

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LOS FACTORES DEL ENTORNO INTERNO EMPRESARIAL EN EL  
DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE  
ABANCAY”**

**PRESENTADO POR:**

Bach. HUARACA VILLARROEL, EMERSON ESTEBAN

Bach. HUARACA VILLARROEL, NATALY

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ABANCAY – PERÚ**

**2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LOS FACTORES DEL ENTORNO INTERNO EMPRESARIAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY”**

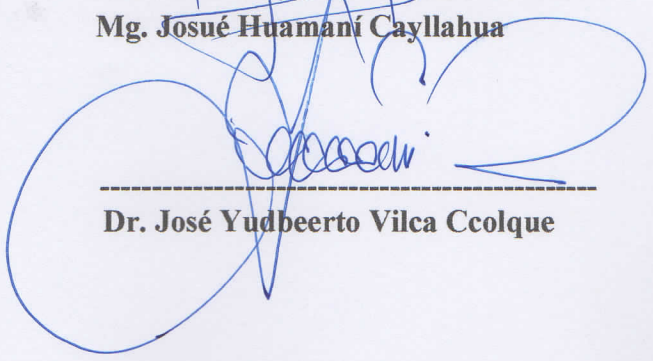
Presentado por los Bachilleres: **HUARACA VILLARROEL, EMERSON ESTEBAN y HUARACA VILLARROEL, NATALY**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Sustentado y Aprobado el 31 de octubre del 2018 ante el jurado:

Presidente:  \_\_\_\_\_  
**Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos**

Primer Miembro:  \_\_\_\_\_  
**Mg. Elio Nolasco Carbajal**

Segundo Miembro:  \_\_\_\_\_  
**Mg. Josué Huamani Cayllahua**

Asesor:  \_\_\_\_\_  
**Dr. José Yudbeerto Vilca Ccolque**

## AGRADECIMIENTOS

Aprovechamos esta página para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Vayan nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Dr. José Yudbeerto Vilca Ccolque, asesor de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por nuestro trabajo y las sugerencias recibidas de los miembros de jurado: Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos, Mg. Elio Nolasco Carbajal y el Mg. Josué Huamaní Cayllahua por el ánimo infundido por mejorar el trabajo.

Quisiéramos hacer extensiva nuestra gratitud a nuestros compañeros de promoción de la Escuela Académico Profesional de Administración, Facultad de Administración y Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac; por las muestras de voluntad de apoyo incondicional y la amistad que ha motivado para esmerarnos por concluir el trabajo.

Un profundo agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestra familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

Nataly y Emerson

## DEDICATORIA

*La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora logré. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.*

*Nataly*

*A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

*Emerson*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>Capítulo I</b> .....	6
<b>Planteamiento del problema</b> .....	6
1.1. Descripción del problema .....	8
1.2. Enunciado .....	8
1.3. Objetivos .....	8
1.4. Justificación .....	8
1.5. Delimitación .....	9
<b>Capítulo II</b> .....	11
<b>Marco teórico</b> .....	11
2.1. Antecedentes de la investigación .....	11
2.2. Marco referencial .....	16
2.2.1. Entorno empresarial .....	16
2.2.1.1. Definición .....	16
2.2.1.2. El enfoque de los determinantes de la competitividad .....	16
2.2.1.3. Factores que influyen en el entorno empresarial .....	18
2.2.1.4. Características y niveles del entorno empresarial .....	24
2.2.1.5. Proceso de análisis del entorno empresarial .....	27
2.2.1. El desempeño empresarial .....	28
2.2.2.1. Definición .....	28
2.2.2.2. La teoría de la contingencia en el desempeño empresarial .....	29
2.2.2.3. Factores que intervienen en el desempeño empresarial .....	30
2.2.2.4. Medición del desempeño empresarial .....	38
2.2. Definición de términos .....	33
<b>Capítulo III</b> .....	40
<b>Diseño metodológico</b> .....	40
3.1. Definición de variables .....	40
3.2. Operacionalización de variables .....	40
3.3. Hipótesis de la investigación .....	42
3.4. Tipo y nivel de investigación .....	42

3.4.1.	Tipo de investigación.....	42
3.4.2.	Nivel de investigación .....	42
3.5.	Método y diseño de investigación .....	43
3.5.1.	Método de investigación.....	43
3.5.2.	Diseño de investigación .....	43
3.6.	Población y muestra .....	43
3.6.1.	Población.....	43
3.6.2.	Muestra.....	44
3.7.	Procedimiento de la investigación.....	44
3.8.1.	Técnicas e instrumentos de investigación .....	44
<b>Capítulo IV</b>	.....	<b>46</b>
<b>Resultados</b>	.....	<b>46</b>
4.1.	Diagnóstico situacional de los factores del entorno interno empresarial en el desempeño De las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	46
4.1.1.	A nivel nacional.....	46
4.1.2.	A nivel local .....	47
4.2.	El entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	50
4.2.1.	Clientes.....	50
4.2.1.1.	Servicios .....	51
4.2.1.2.	Rentabilidad.....	55
4.2.1.3.	Información del mercado .....	56
4.2.1.4.	Estrategias usuales .....	57
4.2.2.	Proveedores .....	58
4.2.2.1.	Cantidad de empresas hoteleras similares .....	59
4.2.2.2.	Mejora como estrategia competitiva del servicio .....	60
4.2.2.3.	Diferenciación de la calidad de servicio .....	61
4.2.2.4.	Atención al cliente con experiencias de servicio hoteleros en otras similares .....	62
4.2.3.	Competidores.....	63
4.2.3.1.	Competidores nuevos .....	64
4.2.3.2.	Competidores actuales .....	68
4.2.4.	Servicios sustitutos .....	71
4.2.4.1.	Tipos de servicios sustitutos .....	72
4.2.4.2.	Precio de servicios sustitutos .....	73
4.2.4.3.	Estrategias de desarrollo .....	74
4.3.	El desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	75

4.3.1.	Eficiencia.....	75
4.3.1.1.	Nivel de utilización de recursos.....	76
4.3.1.2.	Nivel de aprovechamiento de recursos .....	77
4.3.2.	Eficacia.....	78
4.3.2.1.	Nivel de resultados alcanzados .....	79
4.3.3.	Competitividad .....	82
4.3.3.1.	Capacidad competitiva .....	83
4.3.4.	Productividad.....	86
4.3.4.1.	Productividad Interna .....	87
4.3.4.2.	Productividad externa .....	88
4.4.	Prueba de hipótesis .....	89
4.4.1.	Hipótesis general.....	89
4.4.2.	Hipótesis secundarias .....	91
4.5.	Discusión .....	93
<b>Capítulo V</b> .....		<b>95</b>
Conclusiones y recomendaciones .....		95
Conclusiones.....		95
Recomendaciones .....		96
Bibliografía consultada.....		97



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Clientes de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.....	50
Tabla 2	Clientes atendidos de servicio hotelero y nivel de cumplimiento de la planificación.....	51
Tabla 3	Importancia de los precios bajos para el acceso de los servicios hoteleros .....	52
Tabla 4	Los clientes y las condiciones del servicio hotelero ofertado.....	53
Tabla 5	Los clientes, la calidad de servicio e innovación más allá de los precios .....	54
Tabla 6	la exigencia de mejores condiciones de servicio hotelero como beneficio del cliente.....	55
Tabla 7	Conocimiento de los clientes sobre condiciones de servicio de otras empresas .....	56
Tabla 8	Uso de tipo de estrategia para el logro de la estadía del cliente.....	57
Tabla 9	Los proveedores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	58
Tabla 10	la atención al cliente en relación al número de empresas hoteleras similares.....	59
Tabla 11	La atención al cliente con estrategia competitiva de mejora de servicios frente a la competencia .....	60
Tabla 12	Priorización de la empresa en la calidad del servicio como factor de retención y Fidelización del cliente .....	61
Tabla 13	Atención de la empresa a clientes con experiencias de servicios de otras similares .....	62
Tabla 14	Los competidores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	63
Tabla 15	Incorporación permanente de nuevas empresas hoteleras en la ciudad de Abancay .....	64
Tabla 16	Tipos de generación de nuevos competidores en la ciudad de Abancay .....	65
Tabla 17	la empresa y la experiencia en la atención al cliente como instrumento de Competencia frente a competidores .....	66
Tabla 18	La imagen y prestigio de la empresa como estrategia de competencia frente a nuevos.....	67
Tabla 19	la presencia de otras empresas y disminución del nivel de atención de clientes.....	68
Tabla 20	Los precios, publicidad, nuevos productos y mejora en el servicio como estrategia De competencia .....	69
Tabla 21	Las empresas con cadenas hoteleras a nivel nacional y regional y competitividad .....	70
Tabla 22	Los servicios sustitutos en la actividad hotelera de la ciudad de Abancay .....	71
Tabla 23	Presencia de servicios hoteleros sustitutos en la ciudad de Abancay .....	72
Tabla 24	Los servicios hoteleros sustitutos relacionados a prestaciones con precios bajos de Los existentes.....	73
Tabla 25	Empresas hoteleras con imagen y mejora de la relación prestaciones/precios frente A servicios sustitutos .....	74
Tabla 26	El nivel de eficiencia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	75
Tabla 27	Nivel de aprovechamiento de recursos de la empresa hotelera en relación a la	

	Cantidad programada .....	76
Tabla 28	Nivel de aprovechamiento de los recursos en relación a la adecuada prestación de Servicios hoteleros .....	77
Tabla 29	Nivel de eficacia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	78
Tabla 30	Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado en relación a los objetivos propuestos .....	79
Tabla 31	Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la misión de organización.....	80
Tabla 32	Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la participación en el mercado .....	81
Tabla 33	Nivel de competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.....	82
Tabla 34	Nivel de capacidad competitiva del diseño del servicio hotelero en el sector .....	83
Tabla 35	Nivel de capacidad competitiva de la producción del servicio hotelero en el sector .....	84
Tabla 36	Nivel de capacidad competitiva y fidelización del cliente en la industria hotelera.....	85
Tabla 37	Nivel de productividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	86
Tabla 38	Nivel de servicios alcanzados respecto a los recursos utilizados para obtener servicio .....	87
Tabla 39	Nivel de disponibilidad de Recursos (materiales, mano de obra, infraestructura y otros) en la productividad de la empresa.....	88
Tabla 40	Los factores del entorno interno empresarial en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	89
Tabla 41	Pruebas de chi-cuadrado de Pearson .....	90
Tabla 42	Estadísticos de contraste .....	91
Tabla 43	Estadísticos de contraste .....	92

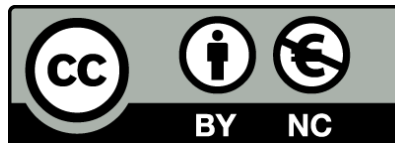
## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Productos sustitutos .....	23
Figura 2	Entorno general .....	25
Figura 3	El entorno general y específico, condiciones y adaptación .....	27
Figura 4	Operacionalización de variables .....	40
Figura 5	Edad de los empresarios hoteleros de la ciudad de Abancay .....	48
Figura 6	Grado de Instrucción de los empresarios hoteleros de la ciudad de Abancay .....	48
Figura 7	Ubicación geográfica de los hoteles de la ciudad de Abancay .....	49
Figura 8	Tipo de empresa hotelera de la ciudad de Abancay .....	49
Figura 9	Categoría de hotel de la ciudad de Abancay .....	49
Figura 10	Tiempo de operación de empresa hotelera de la ciudad de Abancay .....	49
Figura 11	Clientes de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	51
Figura 12	Clientes atendidos de servicio hotelero y nivel de cumplimiento de la planificación .....	52
Figura 13	Importancia de los precios bajos para el acceso de los servicios hoteleros .....	53
Figura 14	Los clientes y las condiciones del servicio hotelero ofertado.....	54
Figura 15	Los clientes, la calidad de servicio e innovación más allá de los precios .....	55
Figura 16	la exigencia de mejores condiciones de servicio hotelero como beneficio del cliente .....	56
Figura 17	Conocimiento de los clientes sobre condiciones de servicio de otras empresas .....	57
Figura 18	Uso de tipo de estrategia para el logro de la estadía del cliente .....	58
Figura 19	Los proveedores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	59
Figura 20	la atención al cliente en relación al número de empresas hoteleras similares .....	60
Figura 21	La atención al cliente con estrategia competitiva de mejora de servicios frente a la competencia .....	61
Figura 22	Priorización de la empresa en la calidad del servicio como factor de retención y Fidelización del cliente .....	62
Figura 23	Atención de la empresa a clientes con experiencias de servicios de otras similares.....	63
Figura 24	Los competidores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	64
Figura 25	Incorporación permanente de nuevas empresas hoteleras en la ciudad de Abancay .....	65
Figura 26	Tipos de generación de nuevos competidores en la ciudad de Abancay .....	66
Figura 27	la empresa y la experiencia en la atención al cliente como instrumento de Competencia frente a competidores .....	67
Figura 28	La imagen y prestigio de la empresa como estrategia de competencia frente a nuevos .....	68
Figura 29	la presencia de otras empresas y disminución del nivel de atención de clientes .....	69
Figura 30	Los precios, publicidad, nuevos productos y mejora en el servicio como estrategia	

	De competencia .....	70
Figura 31	Las empresas con cadenas hoteleras a nivel nacional y regional y competitividad .....	71
Figura 32	Los servicios sustitutos en la actividad hotelera de la ciudad de Abancay .....	72
Figura 33	Presencia de servicios hoteleros sustitutos en la ciudad de Abancay .....	73
Figura 34	Los servicios hoteleros sustitutos relacionados a prestaciones con precios bajos de Los existentes.....	74
Figura 35	Empresas hoteleras con imagen y mejora de la relación prestaciones/precios frente A servicios sustitutos .....	75
Figura 36	El nivel de eficiencia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	76
Figura 37	Nivel de aprovechamiento de recursos de la empresa hotelera en relación a la Cantidad programada .....	77
Figura 38	Nivel de aprovechamiento de los recursos en relación a la adecuada prestación de Servicios hoteleros .....	78
Figura 39	Nivel de eficacia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.....	79
Figura 40	Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado en relación a los objetivos propuestos .....	80
Figura 41	Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la misión de organización.....	81
Figura 42	Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la participación en el mercado .....	82
Figura 43	Nivel de competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	83
Figura 44	Nivel de capacidad competitiva del diseño del servicio hotelero en el sector .....	84
Figura 45	Nivel de capacidad competitiva de la producción del servicio hotelero en el sector .....	85
Figura 46	Nivel de capacidad competitiva y fidelización del cliente en la industria hotelera .....	86
Figura 47	Nivel de productividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	87
Figura 48	Nivel de servicios alcanzados respecto a los recursos utilizados para obtener servicio .....	88
Figura 49	Nivel de disponibilidad de Recursos (materiales, mano de obra, infraestructura y otros) en la productividad de la empresa.....	89
Figura 50	Los factores del entorno interno empresarial en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay .....	90
Figura 51	Pruebas de chi-cuadrado de Pearson .....	90
Figura 52	Pruebas de chi-cuadrado de Pearson de hipótesis secundaria 1.....	91
Figura 53	Pruebas de chi-cuadrado de Pearson de hipótesis secundaria 2.....	92

**“LOS FACTORES DEL ENTORNO INTERNO EMPRESARIAL EN EL  
DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE  
ABANCAY”**

**ESTA PUBLICACIÓN ESTÁ BAJO UNA LICENCIA CREATIVE  
COMMONS.**



## Introducción

La globalización de la economía y los cambios tecnológicos han transformado el mercado en nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones. Que trae consigo mayor competencia, desarrollo de las necesidades de los clientes y capacidad de respuesta al ambiente de la empresa se ha convertido en un factor vital para las empresas. Esto quiere decir que los productos y/o servicios de una empresa podrían ser los resultados del nivel de desempeño que muestran las mismas. La mayoría de las empresas hoy trabajan incansablemente para mejorar sus servicios y/o productos antes de ofrecer a los clientes, y donde los factores micro entorno están vinculados a un negocio que puede afectar el negocio de una empresa, operaciones, crecimiento y éxito. Para tener un perfil de competidor de la empresa, siempre debe estar lista para hacer un concienzudo análisis enfatizado en el micro entorno y conocer la capacidad de respuesta en el mercado.

En la ciudad de Abancay, la industria hotelera tiene una gran repercusión económica y generadora de empleo, y como toda organización desarrolla sus actividades en un entorno cada vez más complejo y competitivo, compuesto de una serie de fuerzas externas e internas que tienen incidencia en la gestión empresarial. Es decir, las empresas hoteleras están sujetas a debilidades y fortalezas que influyen desde el entorno interno, y el afán de lograr las mejores decisiones posibles para elevar el nivel de desempeño; así como están sujetas al comportamiento de factores externos como la creciente competencia de la industria hotelera, la apertura de nuevos establecimientos, los escasos y bajos flujos de turistas extranjeros y nacionales, la observada calidad del servicio hotelero, la carencia de circuitos turísticos en la ciudad de Abancay, ocasionan en el bajo desempeño empresarial de las empresas hoteleras.

Para el logro de los resultados se ha propuesto el objetivo de “evaluar los factores del entorno interno empresarial y su influencia en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay”. La investigación permitirá mostrar a que las empresas hoteleras tomen conciencia de la existencia de factores del entorno empresarial, que unos más que otros inciden en el nivel de rendimiento empresarial, así como, aquilatar la planificación del crecimiento del público objetivo y posibilidades de innovar los servicios

en relación a las necesidades del cliente. Situación que permitirá diseñar lineamientos de desarrollo de la industria hotelera en nuestro mercado local y regional.

Realizada el estudio la influencia de los factores tanto internos como externo actual de las empresas, se puede tomar en cuenta de que, en la mayoría de los casos no existe un efecto único de los distintos elementos del entorno sobre las empresas, sino que, en la medida en que las empresas puedan aprovechar las oportunidades y hacer frente de forma óptima a las amenazas que se presentan, también lograr desarrollar ventajas competitivas que favorecerán su posición en el mercado.

Entonces muchas veces se puede afirmar que, el éxito de una empresa puede ser influenciado por los factores internos de la empresa. Estos factores podrían considerarse como clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, entre otros. Las empresas siempre pueden esforzarse desmesuradamente para ofrecer beneficios que son mejores en comparación con los del competidor.

(Diez, I.; De Castro, M. & Montoro, M., 2014) y (UTI, 2010), coinciden que el análisis del entorno, es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, se suele distinguir entre los factores que afectan de forma general o global a todas las empresas y los que afectan de forma específica a cada una. Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico. i) El entorno general, que engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas; y ii) El entorno específico, los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

Por otra parte, tomando el factor desempeño empresarial se puede alcanzar ventajas competitivas a través de una estrategia de diferenciación, haciendo algo que le permita (a ella o a sus productos) ser percibida como única en el mercado y especialmente apreciada por los consumidores. El énfasis se orienta ahora en elaborar productos y servicios que son considerados únicos en la industria y que están dirigidos a compradores que son

precio-no-sensitivos en términos relativos. En este caso, la empresa puede alcanzar una posición igualmente defendible y ventajosa (Porter, 1980: pag.58).

La evaluación de desempeño tiene su origen en la necesidad de las empresas, de definir los estándares de cumplimiento en la utilización de recursos, ver el grado de aceptación de los productos y/o servicios en la percepción del cliente, el nivel de competitividad y uso de las estrategias como ventajas competitivas en el mercado, la productividad y estructuración de costos, como factores directos a evaluar en el desempeño de la organización.

Finalmente, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; donde el objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

## RESUMEN

La investigación surge de la necesidad de tener un razonable conocimiento del comportamiento de los factores del entorno interno de las empresas hoteleras y su influencia en el desempeño de las empresas dedicadas a esta actividad, y tiene como objetivo evaluar los factores del entorno interno empresarial y su influencia en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, empleando para ello el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permite medir el nivel de desempeño de éstas empresas del sector. La metodología utilizada en el estudio es de tipo básica, nivel explicativo, método analítico-sintético y diseño no experimental-transeccional-causal, con una población y muestra no probabilística de 47 empresas hoteleras; aplicándose el instrumento del cuestionario. De los resultados obtenidos, resalta que cada uno de los factores del entorno interno definidos en el cliente, proveedores, competidores y servicios sustitutos; son determinantes en el moderado nivel de desempeño empresarial establecidas en la evaluación de la eficiencia, eficacia, competitividad y productividad.

**Palabras clave:** Factores del entorno interno y desempeño empresarial.

## ABSTRACT

The investigation arises from the need to have a reasonable knowledge of the behavior of the factors of the internal environment of the hotel companies and their influence on the performance of the companies dedicated to this activity, and aims to evaluate the factors of the internal business environment and its influence on the level of performance of hotel companies in the city of Abancay, using the scheme of the five forces of Michael Porter, which allows to measure the level of performance of these companies in the sector. The methodology used in the study is basic, explanatory level, analytical-synthetic method and non-experimental-transectional-causal design, with a population and non-probabilistic sample of 47 hotel companies; applying the instrument of the questionnaire. From the results obtained, it is highlighted that each one of the factors of the internal environment defined in the client, suppliers, competitors and substitute services; they are determinants in the moderate level of business performance established in the evaluation of efficiency, effectiveness, competitiveness and productivity.

**Keywords:** Factors of the internal environment and business performance.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1. Descripción del problema

La complejidad en la conducción de los negocios, plantea un difícil desafío para todas las organizaciones, quienes vienen enfrentando el impacto de varios factores, impacto que muchas veces ocasionan la variación del desempeño de la empresa y competitividad en los mercados, ante este contexto cualquier empresa que pretenda funcionar adecuadamente y obtener resultados satisfactorios, debe prestar interés por conocer lo mejor posible el entorno (oportunidades y amenazas) que la rodea para el diseño de una ventaja diferencial, o simplemente tratar de adecuarse al sistema.

En el mundo de los negocios, la actividad empresarial está sujeta a un conjunto de factores internos y externos del entorno; y las condiciones en la vida económica de la empresa. “El entorno de una organización, en sus relaciones de intercambio, son el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables y no controlables, que son susceptibles de ejercer influencia, desde un ámbito micro y macroeconómico en todas sus acciones, decisiones y resultados” (Consuegra, D., Argueda, E.; Molina, A., 2006).

En referencia al tema (Sepulveda, 2001) manifiesta:

El entorno de una empresa está compuesto por todos los factores externos a la empresa y estos factores condicionan la vida económica de la empresa, su actuación y sus logros o fracasos dependen del entorno que le rodea. En el entorno interno de la empresa, podemos mencionar a: los proveedores, los clientes, la competencia, y en el entorno externo; vinculado a la empresa, pero con impacto mediato sobre ella: económico, social, político-legal, ecológico y tecnológico, etc.

(Roberto Carro Paz, 2000), señala “la productividad implica la mejora del proceso productivo”. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos).

En el Perú, el informe de la consultora Macroconsult, sostiene que las empresas peruanas enfrentarán mayores dificultades para acceder a financiamiento corporativo en el 2015 debido a factores externos como la inminente subida de la tasa de interés de referencia y a la apreciación del dólar (Segura, 2015). Las economías regionales no tienen las mismas expectativas económicas en un mismo periodo, mientras que algunas regiones tienen expectativas económicas favorables, en otras, se encuentran ante posibles situaciones de estancamiento o presentan indicadores de posible decrecimiento de sus economías.

De forma particular en la ciudad de Abancay, la industria hotelera tiene una gran repercusión económica y generadora de empleo, y como toda organización desarrolla sus actividades en un entorno cada vez más complejo y competitivo, compuesto de una serie de fuerzas externas e internas que tienen incidencia en la gestión empresarial. Es decir, las empresas hoteleras están sujetas a debilidades y fortalezas que influyen desde el entorno interno, y el afán de lograr las mejores decisiones posibles para elevar el nivel de desempeño. Como organización, están sujetas al comportamiento de factores externos como la creciente competencia de la industria hotelera, la apertura de nuevos establecimientos, los escasos y bajos flujos de turistas extranjeros y nacionales, la observada calidad del servicio hotelero, la carencia de circuitos turísticos en la ciudad de Abancay, ocasionan en el bajo desempeño empresarial de las empresas hoteleras.

Desde ángulo y factores internos se puede enfatizar en los problemas de la inadecuada segmentación de la industria hotelera y el perfil heterogéneo que muestra ésta industria en nuestro medio, el exiguo conocimiento de los problemas, necesidades y solución de problemas del cliente hotelero; el inadecuado diseño y uso de las estrategias de introducción, desarrollo y expansión de la empresa hotelera, la inexistencia administración de cartera clientes, la responsabilidad, tecnología y comunicación con los proveedores; la producción de economía de escala y costeos, presencia de servicios sustitutos u otras opciones que busca el cliente potencial.

Finalmente, a ello la escasa capacidad y dificultad en la toma de decisiones respecto a estrategias de competencia con otros similares, muchas veces justificadas en la falta de información del sector, la limitada innovación de los servicios, entre otros; se convierten

en obstáculos y distorsiones que inciden de forma directa en el nivel de desempeño empresarial hotelera sujetas del comportamiento del entorno interno y externo, reflejadas en un bajo nivel de efectividad.

## 1.2. Enunciado

### General

¿De qué manera los factores del entorno interno empresarial influyen en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay?

### Específicos

¿Cómo es el comportamiento de los factores del entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay?

¿Cuál es el nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay?

## 1.3. Objetivos

### General

Evaluar los factores del entorno interno empresarial y su influencia en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.

### Específicos

Evaluar el comportamiento de los factores del entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.

Determinar el nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.

## 1.4. Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar la presencia de los factores (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos y otros) de la empresa hotelera y su nivel de influencia en la productividad y desempeño empresarial de la industria hotelera, ya que debido a los permanentes cambios de la economía y la tecnología en los servicios, así como, el comportamiento del mercado se ha visto modificado en las políticas y estrategias de prestación de servicios.

El estudio propicio prestar importancia en los siguientes:

**Teórica**, enfatizar el marco tecnológico del entorno interno y desempeño empresarial, que le dará bastante prestancia en su realización e hipótesis.

**Metodológica**, el desarrollo de las fases de la observación, descripción y explicación de los hechos y fenómenos suscitados en las empresas hoteleras y las exigencias científicas en su realización como investigación.

**Práctica**, El acercamiento desde la revisión bibliográfica hasta su pragmatización en el comportamiento del entorno interno y nivel de desempeño empresarial.

**Social**, la creación del impacto en las empresas hoteleras, a partir del justo conocimiento del contexto interno y su influencia en el desempeño empresarial, que permitirá crear lineamientos de mejora en esta industria.

Finalmente, la investigación permitirá mostrar a que las empresas hoteleras tomen conciencia de la existencia de factores del entorno empresarial, que unos más que otros inciden en el nivel de rendimiento empresarial, así como aquilatar la planificación del crecimiento del público objetivo y posibilidades de innovar los servicios en relación a las necesidades del cliente. Situación que permitirá diseñar lineamientos de desarrollo de la industria hotelera en nuestro mercado local y regional.

### 1.5. Delimitación

Sobre el tema (Ávila Acosta, 2001), señala “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón”. Describe limitaciones o problemas con los que el investigador se encontrará y las posibles alternativas para solucionarlos. La limitación se considera el tiempo de referencia a un hecho, situación, fenómeno a ser estudiado en un determinado o periodo; el espacio o territorio respecto al espacio geográfico dentro del cual se desarrollará la investigación; los recursos financieros básicos para la realización del estudio; e información o acceso a ella y de población disponible para el estudio. (Galan Amador, 2010).

**Temporalidad**, el estudio se limita al primer semestre del año 2017.

**Espacio geográfico**, la investigación se restringe a las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.

**Recursos financieros**, el estudio es autofinanciado en su integridad por los responsables de la investigación.

**Información**, restringida información de estudios del sector hotelero y turístico en el medio y su poco acceso a los existentes.

**Población de estudio**, se limita a trabajar con solo el tamaño de muestra de las empresas hoteleras

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

De la revisión de trabajos de investigación se pueden rescatar los siguientes:

##### **A nivel internacional:**

De Fuentes Navarro, Silvia María con la finalidad de optar el título Profesional de Licenciado en Psicología en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango de GUATEMALA, presenta la tesis “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango” año 2012. Cuyo objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación. Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el organismo judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la delegación de recursos humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario. Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones. Se destaca la siguiente conclusión:

Los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del Estado.

De Cequea Mirza, Rodríguez Monroy Carlos y Núñez Bottini Miguel Ingeniero Electricista, UNEXPO, Profesor Titular de la UPM, Profesor Titular de la UNEXPO y Profesor invitado Doctorado Conjunto UPM-UNEG. En la Conferencia Internacional de Ingeniería Industrial y Gestión Industrial. XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián, Del 8 al 10 de septiembre 2010 pone en consideración la investigación “los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones”. Indica las organizaciones están compuestas por individuos y son los que le dan “vida”. Los individuos se asocian, colaboran, e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización, este hecho genera procesos psicológicos y psicosociales que afectan a los individuos, a los grupos y a los resultados de la organización. A fin de establecer los factores humanos que inciden en la productividad y partiendo de un Análisis Factorial se establecieron los factores y los constructos latentes subyacente. Mediante la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales, SEM, se encontraron cuatro factores: individuales, grupales, organizacionales y de resultados. De las conclusiones se enfatiza:

Se obtuvieron las relaciones causales entre los factores previamente definidos como constructos y la productividad, con base a la teoría de referencia y a los resultados arrojados por el modelo. La motivación, la Participación y la Satisfacción Laboral, forman parte de los Factores Individuales que inciden en la productividad. De acuerdo a los índices de ajustes globales e incrementales el modelo es aceptado, teniendo en cuenta que por limitaciones del número de variables aceptadas por el software estudiantil, fue limitada. Los resultados obtenidos representan los resultados parciales de una investigación de mayor alcance que se está realizando. El modelo que incluyan un mayor número de variables y que respeten el principio de parsimonia y los ajustes formarán parte de resultados de una tesis doctoral en curso.

De (Pereda Marín, S.; Berrocal Berrocal, F., 1999) del Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid – España, en la Revista Complutense de Educación “el entorno empresarial la empresa, su organización y funcionamiento”, año 1999. En la investigación los autores indican: en este artículo explicamos la división en niveles y las formas de departamentalización de las empresas, para, a continuación, analizar cómo la estructura burocrática ha sido la que tradicionalmente han adoptado las empresas competitivas. Sin embargo, los rápidos y profundos cambios que se han producido en el entorno socioeconómico, laboral y competitivo de las empresas les han llevado a la necesidad de adoptar estructuras flexibles para poder mantener su competitividad, lo que ha tenido, entre otras, importantes consecuencias sobre el valor que se concede a las personas que conforman la empresa y la forma de gestionarlas. Del estudio se enfatiza las conclusiones:

El mundo socioeconómico y laboral actual es completamente diferente al que existía hace relativamente pocos años; y los cambios no han hecho más que comenzar, ya que cada vez son más rápidos y profundos. Las empresas acostumbradas a moverse en una situación estable, tanto desde el punto de vista interno como desde el externo, se encuentran ahora en una situación completamente distinta y, si quieren sobrevivir, no pueden limitarse a tratar de adaptarse a los cambios, sino que deben intentar preverlos y anticiparse a los mismos.

Este ambiente cambiante ha llevado a las empresas a centrarse en la innovación como su principal ventaja competitiva. Pero, solamente las empresas que tienen estructuras organizacionales flexibles son las que, al no estar sujetos sus empleados por estrictas normas y sistemas de control, pueden estar en condiciones de innovar y ser competitivas.

De (Camisón, C., Garrigós, F.; Palacios, D., 2007) de la revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 13, N° 3, 2007, pp. 161-182, ISSN: 1135-2523, presenta el artículo científico “Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español” estudio que revela puesto que las rentas económicas no pueden emerger en un mercado de competencia perfecta, la investigación estratégica actual se enfoca en los efectos de las asimetrías competitivas sobre los resultados

extraordinarios persistentes. En especial, el enfoque configurativo ha puesto de relieve la necesidad de estudiar la influencia de la variedad de posicionamientos competitivos intraindustria sobre el desempeño de los competidores instalados. Mas el problema precisa aún de investigación adicional ante la falta de una síntesis crítica de las contribuciones teóricas y los controvertidos resultados empíricos. Este trabajo responde a la demanda de investigación adicional en varios puntos clave: estableciendo nuevas hipótesis sobre las relaciones causales entre los modelos estratégicos intraindustria y el desempeño, comparando la capacidad de predicción de las tipologías de Miles y Snow (1978) versus Robinson y Pearce (1988), aplicándose a un nuevo contexto como es el sector hotelero español, y refinando el problema de medición del constructo estrategia y del contraste empírico con diferentes metodologías, como los modelos de ecuaciones estructurales, análisis factorial exploratorio y ANOVA. Se destaca la siguiente conclusión:

La superior creación de valor para los clientes derivada de la diferenciación basada en la innovación, respecto a la emanada del servicio/alto precio y de la imagen de marca/influencia en el canal de distribución, merece una reflexión serena. Una explicación factible descansa en el amplio potencial de diferenciación tecnológica que existe en el hotelería español. Los estudios realizados (eg., Camisón, 2000) sobre la asimilación y utilización de sistemas y tecnologías de la información en el sector concluyen que los hoteles no aprecian aún el valor estratégico de estas innovaciones, a pesar del valor que le otorgan amplios segmentos de mercado. En cambio, la oferta hotelera lleva tiempo trabajando por la mejora de la calidad del servicio y la creación de imágenes de marca reconocidas, siendo más difícil labrarse una posición diferenciada en la mente del consumidor con estos argumentos (Martorell y Mulet, 2003; Martorell, 2002). Nuestro estudio empírico apoya indirectamente esta interpretación, al revelar la mayor frecuencia entre los competidores de estas dos últimas opciones.

#### **A nivel nacional:**

De Alva Zapata, Jose Luis y Juárez Morales, Junior Alexander; para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada de Antenor Orrego – Trujillo Perú. Presenta el trabajo “Relación entre el nivel de satisfacción laboral

y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”. La presente investigación, tiene como propósito establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Como hipótesis se consideró: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo es directa. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores. Entre los resultados más relevantes se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular. Se identificó que los colaboradores de la empresa laboran los días feriados siendo compensado con un día de descanso la cual genera una desmotivación ya que el colaborador prefiere que se le pague. Asimismo, corresponde a gerencia, analizar y evaluar continuamente. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción de los colaboradores. De las conclusiones se resalta:

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

## 2.2. Marco referencial

### 2.2.1. Entorno empresarial

#### 2.2.1.1. Definición

Según (Terlizzi, 2014) “El enfoque sistémico propone soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte” (Alviar Ramirez, 2011). “El conjunto de factores externos a la empresa, pero al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, en un contexto territorial determinado”

De otro lado (Campos, 1996, pág. 325) indica:

Dentro de una empresa hay diversos elementos, como herramientas, personas, estos elementos deben estar organizados. Este aspecto resulta fundamental, pues una empresa no es sólo un conjunto de máquinas, mobiliario, dinero, trabajadores, sino que todo esto debe estar dirigido y organizado por una figura llamada empresario. Existen muchos tipos de empresa, dependiendo de su tamaño (pequeñas, medianas y grandes), su ámbito de actuación (locales, nacionales, multinacionales.) o según la actividad económica que desarrollen (empresas del sector primario, secundario o terciario) (pág. 12).

De la variada revisión bibliográfica y según el enfoque sistémico se puede considerar a la empresa como un conjunto de elementos relacionados entre sí, constituyendo un todo indisociable y sinérgico, orientado hacia la consecución de unos objetivos determinados, en un entorno específico; mediante las relaciones de intercambio con dicho entorno, mantiene un equilibrio homeostático que le permite adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él, gracias a las funciones de autorregulación del propio sistema.

Un entorno apropiado para la competitividad se caracteriza por proveer infraestructuras básicas; buena formación de recursos humanos, instituciones fuertes y procesos innovadores efectivos. Estos factores facilitan el trabajo articulado de los actores que intervienen en el entorno empresarial: los proveedores, los competidores y los clientes.

#### 2.2.1.2. El enfoque de los determinantes de la competitividad

(Garay, 2004) Señala: Buena parte de los estudios tratan a la competitividad como un fenómeno directamente relacionado con las características de desempeño y eficiencia

técnica de las empresas y consideran que la competitividad de las naciones resulta como una especie de agregado de esos resultados individuales.

Bajo esta perspectiva los determinantes de la competitividad se definen la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad: los empresariales, los estructurales y los sistémicos.

- a) **Los empresariales:** se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes: i) **Gestión.** Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión mínimo tiempo en el proceso decisión y acción-, finanzas, mercadeo, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes-, capacitación y planeación estratégica; ii) **Innovación.** Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios; iii) **Producción.** Los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad; y iv) **Recursos humanos.** Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos.
- b) **Estructurales:** la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno. Se identifican: i) **El mercado.** Cuyos principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a

mercados internacionales y sistemas de comercialización; ii) **Estructura industrial**. Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escales típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo; iii) **Incentivos y regulaciones**. En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables.

- c) **Sistémicos**: agrupados: i) **macroeconómico**: tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etc.; ii) **políticos e institucionales**: política tributaria y tarifaria, participación del Estado en la economía, legales y regulatorios, protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero; iii) **sociales**: políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social; iv) **internacionales**: tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales; y v) **De infraestructura**: disponibilidad, calidad y costo de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etc.

### 2.2.1.3. Factores que influyen en el entorno empresarial

El entorno específico de la empresa está formado por aquel conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúe. La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad. Estas se pueden agrupar en dos grandes bloques: micro entorno, macro entorno. (Ainoa Quiñones, 2012, págs. 7-11)

Desde otro punto de vista, (Porter M. , 2003) plantea:

Las Cinco Fuerzas o también llamado “Modelo de competitividad ampliada de Porter”, se constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del entorno competitivo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, con la fuerzas competitivas básicas: i) La amenaza de nuevos

competidores; ii) El poder de negociación con los clientes; iii) Poder de negociación de los proveedores; iv) La amenaza de productos y servicios sustitutos; y v) La rivalidad entre competidores. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto y juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado. Para una mejor comprensión se describen las distintas fuerzas:

#### **A. Poder de negociación de los clientes o compradores**

Las organizaciones ofrecen tanto sus productos como sus servicios no sólo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales, los cuales a su vez pueden ser individuos u organizaciones. En el marco de la globalización de los mercados, las personas parecen tener los mismos gustos en determinados productos y son más exigentes en los servicios y no hay que olvidar que cada cliente es único y como tal tendrá gustos diferentes, por eso es preciso combinar la adaptación a la diferencia con la estandarización.

Según (Porter, 2009, pag 342), los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores. Su poder negociador depende de los siguientes factores:

- a) **El grado de concentración de los compradores y el volumen de sus compras en relación con las ventas totales del proveedor.** Si hay pocos clientes y compran gran parte de la producción su poder será mayor.
- b) **La importancia de los productos comprados en la estructura de costes del comprador.** Cuanto más importantes sean, la presión que ejercerá el comprador al vendedor buscando mejores condiciones de venta será mayor.
- c) **La importancia que el producto comprado tenga para la calidad de los productos o servicios del comprador.** Cuanta mayor importancia tenga, la sensibilidad a los precios por parte del comprador será menor.
- d) **La rentabilidad y margen del cliente.** Cuanta menor rentabilidad obtenga en su actividad más presión hará para comprar en mejores condiciones.

- e) **La diferenciación de los productos.** A menor diferenciación mayor será la presión que podrá ejercer el cliente al vendedor ante la amenaza de acudir a otro vendedor.
- f) **La existencia de bajos costes de cambio de proveedor.** Cuanto más fácil sea cambiar de proveedor más posibilidades de éxito tendrán las exigencias del cliente.
- g) **La posibilidad de integración vertical hacia atrás.** Cuanto más real sea la amenaza de que el cliente pueda pasar a fabricar el producto que compra, su poder negociador será mayor.
- h) **La información que el cliente tenga sobre el mercado.** Cuanta más información tenga el cliente y más transparente consiga que el mercado sea para él, podrá conseguir mejores condiciones de compra.

## **B. Poder de negociación de los proveedores**

Según (Porter, 2009, Pag 343), los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría. El poder de negociación que tengan los proveedores dependerá de los siguientes factores:

- a) **El grado de concentración del sector de los proveedores.** Cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.
- b) **Que no existan productos sustitutos para la venta en su sector.** Es decir, que el cliente sólo pueda comprar ese producto y no otro.
- c) **Que la empresa no sea un cliente importante del proveedor.** Cuanto menor sea el cliente menos capacidad de negociación tendrá frente al proveedor.
- d) **Que los proveedores vendan un producto que sea un *input* importante para el negocio del comprador.** Es decir, que la actividad del cliente dependa del producto ofrecido por el proveedor.
- e) **Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costes elevados por cambio de proveedor.** La diferenciación de productos siempre conlleva la fidelización del cliente. Por otro lado, si cambiar de proveedor lleva

aparejados costes importantes al cliente no le queda más remedio que seguir con el mismo proveedor.

- f) **Que el proveedor represente para el cliente una amenaza real de integración vertical hacia delante.** La posición de fuerza del proveedor frente al cliente será tanto mayor cuanto más fácil sea que aquel pueda entrar a operar como competidor en el mismo sector del cliente con lo que ya no lo necesitaría como comprador.

### C. Amenaza de nuevos competidores

Forman parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales con los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes. Pueden suponer una amenaza que produzca unos costes al alza, o que reduzca sus ingresos y produzca una disminución del rendimiento empresarial. Toda empresa debe tratar de conocer en la medida de lo posible las estrategias de los competidores presentes o futuros, para lo cual puede utilizar análisis detallados que muestren las fortalezas y debilidades de la propia empresa, tratando de encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

La aparición de nuevos competidores, como pueden ser: competidores extranjeros (entrantes nuevos en el sector), empresas de nueva creación (consecuencia del atractivo del sector o de transformaciones de las existentes), y competidores provenientes de otros sectores (producto de estrategias de diversificación de las empresas) reduce los beneficios empresariales dentro del sector. Los ajustes a la baja de precios, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, o una gama de bienes o servicios poco diferenciados son claros indicios de sectores de alta competencia.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores: i) **Economías de escala**, costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad; ii) **Curva de experiencia**, Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.; iii) **Ventaja absoluta en costos**, tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos; iv) **Diferenciación del producto**, el valor agregado al producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes puedan fidelizarse; v) **Acceso a canales de distribución**, el esfuerzo de que el producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros

comerciales y/o consumidor final; vi) **Identificación de marca**, el empeño y despliegue de esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca; y vii) **La reacción esperada**, la reacción que las nuevas empresas esperen de las empresas ya instaladas.

#### **D. Rivalidad entre competidores actuales**

Según (D'alessio, 2014), la rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas contra restadoras. El grado de rivalidad establecida entre las empresas depende de los siguientes factores:

- a) **El número de competidores en el sector.** Cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.
- b) **Las posibilidades de crecimiento del sector.** La rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.
- c) **La existencia de costes fijos elevados.** Si existen costes fijos elevados las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea la menor posible; así pues, la oferta en el mercado aumentará, creciendo la competencia entre empresas.
- d) **La diferenciación del producto.** A menor diferenciación de productos mayor competencia puesto que los compradores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.
- e) **El exceso de capacidad productiva.** Si existe un exceso de capacidad productiva, en el sector la oferta será mayor que la demanda y la rivalidad será mayor entre las empresas.
- f) **Grupos empresariales.** Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.

- g) **La existencia de fuertes barreras de salida de un sector.** La competencia se vuelve más dura aun cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales, la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario.

### E. Amenazas de productos y servicios sustitutos

(Porter, 2009, Pag 343), indica:

Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes. Para proteger su producto, las empresas del sector deberán intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial. “La entrada de productos sustitutos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia efectuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector” (D'alessio, 2014). (Ver figura 1).



*Figura 1.* Productos sustitutos. Extraído de Porter, M. (2009).

#### 2.2.1.4. Características y niveles del entorno empresarial

Sobre las características del entorno (Mintzberg, 1992), revela son: i) Dinámico, el entorno será estacionario o dinámico según que los factores que lo componen tengan pocos o muchos cambio; ii) Complejidad, el entorno será simple o complejo según que los factores que lo componen sean sencillos y comprensibles o sofisticados e incomprensibles; iii) Diversidad, el entorno será integrado o diversificado, según que los factores que lo compongan sean pocos y semejantes o muchos distintos; y iv) Hostilidad, el entorno será placido u hostil según sea menor o mayor la velocidad y efecto de sus impactos y la mayor o menor facilidad de adaptar respuestas por parte de la empresa.

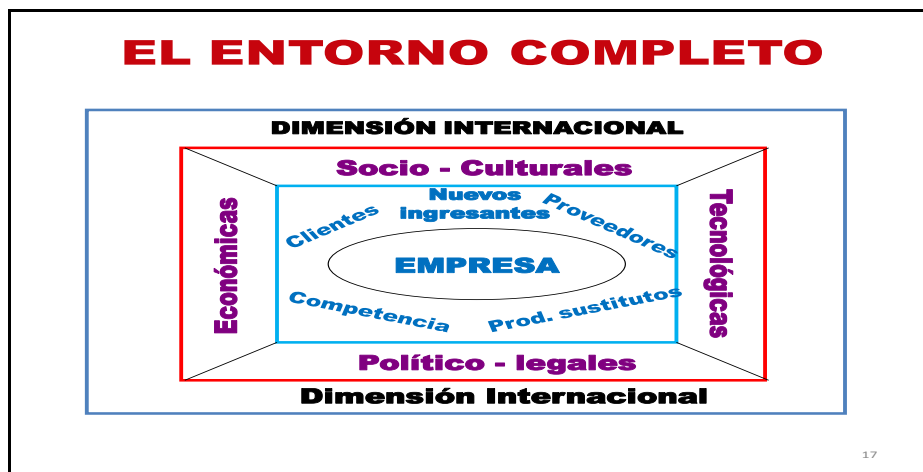
(Ansoff, 1918-2002) Distingue cinco niveles de turbulencia según las características del entorno:

- a) **Estable:** es el que se da cuando el entorno es estable, sencillo, en el que se puede prever el comportamiento futuro de sus variables, debido a su constancia
- b) **Reactivo:** Se presenta en entornos relativamente estables, favorables a la gestión empresarial, pero algo más complejos que el tipo de entorno estable.
- c) **Anticipador:** cuando el entorno es cambiante y desfavorable. En este nivel todavía es posible extrapolar situaciones y resultados pasados al presente, para enfrentarse así a las continuas alteraciones del ambiente externo.
- d) **Explotador:** se produce la complejidad y el dinamismo del entorno es tal que la dirección por extrapolación ya no es posible, debiendo el gerente desarrollar nuevas habilidades que le permitan predecir el cambio de forma acertada.
- e) **Creativo:** se presenta cuando la única solución es reaccionar frente a las alteraciones del entorno por medio de respuestas rápidas y flexibles. Las señales que transmite el entorno en este caso son débiles, por lo que es recomendable llevar a cabo una dirección estratégica basada en las contingencias.

Desde otro ángulo (Estallo, 2010), distingue dos niveles:

El micro entorno de una organización está compuesto por todas aquellas fuerzas o actores que tienen la capacidad de influir, de forma directa o indirecta, en la gestión de la entidad, la planificación y desarrollo de las relaciones de intercambio, con el objetivo de satisfacer las necesidades detectadas en el mercado.

El macro entorno, compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no se puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. A diferencia de los factores del micro entorno, éstos, no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial, son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado. (Ver figura 2).



*Figura 2.* Entorno general. Extraído de Entorno organizacional de (Suyo C. Aquiles, 2011)

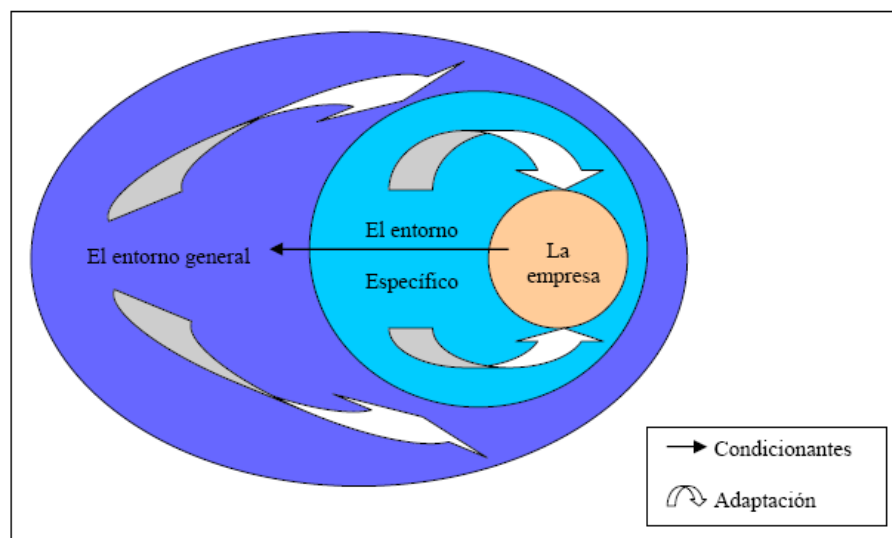
Por otra parte, (Diez, I.; De Castro, M. & Montoro, M., 2014), propone una forma de clasificación general y específica:

El **entorno general** se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Dentro de él se consideran el conjunto de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, que conforman el marco global de actuación. Con respecto al entorno general, la empresa no tiene prácticamente capacidad de control los fenómenos que en él se registran son meros datos para la empresa y como tal debe tomarlos. (págs. 98-99).

Mientras el **entorno específico**, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la empresa desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. (Ver figura 3).

Finalmente, (UTI, 2010) sobre los principales componentes del entorno específico, más de los indicados en los factores del entorno empresarial de Porter, M, indica los siguientes:

- a) **Entidades financieras**, las más comunes son los bancos, que prestan dinero a las empresas a cambio de un interés. Constituyen un elemento indispensable para la financiación de la empresa.
- b) **Administraciones públicas**, no sólo referido al Estado y a las comunidades autónomas, sino también a los gobiernos municipales. Es fácil comprobar la estrecha relación entre una empresa y la municipalidad local donde se encuentra establecida.
- c) **Mercado laboral**, factores decisivos de localización de una empresa. Los más importantes son: i) Costes **salariales**: constituyen una de las principales fuentes de costes de la empresa, por lo que es lógico que los quieran reducir; y ii) **Cualificación**: en ciertos sectores se necesitan trabajadores con un alto nivel de formación, por lo que las empresas deben instalarse en países y regiones donde sea posible encontrarlos.
- d) **Comunidad**: La vinculación de la comunidad donde se inserta, con una estructura social determinada, una mayor o menor inquietud por el medio ambiente y con un estilo de vida determinado.



**Figura 3.** El entorno general y específico, condicionantes y adaptación. Extraído de J. Cabanellas, 1997, p.96

### 2.2.1.5. Proceso de análisis del entorno empresarial

(Dess & Lumpkin, 2003, pág. 44), Describen cuatro importantes procesos para el análisis del entorno: exploración, vigilancia, acumulación de inteligencia competitiva y pronóstico, a continuación, se describen:

- a) **Explorar el entorno.** Supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir los cambios venideros y detectar cambios todavía en camino. Una buena exploración del entorno alerta a la organización sobre tendencias o acontecimientos críticos, antes de que los cambios hayan desarrollado un patrón discernible, y antes de que los competidores lo reconozcan. De lo contrario la empresa puede verse forzada a adoptar una postura reactiva en lugar de proactiva.
- b) **Vigilar el entorno.** Rastrea la evolución de las tendencias de éste, de las secuencias de acontecimientos o del curso de las actividades. Estas cuestiones quedan a menudo sin cubrir durante el proceso de exploración del entorno. Puede haber tendencias que la empresa encuentre accidentalmente o que, agentes externos a la organización terminen llevando a la empresa a que sean considerados.
- c) **Inteligencia competitiva.** Ayuda a las empresas a definir y comprender su sector y a identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimientos asociada a la obtención de datos e información

sobre los competidores, y la interpretación de tales datos para la toma de decisiones por parte de la dirección.

- d) **Pronosticar el entorno.** La exploración y vigilancia del entorno, así como la inteligencia competitiva, dan información importante para analizar el entorno; sin embargo, son de poca utilidad a menos que proporcionen información oportuna y relevante, que sea suficientemente fiable para ayudar a los directivos a hacer pronósticos correctos. Pronosticar el entorno supone desarrollar proyecciones posibles sobre el rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios en él.

## 2.2.2. El desempeño empresarial

### 2.2.2.1. Definición

(García, 2001), considera “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (pág. 102).

(Cravino, 2007) Define la gestión del desempeño “como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente” (pág. 287).

(Osorio & Espinoza, 1995) Definen como “un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación”. Los mismos autores aclaran:

La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio, (Osorio & Espinoza, 1995).

(NC, 2007) Señala “Es la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee”.

Por otra parte (Espinoza, 2007), indica “el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos” (pág. 89).

De la revisión bibliográfica, se puede deducir, en los últimos tiempos los diferentes autores sobre desempeño empresarial como una nueva concepción definida como la gestión del desempeño de las organizaciones referida a la búsqueda de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización mediante la aplicación de innovados conocimientos direccionados al mejor aprovechamiento de los recursos existentes en la organización encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, así como la adecuación a los factores intervinientes en el entorno.

#### **2.2.2.2. La teoría de la contingencia en el desempeño empresarial**

Sobre esta teoría (Chiavenato, Administración, 2001) alega:

Las organizaciones deben de adaptarse a los cambios que se van produciendo, de acuerdo al entorno en el que viven; de lo contrario, podrían afectar su permanencia. Desde la perspectiva del enfoque de la contingencia, la estructura y el funcionamiento de una organización no pueden comprenderse al margen de su interacción con situaciones o factores con situaciones o factores específicos del ambiente o contexto en el cual opera. Para una organización, son muchas las variables que existen en el entorno, y es necesario que sepa identificar aquellas que más le pueden afectar o de cuales puede obtener un beneficio. Los autores representativos de dicho enfoque han buscado identificar las variables del entorno externo que producen mayor impacto sobre las organizaciones, y establecer las relaciones entre tales variables y la estructura y funcionamiento de la organización (pág. 743).

De otro lado (Castillo, 2013), hace referencia:

Para que la organización trabaje de manera unificada y pueda lograr sus objetivos, es indispensable contar con una coordinación que cumpla con esta intención. La integración o coordinación es el proceso generado por presiones provenientes del ambiente, y cuyo propósito es proveer los medios suficientes para la resolución de

conflictos, unificar los esfuerzos y coordinar a los miembros de la organización y sus diferentes unidades, con la idea de alcanzar el objetivo común (pág. 142).

Se puede tener la suficiente afirmación, que la teoría de la contingencia se centra en el cambio constante, el cual se genera de manera externa, y la organización tiene la necesidad de cambiar de la forma en que lo hace el comportamiento del mercado del mercado. Teoría evolucionista que tiene mucha trascendencia en relación al enfoque de los determinantes de la competitividad (factores del entorno interno), como la capacidad de respuesta de las organizaciones para formular y aplicar estrategias coherentes que les permita tener una posición significativa en el mercado.

### **2.2.2.3. Factores que intervienen en el desempeño empresarial**

En el concepto de competitividad que busca crear y dominar las nuevas oportunidades en el mercado, teniendo en cuenta los permanentes cambios en los estilos de vida del cliente (Valietti, 2010, pág. 322), hace referencia a cuatro factores claves para que una empresa pueda llegar primero al futuro:

Comprender los requerimientos de diferenciación en el futuro.

Buscar oportunidades futuras y comprenderlas.

Ser capaz de infundir en todos los niveles de la organización el viaje al futuro.

Ser el primero en llegar, corriendo menores riesgos.

Abrir un camino es más gratificante que tomar el camino de otros como referencia, porque no se llega primero al futuro dejando que otro marque el rumbo.

La autora señala: los términos eficiencia, excelencia y competitividad son algunos de los más empleados a la hora de calificar o analizar una empresa, estos son los elementos fundamentales que componen al desempeño empresarial. La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad. Entre los objetivos básicos de una empresa se encuentra lograr la eficiencia, eficacia, el auto control y la competitividad en general, o sea, toda empresa busca la supervivencia dentro del entorno económico y el mercado.

La mejora del desempeño de una empresa genera beneficios tanto internos como externos. Entre los beneficios internos se pueden mencionar los relacionados con el

entorno laboral, la comunicación, la satisfacción de los trabajadores, propicia el trabajo en equipo, aumenta la productividad, la rentabilidad etc. (Fuentes, M.& Hurtado, T., 2009).

Los externos incluyen los impactos positivos, tanto en clientes externos como en la sociedad de forma general, dándole prestigio a la entidad. Como se puede apreciar los impactos relacionados con el desempeño empresarial responden a la eficacia y eficiencia de la organización, es por esto que cuando se habla de desempeño, se está hablando además de estos dos términos pues la relación entre los mismos es estrecha y su análisis es importante dentro de esta investigación. El desempeño de toda organización depende de varias variables, entre las que se encuentran la eficacia y eficiencia. El vínculo que se establece entre estos elementos presupone que se parta de definir el concepto de los mismos.

Para tener una mejor idea de los factores que buscan relacionar el nivel de desempeño en relación a la operatividad de los factores, se acude a definirlos:

#### **a) Eficiencia**

Según (Noda Hernández, 2004, pág. 239), Dice existe dos acepciones de eficiencia que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; y la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios.

De otro lado (Ledo Galano, R.& Osorio Martinez, 2009), revelan “el que expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario”.

Por su parte (Valiotti, 2010, pág. 326), afirma es un concepto relativo a la obtención de resultados en relación al uso de los recursos. Se mide a partir de un sistema de indicadores, resulta difícil llegar a conclusiones completas con uno solamente pues los indicadores reflejan aspectos de la realidad y no toda la realidad, existen indicadores sintéticos como la rentabilidad, la productividad, el

costo por peso, que sirven para hacer evaluaciones diagnósticas de la eficiencia, pero siempre un estudio más profundo, buscando las relaciones causa- efecto implicaría la utilización de un sistema de indicadores organizados piramidalmente.

## **b) Eficacia**

(Alegre, 2009, pág. 245), considera a la eficacia como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”. (Alama Belamaric, 2001), dice “Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización”.

(Ledo Galano, R.& Osorio Martinez, 2009), mencionan la eficacia es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado. Efectivamente no cabe duda que ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que dichos objetivos se correspondan a una necesidad real determinada.

Es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. (Valiotti, 2010, pág. 327).

Finalmente da a conocer que ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas

sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si esta empresa no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría su desempeño, el cual quizás no sea negativo, pero tampoco sería el óptimo. Para una mejor comprensión de este último planteamiento es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

En el mundo de las organizaciones empresariales de las definiciones en curso, se consideran las que dicen que la **eficacia** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mientras que la **eficiencia** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. (Pérez Q., 2013).

### c) **Competitividad**

Al respecto (Valiotti, 2010, pág. 331) indica:

La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

Para (Porter M. , 2003), a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades. “La ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo”. La cadena de valor descompone la actividad de la empresa en sus elementos básicos: diseño del producto, abastecimiento, producción, comercialización, distribución y demás funciones de apoyo.

El mismo autor refiere “El entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas. Algunos entornos nacionales parecen más estimulantes que otros”. El entorno proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad competitiva de la empresa, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular estrategias para alcanzarla.

De (Valiotti, 2010, pág. 332), se puede rescatar y considerar:

La competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

#### **d) Productividad**

Al respecto (Carro Paz & Gonzales Gomez, 2010), hace mención:

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto/servicio) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos).

De similar forma (Casanova, 2008, pág. 216), sobre la productividad indica:

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Según (Hayes R, 2008) en términos cuantitativos, “la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados”.

Entonces se puede entender que productividad es la relación entre los outputs generados por un sistema y los inputs suministrados para crear esos outputs. Inputs en la forma genérica de trabajo (recursos humanos), capital (activos físicos y financieros), energía, materiales y datos, son introducidos en un sistema. Estos recursos son transformados en outputs (bienes y servicios). La productividad es la relación entre la cantidad producida por un sistema dado durante un periodo dado de tiempo y la cantidad de recursos consumidos para crear o producir dichos outputs durante el mismo periodo de tiempo.

Según (Greg Frazair, 2008), los factores que afectan a la productividad son:

- i) **factores externos**, que incluyen la regulación del gobierno, competencia y demanda, están fuera del control de la empresa, estos factores pueden afectar tanto al volumen de la salida como a la distribución de la entradas;
- ii) **De producto**: es un factor que puede influir grandemente en la productividad, usualmente se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías las cuales mejoran la productividad;
- iii) **Investigación de desarrollo**: no todos están de acuerdo en que los gastos de investigación y desarrollo repercuten necesariamente en la productividad, se dice que la mayor parte de la investigación y desarrollo está enfocada al desarrollo de productos y a resolver problemas de ambiente más que al mejoramiento de la productividad;
- iv) **Proceso**: estos factores incluyen flujo del proceso, automatización, equipo y

selección de tipos de proceso. Si el tipo de proceso no se selecciona adecuadamente de acuerdo al producto y al mercado, pueden resultar deficiencias. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad; v) **De capacidad e inventarios:** la capacidad en exceso, es con frecuencia, un factor que contribuye a reducir la productividad, la capacidad casi nunca puede ajustarse a la demanda, pero la planeación cuidadosa de la capacidad puede reducir tanto la capacidad en exceso como la capacidad insuficiente; vi) **Fuerza de trabajo y de calidad:** la fuerza de trabajo es tal vez el más importante de todos, está asociado a un gran número de factores: selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos; vii) **La calidad:** se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

Dentro de los factores internos y externos que afectan la productividad se consideran:

- a) **Factores internos:** Inversión, capital de trabajo, investigación y desarrollo, utilización de la capacidad, terrenos y edificios, materiales, energía, máquinas y equipo y recursos humanos.
- b) **Factores externos:** Disponibilidad de materiales o materias primas, mano de obra calificada, políticas estatales relativas a tributación y aranceles, Infraestructura existente, Disponibilidad de capital e intereses, Medidas de ajuste aplicadas.

#### 2.2.2.4. Medición del desempeño empresarial

La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

(Sánchez A. Ana P.& Alvarado V., Víctor, 2011) indican:

La aplicación de la técnica de análisis por indicadores refiere el estudio de las tendencias y las relaciones de las causas efectos entre los elementos que forman la

estructura operativa de la empresa. El análisis por indicadores de ninguna manera pretende suplir a la evaluación por criterio y buen juicio; sin embargo, es una herramienta muy útil que sirve al administrador como base para la toma de decisiones y para auxiliarlo en muchas de las que toma en forma intuitiva por carecer de ésta información.

Según (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2009, pág. 749):

El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

Una encuesta desarrollada (Fitzgerald, L., Johnston R.; Brignall S.; Silvestro R.& Voss C., 1991) permitió definir que el desempeño empresarial se debe de medir considerando seis dimensiones: i) Desempeño competitivo; ii) Desempeño financiero; iii) Calidad en el servicio (SERVQUAL, Service Quality); iv) Flexibilidad de adaptación en las actividades; v) Innovación; y vi) Aplicación de los recursos.

Sin embargo, se deben incorporar indicadores que se consideran relevantes para completar todo análisis sobre el desempeño empresarial como la medición de: la eficiencia, la eficacia, la efectividad.

Los autores indican:

Es importante recalcar que para el análisis del desempeño y la productividad empresarial toda organización debe de contar con varios métodos para la medición de los mismos de manera que se pueda determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los planes de acción; en otras palabras, es necesario el establecimiento de estándares de desempeño y productividad de manera equilibrada con respecto a los objetivos específicos definidos en los planes.

Al respecto (Camisón, 2004), señala:

La escala recoge aproximaciones tres dimensiones del desempeño. La primera dimensión de los resultados de la empresa es la rentabilidad del capital (CP), medida a partir de tres indicadores sobre la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y la rentabilidad sobre ventas, en todos los casos medidos como índices promedios de

los últimos 5 años. Un segundo grupo de indicadores alude al desempeño en el mercado (MP), valorado a partir de tres indicadores representativos del crecimiento en ventas, la ganancia de cuota de mercado y la creación de riqueza –valor de mercado / valor contable-. La tercera dimensión de desempeño es la satisfacción de los stakeholders (SS), en base a dos agregados referidos a la satisfacción de los clientes y a la satisfacción de los empleados. En todos los agregados, se trata de índices promedios del desempeño durante los últimos 5 años.

### 2.3. Definición de términos (marco conceptual)

**Análisis de los grupos de interés (*stakeholders*).** El análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.

**Análisis externo de la empresa.** Se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.

**Benchmarking.** El proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.

**Capacidad.** Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

**Competencias.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**Efectividad.** Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

**Eficacia.** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

**Eficiencia** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

**Entorno de la empresa.** Es un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación.

**Entorno estable.** Sus elementos experimentan pocos cambios. La empresa los puede prever con técnicas de previsión, haciendo estudios de las tendencias, etc. Es el tipo más sencillo.

**Entorno turbulento.** Sus elementos experimentan muchos cambios, que se dan de una forma rápida y muy difícil de prever. Las empresas, para convertirse en cada vez más fuertes, se van haciendo cada vez mayores y se van interrelacionando.

**Evaluación del desempeño.** Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

**Indicador de desempeño.** Variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la empresa de servicios o muestra los resultados en relación con lo planeado.

**Seguimiento del desempeño.** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

**Toma de decisiones.** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial.

## Capítulo III

### Diseño metodológico

#### 3.1. Definición de variables

##### 3.1.1. Definición conceptual

###### Factores del entorno interno

Son los que originan cambios importantes en la empresa, que influyen en el funcionamiento de ella. En estos factores se identifican las fuerzas y debilidades de la empresa cantidad y calidad recursos. Son aquellos que la empresa puede cambiar o mejorar (Alviar Ramirez, 2011).

###### Desempeño empresarial

(García, 2001), considera “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (pág. 102). La gestión del desempeño se refiere a la búsqueda del incremento de los niveles de eficiencia y eficacia en el uso racional de los recursos de la organización.

##### 3.1.2. Definición operacional

Conjunto de factores de índole interno de la organización empresarial definida en diferentes condiciones y su estrecho predominio en el desempeño empresarial hotelera medida a través de los parámetros de eficiencia, eficacia, competitividad y productividad.

#### 3.2. Operacionalización de variables

##### 3.2.1. Variables, Dimensiones, indicadores y sub indicadores

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Índices
	Clientes	Servicios	Clientes y volumen	
			Relación costos/precios	
			Importancia de producto	
			Diferenciación	
		Nivel de rentabilidad		
		Información de mercado		
	Estrategias usuales			
	Proveedores	Cantidad		
		Nivel de importancia		
		Nivel de servicio		

<b>Factores del entorno interno</b>		Grupos de proveedores	Fidelización			
			Cambio de proveedor			
		Estrategias usuales				
	<b>Competidores</b>	Nuevos	Tipos de competidores	Extranjeros		
				Nueva creación		
			De otros sectores			
			Inversiones			
		Amenazas de ingresos	Acceso a canales de distribución			
			Reacción esperada			
			Cantidad competidores			
	Actuales	Competencia en el sector	Crecimiento del sector			
			Capacidad productora			
Diseño de estrategias		Diferenciación del servicio				
Barreras de salida						
<b>Servicios sustitutos</b>	Tipos de servicios					
	Nivel de prestación					
	Precio de servicios					
	Estrategias de desarrollo					
<b>Desempeño empresarial</b>	<b>Eficiencia</b>	Nivel de utilización de recursos	Relación de cantidad utilizada y programada			
		Nivel de aprovechamiento de recursos utilizados	Relación de cantidad utilizada y servicio			
	<b>Eficacia</b>	Resultados alcanzados	En relación a objetivos	Cumplimientos de metas		
			En relación a la misión	Cumplimiento de tiempos		
			En relación al mercado (s)	Satisfacción organizacional		
	<b>Competitividad</b>	Capacidad competitiva	Diseño de producto	Productores		
			Producción			
			Distribución			
			Satisfacción y fidelización			
	<b>Productividad</b>	Interna	Recursos	Materiales		
				Capital de trabajo		
			Proceso de producción	Capacidad instalada		
				Calidad		
		Inventario				
		Externa	Disponibilidad	Investigación y desarrollo		
				Materiales		
Fuerza de trabajo						
			Financiera			
			Tecnología			

Figura 4. Definición conceptual y operacional de variables. Fuente: Producción propia.

### 3.3. Hipótesis de la investigación

#### Hipótesis general

Los factores del entorno interno empresarial influyen de manera poco favorable en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.

#### Hipótesis específicas

El comportamiento de los factores del entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, es determinante.

El nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, es moderado.

### 3.4. Tipo y nivel de investigación

#### 3.4.1. Tipo de investigación

El estudio se acogerá al tipo de investigación científica básica. (pág. 43), indica:

La básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos.

(Diaz, 2006, pág. 31), menciona “Se interesa por el acopio de información para enriquecer el conocimiento teórico científico, en base al descubrimiento de principios y leyes”.

#### 3.4.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación a usarse en este trabajo de investigación, es la investigación de nivel explicativa. Según (Sampieri, 1998, pág. 74), “Este nivel de investigación están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas”

### **3.5. Método y diseño de investigación**

#### **3.5.1. Método de investigación**

El método que se aplica al trabajo de investigación será el deductivo-inductivo. Según (Tamayo, 2003) y (Carvajal, 2013) señalan:

En la ciencia contemporánea se emplea el método deductivo de investigación en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada teoría. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la lógica. El método deductivo de investigación permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas. Este método consiste en inducir una ley y luego deducir nuevas hipótesis como consecuencia de otras más generales. Adicionalmente por el alcance de la investigación se aplicará el método de análisis y síntesis.

#### **3.5.2. Diseño de investigación.**

El diseño a usarse en este trabajo es la investigación no experimental, Transeccional/causal. (Díaz, 2006, págs. 38-39) Señala:

Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después describirlos, analizarlo.

### **3.6. Población y muestra**

#### **3.6.1. La población**

Está compuesta por 47 hoteles debidamente formalizados en el sector de turismo de la ciudad de Abancay. (Directorio de la DIRCETUR Abancay 2016). Geográficamente el estudio se centra en la ciudad de Abancay, por la considerable cantidad de hoteles y el flujo de clientes en el servicio facilitado. Temporalmente se hace una investigación retrospectiva al año 2016.

### **3.6.2. Muestra**

#### **3.6.2.1. Técnicas de muestreo no probabilístico**

La investigación en marcha se adecuará al muestreo no probabilístico consecutivo, (Corbetta, 2003) indica:

Es muy similar al muestreo por conveniencia, excepto que intenta incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra. Esta técnica de muestreo no probabilístico puede ser considerada la mejor muestra no probabilística, ya que incluye a todos los sujetos que están disponibles, lo que hace que la muestra represente mejor a toda la población.

#### **3.6.2.2. Tamaño y cálculo del tamaño**

Se considera 47 hoteles de la ciudad de Abancay, aplicada con el muestreo no probabilístico consecutivo, como técnica de muestreo donde los elementos serán elegidos a juicio del investigador.

### **3.7. Procedimiento de la investigación**

#### **3.7.1. Técnicas e instrumentos investigación**

##### **3.7.1.1. De recolección de datos**

Al respecto (Hurtado, 2000) señala “La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación” (pág. 164).

Ibíd. (pág. 469) El cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. A ello se agregan las técnicas de la revisión documentaria y observación.

(Rodríguez Peñuelas, 2008, Pag.10) dice “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”.

### 3.7.1.2. De procesamiento y análisis de datos

El Paquete estadístico para las ciencias sociales o SPSS contiene dos partes: “a) vista de variables (para definiciones de las variables y consecuentemente, de los datos) y b) vista de los datos (matriz de datos). El programa SPSS trabaja de una manera sencilla y practica: el investigador usuario ingresa los datos recolectados en la matriz de datos, tal como se hace en otros programas, selecciona las opciones que considere necesarias, de acuerdo a los propósitos de su investigación, ya sea correlacionar dos o más variables, realizar una regresión, un análisis bivariado, etc. El programa posee además distintas herramientas para elaborar los gráficos estadísticos básicos.

## Capítulo IV

### Resultados

#### 4.1. Diagnóstico situacional de los factores del entorno interno empresarial en el desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay

##### 4.1.1. A nivel nacional

El desarrollo de la industria hotelera en Perú tiene un futuro prometedor, con la llegada de nuevas inversiones hoteleras y la culminación de proyectos que actualmente están en marcha. El crecimiento del turismo receptivo, el fortalecimiento del turismo interno y la fuerte demanda del segmento corporativo garantizan la rentabilidad del negocio hotelero en los próximos años.

(Arias, 2017), indica de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, entre los años 2011 y 2015, a nivel nacional, el número de establecimientos de hospedaje se ha incrementado en 32.6%, con más de 4,800 nuevos establecimientos de hospedaje integrándose a la oferta turística en este periodo. Por su parte, el número de habitaciones y de camas se ha incrementado en 18.3% y 17.0%, respectivamente.

En el periodo 2011-2015, se instalaron en el país 42 nuevos hoteles de cuatro y cinco estrellas, permitiendo un incremento de 36.5% de esta oferta. Asimismo, el número de habitaciones y de camas aumentó en 39.9% y 40.7%, respectivamente. En esta categoría, la evolución de la oferta ha venido acompañada del crecimiento de la demanda; así, la ocupabilidad de las habitaciones, en promedio, se ha elevado de 55% en el año 2011 a 61% en el 2015.

En el periodo 2011-2016, Perú recibió una inversión hotelera de cadenas hoteleras y marcas internacionales ascendente a US\$ 600 millones. Lima concentró el 55.8% de las inversiones. Fuera de Lima, los lugares en donde se realizaron las inversiones en nuevos hoteles fueron Arequipa, Colca, Moquegua, Tacna, Cusco, Paracas, Caral, Trujillo, Piura, Tumbes, Punta Sal, Cajamarca, Chachapoyas, Iquitos, Pucallpa, Cusco, Machu Picchu, y Urubamba.

Para el periodo 2017-2021, se proyecta la ejecución de 62 nuevos hoteles de importantes cadenas hoteleras, incrementando la oferta en 8,279 habitaciones más. La inversión será de aproximadamente US\$ 1,141 millones y Lima concentrará el 76.7%.

Lima será la ciudad en donde se construirán el mayor número de hoteles (35), seguida de Piura (7), Arequipa (6) y Cusco (6). Asimismo, por número de nuevas habitaciones, Lima presentará el mayor incremento (5,873 habitaciones adicionales); le seguirán Arequipa/Colca (592 habitaciones adicionales), Cusco/Valle Sagrado (573 habitaciones adicionales) y Piura (536 habitaciones adicionales).

Según (Canales, 2017), presidente del Buró de Convenciones de Lima. Indica las inversiones hoteleras en el Perú hasta el 2021, sobrepasarán los US\$3,000 millones, de los cuales, el 60% corresponde a Lima y el 40% restante al interior. "Eso quiere decir que, hay un boom hotelero en nuestro país, sin tener una ley de promoción a la inversión en hotelería, a comparación de Colombia que tiene exoneración del impuesto a la renta entre 20 a 30 años. En el Perú solamente hay una devolución anticipada del Impuesto General a Las Ventas (IGV), siempre y cuando la inversión haya sido superior a los US\$ 5 millones".

(Canales, 2017), ha precisado que, en Perú, hay una construcción permanente de hoteles, hay una muy buena mano de obra calificada, hay marcas que desean ingresar al país, que es más atractivo para invertir en el rubro hotelero. El crecimiento hotelero en el Perú en los últimos diez años ha sido superior al 10%. El 98% de la inversión hotelera en el Perú lo realiza el inversionista nacional. Del 2010 al 2016, se registró más de US\$ 2,500 millones en inversión hotelera, de las cuales el 40% corresponde a Lima.

#### **4.1.2. A nivel local**

(Monsalve, 2017), resaltando el estudio de Mincetur, señala que, en provincias la inversión hotelera será de 265.9 millones de dólares en la ejecución de 27 hoteles nuevos que representarían 2.406 habitaciones adicionales.

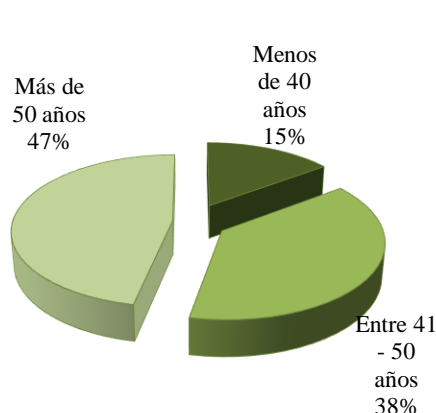
El departamento de Piura, involucra más proyectos hoteleros en el interior del país, pues se construirán 7 nuevos hoteles en las localidades de Máncora, Colán y Talara, sumando así 536 habitaciones adicionales.

“Las cadenas internacionales están apuntando al norte porque se están volviendo atractivo para el turismo corporativo, que ahora involucra el mayor número de visitantes”, manifestó Tibusay Monsalve.

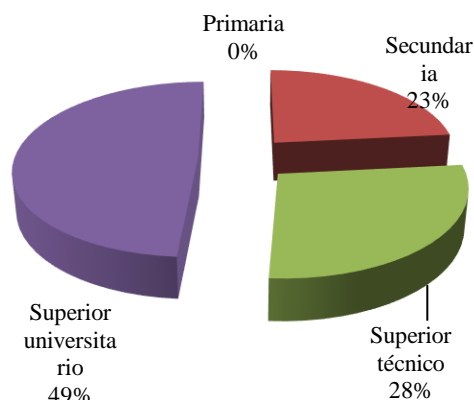
El informe también reporta proyectos en las regiones de Cusco (6 hoteles y 573 habitaciones más), Arequipa (6 hoteles y 592 habitaciones adicionales), La Libertad (2 hoteles y 170 habitaciones nuevas) y Lambayeque (1 hotel y 65 habitaciones más).

También hay en Loreto (1 hotel y 60 habitaciones nuevas), San Martín (1 hotel y 85 habitaciones adicionales), Huancayo (1 hotel y 140 habitaciones más), Abancay (1 hotel y 105 habitaciones nuevas) y Tacna (1 hotel y 80 habitaciones adicionales).

De forma particular las características de la industria hotelera se describen en los siguientes: La edad de los empresarios en el 47% han indicado tener más de 50 años, el 38% fluctúa en las edades de 41 a 50 años y un reducido 15% con menos de 40 años. Esta situación permite afirmar la idea que la industria hotelera se ha venido impulsando desde buenos años atrás. Respecto al grado de instrucción de los mismos: el 49% indicaron pertenecer al nivel de superior universitario, el 28% superior técnico, el 23% de grado secundario, el dato se muestra en las figuras 5 y 6.



*Figura 5.* Edad de los empresarios hoteleros de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

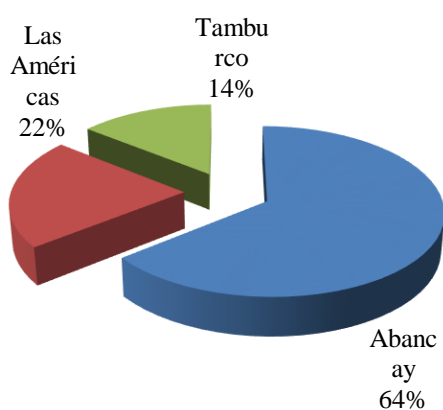


*Figura 6.* Grado de instrucción de los empresarios hoteleros de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

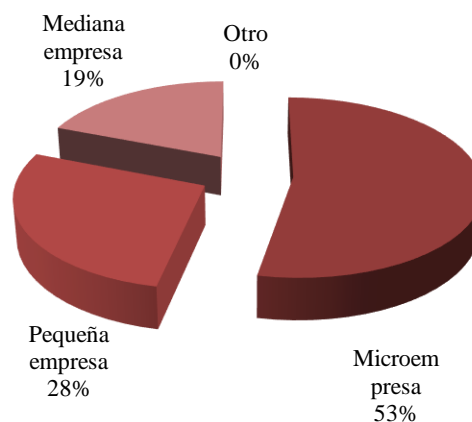
Por otro lado, la ubicación geográfica y espacial de los establecimientos hoteleros en la ciudad de Abancay, muestra una distribución del 64% en Abancay, el 22% en el centro Poblado las Américas y el 14% en el Distrito de Tamburco. En cuanto corresponde a los

estratos empresariales: el 53% pertenecen al estrato microempresa, el 28% han reflejado ser pequeñas empresas y en escaso 19% como mediana empresas. La información se muestra en las figuras 7 y 8.

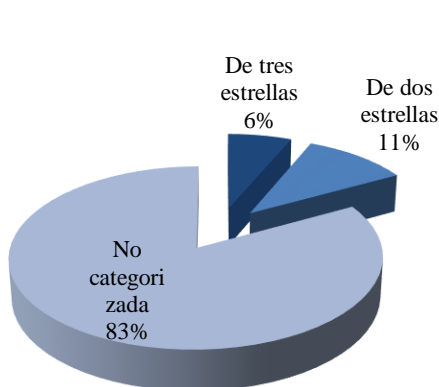
Finalmente, sobre las categorías de hoteles, se puede señalar que el 83% de los establecimientos no están categorizadas, el 11% hoteles de dos estrellas y el 6% de tres estrellas. En lo que corresponde al tiempo de operación se ha reflejado: el 66 de las empresas tienen más de tres años de permanencia, el 19% entre 01 a 03 años y el 15% con menos de 01 año. Datos que se adjuntan en las figuras 9 y 10.



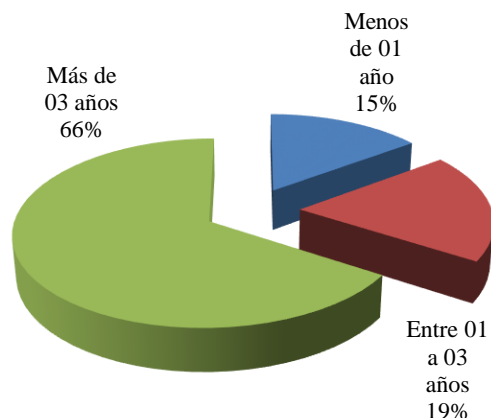
*Figura 7.* Ubicación geográfica de los hoteles de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 8.* Tipo de empresa hotelera de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 9.* Categoría de hotel de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 10.* Tiempo de operación de la empresa hotelera de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas plasmadas.

Sobre las empresas hoteleras se puede concluir, que la mayoría de ellas están centralizadas en Abancay como ciudad definidas como microempresas no categorizadas y que han venido operando con más de tres años con propietarios bastante instruidos.

## 4.2. El entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay

### 4.2.1. Clientes

Partiendo de la sugerencia, en el marco de la permanente competitividad en el mercado; las empresas dedicadas a las actividades hoteleras no se limitan a ofertar sus servicios hoteleros a sus clientes actuales, sino va más allá, la oferta se expande a clientes potenciales sean estas de forma natural o jurídica. A ello se suma la discrepancia de los gustos y preferencias de los clientes que en los últimos años vienen mostrando cambios en la creación de las expectativas y percepción de un servicio hotelero. La empresa hotelera como proveedora de los servicios de forma directa y permanente tiene la obligación de adaptarse a esas nuevas tendencias de vida del cliente.

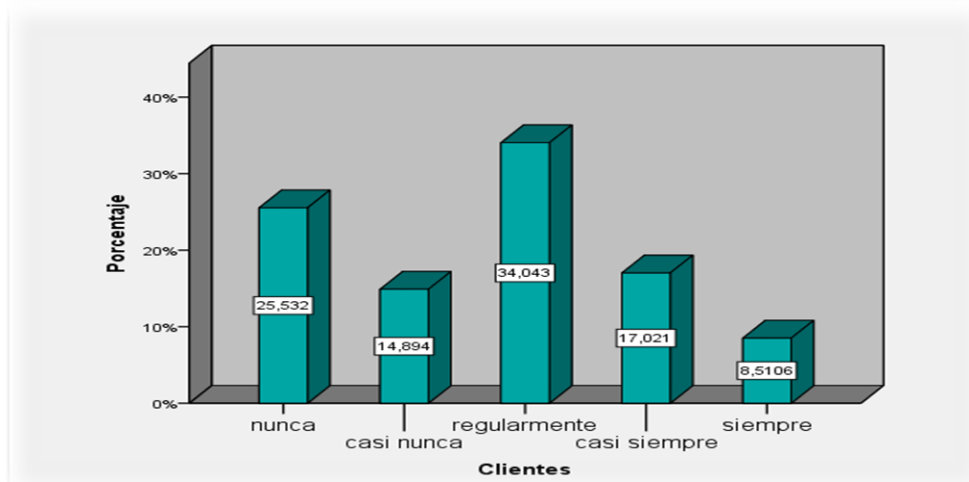
En lo que corresponde a la concurrencia de los clientes a las proveedoras de servicios hoteleros se aprecia en la tabla 1 y figura 11. El 34% de los encuestados han manifestado una regular concurrencia a los servicios ofrecidos, el 25.5% indica nunca y el 17% casi siempre. Esta realidad en el marco de la competitividad se sustenta en varios aspectos que tienen en mente el cliente, unos en los precios, otros en la calidad del servicio, condiciones físicas, entre otros; donde el cliente va instaurando un concepto de servicio.

Tabla 1.

*Clientes de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

Clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	25,5	25,5	25,5
	Casi nunca	7	14,9	14,9	40,4
	Regularmente	16	34,0	34,0	74,5
	Casi siempre	8	17,0	17,0	91,5
	Siempre	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 11.* Clientes de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.1.1. Servicios

##### a) Atención de clientes y cumplimiento de la planificación de la empresa

Sobre la cantidad de clientes facilitados de servicios hoteleros en relación a lo planificado por la proveedora se puede observar en la tabla 2 y figura 12. El 47% ha indicado que casi siempre han ido acudiendo a los establecimientos hoteleros, El 38% regularmente, el 11% casi nunca. En el marco de la competitividad, esta situación se puede manifestar en la sostenibilidad de las empresas que enmarcan entre casi siempre y regular, donde se puede entender que se ha venido trabajando en función de la planificación de las habitaciones existentes y clientes programadas para cada periodo de tiempo, así como las estaciones de baja y alta como suele suceder en este sector industrial.

Tabla 2

*Clientes atendidos de servicio hotelero y nivel de cumplimiento de la planificación de la empresa*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	3	6,4
	Casi siempre	22	46,8
	Regularmente	18	38,3
	Casi nunca	5	10,6
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

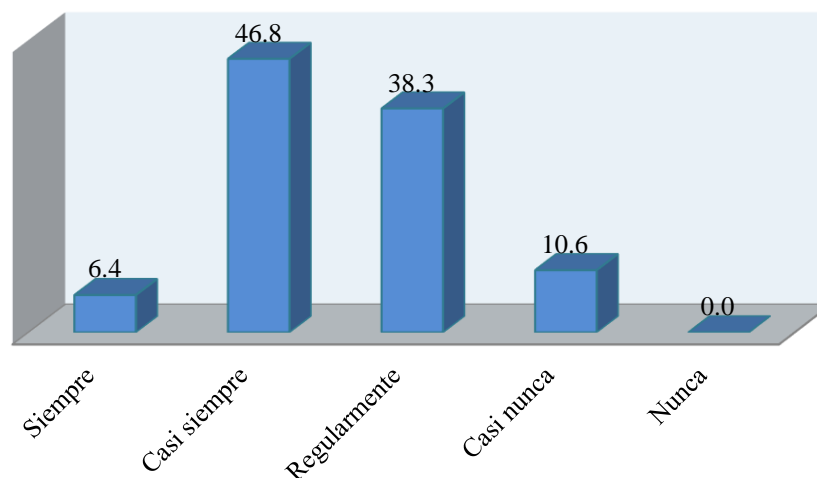


Figura 12. Clientes atendidos de servicio hotelero y nivel de cumplimiento de la planificación de la empresa. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### b) Los precios bajos y el acceso de los servicios hoteleros

Sobre la incidencia de los precios en los servicios hoteleros se desprende en la tabla 3 y figura 13 muestra, donde el 49% de las empresas han manifestado que casi siempre es importante en los clientes el aspecto precio en el acceso a los servicios hoteleros, mientras en el 21% indicaron que el precio forma parte de forma regular y 15% siempre y casi nunca.

Sobre el tema (Porter, 2009, pag 342), indica los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores. Es decir, que casi en la mitad de los clientes ha venido primando el precio de los servicios convirtiéndose en un factor de competencia entre los proveedores del mercado hotelero.

Tabla 3

*Importancia de los precios bajos para el acceso de los servicios hoteleros*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	7	14,9
	Casi siempre	23	48,9
	Regularmente	10	21,3
	Casi nunca	7	14,9
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

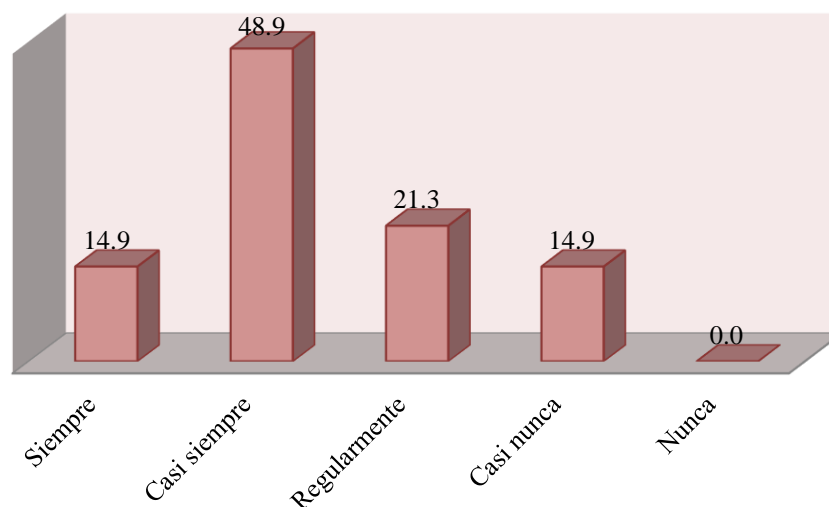


Figura 13. Importancia de los precios bajos para el acceso de los servicios hoteleros.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

### c) Los clientes y las condiciones del servicio hotelero

En lo que corresponde a la captación de clientes en relación a las condiciones del servicio se muestra en la tabla 4 y figura 14. Donde el 43% de los empresarios manifiestan que los clientes se han venido percatando bastante sobre las condiciones apropiadas de los servicios hoteleros, el 36% indican que regularmente se han fijado al respecto y 19% casi siempre.

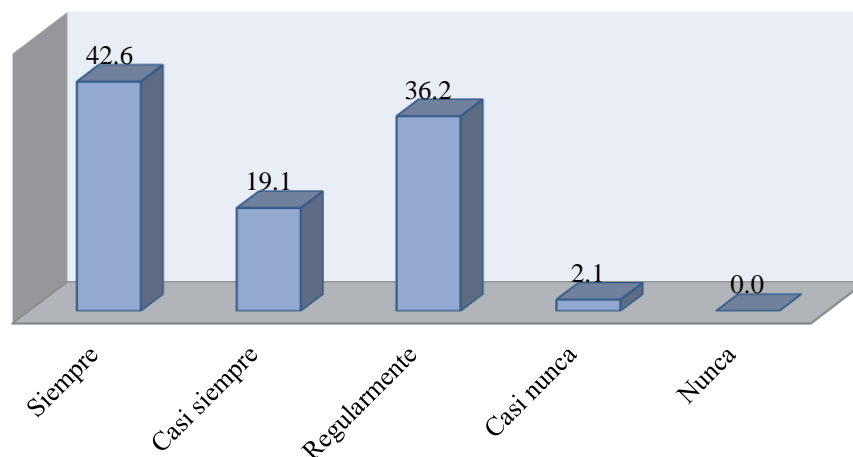
Haciendo reincidencia de (Porter, 2009, pag 342), los clientes muchas veces fuerzan a la competencia en cuanto a mejores y mayores servicios propiciados en las aceptables condiciones del servicios, de forma particular en los servicios básicos, presentación de habitaciones, horarios entre otros, para este quehacer los proveedores tienen que estar muy comprometidos en cuanto a información de las necesidades del cliente.

Tabla 4

*Los clientes y las condiciones del servicio hotelero ofertado*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	20	42,6
	Casi siempre	9	19,1
	Regularmente	17	36,2
	Casi nunca	1	2,1
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 14.* Los clientes y las condiciones del servicio hotelero ofertado.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas plasmadas.

#### **d) Los clientes, la calidad de servicio e innovación de los servicios hoteleros**

Respecto el comportamiento de los clientes relacionados a la calidad del servicio e innovaciones de las empresas proveedoras, en la tabla 5 y figura 15 se puede observar; que el 45% de los encuestados han revelado que el cliente casi siempre se interesa en la calidad de servicio y muestras de permanente innovación, mientras el 38% han indicado que siempre es determinante éstos aspectos y el 15% se han venido advirtiendo de forma regular.

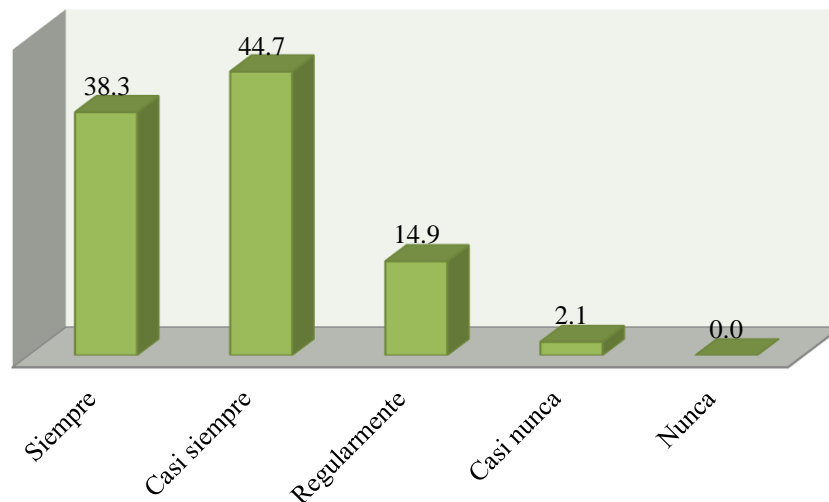
Dentro del concepto de la globalización y competencia del mercado, es de vital jerarquía el mejoramiento permanente de la calidad del servicio que se va involucrando en la innovación de las formas de servicio que se define en la confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes tangibles; que hacen de que el cliente tenga un nuevo concepto de servicio, muchas veces más allá de los precios ofertados.

Tabla 5

*Los clientes, la calidad de servicio e innovación más allá de los precios*

	Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	18	38,30
	Casi siempre	21	44,68
	Regularmente	7	14,89
	Casi nunca	1	2,13
	Nunca	0	0,00
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 15.* Los clientes, la calidad de servicio e innovación más allá de los precios.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.1.2. Rentabilidad

En toda prestación de servicios, la rentabilidad y margen del cliente se concentra en la oferta de mejores condiciones de servicio, el mismo que se convierte muchas veces en el nivel de satisfacción. En las empresas hoteleras esta realidad se divide en la tabla 6 y figura 16, donde el 36% han manifestado que regularmente busca el cliente de las mejores condiciones de servicio como beneficio, el 32% han asegurado casi siempre el cliente busca este aspecto y el 26% indica que siempre.

Las bases de aplicación del mejoramiento estaban ajustadas en analizar la situación, entender las causas, desarrollar una estrategia, implementar los cambios y controlar la respuesta del cliente.

Tabla 6

*La exigencia de mejores condiciones de servicio hotelero como beneficio del cliente*

	Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	12	25,5
	Casi siempre	15	31,9
	Regularmente	17	36,2
	Casi nunca	3	6,4
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

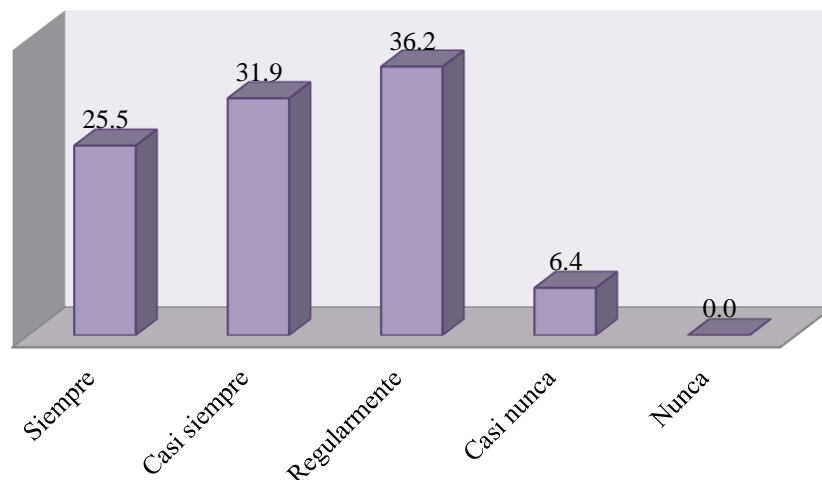


Figura 16. La exigencia de mejores condiciones de servicio hotelero como beneficio del cliente. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.1.3. Información del mercado

Contar con información sobre las ofertas del mercado hotelero es una ventaja que el cliente posee para asumir decisiones de solicitar el servicio. En relación al tema la tabla 7 y figura 17 muestra, el 53% han declarado que casi siempre los clientes que buscan servicios hoteleros en la ciudad de Abancay, tienen referencias de las condiciones de servicio de otras similares, mientras el 23% afirmaron que siempre y otro 23% han indicado que esta sucede de forma regular.

Definitivamente el cliente busca de información clara y precisa concerniente a las condiciones de servicio de las empresas hoteleras, como beneficio para tomar decisiones de elección del establecimiento hotelero.

Tabla 7

*Conocimiento de los clientes sobre condiciones de servicio de otras empresas similares*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	11	23,4
	Casi siempre	25	53,2
	Regularmente	11	23,4
	Casi nunca	0	0,0
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

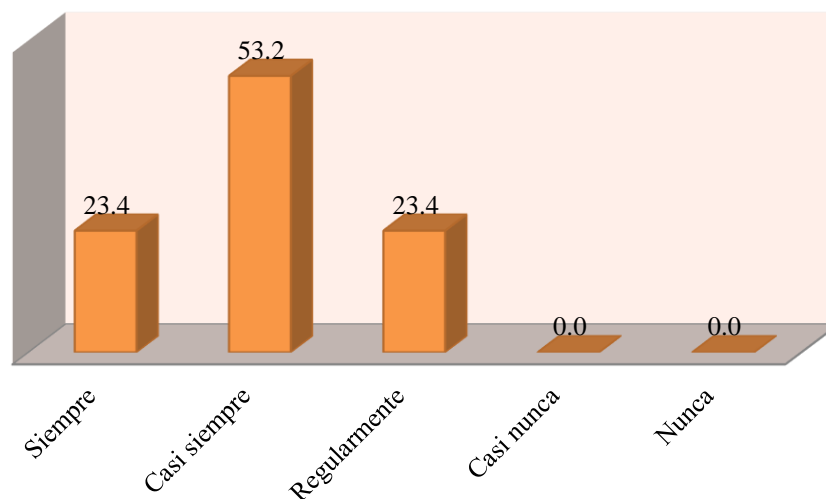


Figura 17. Conocimiento de los clientes sobre condiciones de servicio de otras empresas similares. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.1.4. Estrategias usuales

En el poder de negociación de los clientes en la actividad hotelera, así como, su aplicación de forma general del marketing, es también importante el uso de estrategias para retener al cliente. Al respecto la tabla 8 y figura 18 permite observar, que el 28% han afirmado que es bastante usual las estrategias de las condiciones de servicios afianzado por la necesidad del cliente, el 26% indicaron que son las estrategias diseñadas en los precios por número de clientes y el 23% de los mismos han revelado que son las estrategias inspiradas en los precios para clientes que siempre retornan.

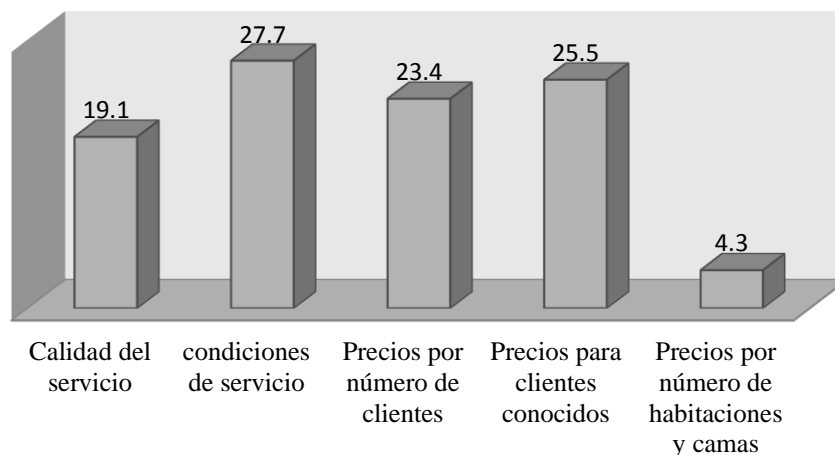
Por las características de cada establecimiento de hospedaje las estrategias se van amoldando en las fortalezas que tienen; es así que en unos prima las condiciones de servicio, en otras los precios direccionados por el número de clientes y/o clientes conocidos.

Tabla 8

*Uso de tipo de estrategia para el logro de la estadía del cliente*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Calidad del servicio	9	19,1
	condiciones de servicio	13	27,7
	Precios por número de clientes	11	23,4
	Precios para clientes conocidos	12	25,5
	Precios por número de habitaciones y camas	2	4,3
Total		47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 18.* Uso de tipo de estrategia para el logro de la estadía del cliente.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.2. Proveedores

La oferta de los servicios hoteleros en la ciudad de Abancay, al igual como otro negocio tienen muchos proveedores estratificadas, categorizadas y no categorizadas. Sobre proveedores la tabla 9 y figura 19 muestra, que el 34% han indicado que casi siempre la captación del cliente está en función de capacidad de empresas proveedoras del servicio, el 32% indicaron que regularmente sucede esta situación, y el 19% afirmaron que casi nunca sucede así.

(Porter, 2009, Pag 343), indica los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad del servicio.

Tabla 9

*Los proveedores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

Proveedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6,4	6,4	6,4
	Casi nunca	9	19,1	19,1	25,5
	Regularmente	15	31,9	31,9	57,4
	Casi siempre	16	34,0	34,0	91,5
	Siempre	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

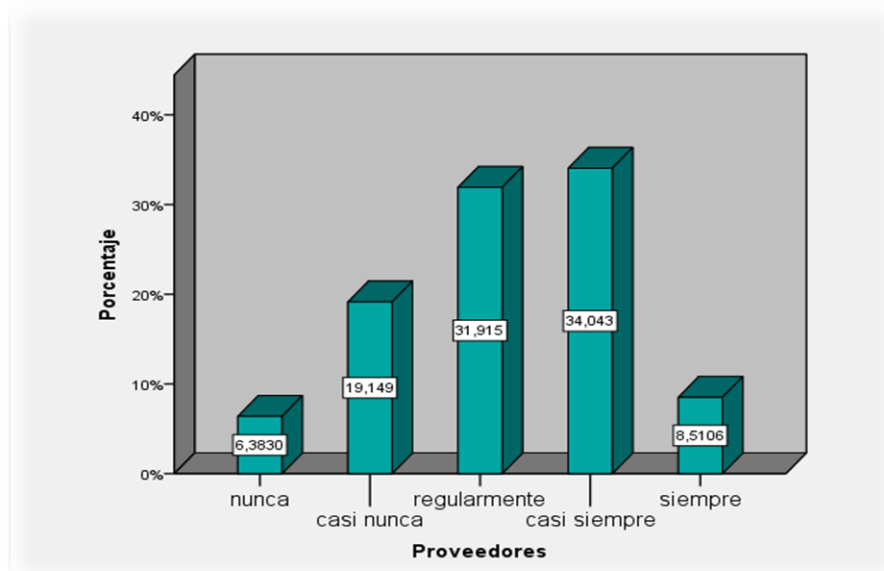


Figura 19. Los proveedores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.2.1. Cantidad de empresas hoteleras similares

Sobre la captación del cliente relacionado a la cantidad de empresas proveedoras del servicio hotelero se refleja en la tabla 10 y figura 20, donde el 40% manifestaron que la capacidad de atención al cliente casi siempre está en estrecha función con el número de establecimientos hoteleros y sus diferentes capacidades de cada una de ellos, distribuidas en diferentes lugares estratégicos y definida para diferentes segmentos de mercado, el 36% indicaron que regularmente sucede la relación capacidad de atención del cliente – proveedores, y 15% afirmaron que siempre es determinantes esta relación. Es decir, cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.

Tabla 10

*La captación del cliente en relación al número de empresas hoteleras similares*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	7	14,9
	Casi siempre	19	40,4
	Regularmente	17	36,2
	Casi nunca	4	8,5
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

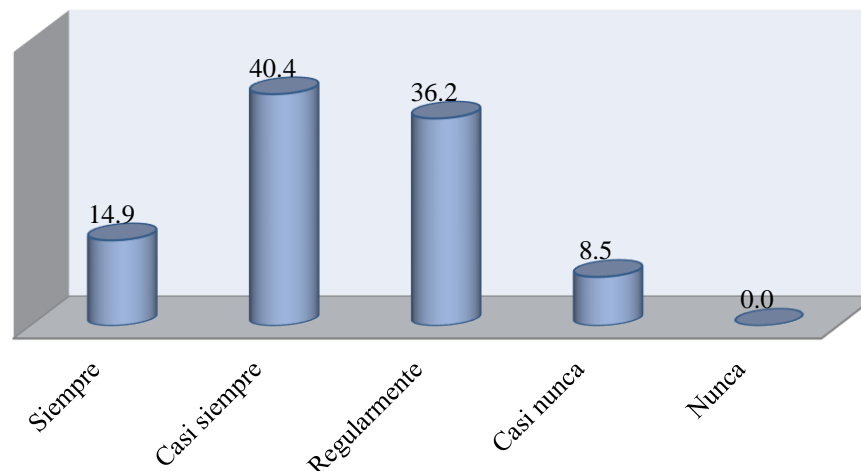


Figura 20. La atención al cliente en relación al número de empresas hoteleras similares.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.2.2. Mejora como estrategia competitiva del servicio

Cuando los proveedores ofrecen un producto o servicio importante para el negocio del comprador, ésta se convierte en una estrategia atractiva para la captación del cliente. En las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, esto se aprecia en la tabla 11 y figura 21, el 45% de los empresarios han revelado que casi siempre la oferta de los servicios y productos hoteleros que contienen mejoras se ha venido convirtiendo en una estrategia competitiva frente a las demás, el 34% han manifestado que siempre es preponderante mostrar las innovaciones y mejoras en el servicio y producto de la empresa, y el 13% indicaron que esa realidad se suscita de forma regular. Es decir, que la actividad del cliente dependa del producto ofrecido por el proveedor.

Tabla 11

*La mejora del servicio como estrategia competitiva frente a la competencia*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	16	34,0
	Casi siempre	21	44,7
	Regularmente	6	12,8
	Casi nunca	0	0,0
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

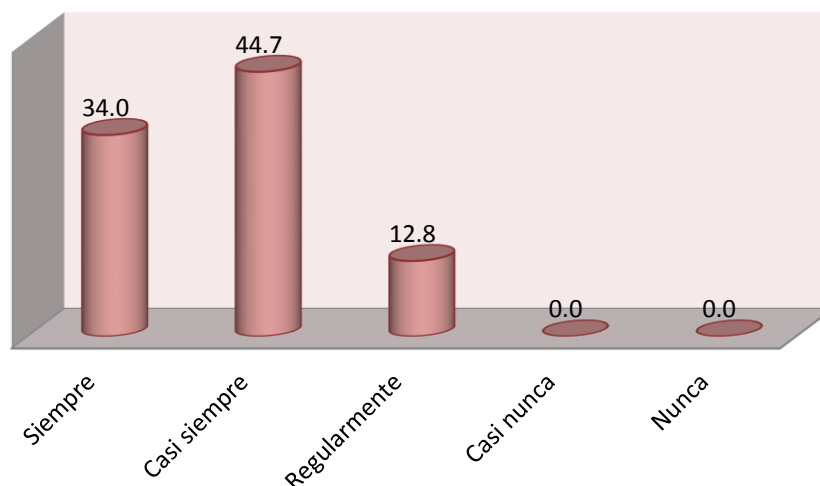


Figura 21. La atención al cliente con estrategia competitiva de mejora de servicio frente a la competencia. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.2.3. Diferenciación de la calidad de servicio

Los proveedores para poder atraer a los prospectos de clientes y clientes actuales recurren a diferentes estrategias con la finalidad de incluir al concepto de la fidelización más allá de la simple satisfacción. Sobre el tema la tabla 12 y figura 22 muestra, el 45% han considerado que casi siempre se ha venido priorizando la calidad de servicio como una estrategia de diferenciación, el 28% han considerado como siempre esta estrategia, y el 23% que se ha practicado como algo regular en la oferta de servicios.

(Porter M. , 2003) Al respecto indica la estrategia de diferenciación de productos siempre conlleva a la fidelización del cliente, no quedando más posibilidades que seguir con el mismo proveedor.

Tabla 12

*La diferenciación de la calidad del servicio como factor de fidelización al cliente*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	13	27,7
	Casi siempre	21	44,7
	Regularmente	11	23,4
	Casi nunca	2	4,3
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

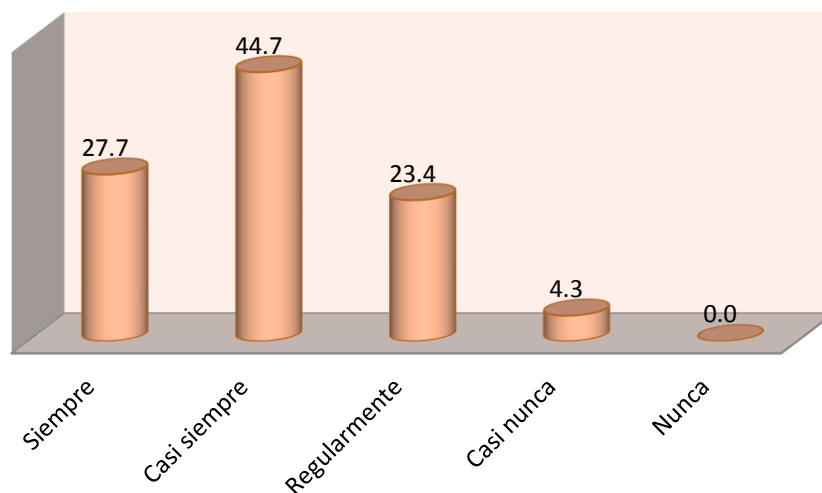


Figura 22. Priorización de la empresa en la calidad del servicio como factor de retención y fidelización al cliente. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.2.4. Atención al cliente con experiencias de servicios hoteleros en otras similares

En toda actividad empresarial se realizan transacciones comerciales con diferentes tipos de clientes, y todos los casos no siempre se captan a prospectos de clientes o primerizos, mucho menos con solo clientes con experiencia en los servicios. Al respecto la tabla 13 y la figura 23 muestra que, el 36% de los empresarios han declarado que casi siempre las transacciones se han venido realizando con clientes que alguna vez ya tuvieron experiencias de servicios hoteleros en empresas similares y les fue propicio asumir decisiones de cambio de proveedor de servicios, el 32% indicaron que regularmente se atendía a clientes con experiencia de los servicios, y el 28% indicaron que siempre ha sido la oportunidad de haber realizado transado con este tipo de clientes.

Tabla 13

*Atención de la empresa a clientes con experiencias de servicios hoteleros de otras similares*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	13	27,7
	Casi siempre	17	36,2
	Regularmente	15	31,9
	Casi nunca	2	4,3
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

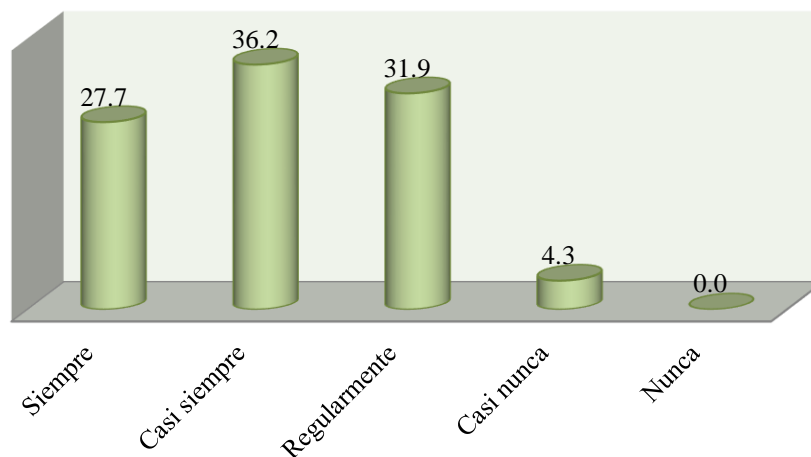


Figura 23. Atención de la empresa a clientes con experiencias de servicios hoteleros de otras similares. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.3. Competidores

En el entorno operativo de la empresa se divisa la existencia de otras similares sean estas nuevas o actuales que hacen el papel de competidores o rivales; con los que se ve enfrentado a la hora de conseguir recursos y clientes. Pueden suponer una amenaza que produzca unos costes al alza, o que reduzca sus ingresos y produzca una disminución del rendimiento empresarial. De forma general en las empresas de la industria hotelera de la ciudad de Abancay, se puede sugerir en la tabla 14 y figura 24, el 34% de los encuestados han afirmado que casi nunca se han incrementado otras empresas similares, el 21% regularmente han notado el paulatino incremento y 13% casi siempre lo han venido haciendo.

Tabla 14

*Los competidores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

		Competidores			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	21,3	21,3	21,3
	Casi nunca	16	34,0	34,0	55,3
	Regularmente	6	12,8	12,8	68,1
	Casi siempre	10	21,3	21,3	89,4
	Siempre	5	10,6	10,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

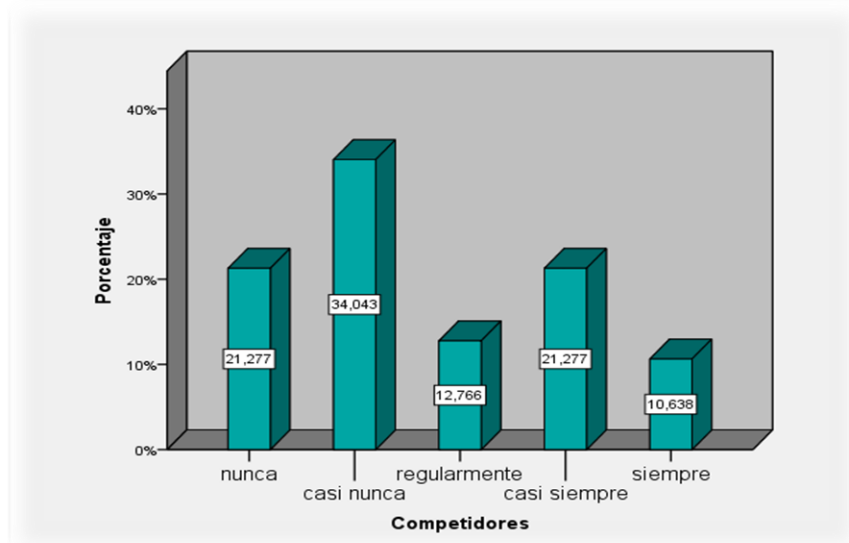


Figura 24. Los competidores de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.3.1. Competidores nuevos

La incorporación de nuevos competidores en el sector se muestra en la tabla 15 y figura 25, el 40% han opinado que casi siempre paulatinamente se han venido incorporando al sector, el 36% regularmente ha estado sucediendo esta incorporación, y el 23% indicaron que siempre se han incorporado permanentemente.

Cada empresa hotelera tiene la obligación de conocer en la medida de lo posible a sus competidores, que permitan conocer y analizar las fortalezas y debilidades en relación a la propia empresa, que conducirá encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Tabla 15

*Incorporación permanente de nuevas empresas hoteleras en la ciudad de Abancay*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	11	23,4
	Casi siempre	19	40,4
	Regularmente	17	36,2
	Casi nunca	2	4,3
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

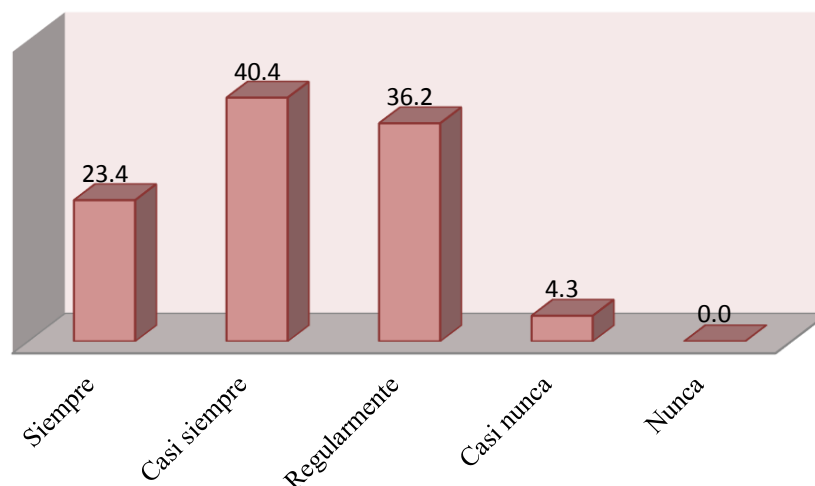


Figura 25. Incorporación permanente de nuevas empresas hoteleras en la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

Por otra parte, sobre el origen de las nuevas empresas competidoras en el sector hotelero se muestra en la tabla 16 y figura 26, el 64% han manifestado que se han ido incorporando empresas nacionales y regionales de nueva creación en el sector, el 23% indicaron que son competidores extranjeros nuevos en el sector, y un reducido 9% que son competidores provenientes de otros sectores.

Esta situación permite aseverar que en el sector de la industria hotelera existe bastante iniciativa empresarial para incrementar mayor cantidad de establecimientos; el mismo que se ajusta a las grandes inversiones extranjeras, nacionales y regionales que se vienen proyectando hasta el año 2021, así como, el crecimiento del flujo de turismo nacional y extranjero en nuestro país. En nuestra región por la existencia de patrimonios culturales y naturales.

Tabla 16

*Tipos de generación de nuevos competidores en la ciudad de Abancay*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Competidores extranjeros del sector	2	4,3
	Competidores extranjeros nuevos en el sector	11	23,4
	Empresas de nueva creación en el sector	30	63,8
	Competidores provenientes de otros sectores	4	8,5
	Otros	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

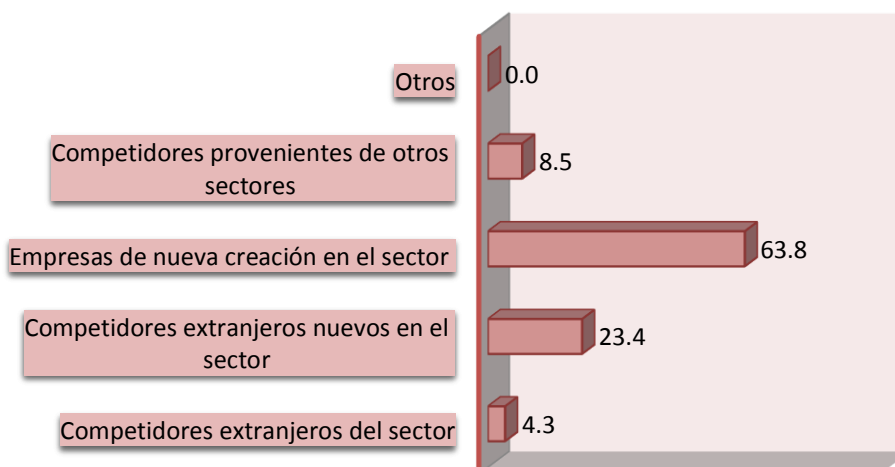


Figura 26. Tipos de generación de nuevos competidores en la ciudad de Abancay.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

En el contexto de la competencia en el mercado hotelero las estrategias utilizadas como instrumento de ventaja competitiva es una ausencia de controlar o hacer frente a la competencia. Al respecto las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, expresan en la tabla 17 y figura 27, donde el 43% han afirmado que casi siempre la experiencia de la empresa sobre la atención al cliente se ha venido convirtiendo en un instrumento de competencia en otras empresas similares, mientras el 34% han aseverado que siempre es una estrategia utilizada frente a los rivales del sector, y el 19% indicaron que regularmente se ha venido utilizando como instrumento.

Entonces, se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. como ventaja.

Tabla 17

*La experiencia sobre la atención al cliente como instrumento de competencia frente a competidores*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	16	34,0
	Casi siempre	20	42,6
	Regularmente	9	19,1
	Casi nunca	2	4,3
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

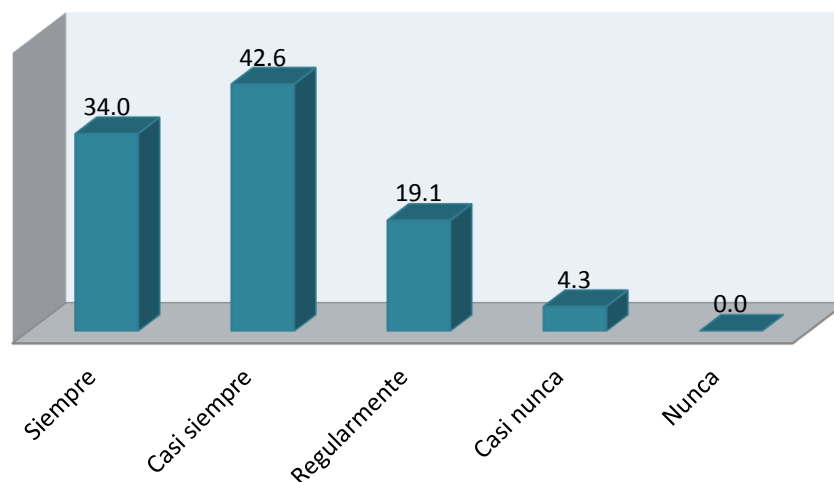


Figura 27. La empresa y la experiencia en la atención al cliente como instrumento de competencia frente a competidores. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

En la creación del valor del producto o servicio es importante poner mucho énfasis la imagen y prestigio de la empresa que también es un valor que se vende al cliente o consumidor. Sobre el caso, las empresas materia de estudio muestran en la tabla 18 y figura 28, donde el 45% han declarado siempre, el 38% casi siempre y 19% regularmente; la creación del valor en la imagen de la empresa se ha venido convirtiendo en una estrategia de competencia bastante eficiente y que se venido vendiendo en el mercado hotelero. Es decir, es la identificación de marca, el empeño y despliegue de esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca.

Tabla 18

*La imagen y prestigio de la empresa es una estrategia de competencia frente a los nuevos*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	21	44,7
	Casi siempre	18	38,3
	Regularmente	6	12,8
	Casi nunca	2	4,3
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

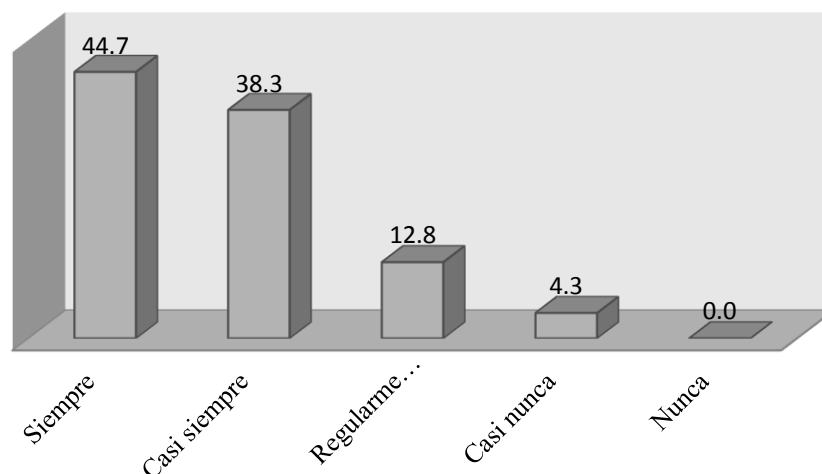


Figura 28. La imagen y prestigio de la empresa como estrategia de competencia frente a los nuevos. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.3.2. Competidores actuales

En el entorno de la empresa la presencia de los competidores actuales siempre se ha convertido en los rivales directos por el mismo hecho de ofrecer servicios casi homogéneos en la actividad hotelera con algunas propuestas de valor que los diferencia. Sobre el tema y relacionado a las empresas en estudio se puede ubicar en la tabla 19 y figura 29, el 38% han indicado que casi siempre la presencia de otras empresas hoteleras ha ocasionado a disminuir el nivel de atención de clientes; es decir por la cantidad de empresas similares en el sector, el 30% manifestaron que regularmente ha sucedido este fenómeno, y un 21% afirmaron que siempre la presencia de otras similares ha sido los causales de disminución del número de atención.

Tabla 19

*La presencia de otras empresas hoteleras y disminución del nivel de atención de clientes*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	10	21,3
	Casi siempre	18	38,3
	Regularmente	14	29,8
	Casi nunca	5	10,6
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

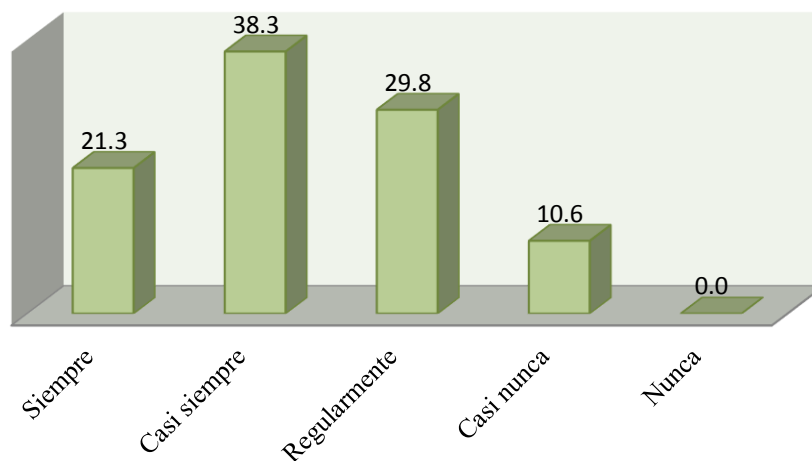


Figura 29. La presencia de otras empresas hoteleras y disminución del nivel de atención de clientes. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

El grado de rivalidad que se va estableciendo entre las empresas del sector depende de muchas estrategias a utilizar de forma tangible o intangible en los servicios ofertados a los clientes. Esta situación en las empresas de estudio se observa en la tabla 20 y figura 30, donde el 43% han indicado que casi siempre en la mayoría de los casos: los precios, publicidad, nuevos productos y mejora en el servicio se han venido aplicando como estrategia de competencia, el 36% han revelado que siempre se han utilizado estas estrategias, y el 17%, regularmente han venido utilizando dicha estrategia.

Indica (D'alessio, 2014), la rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio.

Tabla 20

*Los precios, publicidad, nuevos productos y mejora en el servicio como estrategia de competencia*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	17	36,2
	Casi siempre	20	42,6
	Regularmente	8	17,0
	Casi nunca	2	4,3
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

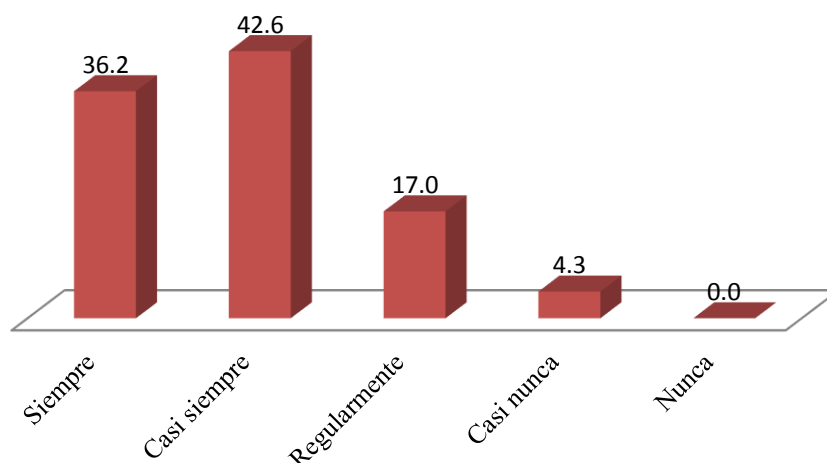


Figura 30. Los precios, publicidad, nuevos productos y mejora en el servicio como estrategia de competencia. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

Por otra parte, aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado, donde muchas veces el origen o la dinámica de las cadenas hoteleras juegan un rol importante en el marco de la competencia, unos más que otras. Sobre el caso en el estudio se puede advertir en la tabla 21 y figura 31, el 38% han aseverado que siempre las empresas con cadenas hoteleras a nivel extranjero, con énfasis nacional o regional se han convertido en empresas de alto nivel de competitividad para las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, el 32% han indicado que casi siempre se ha venido dando esta situación de competencia, y el 17% aseguran que regularmente esta modalidad de cadenas hoteleras hacen una labor de competencia fuerte.

Tabla 21

*Las empresas con cadenas hoteleras a nivel nacional y regional y nivel de competitividad*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	18	38,3
	Casi siempre	15	31,9
	Regularmente	8	17,0
	Casi nunca	6	12,8
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

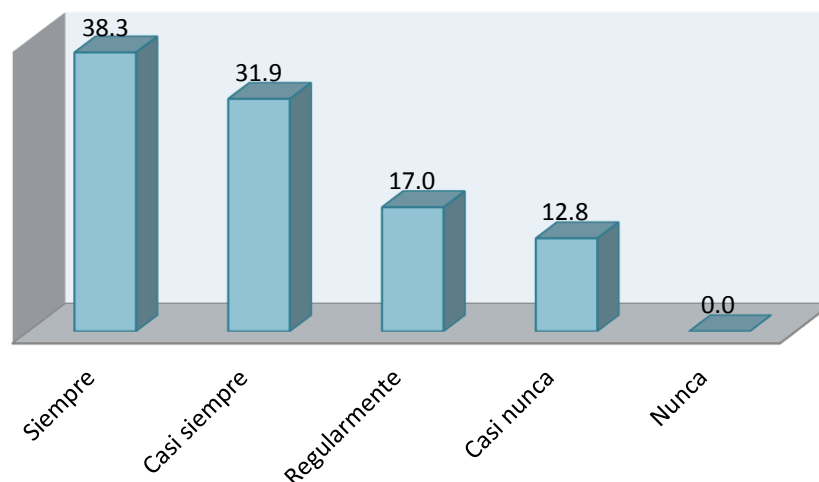


Figura 31. Las empresas con cadenas hoteleras a nivel nacional y regional y nivel de competitividad. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.4. Servicios sustitutos

En el análisis de las cinco fuerzas competitivas del modelo de (Porter M. , 2003), hace mención de la amenaza de servicios y productos sustitutos en el sector hotelero. Sobre el nivel de presencia de servicios y productos sustitutos, la tabla 22 y figura 32 muestra que, el 28% indica casi siempre es ínfimo la participación de los pocos existentes, el 26% afirmaban que regularmente solía ocurrir dicha débil presencia, y 21% revelaban que nunca se ha notado la existencia de productos y servicios sustitutos.

Entonces, se puede afirmar que hay escasa presencia de nuevos productos sustitutos al hotelero, unos de nueva creación y otros que ya estaban pero que han aprovechado las circunstancias para apresar más fuerza.

Tabla 22

*Los servicios sustitutos en la actividad hotelera de la ciudad de Abancay*

Servicios Sustitutos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	21,3	21,3	21,3
	Casi nunca	9	19,1	19,1	40,4
	Regularmente	12	25,5	25,5	66,0
	Casi siempre	13	27,7	27,7	93,6
	Siempre	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

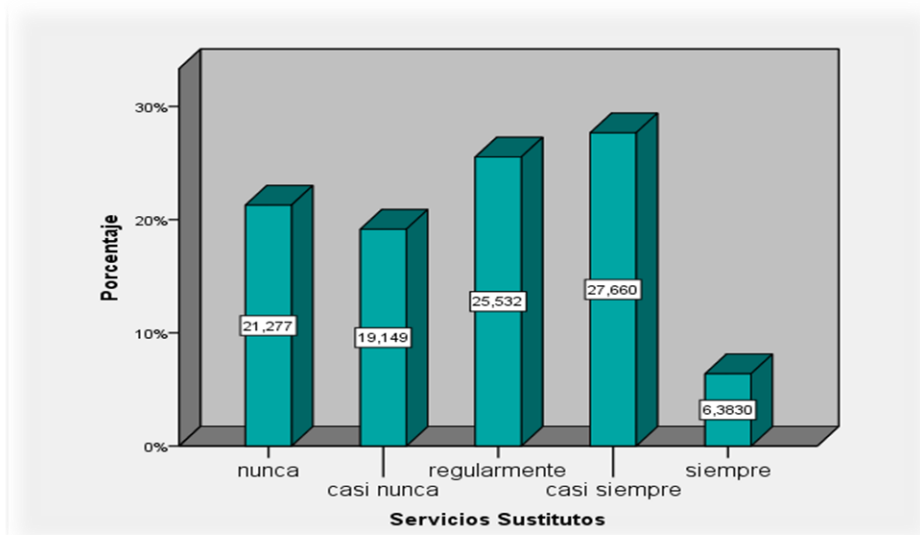


Figura 32. Los servicios sustitutos en la actividad hotelera de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.4.1. Tipos de servicios sustitutos

Del análisis de las fuerzas de Porter, respecto a la débil participación de empresas hoteleras de servicio y productos sustitutos en la ciudad de Abancay, se puede manifestar en la tabla 23 y figura 33, el 532% han señalado que regularmente participan en el mercado las empresas de servicios y productos sustitutos; las mismas que se aprecian en hoteles familiares y de forma esporádica, esto particularmente ocurre en pocas estaciones del año de actividades o la realización de actividades de gran envergadura en la ciudad de Abancay, el 11% revelaban que casi nunca ha sido de consideración dicha participación, cuando el sector está en pleno crecimiento.

Tabla 23

*Presencia de servicios hoteleros sustitutos (albergues turísticos y hoteles familiares) en la ciudad de Abancay*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	4	8,5
	Casi siempre	6	12,8
	Regularmente	25	53,2
	Casi nunca	11	23,4
	Nunca	1	2,1
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

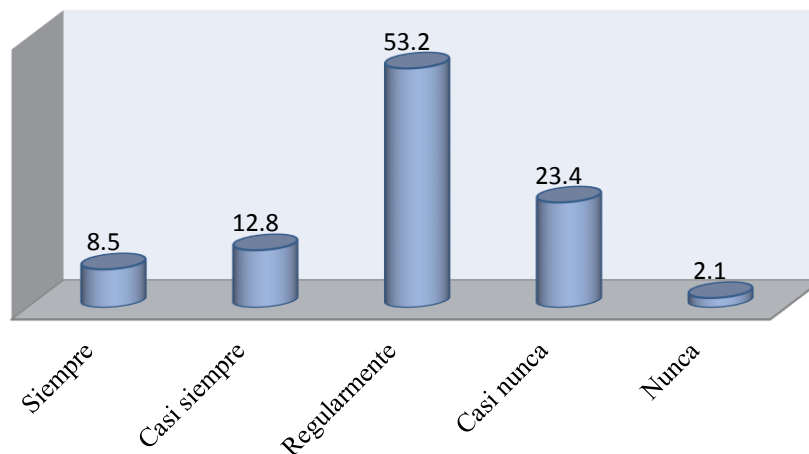


Figura 33. Presencia de servicios hoteleros sustitutos (albergues turísticos y hoteles familiares) en la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.4.2. Precio de servicios sustitutos

En general, cuando las empresas ofrecen al mercado diferentes versiones de un mismo producto (productos sustitutos), la determinación de sus precios de venta es crucial para poder alcanzar distintos segmentos de mercado. En las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, se puede observar en la tabla 24 y figura 34, el 51% de los empresarios han indicado que casi siempre la poca participación de servicios sustitutos se ha sustentado en los precios bajos frente a los ya existentes, el 28% indicaban que regularmente dicha participación sucedía en el factor precio.

Es entonces, el objetivo de la empresa direcciona a que los consumidores perciban que los productos comercializados son distintos y poseen diferentes niveles de calidad.

Tabla 24

*Los servicios hoteleros sustitutos relacionadas a prestaciones con precios bajos de los existentes*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	5	10,6
	Casi siempre	24	51,1
	Regularmente	13	27,7
	Casi nunca	5	10,6
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

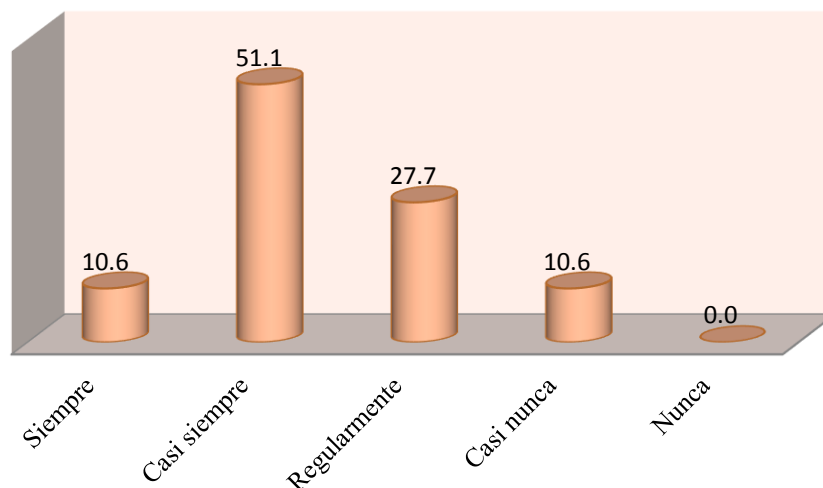


Figura 34. Los servicios hoteleros sustitutos relacionadas a prestaciones con precios bajos de los existentes. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.2.4.3. Estrategias de desarrollo

En la industria hotelera se vende al cliente, paquetes de productos y servicios relacionados a alojamiento, viajes y entretenimientos a precio más bajo; realmente tentadoras y atractivas respecto a lo que podrían conseguir si se dirigen a comprarlo directamente en los proveedores. Sobre el caso la tabla 25 y figura 35 permiten apreciar, el 60% de los empresarios han indicado que frente a esta situación casi siempre buscan diferenciarse mediante el cuidado de la imagen y la calidad de servicio, el 23% regularmente lo hacen vendiendo la imagen y mejorando la relación prestaciones/precio

Para alcanzar este objetivo, el diferencial de precio que exista entre los productos de la línea va a resultar determinante ante la consigna de la calidad.

Tabla 25

*Empresas hoteleras con imagen y mejora de la relación prestaciones/precio frente a servicios sustitutos*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Siempre	7	14,9
	Casi siempre	28	59,6
	Regularmente	11	23,4
	Casi nunca	1	2,1
	Nunca	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

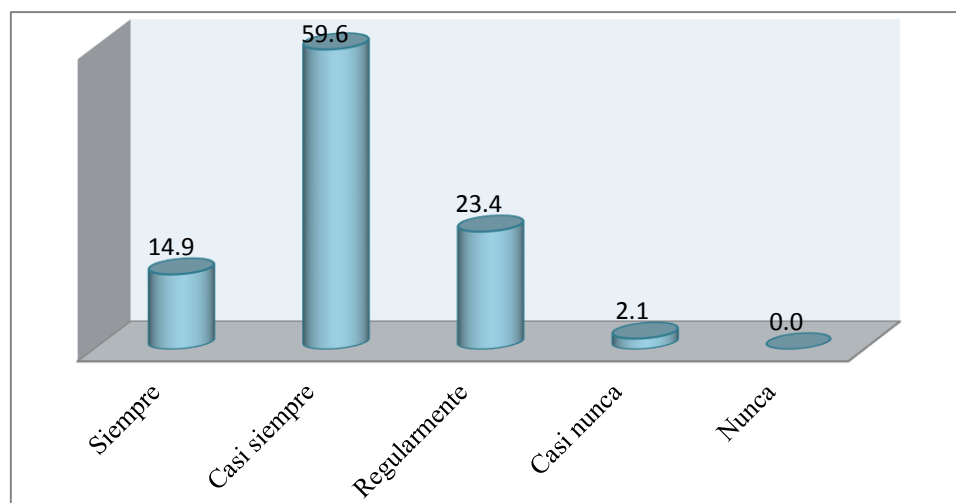


Figura 35. Empresas hoteleras con imagen y mejora de la relación prestaciones/precio frente a servicios sustitutos. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

### 4.3. El desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay

#### 4.3.1. Eficiencia

En la gestión del desempeño de las organizaciones nace la preocupación por incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización a través del uso de innovados conocimientos direccionados para el mejor aprovechamiento de los recursos existentes y cumplimiento de metas y objetivos. De forma particular el nivel de eficiencia lograda en las empresas de estudio, la tabla 26 y figura 36 refleja, el 53% indicaba que era alta, mientras el 34% indican que es moderada el nivel de eficiencia lograda. Entonces el nivel de eficiencia está en el flujo de moderada a alta, el mismo que se puede destacar en el orden de sostenibilidad de las empresas de este sector.

Tabla 26

*El nivel de eficiencia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

		Eficiencia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	2,1	2,1	2,1
	Baja	1	2,1	2,1	4,3
	Moderada	16	34,0	34,0	38,3
	Alta	25	53,2	53,2	91,5
	Muy alta	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

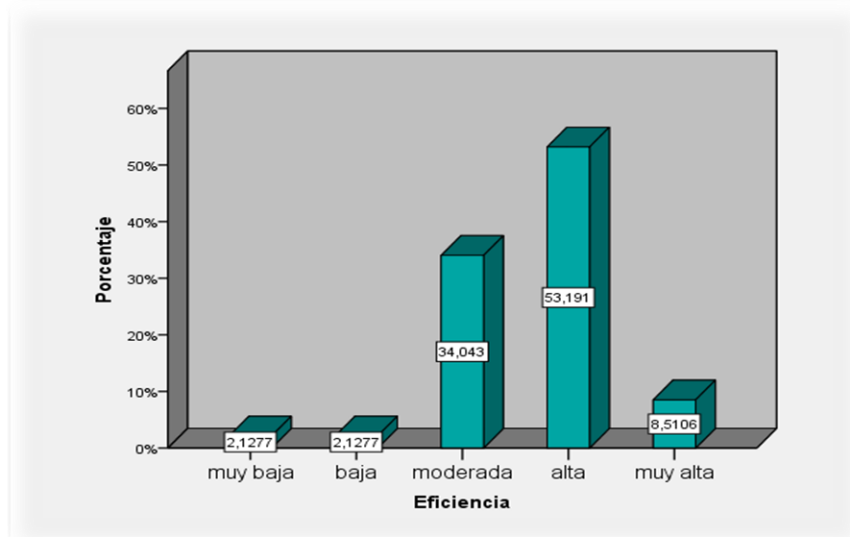


Figura 36. El nivel de eficiencia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.1.1. Nivel de utilización de recursos

(Galano, L. R.& Martinez, O., 2009) Revelan “eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario”. Esta situación se manifiesta en la tabla 27 y figura 37, donde el 60% de los encuestados han afirmado que el nivel de uso de los recursos de la empresa hotelera en relación a lo programado por la empresa es moderado, mientras el 21% de los mismos han revelado que es bajo el uso de los recursos. Es decir, tiene una clara tendencia de seguir mejorando el uso racional de los recursos existentes en la empresa hotelera.

Tabla 27

*Nivel de uso de los recursos de la empresa hotelera en relación a la cantidad programada*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	8	17,0
	Moderado	28	59,6
	Bajo	10	21,3
	Muy bajo	1	2,1
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

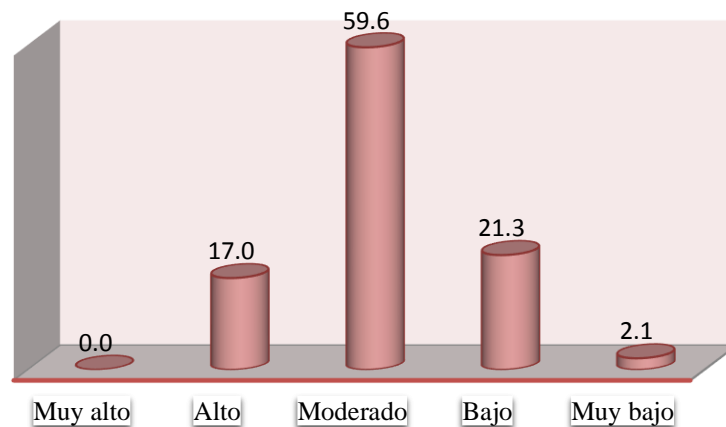


Figura 37. Nivel de uso de los recursos de la empresa hotelera en relación a la cantidad programada. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.1.2. Nivel de aprovechamiento de recursos

Según (Noda Hernández, 2004, pág. 239), dice existe dos acepciones de eficiencia que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades: la primera, relacionada entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados; y la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios”. En las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay se observa en la tabla 28 y figura 38, el 53% indicaron que el nivel de aprovechamiento de los recursos es moderado para la acertada prestación de servicios, el 34% revelaron que dicho nivel es bajo; por la participación de factores como relación costos/precios, productos hoteleros y calidad del servicio de cada empresa.

Tabla 28

*Nivel de aprovechamiento de los recursos en relación a la adecuada prestación de servicios hoteleros*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	5	10,6
	Moderado	25	53,2
	Bajo	16	34,0
	Muy bajo	1	2,1
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

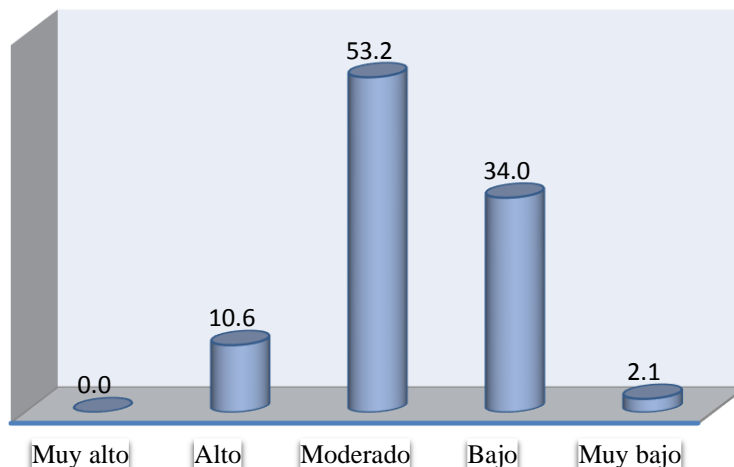


Figura 38. Nivel de aprovechamiento de los recursos en relación a la adecuada prestación de servicios hoteleros. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.2.Eficacia

De los autores (Galano, L. R.& Martinez, O., 2009) se destaca la eficacia como la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo establecidas para un horizonte de tiempo. Para medir el nivel de eficacia de las empresas hoteleras se recurre a la tabla 29 y figura 39, que muestra el 36% de los empresarios han aseverado un nivel muy bajo; justificado en el incumplimiento de los resultados relacionaos a los programados, el 30% indicaron que el nivel es moderado, y el 23% nivel baja. Es decir que, el nivel de eficacia lograda es bastante asequible por estar en el flujo de baja a moderada.

Tabla 29

*Nivel de eficacia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

		Eficacia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	17	36,2	36,2	36,2
	Baja	11	23,4	23,4	59,6
	Moderada	14	29,8	29,8	89,4
	Alta	3	6,4	6,4	95,7
	Muy alta	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

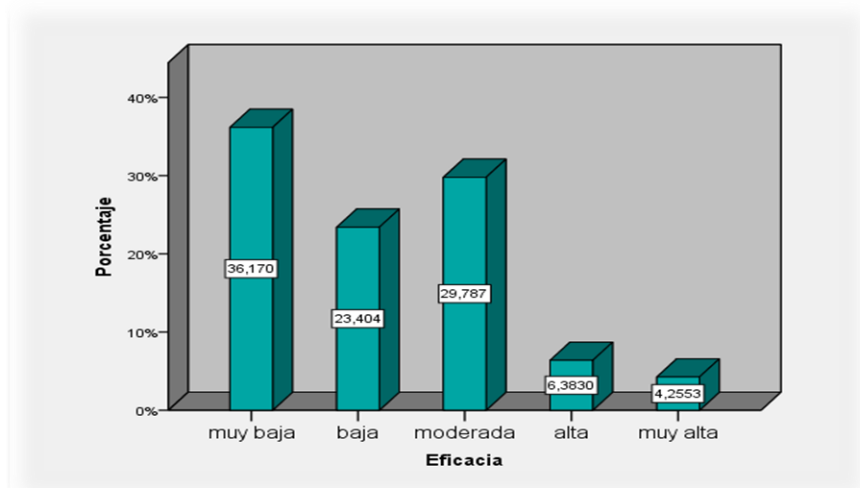


Figura 39. Nivel de eficacia de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.2.1. Nivel de resultados alcanzados

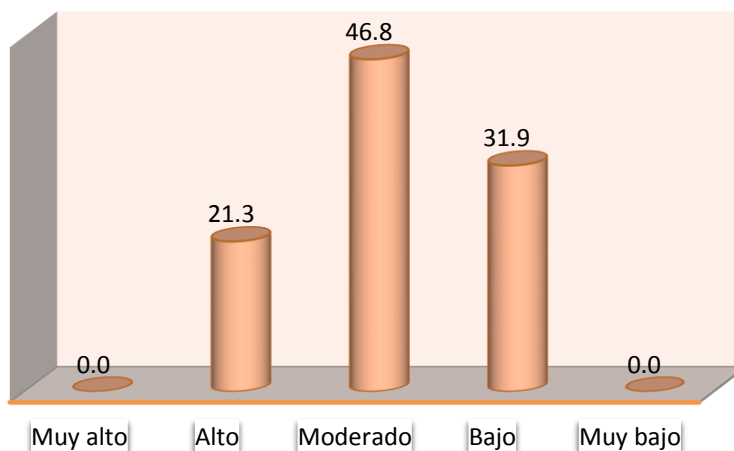
Los indicadores basados en los resultados se han venido convirtiendo en el instrumento para la monitorización del nivel de desempeño; pues tienen la enorme ventaja de ser fácilmente comprendidos; ya que constituyen un reflejo real del comportamiento de los factores internos relacionadas al desempeño. El nivel de logro de los resultados en las empresas materia de estudio, se observa en la tabla 30 y figura 40, el 47% han indicado que los resultados logrados en tiempos previstos relacionados a los objetivos propuestos han sido moderados, el 32% indicaron bajo, y el 21% alto. Situación entendida como nivel moderado, basado en el logro de los objetivos establecidos para cada horizonte de tiempo.

Tabla 30

*Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado en relación a los objetivos propuestos*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	10	21,3
	Moderado	22	46,8
	Bajo	15	31,9
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 40.* Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado en relación a los objetivos propuestos. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

(Galano, L. R.& Martinez, O., 2009) Enfatiza el concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. El resultado, se refiere al beneficio que se logra en los clientes o el resultado entendida como cambio en la percepción del cliente sobre la misión que busca la organización. El nivel de logro de resultados en relación a la misión de las empresas se aprecia en la tabla 31 y figura 42, el 49% de los empresarios han indicado que el nivel de logro de resultados en función a la misión de la empresa es moderado, el 40% indicaba un nivel bajo, y el 11% ha manifestado un nivel alto.

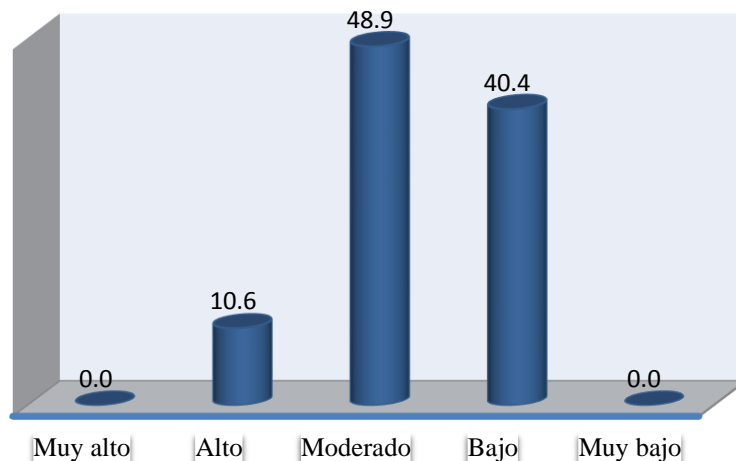
Es necesario resaltar que las empresas hoteleras muestran una tendencia de ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos y sociales.

Tabla 31

*Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la misión de organización*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	5	10,6
	Moderado	23	48,9
	Bajo	19	40,4
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.



*Figura 41.* Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la misión de organización. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

(Valiotti, 2010, pág. 327). Da a conocer que los términos eficiencia y eficacia están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado. Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño y espacio de mercado, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado. Esta situación se puede observar en la tabla 32 y figura 42. Donde el 43% de los encuestados indicaron que el nivel de resultados logrados en relación a la participación en el mercado ha sido moderado, mientras el 40% revelaron que el nivel es alto por la significativa participación en el mercado hotelero. Es decir, que el nivel fluctúa entre moderado con tendencia a alto.

Tabla 32

*Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la participación en el mercado*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	5	10,6
	Alto	19	40,4
	Moderado	20	42,6
	Bajo	3	6,4
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

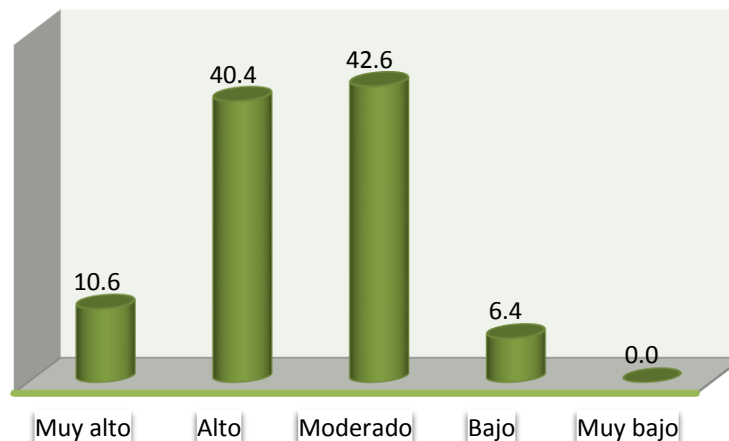


Figura 42. Nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la participación en el mercado. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

### 4.3.3. Competitividad

El entorno proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad competitiva de la empresa, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular estrategias para alcanzarla. Es decir, el entorno de la empresa desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas. Para tener una información sobre el nivel de competitividad se recurre a la tabla 33 y figura 43. El 45% de los empresarios han indicado que el nivel de competitividad de las empresas hoteleras es moderado justificada en el poco conocimiento de las necesidades de los clientes y acorde diseño de estrategias, el 19% indicaron que es alta dicho nivel. Se puede conjeturar un flujo de bajo a moderado.

Tabla 33

*Nivel de competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

Competitividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	4	8,5	8,5	8,5
	Baja	21	44,7	44,7	53,2
	Moderada	7	14,9	14,9	68,1
	Alta	9	19,1	19,1	87,2
	Muy alta	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

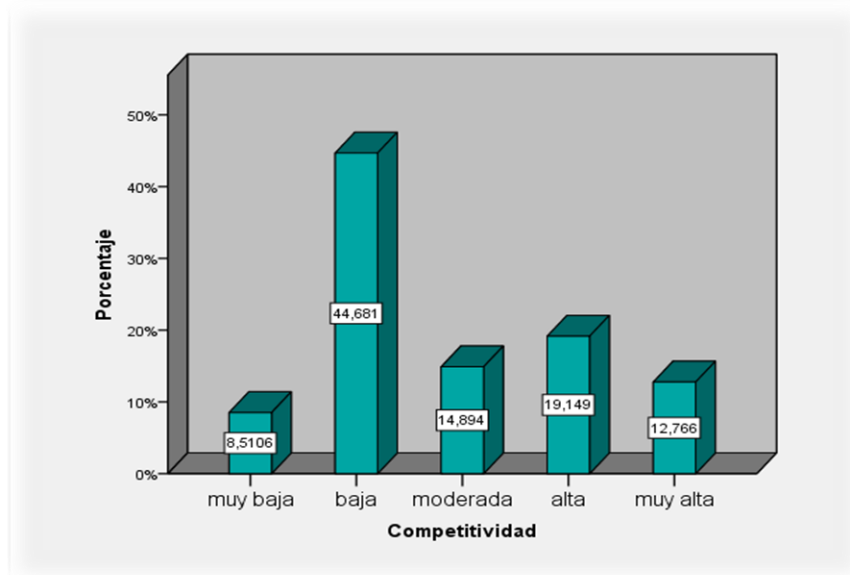


Figura 43. Nivel de competitividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.3.1. Capacidad competitiva

En el mundo del marketing y diseño de ventajas competitivas “La ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo” (Porter, 1982). Esto permite entender que el diseño del servicio hotelero tiene que estar muy relacionada con las directas necesidades del cliente; definida como ventaja competitiva. En las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay se tipifica en la tabla 34 y figura 44. Donde el 55% han manifestado que el nivel de capacidad competitiva centrada en el diseño del servicio es moderado, el 26% ha indicado un nivel alto y el 19% un nivel bajo. La mayoría muestra una tendencia de moderado a alta.

Tabla 34

*Nivel de capacidad competitiva del diseño del servicio hotelero en el sector*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	12	25,5
	Moderado	26	55,3
	Bajo	9	19,1
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

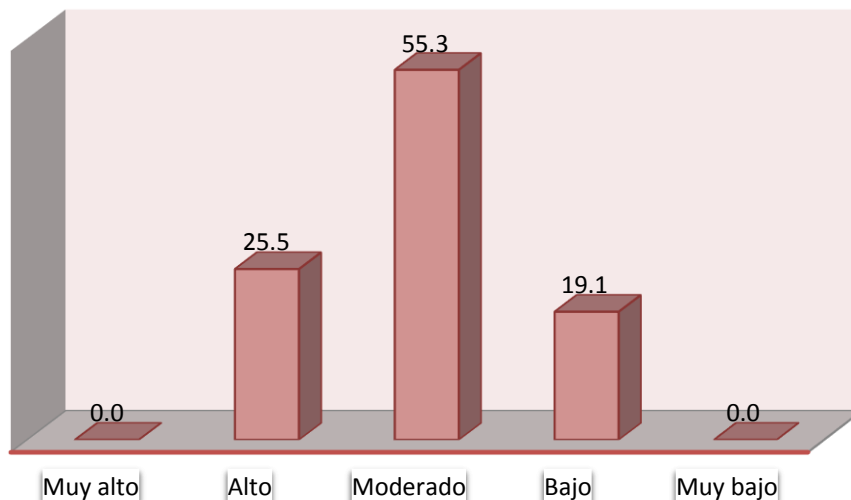


Figura 44. Nivel de capacidad competitiva del diseño del servicio hotelero en el sector.  
Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios), las que se reflejan en la estimación de la calidad y/o costeo del servicio ofertado al cliente. Para contar con información sobre el nivel de competitividad se recurre a la tabla 35 y figura 45, que muestra el 57% de los empresarios han afirmado que el nivel de capacidad competitiva en la producción del servicio hotelero es moderado, los que se justifican en la calidad del servicio y/o el precio que manifiesta dicho servicio, el 23% han indicado un nivel bajo, y el 19% un nivel alto. Se concluye en un nivel moderado la capacidad competitiva de producción de servicio.

Tabla 35

*Nivel de capacidad competitiva de la producción del servicio hotelero en el sector*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	9	19,1
	Moderado	27	57,4
	Bajo	11	23,4
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

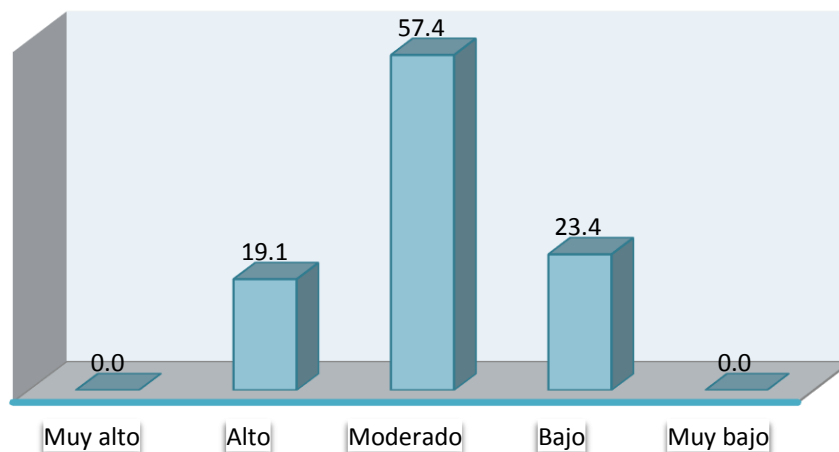


Figura 45. Nivel de capacidad competitiva de la producción del servicio hotelero en el sector. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

Otro de los aspectos a considerar es el entorno que proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad competitiva de la empresa, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular estrategias para alcanzarla, es la fidelización del cliente, más allá de la simple satisfacción del cliente. Lograr la fidelidad del cliente significa que un cliente que haya adquirido un producto o servicio hotelero se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende. Partiendo de ese concepto, la tabla 36 y figura 46 permite visualizar el nivel de capacidad competitiva en relación a la fidelización, el 39% indicaron que dicho nivel es moderado, ya que en todo momento se busca fidelizar y retener al cliente y no solo así satisfacer, el 32% se han inclinado por un nivel alto de capacidad competitiva para fidelizar al cliente, quienes siempre esperan el retorno del cliente servido, y el 30% indicaban un nivel bajo.

Tabla 36

*Nivel de capacidad competitiva y fidelización del cliente en la industria hotelera*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	15	31,9
	Moderado	18	38,3
	Bajo	14	29,8
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

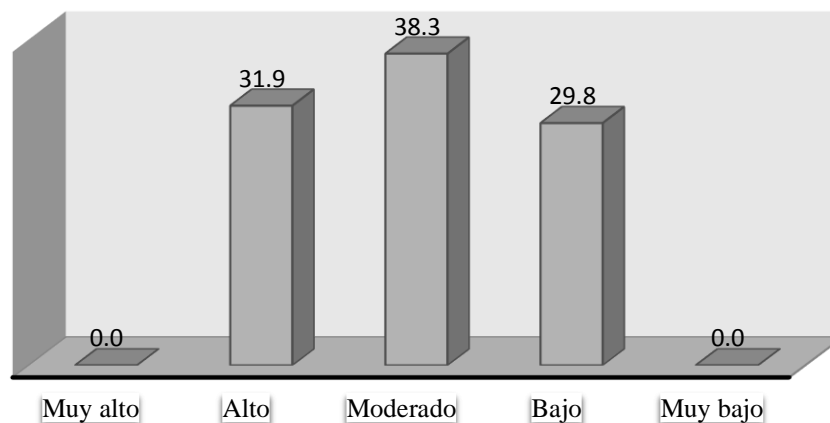


Figura 46. Nivel de capacidad competitiva y fidelización del cliente en la industria hotelera. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.4. Productividad

Partiendo de definir, la productividad como la relación entre la cantidad producida por un sistema dado durante un periodo dado de tiempo y la cantidad de recursos consumidos para crear o producir dichos outputs durante el mismo periodo de tiempo, dentro del patrón del uso racional de recursos. El nivel de productividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay se revela en la tabla 37 y figura 47, el 57% han indicado un nivel bajo y el 32% un nivel moderado.

El nivel asume un trayecto de baja a moderada; esta realidad coincide con la información consolidada del nivel de utilización y aprovechamiento de recursos en proporción de la capacidad de atención al cliente.

Tabla 37

*Nivel de productividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

		Productividad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	3	6,4	6,4	6,4
	Baja	27	57,4	57,4	63,8
	Moderada	15	31,9	31,9	95,7
	Muy alta	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

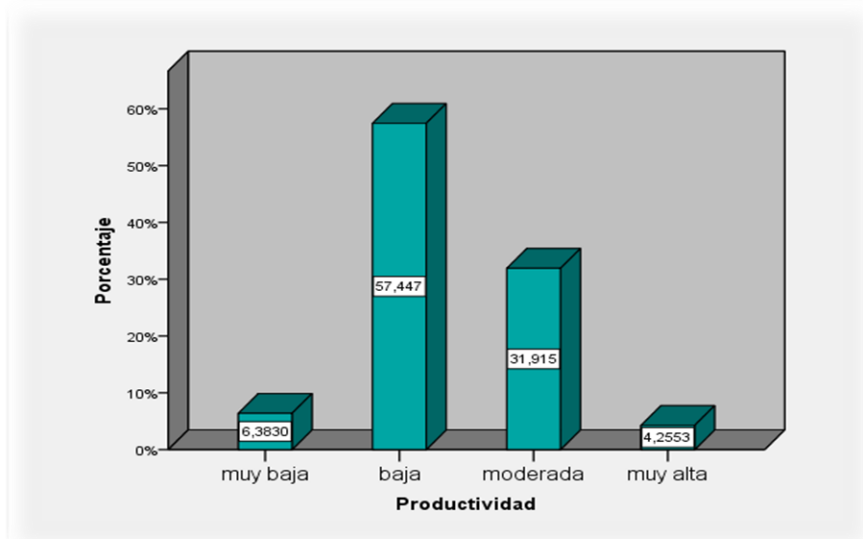


Figura 47. Nivel de productividad de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.4.1.Productividad interna

Los factores internos que derivan en que el trabajo que se realiza alcance un mayor o menor efecto en la productividad e incluyen la calidad de los productos que se fabrican, la forma en la cual está organizada la cadena de producción, las gestiones vinculadas en áreas administrativas y toda la responsabilidad interna que tiene el equipo de recursos humanos. De forma particular en las empresas de estudio se muestran en la tabla 38 y figura 49. El 64% han indicado que el nivel de productividad interna es moderado por uso de la inversión, capital de trabajo, utilización de la capacidad, materiales, energía, máquinas y equipo y recursos humanos, etc. y el 28% un nivel alto.

Tabla 38

*Nivel de productividad interna de servicios alcanzado respecto a los recursos utilizados*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	0	0,0
	Alto	13	27,7
	Moderado	30	63,8
	Bajo	4	8,5
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

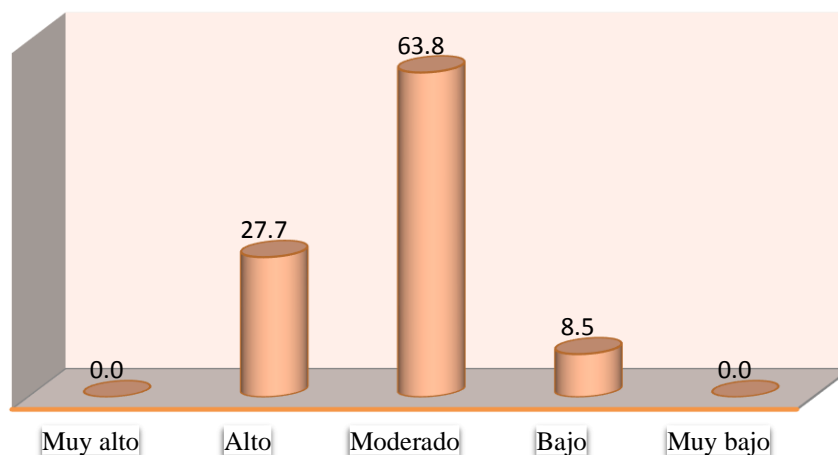


Figura 48. Nivel de servicios alcanzados respecto a los recursos utilizados para obtener el servicio. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.3.4.2. Productividad externa

Los factores externos determinantes en la productividad referida a políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de los recursos financieros, energía, agua y medios de transporte, comunicaciones y materias primas son algunos que están indirectamente estrechadas con la productividad. Esta situación en las empresas hoteleras se puede en la tabla 39 y figura 49, donde el 60% han manifestado alcanzar un nivel moderado en la productividad externa y la poca incidencia de los factores existentes en el mercado local, el 19% indicaron un nivel alto, y el 17% un nivel bajo.

Tabla 39

*Nivel de productividad externa alcanzada respecto a la presencia de factores incidentes*

Ítem		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Muy alto	2	4,3
	Alto	9	19,1
	Moderado	28	59,6
	Bajo	8	17,0
	Muy bajo	0	0,0
	Total	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

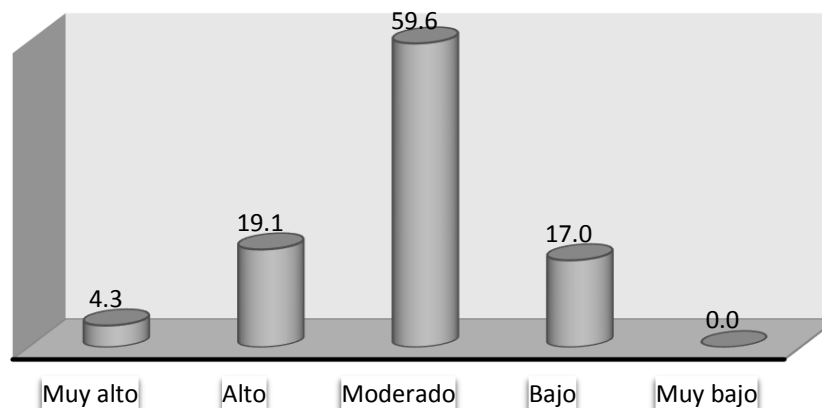


Figura 49. Nivel de disponibilidad de Recursos (materiales, mano de obra, infraestructura y otros) en la productividad de la empresa. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

#### 4.4. Prueba de hipótesis

##### 4.4.1. Hipótesis general

**HGo:** Los factores del entorno interno empresarial no influyen de manera poco favorable en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, 2017.

**HGa:** Los factores del entorno interno empresarial influyen de manera poco favorable en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, 2017.

Tabla 40

*Los factores del entorno interno empresarial en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay*

		Factores Internos										Total	
		nunca		casi nunca		regularmente		casi siempre		siempre		n	%
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Desempeño	Muy baja	0	,0	0	,0	1	2,1	0	,0	1	2,1	2	4,3
	Baja	1	2,1	2	4,3	2	4,3	0	,0	0	,0	5	10,6
	Moderada	11	23,4	2	4,3	7	14,9	7	14,9	0	,0	27	57,4
	Alta	1	2,1	0	,0	3	6,4	3	6,4	0	,0	7	14,9
	muy alta	2	4,3	0	,0	1	2,1	0	,0	3	6,4	6	12,8
	Total	15	31,9	4	8,5	14	29,8	10	21,3	4	8,5	47	100,0

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

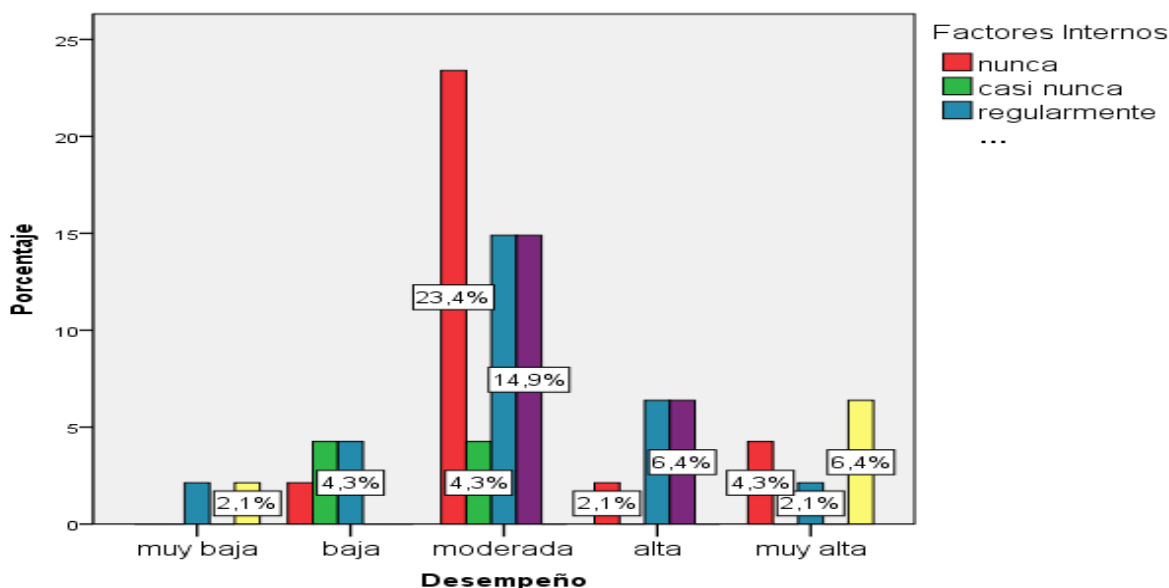


Figura 50. Los factores del entorno interno empresarial en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

Tabla 41

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Factores Internos
	Chi cuadrado	34,751
	gl	16
	Sig.	0,004

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

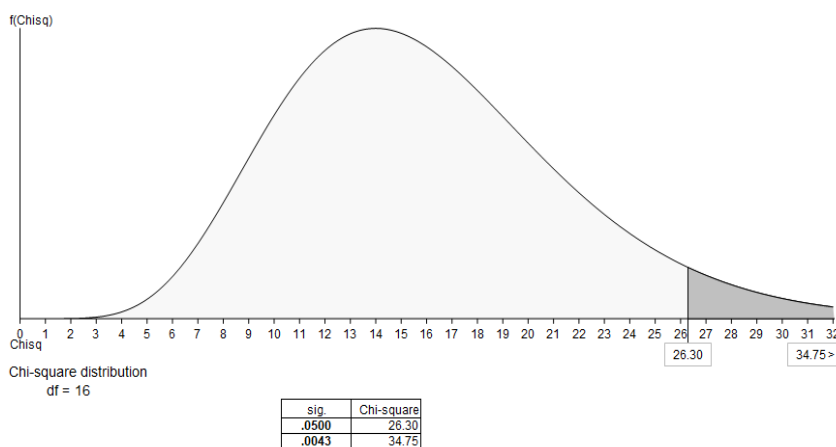


Figura 51. Pruebas de chi-cuadrado de Pearson. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

De los resultados obtenidos en la tabla 41 y figura 51 se observa que el valor “sig.” de 0.004 es menor al nivel de significancia de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por tanto, se afirma la hipótesis alterna “los factores del entorno interno empresarial

influyen de manera desfavorable en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, 2017”.

#### 4.4.2. Hipótesis secundarias

##### Hipótesis secundaria 1

HE<sub>10</sub>: El comportamiento de los factores del entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, no es determinante.

HE<sub>2a</sub>: El comportamiento de los factores del entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, es determinante.

Tabla 42

##### *Estadísticos de contraste*

	Factores Internos
Chi-cuadrado	11,830 <sup>a</sup>
Gl	4
Sig. asintót.	,019

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

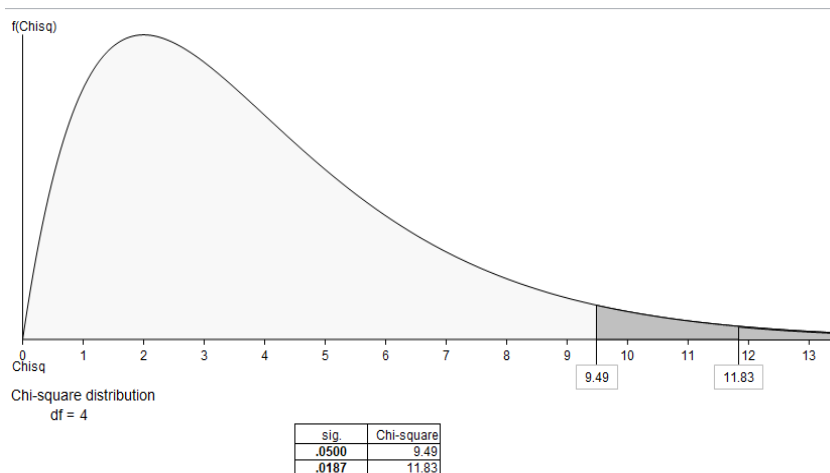


Figura 52. Pruebas de chi-cuadrado de Pearson de hipótesis secundaria 1. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

De los resultados alcanzados en la tabla 42 y figura 52 se observa que el valor “sig.” de 0.019 es menor al nivel de significancia de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>); por tanto, se afirma la hipótesis alterna “el comportamiento de los factores del

entorno interno empresarial de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, es determinante”.

### Hipótesis secundaria 2

Ho: El nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, no es moderado.

H1: El nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, es moderado.

Tabla 43

Estadísticos de contraste	
	Desempeño
Chi-cuadrado	42,681 <sup>a</sup>
Gl	4
Sig. asintót.	,000

Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

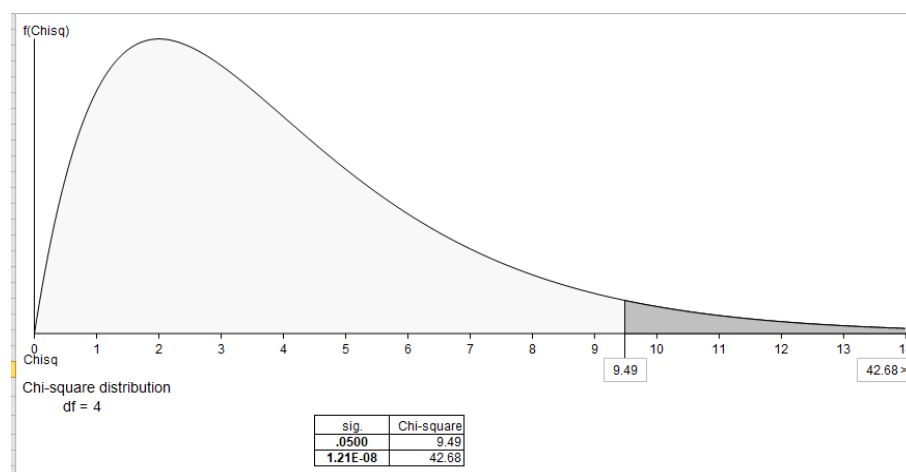


Figura 53. Pruebas de chi-cuadrado de Pearson de hipótesis secundaria 2. Fuente: Producción propia basado en las encuestas aplicadas.

De los resultados alcanzados en la tabla 43 y figura 53 se observa que el valor “sig.” de 0.000 es menor al nivel de significancia de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por tanto, se afirma la hipótesis alterna “el nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay, es moderado”.

#### 4.5. Discusión de resultados

De los estudios antelados sobre factor estructura organizacional, la estructura burocrática de enfoque tradicional que han venido adoptando las empresas competitivas a surtido efecto en el comportamiento de la empresa y su entorno. Sin embargo, por los rápidos y profundos cambios que se han producido en el entorno socioeconómico, laboral y competitivo de las empresas, han llevado a la necesidad de adoptar estructuras flexibles para poder mantener su competitividad, lo que ha tenido, entre otras, importantes consecuencias sobre el valor que se concede a las personas que conforman la empresa y la forma de gestionarlas.

Desde los aportes de (Porter M. , 2003), en el resaltante concepto de competitividad, la creación de valor del producto o servicio para los clientes derivadas de la diferenciación basada en la innovación, o simplemente la estrategia del liderazgo de costos emanada del servicio en relación al precio para definidos mercados, viene tomando fuerza en su aplicación, a través del diseño de estrategias acorde al comportamiento de los factores internos de la empresa y ello connota en el desempeño de las empresas en su conjunto.

De la premisa, la competitividad entendida como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado, con mucho énfasis se viene enfatizando en los factores empresariales establecidas en la capacidad de gestión, la innovación, el producto con crecimiento paralelo de la tecnología y el aporte de los desempeños del personal comprometido con la organización; más allá de los estructurales y los sistémicos, sin desmerecer éstos dos últimos por el nivel de importancia.

De forma particular en el estudio de “los factores del entorno interno empresarial en el desempeño de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay” se destaca la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, que se constituye en una herramienta de gestión direccionado a realizar un análisis del entorno competitivo de las empresas del sector hotelero y que la afirmativa de que cada una de estas fuerzas afectan de forma directa o indirecta a la capacidad organizacional para competir en un mercado concreto y juntas puedan determinar la rentabilidad potencial de la empresa y el sector.

Desde el ángulo desempeño empresarial, éstas empresas empeñan la capacidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer el uso racional y aprovechamiento de los recursos, y que este le proporciona para cumplir con los lineamientos estratégicos; donde las mejoras del desempeño de éstas empresas generen beneficios tanto internos como externos.

Las empresas hoteleras para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, necesitan incrementar al máximo los niveles de eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial. Para ello, los directivos tienen que desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de innovadas técnicas y modelos de gestión orientados a proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno.

Finalmente, se puede afirmar que la búsqueda de un entorno apropiado para la competitividad se caracteriza por proveer infraestructuras básicas; buena formación de recursos humanos, instituciones fuertes y procesos innovadores efectivos. Sólo éstos factores van a facilitar el trabajo articulado de los actores que intervienen en el entorno empresarial: los proveedores, los competidores y los clientes.

## Capítulo IV

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

De los resultados del trabajo de gabinete y de campo y en cumplimiento de los objetivos de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

En el marco de la globalización y competitividad, los factores del entorno interno empresarial influyen en el nivel de desempeño de las empresas hoteleras, tomando en cuenta que el entorno específico de la empresa está formado por aquel conjunto de factores puntualizados en la cinco fuerzas de Porter, que afectan de forma directa o indirecta en el sector y su injerencia de manera desfavorable en el nivel de desempeño instaurada desde los niveles de eficiencia, eficacia, competitividad y productividad; a través de la aplicación de innovados técnicas orientadas al mejor uso y aprovechamiento de los recursos existentes logro de metas y objetivos de la empresa.

El crecimiento de la industria hotelera en el mercado nacional, regional y local; exige que el comportamiento de los factores del entorno interno empresarial sea determinante en el negocio de los servicios hoteleros; traducidos con comportamientos características de cada una de las cinco fuerzas de Porter: clientes, proveedores, competidores y servicios sustitutos; y la capacidad de las empresas para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita fortalecer y consolidar una posición significativa en el mercado.

En la creciente competitividad local del mercado hotelero, el nivel de desempeño empresarial lograda por las empresas es moderado; que se traduce en el asequible uso racional y aprovechamiento de los recursos existentes, relacionadas a la capacidad ofertada y necesidades del cliente, así como, la organización del sistema productivo y creación de valor del producto y servicio, encaminadas al logro de resultados previstos en el tiempo fijado y en correspondencia con la misión, objetivo, metas y actividades establecidas.

## Recomendaciones

Por la alta competitividad y crecimiento del sector hotelero, las empresas dedicadas a esta actividad deben de realizar permanentemente estudios de mercado local y regional, de tal forma permita conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas: comportamiento de proveedores, clientes, amenazas y rivalidad de competidores y amenazas de productos sustitutos, así como, la presión competitiva existente, puesto que de la competencia del sector va a depender los beneficios y rentabilidad de la empresa.

Con el meditado análisis de las cinco fuerzas de Porter y el poder de negociación de cada factor va a permitir que el sector hotelero local sea competitivo de por sí debido a la ubicación geográfica y espacial. Es entonces, necesario la práctica de la evaluación de DAFO, que debe destacar las características propias de las fortalezas y debilidades del sector, así como el know how y la capacidad de diversificación de las empresas; junto con políticas y estrategias de venta directa del servicio y la imagen de la empresa.

La inclusión de nuevas empresas en el sector hotelero, es por lo general un indicador de éxito y además contribuye a reforzar la sostenibilidad y la búsqueda del punto de madurez empresarial del sector hotelero. Por lo que, es importante seguir fortaleciendo el liderazgo, potenciando políticas intensivas en la tecnología de la información y comunicaciones, la optimización de la venta personalizada, así como realizar mayores inversiones en el estudio de mercado los que conducirán a elevar el nivel de desempeño y excelencia empresarial.

### Bibliografía consultada

- Ainoa Quiñones, M. (2012). *Economía y Administración de Empresas para Ingenieros*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de [http://ocw.unican.es/enseanzas-tecnicas/economia-y-administracion-de-empresas-para/materiales-de-clase-1/Tema\\_01\\_OCW.pdf](http://ocw.unican.es/enseanzas-tecnicas/economia-y-administracion-de-empresas-para/materiales-de-clase-1/Tema_01_OCW.pdf)
- Alama Belamaric, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. España: E.d.C. Sociales.
- Alegre, M. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. *Contribuciones a la Economía*.
- Alviar Ramirez, M. (24 de mayo de 2011). El entorno empresarial, clave de la competitividad. C. "El Colombiano", pág. Parr. 1.
- Ansoff, I. (1918-2002). *Pensamiento estratégico*. México: McGraw Hill.
- Ávila Acosta, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: Metodología de la investigación: cómo elaborar la tesis y/o investigación*. Lima - Perú: Ediciones R.A.
- Brown, J. y. (1999). *Productivity consequences of hotel strategies* (Vol. II). EE.UU: Cornell Hospitality Quarterly.
- Camisón. (2004). Ventajas compartidas, competitivas y comparativas: una visión basada en las competencias de la competitividad de los distritos industriales". *Medio Ambiente y planificación*, 2227-2256.
- Camisón, C., Garrigós, F.; Palacios, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero Español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 161-182.
- Campos, E. B. (1996). *Curso básico de economía de la empresa*. Piramide.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gomez, D. (2010). *Productividad y Competitividad*, 1.
- Carvajal, L. (18 de enero de 2013). *Método deductivo de investigación*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Casanova, F. (2008). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Cinterfor*, 153-160.
- Castillo, V. (2013). *Teoría de las organizaciones*. México: Trillas.
- Consuegra, D., Argueda, E.; Molina, A. (2006). Análisis sectoriales: Marketing de relaciones en la distribución comercial. *Distribución y consumo*, 127-136.
- Cravino. (2007). La gestión del desempeño en el siglo XXI. *Capital Humano*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw Hill.
- D'alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado*. Lima Perú: Pearson.

- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Aravaca España: McGraw-Hill.
- Diaz, S. C. (2006). *Metodología de la Investigación* (primera ed.). Lima, Peru: SAN MARCOS.
- Diez, I.; De Castro, M. & Montoro, M. (2014). *Economía de la Empresa*. Madrid España, España: Paraninfo.
- Echevarria, S. G. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa* (TERCERA ed.). Madrid, ESPAÑA: Diaz santos S.A.
- Espinoza, M. (2007). la evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Estallo, M. d. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (Octava ed.). Madrid España, España: ESIC.
- Fitzgerald, L., Johnston R.; Brignall S.; Silvestro R.& Voss C. (1991). Medición del desempeño en el servicio de negocios. *Chartered Institute of Management Accountants*.
- Fuentes, M.& Hurtado, T. (2009). Variables Críticas en la medición del Desempeño en empresas con implantación de gestión de la Calidad Total. *Universidad de Granada*.
- Garay, J. L. (2004). *El enfoque de los determinantes de la competitividad*. Colombia: Edición virtual del libro de Luis Jorge Garay.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*, 9.
- Hill, P. (1999). *Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the*. Canada.
- Ingene, C. (1982). *Labor Productivity in Retailing*. Reino Unido.
- Jeres Riesco, J. L., & Garcia Mendoza, A. (2011). *Marketing internacional para la expansión de la empresa* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- Ledo Galano, R.& Osorio Martinez. (2009). *Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la Empresa Confecciones "Yaramex" Ingeniería industrial*. España.
- Lopez, P. (2008). *EMPRESA Y ENTORNO* (PRIMERA ed.). BARCELONA, ESPAÑA: GRAFICAS EL REY S.L.
- Martinez Valverde, J. F. (2015). *Investigación comercial* (Primera ed.). Madrid: Paraninfo.
- Mincetur.gob.pe. (24 de Enero de 2017). *mincetur.gob.pe*. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)
- Mintzberg, H. (1992). *El poder de las organizaciones*. España: Ariel Econocmía.
- Murillo, W. (2008). La investigación Científica. *El mundo científico*, 125-128.
- Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimoiemento para la Medición y Mejora de la satisfacción del Cliente en entidades Turísticas. Ingeniería Industrial. *Universidad "Oscar Lucero Moya"*, 17-22.

- Osorio & Espinoza. (1995). Gestion del desempeño: Integración de competencias y objetivos. *Capital Humano*, 36-42.
- Pereda Marín, S.; Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 15-35.
- Pérez Q., A. L. (28 de noviembre de 2013). *Actualidad Empresarial*. Recuperado el 28 de julio de 2017, de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Prada, M. d. (2008). *UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRIJA*. Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de [http://www.nebrija.es/~jviguri/ENT\\_EMP.pdf](http://www.nebrija.es/~jviguri/ENT_EMP.pdf)
- Roberto Carro Paz, D. G. (2000). Administracion de las Operaciones. En D. G. Roberto Carro Paz, *Productividad y Competitividad* (pág. 1). Buenos Aires: Universidad Mar de Plata.
- Rubén Garrido Yserte, J. d. (2003). *Análisis del entorno económico de la empresa*. PIRAMIDE.
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodologia de la investigacion* (5 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Sánchez A. Ana P.& Alvarado V., Víctor. (2011). Medición del Desempeño y la Productividad Empresarial Mediante indicadores. *Economía de la empresa*.
- Sánchez, A. M. (2009). *La productividad en el sector servicios*. Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A.
- Segura, J. L. (sabado de febrero de 2015). Empresas peruanas enfrentarán mayores dificultades para acceder a financiamiento en el 2015. pág. 1.
- Sepulveda, H. C. (2001). *Factores no Economicos de la Competitividad*. Coronado: AGRIS.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity Management* (segunda ed., Vol. II). New York: APC Estudy.
- Tamayo, M. T. (2003). *Proceso de metodologia de la Investigacion* (CUARTA ed.). MEXICO: NORIEGA.
- Terlizzi, M. A. (2014). Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones. *Executive Education Chicago Booth*, 320 329.
- UTI. (2010). *Empresa y cultura emprendedora: La empresa y su entorno*. España.
- Valiotti, P. B. (2010). El desempeño Empresarial. *Gerencia y negocios*.

# Anexos

Anexo 1: Instrumento de levantamiento de observaciones



### CUESTIONARIO

Dirigido a personal ejecutivo de las empresas hoteleras de la ciudad de Abancay

El siguiente instrumento que dirigimos tiene el propósito culminar la investigación intitulada “LOS FACTORES DEL ENTORNO INTERNO EMPRESARIAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY”. Por lo que de forma encarecida solicitamos facilitarnos de la información real que admitirá tener conocimiento de la actual situación de la industria hotelera. De forma anticipada quedamos agradecidos por su valioso apoyo.

**Indicaciones:** marque usted con un aspa “X” la respuesta que considera y se ajusta más a la realidad. Gracias

<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Edad:</b> (a) Menos de 40 años (b) Entre 41 a 50 años (c) Más de 50 años
	<b>Grado e instrucción:</b> (a) Primaria (b) Secundaria (c) Superior técnico d) Superior universitario
	<b>Estrato de empresa:</b> (a) Micro empresa (b) Pequeña empresa (c) Mediana empresa d) Otro:.....
	<b>Ubicación geográfica:</b> (a) Abancay (b) Las Américas (c) Tamburco (d) Otro:.....
	<b>Tipo de hotel:</b>
	<b>Tiempo del negocio:</b> (a) Menos de 01 año (b) Entre 01 a 03 años (c) Más de 03 años

#### Variable: Factores del entorno interno empresarial

<b>D<sub>1</sub>: Clientes</b>						
<b>a) Servicios</b>						
Nº	Ítems	N (1)	CN (2)	R (3)	CS (4)	S (5)
01	La cantidad de clientes atendidos con el servicio hotelero cumple con lo planificado por la empresa	N	CN	R	CS	S
02	Los clientes ponen mucha importancia en los precios bajos para acceder de los servicios hoteleros	N	CN	R	CS	S
03	Los clientes se fijan bastante de las condiciones del servicio que se ofrece en la empresa hotelera	N	CN	R	CS	S
04	Los clientes se fijan mucho más en la calidad del servicio y las innovaciones facilitadas y no así en los precios	N	CN	R	CS	S
<b>b) Rentabilidad</b>						
05	Los clientes exigen mejores condiciones de servicio como beneficio en cada visita a la empresa	N	CN	R	CS	S
<b>c) Información del mercado</b>						
06	Los clientes que buscan servicios hoteleros saben de las situaciones de servicio de otras empresas similares	N	CN	R	CS	S
<b>d) Estrategias usuales</b>						
07	Para lograr la estadía del cliente se utilizan estrategias de: (a) Calidad de servicios (b) condiciones de servicio (c) precios por número de clientes (d) precios para clientes conocidos y (e) precios por número de habitaciones y camas	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
<b>D<sub>2</sub>: Proveedores</b>						
08	La captación del cliente está en relación con el número de empresas hoteleras similares existentes en la ciudad de Abancay	N	CN	R	CS	S
09	En la atención al cliente, la mejora del servicio que ofrece es determinante como estrategia de competencia frente a otras similares	N	CN	R	CS	S
10	En la empresa se prioriza la calidad del servicio como factor de diferenciación para fidelizar al cliente	N	CN	R	CS	S
11	La empresa atiende a clientes que ya han tenido experiencias de servicios hoteleros en otras empresas similares	N	CN	R	CS	S
<b>D<sub>3</sub>: Competidores</b>						
<b>a) Competidores nuevos</b>						
12	En la ciudad de Abancay de forma permanente se ha venido incorporando nuevas empresas hoteleras	N	CN	R	CS	S
13	Los nuevos competidores son: (a) competidores extranjeros del sector (b) competidores extranjeros nuevos en el sector (c) empresas de nueva creación en el sector y (d) competidores provenientes de otros sectores y (e) Otros:.....	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
14	En la empresa la experiencia sobre la atención al cliente es un instrumento de competencia frente a los nuevos competidores	N	CN	R	CS	S
15	En la atención al cliente, la imagen y el prestigio de la empresa es una estrategia de competencia frente a los nuevos competidores	N	CN	R	CS	S
<b>b) Competidores actuales</b>						
	presencia de otras empresas hoteleras disminuye el nivel de atención de número de					

	clientes	N	CN	R	CS	S
17	Frente a la competidores actuales se suele utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos y mejora en el servicio al cliente	N	CN	R	CS	S
18	Las empresas con cadenas hoteleras a nivel nacional y regional son los más competidores	N	CN	R	CS	S
<b>D<sub>4</sub>: Servicios sustitutos</b>						
19	En la ciudad de Abancay es escasa los servicios hoteleros sustitutos (albergues turísticos y hoteles familiares) como competencia	N	CN	R	CS	S
20	Los servicios hoteleros sustitutos dependen de prestaciones de precios bajos de los nuevos y de los ya existentes	N	CN	R	CS	S
21	Las empresas hoteleras actuales se diferencian de los servicios sustitutos a través de su imagen ante el público y mejorando la relación prestaciones/precio.	N	CN	R	CS	S
<b>Variable: DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>						
<b>D<sub>1</sub>: Eficiencia</b>						
N°	Ítems	<b>MB (1)</b>	<b>B (2)</b>	<b>M (3)</b>	<b>A (4)</b>	<b>MA (5)</b>
<b>a) Nivel de utilización de recursos</b>						
22	¿Cuál es nivel de uso de los recursos de la empresa hotelera en relación de cantidad programada?	MB	B	M	A	MA
<b>b) Nivel de aprovechamiento de recursos</b>						
23	¿Cuál es nivel de aprovechamiento de los recursos en relación a la adecuada prestación de servicios hoteleros?	MB	B	M	A	MA
<b>D<sub>2</sub>: Eficacia</b>						
<b>a) Nivel de resultados alcanzados</b>						
24	¿Cuál es nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a los objetivos propuestos?	MB	B	M	A	MA
25	¿Cuál es nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la misión de organización?	MB	B	M	A	MA
26	¿Cuál es nivel de logro de resultados previstos en el tiempo fijado, en relación a la participación en el mercado?	MB	B	M	A	MA
<b>D<sub>3</sub>: Competitividad</b>						
<b>a) Capacidad competitiva</b>						
27	¿Cuál es nivel de capacidad competitiva del diseño del servicio hotelero en el sector?	MB	B	M	A	MA
28	¿Cuál es nivel de capacidad competitiva de la producción del servicio hotelero en el sector?	MB	B	M	A	MA
29	¿Cuál es nivel de capacidad competitiva y fidelización del cliente en la industria hotelera?	MB	B	M	A	MA
<b>D<sub>4</sub>: Productividad</b>						
<b>a) Productividad interna</b>						
30	¿Cuál es el nivel de productividad interna de servicios alcanzado respecto a los recursos utilizados?	MB	B	M	A	MA
<b>b) Productividad externa</b>						
31	¿Cuál es el nivel de productividad externa alcanzada respecto a la presencia de factores incidentes?	MB	B	M	A	MA

### Leyenda de respuestas

N	1	Nunca
CN	2	Casi nunca
R	3	Regularmente
CS	4	Casi siempre
S	5	Siempre

MB	1	Muy baja
B	2	Baja
M	3	Moderada
A	4	Alta
MA	5	Muy alta

# PANEL FOTOGRAFICO



## FOTOGRAFÍA N° 01



En la fotografía n° 01, se aprecia el momento en el que se realiza las preguntas a la persona encargada (administradora) de la empresa hotelera omega.

## Fotografía N° 02



En la fotografía n° 02, se observa que la administradora, lee las preguntas del cuestionario.

### FOTOGRAFIA N° 03



En la fotografía n° 03, se observa el momento en que la administradora responde y/o marca las respuestas a las preguntas del cuestionario.

### FOTOGRAFIA N° 04



En la fotografía n° 04, se observa el momento en que responde las preguntas del cuestionario.

**FOTOGRAFIA N° 05**



En las fotografías se observa, que el responsable responde a las preguntas del cuestionario