quejas de los clientes.

Da confianza a los accionistas y a la comunidad.

Se puede visualizar el comportamiento real de los diferentes procesos el sistema de aseguramiento de la calidad.

Reduce los conflictos y problemas interpersonales, pues se delimitan las funciones y responsabilidades de cada miembro.

Se cuenta con personal capacitado para el desarrollo de sus actividades.

Eficaz utilización de los recursos materiales y humanos con el resultado de mayor productividad.

Elimina cuellos de botella en la producción.

Concientiza a los empleados y trabajadores sobre la calidad y mejora la cultura de trabajo de la empresa.

Mejora la imagen y la credibilidad de la empresa en el mercado externo.

### **2.2.7. Gestión hotelera**

La gestión hotelera es la gestión de una empresa con características propias y que la distinguen de otras organizaciones. Una de ellas, coincidente con las que tienen industrias o servicios de alta complejidad, es que un hotel se encuentra abierto los 365 días del año, las 24 horas del día (Gimena Iarlori 2005:30)

Cuando se trata de la gestión hotelera debemos decir que la calidad es la medida por la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes turistas. Si bien las expectativas son una cuestión individual de cada persona, básicamente se tratan de los aspectos materiales y funcionales que posea el servicio. Es por ello que la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa hotelera en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

### **2.2.8. Definición de hotel**

Un hotel es un establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros. El término proviene del vocablo francés *hôtel*, que hace referencia a una “casa adosada”.

El hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un

cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión, una pequeña heladera (refrigerador) y sillas en el cuarto; mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante). (<http://definicion.de/hotel/>).

### **2.2.9. Tipos de hotel**

El tipo de hotel que cada viajero elige depende exclusivamente de las necesidades y gustos que tenga, pero siempre es bueno estar informado sobre lo que te puedes encontrar en un hotel dependiendo de sus estrellas. Con pequeñas variaciones según la región y país en que realiza el viaje. La clasificación de los hoteles es la siguiente:

#### **2.2.9.1. Hoteles de una estrella ★**

Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Dentro de los servicios cuenta con una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales –solo para dormir y seguir de viaje– y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, a veces un ropero y una mesa de luz.

Los hoteles de una estrella son generalmente espacios pequeños y sin vistas espectaculares, pero ofrece descanso. Los servicios como tv. y teléfono se pueden compartir en el *hall* central del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de la ciudad, pero el costo por estar allí justifica la distancia muchas veces.

#### **2.2.9.2. Hoteles de dos estrellas ★★**

Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos.

Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo. Siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer una de caja de seguridad para que guarden pertenencias, datos e información turística de la región en la que se halle.

#### **2.2.9.3. Hoteles de tres estrellas ★★★**

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. Son hospedajes donde se puede quedar a disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades.

#### **2.2.9.4. Hoteles de cuatro estrellas ★★★★**

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y tv. con cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo *duty free*, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas. Cuentan con personal altamente capacitado que incluye *cheffs*, botones y parqueadores plurilingües y hasta guías que ofrecen

recorridos y visitas por la región. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con *suites* de lujo, *jacuzzi* y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar; pero también realizar actividades de todo tipo, mientras se encuentra allí.

#### **2.2.9.5. Hoteles de cinco estrellas ★★★★★**

Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, *shows* y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios *chefs* especializados en la gastronomía de la región. Las habitaciones son las más cómodas de todas las que puedas encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde tv. por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecer ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. Suelen incluir un servicio de cóctel gratuito y entradas con descuentos especiales para los eventos de la región. En estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales dadas su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece.

<http://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>

## 2.3. Marco conceptual

- 2.3.1. Administración:** proceso para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de la misma.
- 2.3.2. Eficacia:** habilidad para hacer las cosas “correctas”. Capacidad de escoger los objetivos apropiados y cumplirlos.
- 2.3.3. Eficiencia:** la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: “Hacer las cosas correctamente”. Estrategia: Es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.
- 2.3.4. Liderazgo:** es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Sin embargo, el líder más que influir o persuadir, ordena, conduce y dirige, lo cual incluye los actos de influir y persuadir.
- 2.3.5. Misión:** es la razón de ser de la organización.
- 2.3.6. Objetivo:** una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y logros específicos y medibles.
- 2.3.7. Plan:** “viene a ser un instrumento de la planificación, que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de manera coherente, coordinada y además implementada con los recursos disponibles”.
- 2.3.8. Planeación:** el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.
- 2.3.9. Ventaja competitiva:** valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar.
- 2.3.10. Visión:** es el futuro que se desea para la organización.
- 2.3.11. Calidad:** es la atención a las exigencias del cliente; o la adecuación a la finalidad o uso; o la conformidad con las exigencias. El concepto de calidad se encuentra íntimamente conectado al cliente, sea el interno o externo.

## **CAPÍTULO III:**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

La planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de servicio de los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.

##### **3.1.2. Hipótesis específicos**

- a.** Existe relación significativa entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.
- b.** Existe relación significativa entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.
- c.** Existe relación significativa entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.
- d.** Existe relación significativa entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.

#### **3.2. Variables**

**3.2.1. Variable 1:** Planificación Estratégica.

**3.2.2. Variable 2:** Calidad del Servicio.

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable N° 1: Planificación estratégica

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
La administración estratégica es el proceso de alinear capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno. Es necesaria para asignar recursos humanos y materiales que constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización (D'Alessio, 2008).	Secuencia de procesos que se desarrolla de manera estratégica para incrementar la competitividad de la empresa.	Análisis ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno</li> <li>• Ambiente externo</li> </ul>
		Formulación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión / Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Políticas</li> </ul>
		Implementación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> </ul>
		Evaluación y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> </ul>

Variable N° 2: Calidad de servicio

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>La calidad en los servicios es un concepto abstracto y complejo, difícil de definir y medir. Un servicio es un proceso que consta de actividades regidas por la conducta y las actitudes de las personas implicadas. A diferencia de un producto, un servicio es difícil de probar, es una experiencia y tiene vida limitada. (Puig y Duran, 2008: 1).</p>	<p>Proceso, que la empresa de alineamiento a los estándares y normas de calidad, logrando que el cliente este satisfecho.</p>	Aspectos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad de las habitaciones</li> <li>• Calefacción-refrigeración</li> <li>• Limpieza</li> <li>• Alimentación/bebidas</li> <li>• Decoración/ambientación del hotel</li> </ul>
		Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y cortesía del personal del hotel-recepción</li> <li>• Atención y cortesía del personal del hotel-demás empleados</li> </ul>
		Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de la empresa para solucionar los problemas de los huéspedes</li> <li>• Compromiso de la empresa con los huéspedes</li> <li>• Rapidez y atención</li> </ul>
		Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación por parte de los empleados en diversas lenguas</li> <li>• Puntualidad en las actividades del hotel</li> <li>• Informaciones claras y pertinentes</li> <li>• Facilidad en obtener informaciones de la empresa</li> </ul>
		Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de la conservación del hotel</li> <li>• Imagen de la empresa</li> <li>• Conocimiento de las tareas específicas por parte de los empleados</li> </ul>

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Por otro lado Hernández, Fernández y Baptista refieren que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de investigación correlacional, ya que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la calidad de servicio de los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables (cuantifican relaciones).

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

Según Carrasco (2009), el diseño de la investigación es no experimental; es decir, que cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no posee grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos después de su ocurrencia. A partir de esto, el autor lo determina el diseño como transeccional descriptiva y correlacional, es decir este diseño permitirá la descripción de las variables de estudio; asimismo identificar si existe alguna relación entre ambas variables de estudio que son la planificación estratégica y la calidad de servicio.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

En la presente investigación, la población está constituida por los 8 hoteles de tres estrellas en Andahuaylas (ver anexo N° 04), información obtenida por la DIRCETUR Andahuaylas. Asimismo, la población de huéspedes se obtuvo al recurrir a los hoteles y solicitar la información sobre el total de huéspedes atendidos en el año de referencia. Por lo que se concluye que es una población finita de 1500 huéspedes al año en total, la población para el instrumento de la variable planificación estratégica se consideró a todos los trabajadores de los hoteles encuestados.

#### 3.5.2. Muestra

Es la parte representativa de la población, nuestra muestra de investigación ha sido seleccionada a través de la fórmula para muestra en poblaciones finitas y nos da como resultado 43 huéspedes, también se tomó como muestra a todos los trabajadores de los hoteles.

$$n = \frac{N \times Z_{1-\alpha/2}^2 \times S^2}{d^2 \times (N - 1) + N \times Z_{1-\alpha/2}^2 \times S^2}$$

Tamaño de la población	N	<b>1500</b>
Error Alfa	$\alpha$	<b>0,05</b>
Nivel de Confianza	1- $\alpha$	0,95
Z de (1- $\alpha$ /2)	Z (1- $\alpha$ /2)	<b>1,96</b>
Desviación estándar	s	<b>1,7</b>
Varianza	$S^2$	<b>2,89</b>
Precisión	d	<b>0,50</b>
Tamaño de la muestra	n	<b>43,16</b>

El tipo de muestreo que se empleó es probabilística aleatoria.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario. Mediante preguntas adecuadamente formuladas fueron aplicados a los sujetos materia de investigación; es decir, a los trabajadores y huéspedes de los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.

Se eligió la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.

La redacción del cuestionario contenía cuarenta ítems con alternativas debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS 22.

La variable Planificación Estratégica, conformada por cuatro dimensiones: Análisis ambiental (7 ítems), Formulación de la estrategia (7 ítems) Implementación de la estrategia (3 ítems) y Evaluación y control (3 ítems). Esta variable tuvo un total de veinte ítems. Las alternativas de los ítems de la variable Planificación Estratégica tuvieron la siguiente valoración: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), y Totalmente en desacuerdo (1).

Del mismo modo, la variable Calidad de Servicio, estuvo conformada por cinco dimensiones: confiabilidad (4 ítems), sensibilidad (4 ítems), seguridad (4 ítems), empatía (4 ítems) y elementos tangibles (4 ítems). Esta variable tuvo un total de 20 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable Calidad de Servicio tuvieron la siguiente valoración: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), y Totalmente en desacuerdo (1).

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el cual se utilizó:

#### **3.7.1. Análisis cuantitativo:**

El proceso de análisis fue estadístico utilizó el programa estadístico informático (Spss22).

#### **3.7.2. Análisis cualitativo:**

Los cuadros estadísticos y gráficos elaborados mediante la aplicación Microsoft, con los datos obtenidos a través de las encuestas, fueron interpretados por el investigador.

## CAPÍTULO IV:

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

##### 4.1.1. Resultados de la relación entre el análisis ambiental y la calidad del servicio.

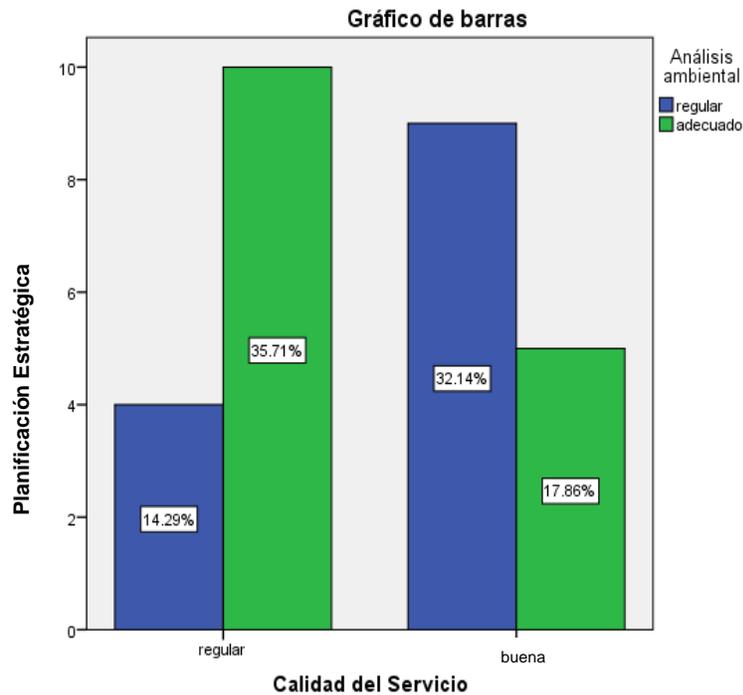
A continuación se presentan los resultados del primer objetivo específico que viene a ser: determinar la relación entre la calidad del servicio y el análisis ambiental de los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

**Tabla 1: Análisis ambiental y calidad del servicio**

		Calidad del servicio							
		pésima		regular		buena		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Análisis ambiental	inadecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	regular	0	0.0%	4	14.3%	9	32.1%	13	46.4%
	adecuado	0	0.0%	10	35.7%	5	17.9%	15	53.6%
	Total	0	0.0%	14	50.0%	14	50.0%	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 9: Análisis ambiental y calidad del servicio**



Fuente: elaboración propia.

En la Tabla ° 1 y del Gráfico 9, podemos observar lo siguiente:

Los trabajadores del hotel responden que el análisis ambiental es adecuado, pero a la vez los huéspedes manifiestan que la calidad es regular en un porcentaje del 35.71 % del total de encuestados según tipo.

Además, los trabajadores del hotel responden que el análisis ambiental es regular, en cambio los huéspedes manifiestan que la calidad es buena en un porcentaje del 32.1 % del total de encuestados según tipo.

Por otro lado, siendo el primer objetivo específico determinar la relación entre el análisis ambiental y la calidad del servicio se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

**Tabla 2: Análisis ambiental y calidad de servicio**

Correlaciones				
			Calidad del Servicio	Análisis ambiental
Rho de Spearman	Calidad del Servicio	Coefficiente de correlación	1.000	.358
		Sig. (bilateral)	.	.031
		N	48	28
	Análisis ambiental	Coefficiente de correlación	.358	1.000
		Sig. (bilateral)	.031	.
		N	28	28

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 2, el valor “sig.” es de 0.031, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis (H1); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 %, que existe relación significativa entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014.

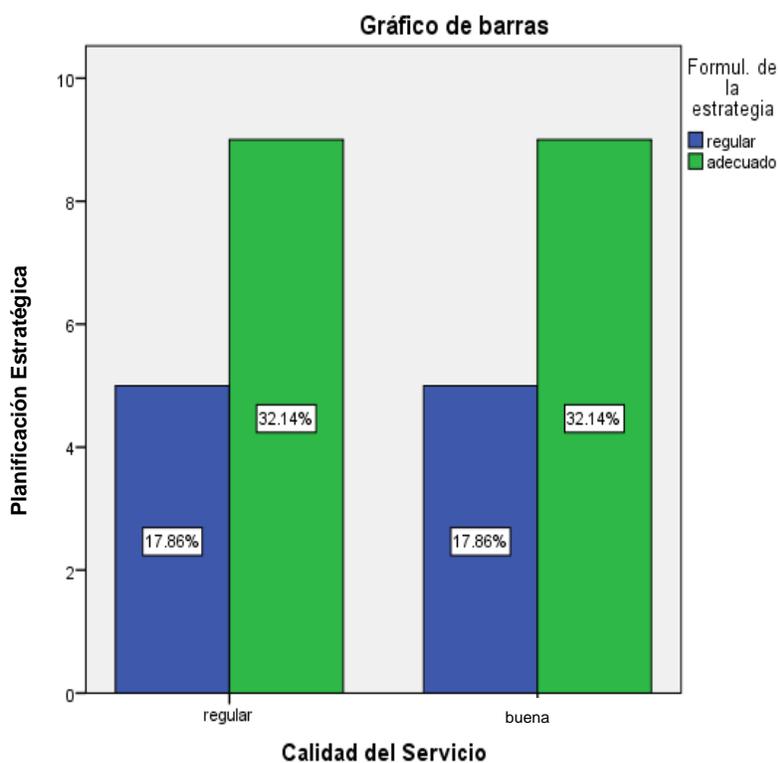
#### 4.1.2. Resultados de la relación entre la formulación estratégica y la Calidad del servicio

**Tabla 3: Formulación de la estrategia y calidad de servicio**

		Calidad del Servicio							
		pésima		regular		buena		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Formulación de la estrategia	inadecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	regular	0	0.0%	5	17.9%	5	17.9%	10	35.7%
	adecuado	0	0.0%	9	32.1%	9	32.1%	18	64.3%
	Total	0	0.0%	14	50.0%	14	50.0%	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 10: Formulación de la estrategia y calidad de servicio**



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla3 y del Gráfico 10, podemos observar lo siguiente:

Los trabajadores del hotel responden que la formulación de la estrategia es adecuado, en cambio los huéspedes manifiestan que la calidad es regular en un porcentaje del 32.14 % del total de encuestados según tipo.

Asimismo, los trabajadores del hotel responden que la formulación de la estrategia es adecuado, mientras los huéspedes manifiestan que la calidad es buena en un porcentaje del 32.14 % del total de encuestados según tipo.

Por otro lado, siendo el segundo objetivo específico determinar la relación entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, los trabajadores de los hoteles a través de sus gerentes, que en estos casos son los mismos dueños o profesionales en administración y/o contabilidad contratados, tienen noción con referente al proceso de la planificación estratégica es por eso que se obtienen estos resultados. El hecho de formular estrategias es importante, ya que consideran que se capta mayor cantidad de huéspedes; por lo tanto, frente a la opinión de los huéspedes cabe recalcar que no es consistente ya que las opiniones y percepciones difieren.

Se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No existe relación significativa entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

**Tabla 4: Formulación de la estrategia y calidad de servicio**

Correlaciones				
			Calidad del Servicio	Formulación de la estrategia
Rho de Spearman	Calidad del Servicio	Coefficiente de correlación	1.000	.214
		Sig. (bilateral)	.	.042
		N	48	28
	Formulación de la estrategia	Coefficiente de correlación	.214	1.000
		Sig. (bilateral)	.042	.
		N	28	28

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 4, el valor “sig.” es de 0.042, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 %, que existe relación significativa entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014.

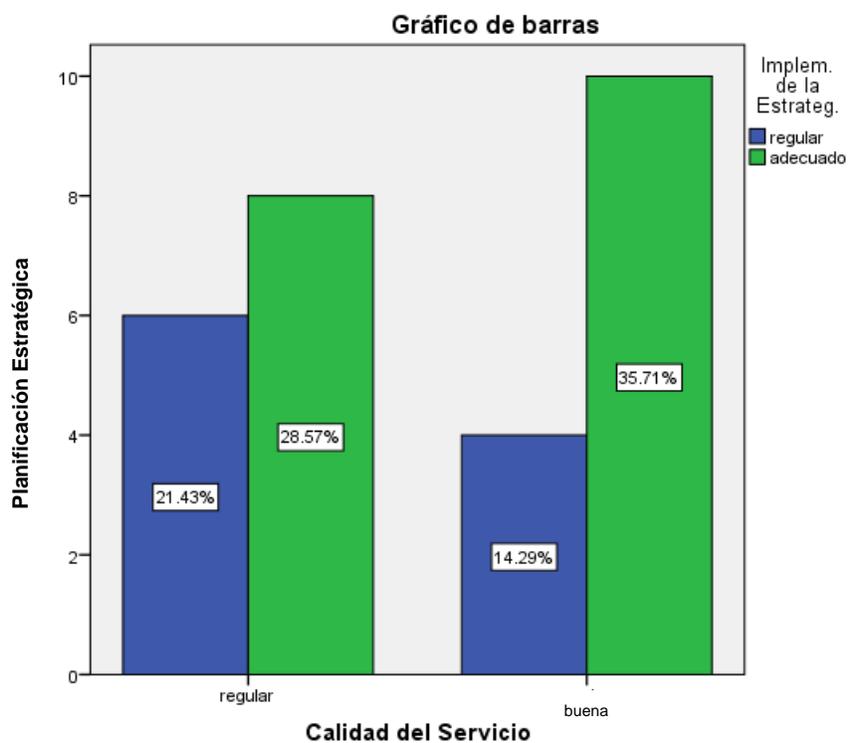
4.1.3. Resultados de la relación entre la implementación de la estrategia y la Calidad del servicio.

Tabla 5: Implementación de la estrategia y calidad de servicio

		Calidad del Servicio							
		pésima		regular		buena		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Implementación de la Estrategia.	inadecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	regular	0	0.0%	6	21.4%	4	14.3%	10	35.7%
	adecuado	0	0.0%	8	28.6%	10	35.7%	18	64.3%
	Total	0	0.0%	14	50.0%	14	50.0%	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Implementación de la estrategia y calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla ° 5 y del Gráfico 11, podemos observar lo siguiente:

Los trabajadores del hotel responden que la implementación de la estrategia es adecuada y los huéspedes manifiestan que la calidad es buena en un porcentaje del 35.7 % del total de encuestados según tipo.

Además, los trabajadores del hotel responden que la implementación de la estrategia es adecuado, mientras los huéspedes manifiestan que la calidad es regular en un porcentaje del 28.6 % del total de encuestados según tipo.

Por otro lado, siendo el tercer objetivo específico determinar la relación entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No existe relación significativa entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas

**Tabla 6: Implementación de la estrategia y calidad de servicio**

Correlaciones				
			Calidad del Servicio	Implementación de la Estrategia.
Rho de Spearman	Calidad del Servicio	Coefficiente de correlación	1.000	.152
		Sig. (bilateral)	.	.037
		N	48	28
	Implementación de la Estrategia.	Coefficiente de correlación	.152	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	28	28

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 6, el valor “sig.” es de 0.037, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces no se acepta la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 %, que existe relación significativa entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014.

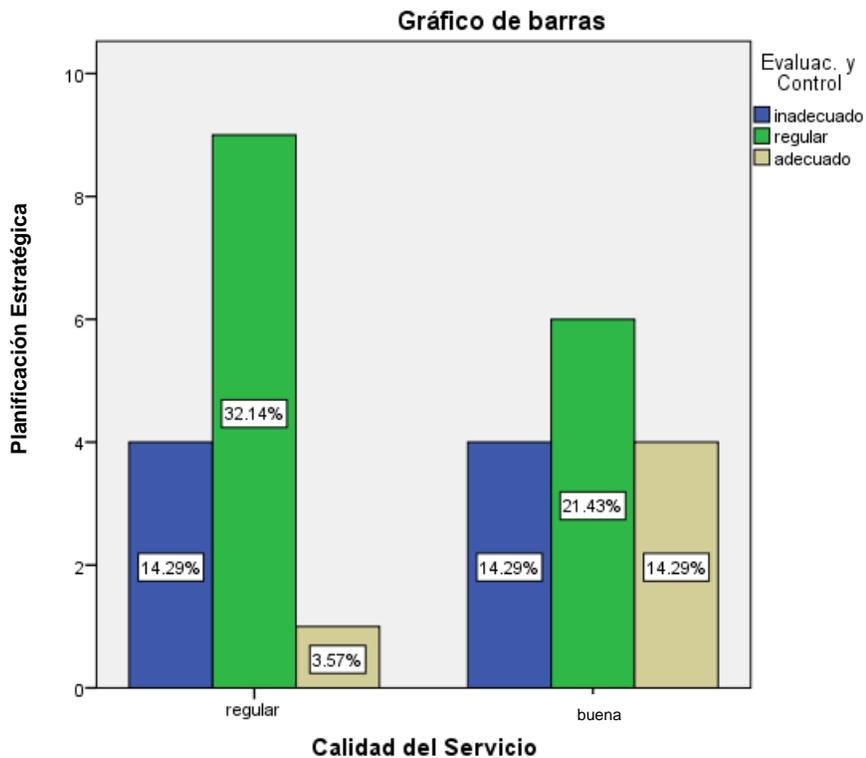
**4.1.4. Resultados de la relación entre la evaluación y control de la estrategia y la Calidad del servicio.**

**Tabla 7: Evaluación y control de la estrategia y calidad de servicio**

		Calidad del Servicio							
		pésima		regular		Mala		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Evaluación y Control de la estrategia	inadecuado	0	0.0%	4	14.3%	4	14.3%	8	28.6%
	regular	0	0.0%	9	32.1%	6	21.4%	15	53.6%
	adecuado	0	0.0%	1	3.6%	4	14.3%	5	17.9%
	Total	0	0.0%	14	50.0%	14	50.0%	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 12: Evaluación y control de la estrategia y calidad de servicio**



Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla ° 7 y del Gráfico 12, podemos describir lo siguiente:

Los trabajadores del hotel responden que la evaluación y control de la estrategia es regular, al igual que los huéspedes manifiestan que la calidad es regular en un porcentaje del 32.1 % del total de encuestados según tipo.

Asimismo, los trabajadores del hotel responden que la evaluación y control de la estrategia es regular, en cambio los huéspedes manifiestan que la calidad es mala en un porcentaje del 21.4 % del total de encuestados según tipo.

Por otro lado, siendo el cuarto objetivo específico determinar la relación entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No existe relación significativa entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.

**Tabla 8: Evaluación y control de la estrategia y calidad de servicio**

Correlaciones				
			Calidad del Servicio	Evaluación y Control de la estrategia
Rho de Spearman	Calidad del Servicio	Coeficiente de correlación	1.000	.147
		Sig. (bilateral)	.	.024
		N	48	28
	Evaluación y Control de la estrategia	Coeficiente de correlación	.147	1.000
		Sig. (bilateral)	.024	.
		N	28	28

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 8, el valor “sig.” es de 0.024, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95 %, que existe relación significativa entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014.

#### 4.1.5. Resultados de la relación entre la planificación estratégica y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas

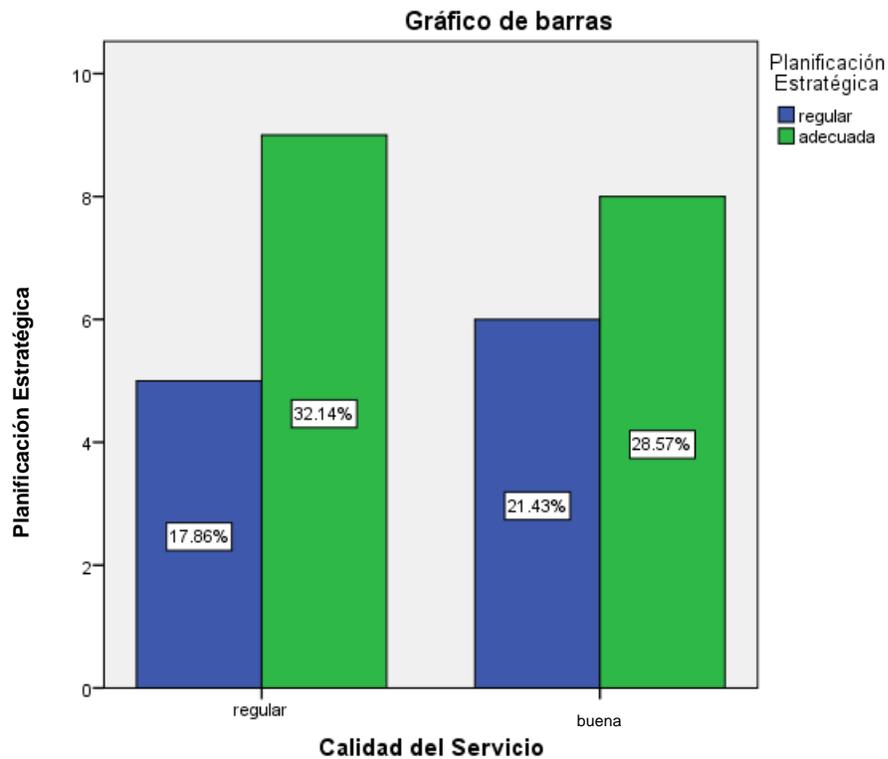
A continuación se presentan los resultados de la relación entre la planificación estratégica y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, que viene a constituir el objetivo general del trabajo de investigación.

**Tabla 9: Planificación estratégica y calidad del servicio**

		Calidad del Servicio							
		pésima		regular		buena		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Planificación Estratégica	inadecuada	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Regular	0	0.0%	5	17.9%	6	21.4%	11	39.3%
	adecuada	0	0.0%	9	32.1%	8	28.6%	17	60.7%
	Total	0	0.0%	14	50.0%	14	50.0%	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 13: Planificación estratégica y calidad del servicio**



Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 9 y del Gráfico 13, se describe lo siguiente:

Los trabajadores del hotel responden que la planificación estratégica es adecuada, mientras los huéspedes manifiestan que la calidad es regular, en un porcentaje del 32.1 % del total de encuestados según tipo.

Asimismo, los huéspedes manifiestan que la calidad de servicio es buena, en un porcentaje del 28.6 % del total de encuestados según tipo.

Por otro lado, siendo el objetivo general la de determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la calidad del servicio es de 0,294, no siendo tan significativa; es decir, existe una correlación positiva baja. Por lo tanto, la relación de la planificación estratégica es determinante en la calidad del servicio; es decir, existe repercusión directa entre la planificación estratégica y la calidad del servicio.

**Tabla 10: Planificación estratégica y calidad de servicio**

<b>Correlaciones</b>			
		Calidad del Servicio	Planificación Estratégica
Calidad del Servicio	Correlación de Pearson	1	0.294
	Sig. (bilateral)		.027
	N	48	28
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson	0.294	1
	Sig. (bilateral)	.027	
	N	28	28

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se muestra el valor de correlación que existe entre estas dos dimensiones. Al respecto utilizando el coeficiente de Pearson se observa una correlación de 0,294 lo que significa una correlación positiva baja, según indica la tabla presentado por Hernández.

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## 4.2. Discusión

Hoy en día, en un mundo globalizado, las empresas en general no pueden ser ajenas de desarrollar un plan estratégico, ya que es una herramienta fundamental para el desarrollo de las mismas como menciona Freud “el plan estratégico es como un plan de juego, donde se desarrollan técnicas para llevar a cabo un buen juego”. No solo es desarrollar este tipo de plan, también requiere adaptarse constantemente a los cambios que ofrece el entorno externo e interno; asimismo, emplear nuevas herramientas para alcanzar objetivos ambiciosos y mejorar temas importantes como la calidad del servicio. Es por eso que los gerentes y administradores de las empresas tienen que estar a la vanguardia de los cambios efusivos que brinda el ambiente, ser proactivos y flexibles para que en pocas palabras el mundo no se les venga encima.

Por otro lado, cabe señalar que la calidad del servicio sufrió cambios en cuanto a conceptos, pero que al final los autores coinciden en que es el resultado final que se le brinda al cliente que debe sentirse completamente satisfecho. Es una tarea difícil para las empresas, ya que las personas son cambiantes y jamás están satisfechos con nada, ante una necesidad nace otra. La MINCETUR basándose en la ley general del turismo, tiene la potestad de hacer cumplir los diferentes estamentos para que los clientes, turistas sean bien tratados y reciban una calidad de servicio excelente, es por esto que los emprendedores en este rubro del turismo tienen que estar bien preparados y afrontar de manera efectiva estos lineamientos.

En cuanto a los resultados obtenidos podemos precisar lo siguiente:

1° Existe una relación positiva baja entre el análisis ambiental y la calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, esto queda sustentado en lo que hace referencia (Chiavenato, 2012), cuando dice que la organización es un sistema abierto y esta interactuando con el ambiente, por tanto todo lo que ocurre en el ambiente repercute en la organización, condición que hace que se esté adaptando constantemente a los cambios, en particular a los clientes que son cada vez más exigentes, productos y servicios de calidad para su satisfacción, como consecuencia del análisis del ambiente, (Alcalde, 2010) nos dice que calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, estos dos autores afirman la relación planteada en la hipótesis.

**2°** Entre la formulación de la estrategia y la calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, existe una relación positiva baja, (David, 2008), nos plantea una serie de procesos para la formulación de estrategias, corresponde hacer un análisis de diversos factores, estos pueden ser internos y externos; es decir, utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades por ejemplo, en ese orden de ideas el sector turístico ofrece grandes beneficios y es un fenómeno mundial engrandecido por la globalización, por ende la formulación de estrategias se debe dirigir en ese sentido, específicamente en el rubro de hotelería con servicios adecuados, para aprovechar ese mercado, considerando las dimensiones de calidad de servicios que establece Parasuman, Zeithaml y Berry, 1985), cumplir con estas dimensiones aseguran que se brinde un servicio de calidad.

**3°** Existe una relación positiva baja entre la implementación de la estrategia y la calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, Para (Chiavenato, 2012), la implementación de estrategias involucra una serie de actividades, que pueden significar incluso la inclusión o cierre de áreas (modificación de la estructura organizacional), si nos referimos a calidad (Ishikawa, 1986), al respecto afirma "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia y desarrollo y mejora de calidad realizada por diversos grupos de la organización que produce bienes y servicios económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes", el autor describe aquí a todo un sistema que integra procesos y personas, aspecto que se debe considerar al momento de implementar la estrategia que permita alcanzar los objetivos trazados. Ambos autores confirman la hipótesis, haciendo referencia a la necesidad de ofrecer calidad, movilizandolos recursos al momento de implementar las estrategias.

**4°** Entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, existe una relación positiva baja, cuando (D Alessio, 2008) habla de la administración estratégica o proceso estratégico y señala que es una herramienta del Administrador moderno para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado, es indudable que debe haber una evaluación y control de las actividades establecidas para tal fin, de lo contrario como sabemos el nivel de avance alcanzado y si vamos en el sentido correcto, (Juran, 1994) afirma que la calidad es la ausencia de la ineficiencia, es decir, uso adecuado de los recursos, a esta afirmación se llega solo si se ha evaluado o controlado el uso de los

recursos. El norte de las organizaciones modernas y en particular los hoteles siempre deber ser el cliente.

5° Entre la planificación estratégica y la calidad de servicio existe una relación positiva baja, (Koontz & Wehrich, 2004), manifiesta que la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. La planificación no solo es cuestión de establecer dichas metas sino también de llevarlas a cabo, es decir que emplear los medios o estrategias establecidas ayudan al logro de los objetivos de las empresas. Las metas que generalmente se plantea una empresa es tener mejor participación en el mercado y el mercado está compuesto por clientes que buscan satisfacción en los bienes y/o servicios que se ofertan, es indudable entonces pensar en Calidad de servicio que tiene un solo fin que es satisfacer las necesidades del cliente y/o consumidor, tal es así que Deming manifiesta que la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras. Estas dos opiniones de los teóricos nos confirman la hipótesis propuesta, respecto a la relación de la planificación estratégica y la calidad del servicio.

## CONCLUSIONES

**1º** El análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,358, lo que significa que existe una relación positiva baja, demostrando que si los hoteles al desarrollar un análisis ambiental pertinente, el desempeño de la calidad del servicio se llevaría a cabo de forma efectiva.

**2º** La formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0.214, lo que significa que existe una relación positiva baja, demostrando que si los hoteles llevarían a cabo una adecuada formulación de las estrategias, el desarrollo de la calidad de servicio sería buena.

**3º** La implementación de la estrategia, y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,152, lo que significa que existe una correlación positiva muy baja.

**4º** La evaluación y control de la estrategia, y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,147, lo que significa que existe una correlación positiva muy baja.

**5º** La planificación estratégica y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,294, lo que significa que existe una correlación positiva baja, con lo que se demuestra la hipótesis general..

## **SUGERENCIAS**

**1º** Emplear herramientas como el análisis FODA para desarrollar adecuadamente un análisis ambiental, de esta manera conocer lo que el mercado nos ofrece o quizás nos limite, así mismo conocer a nuestra competencia, a nuestros clientes, por lo tanto todo este análisis permitirá desarrollar estrategias para mejorar la calidad de servicio.

**2º** Desarrollar capacitaciones para formular la Visión, Misión, Objetivos y Políticas institucionales, del mismo modo formular estrategias a partir de un análisis a través de la matriz EFE Y EFI, tomando en cuenta que uno de los factores que permite cuidar la imagen de la empresa es a través de la calidad de servicio.

**3º** Implementar nuevas estrategias, por ejemplo la fidelización del cliente, implementación de servicios novedosos, atención más personalizada, desarrollar mejor los sistemas de información, considerar las sugerencias de los huéspedes, consiguiendo captar más visitas de turistas y diversos huéspedes.

**4º** Referente a la evaluación y control de la estrategia, realizar auditorías financieras y contables, del mismo modo hacer evaluaciones trimestrales con el modelo empleado en el trabajo la cual es el cuestionario del SERVQUAL, que les permitirá medir el servicio y conocer el grado de satisfacción del huésped.

**5º** La planificación estratégica es una herramienta importante para que los empresarios prevean los acontecimientos del entorno, de esta forma encaminar lo que ellos quieren para su empresa, por eso mientras se realice una planificación adecuada podrán mejorar la calidad de servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalde, P. (2010). *Calidad* (Segunda ed.). España: Paraninfo.
- Camisón, C., Gonzalez, T., & Cruz, S. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Decimoseptima ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Perú: Prentice Hall Pearson Educacion.
- Días, J. (s.f.). *Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración*. Lima-Perú: Libros Técnicos.
- Durán, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración* (Primera ed.). España: Díaz de Santos.
- Fernández, Á. (2004). *Dirección y Planificación en las Empresas y Organizaciones*. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo primera ed.). México: Prentice Hall Pearson Educacion.
- Galindo, R. (2006). *Mercadotecnia* (Primera ed.). México: Trillas.
- Gestión el Diario de Economía y Negocios de Perú. (Domingo 8 de Julio de 2012). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/2012/07/08/economia/ccl-turismo-contribuira-al-9-pbi-este-ano-2006958>
- Gestión el Diario de Economía y Negocios de Perú. (Jueves 11 de julio de 2013). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/bid-sector-turismo-podria-segunda-fuente-generadora-divisas-2021-2070974>
- Hernández, S., & Rodriguez. (2006). *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia* (Cuarta ed.). México: Mc Graw-Hill/Interamericana S.A.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2012). *Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

- Hunger, D., & Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios* (Décima ed.). México: Pearson Education.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (Doceava ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, ., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Prentice-Hall.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2013). *Organización Mundial del Turismo*.  
Obtenido de <http://www2.unwto.org/es>
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Vigésima cuarta ed.). México: Continental.
- Rodríguez, J., & Alonso, M. (2008). *Organización y dirección de empresas hoteleras*. España: Síntesis.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (tercera ed.). México: Continental.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio conceptos y herramientas* (Segunda ed.). Colombia: Ecoe Universidad de la Sabana.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Instrumento de recolección de datos**



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
 Ley de Creación Nº 28372 - Resolución de Funcionamiento Nº 280 - 2006 - CONAFU  
 CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## o 2: Ficha de Validación de Expertos

Cuadro de validación de Instrumento Nº 01: Planificación Estratégica

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN ANÁLISIS AMBIENTAL</b> ¿Cuál es la razón de ser del hotel?							
2	¿Cómo se imagina el hotel de acá a 5 años?							
3	¿Conoce y lleva a cabo el análisis FODA?							
4	¿Cómo considera la situación actual del hotel?							
5	<b>DIMENSIÓN FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> ¿La formulación de la visión y la misión lo ha realizado solo, en equipo o lo desarrolló una consultora?	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Ha definido los objetivos a largo plazo (3 años a +) y mediano plazo para el hotel?							
7	¿Qué objetivos se ha planteado para este año?							
8	¿Qué actividades realiza para captar más clientes y de esa manera retornen al hotel?							
9	¿Considera que el desarrollo y establecimiento de políticas y manual de procedimientos están debidamente documentados y establecidos y sirven para el desarrollo de un plan?							
10	<b>DIMENSIÓN IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> ¿Con qué frecuencia desarrolla algún programa de actividades a fin de que le ayude a conseguir sus objetivos?	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Usted cree que el presupuesto es suficiente para el desarrollo de esas actividades y para su crecimiento?							
12	<b>DIMENSIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL</b> ¿Qué medidas toma para evaluar el desarrollo del personal, así mismo del hotel?	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Con qué frecuencia evalúa el desarrollo de su plan con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos?							
14	¿Usted utiliza los indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas del hotel?							



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
 Ley de Creación N° 28372 - Resolución de Funcionamiento N° 280 - 2006 - CONAFU  
 CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Debe haberse de manera previa un informe de estudio, para luego de haberse  
 hecho el propósito del constructo.*

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Machaca Rojas, Joaquin* DNI: *23227617*

Grado Académico: *Maestría en Ciencias Económicas, Mención: Gestión Empresarial*

Andahuaylas, Setiembre del 2014.



Firma del Experto Validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

Ley de Creación N° 28372 - Resolución de Funcionamiento N° 280 - 2006 - CONAFU  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuadro de validación de Instrumento N° 02: Calidad de Servicio

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN CONFIABILIDAD</b>								
1	Cuando el hotel promete hacer algo en un cierto tiempo, lo cumple.							
2	Cuando tiene un problema, el hotel muestra un sincero interés en resolverlo							
3	El hotel desempeña bien el servicio la primera vez.							
4	El hotel proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.							
5	El hotel insiste en registros libres de error							
<b>DIMENSIÓN SENSIBILIDAD</b>								
6	El hotel mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutan los servicios.	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los empleados del hotel le dan un servicio expedito.							
8	Los empleados del hotel siempre están dispuestos a ayudarlo.							
9	Los empleados del hotel nunca están demasiado ocupados para responder a su solicitud.							
<b>DIMENSIÓN SEGURIDAD</b>								
10	El comportamiento de los empleados del hotel infunde confianza en usted.	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Usted se siente seguro en sus transacciones con el hotel.							
12	Los empleados del hotel son corteses de manera consistente con usted							
13	Los empleados del hotel tienen el conocimiento para responder a sus preguntas.							
<b>DIMENSIÓN EMPATÍA</b>								
14	En el hotel le brindan atención personalizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
15	En el hotel se ocupa de sus mejores intereses (precio).							
16	Los empleados del hotel entienden sus necesidades específicas.							
17	El hotel tiene horarios de operación convenientes.							
<b>DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES</b>								
18	El hotel cuenta con equipos modernos (muebles T.V., etc.).	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Las instalaciones físicas del hotel son atractivas y acogedoras.							
20	Los empleados del hotel están correctamente uniformados, limpios, etc.							
21	El hotel cuenta con un servicio complementario (restaurant, etc.)							



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
 Ley de Creación Nº 28372 - Resolución de Funcionamiento Nº 280 - 2006 - CONAFU  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... *Es Suficiente* .....

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: ..... *C. Emma Teresa Samán José* .....    DNI: ..... *24461156* .....

Grado Académico: ..... *Mg. en Administración* .....

Andahuaylas, Setiembre del 2014.

.....  
*[Firma]*  
 .....  
**Firma del Experto Validador**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Ley de Creación N° 28372 - Resolución de Funcionamiento N° 280 - 2006 - CONAFU  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Conocer las observaciones de forma - es suficiente.*

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Cama F. José Simón José*

Grado Académico: *Mg. en Administración*   DNI: *7.446.11.5.6*

Andahuaylas, Setiembre del 2014.

*[Firma]*

Firma del Experto Validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
 Ley de Creación N° 28372 - Resolución de Funcionamiento N° 280 - 2006 - CONAFU  
 CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [X]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Carolina Teresa V. Suarez P.A.U.*   DNI: *2.143.960.6*

Grado Académico: *h.c. Administrativa*

Andahuaylas, Setiembre del 2014.

*[Handwritten Signature]*

Firma del Experto Validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
 Ley de Creación N° 28372 - Resolución de Funcionamiento N° 280 - 2006 - CONAFU  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....  
 .....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [✓]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: SARATE LUCAS VICTOR RAUL   DNI: 71439606

Grado Académico: h.c. Adm. M. S. T. U. S. C. D. V.

Andahuaylas, Setiembre del 2014.

Firma del Experto Validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera se relaciona la Planificación Estratégica y la Calidad de Servicio en los hoteles Tres Estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿De qué manera el análisis ambiental se relaciona con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la formulación de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la implementación de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?</p> <p>¿De qué manera la evaluación y control de la estrategia se relaciona con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la Planificación Estratégica y la calidad de Servicios en los hoteles tres estrellas Andahuaylas – 2014.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la formulación de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la implementación de la estrategia con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la evaluación y control de la estrategia se relaciona con la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL:</b> La Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la calidad de servicio de los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>Existe relación significativa entre el análisis ambiental y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p> <p>Existe relación significativa entre la formulación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p> <p>Existe relación significativa entre la implementación de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas.</p> <p>Existe relación significativa entre la evaluación y control de la estrategia y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas de Andahuaylas.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p><i>Indicadores:</i> Análisis ambiental Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia Evaluación y control</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> CALIDAD DE SERVICIO</p> <p><i>Indicadores:</i> Confiabilidad Sensibilidad Seguridad Empatía Aspectos tangibles</p>
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p><b>MÉTODO:</b> Investigación descriptiva, transeccional-descriptiva y correccional (Carrasco, 2009) Ox Diseño: M r Oy</p> <p><b>NIVEL:</b> Investigación descriptiva</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Consideraremos a los 8 hoteles, los 1500 huéspedes al año y todos los trabajadores de los hoteles.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Se consideró 4 hoteles, 43 huéspedes y todos los trabajadores de los hoteles.</p>	<p><b>TÉCNICAS:</b> Encuestas y entrevistas Guías de observación Revisión bibliográfica</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICA:</b> Programa Estadístico SPSS 21.</p>	<p><b>INSTRUMENTOS:</b> cuestionario</p>

## Anexo 4: Información Obtenida por la DIRCETUR

Capacidad instalada en la provincia de Andahuaylas 2013

Tipo	N° de establecimiento	%	Capacidad instalada			
			N° de hab.	%	N° de camas	%
Hostales	15	48.38	187	34.12	415	40.48
Hotel 1 estrella	6	19.35	188	34.30	339	33.07
Hotel 2 estrellas	2	6.45	25	4.56	33	3.21
Hotel 3 estrellas	8	25.80	148	27.00	238	23.21
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>548</b>	<b>100</b>	<b>1025</b>	<b>100</b>

Fuente: DIRCETUR

### RELACIÓN DE HOTELES DE LA PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS – APURIMAC

<b>1</b>	Hotel El Edén	Jr. Ricardo Palma N° 450
<b>2</b>	Hotel Encanto de Apurímac	Jr. Juan Francisco Ramos N° 401
<b>3</b>	Hotel Encanto de oro	Av. Pedro Casa franca N° 424
<b>4</b>	Hotel Imperio Chanca	Jr. César Vallejo N° 384
<b>5</b>	Hotel Adán y Eva	Jr. Guillermo caceres N° 236
<b>6</b>	Hotel Sol de Oro	Av. Juan Antonio Trelles N° 164
<b>7</b>	Hotel la Mansión	Av. Peru N° 665
<b>8</b>	Hotel el Conquistador	Jr, Guillermo Caceres

Fuente: DIRCETUR

## Anexo 5: Otros

### CUESTIONARIO 01: Planificación Estratégica

#### Análisis de fiabilidad

#### Escala: TODAS LAS VARIABLES

##### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	28	58,3
Casos Excluidos <sup>a</sup>	20	41,7
Total	48	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,503	19

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80; en este caso, el resultado nos da un valor de 0.503, entonces se puede determinar que el instrumento empleado es de confiabilidad aceptable moderada.

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Ítem 01	79,00	10,000	,506	,406
Ítem 02	79,39	10,988	,274	,463
Ítem 03	79,14	11,312	,204	,480
V7	79,32	11,115	,221	,475
V8	79,32	11,782	,103	,502
V9	79,29	12,212	,043	,510
V10	78,75	12,713	-,065	,521
V11	79,07	13,254	-,219	,548
V12	78,96	12,851	-,111	,532
V13	79,14	12,868	-,123	,544
V14	78,96	10,332	,480	,419
V15	79,36	13,571	-,296	,562
V16	79,18	11,560	,284	,471
V17	78,86	11,238	,259	,469
V18	78,89	11,877	,099	,501
V19	79,39	11,655	,152	,491
V20	79,21	10,693	,421	,436
V21	79,07	11,476	,285	,469
V22	78,68	11,115	,552	,440

## CUESTIONARIO 02: Calidad del Servicio

### Análisis de fiabilidad

#### Escala: TODAS LAS VARIABLES

##### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	48	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	48	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	19

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80; en este caso, el resultado nos da un valor de 0.852, entonces se puede determinar que el instrumento empleado es de confiabilidad aceptable.

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Ítem 01	77,92	32,291	,407	,846
Ítem 02	78,04	32,551	,405	,846
Ítem 03	78,02	30,361	,604	,837
V27	78,58	30,376	,494	,843
V28	77,90	32,691	,377	,847
V29	77,75	33,383	,252	,852
V30	77,94	32,698	,286	,852
V31	77,90	34,308	,079	,859
V32	77,94	33,634	,208	,853
V33	77,92	31,993	,502	,843
V34	78,23	29,670	,695	,832
V35	78,29	30,381	,586	,838
V36	78,17	30,865	,652	,836
V37	78,19	32,070	,498	,843
V38	78,21	32,168	,351	,849
V39	78,06	30,953	,557	,840
V40	78,17	31,206	,593	,839
V41	78,77	31,883	,402	,847
V42	78,27	30,074	,488	,844