

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DOCTORAL EN ADMINISTRACIÓN**



**SISTEMA DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA  
COMPETITIVA PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD DEL  
SECTOR HOTELERO DE LA REGIÓN LA LIBERTAD**

**TESIS  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR : Mg. PERCY DANILO AGUILAR ROJAS**

**ASESOR : Dr. DOMINGO ESTUARDO OLIVER LINARES**

**TRUJILLO - PERÚ**  
**2011**

No. de Registro: \_\_\_\_\_

## **MIEMBROS DEL JURADO**

---

**Dr. Huber Rodríguez Nomura**  
**Presidente**

---

**Dr. Eduardo Cano Urbina**  
**Secretario**

---

**Dr. Estuardo Oliver Linares**  
**Miembro**

## **DATOS DEL DOCTORANDO**

Nombres y apellidos : Percy Danilo Aguilar Rojas

Grado Académico : Maestro en Administración  
Mención en Administración de Negocios

Título Profesional : Ingeniero Químico  
Contador Público

Centro Laboral : Facultad de Ingeniería Química  
Universidad Nacional de Trujillo

Domicilio : Mz. I' Lt.3 Urb. Vista Hermosa

Correo : [per614@gmail.com](mailto:per614@gmail.com)

## DEDICATORIAS

### *A Dios*

*Quien me guía en cada instante de mi vida,  
dándome paz y esperanza mediante su  
palabra*

### *A mis padres*

*Daniño Aguilar y María Rojas  
Por su inmenso amor, comprensión y apoyo  
incondicional en mi formación personal  
y profesional*

### *A mis hijas*

*Maricarmen, Maricelli y Alisson  
Por darme en todo momento su  
cariño y paciencia incondicional motivando  
mis deseos de superación*

## AGRADECIMIENTOS

*Dejo mi agradecimiento a aquellas personas e instituciones  
que hicieron posible la culminación de mis estudios doctorales y  
la culminación del presente informe de investigación.*

EL AUTOR

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación fue implementar un Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para monitorear las diversas variables que intervienen en el sostenimiento de la Calidad y la Rentabilidad del Sector Hotelero Liberteño con la finalidad de establecer un modelo de gestión empresarial que permita garantizar el sostenimiento de la calidad en los productos hoteleros. Así, en la primera parte del trabajo se efectuó un análisis detallado del Sector, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como también los puntos neurálgicos de cada empresa seleccionada para el estudio, enmarcadas dentro de las tendencias actuales del turismo mundial. Obteniendo como resultado la definición de las líneas maestras para planificar el desarrollo basado en la optimización de los recursos y minimización de costos, traducido en un modelo de gestión empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** Sector hotelero, Vigilancia tecnológica, Inteligencia competitiva

## **ABSTRACT**

The aim of the research was to implement a System Technology Watch and Competitive Intelligence to monitor the different variables involved in sustaining the quality and profitability of the Hotel Sector Libertad. In this first part of the work has made a detailed analysis of the industry identifying their strengths, weaknesses, opportunities and threats as well as key points of each company selected for the study, framed within the global tourism trends. There has been a segmentation of the hotel offer based on their geographic location, access to basic services, roads, among other variables. Establishing the guidelines for development planning based on resource optimization and minimization of costs. Establishing the guidelines for development planning based on resource optimization and minimization of costs, resulted in a model business management.

**KEY WORDS:** Hotel sector, technological monitoring, competitive intelligence

## ÍNDICE

Pág.

MIEMBROS DEL JURADO .....	i
DATOS DEL DOCTORANDO .....	ii
DEDICATORIAS .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
I. INTRODUCCIÓN-----	1
1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO -----	1
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA -----	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN -----	5
1.4. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN -----	11
1.4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	11
1.4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA-----	12
1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA -----	12
1.6. OBJETIVO GENERAL -----	12
1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	13
1.8. MARCO TEÓRICO-----	13
1.9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS-----	22
1.10. HIPÓTESIS -----	25
1.11. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES -----	25



II.	MATERIAL Y MÉTODOS-----	26
2.1.	MATERIAL DE ESTUDIO -----	26
2.2.	MÉTODOS Y TÉCNICAS -----	27
III.	RESULTADOS-----	31
IV.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS-----	50
V.	PROPUESTA-----	60
VI.	CONCLUSIONES -----	62
VII.	RECOMENDACIONES -----	64
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	65
	ANEXOS -----	67

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.12. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Las tendencias actuales del turismo mundial indican una preferencia marcada por viajes en grupos pequeños o en unidades familiares, favoreciendo aquellos destinos que ofrezcan experiencias autóctonas, donde el viajero pueda mantener su individualidad e incorporar el aprendizaje y la cooperación a su experiencia de descanso. (PENTUR, 2005-2015).

Por ello, desde hace muchos años la Macro Región Norte está proponiendo un programa turístico que incorpore sol, nieve, cultura, ecoturismo y misticismo; y que involucre las Regiones Grau, Nor Oriental del Marañón, La Libertad y Chavín.

La propuesta encaja perfectamente con las tendencias del turismo mundial, que se apoyan en el reencuentro con la naturaleza, la aventura y el afán de ensanchar los conocimientos históricos y las vivencias culturales. Y si del turismo interno se trata, nada mejor que crear las condiciones para una identificación del pueblo peruano con sus raíces milenarias: Chavín de Huantar, Chan Chan, Sipán, etc. además de la consiguiente recreación en las cálidas playas norteñas y del placer gastronómico de los potajes regionales, clásicas fortalezas de esos escenarios.

En estos últimos años el estado ha realizado diversos esfuerzos para marcar el norte del Sector, como son los estudios: Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú (realizado por la firma consultora norteamericana Monitor Company bajo el auspicio de PROMPERÚ y MITINCI, 1994); el proyecto de mejora del Sector Turismo en la Comunidad Andina, que busca ir proponiendo soluciones desde los niveles más locales de acción (llenar vacíos en los clusters con ventajas comparativas), y posteriormente irse moviendo al objetivo de estructurar la región andina como un espacio turístico generador de negocio; el Plan Estratégico Sectorial de Turismo 2004 – 2006, elaborado en el 2003 por el Viceministerio de Turismo, en donde se plantea la visión, misión del Sector Turismo y detalla su problemática a través del análisis FODA. (Viceministerio Turismo, 2003).

A nivel Regional, en el 2006 se presentó el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región La Libertad, como resultado del Convenio entre MINCETUR y LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, dentro del Marco de Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú, donde se establecen las estrategias generales y específicas para el desarrollo de cada provincia. (MINCETUR, AECI, 2006).

Definidas las líneas maestras del Sector, le corresponde ahora al empresario darse cuenta que el turismo es una de las actividades económicas que ha cobrado mayor impulso en el Perú en los últimos

años y que hoy en día, sin lugar a dudas, ocupa uno de los primeros lugares dentro de la industria del rubro de servicios. Esta situación obliga al sector a ofertar servicios con altos estándares de calidad que mejoren la competitividad empresarial.

Por estas razones, es necesario generar iniciativas importantes de inversión, cuyo referente fundamental de análisis e investigación es el Departamento, la Región e incluso la Micro Región, a cuyo progreso se apuesta poniendo en acción las múltiples posibilidades de aprovechamiento de los recursos económicos existentes en esos espacios geográficos.

Una empresa competitiva requiere de información en tiempo real, de todo lo que sucede a su alrededor con el propósito de identificar aquellos factores que supongan una amenaza o beneficio. En este contexto, surgen los conceptos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que se diferencian del espionaje industrial porque no sobrepasan los límites éticos y legales.

La Vigilancia Tecnológica se define como la búsqueda, detección, análisis y comunicación a los directivos de la empresa de información relevante orientada a la toma de decisiones sobre amenazas y oportunidades externas en el ámbito de la ciencia y la tecnología (Escorsa, P. 2001). De igual forma la Inteligencia Competitiva tiene un papel imprescindible para proveer a los decisores estratégicos y operacionales de información fresca del entorno empresarial. La

dependencia directa de las organizaciones hacia el entorno sugiere la necesidad de sistematizar el recojo y análisis de la información externa e interna de la empresa.

La inversión en estos procesos permite a la empresa detectar cambios, oportunidades o riesgos del entorno. Para que con ayuda de la Inteligencia Competitiva se constituya en una herramienta de apoyo para cualquier proceso de innovación.

La vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva desarrolla técnicas modernas de análisis y monitoreo continuo orientado a encontrar un nuevo rumbo a las inversiones en el sector Turístico Regional y Nacional y aprovechar sus ventajas competitivas y comparativas, para cimentar una cultura basada en proximidad con el cliente, la creatividad y el trabajo en equipo características fundamentales en un mercado extremadamente volátil como es el de nuestros días.

### **1.13. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La calidad es un proceso que implica planeación y control. Este proceso requiere una interacción continua entre el consumidor y la empresa. El cliente especifica las necesidades, por lo regular a través de la función de la mercadotecnia y es la administración quien debe establecer una política de calidad. Esta, a su vez, debe derivarse de una estrategia corporativa.

Sin duda alguna el éxito de las empresas a lo largo de los años se ha debido a su atención a la calidad y al servicio al cliente, lo que les ha permitido diferenciarse de sus competidores.

Ahora, tenemos que los mercados se han globalizado, tratados de libre comercio; por lo que, “la innovación se ha convertido en el desafío definitorio de la competitividad global. Para gestionarla bien, las empresas deben aprovechar el poder de la ubicación en el terreno de la creación y comercialización de nuevas ideas” (Porter; 2006).

El objetivo de la investigación fue establecer un modelo de gestión empresarial que permita garantizar el sostenimiento de la calidad en los productos hoteleros liberteños sin sacrificar rentabilidad en la empresa.

#### **1.14. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En los próximos años, el PBI debería crecer a un ritmo de 7% anual. De esta manera, se espera que el PBI se duplique cada 7 años y el PBI per cápita, cada 10 años. Los sectores crecerán en mayor o menor medida, según sepan sacar partido de las ventajas comparativas y competitivas del país.

El empleo crecerá en la medida que el PBI crezca a los niveles antes señalados, pero no se dará en todos los sectores y en todas las

empresas, si no en las más intensivas en mano de obra, como por ejemplo agricultura, construcción, servicios, turismo, etc.

Por otro lado, tenemos que la economía peruana se está abriendo al mercado mundial mediante la exportación de recursos naturales. Las exportaciones se proyecta en un 20 al 30% del PBI, la inversión extranjera debe superar los 1000 millones de dólares para el año 2010, con una composición de 50% en minerales, 10% en pesca, 10% en agroindustria, 10% en turismo y 20% en otras exportaciones.

La globalización encierra elementos que sobrepasan fronteras y gobiernos: capitales, corporaciones, comunicaciones y hábitos de los consumidores. Son estos cuatro elementos que interactúan y definen la globalización en el mundo.

No hay gobierno ni fronteras que les impongan límites. Los capitales pueden pasar de un país a otro mediante una simple llamada telefónica. Las corporaciones hoy en día, no tienen bandera. Son entidades que se mueven y utilizan recursos de distintos países intercambiando recursos y tecnología en tiempo real.

En relación a las comunicaciones, ya se pueden hablar de unos 500 canales de televisión que los peruanos pueden tener acceso, sin mencionar las emisoras radiales; siendo prácticamente imposible evitar que se filtre información.

Los hábitos de consumo también han empezado a globalizarse, con la ayuda de la facilidad de comunicación, la moda globalizada y el intercambio cultural de peruanos que radican en el extranjero.

Ante esta realidad, el Perú está ampliando su mercado con la firma de Tratados de Libre Comercio con diversos países. Por lo que es necesario entender el concepto de competitividad. Este implica que no sólo se debe definir qué recursos se tienen sino qué se sabe hacer, qué se puede aprender y en qué se debe uno especializar. Lo importante es entender que no podemos ser competitivos en todo.

El otro elemento importante es que la competitividad cambia con el tiempo, la competitividad es aprovechar las oportunidades. No es un monopolio de un gobierno; sino que es un grupo de empresas que van a vender al resto del mundo, y serán especializadas en dos o tres aspectos. Generándose con esto el concepto de clusters.

El fenómeno de los clusters competitivos se presenta en todo el mundo: insulina en Dinamarca, flores en Holanda, corcho en Portugal, autos de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia, etc. En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawaii y Orlando, en los Estados Unidos; la Costa del Sol, en España; Punta Cana, en República Dominicana; y la



Riviera Maya, en México, son ejemplos de clusters turísticos altamente competitivos.

Los clústers ofrecen ventajas potenciales a la hora de percibir tanto la necesidad como la oportunidad de la innovación. Igualmente importante, es la flexibilidad y la capacidad que pueden proporcionar los clústers para convertir rápidamente las nuevas ideas en una realidad. Una empresa integrada en un clúster puede obtener más rápidamente los nuevos componentes, servicios, maquinarias y demás elementos necesarios para poner en práctica las innovaciones (Porter;2006).

Para que un cluster de turismo en un país, llegue a ser competitivo a escala mundial se requiere de acciones conjuntas de empresas privadas individualmente, de ellas actuando en cámaras conjuntas, de sectores relacionados y de los gobiernos locales y centrales.

No cabe duda que actualmente el Perú sustenta su economía en la minería, pesca y últimamente, con muy buenos resultados, en la agroindustria. Pero ha quedado en la mitad de su desarrollo el sector turístico nacional.

En este sector están involucrados directamente los hoteles, restaurantes, agencias de viaje, guías de turismo y los medios de

transporte. Cada uno de estos subsectores debe funcionar articuladamente para poder brindar un servicio de calidad.

Calidad en turismo significa: “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad. Tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”. [Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003)].

Se convierte, entonces, como prioridad número uno aplicar técnicas modernas de análisis de gestión para el sostenimiento de la calidad en servicios turísticos y a la vez sostener la rentabilidad de las empresas de este sector.

En la actualidad, se están manejando conceptos modernos como Responsabilidad Social, Salud Ocupacional, Economía con rostro humano, protección al medio ambiente, entre otros. Que sin duda pueden causar a priori la sensación de que se está incurriendo en costos adicionales al giro de la empresa. Pero con la visión del gerente ubicada en el nuevo milenio, se puede inferir que la “ética y competitividad son

inseparables. Ninguna sociedad puede competir en un ámbito global mientras los miembros que la componen se estén robando los unos a los otros”. (IVANCEVICH, OTROS, 2005). Y por lo tanto es necesario redistribuir la renta producida entre los factores de la producción.

En este trabajo de investigación he enfocado al estudio del Sector Hotelero de la Región La Libertad mediante la aplicación del Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Filosofía que implica el análisis minucioso de todos los procesos empresariales, desde los administrativos hasta los procesos productivos, identificando en cada uno de ellos oportunidades para maximizar los resultados sin descuidar temas como el respeto al medio ambiente y la responsabilidad social. Para obtener ventajas competitivas en las buenas prácticas laborales, utilización de tecnología, modelos de gestión, etc.

Por esta razón, “la vigilancia del entorno es ciertamente la más crítica, las empresas que no sepan detectar en él las señales fuertes o débiles, indicadoras de oportunidades o de amenazas, están condenadas irremisiblemente a desaparecer en un plazo más o menos corto”. (MORIN JAQUES; SEURAT, RICHARD, 1998).

Actualmente, como resultado de la globalización de los mercados se ha vuelto necesario normar las especificaciones de calidad de los productos y/o servicios; tenemos los ISOS y las OHSAS que dan las

especificaciones para que los bienes y servicios puedan ingresar a un mercado.

Adicionalmente, los gobiernos vienen estimulando la adopción de buenas prácticas, mediante los premios nacionales de Calidad. En Estados Unidos, existe el Premio a la Calidad Malcom Baldrige y la empresa ganadora se le denomina Empresa de Calidad y con ello sus productos tendrán mejor aceptación en los mercados.

Este premio da importancia a la necesidad de que los gerentes norteamericanos presten mayor atención a la calidad de los productos y servicios que sus empresas venden o suministran.

## **1.15. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.15.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación plantea como problema del sector hotelero los sobre costos que reducen la rentabilidad de la empresa, aunados a una diferenciada estacionalidad de la demanda que hace casi imposible mantener la calidad en temporadas bajas. Siendo otro factor el geográfico que acentúa los sobre costos debido al transporte de insumos.

### **1.15.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida la aplicación del Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva mejorará la competitividad del Sector Hotelero de la Región La Libertad?

### **1.16. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La unidad de análisis es el conjunto de empresas hoteleras categorizadas de tres a más estrellas ubicadas en la Región La Libertad a las que se les efectuarán pruebas de medición de calidad, eficiencia de los modelos de gestión, rentabilidad económica y financiera.

¿Es cierto que no hemos alcanzado niveles de calidad similares a los de la ciudad de Lima?. Pero, ¿podemos desarrollar buenas prácticas empresariales para ofertar servicios de calidad basados en la mejora continua de todos los procesos involucrados en la gerencia de las empresas?.

### **1.17. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un modelo de gestión empresarial que permita garantizar el sostenimiento de la calidad en los productos hoteleros liberteños sin sacrificar rentabilidad en la empresa.

### **1.18. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir al logro de un desarrollo sustentable de la actividad turística a través de la adopción de Buenas Prácticas en el Sector Hotelero.
- Concientizar a los actores involucrados sobre la necesidad de desarrollar sus actividades en forma competitiva, incorporando buenas prácticas en las diversas áreas en las que se desempeñan para lograr altos estándares de calidad y estándares de gestión del proceso productivo del servicio, con cobertura nacional e internacional, aplicable a diversos tipos y tamaños de empresas.
- Optimizar la rentabilidad de la gestión empresarial.

### **1.19. MARCO TEÓRICO**

En los últimos años estamos asistiendo a un cambio de escenario en el entorno empresarial. El éxito de las organizaciones ya no sólo descansa en los recursos tangibles con que cuenta la organización, sino que está influenciado por numerosos factores externos a la misma.

Es por ello que se impone la necesidad de contar con una adecuada infraestructura de sistemas de comunicación e información que permitan recoger y gestionar los abundantes, pero dispersos, datos de las variables del entorno empresarial, para así contribuir a la toma de decisiones y a mejorar los esfuerzos de planificación.

Resulta lógico entonces, el hecho de que se reconozca hoy día a la información como un recurso empresarial, y su explotación debe analizarse en dos dimensiones; la primera la de disponer de información sobre el entorno antes que sobre los competidores y la segunda, la de desempeñar nuevas armas competitivas a partir del desarrollo y aprovechamiento de la información interna y su transformación en conocimiento de la organización.

Las oportunidades que nos ofrece el entorno empresarial, son de diversa índole: ventajas en el producto, precio, tecnológicas, nichos de mercado insatisfechos, entre otros. Y en la medida que sean identificables por la empresa y logre analizarlos objetivamente y logre descifrar las ventajas competitivas de estas variables; le dará un valor agregado que se traducirá en ventaja competitiva para la empresa.

En los últimos años, el Perú ha sido sede de eventos deportivos mundiales, cumbres de negocios de cobertura internacional; y particularmente se ha venido señalando a la ciudad de Trujillo como sede de tan importantes eventos. Paralelamente a ello diversos estudios han señalado un déficit de capacidad instalada y estándares de calidad por debajo de los internacionales.

En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto

mayor sea el grado de rivalidad en un sector (por ejemplo, hotelería, alquiler de autos o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

Mientras que en el ámbito internacional, se analiza la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

Por otro lado, sabemos que la prosperidad de una nación no es consecuencia inevitable de la abundancia de sus recursos naturales. Por el contrario, la abundancia de recursos naturales ha evitado que muchos países en el pasado sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales. La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

Ningún país es competitivo en todas las industrias. Japón, por ejemplo, no es competitivo en la industria de “software”, en productos de consumo masivo como detergentes y cereales o en productos químicos.



Por el contrario, es altamente competitivo en máquinas de fax, cámaras fotográficas y otros productos electrónicos de uso doméstico. La competitividad no es un atributo de los países, más bien es un atributo de las empresas. Un país próspero es aquel que cuenta con una masa significativa de empresas competitivas a nivel mundial, en uno o varios de sus sectores productivos.

La investigación empírica de Michael E. Porter a finales de los años 80 sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado conglomerados o clusters competitivos. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o clusters, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible.

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc. En Japón, las industrias más exitosas cuentan con varios jugadores de clase mundial que compiten intensamente por la atención del mercado japonés. Tal es el caso de Sony, Matsushita, Casio y Sharp en electrónicos, así como Toyota, Nissan y Honda en automóviles. La

competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una bendición para la competitividad de largo plazo.

Hoy en día, contamos con abundante información dispersa y estructurada y cada vez es más difícil obtener información clasificada para los fines que nos interesa; es por ello que las empresas vienen implementando lo que Phillip Kotler lo denomina: Sistemas de Información de la Mercadotecnia. Donde, “Además de la información de los reportes internos y de la inteligencia de la mercadotecnia, con frecuencia los directivos necesitan estudios enfocados a problemas y oportunidades específicos...” (KOTLER, 1993). Estos sistemas permiten tener información fresca y actualizada del interior y del entorno de la empresa.

El manejo que se efectúa de la información, se denomina Tecnología de la Información; tal es así que esta última se define como aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

La Tecnología de la Información (TI) está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como

profesional en cualquier campo utilizan la TI cotidianamente mediante el uso de Internet, las tarjetas de crédito, el pago electrónico de la nómina, entre otras funciones; es por eso que la función de la TI en los procesos de la empresa como manufactura y ventas se han expandido grandemente. La primera generación de computadoras estaba destinada a guardar los registros y monitorear el desempeño operativo de la empresa, pero la información no era oportuna ya que el análisis obtenido en un día determinado en realidad describía lo que había pasado una semana antes. Los avances actuales hacen posible capturar y utilizar la información en el momento que se genera, es decir, tener procesos en línea. Este hecho no sólo ha cambiado la forma de hacer el trabajo y el lugar de trabajo sino que también ha tenido un gran impacto en la forma en la que las empresas compiten.

Utilizando eficientemente la tecnología de la información se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes. El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas. El uso creativo de la tecnología de la información puede proporcionar a los administradores una nueva herramienta para diferenciar sus recursos humanos, productos y/o servicios respecto de sus competidores. Este tipo de preeminencia

competitiva puede traer consigo otro grupo de estrategias, como es el caso de un sistema flexible y las normas justo a tiempo, que permiten producir una variedad más amplia de productos a un precio más bajo y en menor tiempo que la competencia.

Las tecnologías de la información representan una herramienta cada vez más importante en los negocios, sin embargo el implementar un sistema de información de una empresa no garantiza que ésta obtenga resultados de manera inmediata o a largo plazo.

### **Vigilancia Tecnológica**

Atendiendo a diferentes autores, se puede afirmar que la Vigilancia Tecnológica se ajusta a las definiciones siguientes:

- *“Consiste en la observación y el análisis del entorno científico, tecnológico y de los impactos económicos presentes y futuros, para identificar las amenazas y las oportunidades.” (Jakobiak, 1992)*
- *“Es la observación y el análisis del entorno seguidos por la difusión de las informaciones seleccionadas y analizadas, útiles para la toma de decisiones estratégicas.” (Jakobiak y Dou, 1992)*

En consecuencia, implica realizar de manera sistemática y coordinada acciones de búsqueda, tratamiento y análisis de información, siempre de forma legal, útil para una organización o empresa que debe tomar decisiones, sobre todo, de carácter estratégico.

Por tanto, la Vigilancia Tecnológica debe estar unida al plan estratégico de la empresa y permitir tomar las decisiones adecuadas y vinculadas a un modelo de gestión empresarial.

Las razones para implementar la Vigilancia Tecnológica de debe a que actualmente las empresas se encuentran en un entorno con grandes revoluciones tecnológicas simultáneas (TIC, biotecnología, nanotecnología, etc.), donde el modelo calidad/ precio camina hacia el agotamiento. Todo ello implica la imperiosa necesidad de ir hacia la innovación como solución y para ello es muy importante la Vigilancia Tecnológica.

Por otra parte, con frecuencia, las gerencias de las empresas pueden verse inundadas con información diversificada y voluminosa a la hora de tomar decisiones, por lo que es preciso establecer un adecuado sistema de explotación de la misma.

### **Inteligencia competitiva**

Como resultado del proceso de monitoreo del ambiente competitivo y tecnológico de un sector empresarial se obtiene información diversificada que será utilizada para planear e implementar estrategias que se adelanten a los cambios del entorno. Estas acciones se realizan en empresas de todos los tamaños a través de un proceso continuo y sistemático que implica la recolección de información, análisis con conclusiones relevantes, y la obtención y difusión controlada de resultados para la toma de decisiones más acertadas, sobre todo las

relacionadas con el mercado, innovación, diseño de productos, e investigación y desarrollo. Incentivar la implementación de la Inteligencia competitiva (IC) se considera una estrategia importante para las pequeñas empresas ya que estas no tienen grandes recursos y empuje para protegerse de los competidores.

“La inteligencia competitiva es un término muy reciente y consiste en el arte y la ciencia de preparar a las empresas para el futuro por la vía de un proceso de gestión del conocimiento sistemático (Bueno, 2001)”. Se basa, por tanto, en “crear conocimiento a partir de la información abiertamente disponible por el uso de un proceso sistemático de planificación, registro, análisis, comunicación y gestión que resulte en una acción del que toma la decisión (Ashton: 1995)”.

### **Modelo de Gestión Empresarial**

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas implica desarrollar cuatro funciones básicas, como son: planificar, organizar, dirigir y controlar. Así mismo, gestionar implica examinar los objetivos principales de la organización y traducirlos en beneficios, por lo que siempre se debe mantener un nivel adecuado de competencia con otras empresas que desarrollan actividades en el mismo rubro.

El concepto de gestión empresarial se desarrolla dentro de un ambiente donde los recursos son escasos; por lo que la persona que

gestiona debe aplicar la fórmula ideal para persuadir y motivar a las fuentes de financiamiento que apoyan la ejecución de los proyectos.

## **1.20. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Vigilancia Tecnológica** consiste en realizar de forma sistemática la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. La vigilancia debe alertar sobre cualquier innovación científica o técnica susceptible de crear oportunidades o amenazas.

**Inteligencia Competitiva** es un proceso que realizar posteriormente a la Vigilancia, y que consiste en darle valor a la información que hemos localizado. La inteligencia competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisión en el momento oportuno".

**Gestión** es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. (IVANCEVICH Y OTROS, 2005)

**Ventaja Competitiva** es la posibilidad a largo plazo de afectar un mercado de forma que los competidores no puedan reproducir con facilidad.

**Mercado** son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto o servicio. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

**Turista** es aquella persona que se traslada de su domicilio habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y realizando pernoctación en el otro punto geográfico.

**Ciente externo** nuestros consumidores son los clientes externos.

**Ciente interno** la empresa tiene personas al interior de la empresa que requieren ser atendidos y satisfacer sus necesidades, específicamente en la necesidad de información y procesos. Si un departamento de la empresa no cumple con enviar la información o el material necesario para que otro departamento continúe un proceso, entonces estamos dejando de atender a nuestros clientes internos, lo que provocará diversos problemas que pueden llegar a afectar a los clientes externos.

**Calidad** el significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o



conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

**Servicio** a diferencia de los productos, los servicios presentan las siguientes características: simultaneidad, los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen; e inseparabilidad, los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

**Costos** “suma de valores que deben sacrificarse para llevar a cabo determinado acto productivo” (Goxén; 1957)

**Tecnología de la Información** aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

**Sistemas de información** es aquel que permite administrar, el procesamiento, el transporte y la distribución de la información dentro de la empresa.

### **1.21. HIPÓTESIS**

Mediante la implementación del Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva en el Sector Hotelero de la Región La Libertad se obtendrá ventajas competitivas en costos y el sostenimiento de calidad de los productos y servicios ofertados.

### **1.22. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

Ventajas competitivas en costos

Sostenimiento de la calidad

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.3. MATERIAL DE ESTUDIO

#### Población

La población la constituyen todas las empresas hoteleras ubicadas en la Región La Libertad. La que se traduce en capacidad instalada que se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 1: HOTELES SEGÚN LA CATEGORIA**

CATEGORIA	HOTELES	CAMAS
5 Estrellas	1	240
4 Estrellas	2	227
3 Estrellas	33	1795
2 Estrellas	11	467
1 Estrellas	0	0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>2729</b>

Fuente: Dirección de Turismo – Gbno. Reg. LL - 2009

#### Muestra

La muestra estuvo compuesta por hoteles con categoría de tres estrellas a más, debido a que estas empresas se orientan al turismo receptivo.

Es así que de una población de 47 establecimientos, quedó un universo de 36. Y se trabajó con un nivel de confianza del 95%, estableciendo el

tamaño de la muestra en 17 establecimientos y 177 huéspedes. (Ver anexo 1)

#### **2.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Los métodos utilizados fueron el Deductivo, Descriptivo y el Explicativo, mientras que las técnicas empleadas fueron la Observación Directa y Encuestas.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que fueron utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, las cuales fueron la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, talleres, inspección de registros, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información útil a una investigación en común.

Hoy en día las encuestas tradicionales han evolucionado, tal es así que encontramos encuestas cibernéticas en el Internet. Su aplicación requiere tener un cuidado muy especial porque la probabilidad que ocurra un margen de error es mayor.

El procesamiento de la información se efectuará utilizando softwares especializados, como son las hojas Excel y SPSS.

La implantación del Sistema de Vigilancia e Inteligencia Competitiva se efectuará siguiendo la norma francesa AFNOR XP X 50-053-FRE, que consiste en:

- Definir las estrategias.
- Establecer programas de Investigación y Desarrollo.
- Establecer acuerdos de Cooperación.
- Facilitar la implantación de nuevos avances tecnológicos.
- Detectar oportunidades de inversión y comercialización.

Pero la compleja realidad del entorno empresarial, hace que la vigilancia tecnológica no se limite solamente al seguimiento de los aspectos estrictamente científicos y tecnológicos. Se requiere el conocimiento de la dimensión de mercado, de la percepción del negocio potencial, del marco legal y social, de la estructura y fuerzas del mercado. Es decir, una vigilancia tecnológica de dimensión competitiva, no puede estar restringida a ningún sector o temática particular, su aplicación, por tanto, es de naturaleza multisectorial y sus repercusiones benefician a institutos de Investigación y Desarrollo, universidades y empresas.

En seguida mostramos gráficamente la metodología a aplicar para la implantación del Sistema de Vigilancia e Inteligencia Competitiva en el Sector Hotelero de la Región La Libertad.

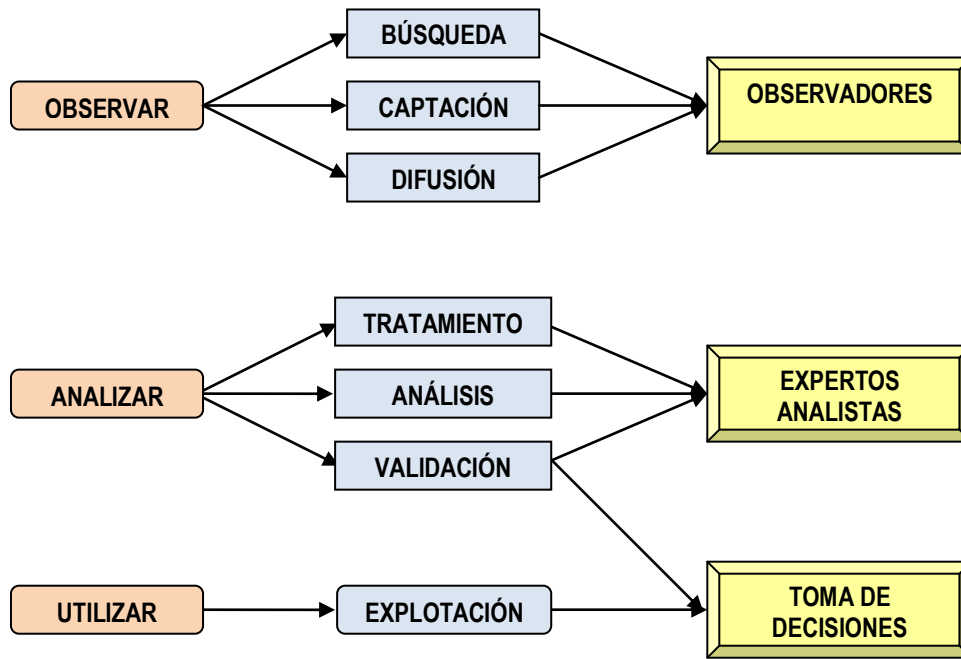


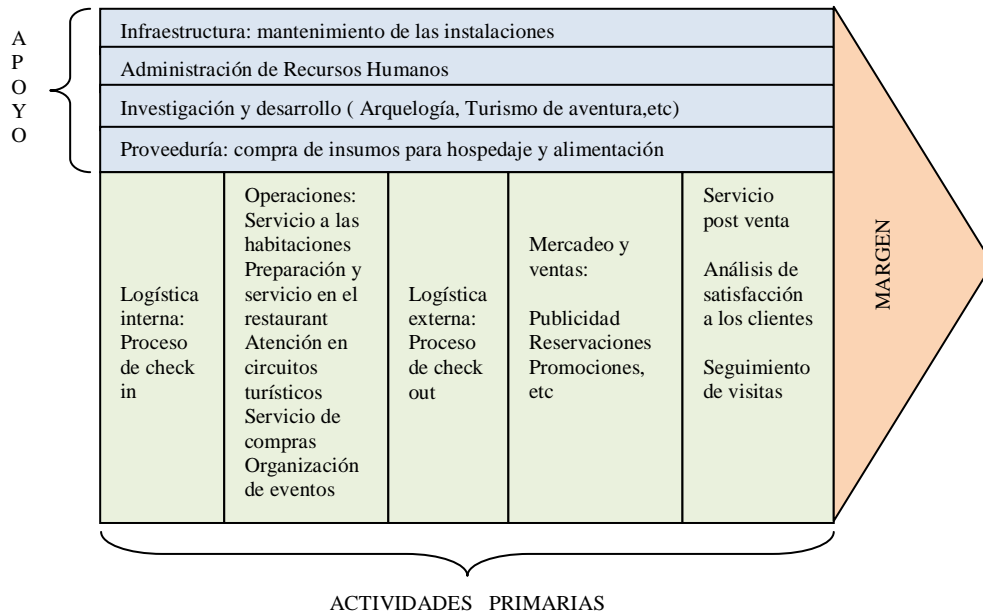
FIGURA N° 1 : METOLOGIA DE LA APLICACIÓN SEL SVTIC

Para identificar los factores críticos a nivel competitivo y tecnológico, y de esta manera facilitar el fortalecimiento del proceso de selección de las tecnologías a vigilar, como herramienta metodológica se utilizó la cadena de valor propuesta por Michel Porter (2006).

En la cadena de valor se despliegan actividades de valor y se genera el margen total. Tal como lo ilustra la figura 2, para el análisis de la cadena las actividades se dividen en:

- **Primarias:** involucradas en la creación física del producto o servicio, su transferencia y venta al comprador y el servicio postventa (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio).
- **De apoyo:** sustentan a las actividades primarias (abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos,

infraestructura de la empresa –que incluye administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc.).



**FIGURA Nº 2 : CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA HOTELERA**

### III. RESULTADOS

En el presente trabajo de investigación sobre el Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para mejorar la competitividad del Sector Hotelero en la Región La Libertad y después de haber aplicado la primera fase del SVTIC a tres niveles de análisis, el primero a nivel Regional, Entorno Externo Empresarial y Entorno Interno, se obtuvo los siguientes resultados:

#### RESULTADOS OBSERVACIÓN NIVEL REGIONAL

##### ✓ CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN

A continuación se presenta una breve descripción de lo más relevante en cuanto a los aspectos geográficos; población e indicadores sociales (nivel de pobreza y desarrollo, acceso a servicios básicos, empleo); infraestructura y corredores económicos; y los sectores económicos más importantes en La Libertad.

**CUADRO N° 2 : Datos geográficos**

TERRITORIO	
Superficie territorial	
Continental km <sup>2</sup>	25495.42
Insular km <sup>2</sup>	4.48
Provincias	12
Distritos	83
Centros poblados urbanos	
Urbanos	164
Rurales	3 114

**Fuente: Perú en números**



### CUADRO N° 3 : Datos poblacionales

INDICADORES	
Población censada 2005	1 539 774
Urbana	1 141 651
Rural	398 123
Densidad poblacional (hab / km <sup>2</sup> ) 2005	60,4
Tasa de crecimiento poblacional intercensal	2,1
Población por sexo	
Hombres	763690
Mujeres	776084
Comunidades campesinas 2007	
Reconocidas	120
Tituladas	112
Comunidades indígenas 2007	
Reconocidas	-
Tituladas	-

Fuente: PNUD-2009

### CUADRO N° 4 : Datos sociales

INDICADORES	
Pobreza 2006	
Total ( % )	46,5
Extrema ( % )	18,2
Índice de desarrollo humano 2005	0,6046
Alfabetismo 2005	91,2
Escolaridad 2005	80,8
PEA 2005	
Adecuadamente empleada, %	37,9
Ocupada con secundaria concluida	56,3
Ingreso promedio S/. / mes	551
Establecimientos asistenciales MINSA 2007	
Centro de Salud	45
Hospital	7
Instituto	1
Puesto de salud	167

Fuente: PNUD-2009

### CUADRO N° 5 : Datos económicos

PBI A PRECIOS CORRIENTES 2009	
Total	26388,1
Agrícola	3006,3
Pesca	125,6
Minero	5198,1
Manufacturero	3449,1
Construcción	686,9
Comercio y servicios	13922,1

Fuente: Perú en números

### CUADRO N° 6 : Red vial

TIPO DE SUPERFICIE DE RODADURA		Km
Asfaltado	Total	496.5
	Nacional	295.04
	Departamental	82.6
	Vecinal	118.86
Afirmado	Total	637.2
	Nacional	325.2
	Departamental	255.4
	Vecinal	56.6
Sin afirmar	Total	732.09
	Nacional	100.64
	Departamental	442.4
	Vecinal	189.05
Trocha	Total	2289.16
	Nacional	37.66
	Departamental	105.4
	Vecinal	2146.1

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones

**CUADRO N° 7 : Infraestructura aeroportuaria**

Provincia / Distrito	Nombre del Aeropuerto / Aerodromo	Dimensión de la pista efectiva (metros)	Resistencia de la pista	Propietario (P:) / Explotador (E:)
Ascope-Chocope	Casa Grande	750 x 30	Avionetas	P: Coop. A. P. Casa Grande E: Coop. A. P. Casa Grande
Pataz-Pataz	Chagual - Don Lucho	1,200 x 18	Avionetas (11,900 lbs)	P: Cía..Minera Poderosa S.A. E: Cía..Minera Poderosa S.A. P: Camposol S.A.
Viru-Chao	Chao	1,400 x 18	Avionetas	E: Camposol S.A. P: Concejo Prov. Pataz
Pataz-Tayabamba	Gochapita	800 x 18	Avionetas	E: Concejo Prov. Pataz
Sánchez Carrión-Huamachuco	Huamachuco	1,100 x 23	Avionetas (12,500 lbs)	P: Concejo Prov. Sánchez Carrión E: Concejo Prov. Sánchez Carrión
Pacasmayo-Pacasmayo	Pacasmayo	1,335 x 33.5	Avionetas	P: CORPAC E: CORPAC
Santiago De Chuco-Quiruvilca	Pata de Gallo	1,590 x 23	Avionetas (12,500 lbs)	P: Estado E: Minera Barrick Misquichilca
Pataz-Pias	Pias	1,600 x 30	PCN 7/F/A/Y/T	P: Cons. Minero Horizonte S.A. E: Cons. Minero Horizonte S.A.
Trujillo-Huanchaco	Trujillo - Cap.FAP Carlos Martínez de Pinillos	3,000 x 45	PCN 74/F/A/W/T	P: Estado E: Aeropuertos del Perú S.A.
Santiago De Chuco-Mollebamba	Tulpo	1,158 x 30	Avionetas (12,500 lbs)	P: Concejo Dist. Mollebamba E: Concejo Dist. Mollebamba
Pataz-Urpay	Urpay	1,050 x 30	Avionetas	P: Consejo Dist.. Urpay E: Consejo Dist.. Urpay

**Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones**

**CUADRO N° 8 : Infraestructura portuarias marítima**

Instalación portuaria	Localidad	Tipo de instalación	Administrador	Tráfico relevante	Uso	Condición
T.P. Chicama o Malabrigo	Andrés Razuri	Muelle	ENAPU S.A.	General	Público	Operativo
T.P. Salaverry	Salaverry	Terminal Portuario	ENAPU S.A.	General	Público	Operativo
Multiboyas Salaverry	Salaverry	Boyas	Consorcio de Terminales S.A.	General	Privado	Operativo
Muelle Pacasmayo	Pacasmayo	Muelles	Municipalidad de Pacasmayo	Hidrocarburos	Público	Inoperativo

**Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones**

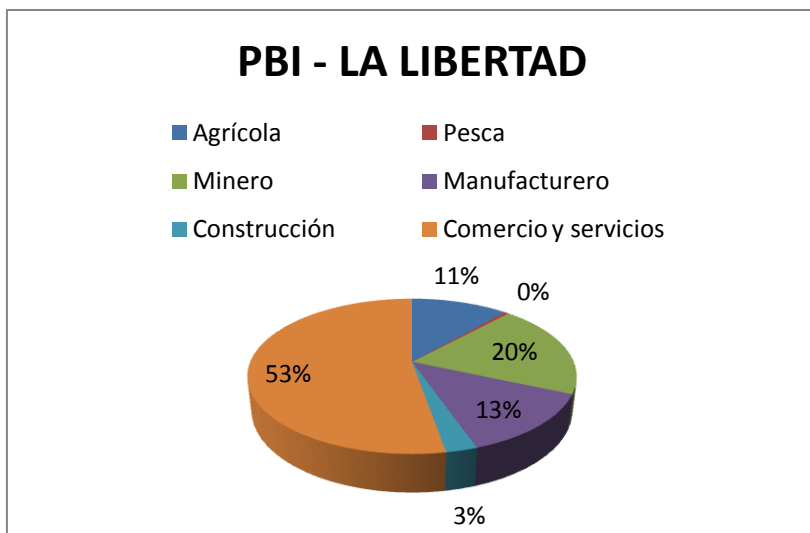


GRÁFICO N° 1 : Distribución del PBI (a precios de mercado) según sectores de actividad, 2009.  
 Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales, Base sectorial consolidada.

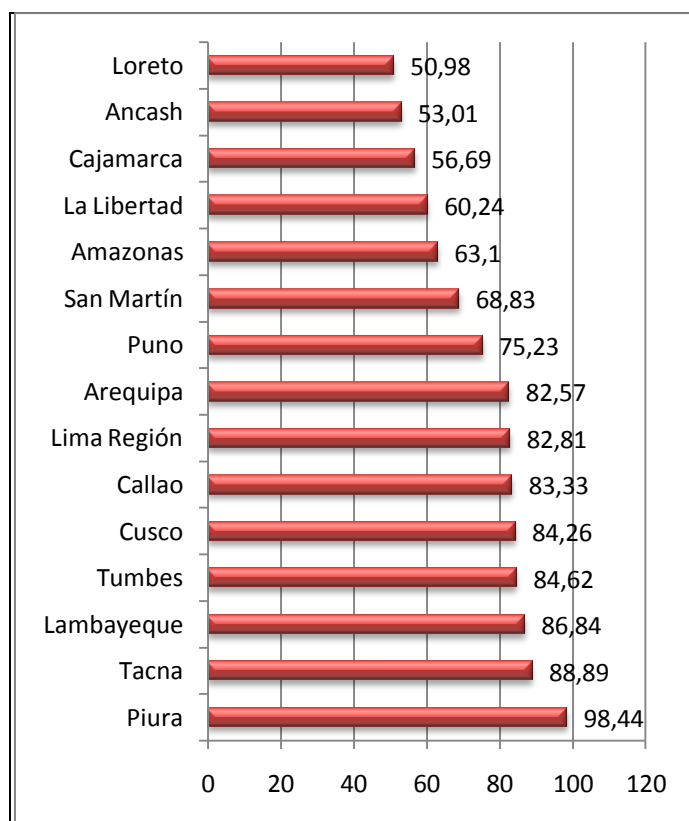


GRÁFICO N° 2 : Inversión promedio de las municipalidades en el sector turismo por regiones  
 Fuente: PNUD-2009

## ✓ **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR HOTELERO**

### **FORTALEZAS**

- Ubicación geográfica estratégica.
- Condiciones naturales (diferentes pisos ecológicos, clima, calidad del suelo) apropiadas para ofertar diversos destinos turísticos
- Existencia de dos grandes proyectos hidroenergéticos (Chavimochic y Proyecto Especial) que benefician a diferentes valles de la Región.
- Existencia del aeropuerto (Martínez de Pinillos, concesionado a Administradores del Perú).
- Carreteras en buenas condiciones (las ubicadas en la Costa de la Región).
- Adecuada infraestructura y servicios de telecomunicaciones (Internet, telefonía).
- Amplia oferta de bancos e instituciones financieras (Cajas Municipales, Cajas Rurales, EDPYMES), lo que facilita los pagos y cobros con tarjetas de crédito.
- Variada oferta de educación superior (universidades e institutos superiores tecnológicos).
- Presencia de grandes empresas agroindustriales (Danper, Cartavio, Camposol, etc), mineras y pesqueras (acuícola).

- Disponibilidad de mano de obra calificada para labores de atención al cliente en la Costa de la Región.

## **DEBILIDADES**

- Elevado nivel de informalidad en las empresas.
- Escasa inversión en capacidad instalada moderna en el interior de la Región.
- Desconocimiento, por parte de los empresarios, de las exigencias y estándares internacionales de calidad.
- Ausencia de sistemas de aseguramiento de calidad y con un sistema de planificación y gestión, en la mayoría de las empresas.
- Asociatividad incipiente, clusters aislados, cadenas productivas débiles, lo cual dificulta ampliar la permanencia del turista en la Región.
- Deficiente infraestructura de las vías de penetración y comunicación al interior de la Región, y ausencia de vías en doble sentido en las carreteras de la Costa.
- Insuficiente cobertura de la electrificación rural.
- Escasa articulación entre las Universidades e Institutos Superiores Tecnológicos con los empresarios, lo que origina que las carreras y especialidades ofrecidas no respondan a los requerimientos la actividad empresarial de la Región.

- Falta de apoyo del Estado para el desarrollo de las MYPES y de provincias de la Sierra de la Región.

### **OPORTUNIDADES**

- Firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y otros países.
- Mejoras en los canales de comercialización, a través del Proyecto Exporta Fácil.
- Incremento de la migración al extranjero, porque sirven de enlace para negociaciones internacionales
- Interés cultural de turistas por visitar la Región Norte del Perú.
- Presencia de un mayor número de fuentes de cooperación internacional.

### **AMENAZAS**

- Factores climáticos adversos (heladas, sequías).
- Creciente desarrollo de la minería informal, debido a su impacto nocivo en el medio ambiente.
- Creciente conflicto entre la sociedad civil y las inversiones privadas.

### **✓ DIMENSIÓN DEL MERCADO**

El mercado hotelero se localiza básicamente en zona costera de la Región, encontrándose en ella casi la totalidad de empresas

ofertantes. Es un mercado que en promedio factura cada una 1000 pernoctaciones mensuales, con un porcentaje de arribos del 85%.

#### **CUADRO N° 9 : ARRIBOS Y PERNOCTACIONES PROMEDIO MENSUAL**

<b>AÑO</b>	<b>ARRIBOS</b>	<b>PERNOCTACIONES</b>	<b>PERMANENCIA</b>
<b>2008</b>	867	1027	1.18
<b>2009</b>	821	986	1.20

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

#### **✓ MARCO LEGAL Y SOCIAL**

La actividad turística esta normada por la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, mientras que los establecimientos de hospedaje funcionan bajo la normatividad de DS N° 029-2004-MINCETUR.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta la normatividad Municipal Provincial y Distrital donde se ubica la empresa prestadora de servicios turísticos.

#### **✓ MARCO TRIBUTARIO**

- D.Leg. 821 y DS N° 055-99-EF, Texto Único ordenado el IGV y Selectivo al Consumo y su reglamento.
- D.Leg. 774 y DS N° 054-99-EF, Texto Único ordenado del Impuesto a la Renta y su reglamento.
- DS N° 04-95-EF, Régimen especial del Impuesto a la Renta y su reglamento.



- D.Leg. N° 919 (06.06.2001) Modifica Ley del IGV
- D.S. N° 122-2001-EF
- D.S. N° 023-2001-ITINCI
- R.S. N° 082-2001/SUNAT
- R.M. N° 151-2001-ITINCI/DM
- D.S. N° 200-2001-EF
- R.S. N° 093-2002/SUNAT Y 136-2002/SUNAT
- R.S. N° 157-2005/SUNAT
- R.S. N° 137-2006/SUNAT

✓ **MARCO LABORAL**

- Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, Ley 26790.
- Sistema Nacional de Pensiones, bajo el D.L. N° 19990.
- Sistema Privado de Pensiones, bajo el TUO DL N° 25897
- Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento al empleo
- D.S. N° 001-96-TR, Reglamento de Ley de Fomento al Empleo
- Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización del Micro y Pequeña Empresa.
- D.Leg. N° 1086, Nueva Ley de la Microempresa
- D.S. N° 008-2008-TR, Reglamento de NLM

## RESULTADOS OBSERVACIÓN ENTORNO EMPRESARIAL

### ✓ ENTORNO INTERNO – INFRAESTRUCTURA

**CUADRO N° 10: ASPECTOS FÍSICOS DE LAS EMPRESAS**

AREAS – ESTADO CONSERVACIÓN	BUENO %	REGULAR %	MALO %
Habitaciones	82.32	17.68	0
Servicios Higiénicos	70.56	17.64	11.80
Salas de Recibo	88.20	5.88	5.92
Bar – Comedor	64.68	23.52	11.8

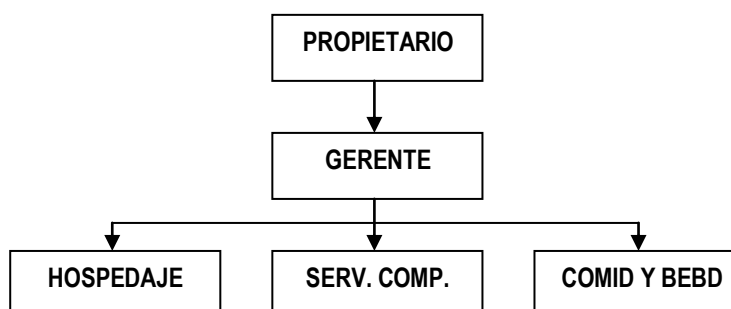
Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 11: EQUIPOS UTILIZADOS EN LA GENERACIÓN DE AGUA CALIENTE**

EQUIPO	% EMPRESAS
Caldero – Petróleo	5.88
Caldero – Briquetas	11.76
Terma Eléctrica	64.68
Terma Electrónica	11.76
Terma a GLP	0
Ducha Eléctrica	5

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 12 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 13: CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

INDICADOR	%
Sólo Propietario	11.76
Propietario – Gerente	58.80
Sólo Gerente	35.28
Ninguno	29.40

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 14 : TECNOLOGÍAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS

SOFTWARE	% DE EMPRESAS
Sistemas de Gestión Empresarial	5.88
Segmentación de Clientes y su fidelización	5.88
Gestión de Reservas Directas o Indirectas	17.64
Facturación - Contabilidad	35.28

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### ✓ ENTORNO INTERNO - PERSONAL

### CUADRO N° 15: RECEPCIÓN DE CLIENTES

INDICADOR	% EMPRESAS
Saludo	88.20
Ayuda	82.32
Orientación	82.32
Cortesía	76.44
Propaganda	64.68

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

#### CUADRO N° 16: ATENCIÓN Y ASESORÍA EN VENTAS A LOS CLIENTES

INDICADOR	% EMPRESAS
Asesoría	82.32
Profesionalismo	64.68
Interrelación	76.44
Información	82.32
Comunicación Español	100
Comunicación Bilingüe	70.56
Entendimiento	82.32
Concentración	76.44

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

#### CUADRO N° 17: RELACIONES INTERPERSONALES TRABAJADOR - CLIENTE

INDICADORES	% EMPRESAS
Entendimiento	52.92
Ayuda	64.68
Duda	47.04
Toma de decisión	35.28

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

#### CUADRO N° 18: CLIMA LABORAL

INDICADOR	% EMPRESA
Aceptan sugerencias	35.28
Sugerencias cumplidas	41.16
Motivación por sugerir	64.68
Grato ambiente laboral	47.04
Trato preferencial	41.16

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

#### CUADRO N° 19: PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO

INDICADOR	% EMPRESA
Rotación de puesto laboral	76.44
Rotación de horario de trabajo	82.32
Cambio en modos laborales	76.44
Cambio en tecnología	88.2

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

## CUADRO Nº 20: NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES

GRADO INSTRUCCIÓN	% PROMEDIO
Ninguno	5
Primaria	12
Secundaria	23
Técnico o Superior	35
Universidad	25

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

## ✓ ENTORNO EXTERNO

## CUADRO Nº 21 : FORMAS DE CONSTITUCIÓN EMPRESARIAL

TIPO DE CONSTITUCIÓN	%
Sociedad Anónima Cerrada	17.64
S.R.L.	23.52
E.I.R.L	29.40
Persona Natural	29.44

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

## CUADRO Nº 22 : AFILIACIÓN GREMIAL EMPRESARIAL

GREMIO EMPRESARIAL	Nº	%
AHORA	6	35.28
CANATUR	3	17.64
CAMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN LL	3	17.64
NINGUNO	5	29.40

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

✓ **ESTUDIO DEL MERCADO - CLIENTES**

**CUADRO N° 23: EDAD PROMEDIO DE LOS CLIENTES**

<b>EDAD (años)</b>	<b>% PROMEDIO</b>
20 – 30	12
31 – 40	40
41 – 60	34
61 – MAS	14

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 24: GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS CLIENTES**

<b>GRADO INSTRUCCIÓN</b>	<b>% PROMEDIO</b>
Básico	10
Intermedio	24
Universidad o Superior	66
Ninguno	0

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 25: PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES**

<b>NACIONALIDAD</b>	<b>% PROMEDIO</b>
Peruana	72
Extranjera	28

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 26 : MOTIVO POR EL QUE VIAJA**

<b>MOTIVO DEL VIAJE</b>	<b>2009 %</b>	<b>2010 %</b>
<b>NEGOCIOS</b>	82	85
<b>PLACER</b>	4	5
<b>SALUD</b>	6	3
<b>OTROS</b>	8	7

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 27: ACEPTABILIDAD DE LOS SERVICIOS

INDICADORES	% EMPRESAS
Aceptabilidad – atención	82.32
Comodidad (Clientes)	76.44
Información Incluida	88.20
Percepción (Clientes)	94.08

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 28: SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

INDICADORES	% ACEPTABILIDAD
Guía Turístico	92
Agencia de Viaje	85
Alojamiento	80
Transporte Aéreo	72
Transporte Terrestre	68

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 29: INTENCIÓN DE REGRESAR AL PERÚ

INDICADORES	% PROMEDIO
Seguridad de regresar	30
Creo que regresaría	43
No se si regresaría	20
Creo que no regresaría	5
No regreso	2

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 30: CONSIDERACIONES HACIA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

INDICADOR	% EMPRESAS
Atención rápida	42
Existe buzón de sugerencias	12
Conoce las políticas de la Empresa	38
Aplican técnicas de ventas	25
Servicio post venta	10

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

✓ **ESTUDIO DEL MERCADO - PRODUCTO**

**CUADRO N° 31: SERVICIOS INCLUIDOS EN LA TARIFA HOTELERA**

<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>% EMPRESAS</b>
Desayuno	88.20
Acceso Libre a Internet	94.08
Acceso Restringido a Internet	5.88
TV por Cable	94.08
Transporte Agencia – Hotel	47.04

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 32: PRODUCTOS OFERTADOS EN LOS HOTELES**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>% EMPRESAS</b>
City tours	23.52
Cambio de ME	41.16
Servicio de Transporte	29.44
Servicio de Lavandería	17.64

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**RESULTADOS: OBSERVACIÓN INSUMOS UTILIZADOS**

**CUADRO N° 33: ENERGÍA UTILIZADA**

<b>ENERGÍA</b>	<b>% EMPRESAS</b>
Electricidad	100
GLP	82.32
Gas Natural	0
Otros	17.68

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

**CUADRO N° 34: PREDISPOSICIÓN A UTILIZAR GAS NATURAL**

<b>PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO</b>	<b>% EMPRESAS</b>
SI	94,12
NO	0
INDIFERENTE	5.88

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación



### CUADRO N° 35: GASTO FIJO PROMEDIO MENSUAL DE ENERGÍA UTILIZADA

ENERGÍA	S/.
Electricidad	600
GLP	480
Gas Natural	0
Otros	100

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### RESULTADOS: OBSERVACIÓN PRECIOS OFERTADOS

#### CUADRO N° 36 : PROMEDIO DE TARIFAS HOTELERAS

ESTABLECIMIENTO	NORMALES S/.	CORPORATIVAS S/.
4 y 5 Estrellas	330	290
3 Estrellas - A	110	90
3 Estrellas – B	60	55

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

#### CUADRO N° 37 : ESTRUCTURA DE LA TARIFA HOTELERA

ESTABLECIMIENTO	%EMPRESAS
Costo del Servicio	100.00
Impuesto a las Ventas	88.20
% Servicio	23.52

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### RESULTADOS: OBSERVACIÓN MEDICIÓN DE LA CALIDAD

#### CUADRO N° 38 : OPERATIVIDAD DE LOS EQUIPOS

EQUIPOS	FUNCIONAMIENTO		
	BUENO	REGULAR	MALO
Aire acondicionado	64	22	14
Frío bar	71	15	14
TV	52	32	16
Equipos de Comunicaciones	57	19	24

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 39 : LIMPIEZA

AMBIENTES	LIMPIEZA		
	BUENO	REGULAR	MALO
Dormitorios	71	14	15
SS.HH.	59	21	20
Salas – Lobies	55	28	17
Restaurant – Bar	63	24	13

Fuente: Elaborado por el autor de la investigación

### CUADRO N° 40 : SEGURIDAD

AMBIENTES	SEGURIDAD		
	BUENO	REGULAR	MALO
Dormitorios	51	14	35
Pasadisos – señalizados	76	8	16
Salas – Lobies – señalizados	80	5	15
Luces de emergencia	62	19	19

#### **IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De los resultados obtenidos en la fase de observación a nivel Regional se llega a establecer que según el Cuadro N° 2, la Región La Libertad tiene una superficie total de 25499,9 km<sup>2</sup>, está conformada por 12 provincias y 83 distritos. El 5% de los centros poblados son urbanos; significando que el 95% son rurales y si consideramos que limita con Cajamarca, San Martín, Lambayeque y Ancash, Regiones con un alto Potencial Turístico, es posible conformar Corredores y Circuitos Turísticos rentables.

Según la información del Cuadro N° 3, es una Región con amplias zonas rurales con una densidad promedio de 60,4 habitantes por km<sup>2</sup>, esta densidad se acentúa en el área urbana que alberga al 75% de la población. La región cuenta con 232 comunidades campesinas y la distribución por sexo se aproxima a un 50% para cada tipología; indicando que podemos ampliar la oferta turística hacia la montaña y el campo, del Cuadro N° 4, se aprecia que el índice de desarrollo humano ha crecido del 2010 respecto al 2005, indicando que el índice de pobreza ha disminuido, el acceso a la educación ha mejorado y la población cuenta con mayor ingreso per cápita en promedio. Respecto a la PEA, nos indica que más del 50% de ella cuenta con secundaria concluida y que el 37,9% está adecuadamente empleado. Por otro lado, el Ministerio de Salud cuenta con una red de 220 establecimientos asistenciales en funcionamiento.

El cuadro N° 5, indica que el sector comercio y servicios representa un poco más del 50% del PBI regional, siguiendo en importancia los

sectores: minero, manufacturero y agrícola. El cuadro N° 6, muestra que en la región el 39% de la red vial nacional está asfaltada y el 43% está afirmada. Mientras que la red vial departamental el 50% no tiene afirmado y solo el 9% está asfaltada.

Respecto a la infraestructura aeroportuarias, La Libertad cuenta con 11 instalaciones (Cuadro N° 7) ubicadas en 7 provincias, de las cuales solamente una cuenta con rutas nacionales de empresas aero comerciales. En lo concerniente a infraestructura portuaria (cuadro N° 8), la región cuenta con cuatro terminales marítimos, de los cuales tres están operativos.

El Gráfico N° 1, confirma que el sector Comercio y Servicios contribuyen con el 53% del PBI – La Libertad, indicando que es un sector importante y que requiere de una atención especial para lograr su desarrollo sostenido, y el Gráfico N° 2, da información respecto al porcentaje de municipalidades que invierten en el sector turismo, siendo el promedio nacional 76.36%. Mientras que en la región solamente el 60,24% de sus municipalidades se preocupan por el turismo.

El análisis FODA efectuado en la segunda parte del trabajo, demuestra que las fortalezas de la Regiones se fundamentan en la ubicación geográfica, naturaleza, infraestructura vial, alto desarrollo del sector financiero, la existencia de grandes proyectos agroindustriales y la disponibilidad de mano de obra calificada.

Las debilidades del Sector radican en la falta de información que poseen los empresarios para aprovechar las oportunidades que nos ofrece la formalización empresarial, la asociatividad y la adopción de sistemas informatizados en la gestión de negocios.

Las oportunidades que presenta el sector básicamente están dadas por la apertura e interconexión de los mercados y por las facilidades tributarias que han mejorado los canales de comercialización de las pequeñas empresas, mientras que la amenaza más preocupante son los conflictos entre la sociedad civil y las inversiones privadas.

En relación al mercado hotelero, tenemos un indicador preocupante que es el bajo índice de permanencia, 1,2 (Cuadro N° 9), del pasajero en establecimientos de hospedaje. Por otro lado, la normatividad del sector hotelero está distribuida en dos niveles: el regional y el provincial que dado su momento si no hay coordinación entre ambos entes rectores, puede conllevar a una duplicación de esfuerzos por hacer progresar el sector.

Tributariamente, el impuesto más fuerte que afronta el sector es el IGV, pero con la reforma que considera el servicio prestado a los no domiciliados como producto de exportación, y como tal no está sujeto al cobro de este impuesto, se ha abierto una posibilidad de aliviar la presión tributaria. El problema radica en que los requisitos para acceder a este beneficio son muy engorrosos y generan malestar en los huéspedes.

El régimen laboral, en el Perú ha sido flexibilizado para ayudar a la pequeña y micro empresa a alcanzar su desarrollo, por lo que se permite ahora el acceso.

Los resultados de la observación al entorno empresarial se clasifican en infraestructura, personal, entorno externo, clientes y producto.

Del análisis realizado a la infraestructura de las empresas, en promedio físicamente se encuentran en buen estado de conservación, siendo las áreas de Bar-Comedor y los servicios higiénicos que muestran los menores porcentajes de aceptación; 64,68 y 70,56 %, respectivamente. (Cuadro N° 10)

Una de las debilidades que afronta el sector es la generación de agua caliente las 24 horas y en los servicios de ducha y lavatorios; tal como lo señala el reglamento. Al respecto se han ideado varias formas de hacerlo (Cuadro N° 11) desde la utilización de briquetas hasta el uso de termas electrónicas. Del cuadro observamos que más del 60% están utilizando energía eléctrica; pero por los anuncios hechos del gobierno sobre la tarifa desfasada que se tiene es muy posible que en los próximos años se incremente, originando con ello la reducción de la rentabilidad por el aumento de costos.

Una alternativa, latente es la utilización de briquetas de carbón, pero a su vez es la más contaminante para el medio ambiente; quedando así, como alternativa final el uso de termas a gas.

El Cuadro N° 12 muestra la estructura organizacional común a las empresas de nuestra región, en donde los propietarios tienen un contacto casi directo con los trabajadores y clientes.

Del Cuadro N° 13 observamos que cerca del 60% de las empresas son gerenciadas por sus propietarios y que solamente el 35% de las empresas utilizan algún software de gestión empresarial y lo más preocupante radica en que las empresas no tienen un programa de segmentación y fidelización de clientes. (Cuadro N° 14)

En relación al tipo y calidad del personal con el que cuentan las empresas, desde el punto de vista de los clientes, tenemos:

- En promedio el 80% de los empleados, saludan, ayudan, orientan con cortesía y hacen propaganda del hotel a los clientes (Cuadro N° 15).
- El punto débil del área de ventas es que en un 30% de los establecimientos sus empleados no tienen comunicación bilingüe y requieren de una mayor formación profesional, 35%. (Cuadro N° 16)
- Ante problemas surgidos, como por ejemplo: cambio de habitación, problemas con los equipos; solamente el 35% de las empresas tienen personal capacitado para toma de decisiones. (Cuadro N° 17)

- Referente al clima laboral (Cuadro N° 18), lo más preocupante es que solamente el personal del 35% de las empresas aceptan sugerencias.

La información obtenida de los trabajadores mostraron que:

- En promedio el 80% tienen predisposición de adaptarse a los cambios en las formas y herramientas de trabajo (Cuadro N° 19).
- El 83% de los trabajadores dentro de una empresa cuentan con estudios suficientes para afrontar retos de especialización en sus puestos laborales (Cuadro N° 20).

El análisis del entorno externo revela los siguientes resultados:

- La forma más común de constituir empresa en la Región, es la EIRL y la persona natural, que juntas constituyen el 60% de las empresas (Cuadro N° 21); indicando que las empresas constituyen negocios familiares; resultado que guarda relación con la información del Cuadro N° 22 que muestra una resistencia a formar asociaciones.

La encuesta aplicada a los clientes, revela que:

- El 74% de nuestros clientes su edad está en el rango de 31 a 60 años (Cuadro N° 23) y que más de 66% poseen estudios universitarios o superiores (Cuadro N° 24).



- Respecto a la nacionalidad, se indica que dos terceras partes de los clientes son peruanos (Cuadro N° 25) y su motivo de viaje son los negocios 85% (Cuadro N° 26).
- En relación a cómo encuentran las instalaciones ofertadas, en porcentajes superiores al 70 % los consideran aceptables, cómodos, se tiene acceso a la información de las normas relativas a la administración del establecimiento de hospedaje. (Cuadro N° 27)
- El Cuadro N° 28 muestra que nuestros visitantes aceptan nuestros servicios en un promedio del 80%, y un 30% de los visitantes expresan seguridad de regresar al país (Cuadro N° 29), así como también en el 42% de las empresas los clientes manifiestan que han tenido una atención rápida, pero se indica que el 90% no efectúan servicio de post venta. (Cuadro N° 30)

El estudio de mercado, referente al producto, evidencia que:

- El 94% de las empresas brindan acceso sin restricciones a internet y TV por cable o similar, el 88,2% de las empresas el desayuno está incluido en la tarifa hotelera mientras que solamente en el 47,04% de empresas recogen a sus clientes de la Agencia de Transporte (Cuadro N° 31).
- La oferta de productos complementarios no está bien difundida entre las empresas hoteleras; por ejemplo, solo el 23,52% de las empresas ofertan City tours, el 41,16% ofrece cambio de ME, y solo el 17,64% ofrece servicio de lavandería. (Cuadro N° 32)

Estas cifras indican la pérdida de oportunidad de generar ingresos adicionales al negocio.

El estudio realizado sobre los insumos utilizados, revelan que:

- La energía eléctrica es fundamental para el desarrollo del sector, pues está presente en la totalidad de las empresas, mientras que la utilización del GLP solamente está presente en el 82,32% de las empresas, otros productos utilizados para generar energía tenemos: kerosene, briquetas, leña. Y por la no oferta de gas natural en la región, ninguna empresa lo utiliza. (Cuadro N° 33). Sin embargo hay un 94.12% de disposición a usarlo. (Cuadro N°34).
- Respecto a los gastos fijos que las empresas realizan en energía, la electricidad es el mayor gasto que las empresas realizan, significando en promedio 600 N.S.; seguido del GLP con 480 N.S. y otros (briquetas, leña, kerosene) con un gasto promedio de 100 N.S. mensuales (Cuadro N° 35). Si el consumo de GLP se cambiaría por gas natural, los costos se reducirían en 50% aproximadamente en este rubro.

Los resultados referentes a los precios evidencian que:

- Los establecimientos de cuatro y cinco estrellas no tienen diferencia marcada en sus tarifas; pero en los de tres estrellas encontramos dos grupos, razón por la cual los hemos separado en "A" y "B". (Cuadro N° 36)

- Se ha generalizado publicar los precios incluyendo el IGV, pero en el 23.52% de empresas incluyen un porcentaje de servicio que fluctúa desde 5 al 14%. Lo que significa que más del 75% no incluyen este porcentaje porque lo cobran aparte o simplemente no lo cobran (Cuadro N° 37).

El resultado del análisis a la calidad ofertada establece que:

- Los diversos equipos puestos a disposición del cliente tienen un buen funcionamiento (del 52 al 71%), pero lo preocupante es que del 14 al 24% de equipos de los establecimientos tienen algún problema de funcionamiento (Cuadro N° 38).
- Del Cuadro N° 39 se desprende que las empresas se están preocupando por la limpieza y la presentación de sus establecimientos, porque en promedio tienen un porcentaje superior al 60% con calificativo de “BUENO”.
- Referente a la seguridad es necesario mejorarla, pues tenemos calificativos de malos desde un 15% para las salas – lobbies, y un 35% para los dormitorios. (Cuadro N° 40).

El objetivo principal de la aplicación del SVTIC es proporcionar información actual y contrastada que sirva como soporte en las decisiones estratégicas de las empresas hoteleras liberteñas.

Para conseguir que el sistema de vigilancia tecnológica tenga éxito, es sumamente importante promover el compromiso de la alta dirección y la implicación de todo el personal. Una forma de obtener una buena

integración en este proyecto es dando una explicación de los objetivos que persigue el sistema de vigilancia, definir las responsabilidades de cada miembro de la plantilla y, finalmente, pensar en posibles incentivos para su motivación. Aparte de estos incentivos, hay que tener en cuenta el papel del “animador de la vigilancia”, que deber ser aquél que promueve, coordina y está en contacto con los empresarios hoteleros, a fin de conseguir una mejor conjunción de todos los escalones de la empresa y, por lo tanto, obtener un mayor rendimiento del sistema de vigilancia.

Otro punto a tener en cuenta es la inversión destinada a este proyecto. Es clave que se realicen inversiones ligadas a la formación y sensibilización del personal para que su utilización de esta herramienta sea lo más eficaz y duradera posible (es usual que el personal tienda a utilizar sólo las funciones más intuitivas sin intentar investigar qué otras opciones aporta la herramienta, o que haya un “boom” de utilización al principio y luego una clara disminución al dejar de ser la novedad). Dependiendo de qué fuentes y/o servicios de información que existan en la empresa, será necesaria una inversión en este sentido, del mismo modo que en sistemas informáticos.

## V. PROPUESTA

Las organizaciones del sector hotelero liberteño, de cualquier tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. En esta búsqueda del éxito es donde se enmarca la Gestión Empresarial, cuya consecución se basa en la aplicación de una serie de conceptos fundamentales, que constituyen la base de la excelencia.

Además, la empresa del futuro para atender a sus nuevos retos debe dedicar especial importancia a la organización, de forma que ésta pueda crear y gestionar conocimiento.

El conocimiento se generará a partir de la aplicación del Sistema de Vigilancia e Inteligencia Competitiva aplicado sobre la base de la cadena de valor del Sector Hotelero.

El método de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva que se propone en este trabajo de investigación se materializa a través de las siguientes etapas:

- **Identificación de objetivos:** Es el primer paso que debe darse para establecer el sistema de vigilancia tecnológica, mediante esta acción se determina el ámbito de actuación, las áreas temáticas, el punto de vista que interesa a los empresarios, la cobertura espacial y temporal.
- **Selección de fuentes de información:** En función de los objetivos, se deben determinar las fuentes de información que se utilizarán

para extraer la información relevante por cada entorno o escenario de operación.

- **Almacenamiento de la información en herramientas documentales:** La información puede ser almacenada en bases de datos, agregadores de noticias, etc. Así como también es importante conocer las herramientas que permiten el almacenamiento, gestión y puesta a disposición de la información.
  
- **Análisis e interpretación de la información:** En el análisis de la información, hay dos pasos a seguir: la validación y la valorización de la información con el fin de detectar tendencias, novedades y avances.
  
- **Producción de informes de vigilancia tecnológica:** Los informes de Vigilancia Tecnológica son herramientas de trabajo al servicio de la toma de decisiones por parte de los empresarios hoteleros liberteños y, por ello, deben adecuarse a las necesidades de periodicidad, los criterios e índice del contenido, así como la estructura de presentación de los datos.

Por estas razones se propone establecer un modelo de gestión basado en objetivos finales, como son:

- Mejorar la competitividad empresarial a través de la Gestión excelente de sus recursos.
  
- Lograr un compromiso permanente con la innovación de productos y servicios por parte de las empresas e instituciones.

## VI. CONCLUSIONES

1. Para alcanzar el éxito en la empresa, es necesario establecer un modelo de gestión empresarial que permita relacionar siete elementos en cadena, los cuales son: filosofía, visión, estrategia, destrezas, recursos, recompensas y organización. La omisión de cualquiera de los elementos de esta cadena hace inoperante esta teoría.

Por ejemplo, si no hay filosofía, no tendremos seguidores; si falta visión, habrá confusión; si falta estrategia, hay comienzos falsos; si no hay destrezas, generaremos ansiedad; si no hay recursos, llegaremos a la frustración; si falta recompensas, invadirá la amargura; y si falta organización, no habrá coordinación.

2. Por lo tanto del análisis efectuado concluimos que:
  - Es necesario difundir temas de gerencia y liderazgo en los propietarios o gerentes que dirigen las empresas hoteleras, para organizar un grupo que lidere la calidad y las buenas prácticas de gestión.
  - Es necesario coordinar la visión empresarial individual del sector hotelero regional con la visión global del país, con la finalidad de minimizar esfuerzos en la promoción y difusión de la actividad turística nacional.

- La estrategia que proponemos es aquella que vincule Gerencia-Trabajador-Servicio. La Gerencia, debe lograr de que el trabajador se identifique con la empresa, buscar oportunidades de mercado y aprovechar las alternativas que mejoren las buenas prácticas empresariales; como la tecnología, la capacitación y la ubicación de nuevos y mejores insumos que permitan mejorar la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, el trabajador, es la imagen que la empresa presenta al mundo; por lo tanto la labor que éste desempeñe frente a los ojos del cliente, determinará la calidad del servicio que se presta.

Y, respecto al servicio ofertado; éste debe recibir el valor agregado de toda la cadena productiva de la empresa. Por lo que no debemos descuidar la calidad.

- En la actualidad, las empresas captan a trabajadores que estén capacitados en el ramo hotelero, y es en ella donde alcanzan su especialización de sus destrezas. Por lo tanto es responsabilidad de la gerencia el maximizar el potencial del recurso humano.
- La estructura organizacional promedio de las empresas son de dos o tres niveles, por lo tanto hay una iteración casi directa entre los directivos y los empleados. Razón por la cual se debe poner énfasis en la comunicación, la solución de conflictos e inteligencia emocional, para lograr una buena coordinación en las diversas áreas de la empresa y alcanzar de esta manera los objetivos organizacionales.



## VII. RECOMENDACIONES

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo de investigación se debe:

- Realizar un trabajo constante y de inclusión al grupo que lidere la calidad y las buenas prácticas de gestión en el Sector Hotelero de la Región La Libertad.
- Interiorizar la visión empresarial en los trabajadores del Sector Hotelero de la Región La Libertad.
- Implementar estrategias priorizando la atención personalizada al cliente.
- Generar un clima laboral que permita desarrollar las habilidades y destrezas de los trabajadores.
- Implementar un sistema de estímulos que deben ser dados a quienes lo ameriten.
- Difundir los objetivos organizacionales a todos los trabajadores, pues ellos son los que generan los resultados.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHTON, W. 1995. **Stacey, G. *Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunities.*** *International Journal of Technology Management*, Vol.10, No.1.
- BUENO, E. 2001. **Propuesta integradora del concepto de dirección del conocimiento.** En A.L. Arboníes, "*Cómo evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento*", *Cluster del Conocimiento*, Madrid, Díaz de Santos, 2001.
- COMITÉ DE APOYO A LA CALIDAD. 2003. Sexta reunión (Varadero, Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003).
- ESCORSA, P. y R. MASPONS. 2001. **De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva.** Prentice Hall. Madrid.
- ESCORSA, P. y J. VALLS. 2003. **Tecnología e innovación en la empresa.** Ediciones UPC. Barcelona.
- IVANCEVICH, J. P. LORENZI. J. STEVEN y S. SKINNER. 2005. **Gestión, calidad y competitividad.** IRVIN, MÉXICO.
- JAKOBIAK, F. 1992. **Exemples commentes de veille. Technologique,** Les éditions d'organisation. París.
- JAKOBIAK, F. Y DOU, H. 1992. **De L'information documentaire á la veille technologique pour l'entreprise en jeux, aspects**

*généraux et définitives*, Capítula del libro de Desvals y Dou (editors), Paris, La veille technologique Dunou.

KOTLER, P. 1993. **Dirección de la mercadotecnia**. Prentice Hall, México.

MINCETUR. 2004. **Plan Estratégico Nacional de Turismo 2005-2015**  
PENTUR.

MINCETUR, AECI. 2006. **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región La Libertad**.

MORIN, J. y R. SEURAT. 1998. **Gestión de los recursos tecnológicos**. COTEC. Madrid.

PORTER, M. 2006. **Estrategia y ventaja competitiva**. Deusto. España.

VENTURA, J. 2009. **Análisis Estratégico de la Empresa**. Ediciones Paraninfo S.A. España.

VICEMINISTERIO DE TURISMO DEL PERÚ. 2003. **Reporte: Antecedentes de la Planificación Turística en el Perú**.  
Diciembre – 2003.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). 2009. « **Base de datos** ».  
<http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail> , 15 de agosto de 2010

# ANEXOS

## ANEXO 1: Determinación de la muestra

Para conocer el tamaño de muestra que se utilizó en el presente estudio aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 PQ}{N-1 E^2 + Z_{\alpha}^2 PQ}$$

Donde:

N = 36 empresas hoteleras

Z = 95%

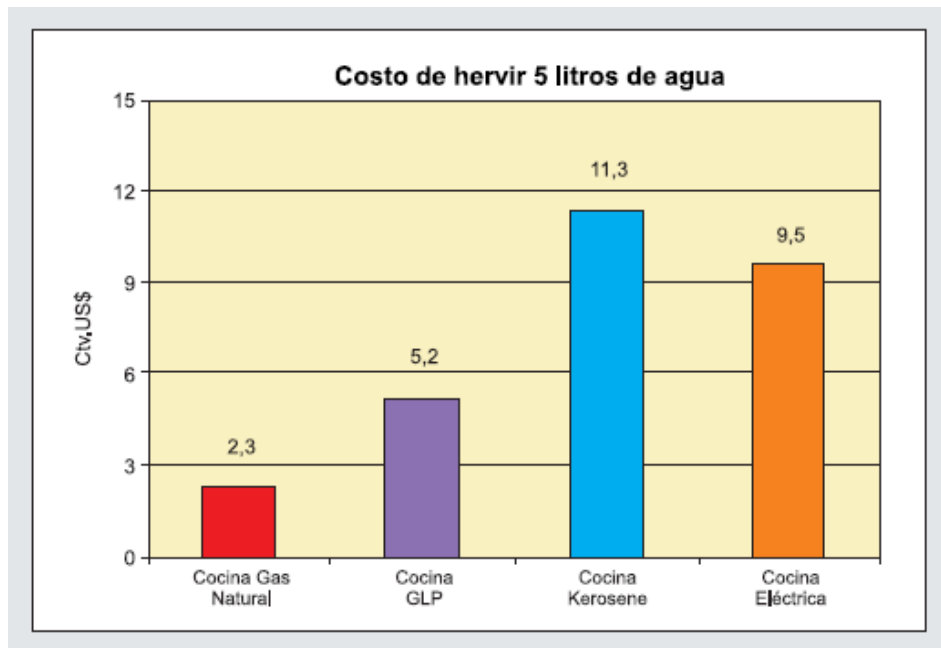
Error = +/-10%

p=0,5

Utilizando la fórmula tenemos:

$$n = \frac{36 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{36-1 \cdot 0,10^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 17,73 \approx 17$$

## ANEXO 2: COSTOS DE ENERGÍA UTILIZADA EN LA GENERACIÓN DE AGUA CALIENTE 100° Celsius

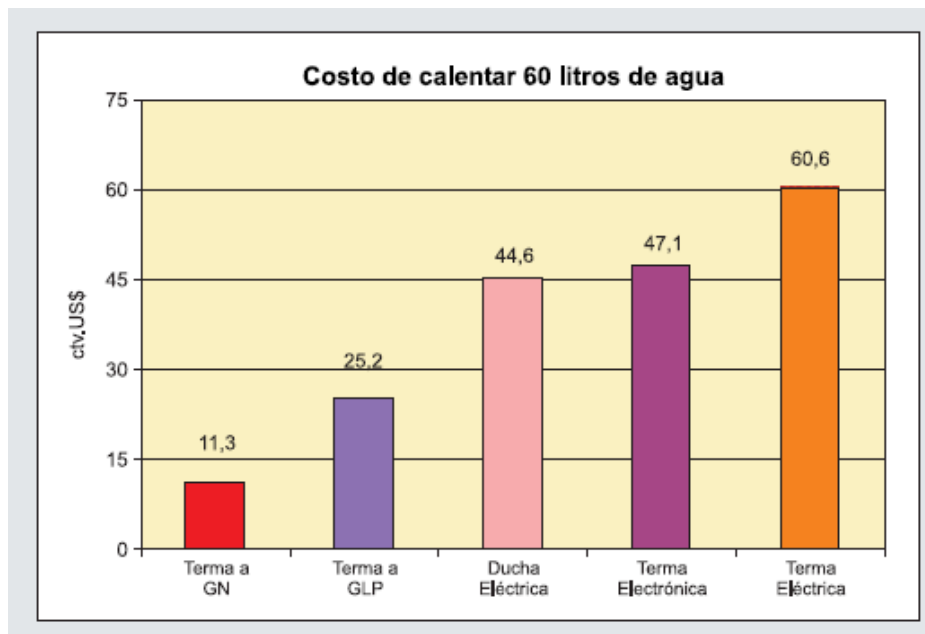


Tomado de «Evaluación de la Eficiencia energética en cocinas– sector doméstico» (Informe Técnico N° 99036-09)

elaborado por el Centro de Servicios y Transferencia Tecnológica de la Pontificia Universidad Católica del Perú

(CTT – PUCP) a solicitud del PAE.

### ANEXO 3: COSTOS DE ENERGÍA UTILIZADA EN LA GENERACIÓN DE AGUA CALIENTE 60° Celsius



Tomado de «Evaluación de la Eficiencia energética en calentadores de agua – sector doméstico» (Informe Técnico N° 99037-09) elaborado por el CTT – PUCP a solicitud del PAE.

## ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES

### NOMBRE DE LA EMPRESA HOTELERA

### CLIMA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONAL

El propósito de la encuesta es garantizar que NOMBRE DE LA EMPRESA HOTELERA se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

### PROCESO

Los resultados serán revisados y tabulados por un tesista de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Trujillo y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

Por favor responda el cuestionario individualmente, no incluya su nombre, a menos que así lo desee.

Marque con una X el área a que pertenece		
1.-	Gerencia	<input type="checkbox"/>
2.-	Hospedaje	<input type="checkbox"/>
3.-	Logística	<input type="checkbox"/>
4.-	Comidas y bebidas	<input type="checkbox"/>

Marque con una X su nivel dentro de la organización		
1.-	Nivel Gerencial	<input type="checkbox"/>
2.-	Asistente	<input type="checkbox"/>
3.-	Técnicos, supervisores	<input type="checkbox"/>
4.-	Vendedores, auxiliares de oficina	<input type="checkbox"/>
5.-	Limpieza, vigilantes	<input type="checkbox"/>

Cuanto tiempo tiene de laborar para la Empresa		
1.-	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
2.-	De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>
3.-	De 3 a 4 años	<input type="checkbox"/>
4.-	De 5 años en adelante	<input type="checkbox"/>

Marque con una X su tipo de sexo		
1.-	Masculino	<input type="checkbox"/>
2.-	Femenino	<input type="checkbox"/>



Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a NOMBRE DE LA EMPRESA y su área de trabajo

N°	ASPECTOS	SI	NO
1	Utilizan sistemas informáticos para el control de las labores		
2	Existe una política definida para la atención de los clientes		
3	La empresa tiene una clara visión de sí misma		
4	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador		
5	Mi jefe inmediato es comprensivo		
6	Me gusta mi horario de trabajo		
7	Estaría dispuesto a cambiar mi horario de trabajo		
8	Me gusta el trabajo que realizo		
9	Estaría dispuesto a rotar mi puesto laboral		
10	Acepto sugerencias de mis compañeros		
11	Pongo en práctica las sugerencias recibidas		
12	Existe una política para la motivación laboral		
13	Haciendo mi trabajo me siento bien con migo mismo		
14	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones		
15	Existe trato preferencial hacia los trabajadores por los directivos de la empresa		
16	Existe un manual de buenas prácticas laborales		
17	Estaría dispuesto a cambiar los modos laborales		
18	Acepta los cambios en la tecnología dentro de su trabajo		
19	Desde su puesto laboral es cortés con los clientes		
20	Realiza propaganda de la empresa en su entorno social		
21	Realiza propaganda de la empresa con los clientes		
22	Proporciona orientación a los clientes		

Marque con una X la respuesta que corresponde a su capacidad profesional

Formación Académica – Personal		
1.-	Ninguno	
2.-	Primaria	
3.-	Secundaria	
4.-	Técnico o Superior	
5.-	Universidad	
6.-	Comunicación Español	
7.-	Comunicación Inglés	
8.-	Otro idioma	

## ANEXO 5: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

### NOMBRE DE LA EMPRESA HOTELERA

### CALIDAD DE SERVICIO HOTELERO

El propósito de la encuesta es garantizar que NOMBRE DE LA EMPRESA HOTELERA se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

### PROCESO

Los resultados serán revisados y tabulados por un tesista de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Trujillo y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

Por favor responda el cuestionario individualmente, no incluya su nombre, a menos que así lo desee.

Marque con una X su tipo de sexo		
1.-	Masculino	
2.-	Femenino	

Edad		
1.-	20 – 30 años	
2.-	31 - 40 años	
3.-	41 - 60 años	
4.-	61 años a más	

Procedencia		
1.-	Peruana	
2.-	Extranjera	

Motivos por el que viaja		
1.-	Negocios	
2.-	Placer	
3.-	Salud	
4.-	Otros	

Formación Académica		
1.-	Básico	
2.-	Intermedio	
3.-	Universitario o Superior	
4.-	Ninguno	

Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a NOMBRE DE LA EMPRESA.

N°	ASPECTOS	SI	NO
1	Es atendido con cortesía		
2	El personal se preocupa por brindarle atención personalizada		
3	Recibe atención rápida		
4	Encuentra la forma de dar sugerencias al establecimiento de hospedaje		
5	Le brindan información de las políticas de la empresa		
6	Guarda relación la tarifa pagada con los servicios recibidos		
7	Regresaría al establecimiento de hospedaje		
8	Recibe orientación por parte de los empleados de los Servicios que presta el establecimiento		

Favor de subrayar la respuesta correcta

- La atención del personal del establecimiento es:  
Malo Regular Aceptable Muy bueno
- Calificación de los ambientes del establecimiento  
Espacios reducidos Cómodos
- Calificación de los servicios del establecimiento  
Malo Regular Buenos Muy bueno
- Si ha tomado los servicios de un guía turístico, qué calificativo le da  
Malo Regular Aceptable Muy bueno
- Si ha tomado los servicios de una agencia de viajes, que atención tuvo:  
Malo Regular Aceptable Muy bueno
- Si utiliza el transporte aéreo, que atención tuvo:  
Malo Regular Aceptable Muy bueno
- Si utiliza el transporte terrestre, que atención tuvo:  
Malo Regular Aceptable Muy bueno